Przedsiębiorczość wewnętrzna

<https://doi.org/10.33141/po.2005.04.04>

Przegląd Organizacji, Nr 4 (783), 2005, ss. 20-21

www.przegladorganizacji.pl

Towarzystwo Naukowe Organizacji i Kierownictwa (TNOiK)

Marek Laszuk

„Przedsiębiorstwem przedsiębiorczym” została nazwana przez Druckera organizacja, która potrafi „zorganizować się do ciężkiej pracy przedsiębiorcy” tak, by wchłaniać innowacje i postrzegać zmianę jako okazję będącą szansą, a nie zagrożeniem. Przedsiębiorstwo takie charakteryzuje się również odpowiednią atmosferą, umożliwiającą pracownikom działanie przedsiębiorcze¹⁾. Umiejętność stałego tworzenia innowacji umożliwia przedsiębiorstwu przetrwanie na rynku.

Potwierdziły to badania behawioralne przeprowadzone wśród firm, które stosują japońskie techniki zarządzania, oparte przede wszystkim na kreowaniu powiązań międzyludzkich poprzez pracę w grupach. Menedżerowie pytani o najbardziej unikatowe rozwiązania związane ze zmianą ich przedsiębiorstw, wskazali na metodę, której głównym celem jest ożywienie dużych, skostniałych organizacji, a która przyjęła nazwę „intraprzedsiębiorczość”²⁾.

Po raz pierwszy koncepcja ta ujrzała światło dzienne w artykule Gifforda i Elizabeth Pinchot zatytułowanym *Intra-Corporate Entrepreneurship* w 1978 roku³⁾. Autorzy zauważyli, że obecne organizacje są tak duże, iż menedżerowie podejmujący decyzje są odizolowani od pracowników, którzy mają rzeczywistą wiedzę, jak dany problem powinien być rozwiązany.

Niestety, sama decentralizacja uprawnień nie wystarczy. Należy także zidentyfikować osoby, które są zdolne podejmować ryzyko i koncentrować swoją działalność na osiąganiu rezultatów, a nie powiększaniu obszaru swoich wpływów, jak dzieje się to w przypadku menedżerów zarządzających departamentami w dużych organizacjach. Intraprzedsiębiorczość to działalność realizowana wewnątrz istniejącej struktury organizacyjnej, będąca odpowiedzią na biurokratyczne skostnienie organizacji, umożliwiającą rozwój kreatywności i innowacyjności⁴⁾.

Intraprzedsiębiorca (*intrapreneur*) to skrót od sformułowania *intra corporate entrepreneur*, czyli wewnątrz korporacyjnego przedsiębiorcy⁵⁾. W 1992 roku pojęcie to zostało uznane za ważne i umieszczono je w *The American Heritage Dictionary of the English Language*. Intraprzedsiębiorca to osoba pracująca w dużej korporacji, która bierze na siebie bezpośrednią odpowiedzialność za obrócenie pomysłu w zyskowy produkt poprzez minimalizację ryzyka i innowacje⁶⁾. W języku polskim słowo to nie ma jeszcze swojego odpowiednika, dlatego też w opracowaniu zamienię będą stosowane określenia „intraprzedsiębiorca” i „przedsiębiorca wewnętrzny”.

Przedsiębiorczość wewnętrzna obecnie określana jest jako jeden z kluczowych czynników wzmacniających

Rys. 1. Wspieranie procesu innowacji

Źródło: opracowanie własne na podstawie G. PINCHOT, R. PELLMAN, *Intrapreneuring in Action*, Berrett-Koehler Publishers, San Francisco 1999, s. 2-7.

Rys. 2. Model ewolucji przedsiębiorczości w przedsiębiorstwie

Źródło: opracowanie własne.

cych konkurencyjność przedsiębiorstwa w walce o dominację na rynku⁷⁾. Większość zasobów, nawet takich jak wyspecjalizowana kadra, jest łatwo dostępna, zatem nie może stanowić o przewadze konkurencyjnej przedsiębiorstwa. Przewagą taką natomiast tworzy potencjał przedsiębiorczy tkwiący w pracownikach. Jest on bardzo trudny do „skopiowania” ze względu na jego unikatowość, niezwykłość, niepowtarzalność oraz „niewidoczność”⁸⁾.

Umiejętność szybkiego i efektywnego wdrażania innowacji jest jednym z podstawowych zasobów współczesnych firm. Innowację należy jednak rozumieć jako coś więcej niż twórczość. Obejmuje ona swoim zasięgiem cały proces, od pomysłu na nowy produkt, usługę, proces czy system, poprzez wprowadzenie rozwiązań w życie, po wykorzystanie nowego z sukcesem⁹⁾.

Aby proces innowacji występował bez zakłóceń, w organizacji powinni znaleźć się przedstawiciele pięciu charakterystycznych ról:

- człowiek pomysłu – osoba tworząca nowe rozwiązania;
- przedsiębiorca wewnętrzny – osoba wprowadzająca nowe pomysły w życie;
- przedsiębiorczy zespół – grupa osób (zebranych przez przedsiębiorcę wewnętrznego), która zajmuje się pomysłem od projektu do jego komercjalizacji;
- sponsor – osoba, która wspiera i opiekuje się działalnością przedsiębiorców wewnętrznych;
- twórca atmosfery/kultury przedsiębiorczej – osoba, która dba o przedsiębiorczą atmosferę w całej organizacji.

Zakres działania przedstawionych ról oraz ich wpływ na proces innowacji prezentuje rys. 1. Istotne jest, by działalność członków organizacji wzajemnie się uzupełniała. Ważne jest też, aby każdy z nich wiedział, co ma robić i jak to robić.

Podstawową rolę w innowacyjnej organizacji pełni przedsiębiorca wewnętrzny. Kluczowa jest jednak praca zespołowa. Bez występowania wszystkich wskazanych ról, trwałe utrzymanie skutecznego procesu innowacji jest bardzo trudne.

Analizując doświadczenia jednej z polskich firm możemy zauważyć pewną sekwencyjność i kolejność rozbudowywania kultury organizacyjnej nakierowanej na przedsiębiorczość. Początkowo wzbudzona aktywność załogi ukierunkowała się na najbliższym otoczeniu miejsca pracy, poprawie jego wyglądu, warunków socjalnych, remontach. Utrzymanie takiego sta-

nu (zaangażowania) spowodowało pewien niedosyt i chęć poszukiwania ambitniejszych rozwiązań. Zaczęły powstawać drobne wnioski usprawniające pracę (tzw. kaizen¹⁰⁾). Zapoczątkowanie myślenia technicznego o swojej pracy zachęciło pracowników do poszukiwania racjonalizacji. Ostatnim etapem było dostarczenie wiedzy ekonomicznej, która uzmysłowiła pomysłodawcom, że proponowane przez nich zmiany pociągają za sobą koszty, ale także i przychody (oszczędności). Spowodowało to rozpoczęcie poszukiwań pomysłów na styku ekonomii i techniki, co wpłynęło na powstawanie nowych biznesów (produktów i usług). Model ten prezentuje rys. 2.

Każdy z przedstawionych etapów wymaga odpowiednich narzędzi wspierających zarówno przy wdrażaniu, jak i następnie utrzymaniu, gdyż nabudowywanie przedsiębiorczej kultury organizacyjnej nie może odbywać się (o ile w ogóle jest to możliwe) kosztem zaniechania dotychczasowych osiągnięć na tym polu. W przypadku etapów I i II najbardziej przydatne okazały się narzędzia związane z Programem 5 „S”¹¹⁾. Etap III jest jeszcze trudniejszy. Racjonalizacja uregulowana jest przepisami zewnętrznymi, jednak wymaga dobrych rozwiązań wewnętrznych tak, by skutecznie zaangażować w ten proces jak najwięcej pracowników. Etap IV to już klasyczna przedsiębiorczość wewnętrzna. W przypadku badanej firmy pomocne okazało się powołanie specjalnej komisji oraz zaangażowanie dyrektorów. Każda firma musi jednak sama dopasować narzędzia do swojej kultury organizacyjnej.

Marek Laszuk

Zakład Przedsiębiorczości
Szkoła Główna Handlowa w Warszawie

PRZYPISY

- ¹⁾ P.F. DRUCKER, *Innowacja i przedsiębiorczość*, PWE, Warszawa 1992, s. 160–103.
- ²⁾ C.W. MORSE, *The Delusion of Intrapreneurship*, [w:] *Entrepreneurship. Creating and Managing New Ventures*, (red.) B. LLOYD, Pergamon Press 1989, s. 135.
- ³⁾ E. PINCHOT, G. PINCHOT, *Intra-Corporate Entrepreneurship*, Fall, 1978, s. 1 (<http://www.intrapreneur.com> z 29.10.2003).
- ⁴⁾ B. PIASECKI, *Przedsiębiorczość i mała firma. Teoria i praktyka*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 1998, s. 43.
- ⁵⁾ G. PINCHOT, R. PELLMAN, *Intrapreneuring in Action*, Berrett-Koehler Publishers, San Francisco, 1999, s. IX.
- ⁶⁾ *The American Heritage Dictionary of the English Language*, Third Edition, 1992 (<http://www.intrapreneur.com> z 29.10.2003).
- ⁷⁾ H. BARRETT, A. WEINSTEIN, *The Effect of Market Orientation and Organizational Flexibility on Corporate Entrepreneurship* „Entrepreneurship: Theory & Practice” 1998, vol. 23, nr 1.
- ⁸⁾ T. KRAŚNICKA, *Koncepcja rozwoju przedsiębiorczości ekonomicznej i pozaekonomicznej*, Wyd. Akademii Ekonomicznej w Katowicach, Katowice 2002, s. 252–253.
- ⁹⁾ G. PINCHOT, R. PELLMAN, *Intrapreneuring...*, s. 1.
- ¹⁰⁾ Kaizen – japońska metoda promująca wprowadzanie ciągłych drobnych zmian (*continuous improvements*).
- ¹¹⁾ Program 5 „S” – również japońska metoda, która konsekwentnie stosowana i odpowiednio zmodyfikowana przynosi duże korzyści w warunkach polskich.