

Jacek STROJNY
Politechnika Rzeszowska

INNOWACYJNY KONTEKST ROZWOJU WSPÓŁCZESNEGO PRZEDSIĘBIORSTWA

1. WSTĘP

Ekologia i innowacyjność to dwa hasła, słowa kluczowe, przez pryzmat których prowadzi się coraz częściej we współczesnej literaturze rozważania o tematyce związanej z szeroko rozumianym rozwojem społeczno-gospodarczym. Pojęcia te są również rdzeniem prowadzonych w tym artykule rozważań o rozwoju przedsiębiorstwa. Współcześnie innowacja ma szansę zaistnieć prawie wyłącznie w środowisku organizacyjnym. Szczególną aktywność w kreowaniu innowacji przejawia specyficzny typ organizacji, czyli przedsiębiorstwo. Nie jest to oczywiście zaskoczeniem. Wzrost presji na innowacyjność, wynikający z rosnącej burzliwości otoczenia w obszarze gospodarczym objawia się ze szczególną mocą. Organizacje innego typu (non-profit, administracji państwowej i samorządowej, religijne, itd.) nie są zwolnione z dążenia do nowatorskich rozwiązań, ale presja w ich przypadku jest mniejsza.

Tymczasem przedsiębiorstwa toczą walkę, w której, w dłuższej perspektywie sukces osiągają tylko te zdolne do rozwoju. Rozwój ów warunkowany jest zdolnością do generowania innowacji. Należy oczywiście pamiętać, iż innowacyjność to nie nowatorstwo samo w sobie, ale nowatorstwo ukierunkowane na stworzenie postępu, jakościowej korzyści dla ludzi. Przyjęcie eko-perspektywy każe się zastanawiać, czy rozwój i nowa jakość może powstawać bez uwzględnienia kontekstu ekologicznego. Jeśli zgodzić się, że faza industrialna w szybkim tempie przekształca się w jakościowo odmienną, kolejną fazę postępu cywilizacyjnego, to odpowiedź nasuwa się sama. Uwzględnianie kontekstu ekologicznego, to bowiem nic innego, jak uświadomienie sobie na czym tak naprawdę polega istota rozwoju przedsiębiorstwa.

2. PRZEDSIĘBIORSTWO JAKO SPECYFICZNY TYP ORGANIZACJI

Przedsiębiorstwo powstało wraz z pojawieniem się rozwiązań technologicznych umożliwiających znaczne zwiększenie wydajności i zastosowanie zbiorowych metod pracy. Dodatkowy impuls wynikał ze zmiany stosunków towarowo-pieniężnych, rozwoju instytucji finansowych oraz zmian o charakterze politycznym. Przełom XIX i XX wieku wraz z rewolucją przemysłową przyniósł również początek rzeczywistości, która w chwili obecnej kończy się, ustępując miejsca kolejnej fazie rozwoju cywilizacyjnego.

Nie będzie wiele przesady w stwierdzeniu, że to właśnie dzięki przedsiębiorstwu człowiek ma możliwość pełniejszego zaspokajania swoich potrzeb, skuteczniejszej

realizacji celów i sprostania coraz większym wyzwaniom. Wszystko to wynika z istoty działalności biznesowej i filozofii, jaka leży u jej podstaw. Organizacja tego typu prowadzi działalność na własny rachunek i ryzyko, składa się z zasobów i procesów oraz jest wyodrębniona ekonomicznie, organizacyjnie, społecznie i prawnie¹. Szczególne znaczenie ma tutaj fakt prowadzenia działalności na własny rachunek i ryzyko. Oznacza to, że ten, kto uruchamia przedsiębiorstwo musi być żywotnie zainteresowany sposobem, w jaki ono funkcjonuje. Stąd wynika konieczność stosowania zasad racjonalnej organizacji². Racjonalność działania jest z kolei podstawą skuteczności w realizacji celów.

Cała tajemnica sukcesu przedsiębiorstwa jako instytucji wiodącej i bodaj najważniejszej dla rozwoju cywilizacji w fazie industrialnej wynika właśnie z owego dążenia do skutecznego wykorzystywania zasobów dla realizacji postawionych celów. Mechanizm jest relatywnie prosty – człowiek lub grupa ludzi, decydujących się na uruchomienie przedsiębiorstwa, może dzięki temu zyskać możliwość realizacji wielu potrzeb, od materialnych po samorealizację. Jednocześnie, angażowanie zasobów i ich organizowanie w złożoną formę przedsiębiorstwa obarczone jest ryzykiem. W skrajnej sytuacji możliwa jest utrata tych zasobów co wymusza racjonalność gospodarowania i dążenie do skuteczności. Racjonalność i skuteczność to cechy charakterystyczne dla sfery gospodarki, co nie oznacza oczywiście, że są to cechy, które można przypisać poszczególnym decyzjom, ludziom, czy nawet przedsiębiorstwom.

Rynek, stanowiąc filar rozwoju systemu gospodarczego funkcjonuje jednak na zasadach zbliżonych do doboru naturalnego stanowiącego podstawowy, jeśli nie jedyny mechanizm rozwojowy w przyrodzie. Dobór naturalny w sferze gospodarki ma tę samą istotę, co naturalny – polega na tym, że większą szansę na sukces mają te przedsiębiorstwa, które dysponują zdolnością dostosowania się do wyzwań stawianych przez otoczenie. Te, które takiej zdolności nie mają – upadają. Istotą doboru naturalnego jest przekazywanie następnym pokoleniom cech zapewniających przetrwanie. W przypadku systemu gospodarczego, takim kodem genetycznym, który kształtuje cechy powstających przedsiębiorstw jest wiedza, a w szczególności nauka o zarządzaniu. To dzięki niej kolejne przedsięwzięcia biznesowe mają szansę być zorganizowane w taki sposób, który jest pożądany z punktu widzenia sytuacji we współczesnym im otoczeniu.

Zastosowanie mechanizmów doboru naturalnego do wyjaśnienia procesu doskonalenia przedsiębiorstw sugeruje, że wraz z rozwojem cywilizacyjnym przedsiębiorstwa doskonalą się, wykształcając coraz to nowe cechy, składające się na potencjał konkurencyjny. W literaturze można spotkać szereg propozycji klasyfikujących te cechy. Przywołując jedną z nich, można stwierdzić, że współczesne przedsiębiorstwo jest:

- elastyczne i dynamiczne,
- zorientowane na cele ekonomiczne, polityczne, społeczne, etyczne,
- zorientowane na naukę, nową wiedzę i budowanie kapitału intelektualnego pracowników,
- ukierunkowane na zaspokojenie potrzeb szerokiego wachlarza interesariuszy,
- otwarte i zdolne do zmian.³

Omawiane w niniejszym artykule konteksty działalności rozwojowej nawiązują wprost do wymienionych cech przedsiębiorstwa. Wszak to dynamika, elastyczność,

¹ *Leksykon zarządzania*, pod red. M. Romanowskiej, Difin, Warszawa 2004, s. 458-459.

² S. Sudoł, *Przedsiębiorstwo: podstawy nauki o przedsiębiorstwie*, TNOiK, Toruń 1999, s. 36.

³ E. Bombiak, *Pożądany wzorzec. Modele funkcjonowania firmy w XXI wieku*, „Personel” nr 3/2003, s. 8.

zasoby wiedzy, czy otwartość na zmiany są kluczem do skutecznej innowacji. Bez takich cech przygotowanie i wdrożenie innowacyjnych rozwiązań nie byłoby możliwe. Natomiast kontekst ekologiczny wynika z rosnącej roli celów pozaekonomicznych. W obecnej fazie rozwoju systemu gospodarczego przedsiębiorstwo, które ogranicza się do realizacji wyłącznie celów ekonomicznych, *de facto* w długim okresie traci możliwość ich osiągnięcia. Zasada odpowiedzialności wobec społeczności i całego otoczenia, w którym funkcjonuje dziś jest ważniejsza (również z rynkowego punktu widzenia), niż kiedykolwiek wcześniej w całej, ponad dwustuletniej historii przedsiębiorstwa.

3. ZAGADNIENIE ROZWOJU PRZEDSIĘBIORSTWA

Przedsiębiorstwo powstaje po to, aby się rozwijać – oto teza, która ułatwi przyswojenie dalszych rozważań prowadzonych w niniejszym artykule. Niezależnie od tego, jak liczne przykłady innych przesłanek można by jeszcze zaproponować, wszystkie one w dłuższej perspektywie sprowadzają się do wspólnego mianownika – rozwoju. Pojęcie rozwoju nie naraża istotnych problemów interpretacyjnych i wydaje się, że nauka o zarządzaniu wypracowała tutaj w miarę stabilny punkt widzenia. Według definicji wymieniony termin oznacza proces zmian prowadzących do likwidacji luki rozwojowej oraz doskonalenia miejsca, jakie organizacja zajmuje w otoczeniu⁴.

Przedstawiona wyżej definicja pozwala spojrzeć na rozwój jako na zjawisko złożone i wielopłaszczyznowe. Aby je zrozumieć, warto zwrócić uwagę na kilka kwestii, dotyczących przyczyn rozwoju, przebiegu procesów rozwojowych oraz uzyskanych efektów. Proces rozwoju organizacji odnosi się zwykle do dwóch jakościowo różnych, choć w istocie jednorodnych obszarów: ekonomiczno-technologicznego i społecznego. Rozwój w pierwszym z wymienionych obszarów dotyczy tzw. „twardych” parametrów organizacji. Relatywnie łatwo poddają się one pomiarowi i kontroli, są widoczne i możliwe do uchwycenia za pomocą dostępnych narzędzi analitycznych. W przypadku obszaru ekonomicznego o rozwoju mogą świadczyć pożądane zmiany w odpowiednich wskaźnikach finansowych, a także tych odnoszących się do efektywności czy skuteczności działania. Parametry technologiczne pozwalają zidentyfikować, czy proces rozwoju widoczny jest w odniesieniu głównie do systemu produkcyjnego, ale oczywiście także innych technologicznych rozwiązań wspomagających pracę przedsiębiorstwa. Jeśli natomiast chodzi o obszar społeczny, to dotyczy on tzw. „miękkich” parametrów organizacji. Ich cechą charakterystyczną jest to, że trudno poddają się pomiarowi, a nawet usystematyzowanej obserwacji. Rozwój systemu społecznego polega na wykształceniu w organizacji takich cech kultury organizacyjnej, stylu zarządzania, sposobów komunikacji, itd., które zapewniają skuteczną reakcję na sytuację w otoczeniu.

Przyczyny rozwoju również można rozpatrywać w układzie dualnym, przy czym oba wyróżnione źródła rozwoju mają odmienną specyfikę. Pierwszym ze źródeł są procesy wewnętrzne, zachodzące wewnątrz organizacji. W ujęciu dynamicznym źródłem zmian i rozwoju są kryzysy, jakim podlega organizacja w trakcie swojego rozwoju. Tak przynajmniej wynika ze znanego w literaturze modelu L. Greinera. Mając świadomość uproszczeń tak charakterystycznych dla opisu modelowego, zgodzić się należy, że wymienione kryzysy (np. przywództwa, autonomii, kontroli, itd.) po chwilowej

⁴ J. Machaczka, *Zarządzanie rozwojem organizacji: czynniki, modele, strategia, diagnoza*, Wyd. Naukowe PWN, Warszawa-Kraków 1998, s. 14.

destabilizacji stanowią podstawę do wprowadzania nowych rozwiązań, które oznaczają jednocześnie rozwój (likwidację luki rozwojowej, która spowodowała pojawienie się kryzysu).

Na oddziaływanie wewnętrznych procesów nakładają się czynniki zewnętrzne, które również mogą inicjować rozwój przedsiębiorstwa. Ogólnie rzecz biorąc, zjawiskiem, na które należy zwrócić tutaj szczególną uwagę jest globalizacja. Pojęcie to rozumiane jest jako złożony i wielowymiarowy proces dotyczący różne dziedziny życia społeczno-gospodarczego. Doprowadza on do przenikania się w skali globalnej systemów gospodarczych⁵. Podstawowym czynnikiem wynikającym wprost z globalizacji, a dynamizującym działania prorozwojowe na poziomie organizacji jest duża niepewność otoczenia. Zjawisko niepewności wynika ze złożoności i turbulencji otoczenia.

Pierwszy z tych wymiarów wynika z faktu, że globalizacja jest procesem niwelowania barier. Zwiększa się po pierwsze swoboda przepływu kapitału, który może być lokowany w niemal dowolnej części globu – tam gdzie znajduje najbardziej korzystne warunki. Po drugie, zmniejszają się bariery wejścia m.in. poprzez wykorzystanie nowoczesnych technologii. Oznacza to, że nawet niewielkie przedsiębiorstwa mogą zdobywać klientów z pominięciem ograniczeń terytorialnych (lokalizacji). Ta względna łatwość wchodzenia w globalną rywalizację powoduje, że liczba konkurentów wzrasta, a przewidzenie zachowania wszystkich tych podmiotów staje się bardzo trudne, a wręcz niemożliwe. Kluczem do sukcesu staje się więc nie tyle sama elastyczność, co proaktywność, czyli kreowanie rzeczywistości, a nie dostosowywanie się do niej. Jak można się domyśleć, jest to niesłychanie mocny impuls prorozwojowy, a jednocześnie ostre kryterium weryfikujące zdolność organizacji do osiągania sukcesu w długim okresie.

Drugi z wymienionych wymiarów opisuje inną, istotną cechę współczesnego otoczenia, czyli turbulentność (poziom zmienności). Wyprowadzanie tej cechy wprost z tej pierwszej, czyli złożoności, mogłoby się wydać (i słusznie) zbyt uproszczeniem, choć rzeczywiście związek istnieje. W istocie wzrost zmienności tylko w pewnym zakresie wynika z ilościowych trendów globalizacji, natomiast podstawowa przyczyna tego wzrostu tkwi w jakościowej zmianie sposobu konkurowania. Chodzi tutaj o samonapędzający się proces akceleracji postępu, odbywającego się w oparciu o innowacyjne rozwiązania. Wprowadzanie innowacji rzeczywiście jest konsekwencją wzrostu złożoności otoczenia i dążeniem do proaktywnych zachowań. Jednak duże znaczenie mają tutaj równoległe zachodzące procesy, związane z tworzeniem i upowszechnianiem wiedzy (w tym także tej widocznej w postaci nowych technologii). Ważne są także postawy ludzi, którzy w swoich indywidualnych poczynaniach wykazują coraz większą aktywność, kreatywność, chęć uczenia się itd. Dopiero nałożenie się na siebie wszystkich tych zjawisk wyjaśnia (choć dalej w pewnym uproszczeniu) wzrost zmienności otoczenia.

Burzliwość w skrajnych przypadkach ma charakter gwałtownej i radykalnej zmiany stwarzającej zupełnie nowy stan systemu (otoczenia, w którym funkcjonuje przedsiębiorstwo). Taka sytuacja daje bardzo duże korzyści (przez pewien czas) temu podmiotowi, który zmianę wdrożył i stanowi problem dla konkurentów, którzy muszą odpowiedzieć na nowe wyzwanie. Tutaj więc dopiero widać, że owa proaktywność

⁵ M.K. Nowakowski, J.J. Wajszczuk, *Globalizacja i biznes. Powrót do źródeł i wartości*, „Organizacja i Kierowanie” nr 4/2003, s. 58.

rozumiana już wcześniej jako impuls prorozwojowy, powinna mieć charakter innowacyjny na tyle, aby zrywać ciągłość otoczenia i wprowadzać radykalnie nowy stan.

Zamykając rozważania na temat zagadnienia rozwoju przedsiębiorstwa, zwrócić należy uwagę na efekty tego procesu. Wracając tutaj do cytowanej wcześniej definicji rozwoju, należałoby zastanowić się, co oznacza owo udoskonalone miejsce przedsiębiorstwa w otoczeniu. Wydaje się, że w odpowiedzi można wyróżnić dwie płaszczyzny rozważań. Pierwsza ma charakter rynkowy i odnosi się do efektu w postaci przewagi konkurencyjnej. Druga płaszczyzna ma wymiar znacznie bardziej uniwersalny i wymaga uwzględnienia ogólnych procesów, składających się na postęp cywilizacyjny. W takim ujęciu doskonalenie miejsca w otoczeniu oznacza zmianę fundamentów, na których opiera się działalność biznesowa oraz włączenie celów wynikających z odpowiedzialności przedsiębiorstwa wobec otoczenia, w którym funkcjonuje.

4. INNOWACYJNOŚĆ JAKO FUNDAMENT PRZEWAGI KONKURENCYJNEJ PRZEDSIĘBIORSTWA

Kontynuując zapoczątkowane w części poprzedniej rozważania na temat efektów, wynikających z działań rozwojowych przedsiębiorstwa warto w tym miejscu skupić się na pierwszej z wymienionych płaszczyzn. Chodzi tutaj oczywiście o efekty rynkowe rozwoju, określane jako przewaga konkurencyjna. Jej uzyskanie możliwe jest w momencie, gdy przedsiębiorstwo zdolne jest do proaktywnego i innowacyjnego zachowania.

Znaczenie innowacji w budowaniu przewagi konkurencyjnej nie podlega dyskusji. Nie wydaje się nawet przesadzonym stwierdzenie, iż innowacja jest podstawowym narzędziem konkurowania we współczesnym otoczeniu. W literaturze „występuje względna zgodność, co do roli innowacji w rozwoju podmiotów gospodarczych i całych gospodarek. Najczęściej innowacje traktowane są jako:

- środki służące do kreowania i utrzymywania przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa i całej gospodarki,
- główny składnik przedsiębiorczości,
- kluczowy instrument sukcesu przedsiębiorstw”⁶.

Zbudowanie i utrzymanie przewagi konkurencyjnej wymaga niewątpliwie działań, które wykraczają poza zwykłe efektywne i racjonalne gospodarowanie posiadanym majątkiem. Współczesne otoczenie stawia wyzwania wymagające od przedsiębiorstwa dużego zaangażowania w proces przygotowania i wdrożenia rozwiązań wprowadzających postęp, czyli innowacji. Dzięki inicjowaniu procesów innowacyjnych możliwe jest ulepszenie procesów wewnętrznych, wykorzystanie nowej wiedzy, technologii, zastosowanie metod pracy zwiększających wydajność i jakość pracy. Oczywiście nie byłoby to możliwe bez likwidacji barier, które uniemożliwiają bądź utrudniają swobodne wykorzystanie posiadanych zasobów.

Oddziaływanie innowacji na zasoby zaangażowane w organizacji jest wielorakie. Po pierwsze – to innowacja może stworzyć zasób, wskazując na potencjalne możliwości jego wykorzystania w organizacji. Może ona także wpływać na podniesienie efektywności i skuteczności wykorzystania posiadanych już zasobów. Trzeci typ wpływu jest współcześnie szczególnie istotny, polega bowiem na wychodzeniu poza ograniczenia wyznaczone przez aktualnie posiadane zasoby. Budowanie rozwiązań tylko i wyłącznie

⁶ J. Baruk, *Istota innowacji. Ewolucja systemów innowacyjnych*, „Przegląd Organizacji” nr 1/2005, s. 11.

w oparciu o te zasoby, które już istnieją w przedsiębiorstwie jest podejściem, które nie pozwoli rozwijać się dynamicznie w tak burzliwym i nieprzewidywalnym otoczeniu, w jakim współcześnie przychodzi konkurować. Innowacja wymaga bowiem perspektywicznego spojrzenia na aspekt potencjalnych zasobów, które w przyszłości powinny znaleźć się w dyspozycji przedsiębiorstwa. Takie podejście nie jest bynajmniej pogonią za mrzonkami, ani tym bardziej nie uzasadnia podejmowania irracjonalnych decyzji w oparciu o wyimaginowane zasoby. Chodzi natomiast o tworzenie odważnych wizji rozwoju i kreowanie takich pomysłów, które nie są ograniczane stanem obecnym. Budowanie potencjału firm innowacyjnych wymaga więc intensywnego poszukiwania szans, które pozwoliłyby pozyskać zasoby niezbędne z punktu widzenia wdrażanych rozwiązań.

Drugi z wymienionych aspektów pozwala wiązać (choć nie utożsamiać) innowacyjność z przedsiębiorczością. Nie wnikając w studia bardzo zawężonej tematyki przedsiębiorczości, stwierdzić należy, że jest to specyficzny sposób prowadzenia działalności gospodarczej, który pozwala na zdynamizowanie procesów rozwojowych. Z całą pewnością „przedsiębiorczość zasadza się na mądrości działania; wiąże się z wiedzą, odwagą i umiejętnością przekształcania pomysłów na dochodowe przedsięwzięcia. O jej znaczeniu i sukcesie przesądza tworzenie innowacji oraz doskonalenie wyrobów i ich rynkowe wykorzystanie, czyli dobry interaktywny marketing i nowe lub udoskonalone wyroby wprowadzane po to, by lepiej zaspokoić potrzeby klientów i pokonać konkurencję przewagą wartości”⁷. Przedsiębiorczość pozwala na kształtowanie odpowiednich relacji międzyludzkich, zmniejsza bariery wewnętrzne, uwrażliwia na sygnały pochodzące z otoczenia. W organizacjach przedsiębiorczych akceptuje się również ryzyko jako nieodzowny element codziennej działalności przedsiębiorstwa. To wszystko powoduje, że przedsiębiorczość tworzy środowisko przyjazne dla innowacyjności i ułatwiające jej przygotowanie i wdrożenie.

Ważnym elementem polityki konkurencyjnej przedsiębiorstwa i najbardziej widocznym z rynkowego punktu widzenia jest innowacja w wyrobach lub usługach. O ile tzw. innowacje procesowe dopiero pośrednio powodują zadowolenie klienta, o tyle poprzez produkty i usługi przedsiębiorstwo oddziałuje na rynek w sposób bezpośredni. Oczywiście oba typy innowacji są pożądane i w rzeczywistości warunkują się wzajemnie. Powstanie innowacyjnej oferty rynkowej najczęściej poprzedzone jest bowiem wprowadzeniem nowych rozwiązań wewnątrz organizacji. Dzięki temu stwarza się nowe możliwości warunkujące uzyskanie nowatorskich cech rozwiązania oferowanego na rynku. „Innowacyjność jest (...) zasadniczym warunkiem wzrostu atrakcyjności towarów i usług, który pociąga za sobą rozwój rynku i eksportu, a więc decyduje o pozycji firmy w otoczeniu. Dzisiaj innowacje wprowadzają wszystkie firmy: zarówno renomowane, o utrwalonej pozycji na rynku, jak i nowe - dopiero wchodzące na rynki zbytu.”⁸. W takim ujęciu rzeczywiście można traktować innowację jako oręż w walce konkurencyjnej i jako podstawowy instrument przedsiębiorstwa za pomocą którego stara się ono odnieść sukces we współczesnym otoczeniu (jest to trzeci z wymienionych wyżej aspektów).

⁷ K. Stopczyńska, T. Karkowski, *Wykorzystanie aplikacji CRM w kreowaniu pozycji konkurencyjnej przedsiębiorstwa na rynkach zjednoczonej Europy*, [w:] *Przedsiębiorczości w Polsce w perspektywie integracji z Unią Europejską*, pod red. M. Trockiego, K. Krajewskiego, Instytut Przedsiębiorczości i Samorządności, Warszawa 2003, s. 220.

⁸ Tamże, s. 222.

Porządkując rozważania na temat innowacji traktowanej jako instrument konkurencyjności, sięgnąć można do J. Schumpetera. Ten prekursor współczesnego podejścia do zagadnień związanych z innowacyjnością stwierdza, iż innowację określać można jako „nieciągłe przeprowadzenie nowych kombinacji w pięciu następujących przypadkach:

- wprowadzenie nowego towaru – to jest towaru, z jakim konsumenci nie są w jeszcze obeznani lub nowego gatunku jakiegoś towaru;
- wprowadzenie nowej metody produkcji, tj. metody jeszcze nie wypróbowanej praktycznie w danej gałęzi przemysłu;
- otwarcie nowego rynku, to jest rynku, na którym określona gałąź przemysłu danego kraju nie była uprzednio wprowadzona bez względu na to, czy rynek ten istniał przedtem, czy nie istniał;
- zdobycie nowego źródła surowców lub półfabrykatów i to znów niezależnie od tego, czy źródło to już istniało, czy też musiało być dopiero stworzone;
- przeprowadzenie nowej organizacji jakiegoś przemysłu np. stworzenie sytuacji monopolistycznej lub złamanie pozycji monopolistycznej”⁹.

Ujawnienie się zachowań innowacyjnych w tych pięciu wymienionych obszarach może przetransformować się w zbudowanie przewagi konkurencyjnej. Omawianie zagadnienia innowacji w kontekście budowania przewagi konkurencyjnej wymaga przyjęcia dwóch perspektyw. Z jednej strony można innowację traktować jako konkretne przedsięwzięcie i o tym mówią przykłady działań wskazane przez Schumpetera. W takim ujęciu innowacja, „to wszelka, z założenia korzystna zmiana w różnych obszarach działalności organizacji, wnosząca postęp w stosunku do stanu istniejącego, powstała w organizacji bądź poza nią, będąca odpowiedzią na sygnalizowane potrzeby lub zaspokajająca potrzeby dotychczas nieujawnione”¹⁰. Z drugiej strony jednak innowację traktować można jako ogólną postawę, którą przyjmuje przedsiębiorstwo względem otoczenia. W taki sposób wypowiada się P.F. Drucker, dla którego innowacja to „gotowość organizowania się dla przedsiębiorczości, gotowość do nastawienia się raczej na tworzenie nowych biznesów niż samych tylko nowych produktów czy modyfikowanie starych”¹¹.

Przyjmując ten drugi punkt widzenia, zastanowić się można, jakie cechy przedsiębiorstwa świadczą o przyjęciu postawy innowacyjnej oraz, w jaki sposób te cechy można wykreować. Sięgnąć tutaj można po liczne przykłady, znane z literatury. S.P. Robbins sugeruje, aby organizacje innowacyjne rozpatrywać pod kątem cech strukturalnych, kulturowych i zasobowych¹². Podstawową cechą sprzyjającą innowacyjności w kontekście strukturalnym jest elastyczność powiązań między jednostkami organizacyjnymi umożliwiającą szybką alokację zasobów w newralgiczne działania oraz skuteczną komunikację. W obszarze kulturowym obserwuje się szczególnie promowanie postaw sprzyjających eksperymentowaniu, dzieleniu się pomysłami i gotowości do zmian. Ważne są oczywiście cechy dotyczące zasobów zorganizowanych w przedsiębiorstwach innowacyjnych. Szczególnie chodzi tutaj o zasoby ludzkie, które traktowane są jako kapitał i podstawowy element potencjału rozwojowego. Pojawia się

⁹ J. Schumpeter, *Teoria rozwoju gospodarczego*, PWN, Warszawa 1960, s. 104, [za:] J. Baruk, *Istota innowacji. Ewolucja systemów innowacyjnych*, „Przegląd Organizacji” nr 1/2005, s. 11.

¹⁰ A. Francik, *Sterowanie procesami innowacyjnymi w organizacji*, Wyd. AE w Krakowie, Kraków 2003, s. 24.

¹¹ P.F. Drucker, *Zarządzanie w czasach burzliwych*, Nowoczesność, Warszawa 1995, s. 65.

¹² S.P. Robbins, *Zachowania w organizacji*, PWE, Warszawa 1998, s. 457-458.

tutaj kwestia zbudowania takich warunków pracy, które stwarzają poczucie bezpieczeństwa i promują zachowania aktywne.

Według innej koncepcji, do cech organizacji innowacyjnej można zaliczyć następujące:

- szybka reakcja na wyzwania ze strony konkurencji,
- orientacja na jakość,
- wykorzystywanie zespołowych metod pracy,
- efektywna komunikacja pomiędzy jednostkami organizacji,
- wsparcie kierownictwa firmy dla pomysłów innowacyjnych,
- przyzwolenie na kwestionowanie podstawowych dla organizacji założeń,
- partycypacja pracowników¹³.

Podsumowując niniejszą część stwierdzić należy, że budowanie organizacji innowacyjnej nie jest zadaniem łatwym, podlega bowiem wpływom zarówno czynników zewnętrznych i wewnętrznych. Priorytetową kwestią jest zbudowanie odpowiedniej kultury organizacyjnej, zasobu wiedzy, nastawienie kadry kierowniczej i przyjęcie właściwych stylów zarządzania. Innowacyjność wymaga ciągłego, systematycznego poszukiwania pomysłów i okazji do wdrożenia nowych rozwiązań. Dużego znaczenia nabiera więc umiejętnie prowadzona działalność badawczo-rozwojowa, bądź też współpraca z jednostkami, które taką działalność prowadzą. Oczywiście nie można mówić o budowaniu innowacyjności bez kontekstu zewnętrznego, trendów związanych z rozwojem nauki, techniki, tworzeniem się sieci współpracy w ramach struktur gronowych, zmianami w potrzebach klientów.

5. ODPOWIEDZIALNOŚĆ A EKONOMIKA – DYWAGACJE NA TEMAT FUNDAMENTÓW ROZWOJU WSPÓŁCZESNEGO PRZEDSIĘBIORSTWA

Na początku tej części artykułu warto odnieść się do stwierdzenia zawartego w ostatnim zdaniu poprzedniej części. Pojawiła się tam wzmianka o zmianach w potrzebach klientów, jako jednym z najbardziej istotnych czynników determinujących innowacyjność przedsiębiorstwa. Warto na ten problem spojrzeć z punktu widzenia eko-perspektywy. Otóż, przedsiębiorstwa funkcjonujące na współczesnym rynku stoją przed wyzwaniem, które polega na połączeniu tradycyjnego podejścia do rozwoju z nowym, opierającym się na innym systemie wartości. Zagadnienie to warto rozpatrywać biorąc pod uwagę jego aspekt rynkowy, kulturowy i ekonomiczny.

Przechodząc do pierwszego z wymienionych wymiarów, stwierdzić należy, że w miarę rozwoju cywilizacyjnego widoczna jest zmiana postaw konsumentów i ich oczekiwań odnośnie roli, jaką ma pełnić przedsiębiorstwo i jego produkty. Jedną z najważniejszych kwestii branych pod uwagę przy korzystaniu z oferty danego podmiotu, jest jego relacja z otoczeniem. Chodzi tutaj o wizerunek przedsiębiorstwa jako aktywnego kreatora pozytywnych relacji ze środowiskiem, w którym ono funkcjonuje. Pozytywny odbiór konsumenta uzależniony jest od działalności w sferze społecznej i ekologicznej. Dążąc do zbudowania przewagi konkurencyjnej, przedsiębiorstwo musi angażować się w działania na rzecz społeczeństwa. Może to być uczestniczenie w życiu społeczności lokalnej, inicjowanie akcji na rzecz określonych grup społecznych, itd. Wybór konkretnego sposobu aktywności w sferze społecznej zależy po pierwsze od oczekiwanego efektu

¹³ M.A. West, *Rozwijanie kreatywności wewnątrz organizacji*, Wyd. Naukowe PWN, Warszawa 2000, s. 16 i nast.

rynkowego. Wraz z budową odpowiedniego dla docelowych klientów wizerunku może wzrastać sprzedaż, obrót, przywiązanie klienta do produktu itd. Podobny efekt przynoszą działania proekologiczne przedsiębiorstwa. Jednym z ważniejszych kryteriów podejmowania decyzji o zakupie danego produktu jest to na ile jest on przyjazny dla środowiska. Po pierwsze pojawia się moda na szeroko rozumiany zdrowy styl życia, po drugie zaś wzrasta świadomość ekologiczna konsumentów. Swoimi decyzjami wymuszają oni więc zmiany w zakresie oferty rynkowej. Tutaj również budowanie wizerunku przedsiębiorstwa dbającego o środowisko naturalne wzmacnia osiągnięte efekty rynkowe.

Oczywiście zadać sobie należy pytanie, na ile omówione pokrótce rynkowe aspekty funkcjonowania współczesnego przedsiębiorstwa zasługują na charakterystykę z punktu widzenia eko-perspektywy. Trudno bowiem znaleźć w tych działaniach (czy to na rzecz społeczności, czy środowiska naturalnego) uzasadnienia innego niż rynkowe. Przedsiębiorstwa, uwzględniając preferencje klientów zmuszone są do wyjścia poza cele *stricte* ekonomiczne. Jednak właściwie dzięki temu mogą owe cele ekonomiczne realizować. W rzeczywistości jednak sytuacja jest nieco bardziej skomplikowana. Otóż zmiany w systemach wartości, jakimi kierują się klienci i widoczny wzrost świadomości społecznej i ekologicznej, to bardziej trend ogólnocywilizacyjny niż moda panująca wśród odbiorców. W związku z tym nie ma powodów, aby nie zakładać, że osoby wchodzące w skład przedsiębiorstwa, a szczególnie właściciele, menedżerowie, ale także zwykli pracownicy również podlegają takim trendom. Oznacza to, że budowanie dobrych relacji z otoczeniem nie jest tylko i wyłącznie działaniem wymuszonym przez rynek, ale ma podbudowę w wartościach wyznawanych przez ludzi działających w biznesie. Przedsiębiorstwo może więc jednocześnie realizować swoje cele ekonomiczne, ale jako równorzędne traktować te pozaekonomiczne. Ten zbiór celów pozaekonomicznych staje się więc ważny sam w sobie, a nie tylko przez wzgląd na cele ekonomiczne.

Mając na uwadze powyższe rozważania, można powiedzieć, że eko-perspektywa oznacza niewątpliwie zmianę systemu wartości, w oparciu o które prowadzone jest i rozwijane przedsiębiorstwo. Trudno powiedzieć na ile zmiany są rewolucyjne, faktem jest, że stają się widoczne w postaci konkretnych działań i wydawanych na nie sum pieniędzy. Warto w tym miejscu zastanowić się na ile zasada odpowiedzialności kłóci się z tradycyjnym podejściem, w którym przedsiębiorstwo zwraca uwagę na ekonomikę wykorzystania posiadanych zasobów. Otóż nie wydaje się, aby w przyszłości zmianie miała ulec podstawowa rola przedsiębiorstwa, jako instytucji, która musi wypracować dodatni wynik finansowy. „Jednak zyskowność jest nie tyle celem, co czynnikiem ograniczającym przedsiębiorstwo biznesowe i jego działalność. Zysk nie jest wyjaśnieniem, przyczyną czy racjonalną przesłanką zachowań i decyzji biznesowych, lecz raczej testem ich zasadności”¹⁴. To nowe spojrzenie na rolę motywów ekonomicznych w działalności gospodarczej wpisuje się w przyjętą w niniejszej publikacji konwencję wyjaśniania zagadnień społeczno-gospodarczych. Wydaje się, że formułując swoją opinię P.F. Drucker dostrzega możliwość istnienia konfliktu pomiędzy dążeniem do odpowiedzialności, a ekonomiką działań i stara się ten konflikt zminimalizować.

Można jednak pójść w tych rozważaniach nieco dalej i zaproponować całkowite zniesienie owej niespójności celów. Podstawą do tego może być założenie, iż w nowej, postindustrialnej fazie rozwoju cywilizacyjnego zmianie ulega rozumienie samego rozwoju. Szczególnie chodzi tu o rozszerzenie kategorii kosztów poniesionych na

¹⁴ P.F. Drucker, *Myśli przewodnie Druckera*, MT Biznes, Warszawa 2002, s. 38.

działania rozwojowe, co oznacza, że bierze się także pod uwagę koszty społeczne czy straty w środowisku naturalnym. Nie chodzi tutaj o bezpośrednią próbę wyceny, gdyż to jest kwestia wtórna, narzędziowa (choć ustawodawstwo związane z ochroną środowiska taką wycenę strat w środowisku w pewnym zakresie już wprowadza). Dla niniejszego artykułu bardziej użyteczne jest zasygnalizowanie raczej pewnej filozofii myślenia, która z punktu widzenia eko-perspektywy wydaje się właściwa. Wzrastający poziom świadomości, zarówno wśród klientów, jak i wśród osób związanych z biznesem, pozwala dostrzec, że rozwój przedsiębiorstw i rozwój cywilizacji w ogóle generuje straty, które wymykają się klasycznym miernikom. Skoro tak się dzieje, to będąc odpowiedzialnym za środowisko w którym się funkcjonuje, należy podejmować działania naprawcze, czy przeciwdziałające. W takim rozumieniu odpowiedzialność społeczna i ekologiczna przedsiębiorstwa jest elementem polityki ekonomicznej, gdyż pozwala na zmniejszanie kosztów rozwoju.

6. PODSUMOWANIE

Innowacje i ekologia to dwa podstawowe konteksty, w odniesieniu do których rozważać należy zagadnienia rozwoju przedsiębiorstwa. Pierwszy kontekst pozwala zdefiniować znaczenie innowacji i wyjaśnić na czym ona tak naprawdę polega. Natomiast kontekst ekologiczny odnosi się *de facto* do zagadnienia odpowiedzialności przedsiębiorstwa wobec środowiska naturalnego i społeczeństwa, w którym funkcjonuje.

W podsumowaniu warto zastanowić się, na ile oba konteksty wzajemnie się uzupełniają. Czy zatem można zaangażowanie przedsiębiorstwa w działania na rzecz realizacji celów pozaekonomicznych traktować jako swoistą innowację? Odpowiadając na to pytanie warto zwrócić uwagę na dwie podstawowe cechy skutecznej innowacji, o których wspomina J. Targalski, czyli na: zgodność innowacji i korzyść z innowacji¹⁵.

Pierwsza cecha wskazuje na ile dane rozwiązanie zgodne jest z przyjętym w przedsiębiorstwie systemem wartości. Warto zwrócić uwagę, że zmiany oznaczające wprowadzenie celów pozaekonomicznych w obszar zainteresowania przedsiębiorstwa nie są już współcześnie wyłącznie efektem nacisków ze strony rynku. W wielu przypadkach bazują bowiem na rzeczywistych zmianach w obszarze wartości przyjętych i realizowanych przez osoby zaangażowane w biznes i przez samo przedsiębiorstwo. Na poziomie organizacji jest to uwidocznione m.in. w misjach, które uwzględniają już wartości istotne z punktu widzenia eko-perspektywy.

Niewątpliwa jest również korzyść osiągnięta dzięki tego typu działaniom. Cechę tą można oczywiście wyjaśnić jedynie w układzie wielowymiarowym. Po pierwsze, widoczna jest korzyść dla klientów, którzy zaspokajają swoje preferencje, kupując produkty przyjazne środowisku i wspierając tymi zakupami przedsiębiorstwa aktywnie zaangażowane w działalność na rzecz społeczności i środowiska naturalnego. Po drugie, korzyść odnoszą same przedsiębiorstwa, ponieważ budują swój wizerunek, poprawiają wyniki rynkowe i funkcjonują zgodnie z przyjętym systemem wartości. Po trzecie wreszcie – korzyść widoczna jest także w skali ogólnocywilizacyjnej. Zmienia się bowiem charakter postępu – miast drapieżnego pędu rozwojowego, w którym nie bierze się pod uwagę wielu kosztów, które faktycznie ludzkość ponosi, pojawia się rozwój odpowiedzialny, zrównoważony.

¹⁵ *Przedsiębiorczość i rozwój firmy*, pod red. J. Targalskiego, Wyd. AE w Krakowie, Kraków 1999, s. 122.

Ostatnią cechą innowacji, najbardziej powszechnie braną pod uwagę, jest nowatorstwo. Oczywiście cechą tą można odnosić do konkretnych działań innowacyjnych. Tutaj natomiast warto się zastanowić, czy eko-perspektywa w kategoriach ogólnych jest czymś, co rzeczywiście zasługuje na miano nowości. Współczesne przedsiębiorstwa znajdują się pomiędzy fazą industrialną (nastawioną na ekonomikę w wąskim rozumieniu) a nową fazą rozwoju odpowiedzialnego. Zmiany w działaniach rynkowych zachodzą szybciej i mogą być traktowane jako dość powszechne. Jednak zmiany w systemach wartości, które są najbardziej istotne z punktu widzenia eko-perspektywy, to rzeczywiście zjawisko nowe. Dodatkowo pojawienie się celów pozaekonomicznych wprowadza rzeczywisty postęp, skutkujący poprawą jakości funkcjonowania człowieka. Nie ma zatem wątpliwości, że również dla przedsiębiorstwa eko-perspektywa jest podejściem innowacyjnym.

BIBLIOGRAFIA

- [1] Baruk J., *Istota innowacji. Ewolucja systemów innowacyjnych*, „Przegląd Organizacji” nr 1/2005.
- [2] Bombiak E., *Pożądany wzorzec. Modele funkcjonowania firmy w XXI wieku*, „Personel” nr 3/2003.
- [3] Drucker P.F., *Myśli przewodnie Druckera*, MT Biznes, Warszawa 2002.
- [4] Drucker P.F., *Zarządzanie w czasach burzliwych*, Nowoczesność., Warszawa 1995.
- [5] Francik A., *Sterowanie procesami innowacyjnymi w organizacji*, Wyd. AE w Krakowie, Kraków 2003.
- [6] *Leksykon zarządzania*, pod red. M. Romanowskiej, Difin, Warszawa 2004.
- [7] Machaczka J., *Zarządzanie rozwojem organizacji: czynniki, modele, strategia, diagnoza*, Wyd. Naukowe PWN, Warszawa-Kraków 1998.
- [8] Nowakowski M.K., Wajszczuk J.J., *Globalizacja i biznes. Powrót do źródeł i wartości*, „Organizacja i Kierowanie” nr 4/2003.
- [9] *Przedsiębiorczość i rozwój firmy*, pod red. J. Targalskiego, Wyd. AE w Krakowie, Kraków 1999.
- [10] *Przedsiębiorczości w Polsce w perspektywie integracji z Unią Europejską*, pod red. M. Trockiego, K. Krajewskiego, Instytut Przedsiębiorczości i Samorządności, Warszawa 2003.
- [11] Robbins S.P., *Zachowania w organizacji*, PWE, Warszawa 1998.
- [12] Sudół S., *Przedsiębiorstwo: podstawy nauki o przedsiębiorstwie*, TNOiK, Toruń 1999.
- [13] West M.A., *Rozwijanie kreatywności wewnątrz organizacji*, Wyd. Naukowe PWN, Warszawa 2000.

ECOLOGICAL AND INNOVATIVE CONTECST OF A PRESENT COMPANY DEVELOPMENT

Nowadays it is very important that free-market economy allows on dynamic changes in economical and social environment. It reminds a natural selection process. Organizations that are elastic and have characteristics appropriate to this kind of environment will exist. The rest of organizations cannot develop and even they may bankrupt. By definition, development is a process of improving a companies position in environment. Thinking about enterprise development, we can say, that in present environment, there are two sources of success – innovations and social responsibility in enterprise activity.