

## PRZEDSIĘBIORCA-INNOWATOR W UJĘCIU PETERA FERDINANDA DRUCKERA

### 1. Wstęp

Zainteresowania naukowe Petera Ferdinanda Druckera koncentrują się głównie wokół problematyki zarządzania, organizacji i gospodarki.

Koncepcja przedsiębiorcy zdaniem autorki niniejszego artykułu stanowi nierozłączną część zagadnienia gospodarki przedsiębiorczej i innowacyjnej. Drucker traktuje kwestię przedsiębiorcy marginalnie i chociaż wspomina o przedsiębiorcy często, nie poświęcił powyższemu zagadnieniu odrębnej publikacji. Celem tekstu jest usystematyzowanie poglądów Druckera na temat działalności przedsiębiorcy oraz próba odpowiedzi na pytania: *Kim jest przedsiębiorca w jego ujęciu. Czym się cechuje? Jakie ma umiejętności?* Charakter przedsięwzięć, które Drucker przypisuje przedsiębiorcy pozwala na stwierdzenie, że jest on liderem zmian.

Twórczość naukowa Petera F. Druckera spotyka się z odrzuceniem przez teoretyków zarządzania, ponieważ jego dorobek nie wpisuje się w konwencje obowiązujące w dyskursie akademickim. Pomimo zarzutu nienaukowości i kontrowersji wokół metod, z fundamentów jego filozofii korzystają niemal wszyscy współcześni praktycy biznesu. Wkład refleksji Petera F. Druckera w teorię i praktykę zarządzania, chociaż umniejszany przez środowiska naukowe, przez uczestników organizacji uważany jest za znaczący. W kręgach menedżerskich, co podkreślają jego biografowie, nazywany jest ojcem współczesnego zarządzania [1, 2, 10, 11].

Dorobek Petera F. Druckera w dużej mierze opiera się o osobiste doświadczenia i kontakty z liderami biznesu. Wiele jego refleksji zrodziło się w konsekwencji obserwacji i analizy funkcjonowania największych przedsiębiorstw [9]. Ponieważ Peter F. Drucker kładł szczególny nacisk na rzeczywisty kontakt ze światem biznesu, podkreśla się, że praktyka stanowiła podstawowy bodziec do konstruowania jego teorii. Podobnie rzecz wygląda w odniesieniu do koncepcji przedsiębiorcy-innowatora. U źródła tej konstrukcji znajdują się sylwetki japońskich, amerykańskich oraz zachodnioeuropejskich przedsiębiorców. Należy zaznaczyć, że teoria ta, chociaż wyrosła na gruncie praktyki oraz empirii, ma charakter normatywny.

Podwaliną pod filozofię Druckera mogła być również wieloletnia przyjaźń, jaka łączyła go ze starszym o ponad ćwierć wieku Josephem Aloisem Schumpeterem. Syntetyczne opracowanie teorii przedsiębiorcy-innowatora Petera F. Druckera wskazuje na powiązania z wczesną koncepcją przedsiębiorczości Josepha A. Schumpetera ujętą w klasycznej już pozycji *Teoria rozwoju gospodarczego*. Wspólne elementy powyższych konstrukcji teoretycznych oraz wgląd w życiorys Petera F. Druckera pozwalają sądzić, że Joseph A. Schumpeter należał do grona jego inspiratorów. Również kontekst historyczny potwierdza, że idee

Druckera wyrosły na gruncie metodologii i szkoły prakseologicznej. Urodzony w Wiedniu w 1909 roku Peter F. Drucker dorastał w latach wielkich wpływów austriackiej szkoły ekonomii. Joseph A. Schumpeter należał do grona jej czołowych myślicieli.

Peter F. Drucker zawarł elementy zbioru cech przedsiębiorcy-innowatora w licznych publikacjach. W dalszej części artykułu podjęta zostanie próba ich usystematyzowania. Badacz nie poświęcił odrębnej książki idei przedsiębiorcy-innowatora. Wzór ten powstał przy okazji budowy systemu gospodarki przedsiębiorczej oraz innowacyjnej, który oparty został o rezultaty dyscyplin: przedsiębiorczości i innowacyjności. Peter F. Drucker zaznaczał, że charakter przedsiębiorców nie stanowią przedmiotu jego badań [4, s. 7]. Zebrane w artykule cechy przedsiębiorcy-innowatora w każdym przypadku dotyczą działań oraz zachowań przedsiębiorcy i nie mają powiązań z psychologią. Psychologiczne uwarunkowania przedsiębiorcy-innowatora zostały pominięte ze względu na cechy definicyjne, jakie Drucker przypisywał przedsiębiorcy.

Przedsiębiorca w ujęciu Petera F. Druckera to ktoś, kto posługując się narzędziem innowacji, różnicuje rynki oraz wpływa na ich funkcjonowanie. Definicja ta akcentuje cechy zachowania oraz umiejętności i nie odnosi się do cech osobowości.

Pod pojęciem innowacji w Druckerowskim ujęciu należy rozumieć: *to szczególne narzędzie przedsiębiorców, za pomocą którego ze zmiany czynią okazję do podjęcia nowej działalności gospodarczej lub do świadczenia nowych usług. Można ją przedstawić jako dyscyplinę, można się jej nauczyć, można ją praktykować* [4, s. 28]. *Innowacja tworzy zasoby. (...) Podobnie to, co zmienia możliwości wykorzystania danego zasobu do tworzenia bogactwa jest innowacją. (...) Zmiana jest zawsze tym, co stwarza okazję dla nowego i odmiennego. Systematyczna innowacja polega zatem na celowym i zorganizowanym poszukiwaniu zmian i na systematycznej analizie okazji do społecznej lub gospodarczej innowacji, którą taka zmiana mogłaby umożliwić. Z reguły są to zmiany, które albo już zaszły albo są w trakcie zachodzenia. Olbrzymia większość skutecznych innowacji wykorzystuje zmianę. Oczywiście są innowacje, które same stanowią poważną zmianę* [4, s. 40-44]. Powyższa definicja akcentuje związek innowacji ze zmianą. Każda innowacja w jakimś zakresie łączy się ze zmianą; odwrotnie zależność ta nie zachodzi. Podobne rozumienie przytoczonych terminów przedstawił J. Schumpeter, który innowacje definiował jako wszelkie zmiany nadające odmienną postać względnie rzadkim czynnikom produkcji i zmierzające do wprowadzenia nowego pomysłu. Innowacją może być zatem nowy produkt, usługa lub metoda produkcji, a także nowe zastosowanie już istniejącego produktu. Innowacja winna nadawać nową użyteczność, tworzyć wartość [13].

## 2. Zagadnienie przywództwa w koncepcji przedsiębiorcy-innowatora

Przyjmując za początek rozważań nad Druckerowskim ujęciem przedsiębiorcy-innowatora jego poglądy na kwestie przywództwa, można na wstępie wykazać różnicę pomiędzy potocznym rozumieniem a omawianym pojęciem przedsiębiorcy. Szablonowo przedsiębiorcę utożsamia się z założycielem firmy lub osobą, która sprawuje nad nią kontrolę. Sformułowana we wstępie definicja przedsiębiorcy-innowatora intencjonalnie nie utożsamia przedsiębiorcy z założycielem firmy, ale kładzie nacisk na narzędzie innowacji. Dla Druckera przedsiębiorca jest elementem dynamicznym, który nadaje ruch całej gospodarce przedsiębiorczej i innowacyjnej. Umiejętność kalkulacji gwarantującej zysk na innowacji nie wypływa z określonych cech charakteru. Na wyłączenie psychologicznego elementu ze zbioru cech definicyjnych ma wpływ spojrzenie Druckera na rolę przywództwa w organizacji.

Peter F. Drucker podjął się próby przeformułowania tradycyjnych form przywództwa w 1968 roku. W książce *The Age of Discontinuity* prognozuje przesunięcie paradygmatu gospodarki opartej na pracy manualnej w kierunku pracy zespołowej oraz nadejście pracowników wiedzy. Dochodzi on do wniosku, że wraz z zastąpieniem pracowników fizycznych wykształceniem ludzkim, tradycyjne przywództwo oparte na systemach władzy przestanie mieć zastosowanie [8]. Sceptyczne nastawienie do problematyki przywództwa i odrzucenie wzorców ujmujących przywództwo jako relację władzy i kontroli doprowadziło Druckera do zastąpienia tradycyjnych modeli przywództwa modelem przywództwa dzielonego. Pod pojęciem przywództwa rozumiał on postępujący proces społeczny, gdzie do procesu tworzenia decyzji obok hierarchicznego lidera włączani są pracownicy organizacji. Współdziałał w powyższym procesie możliwy jest dzięki nabytym umiejętnościom, a cechy osobowości nie mają nań wpływu. Skutkiem takiego rozumowania jest wykreślenie z definicji przywództwa cech oraz przedmiotu jednostkowego. W zgodzie z powyższym, Drucker odrzucił Weberowski atrybut przywódcy – charyzmę [14, s. 185-192] i stanął na stanowisku, że przekonanie liderów o posiadanej charyzmie i szczególnych „przywódczych” cechach charakteru musi doprowadzić do degradacji zatrudniających ich organizacji [5]. Podobnie rzecz wygląda w odniesieniu do przedsiębiorcy-innowatora, którego definicja kładzie nacisk na niemające związku z charakterem umiejętności. Wspólnym mianownikiem obu definicji jest brak odniesienia do charakterologicznych predyspozycji przedsiębiorcy. Definicja przedsiębiorcy-innowatora określa zadania (wprowadzanie nowych wartości i różnicowanie rynków), jakie wypełnia przedsiębiorca oraz niezbędne do tego umiejętności (posługiwanie się narzędziem innowacji). Przedsiębiorca-innowator jako składnik gospodarki tworzy nowość. Owe przeobrażenie rzeczywistości jest następstwem zachowania przedsiębiorcy-innowatora (a nie jego predyspozycji osobowościowych), który poszukuje sygnałów do zmiany, reaguje na nie i przeobraża w okazje do jej zaistnienia [4, s. 32-37]. Oznak zmiany przedsiębiorca-innowator poszukuje wszędzie tam, gdzie zmieniają się postrzeżenia w taki sposób, że „szklankę do

połowy pełną” zaczyna widzieć się jako „szklankę do połowy pustą” [4, s. 111-117]. W powstałym poczuciu niedoboru, braku lub zagrożenia przedsiębiorca-innowator potrafi dostrzec okazję do innowacji. Przedsiębiorca-innowator w zachodzących zmianach nie widzi ryzyka, lecz szansę. Podejście akcentujące rolę zmiany w działalności przedsiębiorcy nawiązuje do wzoru przedsiębiorcy Josepha A. Schumpetera, który zbuntował się przeciw tradycyjnej ekonomii i wysunął tezę, według której osią teorii i doświadczenia ekonomicznego oraz normą zdrowej gospodarki jest wywołana przez innowacyjnego przedsiębiorcę dynamiczna nierównowaga, „twórcza destrukcja”. Schumpeter przypisuje przedsiębiorcy rolę kontynuatora zmian [12] oraz funkcję realizowania przedsięwzięć – nowych kombinacji [13, s. 118]. Zarówno Drucker, jak i Schumpeter jednakowo identyfikują narzędzie przedsiębiorczości i zmiany: jest nim innowacja. W książce *Praktyka zarządzania* Peter F. Drucker wyróżnia odrębne grupy przywódcze, do których zalicza zarząd i menedżerów [7, s. 17]. Grupy te stanowią składową procesy społecznego, czyli element przywództwa.

W świetle powyższych ustaleń błędem jest utożsamianie instytucji zarządu lub menedżera z przywódcą organizacji lub społeczeństwa. Organ zarządu włączony został do grup przywódczych, ponieważ zarządzanie stanowi naturę przedsiębiorstwa i gospodarki. Społeczeństwo nie może podjąć rzeczywistej decyzji o włączeniu lub wyłączeniu zarządu lub menedżerów ze sfery przywódczej, ponieważ instytucje te zawsze będą do niej przynależące ze względu na swoją naturę. Zarząd realizuje proces społeczny w taki sposób, że ludzie powierzają mu misję nadania zasobom produktywnego charakteru i delegują odpowiedzialność za zorganizowany postęp gospodarczy. Przekazanie zadań następuje nie w wyniku decyzji, ale naturalnego porządku [7]. Przeciwnie rzecz wygląda w odniesieniu do przedsiębiorcy-innowatora, który nie należy do natury gospodarki [6, s. 174]. Wszystkie działania podejmowane przez przedsiębiorcę-innowatora są następstwem świadomych decyzji, opartych na obserwacji otoczenia. Pierwszą z nich przedsiębiorca-innowator podejmuje jeszcze w postaci, która nie odpowiada Druckerowskiemu rozumieniu przedsiębiorcy i dotyczy rozstrzygnięć na temat tego, czy dany element rynku gotów jest zostać przedsiębiorcą-innowatorem. Elementy realizujące przedsięwzięcia i osadzone w rynku, gotowe do wejścia w rolę przedsiębiorcy-innowatora stanowią zawsze mniejszość. Pozostałe twory, niezdolne do przeobrażenia lub nieświadome tej konieczności wypadają z rynku. Zarząd i menedżerowie uczestniczą w wykształceniu się przedsiębiorstwa. Jako naturalne grupy przywódcze mają zasadniczy wpływ na projekt nowej struktury [7]. Zgodnie z prognozą Druckera, wraz z nadejściem pracowników wiedzy we wszystkich niekomunistycznych, rozwiniętych przemysłowo krajach fizyczna siła robocza będzie się pomniejszać. Kurczeniu się grupy produkcyjnej towarzyszy jednak ciągle wzrost rozmiaru wytwórczości. Wobec powyższych zmian dotyczących procesu produkcji, twory podejmujące się przedsięwzięć gospodarczych muszą nauczyć się prosperować w warunkach transformacji [6, 7]. W ujęciu Druckera stabilność i przywództwo w owym procesie zachowują tylko te konstrukcje, które zdołają nauczyć się funkcjonować jako przedsiębiorca-innowator.

Okres przemian jest szczególnie niebezpieczny dla tych elementów gospodarki, które odnoszą bieżące sukcesy, ponieważ zwycięstwa tworców niebędących przedsiębiorcami-innowatorami są pozorne. Wszystkie firmy, które nie podejmą się obowiązku wejścia w rolę przedsiębiorcy-innowatora zostaną wyparte przez falę postępu. Utrzymanie przywództwa wymaga od przedsięwzięć rynkowych chłonności na innowacje oraz gotowości do postrzegania w zmianach szansy, a nie zagrożenia.

Po przejściu do formy przedsiębiorcy-innowatora mierzenie wyników staje się obowiązkiem. Ocena osiągnięć jest konieczna i niezbędna do wyciągania wniosków na temat strategii. Przedsiębiorca-innowator musi być zorganizowany do ciągłej pracy i podnoszenia wyników. Cytując za Druckerm *innowacja musi być nieodłączną częścią zwyczajności, normą, jeśli nie rutyną* [6, s. 175]. Przedsiębiorcę-innowatora od pozostałych firm odróżnia nawyk planowego posługiwania się narzędziem innowacji. Projektowanie następujących po sobie zachowań utrzymuje przedsiębiorcę-innowatora na pozycji przywódczej wobec innych firm. Drucker zastrzega, że *utrzymanie dominującej pozycji wymaga jednoczesnego planowania działań dnia teraźniejszego i prawdopodobnych doświadczeń przyszłości* [9].

### 3. Narzędzie innowacji

Jak zostało powiedziane, umiejętność posługiwania się narzędziem innowacji decyduje o przetrwaniu oraz ułatwia dominację i poruszanie się na rynku. Ponadto przedsiębiorcy-innowatorzy pośrednio oddziałują na pozostałych uczestników rynku. Oddziaływanie to polega przede wszystkim na kształtowaniu otoczenia firm. Przedsiębiorca-innowator, jako podmiot kreujący część środowiska dla przedsiębiorczości, porusza się w terenie, który budował. Pozostałe twory nie mają wpływu ani na kształt otoczenia, ani możliwości poznania chociażby wycinka rzeczywistości, w której funkcjonują.

Nasuwa się pytanie o nowopowstające firmy i o to, czy sam fakt utworzenia nowej firmy (zachodzi tu taki warunek, że firma dostrzega sytuację zmiany, braku lub niedoboru i próbuje przekuć tę zmianę w szansę) można uznać za nową wartość na rynku. Ponownie należy wyjaskrawić zasadę: że, jeżeli podmiot nie posłużył się narzędziem innowacji nie jest przedsiębiorcą. Nowe przedsięwzięcia, które nie wykorzystują innowacji powielają jakieś wydarzenie (tutaj otworzenie działalności). Spekulują więc na popularności, modzie czy zapotrzebowaniu na ich usługę, ale nie tworzą nowego klienta ani popytu konsumenckiego. Podobnie rzecz wygląda w odniesieniu do organizacji niegospodarczych. Wśród instytucji użyteczności publicznej, przedsiębiorcami-innowatorami jest ta mniejszość, która wykazuje się określonym postępowaniem, czyli posługuje się narzędziem innowacji. Według Petera F. Druckera istotą działalności przedsiębiorcy jest *angażowanie bieżących zasobów w przewidywane oczekiwania* [6, s. 28]. Instytucje usług niebiznesowych z założenia spełniają ten warunek. Przedsiębiorca-innowator może działać poza sferą biznesu. Podobnie jak w gospodarce, tak i w społeczeństwie innowacją rządzi zasada wykonywania inaczej, a nie sprawniej lub bardziej satysfakcjonująco tego samego.

Twierdzenie, że innowacja to przeprowadzanie w nowy sposób wpływa z cech konstytuujących narzędzie innowacji. Cytując za Druckerm, innowacja jest konkretnym narzędziem przedsiębiorcy. To działanie, które wyposaża zasoby w nową zdolność do tworzenia bogactwa. *Innowacja tworzy i zmienia wydajność zasobów. Może być wprowadzona tylko przez przedsiębiorcę, który z definicji przesuwa zasoby z obszarów niskiej produktywności i zysku do obszarów o wyższej zdolności produkcyjnej i zysku* [6, s. 31-34]. Zasoby oraz wszystko to, co wnosi nowe rozwiązania w procesie wytwarzania bogactwa z istniejących zasobów jest produktem działalności przedsiębiorcy-innowatora.

Praktyka innowacji pokazuje, że jest ona wyprowadzana z różnych źródeł [4]. Pierwszym ogniskiem możliwości innowacyjnych jest niespodziewany sukces. Niespodziewany sukces jest najtrudniejszą do zaobserwowania oznaką do zmiany. Przypadkowy rekord jest przełomem w osiągnięciach firmy i następstwem zmian w odbieraniu rzeczywistości. Uczestnicy organizacji, wyszkoleni do szukania zmian wszędzie tam, gdzie zmieniają się postrzeżenia w taki sposób, że „szklanę do połowy pełną” zaczyna widzieć się jako „szklanę do połowy pustą” mogą nie zauważyć, że w ich otoczeniu zachodzi odwrotny proces. Peter F. Drucker zwraca uwagę na fakt, że zainteresowanie uczestników organizacji przyciągają złe wyniki i porażki. Dodatkowo rezultaty uznaje się za nieprzypadkowe, normalne i konsekwentnie wypracowane. Przedsiębiorca-innowator pomyślnych wyników nie uznaje za typowe dla swoich działań, ale poddaje je wnikliwej analizie. Następnym źródłem innowacji są szeroko rozumiane niezgodności. Niezgodność to rozbieżność pomiędzy tym, co jest a tym, co zostało założone. Owe różnice to symptomy do innowacji. Rozbieżności mogą dotyczyć realiów ekonomicznych, branżowych, wewnętrznych i innych. Niezgodność jest konsekwencją błędnego postrzegania rzeczywistości i nieumiejętnego odczytywania wartości i oczekiwań środowiska organizacji. Postrzegana rzeczywistość różni się od faktycznej. Zadaniem przedsiębiorcy-innowatora jest nie tylko odczytać obiektywny stan otoczenia, ale wykorzystać tę wiedzę do innowacji. Innowacje niebędące następstwem wydarzeń (wewnętrznych lub zewnętrznych) wpływają z potrzeby procesu. Ich początek bierze się z wykonywanego zadania, a nie z sytuacji. W kontekście koncepcji przedsiębiorcy-innowatora szereg zadań składających się na dany proces będzie ciągle modyfikowany w taki sposób, żeby sam proces był coraz to bardziej doskonały. Innowacja powstała w wyniku takiego procesu jest automatycznie przyswajana i akceptowana jako „oczywista”.

Nie wszystkie innowacje wyprowadzane przez przedsiębiorców-innowatorów kończą się sukcesem rozumianym jako ukształtowanie nowej normy rynkowej. Przedsiębiorcy-innowatorzy współzawodniczą z innymi przedsiębiorcami-innowatorami. Konkurując o przejęcie branży, wypracowano służące temu strategię.

### 4. Przedsiębiorca-innowator jako naśladowca-innowator

Zwraca uwagę, że Peter F. Drucker przypisał przedsiębiorcy-innowatorowi takie atrybuty jak: twórczy, podejmujący ryzyko, systematyczny, działający planowo i inne związane z zachowaniem w sytuacji wprowadzania innowacji [7].

Należy zadać pytanie o powszechne w sytuacjach rynkowych zjawisko naśladownictwa oraz o to, czy zjawisko naśladownictwa dotyczy przedsiębiorcy-innowatora, a jeśli tak, to w jakim kształcie. Z cech konstytuujących przedsiębiorcę-innowatora wynika, że musi on zachować swoje przymioty także z położenia naśladowcy. Pozornie naśladownictwo i twórczość wydają się być sprzeczne. Jednak „twórcze naśladownictwo” – termin wymyślony przez ekonomistę Theodore’a Levitta trafnie określa zachowanie przedsiębiorcy-innowatora w kontekście przechwycenia innowacji.

Zostało powiedziane, że przedsiębiorca-innowator pierwszą z decyzji dotyczących działalności innowacyjnej podejmuje jeszcze w kształcie nieokreślonego tworu rynkowego. Takim tworem może być spekulant, naśladowca itd. Twór rynkowy, który ocenia, że jest gotowy zakończyć działalność spekulacyjną podejmuje decyzję o przeprowadzeniu działania w nowy sposób. Przekonanie o potrzebie innowacji jest pierwszym krokiem do zmiany struktury w kierunku przedsiębiorcy. Świadomość ta nie jest równoznaczna z umiejętnością posługiwania się narzędziem innowacji. Epizody innowacji w historii firm pokazują, że wiele z nich kończy się przejściem branży lub całego rynku przez doświadczonych przedsiębiorców-innowatorów [6]. Ponieważ innowacja jest pewnego rodzaju próbą przeprowadzenia w nowy sposób, to tak jak każda próba, może zakończyć się niepowodzeniem. Naśladowcy, zgodnie z zasadą innowacji, starają się prowadzić swoje działania inaczej. Inaczej nie oznacza lepiej. Wyższa efektywność może, ale nie musi, być skutkiem innowacji.

Ponieważ przedsiębiorcy-innowatorzy ciągle monitorują rynek i wszystkie zachodzące na nim działania, próby wdrożenia innowacji są przez nich niemalże zawsze rejestrowane. Celem szczegółowej analizy środowiska jest utrzymanie pozycji dominanta. Powyższy, wymierzony w przywództwo cel realizowany jest z wykorzystaniem strategii twórczego naśladownictwa. Strategia ta polega na tym, że przedsiębiorca-innowator „naśladuje” naśladowców wprowadzających innowacje, ale w sposób twórczy. Pośrednio sam staje się naśladowcą. Dzieje się tak dlatego, że jako przedsiębiorca lepiej rozumie istotę danej innowacji od osób, które ją stworzyły. Twórczy naśladowca-innowator wykorzystuje cudzy sukces. Przechwytuje pomysły i wprowadza je ponownie, ale w sposób jednocześnie nowy i lepszy. Tym samym jego twórcza imitacja ustala nowe normy rynkowe.

Strategia twórczego naśladownictwa jest odwróconą zasadą innowacji: zaczyna się od rynku a nie produktu oraz od klienta, a nie producenta. Naśladowca-innowator obsługuje rynek, który został stworzony wcześniej przez inny twór rynkowy, ale robi to na wyższym poziomie aniżeli pionier danej innowacji. Naśladowca-innowator nie różnicuje rynku i nie stwarza popytu, ale go ostatecznie zaspokaja.

Drugą, opartą na naśladownictwie praktyką jest strategia „przedsiębiorcze judo” [6, s. 259]. Metoda ta, podobnie jak strategia twórczego naśladownictwa, wymierzona jest w zdobycie przywództwa i dominacji w branży lub całym rynku. Powyższe strategie różni element, dzięki któremu przedsiębiorca-innowator wybija się do pozycji lidera. W strategii twórczego naśladownictwa był to pierwotny kształt innowacji, tutaj natomiast przedsiębiorca-innowator

bazuje na nawykach przedsiębiorców i pozostałych elementów rynku. Pod pojęciem nawyku firmy należy rozumieć powtarzające się zachowania uczestników poszczególnych branż. Zachowania te kontynuowane są nawet wtedy, kiedy staje się zrozumiałe, że były one powodem utraty przewodnictwa w branży.

Peter F. Drucker wyróżnił pięć powszechnych nawyków, na których bazuje strategia przedsiębiorczego judo [6]. Pierwszym z nich jest arogancja. Potoczna, amerykańska nazwa złego nawyku arogancji doskonale oddaje istotę problemu: *not invented here* (niewynalezione tutaj). Arogancja doprowadza firmę lub branżę do negatywnych sądów na temat wszystkiego, co nie zostało przez nią samą wymyślone. Przedsięwzięcia, w których panuje zwyczaj odrzucania obcych pomysłów i wynalazków przestają być chłonne na innowacje. Drugim nawykiem nazwanym przez Druckera tendencją do „zbierania śmietanki” są próby zdobywania zapłaty za wcześniejsze dokonania. Kolejny, to wiara w jakość produktu lub usługi. Żaden produkt ani usługa nie mają obiektywnej jakości. Firmy i branże powinny wiedzieć, że jedynym wyznacznikiem jakości ich produktów i usług jest ich użytek i wartość w ocenie klienta, a ta jest zmienna. Brak tej wiedzy czyni ich podatnymi na przedsiębiorcze judo. Czwartym, osłabiającym nawykiem jest złudzenie „zyskowej” ceny. Złudzenie to polega na tym, że firma ma mylne wrażenie wyższych zysków po ustaleniu wyższej ceny. Ostatnim zwyczajem otwierającym drogę do przedsiębiorczego judo jest nawyk zaspokajania wszystkich użytkowników tym samym produktem lub jednakową usługą. Zachowania te cechują przede wszystkim firmy, które mają ustabilizowaną pozycję na rynku.

Uczestnicy branż, którzy nie są zdolni do wyzbycia się lub zatajenia przyzwyczajzeń, zdradzają swoje strategie konkurencji. Przedsiębiorca-innowator z łatwością będzie wyprzedzał innowacje na bazie innowacji współzawodników. Omówione złe nawyki występują u wszystkich uczestników rynku, także u przedsiębiorców-innowatorów. Skala zjawiska występowania złych nawyków wśród przedsiębiorców-innowatorów nie została określona.

## 5. Przedsiębiorca-innowator liderem zmian

Konstruując rolę i znaczenie lidera zmian, Peter F. Drucker odciął się od zagadnień biznesu i ekonomii. O liderze zmian pisze wyłącznie w kontekście zarządzania. Chociaż koncepcja lidera zmian nie jest wprost powiązana z zagadnieniami dotyczącymi przedsiębiorczości, można wysunąć wniosek, że przedsiębiorca-innowator jest liderem zmian. Zbiór cech definiujących lidera zmian stanowi wycinek koncepcji przedsiębiorcy-innowatora. Przedsiębiorcę-innowatora konstytuują wszystkie cechy lidera zmian oraz cechy dla niego specjalne. Podsumowując, przedsiębiorca-innowator jest liderem zmian, natomiast odwrotnie ta zależność może, ale nie musi zachodzić.

Peter F. Drucker postawił tezę: *w okresie gwałtownych zmian strukturalnych jedynymi, którzy przetrwają są tzw. liderzy zmian. Dlatego też, wyzwaniem dla zarządzania w XXI wieku jest to, by stać się liderem, propagatorem zmian traktowanych jako szansa, a nie zagrożenie* [9, s. 73]. Tak sformułowany wstęp do rozważań na temat lidera

zmian wskazuje na wspólny punkt wyjścia dla działań przedsiębiorcy-innowatora i lidera zmian.

Charakter przedsięwzięć przedsiębiorcy-innowatora jest odmienny od zachowań pozostałych twórców rynkowych, ponieważ działa on jak lider zmian: przeobrażające się otoczenie jest dla niego źródłem szans. Instytucje, które obawiają się zmian, nie rozwijają się i w konsekwencji upadają. Drucker, budując teorię lidera zmian, umieścił w niej dodatkowy element, o którym nie wspomina pisząc o przedsiębiorcy: lider zmian, w jego ujęciu, pełni rolę propagatora zmian rozumianych jako szansa. Pomimo tego, że Drucker nie pisze wprost o promowaniu powyższego stosunku do zmian przez przedsiębiorców-innowatorów można przyjąć, że zachowanie przedsiębiorcy-innowatora upowszechnia taką postawę. Postępowanie przedsiębiorcy-innowatora w kontekście zarządzania przez niego zmianami wskazuje na słuszność powyższego założenia. Podążanie za nowością i innowacją, które jest nieodłączną cechą przedsiębiorcy-innowatora wymaga od niego: po pierwsze – sformułowania polityki kreowania przyszłości, po drugie – systematycznego szukania możliwości do innowacji oraz doskonalenia metod szukania nowości i przewidywania przyszłych wydarzeń, po trzecie – skutecznego wprowadzania innowacji i zmian, po czwarte – stworzenia polityki równowagi i kontynuacji zmian [9]. Wyliczone metody zarządzania zmianą przez przedsiębiorców-innowatorów to wyzwania, przed którymi stoją liderzy zmian okresu rozwoju i gwałtownych przekształceń strukturalnych.

Podstawą polityki kreowania przyszłości jest odrzucenie przeszłości. Przedsiębiorca-innowator odcina się od przeszłości pierwszy raz w momencie przekształcenia swojej struktury do formy przedsiębiorcy-innowatora i później, wprowadzając innowacje. Innowacja z zasady wymaga zaprzestania stosowania tradycyjnych rozwiązań. Nie jest możliwym podejmowanie efektywnych środków zaradczych, bazując na przeszłych metodach. Przedsiębiorcy-innowatorzy wstrzymują środki do realizacji zadań, które nie przynoszą określonych efektów i szukają nowych. Nie podejmują się budowy rozwiązań w oparciu o przeszłe rozwiązania. Przedsiębiorca-innowator nie wyprowadza rozwiązań z czegoś czy na bazie czegoś, ale wprowadza nowe. Polityka przyszłości stanowi ramę działań lidera zmian, który zmuszony jest (tak jak przedsiębiorca-innowator) do systematycznego monitoringu środowiska i diagnozowania okazji do zmian.

Drugim rodzajem postępowania przedsiębiorcy-innowatora jest rozwój zorganizowany. Pod pojęciem rozwoju należy rozumieć trwałą poprawę w dwóch aspektach: ilościowym oraz jakościowym. Działania w kierunku rozwoju trwałego wymagają udoskonalania (np. produktów, usług) w sposób systematyczny i ciągły, czyli zorganizowany. Stały rozwój prowadzi do zmian w działalności przedsiębiorcy-innowatora. Efektem reorganizacji są innowacje. Podobnie postępuje lider zmian, który urządza środowisko wewnętrzne organizacji w sposób, który prowadzi do wykształcenia się nowych procesów produkcyjnych.

Umiejętnością przedsiębiorcy-innowatora i lidera zmian jest wykorzystywanie sukcesu. Ponieważ działania przedsiębiorcy-innowatora i lidera zmian biorą źródło z omówionego postrzegania zmian i koncentrowania się na szansach

rynkowych, mają oni naturalną zdolność do niwelowania przeszkód i uwypuklania okazji. Umiejętne wykorzystywanie własnego sukcesu i opieranie na nim strategii zawsze prowadzi do innowacji.

Stosowanie polityki kreowania zmian (nazywanej też polityką systematycznych innowacji) ukierunkowuje sposób postrzegania środowiska zewnętrznego przez uczestników organizacji. Wykorzystywanie tej strategii wywołuje chęć zapracowania na miano lidera zmian [9, s. 85]. Przedsiębiorca-innowator, który z definicji posługuje się strategią systematycznej innowacji zawsze będzie zachowywał się tak, aby zasłużyć na tytuł lidera zmian.

Źródła szans rynkowych (ogniska innowacyjne) są wspólne dla przedsiębiorcy-innowatora i lidera zmian.

## 6. Podsumowanie

Uporządkowanie twierdzeń i poglądów tworzących teorię przedsiębiorcy-innowatora jest istotne dla klarowności i kompletności Druckerowskiego systemu gospodarki przedsiębiorczej i innowacyjnej.

W oparciu o poglądy Petera F. Druckera w dziedzinie gospodarki można wskazać prawdopodobną rolę, jaką przypisywał on przedsiębiorcy-innowatorowi. Drucker dowodził, że siłą napędową działań innowacyjnych i sensem tych działań zawsze powinna być szansa utworzenia wartości – nie pogoń za zyskiem samym w sobie. Jego projekt gospodarki przedsiębiorczej i innowacyjnej jest próbą odnalezienia równowagi pomiędzy celami korporacji a dobrem społecznym. Należy stwierdzić, że przedsiębiorca-innowator wiąże ze sobą postęp gospodarczy i dobrobyt społeczny. Innowacje wyprowadzane przez przedsiębiorcę-innowatora nie tylko łagodzą wpływ dekonjunkury i wpływ spowolnienia gospodarczego na pracowników, ale są istotne dla całego społeczeństwa. Przedsiębiorca-innowator realizuje cel w postaci zysku poprzez tworzenie wartości dla konsumentów oraz odpowiada na oczekiwania społeczne w taki sposób, że oddziałuje za pomocą narzędzia innowacji na te produkty i usługi, których wartość została uznana w społeczeństwie.

Peter F. Drucker w swoich pracach nie posługuje się terminem przedsiębiorca-innowator. Konstrukcja ta została użyta na potrzeby artykułu i w celu wyjasnienia szczególnej spojrzenia Druckera na tę kwestię.

## Literatura:

- [1] Beatty J.: *The Word According to Peter Drucker*. Broadway Books, New York 1999.
- [2] Cohen C.W.: *Wykłady Druckera. Zapomniane nauki najlepszego na świecie wykładowcy zarządzania*. MT Biznes, Warszawa 2001.
- [3] Drucker F.P.: *Concept of the Corporation*. John Day, New York 1946.
- [4] Drucker F.P.: *Innowacja i przedsiębiorczość. Praktyka i zasady*. Państwowe Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 1992.
- [5] Drucker F.P.: *Mysli przewodnie Druckera*. MT Biznes, Warszawa 2002.

- [6] Drucker F.P.: *Natchnienie i fart, czyli Innowacja i przedsiębiorczość*. Studio Emka, Warszawa 2004.
- [7] Drucker F.P.: *Praktyka zarządzania*. Czytelnik, Nowoczesność, Akademia Ekonomiczna w Krakowie, Warszawa 1992.
- [8] Drucker F.P.: *The Age of Discontinuity*. Harper Row, New York 1969.
- [9] Drucker F.P.: *Zarządzanie w XXI wieku*. Muza SA, Warszawa 2000.
- [10] Edersheim Haas E.: *Przesłanie Druckera: zarządzanie oparte na wiedzy*. MT Biznes, Warszawa 2010.
- [11] Heller R.: *Business Masterminds: Peter Drucker*. DK Publishing, New York 2000.
- [12] Schumpeter A.J.: *Kapitalizm, socjalizm, demokracja*. Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2009.
- [13] Schumpeter A.J.: *Teoria rozwoju gospodarczego*. Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1960.
- [14] Weber M.: *Gospodarka i społeczeństwo. Zarys socjologii rozumiejącej*. Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2002.

## ENTREPRENEUR-INNOVATOR BY PETER FERDINAND DRUCKER

### Key words:

Drucker F. Peter, entrepreneur, innovation, business environment.

### Abstract:

Peter Ferdinand Drucker considered amongst most management circles to be the founding father of contemporary management was interested in management, administration and economy. In numerous publications he presented a series of features embodying entrepreneur-innovator. Since Drucker did not publish any book devoted to the idea of entrepreneur-innovator, the pattern was born along with managing and innovative economic system that in turn was based upon the results of the two disciplines: enterprise and innovation. Drucker remarked that the nature of entrepreneurs was not a subject of his research. All the features gathered in the article are related to the activities and manners of businessmen however they do not involve psychological reflections.

Based upon Drucker's viewpoint a plausible role of the entrepreneur-innovator has been revealed. Drucker argued that the driving force of innovative activities and their meaning should always be the possibility to create values – not a pursuit of profit itself. His project of entrepreneurial and innovative economy is an attempt to find balance between the goals of corporations and public welfare. It should be recognized that the entrepreneur-innovator acknowledges both, the economical growth and commonwealth. Innovations introduced by the entrepreneur-innovator not only calm the impact of recession and economical crisis upon employees but are also crucial for the whole society.

The entrepreneur-innovator responds to social needs in a way that by means of an innovative device he affects those products and services which are perceived more expensive than their actual cost of production. The entrepreneur-innovator goal is accomplished in a form of profit by creating values for consumers.

### mgr Monika GRABOWSKA

doktorantka w Katedrze Samorządu Terytorialnego i Wspólnot Lokalnych  
Uniwersytet Pedagogiczny im. KEN w Krakowie  
monikagrabowska@onet.eu