

Henryk DŹWIGOŁ
Politechnika Śląska
Wydział Organizacji i Zarządzania
Instytut Zarządzania i Administracji

ORGANIZACJA PRZEDSIĘBIORCZA W WARUNKACH XXI WIEKU

Streszczenie. Autor w artykule podkreśla rolę przedsiębiorczości organizacyjnej w procesie przekształceń gospodarczych. Strategia przedsiębiorczości organizacyjnej jest ukierunkowana przez szanse oraz zachowania przedsiębiorcze organizacji. Podkreślono wpływ systemu zarządzania wiedzą na proces rozwoju zachowań przedsiębiorczych. Rolą zarządzania wiedzą jest zapewnienie sprawnego przepływu informacji i wiedzy pomiędzy wszystkimi członkami organizacji.

Przedstawiono wybrane koncepcje zarządzania, mogące wpływać na koncentrację pracowników na najistotniejszych zadaniach organizacji, a tym samym na działaniach przedsiębiorczych.

Autor dokonuje analizy złożoności uwarunkowań wpływających na działania przedsiębiorcze ze szczególnym uwzględnieniem znaczenia zarządzania strategicznego w procesie rozwoju przedsiębiorczości.

ORGANIZATIONAL ENTREPRENEURSHIP IN THE 21ST CENTURY CONDITIONS

Summary. In his article the author accentuates the role of organizational entrepreneurship in the process of economic transformations. The strategy of organizational entrepreneurship is directed by opportunities and entrepreneurial behaviour of an organization. The author underlines influence of knowledge management system onto development of entrepreneurial behaviours. The role of knowledge management is to ensure efficient flow of information and knowledge among all members of an organization.

The author presents selected concepts of management that make employees concentrate on the organization's most crucial tasks and in this way on entrepreneurial activities.

The author analyzes complexity of conditions influencing entrepreneurial activities with particular focus on importance of strategic management in the development process of entrepreneurship.

1. Wstęp

Gospodarka światowa ulega ciągłym wielopłaszczyznowym zmianom. Jej zmienność i dynamika osiągnęła dziś stan nigdy dotąd niespotykany. Świat stał się „globalną wioską”, w której trwa nieustanny przepływ ludzi, towarów, usług i nowych technologii. Przedsiębiorstwa rozwijające się w warunkach gospodarki rynkowej i postępującej globalizacji zostały zmuszone do większego wysiłku intelektualnego i stosowania nowych metod zarządzania. Poziomem odniesienia nie jest już miasto, region czy obszar danego kraju, jest nim gospodarka światowa. W tak ukształtowanej rzeczywistości gospodarczej nie można pozwolić sobie na brak kompetencji i działań przedsiębiorczych.

Czynnikiem budowania fundamentów pozycji konkurencyjnej przedsiębiorstwa stało się upowszechnianie wiedzy wśród pracowników, czyli ciągłe i świadome jej zdobywanie, dzielenie się wiedzą.

Funkcjonowanie każdego przedsiębiorstwa wymaga posiadania i racjonalnego wykorzystania m.in. takich zasobów, jak: ludzkie, produkcyjne, organizacyjne, rzeczowe, finansowe, informacyjne oraz marketingu i sprzedaży. W przeciwieństwie do innych rodzajów zasobów to właśnie ludzie uczestniczą aktywnie w funkcjonowaniu przedsiębiorstwa, przyczyniając się w mniejszym lub większym stopniu do jego sprawności. Szczególne znaczenie zasobów ludzkich wynika z tego, iż pracownicy wraz z ich kompetencjami, doświadczeniem i motywacją do pracy określają sposób wykorzystania pozostałych zasobów przedsiębiorstwa. Coraz częściej tkwiący w ludziach potencjał jest traktowany jako strategiczny czynnik rozwoju organizacji, a sami pracownicy zatrudnieni w danym przedsiębiorstwie są postrzegani bardziej jako składnik aktywów niż kosztów. Przedsiębiorstwo może zdobyć przewagę konkurencyjną na rynku przede wszystkim dzięki ludziom. Ich kompetencje i umiejętności decydują o zdolności do działań przedsiębiorczych.

Celem opracowania jest ocena roli przedsiębiorczości w procesie przekształceń gospodarczych oraz wskazanie na pewne czynniki, które zdaniem autora mają wpływ na proces jej rozwoju.

2. Rola przedsiębiorczości organizacyjnej w procesie przekształceń gospodarczych

Przewaga konkurencyjna nie może być utrzymywana na drodze ochrony i doskonalenia dotychczasowych rodzajów działalności,¹ ale powinna być oparta na działaniach przedsiębiorczych.

Czy w przypadku działań przedsiębiorczych mamy do czynienia z ryzykiem czy z niepewnością?

Czy dla ograniczenia ryzyka prowadzenia działalności nie lepiej dokonywać działań przedsiębiorczych w poszczególnych obszarach działalności?

Strategia przedsiębiorczości organizacyjnej jest ukierunkowana przez szanse oraz poleganie całej organizacji na zachowaniu przedsiębiorczym.

Strategia przedsiębiorczości organizacyjnej będzie zależała m.in. od:

- indywidualnych cech i predyspozycji kadry menedżerskiej,
- warunków, w jakich prowadzona jest działalność gospodarcza,
- kultury organizacyjnej,
- formy własności,
- standingu finansowego.

Gdyby szukać odpowiedzi na pytania dotyczące źródeł postępu w dziedzinie przedsiębiorczości, to należałoby wskazać przede wszystkim na konieczność przeobrażenia struktur organizacyjnych tak, aby uzyskać przedsiębiorcze zachowania pracowników. Wymaga to nowego spojrzenia na tworzenie i wykorzystywanie szans.

Współczesne otoczenie przepełnione nieokreślonością przymusza kadrę zarządzającą do efektywnego zarządzania ryzykiem i do wyciągania korzyści z tworzonych szans², do innowacyjności determinującej wybór metod zarządzania.³

Systemowa diagnoza czynników i uwarunkowań przedsiębiorczości prowadzi do stwierdzenia, że w transformowanej gospodarce mamy do czynienia z uwarunkowanym kontekstualnie procesem społecznym tworzenia szans na kreowanie bogactwa oraz ich wykorzystywanie, poprzez twórcze użytkowanie zasobów finansowych i politycznych, a także kapitału społecznego i intelektualnego⁴.

¹ Bratnicki M.: Dynamizowanie procesu zarządzania: organizacyjny pierwowzór przedsiębiorczości. Dynamika zarządzania organizacjami. Paradygmaty – Metody – Zastosowania. Księga pamiątkowa wydana z okazji 50-lecia pracy naukowej prof. zw. dr. hab. Jerzego Rokity. Prace naukowe Akademii Ekonomicznej w Katowicach, Katowice 2007, s. 115-118.

² Courtney H.: 20/20 Foresight: Crafting Strategy in an Uncertain World. Harvard Business School Press, Boston 2001.

³ Norman R.: Reframing Business. When the Map Changes the Landscape. John Wiley and Sons, Ltd, Chichester-New York-Weinheim-Brisbane-Singapore-Toronto 2001, p. 4.

⁴ Puffer M.S., McCarthy J.D.: Navigating the Hostile Maze: A Framework for Russian Entrepreneurship. „The Academy of Management Executive”, no. 4, 2001, p. 24-36.

Na kapitał intelektualny składają się stosunki międzyludzkie w przedsiębiorstwie, tzw. kapitał poznawczy (wspólny słownik, język, doświadczenia), kompetentność (wiedza, umiejętności), innowacyjność, przedsiębiorczość, umotywowanie.

Kapitał społeczny odnosi się tu do takich cech organizacji społeczeństwa, jak zaufanie, normy i powiązania, które mogą zwiększyć sprawność społeczeństwa, ułatwiając skoordynowane działania. Tak jak i inne postaci kapitału, kapitał społeczny jest produktywny, umożliwia bowiem osiągnięcie pewnych celów, których nie dałoby się osiągnąć, gdyby go zabrakło.

Kończy się czas „wystawiania gotowych recept” na właściwe zarządzanie – jak podkreśla J. Lichtarski,⁵ a zdolność do uczenia się organizacji jest coraz częściej wymieniana nie tylko jako kluczowa zmienna, określająca efektywność organizacyjną, lecz także determinująca jej możliwość przetrwania w warunkach nieustannych zmian otoczenia.

Kapitał intelektualny i kapitał społeczny mają istotny wpływ na budowanie wiedzy oraz determinują skuteczność organizacyjnego uczenia się.

Wiedza jest zasobem kompetencji merytorycznych (intelektualnych) oraz umiejętności praktycznych (doświadczenia).

Kapitał wiedzy oznacza wartość ekonomiczną potencjału i poziomu intelektualnego człowieka, zdolności twórczych i umiejętności praktycznych, jakimi może dysponować kierownictwo, właściciele i pracownicy przedsiębiorstwa.

Do podstawowych uwarunkowań skuteczności organizacyjnego uczenia się możemy zaliczyć:⁶

- myślenie systemowe,
- indywidualny profesjonalizm,
- kulturę organizacyjną,
- ukształtowanie ogólnej wizji,
- grupowe uczenie się.

Niezbędny staje się więc rozwój kompetencji rozumiany jako rozwijanie umiejętności i wzbogacanie zasobów wiedzy potrzebnych zarówno na obecnym stanowisku, jak i w przyszłości.

⁵ Lichtarski J. (red.): Podstawy nauki o przedsiębiorstwie. Akademia Ekonomiczna we Wrocławiu, Wrocław 1999, s. 257.

⁶ Rolet H.: Knowledge Management: Processes and Technologies. Kluwer Ac. Publisher, Boston 2003.

3. Wpływ systemu zarządzania wiedzą na proces zachowań przedsiębiorczych

Przedsiębiorstwa świadome ogromnej zmienności i złożoności współczesnego otoczenia podążają za pomysłowymi rozwiązaniami, powstałymi w wyniku połączenia umiejętności odnawiania istniejącej wiedzy, tworzenia nowej i stosowania jej bezpośrednio w działaniu, w zależności od zaistniałej sytuacji. Działania te prowadzą do powstania organizacji opartej na wiedzy, która stanowi najbardziej współczesny etap procesu doskonalenia organizacji.

Wiedza w gospodarce globalnej jest traktowana jako strategiczny czynnik sukcesu przedsiębiorstwa. Ustawiczne szkolenie pracowników umożliwia przedsiębiorstwu uzyskanie przewagi konkurencyjnej.

Wiedza stanowi niematerialny kapitał przedsiębiorstwa, którym podobnie jak innymi środkami należy odpowiednio zarządzać. Wielu badaczy zajmujących się tematyką zarządzania wiedzą twierdzi, że istnieje zależność między zmianami kwalifikacji i produktywnością firm a zdolnością do jej przetrwania i rozwoju.⁷

Najczęściej przytaczana definicja terminu zarządzanie wiedzą jest efektem badań naukowców z Cranfield School of Management. Według nich zarządzanie wiedzą to ogół procesów umożliwiających tworzenie, upowszechnianie i wykorzystanie wiedzy do realizacji celów organizacji.⁸

Z. Malara przedstawia proces uczenia się przedsiębiorstwa w postaci pętli wiedzy przedsiębiorstwa inteligentnego. Proces ten powinien uwzględniać przewidywanie zdarzeń na podstawie wcześniejszych doświadczeń przy równoczesnym systematyzowaniu i kapitalizowaniu wiedzy, która ma być podstawą do podejmowania decyzji i działań w przyszłości.

Rolą zarządzania wiedzą jest zapewnienie sprawnego przepływu informacji i wiedzy pomiędzy wszystkimi członkami organizacji.

Możemy wyróżnić pozytywne efekty wprowadzania do praktyki programów zarządzania wiedzą:⁹

- wzrost innowacji produktowych, technologicznych i organizacyjno-zarządczych,
- świadome pozyskiwanie i wykorzystywanie zewnętrznych źródeł wiedzy (klienci, dostawcy, konkurenci, kooperanci),
- lepsze rozpoznanie potrzeb i oczekiwań klientów,
- zamierzone kształtowanie preferencji klientów,
- szybsze wprowadzanie produktów i usług na rynek,
- skracanie cyklu tworzenia wyrobów nowej generacji,

⁷ Filipowicz G.: Zarządzanie kompetencjami zawodowymi. PWE, Warszawa 2004, s. 137.

⁸ Murray P., Meyers A.: The Facto abort knowledge. Study of the Cranfield School of Management, [www.info-strategy.com/knowsurl], 1999.

⁹ Kobyłko G., Morawski M.: Przedsiębiorstwo zorientowane na wiedzę. Difin, Warszawa 2006, s. 41.

- wzmocnienie więzi informacyjnych między pracownikami,
- otwarta komunikacja między pracownikami,
- skłonność do eksperymentowania, twórczego myślenia, formułowania śmiałych rozwiązań,
- wzrost szybkości i jakości podejmowania decyzji związanych z wykorzystaniem wiedzy, np. dotyczących nakładów na badania,
- wzmocnienie więzi informacyjnych, ale także intelektualnych i emocjonalnych między pracownikami,
- rekrutowanie pracowników o wysokim potencjale intelektualno-zawodowym,
- nacisk na ciągłą edukację i rozwój pracowników,
- bardziej elastyczna struktura organizacyjna.

Złożoność technologiczna współczesnych systemów wytwarzania i zarządzania pociąga za sobą potrzebę posiadania wyższego poziomu wiedzy potrzebnej pracownikom.

Do najistotniejszych narzędzi zarządzania wiedzą zalicza się:¹⁰

- systemy zarządzania dokumentami (*document management*),
- systemy obiegu pracy (*workflow*),
- systemy wspomagania pracy grupowej (*groupware*),
- Intranet – można określić jako wewnętrzny Internet,
- portale korporacyjne – umożliwiają zestawienie w jednym miejscu,
- hurtownie danych – są to łatwo dostępne, kompletne bazy,
- systemy wspomagania decyzji, systemy ekspertowe.

„Nauka nie jest już dziś wyborem, jest koniecznością, najważniejszym zaś priorytetem jest kwestia, jak uczyć się szybciej”.¹¹

Istotą jest jak najszybciej przejść od organizacji uczącej się do organizacji opartej na wiedzy?

Model systemu zarządzania wiedzą powinien być instrumentem wspomagającym przekształcanie organizacji uczącej się w organizację intelektualną.¹²

Współcześnie o rozwoju, przetrwaniu i sukcesach organizacji w coraz większym stopniu decyduje optymalne wykorzystywanie potencjału ludzi, którzy je tworzą, umiejętność szybkiego i elastycznego dostosowywania się do turbulentnych zmian w otoczeniu organizacji, zarządzanie wiedzą i informacjami. Wszystko to wymaga projektowania, skutecznej realizacji coraz bardziej złożonych procesów i systemów, których newralgicznym,

¹⁰ Sobczak A., Strojny M.: Zarządzanie wiedzą jako czynnik zwiększania konkurencyjności organizacji gospodarczych, [www.egov.pl/index2.php?option=content&do_pdf=1&id=84], 12.04.2004.

¹¹ Schnie E.: Jak organizacje mogą uczyć się szybciej? „Sloan Management Review”, 1993, s. 85.

¹² Krzakiewicz K.: Od organizacji uczącej się do organizacji intelektualnej, [w:] Współczesne kierunki nauk o zarządzaniu. Księga jubileuszowa z okazji 50-lecia pracy naukowej i dydaktycznej Profesora Jerzego Rokity. Górnośląska Wyższa Szkoła Handlowa w Katowicach, Katowice 2007, s. 131-137.

podmiotowym „elementem” są pracownicy wraz ze swoimi kwalifikacjami. Pod tym pojęciem należy rozumieć ich: doświadczenie, motywację do pracy i chęć stałego poszerzania wiedzy.

Osiągnięcie sukcesów w organizacji jest więc możliwe jedynie wtedy, gdy stale dążyć się będzie do rozwoju i doskonalenia zasobów ludzkich.

Obecnie warunkiem odniesienia sukcesu przez przedsiębiorstwo jest jego zdolność do generowania i wdrażania wiedzy, która następnie jest rozpowszechniana w całej organizacji. Organizacja ta z kolei modyfikuje swoje działania zgodnie z wnioskami, które z tej wiedzy wynikają, a zatem wpływa na rozwój zachowań przedsiębiorczych.

4. Wybrane koncepcje zarządzania wpływające na działania przedsiębiorcze

Do podstawowych koncepcji wykorzystywanych w procesie zarządzania można zaliczyć między innymi: spin off, lean management, outsourcing, reengineering.¹³

Narzędzie znane pod nazwą **spin off** oznacza doskonalenie formy organizacyjnej przedsiębiorstwa, polegające na upraszczaniu jego budowy wewnętrznej przez **dezintegrację** („rozpinanie”) i oczyszczanie ze zbędnych elementów strukturalnych. W tym celu wydziela się niektóre jednostki lub komórki organizacyjne ze struktury organizacyjnej przedsiębiorstwa i tworzy się na ich bazie podmioty gospodarcze o zróżnicowanym poziomie samodzielności.

Wydzielaniu podlegają w pierwszej kolejności obszary działalności przedsiębiorstwa niezwiązane bezpośrednio z podstawową działalnością przedsiębiorstwa. Podstawowe cele dezintegracji organizacyjnej przedsiębiorstwa to:

- pozbycie się kosztów utrzymania nie w pełni wykorzystywanych obiektów (amortyzacja oraz podatki i opłaty lokalne),
- możliwość uzyskiwania analogicznych świadczeń z zewnątrz po niższych kosztach,
- ominięcie kłopotliwego procesu zwalniania pracowników,
- podniesienie sprawności zarządzania,
- wyzwalanie przedsiębiorczości personelu zatrudnionego w wydzielanych jednostkach organizacyjnych.

¹³ Dźwigoł H.: Współczesne narzędzia wspierające zmianę. Zeszyty Naukowe Politechniki Śląskiej, s. Organizacja i Zarządzanie, z. 34, Wydawnictwo Politechniki Śląskiej, Gliwice 2006, s. 51.

Spośród etapów realizacji restrukturyzacji przedsiębiorstwa metodą spin off wyróżnia się następujące:

- a) Analizowanie i grupowanie funkcji realizowanych w przedsiębiorstwie:
 - w pierwszej kolejności – na działalność podstawową, pomocniczą i uboczną,
 - w drugiej kolejności – wyodrębnienie strategicznych segmentów działania.
- b) Przekazanie działalności pomocniczej i ubocznej do realizacji przedsiębiorstwom, często utworzonym przez pracowników.
- c) Racjonalizacja formy organizacyjnej części przedsiębiorstwa realizującej funkcję działalności podstawowej.

Segmentacja strategiczna według dziedzin działalności ma charakter podstawowy. Wyodrębniane rodzaje działalności dla celów analizy i projektowania zmian w zakresie działania przedsiębiorstwa są dzielone na:

- dziedziny bezpośrednio przynoszące wartość dodaną; zalicza się do nich: produkcję, marketing, zarządzanie operacyjne,
- dziedziny nieprzynoszące bezpośrednio wartości dodanej, ale warunkujące funkcjonowanie dziedzin bezpośrednich; zalicza się do nich działania prawne, organizacyjne, księgowo-finansowe.

Projektowanie wydzielania jednostek i komórek organizacyjnych:¹⁴ Należy tu mieć na uwadze związki i zależności zachodzące między komórkami a jednostkami organizacyjnymi oraz między daną komórką, jednostką organizacyjną a przedsiębiorstwem jako całością. Występujące rodzaje zależności:

- organizacyjna,
- techniczna,
- terytorialna,
- majątkowa,
- finansowa,
- kosztowa,
- księgowo-finansowa,
- własnościowa,
- prawna.

Wydzielanie jednostek i komórek organizacyjnych ze struktury przedsiębiorstwa polega na likwidacji tych zależności. Wydzielanie może polegać na:

- sprzedaży zasobów materialnych i niematerialnych,
- oddawaniu do odpłatnego użytkowania (dzierżawy lub leasingu),

¹⁴ Bratnicki M.: Zarządzanie zmianami w przedsiębiorstwie. Akademia Ekonomiczna, Katowice 1998.

- tworzeniu spółek ze zróżnicowanym udziałem przedsiębiorstwa,
- nadawaniu szczególnego statusu komórkom lub ich grupom.

W zależności od zakresu likwidacji wymienionych tu zależności można uzyskać między innymi:

- centra kosztów,
- centra zysku,
- spółki zależne (holdingowe), w pełni samodzielne przedsiębiorstwa.¹⁵

Projektując wydzielanie komórek organizacyjnych w przedsiębiorstwie górnictwa węgla kamiennego (centra kosztów, centra zysków), musimy dokonać w pierwszym etapie rejonizacji, uwzględniającej działalność: wydobywczą, przygotowawczą i usługową. W skład wyżej wymienionych działalności wchodzi poszczególne oddziały realizujące proces produkcyjny (np. wydobywcze, przygotowawcze, energomaszynowe i przeróbki mechanicznej węgla).

Kolejne z narzędzi, tj. **lean management** (w wolnym tłumaczeniu wysmuklanie, wyszczuplanie, odchudzanie przedsiębiorstwa), oznacza wprowadzenie istotnych zmian w zakresie działalności przedsiębiorstwa, w strukturze jego majątku, sposobach organizacji i zarządzania oraz w dziedzinie przygotowania zawodowego i kształtowania postaw pracowników – w celu „odchudzenia” przedsiębiorstwa. Genealogia „lean management” jest silnie związana z historią doskonalenia systemu zarządzania i organizacji produkcji w japońskiej firmie Toyota, a jego credo można ująć w słowach „unikanie marnotrawstwa”. Koncepcja „lean management” sprowadza się do następujących zasad:

- zarządzanie jako proces ustawicznej racjonalizacji całego przedsiębiorstwa oraz jego stosunków z otoczeniem,
- połączenie wysokiej produktywności, sprawnej organizacji procesów pracy i jakości produkcji,
- integracja celów, zadań i funkcji.

Spośród zasad stosowanych w koncepcji „lean management” można wyróżnić następujące:

- wysoka integracja procesu produkcyjnego, wspierana przez projektowo zorientowane rozwiązania strukturalne,
- traktowanie sprzężenia zwrotnego jako instrumentu sterowania i kontroli realizowanych zadań, każdy pracownik pełni rolę „wewnętrznego klienta”,
- nadawanie priorytetowego znaczenia interesom klientów przedsiębiorstwa, a więc ich potrzebom, preferencjom, upodobaniom i oczekiwaniom,

¹⁵ Gronard B., Meston F.: Kierowanie zmianami w przedsiębiorstwie. Wyd. Poltext, Warszawa 1997.

- opieranie związków z dostawcami na zasadzie długoterminowej współpracy i systemie „just in time”,
- zespołowość i rotacja pracy,
- stawianie pracownikom wymogu permanentnego szkolenia i dokształcania się,
- stosowanie w możliwie najszerszym zakresie standardów pracy, które ją upraszczają i ujednolicają.

Narzędzie wdrażania zmiany oparte na koncepcji **outsorsingu** polega na korzystaniu z usług lub półproduktów, jakie proponuje **zewnętrzny** wytwórca – oferent.¹⁶ Decyzje typu „make or buy” (produkować czy kupować) podejmowane w przedsiębiorstwie dotyczą:

- usług materialnych, serwisowych, finansowych i informacyjnych,
- półwyrobów i części do montażu końcowego wyrobów,
- maszyn, urządzeń i innych składników majątku trwałego.

Outsourcing to koncepcja doskonalenia procesów funkcjonowania przedsiębiorstwa, prowadząca do obniżania kosztów wyrobów lub usług oferowanych klientom. Poprzez outsourcing: dokonuje się translokacji procesów wykonawczych określonych funkcji poza granice przedsiębiorstwa, przedsiębiorstwo może koncentrować się na procesie produkcyjnym. Outsourcing wewnętrzny – to rozproszenie określonych funkcji z centrali w kierunku „spółki – córki”, która jednak pozostaje w sferze wpływu „spółki – matki”.

Dzisiaj mamy już do czynienia z outsourcingiem wiedzy, co oznacza zlecenie procesu zarządzania wiedzą podmiotowi zewnętrznemu.¹⁷

Ostatnie ze wskazanych narzędzi, tzn. **reengineering** ma na celu optymalizowanie funkcjonowania przedsiębiorstwa przy uwzględnieniu trzech podstawowych kryteriów: jakości, kosztu i terminu realizacji. Opiera się na czterech podstawowych zasadach:

- wychodzić od potrzeb klienta,
- analizować procesy w przedsiębiorstwie,
- uwzględniać istniejące ograniczenia,
- myśleć inaczej.

Koncepcja reengineeringu wymaga: przejścia od orientacji przedsiębiorstwa na funkcje (wyroby) do orientacji na procesy, skupienia się na najważniejszych procesach, związanych głównie z klientami oraz dostawcami zewnętrznymi oraz identyfikacji procesów i ich oceny w celu wprowadzenia zmian. Najczęściej są tu brane pod uwagę następujące procesy:

¹⁶ Bratnicki M.: Zarządzanie zmianami w przedsiębiorstwie. Akademia Ekonomiczna, Katowice 1998.

¹⁷ Perechuda K.: Outsourcing wiedzy II. Modele problemowe, [w:] Współczesne kierunki nauk o zarządzaniu. Księga jubileuszowa z okazji 50-lecia pracy naukowej i dydaktycznej Profesora Jerzego Rokity. Górnośląska Wyższa Szkoła Handlowa w Katowicach, Katowice 2007, s. 125-130.

- rozwój strategii; przekształca on wymagania rynku na strategię przedsiębiorstwa jako całości lub pewnych jednostek organizacyjnych,
- rozwój produktu; tworzą go projekty standardowych produktów,
- projektowanie aplikacji według żądań klienta; projekty do zastosowania produktu standardowego do potrzeb (oczekiwań) klienta,
- rozwój zdolności produkcyjnej; doprowadza do powstania przyrostu zdolności produkcyjnej stosownie do potrzeb,
- łączność z klientem; daje na „wyjściu” odpowiedź na pytanie klienta i ma wywoływać jego zainteresowanie produktami przedsiębiorstwa,
- realizacja zamówienia; przekształca wymagania zamówienia w postać projektu produktu, uruchamia potencjał produkcyjny i dostarcza projekt finalny do klienta.

W procesowym podejściu doskonalenie organizacji i funkcjonowanie przedsiębiorstw angażuje pracowników różnych służb do tworzenia nowych rozwiązań, stymuluje kreatywność zespołową oraz wymaga sformułowania ograniczeń dla nowych rozwiązań.¹⁸

5. Zarządzanie strategiczne w procesie rozwoju przedsiębiorczości

Strategia jest skutkiem permanentnej reakcji na przyczyny tkwiące w otoczeniu i efektem relacji przyczynowo-skutkowej. Zachwianie tej równowagi może doprowadzić do upadku organizacji. A zatem zmiany są koniecznością – „Tylko zmiana jest rzeczą stałą”.¹⁹

Należy zadać pytania, czy:

- zmiany powinny polegać na radykalnej przebudowie strategii czy na ciągłym (ewolucyjnym) jej ulepszaniu?
- dokonujemy zmian kompleksowych, czy w poszczególnych obszarach działalności wg określonej chronologii?

Zwolennikami zmian radykalnych są przedstawiciele tzw. szkoły angloamerykańskiej – wywodzącej się z nurtów teorii M. Hammera, J. Champy’ego, F. Gilbretha, F. Taylora, E. Mayo, D. MacGregora.

Zwolennikami zmiany ewolucyjnej są przedstawiciele szkoły nadreńskiej właściwej dla krajów europejskich i Japonii. Wyznawcami tego poglądu są; M. Ghertman, M. Albert, S. Schingo, S. Shiba i K. Zimmiewicz.

Formułowanie strategii opiera się na diagnozie strategicznej otoczenia oraz wnętrza przedsiębiorstwa i planowaniu strategicznym, które są narzędziami zarządzania strategicznego. Diagnozowanie i planowanie wymaga posiadania przez przedsiębiorstwo

¹⁸ Tamże.

¹⁹ Drucker P.: Skuteczne zarządzanie. PWN, Warszawa 1989, s. 137.

systemu informacji strategicznej. U wielu autorów pojęcia analizy strategicznej i planowania strategicznego są nierozłączne.²⁰

Dorobek literatury amerykańskiej w zakresie stosowanych metod analizy strategicznej jest duży.

K. Oblój i M. Trybuchowski przedstawiają następujące metody analizy strategicznej:

- analiza SWOT,
- okno produktu/ryнку – H.I. Ansoffa,
- macierz Boston Consulting Group,
- macierz General Electric,
- macierz opłacalności biznesu,
- analiza znaczenia stakeholders,
- cykl życia produktu,
- łańcuch wartości.

J. Kisielnicki za najpopularniejsze metody analizy strategicznej uważa: analizę SWOT, metodę BCG, model Portera – analiza pięciu sił konkurencji.

Strategiczne zarządzanie przedsiębiorstwem²¹ w sytuacji ciągłych zmian otoczenia wymaga analizy dotychczasowych podejść. Należy brać pod uwagę kilka zasadniczych kwestii, a mianowicie:

- badania w USA i w Niemczech wykazały, iż konieczność planowania strategicznego silniej jest odczuwalna w dużych niż małych przedsiębiorstwach;
- dla ułatwienia podjęcia decyzji menedżerom wypracowano, zwłaszcza w USA, kilka metod oceny atrakcyjności, jaką dla firmy prezentują poszczególne branże – określane jako metody portfelowe (*portfolio management*);
- poza strategią dla całej organizacji są potrzebne bardziej szczegółowe strategie dla poszczególnych obszarów działalności nazywanych również obszarami aktywności strategicznej lub strategiami rodzajów działalności – dziedzin lub dziedzinowymi strategiami branżowymi. Strategie rodzajów działalności dotyczą autonomicznych pionów organizacyjnych działalności, które uznaje się za strategiczne jednostki biznesu;
- w organizacji mogą występować również strategie funkcjonalne: (marketingowa, finansowa, produkcyjna, personalna, produktowa, badawczo-rozwojowa itp.);
- w ramach poszczególnych strategii funkcjonalnych występują jeszcze substrategie (strategia cen, strategia reklamy – dla obszaru marketingu, strategia ocen pracowniczych – obszar personalny).

²⁰ Sudół S.: Przedsiębiorstwo. Podstawy nauki o przedsiębiorstwie. Zarządzanie przedsiębiorstwem. PWE, Warszawa 2006, s. 244-248.

²¹ Sudół S.: Przedsiębiorstwo..., op.cit., s. 250-254.

Dzisiaj często mamy do czynienia z reorientacją strategiczną (zwrot strategiczny), która jest związana z przewartościowaniem, a nawet zanegowaniem dotychczas realizowanej strategii. Jeżeli kulturę organizacyjną tworzą zachowania, normy, przekonania i wartości podzielane przez członków organizacji i są określane jako zbiór zasad uznawanych przez członków organizacji za szczególnie ważne, wymagających przestrzegania i chronienia,²² czy zatem kultura organizacyjna będzie miała istotny wpływ na kształtowanie strategii, a tym samym na zachowania przedsiębiorcze?

Podejście eklektyczne (łączenie w jedną całość teorii, koncepcji, pojęć i tez) jest istotne w myśleniu o strategii zdaniem prof. J. Rokity. Uważa on również za pożyteczne poleganie na odcinkowych usprawnieniach, ale przede wszystkim widzi sens polegania na „miękkich” elementach organizacji, takich jak stymulująca rozwój kultura, procesy uczenia się, odpowiednie zarządzanie kapitałem ludzkim. Prof. J. Rokita konstruuje założenia nowego paradygmatu organizacyjnego opartego na innych podejściach, koncepcjach, metodach będących podstawą nowego rozpatrzenia modelu biznesu oraz nowego sposobu prowadzenia go.²³

Należy zadać pytanie, czy można planować strategicznie w warunkach nieprzewidywalnej przyszłości?²⁴

- organizacja funkcjonuje pomiędzy stabilnością i niestabilnością, generując określone zmienne wzorce zachowań. Funkcjonujemy na granicy chaosu;
- menedżer ma dwa wyjścia albo zrezygnować z planowania strategicznego, albo odtwarzać logikę myślenia i zachowania z przeszłości. Oba rozwiązania są złe;
- w osiąganiu sukcesów nie chodzi o to, aby mieć odpowiednich ludzi, odpowiednią postawę, narzędzia i wzorce do naśladowania, ale odpowiednią strategię.²⁵

W związku z powyższym występuje konieczność nowego, dynamicznego podejścia do zarządzania strategicznego, które pozwala budować strategię opartą na szansach oraz innowacjach.²⁶ Dotychczasowa koncepcja planowania strategicznego wymaga uzupełnienia procesami tworzenia i utrzymania przewagi konkurencyjnej poprzez dynamiczne widzenie zarządzania strategicznego. Nowy społeczno-kulturowy system biznesu to dążąca do celu organizacja lub jej część oraz jej interesariusze, istniejąca w obrębie większej sieci społecznej możliwa do wyodrębnienia ze względu na wspólne cele, wartości i kulturę. Tezy te stanowią bazę dla nowych systemów metodologicznych – nowego zarządzania strategicznego tzw. zarządzania mix (metod zarządzania w warunkach niestabilności otoczenia oraz metod

²² Rokita J.: Zarządzanie strategiczne. Tworzenie i utrzymanie przewagi konkurencyjnej. PWE, Warszawa 2005, s. 322.

²³ Rokita J.: Organizacja ucząca się. Akademia Ekonomiczna w Katowicach, Katowice 2003.

²⁴ Romanowska M.: Ewolucja myślenia strategicznego. [w:] Dynamika zarządzania organizacjami. Paradygmaty – Metody – Zastosowania. Księga pamiątkowa wydana z okazji 50-lecia pracy naukowej prof. zw. dr. hab. Jerzego Rokity. Prace naukowe Akademii Ekonomicznej w Katowicach, Katowice 2007, s. 125-130.

²⁵ Trout J.: Trout o strategii. PWE, Warszawa 2005, s. 11.

²⁶ Rokita J.: Dylematy stojące przed zarządzaniem strategicznym, [w:] Rokita J., Grudzewski W. (red.): Strategie korporacji działających w skali ponadnarodowej. GWSH, Katowice 2006, s. 93-103.

zarządzania na krawędzi chaosu), w tym głównie metod zarządzania wiedzą i organizowania zarządzania wiedzą.²⁷

6. Zakończenie

Współczesna złożoność systemu społeczno-gospodarczego tworzy kompleksowe warunki działania organizacji. Takie cechy systemu społeczno-gospodarczego, jak wysoka dynamika, nieciągłość, wzrost znaczenia wpływu uwarunkowań otoczenia konkurencyjnego oraz makrootoczenia powodują konieczność zdobywania wiedzy, w tym przetwarzania i wykorzystywania informacji.

Kreowanie w ramach organizacji warunków dla rozwoju przedsiębiorczości można upatrywać jako jeden z czynników jej konkurencyjności, gdyż sukces wyraża się także poprzez umiejętność zarządzania kapitałem intelektualnym, zarządzania wiedzą, odpowiednim podejściem do zarządzania strategicznego oraz outsourcingu.

A zatem przedsiębiorczość polega głównie na budowaniu wspólnoty ludzi, praktykujących tworzenie i wykorzystywanie szans.

Istotą jest przedsiębiorcze nastawienie ludzi, którzy wyróżniają się poczuciem odmienności, skłonnością do ryzyka, praktycznością, optymizmem, tolerancją nieokreśloności, indywidualizmem, małym dystansem władzy wyrażającym się w awersji do struktur hierarchicznych, wewnętrzną sterownością, skłonnością do interpretowania zmian w otaczającej rzeczywistości jako szans, przywództwem strategicznym.²⁸

Chaos jest przyjacielem przedsiębiorcy, który nie obawia się łamać istniejących reguł i traktuje każdą zmianę jako sposobność rozwoju.²⁹

Sprostanie wyzwaniom przedsiębiorczości nie jest dla bojaźliwych i rzadko kiedy jest tutaj miejsce na dostojeństwo strategiczne. Wymaga to odpowiedniego charakteru i właściwego nastawienia umysłu.³⁰

Przedsięwzięcia rozwojowe przeprowadzone w 20 krajach pozwoliły odkryć wspólne wyróżniki zachowań przedsiębiorczych, takie jak:³¹

²⁷ Carpenter M.A., Sanders W.G.: *Strategic Management. A Dynamic Perspective: Concepts and Casus*. Pearson? Prentice Hall, Upper Sadle River 2007.

²⁸ Bratnicki M., Dyduch W., Kozłowski R., Kulikowska M.: *Strategie contradictions: An integrative framework, empirical test and practical applications*, Paper presented at SMS and Strategy Academy Conference: „Strategy: Plurality, Perspectives and Paradoxes”, Rotterdam 2002, p. 1-31.

²⁹ Kamena F. J.: *New Leadership Directions*. „Journal of Business Strategy”, 2002, no. 2, p. 21-23.

³⁰ Bratnicki M.: *Patrzenie w zwierciadło: Folklor i nauka przedsiębiorczości na czasie*, [w:] Błaszczuk W., Kaczmarek B. (red.): *Przeszłość i przyszłość nauk o zarządzaniu. Zarządzanie – modele, koncepcje, strategie*. Uniwersytet Łódzki, Łódź 2002, s. 174-188.

³¹ Kuemmerle W.: *A Test for the Fainthearted*. „Harvard Business Review”, no. 5, 2002, p. 122-127.

- odważne przekraczanie dotychczasowych granic działalności i barier zasobowych wraz z naginaniem istniejących reguł,
- nieliczenie się z możliwościami wykreowania potężnych przeciwników, a częstokroć wykorzystywanie mocnych stron rywali przeciwko nim, walcząc niczym Dawid z Goliatem,
- ostrożne rozpoczynanie działalności na niewielką skalę i cierpliwe stopniowe uczenie się w miarę rozwoju przedsięwzięć,
- elastyczne podejście do strategii i szybkie przestawienie ciągu strategicznego, o ile zachodzi taka potrzeba, bez obaw o utratę wiarygodności,
- skuteczne domykanie transakcji w warunkach wielorakich presji i dużej nieokreśloności ze świadomością, że pozyskiwanie dalszych informacji jest nadmiernym luksusem.

Przedsiębiorczość jest nieodłączna od zmiany formy, jakości, czy też stanu jakiejś całości, jest kształtowana przez ustawiczny strumień zdarzeń, których formowanie z kolei jest przez nią wspomagane. Podobny tok rozumowania, chociaż w odniesieniu do organizacji, przedstawiają R. Garud i P. Karne.³² W każdym przypadku przedsiębiorczość rozciąga się w przestrzeni organizacyjnej i czasie, obejmując wielorakie siły napędowe, z których żadna nie jest sama w sobie wystarczająca dla uzyskania pożądanej dynamiki.³³

Czynnik mobilizujący ludzi do przedsiębiorczości jest wieloelementowy, przy czym wzajemny związek szeroko rozumianych działań struktur opiera się na samoorganizacji. Należy podkreślić, że kompetencje menedżerskie obejmują nadawanie sensu złożoności, pochłanianie niepewności i godzenie różnorodnych interesów, a w tym osiągnięcia korzyści osobistych z tworzenia bogactwa społecznego. Jak zatem zwiększyć wartość opcji biznesowych oraz zredukować koszt próbowania i niepowodzenia nie osłabiając długofalowych bodźców do podwyższania efektywności, a przede wszystkim konkurencyjności.³⁴

³² Garud R., Karne P.: Path Creation as a Process Mindful Deviation, [w:] Path Dependence and Creation. Lawrence Earlbaum Associates, Makwach 2001.

³³ Bratnicki M., Zabierowski P.: Searching for competitive advantage in transformed economy: entrepreneurship, environment and organizational attention. Paper presented at Babson Kauffman Entrepreneurship Research Conference. Babson College, 2003, p. 1-15.

³⁴ Bratnicki M., Dyduch W., Kozłowski R.: On the frontiers of entrepreneurship: Complexity, contradictions and strategic management. „Management”, no. 1, 2001, p. 17-28.

Bibliografia

1. Bratnicki M.: Dynamizowanie procesu zarządzania: organizacyjny pierwowzór przedsiębiorczości. Dynamika zarządzania organizacjami. Paradygmaty – Metody – Zastosowania. Księga pamiątkowa wydana z okazji 50-lecia pracy naukowej prof. zw. dr. hab. Jerzego Rokity. Prace naukowe Akademii Ekonomicznej w Katowicach, Katowice 2007.
2. Bratnicki M.: Zarządzanie zmianami w przedsiębiorstwie. Akademia Ekonomiczna, Katowice 1998.
3. Bratnicki M.: Patrzenie w zwierciadło: Folklor i nauka przedsiębiorczości na czasie, [w:] Błaszczyk W., Kaczmarek B. (red.): Przeszłość i przyszłość nauk o zarządzaniu. Zarządzanie – modele, koncepcje, strategie. Uniwersytet Łódzki, Łódź 2002.
4. Bratnicki M., Dyduch W., Kozłowski R., Kulikowska M.: Strategic contradictions: An integrative framework, empirical test and practical applications, Paper presented at SMS and Strategy Academy Conference: „Strategy: Plurality, Perspectives and Paradoxes”, Rotterdam 2002.
5. Bratnicki M., Zabierowski P.: Searching for competitive advantage in transformed economy: entrepreneurship, environment and organizational attention. Paper presented at Babson Kauffman Entrepreneurship Research Conference. Babson College, 2003.
6. Bratnicki M., Dyduch W., Kozłowski R.: On the frontiers of entrepreneurship: Complexity, contradictions and strategic management. „Management”, no. 1, 2001.
7. Carpenter M.A., Sanders W.G.: Strategic Management. A Dynamic Perspective: Concepts and Casus. Pearson? Prentice Hall, Upper Sadle River 2007.
8. Courtney H.: 20/20 Foresight: Crafting Strategy in an Uncertain World. Harvard Business School Press, Boston 2001.
9. Drucker P.: Skuteczne zarządzanie. PWN, Warszawa 1989.
10. Dźwigoł H.: Współczesne narzędzia wspierające zmianę. Zeszyty Naukowe Politechniki Śląskiej, Organizacja i Zarządzanie, Zeszyt 34, Wyd. Politechniki Śląskiej, Gliwice 2006.
11. Filipowicz G.: Zarządzanie kompetencjami zawodowymi. PWE, Warszawa 2004.
12. Garud R., Karne P.: Path Creation as a Process Mindful Deviation, [w:] Path Dependence and Creation. Lawrence Earlbaum Associates, Mahwah 2001.
13. Gronard B., Meston F.: Kierowanie zmianami w przedsiębiorstwie. Wyd. Poltext, Warszawa 1997.
14. Kamena F. J.: New Leadership Directions. „Journal of Business Strategy”, no. 2, 2002.
15. Kuemmerle W.: A Test for the Fainthearted. „Harvard Business Review”, no. 5, 2002.
16. Krzakiewicz K.: Od organizacji uczącej się do organizacji intelektualnej, [w:] Współczesne kierunki nauk o zarządzaniu. Księga jubileuszowa z okazji 50-lecia pracy

- naukowej i dydaktycznej Profesora Jerzego Rokity. Górnośląska Wyższa Szkoła Handlowa w Katowicach, Katowice 2007.
17. Kobyłko G., Morawski M.: Przedsiębiorstwo zorientowane na wiedzę. Difin, Warszawa 2006.
 18. Murray P., Meyers A.: The Facto abort knowledge. Study of the Cranfield School of Management, [www.info-strategy.com/knowsurl], 1999.
 19. Norman R.: Reframing Business. When the Map Changes the Landscape. John Wiley and Sons, Ltd, Chichester-New York-Weinheim-Brisbane-Singapore-Toronto 2001, p. 4.
 20. Lichtarski J. (red.): Podstawy nauki o przedsiębiorstwie. Akademia Ekonomiczna we Wrocławiu, Wrocław 1999.
 21. Puffer M.S., McCarthy J.D.: Navigating the Hostile Maze: A Framework for Russian Entrepreneurship. „The Academy of Management Executive”, nr 4, 2001.
 22. Perechuda K.: Outsourcing wiedzy II. Modele problemowe, [w:] Współczesne kierunki nauk o zarządzaniu. Księga jubileuszowa z okazji 50-lecia pracy naukowej i dydaktycznej Profesora Jerzego Rokity. Górnośląska Wyższa Szkoła Handlowa w Katowicach, Katowice 2007.
 23. Rolet H.: Knowledge Management: Processes and Technologies. Kluwer Ac. Publisher, Boston 2003.
 24. Rokita J.: Zarządzanie strategiczne. Tworzenie i utrzymanie przewagi konkurencyjnej. PWE, Warszawa 2005.
 25. Rokita J.: Organizacja ucząca się. Akademia Ekonomiczna w Katowicach, Katowice 2003.
 26. Rokita J.: Dylematy stojące przed zarządzaniem strategicznym, [w:] Rokita J., Grudzewski W. (red.): Strategie korporacji działających w skali ponadnarodowej. GWSH, Katowice 2006.
 27. Romanowska M.: Ewolucja myślenia strategicznego. [w:] Dynamika zarządzania organizacjami. Paradygmaty – Metody – Zastosowania. Księga pamiątkowa wydana z okazji 50-lecia pracy naukowej prof. zw. dr. hab. Jerzego Rokity. Prace naukowe Akademii Ekonomicznej w Katowicach, Katowice 2007.
 28. Sobczak A., Strojny M.: Zarządzanie wiedzą jako czynnik zwiększania konkurencyjności organizacji gospodarczych, [www.egov.pl/index2.php?option=content&do_pdf=1&id=84], 12.04.2004.
 29. Schnie E.: Jak organizacje mogą uczyć się szybciej? „Sloan Management Review”, 1993.
 30. Sudoł S.: Przedsiębiorstwo. Podstawy nauki o przedsiębiorstwie. Zarządzanie przedsiębiorstwem. PWE, Warszawa 2006.
 31. Trout J.: Trout o strategii. PWE, Warszawa 2005.

Abstract

Contemporary complexity of social and economic system creates comprehensive conditions for functioning of an organisation. Such attributes of the social and economic system like high dynamism, discontinuity, increased importance of competitive environment and macro-environment result in the necessity to capture knowledge, including processing and use of information.

Creating conditions for organizational entrepreneurship may be perceived as one of the factors influencing its competitiveness since success can be expressed also by ability to manage intellectual capital and knowledge, as well as by appropriate attitude towards strategic management and outsourcing.

Accordingly, enterprising spirit consists mainly in developing of a community that practises creation and making use of opportunities.