

*Józef Penc*

# Zarządzanie w Nowej Ekonomii

„W Nowej Ekonomii chodzi o klienta, nie o technologię. Żyjemy w wyjątkowym momencie historii gospodarki, w którym klienci zyskali silny wpływ na firmy dostarczające produkty i usługi. Tradycyjne metody pracy i zarządzania, które dobrze nam służyły przez ostatnie 200 lat, dziś stają się całkiem przestarzałe. Powinniśmy napisać od nowa podręczniki zarządzania i przemyśleć jeszcze raz wszystko, co wiemy o przedsiębiorstwie. Nadszedł czas bezprecedensowego wyzwania i bezprecedensowej szansy. Przyszłość należy do tych, którzy właściwie wykorzystają tę szansę”.

*Michael Hammer*

## Uwagi wstępne

**W**ejście w nowy wiek skłania do refleksji nad nowymi wyzwaniami, jakie czekają zarządzanie, które ma, jak wiadomo, wyjątkowe możliwości wpływania na rozwój gospodarczy i postęp społeczny. Zarządzaniu bowiem przypisuje się największą rolę w kreowaniu sukcesu gospodarczego, a zarazem odpowiedzialności za jego organizację. „Zarządzanie, jego kompetencja, rzetelność i wydajność – stwierdza Peter Drucker – zadecyduje w nadchodzących latach o przyszłości wolnego świata. Równocześnie będą rosły stale i coraz bardziej stawiane mu wymagania. (...) kompetencja, sprawność i odpowiedzialność zarządzania stanowi naprawdę dla wolnego świata olbrzymią stawkę. (...) pozycja lidera przypadnie temu krajowi, którego menedżerowie najlepiej zrozumieją zarządzanie i najlepiej będą je praktykowali”<sup>1)</sup>.

Ta rola i zadania zarządzania sformułowane dla wolnej gospodarki minionego okresu są nadal aktualne dla obecnego etapu rozwoju naszej gospodarki i będą także aktualne dla nowego jej etapu, który w publikacjach ekonomicznych określa się terminem *New Economy*. To pojęcie „Nowej Gospodarki” łączy się przede wszystkim z branżą internetową, telekomunikacyjną i medialną, z gotowością i umiejętnością działania w wyjątkowo szybkim tempie i różnych obszarach geograficznych. Stosowanie bowiem nowych technik komunikowania, przetwarzania i przekazywania informacji przyspiesza globalizację biznesu, umożliwiając przedsiębiorstwu łatwiejsze wchodzenie na nowe rynki i wirtualne zbliżenie do klienta, a także pozwala nawet na gruntowną zmianę tradycyjnego łańcucha tworzenia wartości<sup>2)</sup>. Uważa się też, że nowoczesna technika komputerowa i internet staną się podstawowym narzędziem prowadzenia działalności gospodarczej, gdyż umożliwiają gromadzenie i przekazywanie ogromnych ilości informacji w krótkim czasie i dzięki temu nawet znaczny spadek kosztów transakcji. Wiele firm uznaje prowadzenie transakcji przez internet za prawdziwy atut konkurencyjny, a rozszerzenie zakresu jego stosowania za istotny element swoich strategii.

Jednocześnie podkreśla się dalsze zaostrzenie konkurencji, a tym samym większy nacisk na innowacyj-

ność, elastyczność działania, efektywność i szybkość wprowadzania nowych rozwiązań, modyfikowania struktur organizacyjnych i sposobów funkcjonowania organizacji.

## Wiedza podstawą kreowania sukcesu

**W** świetle różnych opinii przedsiębiorstwa będą mieć zdolność utrzymywania wysokiej koniunktury dzięki wprowadzaniu częstych restrukturyzacji i usprawnień, przeistaczaniu się i odnawianiu, nawet jeśli koszty pozyskiwania kapitału będą wzrastać, gdyż wskutek stosowania nowoczesnej techniki i wykorzystania wiedzy będą mogły sobie zrekompensować ich wzrost dzięki dalszej poprawie produktywności.

Ich działania będą skupione wokół intelektu, będą potrzebować coraz więcej mądrych ludzi, gdyż zdolności umysłowe znaczyć będą więcej niż zdolności fizyczne, a skuteczność działania oparta będzie na wiedzy i umiejętności jej zastosowania. Wiedza i umiejętności staną się najważniejszym „surowcem”<sup>3)</sup>. W przeszłości większość firm starała się zwiększyć zyski z inwestycji w środki trwałe: nieruchomości, fabryki, maszyny. W „Nowej Gospodarce” będzie się dbać o kapitał intelektualny i zyski płynące z jego efektywnego wykorzystania, z jakości rozwiązywanych problemów i obsługi rynku. Wyrażane są nawet opinie, że „u progu XXI wieku chyba najważniejszym czynnikiem różnicującym przedsiębiorstwa będzie sposób zarządzania wiedzą”<sup>4)</sup>.

Wiedza zyska na znaczeniu w porównaniu z materią. Spowoduje to proces „dematerializacji” produkcji: wzrost znaczenia innowacji, jakości zarządzania, pomysłowości, lepszego wykorzystania takich czynników pozamaterialnych, jak stosunki z klientami czy marka produktu. Szacuje się, że już w latach 90. udział czynników pozamaterialnych w wartości giełdowej przedsiębiorstw amerykańskich wyniósł 80% (wobec tylko 5% w 1978 roku)<sup>5)</sup>.

Wzrośnie także „wskaźnik umieralności” przedsiębiorstw. W miejsce upadających pojawiać się będą przedsiębiorstwa nowe, lepiej przystosowane do po-

trzeb klientów i one też będą oferować większość nowych miejsc pracy. Tendencja ta obejmować będzie także nowe branże<sup>6</sup>.

Uważa się, że epoka maszynowa, w której występowały linearne zależności przyczynowo-skutkowe, dobiega końca; przepowiada się wielkie skoki technologiczne i nową jakość produkcji i zarządzania. Po upowszechnieniu się nowej techniki elektronicznej i telekomunikacji należy oczekiwać kolejnych wielkich impulsów w takich branżach, jak: biotechnologia, energetyka, nowe materiały, robotyka, których wpływ na działalność przedsiębiorstw jest już dzisiaj wyraźny<sup>7</sup>.

Stosowanie wiedzy w praktyce spowoduje wysokie zintelektualizowanie przedsiębiorstw. Firmy „trzeciej fali” już mają pewne charakterystyczne cechy. Są na ogół młode, zarówno jeśli chodzi o czas ich powstania, jak i wiek pracowników; struktura hierarchiczna jest w nich spłaszczona – najczęściej zastępowana przez takie formy współdziałania, w których efektywniej mogą rozwijać się wiedza i zdolności indywidualne (pożegnanie z hierarchią) i następować może swobodny przepływ informacji między ludźmi – a zespoły pracownicze – najczęściej niewielkie. Zaciekle konkurencja zmusza je do nieustannego wprowadzania innowacji, co sprawia, że inwestują w badania rozwojowe, szkolenie, edukację i osobowość pracowników. Ich główny majątek stanowi dzięki temu wiedza zgromadzona w głowach pracowników. Wiedza ta zmniejsza zapotrzebowanie na kapitał pieniężny. Zostaje on zastępowany przez kapitał ludzki<sup>8</sup>. Firmy wysoko zintelektualizowane zreorganizowały swoje poczynania; ich działanie opiera się na przekonaniu, że efektywność i zyski wzrosną, jeśli zredukuje się pracę bezmyślną lub przekaże się ją automatom, a do maksimum wykorzystaje się potencjał intelektualny pracowników, stawiając im naturalnie coraz wyższe wymagania. Oczekuje się od nich, że w pracy wykorzystywać będą nie tylko swe zdolności umysłowe, ale także uczucia, inteligencję i wyobraźnię<sup>9</sup>.

Firmy takie cenią sobie następujące atrybuty<sup>10</sup>:

- zaangażowanie we wspólną misję i wizję jako kontekst konfiguracji,
- efektywność, ukierunkowanie na określenie właściwych działań,
- refleksja i potencjał przyswajania wiedzy,
- uprawianie (w trakcie poszukiwania czegoś nowego wymagane jest inteligentne samoukierunkowanie),
- wielofunkcyjne role zakładające współpracę między różnymi jednostkami organizacyjnymi,
- kierowanie wynikami, a nie wyłącznie potencjałem,
- strategiczne myślenie, proces identyfikowania sposobów podejścia w celu uzyskania trwałej przewagi konkurencyjnej w przyszłości,
- kulturowa odnowa, trwała zmiana w układzie fundamentalnych założeń,
- ciągłe poszukiwanie i uczenie się; kształtowanie pożądanych kompetencji.

Firmy wysoko zintelektualizowane są więc świadome wartości wiedzy i stale podnoszą swoją inteligencję (*corporate intelligence*) oraz dyskontują ją dla doskonalenia łańcucha tworzenia wartości. Oznacza on zespół skoordynowanych działań mających na celu zaspokojenie potrzeb klientów od relacji z dostawca-

mi, poprzez produkcję, sprzedaż i marketing po dostawę do klienta i serwis posprzedażowy.

Firmy te są także organizacjami uczącymi się, wychodzącymi poza dotychczasowe zakresy działań i ograniczenia. Przypominają one „miejsce nieustannej nauki, gdzie rozsądni menedżerowie podejmują odpowiedzialne decyzje oraz dzielą się między sobą swoimi spostrzeżeniami”<sup>11</sup>. Stale poszukują swojej drogi do przyszłości przez wykorzystanie i rozwijanie całego bogactwa ludzkich możliwości. Oni po prostu uczą się przyszłości, co polega na tym, że zespół menedżerski odkrywa wewnętrzne sprzeczności w strategii działania, znajdującej się we wczesnym stadium wdrażania do praktyki i wprowadza nowe elementy, zapewniające lepsze dostosowanie się do zmienionych warunków otoczenia.

Przyszłość ciągle generuje zmiany, przeto menedżerowie uczą się zmian, są świadomi, że zmiany w firmie mają charakter ciągły i postrzegają otoczenie jako ciągłą transformację. Budują elastyczną organizację i stosują „zarządzanie przez zaskoczenie”, aby zyskać przewagę nad konkurencją<sup>12</sup>. Starają się więc tak kształtować struktury i procedury działania, aby firma miała zdolność reagowania na czynniki zewnętrzne w sposób niezwykle szybki i zachowywała się w otoczeniu niczym kameleon, precyzyjnie sterując swoimi poczynaniami dzięki nowoczesnej technice informacyjnej. Firma przypominająca kameleona charakteryzuje się pięcioma cechami: wielką elastycznością, zaangażowaniem w sprawy jednostki, pełnym wykorzystaniem potencjału pracy zespołowej, silnymi kompetencjami podstawowymi i zamiłowaniem do różnorodności<sup>13</sup>. Taka firma dąży do ruchu, adaptacji i zmian wywołanych przemianami w środowisku; nie czuje się zagrożona zmianami, a nawet z ochotą dąży do ich wprowadzania. Proces uczenia się firmy prezentuje rysunek 1.

Firmy wysoko zintelektualizowane osiągają dużą siłę konkurencyjną, a nawet stają się nadkonkurencyjne (*overcompetitiveness*). Nadkonkurencyjność oznacza, że ich poziom produkcji wyrobów lub świadczonych usług dominuje nad podobnymi wyrobami lub usługami konkurentów krajowych i zagranicznych ze względu na wysoką jakość lub skalę produkcji pokrywającą większość krajowego (światowego) zapotrzebowania na dane wyroby.

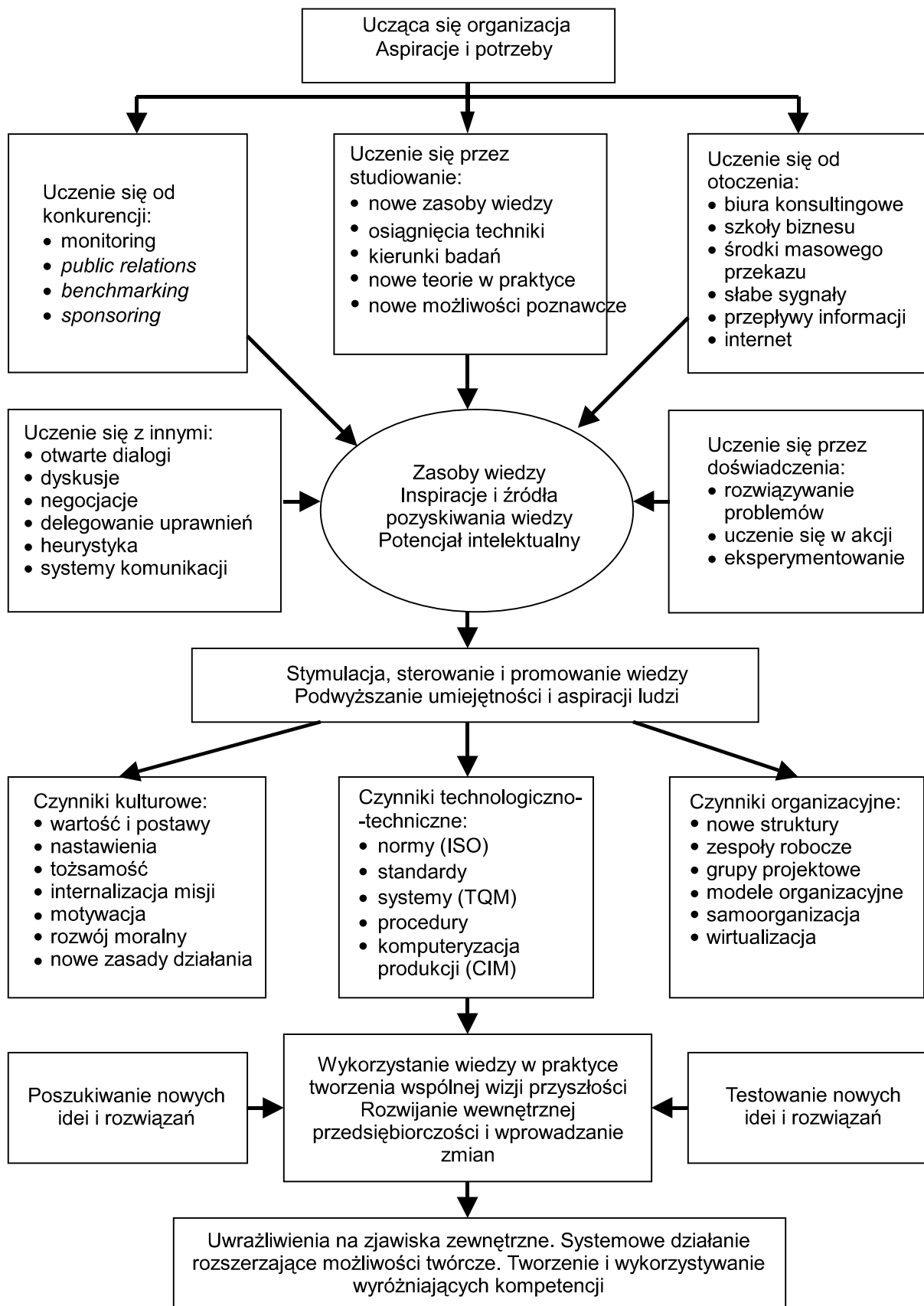
Nasze przedsiębiorstwa są w większości nisko zintelektualizowane i osiągają też niską konkurencyjność (*uncompetitiveness*), są po prostu podkonkurencyjne. W świetle różnych rankingów międzynarodowych (np. World Economic Forum) Polska w rankingu światowej konkurencyjności zajmuje odległe miejsce (w 1999 roku – 43 miejsce).

### Imperatyw innowacyjności

**Z**asadniczą przyczyną braku konkurencyjności naszych przedsiębiorstw jest ich niska innowacyjność, a raczej pasywność innowacyjna. Jest ona powodowana wieloma czynnikami, z których za najważniejsze uważa się takie przeszkody, jak<sup>14</sup>:

- bariera akumulacji, asymetria obciążeń fiskalnych sektora publicznego i prywatnego,





**Rys. 1. Model uczącej się organizacji**

Źródło: opracowanie własne.

- bariera popytu (presja importu konkurencyjnego, „chłodzenie gospodarki”),
- wysokie ryzyko obciążające decyzje innowacyjne,
- niedobór kwalifikowanych kadr,
- wciąż jeszcze znaczna chłonność rynku na towary tradycyjne,
- polityka zachowawcza inwestorów zagranicznych,
- „trudny kredyt”
- niestabilność regulatorów ekonomiczno-finansowych,
- słaba kondycja finansowa odbiorców.

Niektórzy specjaliści oceniają, że jeśli dzisiaj polskie społeczeństwo i polska gospodarka nie pomnożą swych umiejętności w zakresie tworzenia i przyswajania innowacji, to w bieżącym stuleciu będziemy funkcjonowali jako kraj peryferyjny. „Problem innowacyjnego myślenia i działania stanie się szczególnie dramatyczny w momencie, gdy Polska stanie się przestrzenią otwartą w skali europejskiej i globalnej. Przestrzeń otwarta, która nie jest przestrzenią innowacyjną, staje się przestrzenią zależną w sensie gospodarczym, politycznym i naukowym. Niestety, w Polsce nie uruchomiono wielkiego programu badań empirycznych nad innowacyjnymi skłonnościami polskiej przedsiębiorczości”<sup>15</sup>.

Tworzenie takiej przestrzeni nie jest możliwe siłami samych przedsiębiorstw, nie wykreują ją też spontaniczne procesy rynkowe, jak to się wydaje niektórym neoliberalom, wierzącym naiwnie, że sama prywatyzacja zaowocuje eksplozją innowacji<sup>16</sup>. „Jest to problem zbyt wielki i ważny – podkreśla Antoni Kuliński – aby jego rozwiązanie można było pozostawić wyłącznie loterii wolnego rynku. Potrzebna jest zdecydowana długookresowa polityka państwa w skali krajowej i regionalnej”, potrzebne jest „promowanie procesów tworzenia regionalnych systemów innowacji jako zasadniczego ogniwa wewnętrznej i zewnętrznej integracji polskiej gospodarki i polskiej nauki”<sup>17</sup>.

Potrzebny jest więc system stymulowania rozwoju krajowego i regionalnych systemów innowacji, które z kolei stymulują rozwój przedsiębiorstw i ich zdolności konkurencyjne. Potrzebne jest opracowanie strategii rozwoju gospodarki, którą ekonomiści amerykańscy nazywają *innovative strategy*. Taka strategia zobowiązuje państwo do stymulowania działalności innowacyjnej przedsiębiorstw, rozwoju badań, finansowania postępu technicznego, gwarantowania kredytów, stosowania ulg podatkowych od inwestycji w innowacje itp. Stosując taką strategię państwo stawia przedsiębiorstwu jasno sprecyzowane cele<sup>18</sup>. Brak środków i brak zdecydowanej polityki proinwestycyjnej państwa nie wróży nic dobrego na przyszłość, odwrotnie, wróży bądź zdominowanie twórczości innowacyjnej przez firmy zagraniczne, bądź kryzys w zakresie nowoczesności, konkurencyjności, eksportu i zrównoważonego rozwoju. Nie widzą tego nasi eksperci i decydenci zajmujący się niemal wyłącznie kwestią krótkoterminowej równowagi, głównie finansowej i wierzący w ślepią „rękę rynku”. Jakakolwiek pomoc przedsiębiorstwom ze strony państwa traktują jako powrót do starych nierynkowych reguł, które zostały słusznie zdyskredytowane. „W krajach wprowadzających «terapię szokową» – zauważa Andrzej Koźmiński – wszelka interwencja państwa w

gospodarkę jest kojarzona ze starym modelem «realnego socjalizmu» i jest uważana za sprzeczną z «podręcznikowymi zasadami» gospodarki rynkowej. Takie postawy jednak w nieuchronny sposób ulegają zmianie (...)»<sup>19</sup>.

Trzeba więc chronić naszą naukę i politykę przed nowym dogmatem abstrakcyjnej „wolnej gospodarki rynkowej” i uczynić rząd i władze lokalne podmiotami sprzyjającymi rozwojowi proinnowacyjnej przedsiębiorczości. Trzeba prowadzić politykę gospodarczą stymulującą innowacyjny rozwój przedsiębiorstw i ich zdolności konkurencyjne, a nade wszystko rozwijać sektor *high-tech* (zaawansowanej techniki), który tworzy rozwiązania w postaci dających się zastosować innowacji. Tak czynią to rozsądne rządy dbające o rodzimą przedsiębiorczość, które stosują nawet tzw. nacjonalizm technologiczny. Troszczą się one o środowisko sprzyjające postępowi technicznemu i osiągnięcia techniczne (klimat ekonomiczny, inwestycje w infrastrukturę, polityka proinnowacyjna), gdyż w okresie globalizacji pomoc rządu staje się nieodzowna<sup>20</sup>. Każda bowiem zmiana techniczna może być dla przedsiębiorstw trudna, a poparcie rządu może mieć często zasadnicze znaczenie dla jej powodzenia.

Poza tym słaba konkurencyjność własnych przedsiębiorstw może spowodować ich wypchnięcie z rynku. Ich miejsce zajmą korporacje transnarodowe, które łatwo skorzystają z lokalnej siły nabywczej i lokalnych źródeł finansowania, absorbując w ten sposób kapitał, który można by wykorzystać do finansowania miejscowych przedsiębiorstw i miejsc pracy. Wobec wielkich możliwości reklamowania i promowania swoich produktów, spychają one z rynku wiele miejscowych wyrobów, ograniczając konsumentom możliwości wyboru i realizację własnych preferencji.

Rząd i władze lokalne powinny stać się partnerem a zarazem mecenasem biznesu, udzielając mu wielostronnej pomocy w kreowaniu innowacji. W swoich budżetach i w swojej polityce gospodarczej powinny zwracać większą uwagę na prace badawczo-rozwojowe i wyższą edukację. Tak właśnie czynią kraje Unii Europejskiej, dbając o ścisłe związki nauki z wysoką techniką i ułatwiając inwestowanie w nowoczesne technologie (*high-tech*). „Żaden rząd jakiegokolwiek kraju – podkreśla Stefan Kwiatkowski – nie zrezygnował jak dotąd z prób oddziaływania na przebieg procesów innowacyjnych. Działania takie podejmowane są nawet w takich krajach, jak USA, Wielka Brytania czy Francja lub RFN, gdzie szczególnie widoczny jest trend reprivatyzacji gospodarki i oswo-bodzenie jej od nadmiernej ingerencji państwowej. Interwencja państwowa obejmuje przy tym nie tylko sferę B+R, ale także dyfuzję i komercjalizację technik i technologii. Tworzy się specjalne programy rządowe związane z rozwojem specyficznych produktów i przemysłów (...). Polityka przemysłowa lub wręcz „polityka rządowa w zakresie innowacji gospodarczych” nie ogranicza się przy tym do tworzenia warunków do powstawania i rozprzestrzeniania się nowych, przodujących technik i technologii. Obok nakierowanych na to działań nie mniej istotna jest regionalna polityka innowacyjna, a zwłaszcza popierania małych firm innowacyjnych”<sup>21</sup>.



Jeśli Polska nie zastosuje podobnej polityki, nie będzie mogła liczyć na poważną rolę w Unii Europejskiej, która prowadzi aktywną politykę popierania nauki, badań i rozwoju.

W większości państw Unii Europejskiej średnie wydatki na badania i rozwój wynoszą od 2 do 3% PKB, a u nas zaledwie 0,46% PKB<sup>22)</sup>. Tak niski udział budżetu państwa w finansowaniu badań i rozwoju grozi zupełną zapaścią innowacyjną polskiej gospodarki.

Ekspertcy uważają, że tzw. GERD powinien być na poziomie nie mniejszym niż 2% PKB, aby móc wyrównać dystans do konkurencji. GERD (*Gross Domestic Expenditure on R and D*) jest miarą wydatków na prace badawcze i rozwojowe stosowaną w krajach OECD. Wielkość ta obejmuje całkowite wydatki wewnętrzne na prace badawczo-rozwojowe realizowane na terytorium kraju w danym okresie sprawozdawczym.

W założeniach polityki innowacyjnej państwa dostrzega się potrzebę jej stymulowania przez<sup>23)</sup>:

- rozwój krajowych, regionalnych i lokalnych systemów informacji (w tym wykorzystanie systemów międzynarodowych) oraz infrastruktury instytucjonalnej (w tym centrów technologii, parków technologicznych, ośrodków doradztwa i edukacji) na potrzeby transferu technologii,
- aktywizację regionalnych środowisk technologicznych,
- pobudzanie innowacyjnych działań przedsiębiorstw, udzielanie im pomocy w poszukiwaniu partnerów oferujących usługi badawczo-rozwojowe i modernizacyjne,
- identyfikację potencjalnie użytecznych opracowań technologicznych, wskazywanie ich autorom potencjalnych odbiorców,
- pomoc dla przedsiębiorstw w unowocześnianiu produkcji i usług (doradztwo w zakresie technologii, organizacji i zarządzania), w tym doradztwo dla przedsiębiorstw rozpoczynających działalność gospodarczą,
- ułatwianie przepływu kadr (od osób kończących studia po profesurę) z uczelni i instytutów badawczych do przedsiębiorstw,
- rozwój i koordynację kształcenia ustawicznego i doskonalenia kadr,
- upowszechnianie informacji naukowo-technicznej i ekonomicznej dotyczącej organizacji i zarządzania,
- wspieranie podejmowanych działań w drodze montażu finansowego środków Unii Europejskiej i środków krajowych, zwłaszcza środków z budżetów regionalnych.

Wsparcie rządu dotyczy więc podejmowania i koordynacji działań innowacyjnych obejmujących w szczególności edukację i informację, badania naukowe i prace rozwojowe, transfer technologii, pośrednictwo między twórcami i przedsiębiorcami, rozwój przedsiębiorczości.

### Zadania dla sztuki zarządzania



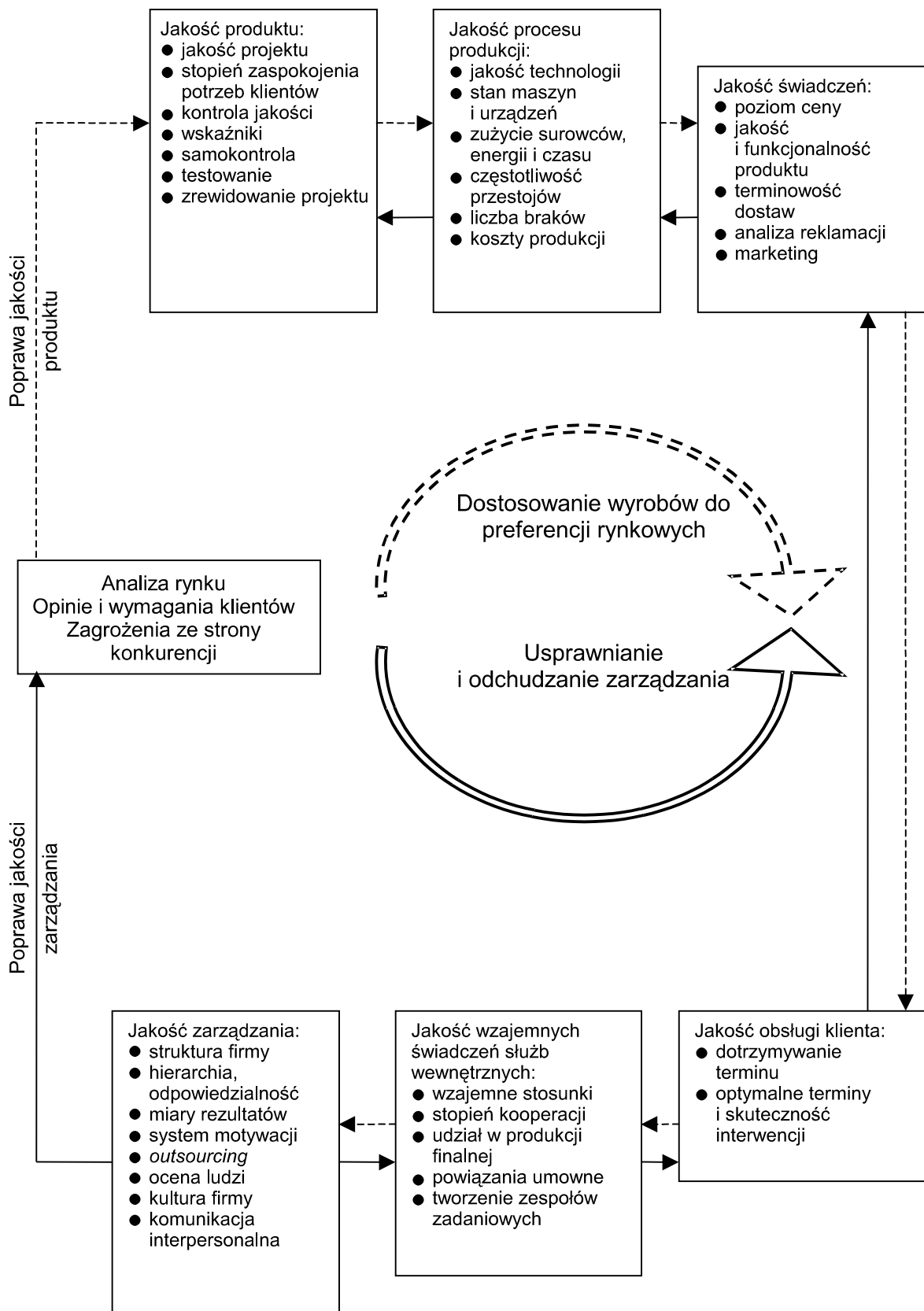
naczące podniesienie poziomu innowacyjności polskich przedsiębiorstw to przede wszystkim wielkie zadanie dla zarządzania. Przed-

siębiorstwa nie mogą liczyć na pomoc zewnętrzną, gdyż obecny poziom finansowania w coraz mniejszym stopniu pozwala tylko, i to nie zawsze, na podtrzymanie zdolności badawczej zaplecza naukowego i praktycznie uniemożliwia jego efektywne zaangażowanie się w techniczną rekonstrukcję i opracowanie nowych technologii, które mogłyby wpłynąć zasadniczo na poprawę konkurencyjności polskiej gospodarki. Pozostawienie jej na obecnym poziomie skazałoby naszą gospodarkę na ciągłą walkę o przetrwanie, a nie na czerpanie zasłużonych korzyści z dobrodziejstwa integracji. „Brak konkurencyjności – podkreślają autorzy *Granic konkurencji* – oznacza wykluczenie z rynku, utratę władzy nad przyszłością i podporządkowanie się dominacji silniejszych. Indywidualny i zbiorowy społeczno-gospodarczy dobrobyt, autonomia regionu, bezpieczeństwo i niepodległość kraju czy kontynentu zależą od stopnia jego konkurencyjności. (...) Produktywna konkurencja bierze się z innowacji technologicznych i racjonalizacji przemysłu”<sup>24)</sup>.

W zarządzaniu tkwi wielka siła i witalność, która nadaje zasobom zdolność tworzenia i pomnażania bogactwa. Jego kompetencja i rzetelność zadecydowały o sukcesie wielu krajów, które nie mając zasobów naturalnych, wygrały wyścig w dziedzinie gospodarowania. Jak słusznie podkreśla Peter F. Drucker „Zarządzanie kreuje rozwój gospodarczy i społeczny. Rozwój ten jest rezultatem zarządzania. Można powiedzieć bez zbytniego uproszczenia, że nie ma krajów słabo rozwiniętych (*underdeveloped countries*), są tylko kraje słabo zarządzane (*undermanaged countries*) (...). Zarządzanie staje się szybko centralnym zasobem rozwoju krajów i ich podstawową potrzebą. (...) zarządzanie i menedżerowie stają się zasadniczymi, wyróżniającymi i kształtującymi instrumentami rozwoju społeczeństwa”<sup>25)</sup>.

Wielu specjalistów od zarządzania uważa, że praktykowany styl zarządzania jest przestarzały, mało skuteczny i nie generuje innowacji, ani napędzanych przez technikę (*technology-driven*) ani przez rynek (*market-driven*). Uważa się wręcz, że nastąpił zmierzch tradycyjnego podejścia do zarządzania<sup>26)</sup>. Potrzebne jest nowe zarządzanie – zarządzanie „wyzwalające” (*liberation management*), które zakłada dużą elastyczność organizacji, zarówno co do struktur, jak i sposobów działania na rynku oraz upełnomocnienie ludzi, rozumiane jako proces przekazywania pracownikom zadań, prawa do podejmowania decyzji, wiedzy i zasobów, umożliwiającym im osiągnięcie celów roboczych i ponoszenie pełnej odpowiedzialności. Takie zarządzanie wyzwala tzw. wewnętrzną przedsiębiorczość i innowacje. Przedsiębiorczość wewnętrzna jest rodzajem działalności charakteryzującym się twórczym myśleniem oraz umiejętnościami organizacyjnymi i planistycznymi. Jej wyrazem jest kreatywność oraz zdolność do tworzenia nowych idei i rozwiązań przez ludzi zatrudnionych w firmie, ciągle doskonalenie i dążenie do poprawy produktywności i jakości<sup>27)</sup>.

Działanie przedsiębiorcze polega więc na zastosowaniu nowego pomysłu do jakiejś sytuacji lub warunków w sposób prowadzący do powstania nowych



Rys. 2. Drogi do dobrej jakości produktu

Źródło: opracowanie własne.



możliwości, wykorzystania już istniejących zasobów lub lepszego rozwiązania jakiegoś problemu (np. w zakresie wytwarzania, organizacji, logistyki itp.). Prowadzi ono do stałego doskonalenia nie tylko jakości produktów, ale także procesów decydujących o całym łańcuchu tworzenia wartości. Poglądowo objaśnia to rysunek 2.

Nowe zarządzanie wymaga też zmiany nastawienia menedżerów, innego ich zaangażowania w sprawę firmy. Określa się je mianem zaangażowania dynamicznego, a oznacza ono skupienie się na wzajemnych stosunkach między ludźmi oraz szybkie dostosowanie się do warunków zmieniających się w czasie<sup>28)</sup>.

Takie zaangażowanie wymagać będzie także zmiany roli i struktury oraz zachowania samego przedsiębiorstwa: położenia akcentu na sprawność organizacyjną i twórczy wysiłek ludzi<sup>29)</sup>. Przedsiębiorstwo będzie musiało stać się organizacją odchudzoną, zwinną, inteligentną i służącą otoczeniu. Powinno być ono tworzone na miarę społecznych wymagań jutra, aby szybko nadrobić narosłe zaległości i stworzyć sobie możliwości przeżycia i rozwoju w nowych warunkach gospodarowania, jakie niesie ze sobą „Nowa Ekonomia”. W tworzeniu tych możliwości kluczową rolę z pewnością powinny odegrać trzy czynniki, a mianowicie: radykalne podniesienie innowacyjności, posługiwanie się techniką informatyczną i kierowanie ludźmi, pobudzające ich energię, inwencję i twórczą inicjatywę.

Józef Penc

## PRZYPISY

- 1) P.F. DRUCKER, *Praktyka zarządzania*, Akademia Ekonomiczna, Kraków 1994, s. 18–19 i 38.
- 2) Por. Duża dynamika handlu przez internet między firmami, „Zarządzanie na Świecie” 2000, nr 1, s. 43–45; Internet jako narzędzie zbliżenia klientów, „Zarządzanie na Świecie” 2000, nr 10, s. 39–41. Niektórzy specjaliści uważają, że wykorzystanie internetu jako kanału kontaktów z głównymi klientami i dostawcami umożliwi obniżenie kosztów działalności wewnętrznej i zewnętrznej nawet o 80%. (Czołowy konsultant o strategii rozwoju przedsiębiorstwa, „Zarządzanie na Świecie” 2000, nr 7, s. 21).
- 3) *Niepewne życie na szczycie*, „Zarządzanie na Świecie” 2000, nr 2, s. 25.
- 4) *Zarządzanie kapitałem intelektualnym*, „Manager” 1998, nr 4, s. 55.
- 5) *Na czym polega tzw. Nowa Gospodarka*, „Zarządzanie na Świecie” 2000, nr 10, s. 22. Coca-Cola na przykład doszła do wartości giełdowej około 180 mld dolarów, z czego aż 95% stanowią czynniki pozamaterialne, a wśród nich głównie marka (Zob. Czołowy konsultant o strategii rozwoju przedsiębiorstwa, wyd. cyt., s. 21).
- 6) *Niepewne życie na szczycie*, wyd. cyt., s. 25
- 7) Zob. W.M. GRUDZEWSKI, I.K. HEJDUK, *Wpływ rozwoju technologii na przedsiębiorstwo przyszłości*, [w:] *Przedsiębiorstwo przyszłości*, praca zbiorowa pod red. W.M. GRUDZEWSKIEGO i I.K. HEJDUK, Difin, Warszawa 2000, s. 63–71; *Wizje fantastycznego postępu techniki*, „Zarządzanie na Świecie” 2001, nr 1, s. 31–36.
- 8) Por. A. TOFFLER, H. TOFFLER, *Budowa nowej cywilizacji*, Wydawnictwo „Zysk i Ska” Poznań 1996, s. 33–38; U. KLOTZ, *Nowe modele biznesu zmieniają naturę pracy*, „Zarządzanie na Świecie” 2000, nr 9, s. 37–41.
- 9) A. TOFFLER, H. TOFFLER, *Budowa nowej cywilizacji*, wyd. cyt., s. 54–58.
- 10) R.R. THOMAS, *Zróżnicowanie a organizacje przyszłości*, [w:] *Organizacja przyszłości*, praca zbiorowa pod red. F. HESSELBEIN, M. GOLDSMITHA i R. BECKHARDA, Business Press, Warszawa 1998, s. 369.
- 11) Por. P.M. SENGE, *Piąta dyscyplina*, Dom Wydawniczy ABC, Warszawa 1998, s. 308; J. ROKITA, *Model uczenia się organizacji*, „Organizacja i Kierowanie” 2000, nr 4, s. 3–11.
- 12) D.K. CARR, K.J. HARD, W.J. TRAHANT, *Zarządzanie procesem zmian*, PWN, Warszawa 1998, s. 129.
- 13) D. MILLER, *Organizacje przyszłości. Kameleon w całej swojej okazałości*, [w:] *Organizacja przyszłości*, wyd. cyt., s. 140; P. PŁOSZAJSKI, *Organizacja przyszłości: przerażony kameleon*, „Master of Business Administration” 1999, nr 3, s. 20–23.
- 14) J. KOTOWICZ-JAWOR, *Innowacyjność przedsiębiorstw przemysłowych (rok 1997)*, [w:] *Polskie przedsiębiorstwa i menedżerowie wobec wyzwań integracji z Unią Europejską*, Wyższa Szkoła Przedsiębiorczości i Zarządzania, Warszawa 1998, s. 5.
- 15) A. KUKLIŃSKI, *Terytorialna organizacja kraju a rozwój regionalnych systemów innowacji*, [w:] *Zarządzanie regionem. Strategie rozwoju w kontekście integracji Polski z Unią Europejską*, Wyższa Szkoła Przedsiębiorczości i Zarządzania, Warszawa 1997, s. 289–290.
- 16) L. HABUDA, *Trzecia droga w transformacji gospodarki. Iluzje i zagrożenia*, „Organizacja i Kierowanie” 1997, nr 3, s. 30.
- 17) A. KUKLIŃSKI, *Terytorialna organizacja kraju a rozwój regionalny systemów innowacji*, wyd. cyt., s. 291.
- 18) Zob. J. PENC, *Strategie transformacji firmy*, „Organizacja i Kierowanie” 1995, nr 4, s. 115.
- 19) A.K. KOŹMIŃSKI, *Odrabianie zaległości*, PWN, Warszawa 1998, s. 37.
- 20) Zob. M. PORTER, *The Competitive Advantage of Nations*, Free Press, New York 1990, s. 30.
- 21) S. KWIATKOWSKI, *Nacjonalizm techniczny*, „Przeгляд Organizacji” 1989, nr 10–11, s. 53.
- 22) *Założenia polityki innowacyjnej państwa do 2002 roku*, KBN, Warszawa 1999, s. 11.
- 23) Tamże, s. 10.
- 24) Grupa Lizbońska, *Granice konkurencji*, Poltext, Warszawa 1996, s. 139 i 141.
- 25) P.F. DRUCKER, *Technology, Management and Society*, Pan Book Ltd., London 1970, s. 45–46.
- 26) B. WAWRZYŃIAK, *Odnawianie przedsiębiorstwa*, Poltext, Warszawa 1999, s. 189–210.
- 27) Por. W.T. BIELECKI, *Skuteczna przedsiębiorczość*, „Master of Business Administration” 1997, nr 2, s. 23–28.
- 28) J.A.F. STONER, R.E. FREEMAN, D.R. GILBERT, *Kierowanie*, PWE, Warszawa 1997, s. 67.
- 29) Postulaty dotyczące nowego działania przedsiębiorstw zostały sformułowane w pracy: W.M. GRUDZEWSKI, I.K. HEJDUK, *Projektowanie systemu zarządzania*, Difin, Warszawa 2001, s. 12.