

e-mentor

DWUMIESIĘCZNIK SZKOŁY GŁÓWNEJ HANDLOWEJ W WARSZAWIE
WSPÓŁWYDAWCA: FUNDACJA PROMOCJI I AKREDYTACJ KIERUNKÓW EKONOMICZNYCH

2016, nr 5 (67)



K. Bratnicka-Myśliwiec, *Wpływ technologii informacyjnej na dynamikę twórczej przedsiębiorczości organizacyjnej*, „e-mentor” 2016, nr 5(67), s. 40–45, <http://dx.doi.org/10.15219/em67.1269>



Wpływ technologii informacyjnej na dynamikę twórczej przedsiębiorczości organizacyjnej

Katarzyna Bratnicka-Myśliwiec

Głównym celem niniejszego opracowania jest scharakteryzowanie twórczej przedsiębiorczości organizacyjnej w rzeczywistości menedżerskiej, w której koszty przetwarzania, magazynowania i komunikowania informacji zblizają się do zera. Postępy w technologii informacyjnej sprzyjają nowym typom interakcji pomiędzy podmiotami działalności ekonomicznej. Inaczej mówiąc, rozwój technologii informacyjnej ułatwia przedsiębiorstwom fundamentalną zmianę w sposobach prowadzenia biznesu, a w szczególności w sposobach organizowania i realizowania wymiany i aktywności wychodzących poza granice przedsiębiorstwa¹. W opracowaniu wyodrębniono trzy fazy procesu twórczej przedsiębiorczości organizacyjnej, a mianowicie twórczą nowość, czyli generowanie nowych idei, twórczą użyteczność, czyli selekcję idei pod kątem ich użyteczności dla uruchamiania nowych śmiałych przedsięwzięć, oraz eksploataowanie szans, które przedstawiono w kontekście zmniejszenia ograniczeń informacyjnych stanowiących jedno z najważniejszych źródeł menedżerskich przeobrażeń. Przekształcenia te prowadzą do nowych metod zarządzania twórczą przedsiębiorczością organizacyjną².

Nowoczesna technologia informacyjna jako nośnik transformacji zarządzania przedsiębiorstwem

W ostatnich latach ożywiły się dyskusje wokół wpływu postępów w technologii informacyjnej na zarządzanie przedsiębiorstwem. Jak słusznie

zauważają E.J. Altman, F. Nagle i M.L. Tushman, głównym motorem przemian jest gwałtowny wzrost zdolności w obszarach przetwarzania informacji, magazynowania informacji i komunikowania się, któremu towarzyszy radykalna obniżka kosztów realizacji tych trzech komponentów wykorzystywania informacji w zarządzaniu³. To właśnie dzięki temu przedsiębiorstwa stosują coraz bardziej wyrafinowane technologie informatyczne w celu zarządzania zasobami i wprowadzania innowacji. Na przykład platformy rynkowe są konceptualizowane jako rynki wielostronne⁴. Taka konceptualizacja zakłada, że właściciele platformy powinni realizować strategię polegającą na agresywnym przyciąganiu wytwórców dóbr komplementarnych. Dzięki rosnącej liczbie dostępnych dóbr tego typu rośnie popyt ze strony użytkowników. Wszystko to prowadzi do zarzucania dotychczasowej logiki funkcjonowania i rozwoju przedsiębiorstwa oraz wprowadzania nowych rozwiązań, takich jak: otwartość organizacyjna, angażowanie społeczności, dopuszczenie użytkowników do tworzenia informacji itp. Krótko mówiąc, oznacza to zmianę modelu biznesu pojmowanego jako aktywność danego przedsiębiorstwa polegająca na zaangażowaniu zasobów ludzkich, fizycznych i kapitałowych do realizacji wiązki celów⁵.

Przed wszystkim następuje przesunięcie granic przedsiębiorstwa, które coraz bardziej orientuje się na społeczność. Zmniejsza się liczba pracowników przedsiębiorstwa, ponieważ coraz łatwiej jest kontraktować

¹ H. Chesbrough, *Business model innovation: Opportunities and barriers*, „Long Range Planning” 2010, Vol. 43, No. 2–3, s. 354–363, <http://dx.doi.org/10.1016/j.lrp.2009.07.010>.

² Niniejsze opracowanie przygotowano w ramach projektu badawczego finansowanego przez Narodowe Centrum Nauki (grant nr 2013/09/B/HS4/00473).

³ E.J. Altman, F. Nagle, M.L. Tushman, *Innovating without information constraints: Organizations, communities, and innovation when information cost approach zero*, [w:] C.E. Shalley, M.A. Hitt, J. Zhou (eds.), *The Oxford handbook of creativity, innovation and entrepreneurship*, Oxford University Press, Oxford 2015, s. 353–378.

⁴ K.J. Boudreaux, L.B. Jeppesen, *Unpaid crowd complementors: The platform network mirage*, „Strategic Management Journal” 2015, Vol. 36, No. 12, s. 1761–1777, <http://dx.doi.org/10.1002/smj.2324>; C. Cenamo, J. Santalo, *Platform competition: Strategic trade-offs in platform markets*, „Strategic Management Journal” 2013, Vol. 34, No. 11, s. 1331–1350, <http://dx.doi.org/10.1002/smj.2066>; F. Zhu, M. Iansiti, *Entry into platform-based markets*, „Strategic Management Journal” 2012, Vol. 33, No. 1, s. 88–106, <http://dx.doi.org/10.1002/smj.941>.

⁵ K. Frankenberger, T. Weiblen, M. Csik, O. Gassmann, *The 4I Framework of business model innovation: A structure view on process phases and challenges*, „International Journal of Product Development” 2013, Vol. 18, No. 3/4, s. 249–273, <http://dx.doi.org/10.1504/IJPD.2013.055012>.

osoby z zewnątrz, wtedy kiedy przedsiębiorstwo potrzebuje zwiększenia zasobów ludzkich. Co więcej, zarówno integracja pionowa, jak i pozioma jest mniej atrakcyjna strategicznie, ponieważ transakcje rynkowe stają się coraz tańsze. Ponadto przedsiębiorstwo może podzielić się ryzykiem i kosztami dzięki przetwarzaniu informacji w chmurze.

Drugi obszar transformacji menedżerskiej to strategia i nowe modele biznesu. W miejsce konieczności posiadania niezbędnych zasobów pojawia się możliwość korzystania z zasobów będących poza bezpośrednią kontrolą. Dzieje się tak dzięki temu, że pewne zasoby, zwłaszcza cyfrowe, są o wiele bardziej dostępne dla przedsiębiorstwa. Zatem siła przedsiębiorstwa ma swe źródło nie tyle w posiadanych zasobach i zdolnościach, ile w umiejętności przetwarzania wiedzy niebędącej bezpośrednio własnością przedsiębiorstwa. Właśnie wskutek tego wewnętrznym przedsiębiorcom, funkcjonującym wewnątrz już istniejącej organizacji, jest o wiele łatwiej znaleźć przestrzeń do efektywnej działalności. W takich okolicznościach głównym źródłem przewagi konkurencyjnej staje się zarządzanie wiedzą.

Trzecim obszarem w sferze przekształceń w zarządzaniu przedsiębiorstwem jest zaangażowanie społeczności. W tradycyjnie zarządzanym przedsiębiorstwie występuje wyraźna kontrola nad przetwarzaniem informacji niezbędnych do kreowania innowacji. Natomiast nowoczesne przedsiębiorstwo jest uzależnione nie tyle od kontroli nad bezpośrednim przetwarzaniem informacji, ile od partnerów dostarczających zasoby niezbędne do tworzenia innowacji. W takiej sytuacji przedsiębiorstwo kontraktuje zewnętrzne zasoby, krytyczne dla realizacji jego misji. Oznacza to potrzebę budowania społeczności i angażowania się w nią. Efekty organizacyjne są współtworzone przez partnerów charakteryzujących się różnym związkiem z przedsiębiorstwem, co powoduje, że przedsiębiorstwo jest współzależne od wielu różnych interesariuszy. Znaczna część wytwarzanej wartości jest kreowana poza przedsiębiorstwem. Wzmiankowany wzrost wzajemnego uzależnienia stanowi duże wyzwanie menedżerskie, ponieważ sprostanie mu wiąże się ze złożoną logiką zarządzania.

Zastanawiając się nad zmianami wywołanymi przez zastosowanie nowoczesnej technologii informacyjnej, trudno nie wspomnieć o przywództwie. O ile w konwencjonalnie zarządzanym przedsiębiorstwie hierarchia i kontrola są podstawowymi narzędziami zarządzania zewnętrznymi podmiotami za pomocą kontraktów, o tyle nowoczesne przedsiębiorstwo przyjmuje logikę społeczności i dąży do wykorzystania bodźców behawioralnych i technik wywierania wpływu jako pierwszoplanowych środków zarządzania

zewnętrznymi podmiotami działania. Przywódcy nie działają już w ramach zhierarchizowanego środowiska, lecz w obrębie wielorakich społeczności. Takie włączanie się w zewnętrzne społeczności w celu zwiększenia przedsiębiorczości i innowacyjności staje się centralnym elementem funkcji przywódczych.

Wpływ technologii informacyjnej na twórczą przedsiębiorczość organizacyjną

W ostatnich latach nasiliło się dążenie do integracji dwóch kluczowych sił motorycznych rozwoju współczesnego przedsiębiorstwa, czyli twórczości organizacyjnej i przedsiębiorczości organizacyjnej. Na tym tle pojawiła się propozycja nowego konstruktu „twórczej przedsiębiorczości organizacyjnej”⁶. Niedawno w tym samym duchu P. Davidsson zasugerował i przekonująco uzasadnił konieczność uszczegółowienia dotychczasowego pojmowania przedsiębiorczej szansy, wyodrębniając trzy składowe: czynniki ułatwiające, nowe idee śmiałych przedsięwzięć oraz zaufanie do szansy⁷.

Zewnętrzne czynniki ułatwiające tworzą przestrzeń dla podejmowania nowej działalności ekonomicznej dzięki deregulacji, przełomom technologicznym czy też zmianom demograficznym. Te swoiste zdarzenia strategiczne pobudzają uruchamianie nowych, śmiałych przedsięwzięć i mają wpływ na ich powodzenie. Idee takich przedsięwzięć mają charakter poznawczy i odzwierciedlają wyobrażane kombinacje produktu albo usługi, rynków oraz środków wprowadzenia tych wyimaginowanych ofert rynkowych w życie. Z kolei zaufanie do szansy odnosi się do subiektywnej oceny atrakcyjności stymulatora (zewnętrznego ułatwienia lub idei nowego przedsięwzięcia) jako źródła działalności przedsiębiorczej. W tym przypadku mamy do czynienia nie z tym, co podmiot dostrzega, lecz oceną atrakcyjności tego, co widzi, pod kątem przedsiębiorczej szansy. O ile technologia informacyjna jest obecnie jednym z najważniejszych czynników sprzyjających twórczej przedsiębiorczości organizacyjnej, o tyle idee nowego biznesu mają związek z twórczą nowością, zaś zaufanie do szansy wchodzi w bliskie relacje z twórczą użytecznością.

Biorąc pod uwagę powyższe rozstrzygnięcia, można wskazać trzy elementy twórczej przedsiębiorczości organizacyjnej:

- generowanie nowych idei,
- selekcja nowych idei pod kątem ich użyteczności dla uruchamiania nowych, śmiałych przedsięwzięć,
- eksploatawanie szans.

⁶ K. Bratnicka, *Twórcza przedsiębiorczość organizacyjna*, „Studia Ekonomiczne. Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach” 2015, nr 212, s. 23–34; K. Bratnicka, *Twórcza przedsiębiorczość organizacyjna i efektywność organizacyjna przedsiębiorstwa: Model mediacji równoległej*, 2016 (w druku).

⁷ P. Davidsson, *Entrepreneurial opportunities and the entrepreneurship nexus: A re-conceptualization*, „Journal of Business Venturing” 2015, Vol. 30, No. 5, s. 674–695, <http://dx.doi.org/10.1016/j.jbusvent.2015.01.002>.

Pokrótkie scharakteryzowaną strukturę można wykorzystać do lepszego zrozumienia wpływu redukcji ograniczeń informacyjnych na twórczą przedsiębiorczość organizacyjną. W świecie niskich kosztów informacyjnych umiejscowienie procesu twórczej przedsiębiorczości organizacyjnej przesuwa się od samego przedsiębiorstwa do szerszej społeczności (zob. tabela 1). W szczególności proces generowania nowych idei, stanowiący kluczowy nośnik twórczej przedsiębiorczości organizacyjnej, wymaga szerszego zaangażowania wielorakich społeczności oraz wyjścia poza badania i rozwój umiejscowione wewnątrz przedsiębiorstwa. Wszystko to wspomaga możliwość szybkiego eksperymentowania, a także łączenia wiedzy z różnych domen – np. wiedzy o odbiorcach i dostawcach.

Dla drugiego elementu twórczej przedsiębiorczości organizacyjnej, czyli twórczej użyteczności – selekcji idei pod kątem ich użyteczności dla

uruchamiania nowych śmiałych przedsięwzięć – najbardziej charakterystyczne jest przejście od hierarchicznego podejmowania decyzji menedżerskich do procesów decyzyjnych opartych na społeczności. To właśnie dzięki temu rośnie różnorodność perspektyw uwzględnianych w procesie ewaluacji. Co więcej, tradycyjne techniki badań marketingowych zostają zastąpione eksperymentowaniem w terenie, wykorzystującym przetwarzanie informacji w czasie rzeczywistym.

Z punktu widzenia wykorzystywania szans warto zwrócić uwagę na łatwe i tanie komunikowanie się z potencjalnymi klientami, przy czym segmentowanie rynku ułatwia technologia Big Data. Relacja przedsiębiorstwa z klientem wydłuża się w czasie, a sprzedaż produktu/usługi jest tylko początkiem procesu. Istotną sprawą jest też wykorzystywanie platform i ekosystemów do szerokiego rozpowszechniania nowych produktów i usług.

Tabela 1. Twórcza przedsiębiorczość organizacyjna i technologia informacyjna

Element twórczej przedsiębiorczości organizacyjnej	Technologia informacyjna	
	Tradycyjna – duża liczba ograniczeń informacyjnych	Współczesna – mało ograniczeń informacyjnych
Twórcza nowość – generowanie nowych idei	<ul style="list-style-type: none"> Działalność badawczo-rozwojowa prowadzona wewnątrz przedsiębiorstwa oraz z wybranymi partnerami Długie cykle dotyczące prototypów i pilotażu Wkład ze strony ekspertów w specyficznej dziedzinie Brak zachęt do komplementarnych innowacji Wysoki koszt narzędzi komputerowych 	<ul style="list-style-type: none"> Definiowanie problemu przez przedsiębiorstwo i wykorzystanie społeczności w celu wygenerowania potencjalnych rozwiązań Szybkie eksperymentowanie Wkład różnych dyscyplin (na przykład biologów odpowiadających na pytania związane z fizyką) Wykorzystanie wielowymiarowych platform społecznościowych skupiających wiele ofert rynkowych Możliwość korzystania z narzędzi o wysokiej efektywności dostępnych dla przedsiębiorców
Twórcza użyteczność – selekcja idei pod kątem ich użyteczności dla uruchamiania nowych śmiałych przedsięwzięć	<ul style="list-style-type: none"> Hierarchiczne podejmowanie decyzji Jednolity punkt odniesienia dla dokonywania ocen Tradycyjne marketingowe techniki badawcze 	<ul style="list-style-type: none"> Podejmowanie decyzji przez społeczność Różnorodne perspektywy wykorzystane w ocenianiu Szybkie eksperymentowanie w czasie rzeczywistym jako swoiste badania terenowe
Eksploatowanie szans	<ul style="list-style-type: none"> Ograniczone i kosztowne komunikowanie się z potencjalnymi klientami (np. reklama) Skomplikowanie segmentacji klientów Związek przedsiębiorstwa z klientem kończy się z chwilą sprzedaży Wolna i trudna dystrybucja oferty produktowej 	<ul style="list-style-type: none"> Łatwe i tanie komunikowanie się z potencjalnymi klientami (np. media społecznościowe) Segmentacja klientów dzięki wykorzystaniu Big Data Powiązanie przedsiębiorstwa z klientem w momencie sprzedaży Platformy i ekosystemy wykorzystane dla rozpowszechniania usług.

Źródło: opracowanie własne na podstawie publikacji E.J. Altman, F. Nagle, M.L. Tushman, *Innovating without information constraints: Organizations, communities, and innovation when information cost approach zero*, [w:] C.E. Shalley, M.A. Hitt, J. Zhou (eds.), *The Oxford handbook of creativity, innovation and entrepreneurship*, Oxford University Press, Oxford 2015, s. 371.

Twórcza przedsiębiorczość organizacyjna i otwarte granice

Znaczące obniżenie kosztów przetwarzania informacji ma poważne konsekwencje dla umiejscowienia działalności innowacyjnej. „Otwarta” innowacja staje się coraz tańsza i łatwiejsza do wypracowania⁸. W takim otwartym kontekście różnicowanie, selekcja i zachowywanie rozwiązań innowacyjnych wychodzą poza granice przedsiębiorstwa⁹. Podobnie ma się rzecz w odniesieniu do twórczej przedsiębiorczości organizacyjnej.

Tradycyjne modele organizowania oparte na minimalizacji kosztów komunikowania się i przetwarzania informacji, lokalnym poszukiwaniu, hierarchii, władzy, kontroli uwarunkowań, zewnętrznej motywacji oraz zdolności absorpcyjnej dezaktualizują się, tworząc to, co G.F. Davis nazywa żywym muzeum¹⁰. Efektywne zorganizowanie twórczości wymaga zakorzenienia w otwartości, dzieleniu się informacjami, swobodzie wyboru, wewnętrznej motywacji, a przede wszystkim odwołaniu się do społeczności. O ile zamknięta twórcza przedsiębiorczość organizacyjna jest ulokowana w przedsiębiorstwie i jego powiązaniach z zaufanymi partnerami, o tyle otwarta twórcza przedsiębiorczość organizacyjna znajduje się w społeczności.

Zastanawiając się nad opłacalnością otwartej twórczej przedsiębiorczości organizacyjnej, warto odwołać się do koncepcji uwarunkowań lokalizacji innowacji¹¹.

Główna idea mówi, że występują dwie fundamentalne zmienne warunkujące sposób dokonywania innowacji, czyli zakres, w jakim produkt/usługa są zintegrowane (w przeciwieństwie do modułowości) oraz zakres, w jakim wiedza przydatna do rozwiązywania problemów jest rozproszona. Przenosząc ten sposób rozumowania na grunt twórczej przedsiębiorczości organizacyjnej, można wskazać cztery sposoby organizowania twórczości, co obrazuje rysunek 1.

Tam, gdzie wiedza służąca generowaniu nowych idei oraz selekcji użytecznych idei są wąskie, tam twórcza przedsiębiorczość organizacyjna jest skoncentrowana wewnątrz przedsiębiorstwa. Wówczas dominuje tradycyjny sposób zorganizowania twórczej przedsiębiorczości organizacyjnej. W sytuacji gdy wiedza niezbędna do generowania nowych idei jest wąska, ale wiedza potrzebna do selekcji użytecznych idei szeroko rozproszona, dominuje zewnętrzne głosowanie oraz współzawodnictwo, np. zaangażowanie klientów w determinowanie popytu. Z kolei okoliczności charakteryzujące się szeroką bazą wiedzy dla generowania nowych idei, a zarazem skoncentrowaną wiedzą przydatną dla selekcji użytecznych idei, prowadzą do pozyskiwania wiedzy z zewnątrz na tzw. rynkach wiedzy. Przedsiębiorstwa znajdujące się w tym miejscu mogą sponsorować swoje własne konkursy (twórcze turnieje) albo współpracować z zewnętrznymi platformami (np. Top-Coder) w celu pozyskania wiedzy od innych podmiotów. Natomiast

Rysunek 1. Umiejscowienie twórczej przedsiębiorczości organizacyjnej

Wiedza potrzebna do selekcji użytecznych idei	Szeroka	Zewnętrzne głosowanie oraz współzawodniczenie	Społeczność oparta na wiedzy
	Wąska	Działania twórczej przedsiębiorczości organizacyjnej podejmowane wewnątrz przedsiębiorstwa	Rynki wiedzy: turnieje oraz ubieganie się o nagrody
		Wąska	Szeroka
Wiedza potrzebna do generowania nowych idei			

Źródło: opracowanie własne na podstawie publikacji K.R. Lakhani, H. Lifshitz, M.L. Tushman, *Open innovation and organizational boundaries: Task decomposition, knowledge, distribution and the locus of innovation*, [w:] A. Grandosi (ed.), *Handbook of economic organization: Integrating economic and organizational theory*, Edward Elgar, Northampton 2013, s. 368.

⁸ C. Baldwin, E. von Hippel, *Modeling a paradigm shift. From producer innovation to user and open collaborative innovation*, „Organization Science” 2011, Vol. 22, No. 6, s. 1399–1417, <http://dx.doi.org/10.1287/orsc.1100.0618>.

⁹ A. Afuah, C.L. Tucci, *Value capture and crowdsourcing*, „Academy of Management Review” 2013, Vol. 38, No. 3, s. 457–460, <http://dx.doi.org/10.5465/amr.2012.0423>.

¹⁰ G.F. Davis, *Do theories of organization progress?*, „Organizational Research Methods” 2010, Vol. 13, No. 4, s. 691, <http://dx.doi.org/10.1177/1094428110376995>.

¹¹ K.R. Lakhani, H. Lifshitz, M.L. Tushman, *Open innovation and organizational boundaries: Task decomposition, knowledge, distribution and the locus of innovation*, [w:] A. Grandosi (red.), *Handbook of economic organization: Integrating economic and organizational theory*, Edward Elgar, Northampton 2013, s. 355–382.

w przypadku rozproszenia wiedzy w obydwu rozpatrywanych wymiarach umiejscowienie twórczej przedsiębiorczości organizacyjnej przesuwają się od przedsiębiorstwa do organizacji współpracujących w ramach otwartej społeczności. O ile przedsiębiorstwo jest punktem odniesienia dla zamkniętej twórczej przedsiębiorczości organizacyjnej, o tyle społeczność znajduje się w centrum uwagi otwartej przedsiębiorczości.

Ograniczenia i kierunki przyszłych badań

Zarysowana koncepcja umiejscowienia twórczej przedsiębiorczości organizacyjnej ma charakter statyczny i dlatego też w przyszłych badaniach warto byłoby przyjąć bardziej dynamiczną perspektywę. Dobrym punktem wyjścia w tym względzie są cztery antecedencje modelu biznesu zidentyfikowane przez R. Amita i C. Zotta¹². Pierwsza z nich dotyczy celów w zakresie tworzenia i wychwytywania wartości na drodze spełniania dostrzeganych potrzeb klienta oraz innych interesariuszy. Inaczej mówiąc, kadra zarządzająca powinna zbilansować cele tworzenia wartości dla wszystkich interesariuszy z zatrzymywaniem wartości przez własne przedsiębiorstwo.

Drugim poprzednikiem modelu biznesu są szablony zapożyczone od innych przedsiębiorstw. Kadra zarządzająca może zainspirować się sposobami organizowania działalności i wymian stosowanych w innych przedsiębiorstwach. W tym miejscu warto podkreślić, że należy wystrzegać się przejmowania złych rozwiązań, co w praktyce zarządzania strategicznego jest dość częstym zjawiskiem¹³. Zatem występuje konieczność zbilansowania projektu modelu biznesu skoncentrowanego na skuteczności (który obniża ryzyko organizacyjne) z tym, który jest zorientowany na nowość (na tworzenie przewagi konkurencyjnej danego przedsiębiorstwa). Takie wyważenie sprzyja procesowi tworzenia i eksploatacji szans za pomocą dopasowywania szablonów i biznesplanów¹⁴.

Trzecią antecedencją zaproponowaną przez R. Amita i C. Zotta są aktywności interesariuszy ujęte w ramy współpracy¹⁵. W tym przypadku współpraca odnosi się zarówno do współdziałania z partnerami w procesie tworzenia modelu biznesu, jak i do współpracy jako atrybutu zbudowanego modelu biznesu. Krótko mówiąc, przedsiębiorstwo współpracuje z interesariuszami w określonym ekosystemie, żeby dojść do unikalnego rozwiązania. Oczywiście w takim modelu biznesu niezbędne jest równoczesne wzięcie pod uwagę rozmaitych interesariuszy, co wymaga odpowiedniego zarządzania nimi.

Jako przesłanka wypracowania modelu biznesu pojawiają się też ograniczenia tkwiące w otoczeniu przedsiębiorstwa. Te zewnętrzne ograniczenia odnoszą się do uwarunkowań nakładanych na model biznesu przez otoczenie ekonomiczne, prawne, społeczno-polityczne, regulacyjne i kulturowe. Naturalnie kluczem do radzenia sobie z ograniczeniami wbudowanymi w otoczenie przedsiębiorstwa jest przede wszystkim twórcza nowość, a nie naśladowanie istniejących modeli biznesu. W literaturze dotyczącej przedsiębiorczości taka postawa jest określana jako przedsiębiorcze nastawienie umysłu¹⁶. Scharakteryzowana koncepcja antecedencji modelu biznesu ma konsekwencje dla lokalizacji twórczej przedsiębiorczości organizacyjnej. Dlatego też w przyszłych badaniach intrygujące byłoby poszukiwanie odpowiedzi na pytanie dotyczące wpływu antecedencji na lokalizację twórczej przedsiębiorczości organizacyjnej.

Podsumowanie

Przedstawione zmiany w zarządzaniu przedsiębiorstwem wywołane nowoczesną technologią informacyjną otwierają szerokie możliwości prowadzenia badań teoretycznych i empirycznych w zakresie twórczej przedsiębiorczości organizacyjnej. Z teoretycznego punktu widzenia wiele fundamentalnych koncepcji organizacji traci swą aktualność w świecie, gdzie koszty informacyjne są niskie. Powstaje więc pytanie, na ile pozostają one dalej użyteczne we współczesnym świecie. Stwierdzenie, że organizacje funkcjonują i rozwijają się w środowisku, gdzie przetwarzanie, magazynowanie i komunikowanie informacji nie jest już kosztowne, otwiera wiele możliwości dla przedsiębiorstw starających się ożywić twórczą przedsiębiorczość organizacyjną po to, aby wytworzyć i zawłaszczyć więcej wartości. Szczególnie atrakcyjną ścieżką przyszłych badań jest pogłębienie rozważań o umiejscowieniu twórczej przedsiębiorczości organizacyjnej, a zwłaszcza zidentyfikowanie warunków granicznych, w jakich poszczególne rozwiązania w tym zakresie są efektywne.

Z empirycznego punktu widzenia zasadne jest skoncentrowanie zainteresowań na zmianach w istniejących modelach biznesu i kreowaniu całkowicie nowych modeli. Dojrzałe przedsiębiorstwa, w miarę jak angażują się w równoczesną realizację wielorakich logik, stają przed wyzwaniem narastających wzajemnych zależności i złożoności. Twórcze i przedsiębiorcze organizacje wyłaniają się wokół nowych podejść do zarządzania. W konsekwencji zachodzi potrzeba zastosowania zarówno ilościowych, jak i jakości-

¹² R. Amit, C. Zott, *Crafting business architecture: The design antecedents of business model design*, „Strategic Entrepreneurship Journal” 2015, Vol. 9, No. 4, s. 331–350, <http://dx.doi.org/10.5465/AMBPP.2013.15289abstract>.

¹³ R.J. Boland, F. Collopy, *Toward a design vocabulary for management*, [w:] R.J. Boland, F. Collopy (eds.), *Managing as designing*, Stanford University Press, Stanford 2004, s. 265–276.

¹⁴ C. Rerup, *Learning from past experience: Footnotes on mindfulness and habitual entrepreneurship*, „Scandinavian Journal of Management” 2005, Vol. 21, No. 4, s. 451–472, <http://dx.doi.org/10.1016/j.scaman.2005.09.010>.

¹⁵ R. Amit, C. Zott, dz.cyt., s. 331–350.

¹⁶ R. McGrath, I. MacMillan, *The entrepreneurial mindset*, Harvard Business School Press, Boston 2000.

wych metod badań empirycznych w celu poszerzenia naszej wiedzy o wzmiankowanych zjawiskach organizacyjnych oraz związanych z nimi teoretycznych implikacjach. W szczególności intrygujące jest poszukiwanie odpowiedzi na pytanie, czy przedsiębiorstwa wykorzystujące możliwości nowoczesnej technologii informacyjnej osiągną większą efektywność od tych przedsiębiorstw, które tego nie robią. Na tym tle pojawia się kolejne pytanie dotyczące roli tożsamości organizacyjnej w dokonywanych procesach transformacji zarządzania.

Bibliografia

Afuah A., Tucci C.L., *Value capture and crowdsourcing*, „Academy of Management Review” 2013, Vol. 38, No. 3, s. 457–460, <http://dx.doi.org/10.5465/amr.2012.0423>.

Altman E.J., Nagle F., Tushman M.L., *Innovating without information constraints: Organizations, communities, and innovation when information cost approach zero*, [w:] C.E. Shalley, M.A. Hitt, J. Zhou (eds.), *The Oxford handbook of creativity, innovation and entrepreneurship*, Oxford University Press, Oxford 2015, s. 353–378.

Amit R., Zott C., *Crafting business architecture: The design antecedents of business model design*, „Strategic Entrepreneurship Journal” 2015, Vol. 9, No. 4, s. 331–350, <http://dx.doi.org/10.5465/AMBPP.2013.15289abstract>.

Baldwin C., von Hippel E., *Modeling a paradigm shift. From producer innovation to user and open collaborative innovation*, „Organization Science” 2011, Vol. 22, No. 6, s. 1399–1417, <http://dx.doi.org/10.1287/orsc.1100.0618>.

Boland R.J., Collopy F., *Toward a design vocabulary for management*, [w:] R.J. Boland, F. Collopy (eds.), *Managing as designing*, Stanford University Press, Stanford 2004, s. 265–276.

Boudreaux K.J., Jeppesen L.B., *Unpaid crowd complements: The platform network mirage*, „Strategic Mana-

gement Journal” 2015, Vol. 36, No. 12, s. 1761–1777, <http://dx.doi.org/10.1002/smj.2324>.

Bratnicka K., *Twórcza przedsiębiorczość organizacyjna*, „Studia Ekonomiczne. Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach” 2015, nr 212, s. 23–34.

Bratnicka K., *Twórcza przedsiębiorczość organizacyjna i efektywność organizacyjna przedsiębiorstwa: Model mediacji równoległej*, 2016 (w druku).

Cenamo C., Santalo J., *Platform competition: Strategic trade-offs in platform markets*, „Strategic Management Journal” 2013, Vol. 34, No. 11, s. 1331–1350, <http://dx.doi.org/10.1002/smj.2066>.

Chesbrough H., *Business model innovation: Opportunities and barriers*, „Long Range Planning” 2010, Vol. 43, No. 2–3, s. 354–363, <http://dx.doi.org/10.1016/j.lrp.2009.07.010>.

Davidsson P., *Entrepreneurial opportunities and the entrepreneurship nexus: A re-conceptualization*, „Journal of Business Venturing” 2015, Vol. 30, No. 5, s. 674–695, <http://dx.doi.org/10.1016/j.jbusvent.2015.01.002>.

Davis G.F., *Do theories of organization progress?*, „Organizational Research Methods” 2010, Vol. 13, No. 4, s. 691, <http://dx.doi.org/10.1177/1094428110376995>.

Frankenberger K., Weiblen T., Csik M., Gassmann O., *The 4I Framework of business model innovation: A structure view on process phases and challenges*, „International Journal of Product Development” 2013, Vol. 18, No. 3/4, s. 249–273, <http://dx.doi.org/10.1504/IJPD.2013.055012>.

Lakhani K.R., Lifshitz H., Tushman M.L., *Handbook of economic organization: Integrating economic and organizational theory*, Edward Elgar, Northampton 2013.

McGrath R., MacMillan I., *The entrepreneurial mindset*, Harvard Business School Press, Boston 2000.

Rerup C., *Learning from past experience: Footnotes on mindfulness and habitual entrepreneurship*, „Scandinavian Journal of Management” 2005, Vol. 21, No. 4, s. 451–472, <http://dx.doi.org/10.1016/j.scaman.2005.09.010>.

Zhu F., Iansiti M., *Entry into platform-based markets*, „Strategic Management Journal” 2012, Vol. 33, No. 1, s. 88–106, <http://dx.doi.org/10.1002/smj.941>.

The impact of information technology on the dynamics of the creative entrepreneurial organization

While the general importance of information technology in management is a commonly known issue, its influence on organizational creativity and corporate entrepreneurship has drawn much less attention of researchers up to now. The author of the paper seeks to fill this gap by pointing out to some concepts already described in the literature. The main objective of this study is to characterize the managerial aspects of creative entrepreneurial organization, where the costs of processing, storing and communicating information are close to zero. Advances in information technology are conducive to new types of interaction between actors of economic activity. Describing an emergent theoretical framework for the concept of „creative corporate entrepreneurship” constitutes the author’s core contribution besides adding the fresh insight into the openness of creativity and entrepreneurship. This paper presents three phases of the creative entrepreneurial organization, namely, creative novelty which means generation of new ideas, creative usefulness which refers to the selection of ideas in terms of their usefulness to launch new bold ventures, and exploiting opportunities. The third aspect should be considered in the context of eliminating the constraints of information delivery, which may be one of the most important sources of managerial transformations. These transformations lead to new methods of managing creative entrepreneurial organization.

Projekt założeń do nowej ustawy Prawo o szkolnictwie wyższym

Zespół z Poznania udostępnił już swoją propozycję założeń do ustawy Prawo o szkolnictwie wyższym (<http://ustawa20.amu.edu.pl/>). Pozostałe dwa zespoły – SWPS i Instytut Allerhanda – nie ogłosiły jeszcze opracowanych założeń, a jedynie konsultacje rozumiane jako „szeroki społeczny udział w ustalaniu ostatecznej treści założeń”. Na stronie internetowej SWPS zamieszczono natomiast raport z badań przeprowadzonych przez CBOS. W pewnym sensie można je potraktować jako sondaż nastawienia środowiska akademickiego do planowanych zmian. Raport znajduje się na stronie: http://www.swps.pl/images/Ustawa_2.0/raport_CBOS.pdf. Informacje na temat prac realizowanych przez Instytut Allerhanda można natomiast znaleźć na stronie: <http://ustawa20.allerhand.pl/aktualnosci/>.