PRACE NAUKOWE UNIWERSYTETU EKONOMICZNEGO WE WROCŁAWIU nr 162
Nowe kierunki w zarządzaniu przedsiębiorstwem 2011

Mieczysław Morawski
Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu

WPŁYW INNOWACJI NA PRODUKTYWNOŚĆ WIEDZY W MODELU ORGANIZACJI PRZEDSIĘBIORCZEJ

Streszczenie: W artykule przedstawiono autorski model organizacji przedsiębiorczej. Zastosowanie w praktyce założeń tego modelu daje możliwość wzrostu produktywności wykorzystywanej wiedzy w przedsiębiorstwie. Impulsem innowacyjności w tym modelu są postawy i zachowania przedsiębiorcze zakodowane w postaci wytycznych działań operacyjnych.

Słowa kluczowe: organizacja, przedsiębiorczość, wiedza, innowacje.

1. Wstęp

We współczesnej gospodarce opartej na wiedzy innowacyjność jest jednym z podstawowych czynników wpływających na produktywność. Na poziomie makro innowacyjność jest procesem zależnym od sprawności i jakości systemów edukacji i kształcenia ustawicznego, zaawansowanej technologicznie infrastruktury informatycznej i telekomunikacyjnej, wielkości środków finansowych przeznaczonych na badania i rozwój, poziomu obsługi procesów biznesowych instytucji wspierających rozwój i współpracę przedsiębiorstw w danym kraju. Na poziomie mikro zwiększanie produktywności poprzez innowacyjność zależy bezpośrednio od takich elementów zarządzania przedsiębiorstwem, jak: strategia, model biznesu, metody i techniki menedżerskie, programy i procedury operacyjne itd. Jeśli cele strategiczne są zorientowane na wzrost produktywności wykorzystywanej wiedzy, to system zarządzania powinien sprzyjać jej rozpoznaniu, absorpcji, akumulowaniu i komercyjnemu wykorzystaniu. Sukces we wdrożeniu strategii, którą można by określić jako „wzrost produktywności wykorzystywanej wiedzy organizacyjnej poprzez ciągłe procesy innowacyjne" wymaga zastosowania całościowej koncepcji organizacyjno-zarządczej. W artykule zaproponowano wykorzystanie modelu organizacji przedsiębiorczej. Model ten ma charakter autorski, aczkolwiek jego ideowe założenia zostały zaczerpnięte z opracowania A.K. Koźmińskiego [Koźmiński 2004, s. 167-172].

Niniejsze opracowanie ma charakter teoretyczny. W przekonaniu autora przedstawione wytyczne działań operacyjnych są przydatne tym przedsiębiorstwom, któ-

re są zorientowane na wzrost produktywności pozyskanej i wykorzystywanej wiedzy poprzez innowacyjność. Impulsem innowacyjności są postawy i zachowania przedsiębiorcze – z tym, że przedsiębiorczość w tym przypadku dotyczy szczególnej aktywności i podejścia do zasobów niematerialnych. Wzajemne oddziaływanie sprzężonych z sobą przedsiębiorczości i innowacyjności na rzecz produktywności wiedzy znajduje odpowiednie warunki organizacyjno-zarządcze w ramach wspomnianej koncepcji organizacji przedsiębiorczej.

2. Czynnik przedsiębiorczości

W warunkach nowoczesnej gospodarki zjawiska i procesy nabierają zawrotnego tempa. Wszystko dzieje się w czasie rzeczywistym, wzajemne związki wydarzeń są trudne do odczytania i skojarzenia, efekty zaistniałych sytuacji są często spektakularne, lecz krótkotrwałe. W tym nowym świecie biznesu skuteczne są działania elastyczne, szybkie, niekonwencjonalne, odważne i wizjonerskie. A zatem przedsiębiorczość, której istotą są wymienione cechy, staje się naturalnym sposobem myślenia i działania. Współczesne warunki gospodarowania wymagają pełnego zaangażowania merytorycznego, intelektualnego i emocjonalnego, wydobycia całego potencjału osobistych kompetencji wraz z najgłębiej ukrytymi poziomami własnych przemyśleń, spostrzeżeń i doświadczeń. Niczego nie można robić połowicznie. Wymaga się nie biernego odbiorcy, lecz aktywnego sprawcy. Wymagania inteligentnego klienta i wciąż uczącego się konkurenta rosną szybciej niż kiedykolwiek. Konwencjonalne sposoby tworzenia oferty rynkowej mogą nie przynosić spodziewanych efektów. Przekształcenie takich zasobów, jak: informacja, wiedza, kontakty w przynoszące wymierne korzyści aktywa wymaga wszechstronnej aktywności. Trzeba umieć postrzegać zgromadzony potencjał, który z zasady jest niewymierny, trudny do zmierzenia i oszacowania w kategoriach realnych możliwości kreowania dochodów. Przedsiębiorczość staje się pożądaną postawą intelektualną, intencją każdego działania, jednym z podstawowych współczesnych wyznaczników zachowań w biznesie. Przedsiębiorczość jest zatem aktywną postawą i zachowaniem. „O sukcesie współczesnych przedsiębiorstw w dużym stopniu stanowi ich umiejętność przełamywania 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]. Jak powiada M. Bratnicki, przedsiębiorczość jest bez wątpienia jednym z najważniejszych współcześnie nośników zdobywania i utrzymywania przewagi konkurencyjnej. „[…] 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]. „Istotą przedsiębiorczości są zatem zachowania będące tworzeniem, modyfikowaniem, rozpoznawaniem, interpretowaniem, chwytaniem i wykorzystywaniem szans […]. 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, oddziaływają na interpretowanie zdarzeń strategicznych niczym szans lub zagrożeń" [Bratnicki 2003, s. 6]. Stałe dążenie do osiągnięcia satysfakcji przez klienta zachęca, ale i zmusza do aktywnego działania w poszukiwaniu nowych, bardziej atrakcyjnych dla nabywcy wartości handlowych.

3. Organizacja przedsiębiorcza – model wzrostu produktywności w gospodarce opartej na wiedzy

W centrum uwagi efektywnych organizacji funkcjonujących w zglobalizowanej gospodarce opartej na wiedzy są:

- nie materialne, lecz niematerialne zasoby,
- nie produkcja wyrobów, lecz generowanie nowych wizji i nowych, nieodkrytych wartości oferowanych dóbr i usług,
- nie maksymalizacja rozmiarów przedsiębiorstwa, lecz jego elastyczne dopasowanie do bieżących oczekiwań i żądań klientów.

Te i inne priorytety współczesnego zarządzania przedsiębiorstwem powodują zasadnicze przeobrażenia w zakresie treści ustalanych celów organizacyjnych oraz metod ich realizacji.

W nowych warunkach efektywność organizacji zależy od dwóch istotnych elementów:

- konkurencyjnej jakości posiadanego przez przedsiębiorstwo kapitału intelektualnego,
- skutecznego wykorzystania składających się na ten kapitał zasobów niematerialnych do działań operacyjnych.

W obecnych warunkach zarządzanie przedsiębiorstwem oznacza:

- ustalenie strategii w rozumieniu ogólnej filozofii funkcjonowania oraz zbioru wytycznych i wzorców działania;
- budowanie optymalnych struktur organizacyjnych przede wszystkim pod kątem elastyczności i swobody wymiany informacji, otwartej komunikacji, szczupłej hierarchii, zespołowości, płynności ról organizacyjnych;
- realizację przyjętych koncepcji i założeń strategicznych poprzez wiązanie i koordynowanie ludzi, innych zasobów i rozwiązań organizacyjno-zarządczych;
- kontrolowanie osiągniętych rezultatów, głównie pod względem wzrostu wartości kapitału intelektualnego organizacji.

Z kolei zapewnienie sprawności funkcjonowania organizacji (i jej elementów składowych: zakładów, pionów, działów) w wymiarze operacyjnym wymaga obecnie wdrażania i realizowania odpowiednich procesów, procedur, działań i czynności w zakresie:

- bieżącego zarządzania ludźmi, zwłaszcza specjalistami operującymi wiedzą oraz informacjami i wykorzystującymi je;
- bieżącego zarządzania zasobami, przede wszystkim niematerialnymi, w tym wiedzą i informacją;
- bieżącego zarządzania zmianami, wyrażającymi się ciągłym doskonaleniem i częstym wprowadzaniem innowacji organizacyjnych, technologicznych czy zarządczych;
- bieżącego zarządzania współpracą i współdziałaniem z podmiotami otoczenia przedsiębiorstwa: dostawcami, kooperantami, podwykonawcami, partnerami biznesowymi.

W tabeli 1 przedstawiono cechy organizacji przedsiębiorczej w postaci wytycznych działań operacyjnych. Organizacja przedsiębiorcza jest modelem działania przedsiębiorstwa w warunkach gospodarki opartej na wiedzy.

Tabela 1. Wytyczne działań operacyjnych przedsiębiorstwa wykorzystującego model organizacji przedsiębiorczej

Organizacja tradycyjna	Transformacja	Organizacja przedsiębiorcza
dążenie do przetrwania	→	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 unikalnych kompetencji
reagowanie na problemy	→	antycypowanie możliwości
pojedyncze usprawnienia	→	ciągłe doskonalenie
logika ograniczeń i obniżania kosztów	→	logika obfitości i pomnażania kapitału intelektualnego
działania sekwencyjne hierarchia	→ →	działania równoległe i równoczesne zespołowość

Źródło: opracowanie własne.

Poniżej dokonano charakterystyki wybranych wytycznych działań operacyjnych. Mieszczą się one w logice myślenia i działania organizacji przedsiębiorczych.

4. Tworzenie nowych wartości

Osiąganie przewagi rynkowej we współczesnej gospodarce wymaga od przedsiębiorstw najwyższej mobilizacji wszystkich posiadanych zdolności i kompetencji, całego organizacyjnego potencjału w celu sprostania wymaganiom klientów, którzy – wie-

dząc i rozumiejąc więcej niż kiedykolwiek przedtem (poprzez dostęp do informacji i edukacji) – oczekują wyrobów i usług najwyższej klasy (jakość techniczna i funkcjonalna), prezentowanych i dostarczanych w sposób przyjazny, profesjonalny, w czasie i w miejscu dla nich najdogodniejszym, co w praktyce coraz częściej oznaczać będzie całkowite dostosowanie się do potrzeb, ale i kaprysów, żądań i wymagań indywidualnych odbiorców. Przy tym, aby wzbudzić zainteresowanie otoczenia swoją ofertą, nie wystarczy być 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, pobudzać do marzeń i oczekiwań dotychczas w pełni nieuświadomionych. Produkt musi być nowoczesny, ale i oryginalny. Klient ma odczuwać, że oferowany mu produkt materialny czy usługa stanowią wyraźną alternatywę wobec innych podobnych propozycji. Co więcej, klient ma być przekonany, że dana oferta posiada wartość dodaną w porównaniu z innymi. Trzeba więc sięgać po koncepcje, metody czy techniki dające odbiorcy produktu poczucie wyjątkowości i podmiotowości w relacji z firmą, a jednocześnie niepowtarzalności proponowanych produktów czy usług.

5. Ciągłe redefiniowanie i zmiany domen działalności

Przedsiębiorstwo musi funkcjonować, przyjmując generalne założenie, że zmiana jest stałym elementem zarządzania. Krytycznym czynnikiem sukcesu rynkowego dla rosnącej liczby przedsiębiorstw jest zdolność do ciągłego redefiniowania obszarów i sposobów prowadzenia biznesu. Zdolność generowania, absorpcji i utrwalania zmian jest równie ważna jak proces szybkiego porzucania archaicznych rozwiązań opartych na tradycyjnych modelach biznesu. Każda organizacja musi wciąż odbudowywać swoją pozycję na rynku. Nic bowiem nie jest dane raz na zawsze, niezależnie od historycznych, czasem pionierskich dokonań, tradycji, cenionych niegdyś produktów, szanowanej marki. Trzeba wykorzystywać wszelkie rezerwy produktywności, inicjować i wprowadzać kolejne procesy restrukturyzacji i usprawnień, tworzyć powiązania sieciowe z innymi partnerami, szybciej podejmować decyzje, umiejętnie szacować poziom stale podwyższonego ryzyka działalności.

W gospodarce sprzed 20-30 lat podstawowym celem przedsiębiorstw wytwarzających dobra lub usługi było unikanie błędów. Inteligencja i innowacje w działaniu nie były potrzebne w sytuacji, kiedy rynek zdawał się nienasycony. W praktyce wystarczyło jedynie uważnie i ciężko pracować, aby cel został zrealizowany. W takiej sytuacji ryzyko, nowe podejście do zadań, próby niekonwencjonalnego działania wydawały się całkowicie zbędne. Produkcja standardowych, wysokiej jakości wyrobów i usług nie stanowi już dzisiaj problemu, ale na ogół nie wystarcza do wyróżnienia się na tle konkurencji. Aby wypełniać indywidualne życzenia klientów, kierownictwo przedsiębiorstwa musi tworzyć odpowiednie potencjały ludzi, technologii i informacji, łączyć je w pewne konfiguracje i sterować nimi. Nowe zarządzanie wy-

maga zatem zmiany nastawienia menedżerów, innego ich zaangażowania w sprawy organizacji, zaangażowania, które należałoby nazwać dynamicznym. Oznacza ono skupienie się na wzajemnych stosunkach między ludźmi oraz szybkie dostosowanie się do warunków zmieniających się w czasie. Firmy przedsiębiorcze porzucają dotychczasową działalność, nawet jeśli nadal wypracowane wcześniej kompetencje dają możliwość konkurowania z najlepszymi w danym sektorze. Z drugiej jednak strony, nieustannie „skanując" otoczenie, analizując tendencje w rozwoju filozofii i stylu życia, gustów i mody, technologii, linii produktowych, koncepcji produktowych, procedur obsługi klienta, szukają nowych obszarów tworzenia wartości dodanej. Nokia – czołowy producent telefonów komórkowych – za kilka lat planuje zakończenie ich produkcji i reorientację działalności wyłącznie na tworzenie i obsługę specjalistycznych portali internetowych. IBM – niegdyś główny producent sprzętu komputerowego – jest obecnie cenionym konstruktorem, instalatorem i serwisantem zintegrowanych systemów informatycznych w przedsiębiorstwach. Najlepsze firmy nie stoją w miejscu, wypracowane wcześniej umiejętności, wiedzę specjalistyczną, rozległe kontakty biznesowe konfigurują na nowo, tworząc szerokie idee nowej działalności, „wchodząc" w nowe sektory gospodarki, zazwyczaj pionierskie i „dziewicze" z punktu widzenia dopiero się kształtujących modeli biznesowych. Firmy przedsiębiorcze same definiują swą przyszłość, określając nowe koncepcje i modele produktu, grup docelowych, dystrybucji produktów, ich cen, promocji oferty handlowej, marki i wizerunku organizacji itd.

6. Kreatywność i innowacje

Nowoczesne 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 tendencjach, 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 zalążki 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, zrywają-

ce ciągłość „pokoleniową" z klasycznymi ofertami innych producentów i dostawców. Stworzenie przestrzeni działania złożonej z wymienionych czynników (kultura organizacyjna, struktura, polityka kadrowa itd.) i sprawiającej, że pracownicy będą odczuwać atmosferę przychylności i dostrzegać warunki do twórczego myślenia, zadawania pytań, refleksji i uczenia się, jak również do kwestionowania istniejącego stanu rzeczy i proponowania ulepszeń – wymaga skomplikowanych zabiegów. Bez odpowiedniej swobody w działaniu, możliwości współdecydowania w obszarze własnej aktywności, nagradzania niekonwencjonalnych a skutecznych pomysłów, np. poprzez ich implementację przy osobistym udziale pomysłodawcy, trudno wyobrazić sobie efektywny mechanizm generowania nowych rozwiązań. W organizacji i zarządzaniu firmą innowacji nie można traktować jako oddzielnej funkcji, ograniczającej się jedynie do badań technologicznych czy projektów inżynierskich. Powinna ona ogarniać wszystkie dziedziny działalności przedsiębiorstwa, przenikając poszczególne funkcje, procesy, relacje i zjawiska zachodzące w firmie. Obok niewątpliwie najważniejszych innowacji produktowych, równocześnie lub wyprzedzająco trzeba wprowadzać innowacje doskonalące procesy technologiczne, organizacyjne, marketingowe i inne żywotnie wpływające na sukces i pozycję rynkową przedsiębiorstwa.

Jednocześnie **innowacja nie może być traktowana w kategoriach jakiegoś ostatecznego rezultatu, lecz jako nigdy nie kończący się proces**. Polega on na tworzeniu nowej wiedzy poprzez 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].

7. Tworzenie i gromadzenie unikalnych kompetencji

Najważniejsze stają się procesy, które stworzą i utrwalą unikalne kompetencje firmy, zaspokajające lub kreujące wciąż nowe potrzeby klientów. Unikalne kompetencje powstają w wyniku instytucjonalizacji cichej wiedzy pracowników [Obłój 2004, s. 5], dokonującej się w toku współdziałania członków zespołów. Dokonanie konwersji cennego doświadczenia, wykształcenia i umiejętności pracowników, stanowiących subtelną kombinację doświadczenia, wykształcenia, intuicji i talentu, w zasoby wiedzy jawnej umożliwia przedsiębiorstwu akumulowanie wiedzy w ogólnoorganizacyjnych bazach danych, które są następnie – na różnych zasadach i pod różnym stopniem kontroli – udostępniane wszystkim pracownikom. Przekształcenie wiedzy cichej, pozostającej w dyspozycji kompetentnego, utalentowanego pracownika w ogólnodostępną wiedzę jawną wymaga ścisłej koordynacji na poziomie pojedynczego pracownika, zespołu i całej organizacji. Realizowane zadania muszą dotyczyć:

- identyfikacji potencjalnych i obecnych źródeł pozyskiwania wiedzy pochodzącej z otoczenia i z wnętrza organizacji,

- celowego, ciągłego i dynamicznego, w sensie aktualnej konfiguracji źródeł, pozyskiwania wiedzy z otoczenia i tworzenia wiedzy wewnątrz organizacji,
- systematycznego transferu i wykorzystywania wiedzy wewnątrz organizacji przez wszystkich jej uczestników, z naciskiem na wszechstronność, dostępność oraz aktualność skodyfikowanych zasobów wiedzy,
- permanentnego uczenia ludzi i kreowania organizacji uczącej się,
- tworzenia kultury organizacyjnej zachęcającej i premiującej dzielenie się wiedzą z innymi,
- szacowania aktywów wiedzy (zarządzanie kapitałem intelektualnym) i liczenia kosztów pozyskania, a szerzej – gospodarowania zasobami wiedzy,
- utrzymania wykorzystywanych zasobów wiedzy organizacyjnej mimo płynności zatrudnienia,
- pozbywania się przestarzałej wiedzy oraz jej sprzedaży na zewnątrz organizacji,
- tworzenia i wykorzystywania metod i narzędzi oraz baz wiedzy niezbędnych dla efektywnego zarządzania wiedzą w organizacji.

W warunkach otoczenia turbulentnego potrzebne jest tworzenie takiego potencjału organizacji, który umożliwi twórcze modelowanie przez nią przyszłości (kreowanie nowych produktów, technologii, segmentów rynku itd.). Podstawą staje się trafna antycypacja zdarzeń. W taki sposób mogą działać tylko przedsiębiorstwa mające rezerwę zasobów – zwłaszcza niematerialnych, opartych na wiedzy – których konfigurację można szybko zmienić, uzyskując kolejny efekt synergiczny. Nowocześnie funkcjonujące przedsiębiorstwo jest nastawione na gromadzenie potencjału kompetencji.

8. Logika obfitości i pomnażania kapitału intelektualnego

Nacisk na optymalizację prowadzonej działalności poprzez obniżanie kosztów i podnoszenie wydajności jest zastępowany przez optymalizację zdolności do elastycznego działania i dostosowania się do nowych warunków. Racjonalne działanie przedsiębiorstwa w obecnych warunkach musi oznaczać maksymalne wykorzystanie wszelkich dostępnych informacji i zasobów wiedzy, a nie koncentrację wyłącznie na minimalizowaniu kosztów wykorzystania ograniczonych tradycyjnych zasobów. Problem rentowności nie może zostać rozwiązany tylko poprzez inicjatywy związane z redukcją kosztów, tym bardziej że współczesny klient oczekuje już nie tylko niskich cen, ale także wysokiej jakości dóbr konsumpcyjnych. Preferencje dla jakości są coraz wyraźniejsze. Dlatego, zdaniem D. Ulricha, przedsiębiorstwa powinny szukać dróg opłacalnego rozwoju. Według tego autora można wyróżnić trzy drogi rozwoju: poprzez wywieranie wpływu na klientów, pełne wykorzystanie kluczowych kompetencji oraz fuzje, przejęcia lub tworzenie spółek *joint venture* [Ulrich 2001, s. 19-22].

Istota działania przedsiębiorstwa w warunkach „globalnej elektronicznej pajęczyny" musi polegać na zarządzaniu wiedzą i informacją, których podstawową ce-

chą jest niewyczerpywalność, tzn. wartość zasobów wiedzy nie tylko nie zmniejsza się wraz z ich przekazywaniem, ale ulega twórczemu pomnażaniu i rozwijaniu o nowe elementy, co wynika z samego faktu ich zastosowania. Według P. Druckera, „Przemysł korzystający z wysoce zaawansowanej techniki nie działa zgodnie z równaniem podaży i popytu z klasycznej, neoklasycznej i keynesowskiej ekonomii. W tych ekonomiach koszty produkcji rosną proporcjonalnie do wielkości produkcji. W przemysłach o wysoce zaawansowanej technice koszty produkcji obniżają się – i to bardzo szybko, w miarę jak wielkość produkcji rośnie – co obecnie nazywane jest »krzywą uczenia się«" [Drucker 1999, s. 125]. W konsekwencji problemy niedoboru rozwiązywane są przy użyciu różnych form e-biznesu, a także organizacji wirtualnych.

9. Działania równoległe i równoczesne

Jednym z zasadniczych elementów modelu organizacji przedsiębiorczej jest wytyczna działań równoległych i równoczesnych. Dotychczas uznawano, że wdrożenie czy to koncepcji menedżerskiej, czy to nowego produktu musi przebiegać sekwencyjnie, tzn. według schematu postępujących po sobie procesów i działań, według ściśle określonej kolejności. Jednakże powszechnie przyjęta sekwencyjna logika wcielania w życie przyjętego rozwiązania przestaje być optymalnym sposobem działania zawsze i wszędzie. Zwraca się uwagę na ten problem również w innych dziedzinach zarządzania (np. proces zarządzania strategicznego, proces zarządzania wiedzą). Wpływa na to wiele okoliczności. Z jednej strony, następuje olbrzymia presja czasu, która w praktyce uniemożliwia etapowe realizowanie przyjętych faz wdrożeniowych.

Obmyślona na wiele miesięcy lub tygodni stopniowa implementacja danej koncepcji – zawierająca kolejno: wstępne fazy analiz, porównań, dyskusji, edukacji pracowników i menedżerów, negocjacji, a następnie tworzenia wariantów działania i wybór najlepszego, który jest wprowadzany pod względem organizacyjnym, technicznym, strukturalnym – jest praktycznie niemożliwa w warunkach turbulentnego otoczenia. Z drugiej strony, nacisk konkurencji, wymagań klientów, nowo pojawiających się produktów i usług, postępu technologicznego jest olbrzymi. Trudno jest realizować stopniowe, etapowe działania nie tylko ze względu na aktywność konkurentów, ale także dlatego, że wciąż docierające informacje nieustannie weryfikują dotychczasowe założenia. Dlatego też lepsze rezultaty dają działania równoległe, przebiegające w tym samym czasie rzeczywistym. Realizując równolegle określone procesy, możemy mówić jedynie o czasowych priorytetach dla któregoś z nich. Tworząc chociażby ofertę handlową, musimy wciąż na bieżąco uwzględniać zmiany w kursach walutowych, pojawiające się nowinki techniczne, raptowne zmiany preferencji klientów, wejście na rynek nowego konkurenta. Oczywiście, tego rodzaju nagle pojawiające się czynniki istniały zawsze, natomiast obecnie występuje ich natężenie.

Rośnie potrzeba i równocześnie trudność trafnego prognozowania przyszłości, gdyż nie ma pewności co do tego, jakie informacje są potrzebne do jej analizowania. Informacje odzwierciedlające przeszłość i teraźniejszość przestają być wystarczające. Podobnie nieadekwatne staje się myślenie jedynie w kategoriach przyczynowo-skutkowych. Największe znaczenie dla określania przyszłości ma elastyczność myślenia, kreatywność, wyobraźnia, wyzwalanie wśród pracowników inicjatywy i aktywności, kontakty nieformalne. Tworzenie sieci nieformalnych, bezpośrednich relacji sprzyja wielokierunkowej wymianie doświadczeń, pomysłów, wiedzy i innowacji.

10. Podsumowanie

Kluczową kategorią w organizacji przedsiębiorczej staje się innowacja pod względem wartości, związana z kreowaniem nowego popytu, odkrywaniem popytu nieuświadomionego albo też z zaspokajaniem popytu, który dotychczas nie mógł być zaspokojony ze względów technologicznych. W nowych warunkach w firmie dochodzi do ciągłych innowacji dzięki rozpowszechnionych procesom organizacyjnego uczenia się, funkcjonującym zespołom projektowych (często o charakterze międzywydziałowym), wielokierunkowemu transferowi wiedzy, dzieleniu się doświadczeniami i umiejętnościami. Przedsiębiorstwo nie reaguje jedynie na zaistniałe problemy, lecz próbuje przewidywać przyszłość w sensie technologicznym, społecznym, ekonomicznym, demograficznym itp. Działania reaktywne, zakładające jedynie naśladowanie i dostosowanie do obowiązujących kanonów, przestają być wystarczające. Firma funkcjonująca według wytycznych modelu organizacji przedsiębiorczej osiąga efekt synergiczny w postaci jakościowego skoku produktywności wykorzystywanej wiedzy, dzięki połączeniu zachowań przedsiębiorczych pracowników, zespołów i całej firmy, nagromadzonych wysokich kompetencji indywidualnych i organizacyjnych, ciągłej innowacyjności oraz stałej obserwacji i analizowaniu otoczenia sektorowego (klienci, konkurenci, dostawcy) i dalszego (tendencje ekonomiczne, technologiczne, społeczne i prawne).

Literatura

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., *Społeczeństwo pokapitalistyczne*, PWN, Warszawa 1999.

Koźmiński A.K., *Zarządzanie w warunkach niepewności*, PWN, Warszawa 2004.

Maletz M., Nohria N., *Managing in the whitespace*, „Harvard Business Review", February 2001.

Obłój K., *Trzecia fala*, „Przegląd Organizacji" 2004, nr 4.

Ulrich D., *Liderzy zarządzania zasobami ludzkimi*, Dom Wydawniczy ABC, Kraków 2001.

INFLUENCE OF THE INNOVATION ON THE PRODUCTIVITY OF KNOWLEDGE IN THE MODEL OF THE ENTREPRENEURIAL ORGANIZATION

Summary: In the article an author's model of the entrepreneurial organization is described. The practical implementation of assumptions of this model gives an opportunity to increase the productivity of knowledge used in the enterprise. In this model entrepreneurial attitudes and behaviour coded in the form of guidelines of operating activities are an impulse of the innovation.