

Katarzyna KATANA
Politechnika Śląska
Wydział Organizacji i Zarządzania
Katedra Stosowanych Nauk Społecznych

PRZEDSIĘBIORSTWO PRZYSZŁOŚCI OPARTE NA ZARZĄDZANIU INNOWACJAMI

Streszczenie. W artykule przeprowadzono analizę tematyki sustainable enterprise w odniesieniu do zarządzania innowacjami. Celem artykułu jest zwrócenie uwagi na nowoczesne przedsiębiorstwo jutra, opierające się na zarządzaniu innowacjami, które w ostatnim czasie stało się często wykorzystywanym i skutecznym modelem stosowanym w zarządzaniu.

W artykule przedstawiono, czym jest sustainable enterprise, opisano modele sustainable enterprise. Następnie rozważania skupiły się na jednym z wielu wykorzystywanych w ramach przedsiębiorstwa jutra modelu, a mianowicie na zarządzaniu innowacjami.

Słowa kluczowe: sustainability, sustainable enterprise, innowacje, zarządzanie innowacjami

SUSTAINABLE ENTERPRISE BASED ON INNOVATION MANAGEMENT

Summary. The present article constitutes an attempt to describe the subject of sustainable enterprise with reference to innovation management. The aim of the paper is to focus on a modern enterprise "of tomorrow", based on managing innovative, which has recently become a frequently applied and effective management model.

The article contains a description of what sustainable enterprise is; sustainable enterprise models have been elaborated on, too. Further consideration focuses on one of many models applied within the enterprise "of tomorrow," mainly innovation management.

Keywords: sustainability, sustainable enterprise, innovations, innovation management

1. Wprowadzenie

W dzisiejszych czasach można zaobserwować wielkie przemiany dotyczące niemalże wszystkich sfer życia. Człowiek i jego otoczenie przez cały czas muszą być gotowi na radzenie sobie z wszelkimi zmianami. Początek XXI wieku to czas przełomu epok cywilizacyjnych, kiedy dokonuje się przejście od cywilizacji przemysłowej do nowoczesnej gospodarki oraz społeczeństwa, które jest oparte na wiedzy. Przedsiębiorstwa obecnie odchodzą od tradycyjnych modeli zarządzania, w których przede wszystkim liczy się zysk, do modeli, w których rozwój, innowacyjność, zadowolenie pracowników, przekładające się na lepszą jakość pracy, są przyszłością i możliwością przetrwania przedsiębiorstwa na bardzo zmiennym rynku. Od tego momentu wielu badaczy tego zjawiska mówi o przedsiębiorstwie przyszłości, które umiejętnie potrafi dostosować się do ciągłych, nieustannych zmian, które zachodzą w otoczeniu. Cały czas poszukiwane są różne modele biznesowe, które podlegają ciągłym zmianom w wyniku szybkich przemian zachodzących na rynku. Dlatego też istnieje wiele modeli biznesowych w obrębie sustainable enterprise. Jednym z modeli zarządzania, które są obecnie wykorzystywane w wielu przedsiębiorstwach jutra, jest zarządzanie oparte na innowacjach. Ciągły rozwój i wdrażanie innowacji w przedsiębiorstwie pozwala na dostosowywanie się organizacji do otoczenia, a nawet prowadzi do sytuacji, kiedy to dane przedsiębiorstwo może wyznaczać cele rozwojowe innym organizacjom. Zarządzanie przez innowacje jest dobrym sposobem, aby przedsiębiorstwo mogło trwać na rynku przez wiele lat. Celem niniejszego artykułu jest przedstawienie nowoczesnego przedsiębiorstwa, które opiera się na zarządzaniu innowacjami.

2. Sustainable enterprise jako przedsiębiorstwo przyszłości

Jak już zostało wspomniane, początek XXI wieku w naukach o zarządzaniu zaznacza się bardzo wyraźnie. Jest to okres wielu przemian, z których najważniejszą jest zmiana patrzenia na zarządzanie. Obecnie przy bardzo zmiennym otoczeniu rynkowym przedsiębiorstwo nie może już opierać na klasycznych paradygmatach zarządzania. Aby przedsiębiorstwo mogło funkcjonować na rynku, musi poszukiwać nowych form zarządzania, które pomogą w utrzymaniu firmy na rynku. Z tego też powodu wielu uczonych zaczęło zgłębiać tematykę dotyczącą poszukiwania nowych rozwiązań i tak oto można mówić o wyłonieniu się paradygmatu sustainability.

Paradygmat sustainability odnosi się do dwóch bardzo ważnych kwestii, a mianowicie do umiejętności przedsiębiorstwa ciągłego obserwowania otoczenia, a także do zdolności do radzenia sobie z nie do końca rozeznanymi zmianami w swoim otoczeniu. Należy zwrócić uwagę, że obecnie określenie sustainability kojarzone jest przeważnie z ekologią, jednakże w tym kontekście wielu autorów zdecydowało się używać anglojęzycznego terminu, aby nie prowadzić do nieporozumień na temat omawianego zakresu tematycznego, żeby nie mylono paradygmatu sustainability z odnową strategiczną, która jest nastawiona na wykorzystanie oraz wzmocnienie posiadanych już przez dane przedsiębiorstwo kluczowych zasobów oraz kompetencji. Sustainability w sensie omawianej koncepcji ma być wyznacznikiem nowoczesności oraz dynamiczności przedsiębiorstwa¹.

Na polskim gruncie zagadnieniem sustainability oraz sustainable enterprise zajęli się wybitni uczeni W.M. Grudzewski oraz I.K. Hejduk. Od ponad dekady z wielkim zaangażowaniem wnoszą wkład w rozwój tej koncepcji.

Według W.M. Grudzewskiego i I.K. Hejduk sustainability to umiejętność przedsiębiorstwa do nieustannego uczenia się, adaptacji i rozwoju, rewitalizacji, rekonstrukcji oraz reorientacji w celu utrzymania trwałej i wyróżniającej pozycji na rynku przez oferowanie ponadprzeciętnej wartości nabywcom dziś oraz w przyszłości, która jest zgodna z paradygmatem innowacyjnego wzrostu dzięki ograniczonej zmienności konstytuującej modele biznesowe, a wynikającej z kreowania nowych możliwości i celów oraz odpowiedzi na nie, przy zrównoważeniu interesów różnych grup².

V.C. Ionescu definiuje sustainable enterprise jako organizację opierającą się na zrównoważeniu kwestii ekonomicznych, społecznych i środowiskowych, które przekładają się na poziom zasobów posiadanych przez przedsiębiorstwo, jak również mogących być przez nie wykorzystanymi, które pozwolą na utrzymanie w dłuższym czasie efektywności funkcjonowania, wynikającej z oceny dokonanej przez rynek oraz społeczeństwo³.

Sustainable enterprise to koncepcja przedsiębiorstwa przyszłości, która elastycznie dostosowuje się do ciągłych i burzliwych zmian zachodzących w otoczeniu, a także potrafi funkcjonować w warunkach chaosu i kryzysu⁴.

¹ Grudzewski W.M., Hejduk I.K., Sankowska A., Wańtuchowicz M.: Sustainability w biznesie, czyli przedsiębiorstwo przyszłości. Zmiany paradygmatów i koncepcji zarządzania. Poltext, Warszawa 2010, s. 26.

² Ibidem, s. 27.

³ Ionescu V.C.: The internal potential of sustainable organization. "Manager", No. 10, 2009, p. 53.

⁴ Grudzewski W.M., Hejduk I.K.: Sustainable enterprise (przedsiębiorstwo przyszłości) – odpowiedzią na kryzys ekonomiczny [w:] Hejduk I.K. (red.): Sustainability odpowiedzią na kryzys ekonomiczny. Nowe koncepcje przedsiębiorstwa przyszłości. Instytut Organizacji i Zarządzania w Przemśle ORGMASZ, Warszawa 2011, s. 11.

Zdaniem W.M. Grudzewskiego oraz I.K. Hejduk do najważniejszych czynników wpływających na i kształtujących obecnie warunki funkcjonowania sustainable enterprise należą:

- występowanie wielu procesów jednocześnie, które nieustannie nakładają się na siebie i przeplatają się wzajemnie,
- trudne do przewidzenia przemiany oraz zmiany o charakterze politycznym, systemowym, społecznym czy ekonomicznym⁵.

W.M. Grudzewski oraz I.K. Hejduk zwracają uwagę, że w Polsce w literaturze poświęconej zagadnieniu sustainable enterprise można spotkać się z tendencją do określania koncepcji sustainable enterprise jako przedsiębiorstwa zrównoważonego zamiast przedsiębiorstwa przyszłości. Istnieją dwa różne źródła, z których jasno wynika, iż należy odrębnie traktować te koncepcje. Pierwszym źródłem jest raport z badania na temat zrównoważonego rozwoju przedsiębiorstw, który został przeprowadzony przez zespół The Economist Intelligence Unit w okresie września i października 2007 roku, natomiast drugim źródłem jest raport z badania Global CEO Study pod tytułem „The Enterprise of the Future”. Badanie to zostało przeprowadzone przez Instytut IBM for Business Value w 2007 roku oraz w pierwszym kwartale 2008 roku.

Pierwszy nurt badań w obszarze sustainable enterprise łączy tę koncepcję z koncepcją zrównoważonego rozwoju przedsiębiorstwa. The Economist Intelligence Unit przeprowadziło badanie wśród 1200 dyrektorów naczelnych, kierowników, dyrektorów działów i dyrektorów ds. zrównoważonego rozwoju oraz na podstawie 28 wywiadów pogłębionych. Z badań wynikało, że przedsiębiorstwa, które zarządzają zrównoważonym wzrostem, oczekują w pierwszej kolejności możliwości pozyskania nowych klientów oraz utrzymania klientów już posiadanych. Następnie oczekiwania skupiły się na wzroście wartości i rentowności przedsiębiorstwa dla udziałowców i akcjonariuszy. Badanie wykazało, że korzyści finansowe nie są najważniejsze, jednakże są obecne w zrównoważonym rozwoju. Organizacje, które wdrożyły lub wdrażają koncepcję zrównoważonego rozwoju, są postrzegane przez innych jako bardziej godne zaufania. Zrównoważony wzrost wraz z zaufaniem do organizacji sprzyjają otwarciu nowych możliwości w zakresie rynków zbytu oraz wprowadzenia innowacyjnych produktów czy usług. Wprowadzenie koncepcji zrównoważonego rozwoju do przedsiębiorstw pozytywnie wpływa na poziom działalności danej organizacji zarówno w strukturze wewnętrznej, jak i zewnętrznej⁶.

⁵ Ibidem, s. 12.

⁶ Hejduk I.K., Grudzewski W.M.: Koncepcja sustainability wyzwaniem współczesnego zarządzania, [w:] Hejduk I.K. (red.): Koncepcja sustainability wyzwaniem współczesnego zarządzania. Szkoła Główna Handlowa, Warszawa 2014, s. 21-22.

Natomiast drugi nurt badań sustainable enterprise łączy tę koncepcję z koncepcją przedsiębiorstw przyszłości. W badaniu Global CEO Study wzięło udział 1130 prezesów oraz dyrektorów generalnych i liderów w sektorze prywatnym i publicznym z 40 krajów.

Celem badania było poznanie nowych obszarów planowanych inwestycji, sprawdzenie umiejętności zarządzania zmianą oraz zidentyfikowanie nadchodzących trendów, które będą wskazywać kadrze zarządzającej główne kierunki rozwoju firmy w przyszłości.

Wyniki przeprowadzonego badania wykazały zwiększoną chęć do wprowadzenia zmian w poszczególnych obszarach działalności biznesowej. 8 na 10 prezesów było zdania, że konieczność wprowadzenia zmian decyduje o ich sukcesie na rynku. Ponadto badanie wykazało, że luka pomiędzy zdolnością do zarządzania zmianą a skalą oczekiwań nadchodzących zmian wzrosła w porównaniu do 2006 roku. Konieczność zmian nie pokrywa się ze zdolnością do zarządzania nimi. Badanie jednoznacznie pokazało, iż inwestycje skupiające się na zaspokojeniu oczekiwań nowych i wymagających klientów znacznie wzrosną w najbliższym czasie. Nowa kategoria klientów nie jest postrzegana przez organizacje jako zagrożenie, lecz napawa optymizmem możliwością szansy uzyskania bardziej zrównoważonego produktu czy usługi. Prawie wszyscy uczestnicy badania dostosowali model przedsiębiorstwa do zmieniających się warunków otoczenia. Ponad 75% badanych podążyła za modelem sustainable enterprise opartym na zarządzaniu innowacjami⁷.

Dwa powyżej przytoczone badania jasno zobrazowały różnicę w traktowaniu potencjału przedsiębiorstwa. Koncepcja sustainable enterprise jako przedsiębiorstwa przyszłości jest bardziej dynamiczna, korzysta z różnych modeli zarządzania w zależności od pojawiającej się potrzeby i nowych możliwości, jakie otwierają się przed danym przedsiębiorstwem.

Obecnie modele biznesowe wykorzystywane w zarządzaniu są poddawane ciągłym zmianom i przeobrażeniom, które są zgodne z kierunkami zmian zachodzących w rzeczywistości gospodarczej, politycznej i społecznej. Z tego też powodu nieustannie trwają poszukiwania zarówno teoretycznych, jak i praktycznych modeli sustainable enterprise⁸.

W.M. Grudzewski i I.K. Hejduk wraz ze swoimi współpracownikami zaproponowali 16 typów modeli biznesowych zgodnych z założeniami koncepcji sustainable enterprise. Modele te zostały przedstawione w tabeli 1.

⁷ Ibidem, s. 22-23.

⁸ Grudzewski W.M., Hejduk I.K., Sankowska A., Wańtuchowicz M.: op.cit., s. 319.

Tabela 1

Wybrane modele sustainable enterprise

| Lp. | Modele sustainable enterprise | Charakterystyka |
|-----|--|---|
| 1 | Model sustainable enterprise oparty na zarządzaniu zaufaniem | Model ten zakłada, że dobrze zarządzane przedsiębiorstwa mogą rozwinąć wysoki poziom kapitału społecznego. |
| 2 | Model sustainable enterprise oparty na zarządzaniu zmianami | Model ten zakłada, że ważniejsze jest zapobieganie kryzysom niż ograniczanie ich skutków. |
| 3 | Model sustainable enterprise oparty na przywództwie | Model ten zakłada rozwój i wzmocnienie kapitału ludzkiego przez przywództwo. |
| 4 | Model sustainable enterprise oparty na zarządzaniu innowacjami | Model ten zakłada, że zdolność do kreowania innowacji stanowi ważny czynnik, który umożliwi długookresowe powodzenie ekonomiczne. |
| 5 | Model sustainable enterprise oparty na zarządzaniu wiedzą | Model ten zakłada, że organizacja specjalizuje się w kreowaniu, pozyskiwaniu oraz transferowaniu wiedzy i modyfikacji zachowań (organizacja inteligentna). |
| 6 | Model sustainable enterprise oparty na zarządzaniu wartością | Model ten zakłada, że zarządzanie wartością przedsiębiorstwa powinno być powiązane z monitorowaniem poziomu kapitału intelektualnego z atrakcyjnością modelu biznesowego. |
| 7 | Model sustainable enterprise oparty na wirtualizacji | Model ten opiera się na wirtualizacji, która staje się uznanym paradygmatem w naukach o zarządzaniu. |
| 8 | Model sustainable enterprise oparty na corporate governance | Model ten zakłada zasady ładu kooperacyjnego określającego normy postępowania w relacjach spółek giełdowych z otoczeniem. |
| 9 | Model sustainable enterprise oparty na zarządzaniu kulturą organizacyjną | Model ten zakłada dążenie do przetrwania oraz radzenia sobie ze zmianami, a także zarządzania w warunkach kryzysu i chaosu. |
| 10 | Model sustainable enterprise oparty na zarządzaniu przedsiębiorczością | Model ten zakłada intensywne wykorzystywanie zasobów oraz szybkości reakcji na sygnały z rynku. |
| 11 | Model sustainable enterprise oparty na zarządzaniu ekologicznym | Model ten zakłada ciągłe dostosowywanie się na każdym poziomie zarządzania do wysokich oraz stale rosnących standardów ekologicznych. |
| 12 | Model agencyjny sustainable enterprise | Model ten nie ma granic, jest budowany przez grupy ludzkie lub jednostki. |
| 13 | Model sustainable enterprise oparty na kognitywności | Model ten zakłada, że rozwój jest oparty na kognitywności człowieka. |
| 14 | Model kooperacyjny sustainable enterprise | Model ten zakłada, że to od stopnia kooperacyjności zależy maksymalizacja korzyści wyboru gry. |
| 15 | Model sustainable enterprise oparty na inwestycjach | Model ten zakłada skupienie się na minimalizacji kosztów tworzenia inwestycji. |
| 16 | Holistyczny model sustainable enterprise | Model ten łączy ze sobą dwie grupy czynników, a mianowicie: czynników obligatoryjnych, które są względnie stałe, oraz czynników fakultatywnych, które są zależne od warunków otoczenia. |

Źródło: Grudzewski W.M., Hejduk I.K., Sankowska A., Wańtuchowicz M.: Sustainability w biznesie, czyli przedsiębiorstwo przyszłości. Zmiany paradygmatów i koncepcji zarządzania. Poltext, Warszawa 2010, s. 320; Grudzewski W.M., Hejduk I.K.: Sustainable enterprise (przedsiębiorstwo przyszłości) – odpowiedzią na kryzys ekonomiczny, [w:] Hejduk I.K. (red.): Sustainability odpowiedzią na kryzys ekonomiczny. Nowe koncepcje przedsiębiorstwa przyszłości. Instytut Organizacji i Zarządzania w Przemśle ORGMASZ, Warszawa 2011, s. 21.

3. Zarządzanie innowacjami w perspektywie sustainable enterprise

Zarządzanie innowacjami jest jednym z modeli sustainable enterprise. W obecnym otoczeniu rynkowym zarządzanie przez innowacje jest możliwością wielu przedsiębiorstw przezwyciężenia trudnej sytuacji rynkowej oraz istnienia na rynku przez wiele lat. Mówiąc o zarządzaniu innowacjami, należy wyjść od tego, czym w ogóle są innowacje.

Zdaniem J. Schumpetera pojęcie innowacji jest szerokim zagadnieniem, które obejmuje kombinację pięciu różnych elementów, a mianowicie:

- wprowadzenie nowego produktu, z jakim konsumenci nie mieli jeszcze do czynienia bądź też nadanie nowych cech danemu produktowi,
- wprowadzenie nowej metody produkcji, która jest jeszcze niewykorzystywana w danej dziedzinie przemysłu,
- otwarcie nowego rynku, na którym dany rodzaj przemysłu krajowego wcześniej nie działał i to bez znaczenia, czy rynek istniał już wcześniej, czy nie,
- zdobycie nowego źródła surowców bądź półfabrykatów niezależnie od tego, czy źródło to już wcześniej istniało, czy też musi zostać dopiero wytworzone,
- wprowadzenie nowej struktury organizacji danego przemysłu, np. stworzenie lub złamanie monopolu⁹.

Według teorii J. Schumpetera innowacja powstaje w wyniku działań oraz decyzji podejmowanych przez przedsiębiorców, które prowadzą do wytworzenia nowej funkcji produkcji. U podnóża innowacji leżą zmiany techniczne, organizacyjne oraz społeczne, natomiast najważniejszą cechą innowacji jest jej nieciągłość¹⁰.

P. Drucker definiuje innowacje jako szczególne narzędzie przedsiębiorców, dzięki któremu zmiany prowadzą do podjęcia nowej działalności gospodarczej bądź świadczenia nowych usług. Innowacje są specyficznym narzędziem przedsiębiorczości, działaniem, które nadaje zasobom nowe możliwości (tworzenie bogactwa)¹¹.

Zarządzanie innowacjami to poszukiwanie, przy wykorzystaniu posiadanych zasobów, takich rodzajów innowacji, które spowodują, że proces innowacji stanie się bardziej efektywny w zderzeniu z wyzwaniami, jakie stawiają przed przedsiębiorstwem rynek, konkurencja, a także klient¹².

⁹ Schumpeter J.: Teoria rozwoju gospodarczego. PWN, Warszawa 1960, s. 104.

¹⁰ Nowakowska A.: Region innowacyjny – procesy innowacji i polityka innowacyjna w rozwoju regionu, [w:] Nowakowska A., Przygodzki Z., Sokołowicz M.: Region w gospodarce opartej na wiedzy. Kapitał ludzki – Innowacje – Korporacje Transnarodowe. Difin, Warszawa 2011, s. 82.

¹¹ Drucker P.: Innowacja i przedsiębiorczość: praktyka i zasady. PWN, Warszawa 1992, s. 29.

¹² Pomykański A.: Zarządzanie innowacjami. PWN, Warszawa-Łódź 2001, s. 84.

M. Karlik definiuje zarządzanie innowacjami jako pojęcie odnoszące się do kilku zasadniczych sfer, „a mianowicie strategii zarządzania, realizacji projektów badawczo-rozwojowych, kompetencji dla innowacji, poszukiwania okazji do innowacji, finansowania działalności innowacyjnej, bezpieczeństwa innowacyjnej własności intelektualnej oraz wspierania postaw innowacyjnych”¹³.

Zarządzanie przez innowacje w praktyce sprowadza się do:

- postawienia celu badań zespołowi innowatorów,
- zapewnienia odpowiedniego zaplecza organizacyjno-logistycznego,
- doboru odpowiedniej metody badań oraz tworzenia innowacji¹⁴.

Według A. Srzednickiego model zarządzania przez innowacje można przedstawić jako system działań, który jest realizowany na podstawie pięciu podstawowych funkcji:

- funkcja zarządzania, która jest tworzona przez kadrę kierowniczą,
- funkcja merytoryczna, która koncentruje się na rozwiązaniu danego problemu,
- funkcja logistyczna, mająca za zadanie zabezpieczyć informacje i środki finansowe na potrzeby tworzenia wynalazku bądź odkrycia,
- funkcja wdrożeniowa, która wykorzystuje potencjał własny i obcy za pośrednictwem specjalnie powołanych zespołów w celu sprawnego wprowadzenia odkrycia czy wynalazku,
- funkcja promocyjna, której celem jest zabezpieczenie praw do stworzonego wynalazku czy odkrycia oraz ich skomercjalizowania¹⁵.

Zdaniem D. Millera przedsiębiorstwo opierające się na modelu zarządzania innowacjami można zaliczyć do organizacji przyszłości. W tym sensie przedsiębiorstwo to powinno charakteryzować się takimi cechami, jak:

- duża elastyczność,
- zaangażowanie w sprawy jednostki,
- pełne wykorzystanie potencjału pracy zespołowej,
- silne kompetencje podstawowe,
- zamiłowanie do różnorodności¹⁶.

Stosując model zarządzania przez innowacje, należy mieć pełną świadomość zarówno zalet, jak i wad wynikających z wykorzystania tego modelu zarządzania w działalności firmy. Do korzyści wynikających ze stosowania metody zarządzania innowacjami można zaliczyć:

¹³ Karlik M.: Zarządzanie innowacjami w przedsiębiorstwie. Poszukiwanie i realizacja nowatorskich projektów. Poltext, Warszawa 2013, s. 39.

¹⁴ Srzednicki A.: Zarządzanie przez innowacje, [w:] Perechuda K. (red.): Zarządzanie przedsiębiorstwem przyszłości. Koncepcje, modele, metody. Placet, Warszawa 2000, s. 159-160.

¹⁵ Ibidem, s. 162-163.

¹⁶ Miller D.: Organizacje przyszłości. Kameleon w całej swojej okazałości, [w:] Beckhard R., Goldsmith M., Hesselbein F., (red.): Organizacje przyszłości. Business Press, Warszawa 1998, s. 139-145.

- uznanie renty nowości, czyli korzyści, które są wynikiem stosowania rozwiązań, których konkurenci nie znają i nie stosują,
- posiadanie potencjalnie większej umiejętności do adaptacji w zmieniającym się otoczeniu, co prowadzi do lepszego radzenia sobie w warunkach kryzysu,
- rozwój intelektualny pracowników organizacji dzięki umiejętności samodzielnego rozwiązywania problemów, co sprzyja podnoszeniu kwalifikacji przez pracowników, a także wiąże pracowników z przedsiębiorstwem, w którym pracują.

Do wad wynikających ze stosowania metody zarządzania przez innowacje można zaliczyć:

- zmiany istniejącego systemu, które w pewnym stopniu naruszają czyjeś interesy bądź też wykazują czyjąś niekompetencję,
- niepowodzenie przeprowadzenia innowacji, z czym wiąże się nieumiejętność szybkiego reagowania na niepowodzenie,
- brak umiejętności wykorzystania pojawiających się nowych możliwości po wprowadzeniu innowacji¹⁷.

Wykorzystywanie innowacji we współczesnym przedsiębiorstwie nie sprowadza się wyłącznie do stosowania innowacji operacyjnych bądź w procesie pozyskiwania nowego produktu czy usługi, ale także ważną rolę odgrywają innowacje zarządzania. Innowacje zarządzania stoją u szczytu piramidy zarządzania stworzonej przez G. Hamela. Definiuje on te innowacje jako „wszystko to, co w znaczący sposób odmienia zwyczajowe formy organizacyjne firmy i przez to przybliża realizację jej celów. Mówiąc prościej, innowacja zarządzania zmienia sposób, w jaki menedżerowie robią to co robią i robią to w taki sposób, by zwiększyła się wydajność organizacji”¹⁸.

Istnieją trzy kluczowe cechy wyróżniające innowacje zarządzania, a mianowicie:

- innowacje zarządzania są przeważnie ukryte, ciężkie do zaobserwowania i niełatwe do zdefiniowania, co prowadzi do sytuacji, w której ważną rolę odgrywają czynniki społeczne i polityczne,
- istnieje mała liczba organizacji, która ma wyspecjalizowanych ekspertów w dziedzinie innowacji zarządzania, co podkreśla niepewność całego procesu, który im towarzyszy,
- wprowadzenie nowości powoduje niejednoznaczność i niepewność dla jednostek oraz całej organizacji, wynikające z braku zrozumienia zamierzonej wartości innowacji oraz strachu przed negatywnymi skutkami dla jednostki lub całej organizacji¹⁹.

¹⁷ Srzednicki A.: op.cit., s. 166-167.

¹⁸ Hamel G., Breen B.: Zarządzanie jutra. Jakie jest twoje miejsce w przyszłości? „Harvard Business School Press”, RedHorse, Lublin 2008, s. 35.

¹⁹ Grudzewski W.M., Hejduk I. K., Sankowska A., Wańtuchowicz M.: op.cit., s. 122.

W.M. Grudzewski i I.K. Hejduk w dwóch ostatnich innowacjach w piramidzie innowacji G. Hamela, a mianowicie w innowacjach strategii oraz w innowacjach zarządzania, widzą potencjał rozwoju przedsiębiorstwa przyszłości. G. Hamel sformułował trzy najważniejsze zadania dla przedsiębiorstw XXI wieku:

- radykalne przyspieszenie tempa zmian strategii,
- dążenie do tego, aby innowacja była zjawiskiem naturalnym i powszechnym,
- stworzenie zadowalającego środowiska dla pracowników będącego motywacją do działania²⁰.

4. Podsumowanie

Koncepcja sustainable enterprise wpisuje się w nowoczesny paradygmat nauk o zarządzaniu. Początek XXI wieku to czas wielkich zmian w każdej dziedzinie życia. Przedsiębiorstwo w obecnych warunkach rynkowych, aby mogło funkcjonować, musi nieustannie dostosowywać się do wszystkich zmian zarówno pozytywnych, jak i negatywnych w swoim otoczeniu. Przedsiębiorstwa działające zgodnie z wymogami, jakie wyłoniły się w XXI wieku, często wpisują się w koncepcję sustainable enterprise jako przedsiębiorstwa przyszłości, ponieważ tylko takie przedsiębiorstwo w ostatnich latach ma największe szanse istnienia i dobrego funkcjonowania na rynku. Koncepcja sustainable enterprise składa się z wielu modeli zarządzania i to od danego przedsiębiorstwa zależy, który z modeli wykorzysta w swojej działalności. Jednym z ważniejszych modeli zarządzania jest obecnie zarządzanie innowacjami, które ma duże znaczenie w funkcjonowaniu firmy. Zarządzanie innowacjami to nie tylko poszukiwanie nowego produktu i usługi, aby stać się liderem w danym sektorze rynku. Jest to także proces poprawy i udoskonalenia procesów zarządczych, aby zwiększyć konkurencyjność przedsiębiorstwa. Zarządzanie przez innowacje jest nieodzownym modelem koncepcji sustainable enterprise, modelem, który pozwoli firmie na udział w rynku przez wiele lat. Należy tylko otworzyć się na innowacje i upatrywać w nich możliwości, jakie można uzyskać, a nie zamykać się przed nimi ze względu na strach przed zmianą, jaką przynoszą innowacje.

²⁰ Ibidem, s. 124.

Bibliografia

1. Drucker P.: Innowacja i przedsiębiorczość: praktyka i zasady. PWN, Warszawa 1992.
2. Grudzewski W.M., Hejduk I.K.: Sustainable enterprise (przedsiębiorstwo przyszłości) – odpowiedzią na kryzys ekonomiczny, [w:] Hejduk I.K. (red.): Sustainability odpowiedzią na kryzys ekonomiczny. Nowe koncepcje przedsiębiorstwa przyszłości. Instytut Organizacji i Zarządzania w Przemśle ORGMASZ, Warszawa 2011.
3. Grudzewski W.M., Hejduk I.K., Sankowska A., Wańtuchowicz M.: Sustainability w biznesie czyli przedsiębiorstwo przyszłości. Zmiany paradygmatów i koncepcji zarządzania. Poltext, Warszawa 2010.
4. Hamel G., Breen B.: Zarządzanie jutra. Jakie jest twoje miejsce w przyszłości? Harvard Business School Press, RedHorse, Lublin 2008.
5. Hejduk I.K., Grudzewski W.M.: Koncepcja sustainability wyzwaniem współczesnego zarządzania [w:] Hejduk I.K. (red.): Koncepcja sustainability wyzwaniem współczesnego zarządzania. Szkoła Główna Handlowa, Warszawa 2014.
6. Ionescu V.C.: The internal potential of sustainable organization. "Manager", No. 10, 2009.
7. Karlik M.: Zarządzanie innowacjami w przedsiębiorstwie. Poszukiwanie i realizacja nowatorskich projektów. Poltext, Warszawa 2013.
8. Miller D.: Organizacje przyszłości. Kameleon w całej swojej okazałości, [w:] Beckhard R., Goldsmith M., Hesselbein F., (red.): Organizacje przyszłości. Business Press, Warszawa 1998.
9. Nowakowska A.: Region innowacyjny – procesy innowacji i polityka innowacyjna w rozwoju regionalnym, [w:] Nowakowska A., Przygodzki Z., Sokołowicz M.: Region w gospodarce opartej na wiedzy. Kapitał ludzki – innowacje – korporacje transnarodowe. Difin, Warszawa 2011.
10. Pomykalski A.: Zarządzanie innowacjami. PWN, Warszawa-Łódź 2001.
11. Szrednicki A.: Zarządzanie przez innowacje, [w:] Perechuda K. (red.): Zarządzanie przedsiębiorstwem przyszłości. Koncepcje, modele, metody. Placet, Warszawa 2000.
12. Schumeter J.: Teoria rozwoju gospodarczego. PWN, Warszawa 1960.

Abstract

21st century management entirely differs from the traditional approach towards an enterprise. Modern management has to deal with dynamic changes that are continuously taking place on the market. The concept of sustainable enterprise constitutes a modern attitude towards a company, which needs to be flexible and adjust to the requirements of the market environment. One of the models applied within sustainable enterprise is innovation management. Managing through innovation has become a significantly important model of management, which allows competent managing and, therefore, a company's longstanding existence on the market.