

Zarządzanie poprzez misję a innowacyjność przedsiębiorstwa

<https://doi.org/10.33141/po.2011.06.03>

Przeгляд Organizacji, Nr 6 (857), 2011, ss. 11-13

www.przeглядorganizacji.pl

Towarzystwo Naukowe Organizacji i Kierownictwa (TNOiK)

Bartłomiej Moszoro

Wprowadzenie

Mówi się od dawna, że jedyną stałą i powszechną charakterystyką w procesie zarządzania jest ciągła zmiana. Firma ma nieustające zadanie – dostosowanie sposobu działania do istniejącej rzeczywistości.

System zarządzania przedsiębiorstwem powinien pozwolić na identyfikację i analizę zachodzących zmian oraz ciągle dostosowywanie do nich swego modelu biznesowego. Niewłaściwie zaprojektowany model działalności przedsiębiorstwa niszczy jego wartość¹.

Wiele firm nie wie, jaka jest logika ich biznesowego działania². Sukces rynkowy może odnieść jedynie przedsiębiorstwo, którego model biznesowy tworzy wartość dodaną dla odbiorców, inwestorów i pracowników³.

Kwestia poprawnego rozwiązania kwestii wnoszenia wartości dla grupy odbiorców została usprawniona, wsparta wprowadzeniem pojęcia interesariusza⁴. Przedsiębiorstwo definiowano jako organizację, która poprzez przewagę konkurencyjną rozwija się i spełnia oczekiwania interesariuszy wewnętrznych (właścicieli, pracowników itp.) i zewnętrznych (klientów, dostawców itp.). Problem tkwił w tym, że poszczególne grupy interesariuszy mają poniekąd sprzeczne oczekiwania. Stały rozwój firmy był uzależniony w dużej mierze od tego, w jakim stopniu firma spełniała te oczekiwania, a system zarządzania przedsiębiorstwem miał umożliwić decydom znalezienie „złotego środka”, spełnienia oczekiwań różnych interesariuszy⁵.

W ostatnich latach uwaga jest skierowana na wewnętrznych interesariuszy przedsiębiorstwa. Znalezienie „złotego środka” okazało się pobudzeniem w pracownikach świadomości misji organizacji. Misja staje się deklaracją prawdziwie charakteryzującą tożsamość organizacji, określającą konkretne wartości cenione przez wszystkich interesariuszy⁶.

Niniejszy artykuł ma na celu empiryczne zbadanie związku pomiędzy aktywną świadomością misji a wynikami w dziedzinie innowacyjności danych przedsiębiorstw.

Świadomość misji a wartości dla interesariuszy

Wzbudzanie poczucia misji w całym przedsiębiorstwie wymaga czegoś więcej niż tylko opracowania deklaracji misji na kartce papieru. Misja musi spełniać trzy podstawowe warunki: mieć odpowiednią treść, być wiarygodna i wzbudzać

wolę działania. Dzięki odpowiedniej treści ludzie są dumni z tego, co robią. Gdy ma to miejsce w przedsiębiorstwie, gdzie system zarządzania ocenia i nagradza ludzi na podstawie podobnych do misji celów, to jest też wiarygodne i wpływa na operatywne działanie firmy. Poza tym kompetentne przedsiębiorstwa nigdy nie osiągają stanu samozadowolenia z dotychczasowych osiągnięć; poczucie woli działania prowadzi do czynu, do intensywnego wysiłku i ukierunkowanych decyzji⁷.

Misja i wartości są ze sobą ściśle powiązane. Stanowią one całość, na której opiera się kultura organizacyjna przedsiębiorstwa. Jeżeli misja jest celem, który wyznacza kierunek działania, to wartości należy uznać za kryteria i wskazówki w procesie podejmowania decyzji co do najbardziej odpowiedniego sposobu postępowania w konkretnej sytuacji. Mówią one, jak należy realizować misję.

Wartości powinny pochodzić od spostrzeżeń i przekonań większości członków organizacji. Nie sposób zrozumieć wartości, które są jedynie w deklaracjach, a nie znajdują odzwierciedlenia w codziennych działaniach organizacji i stosowanych w niej systemach zarządzania.

Podczas gdy każda decyzja strategiczna może odnosić się do wielu zagadnień w różnych obszarach organizacji, w niniejszym artykule autor skupia się na jednej zależności, tj. jak aktywnie, świadomie prowadzone zarządzanie strategiczne, oparte na misji i wartościach organizacji, skutkuje jego innowacyjnością.

Metodyka badań

W artykule korzystano z badań ankietowych zrealizowanych w ramach projektu „Czas na rozwój zachodniopomorskich przedsiębiorstw” dotyczących etapu diagnozy kultury organizacyjnej. Badania prowadzono w okresie od maja do października 2008 roku⁸. Wzięło w nich udział 119 średnich i dużych przedsiębiorstw z województwa zachodniopomorskiego, w ponad 50% działających głównie w branży przemysłowej, budowlanej, transportowej i handlowej. Kryterium kwalifikacji wielkości przedsiębiorstwa stanowiła liczba zatrudnionych (powyżej 50 pracowników). Wybór tej grupy podmiotów wynikał z faktu, że średnie i duże przedsiębiorstwa mają wiele utrwalonych i powtarzalnych sposobów działania w zakresie kultury organizacyjnej, w odróżnieniu od firm małych, w których kultura jest najczęściej

odzwierciedleniem wartości i postaw właściciela. Ankieta skierowana do kadry kierowniczej najwyższego szczebla z uwagi na wiedzę dotyczącą całości przedsiębiorstwa, charakterystycznych dla niego norm i wartości oraz na rolę, jaką pełni ona w kształtowaniu i rozwijaniu kultury organizacyjnej.

Wytypowane firmy zostały zaproszone do wzięcia udziału w badaniach drogą listowną oraz telefoniczną. Narzędzie badawcze stanowił autorski kwestionariusz ankiety. Pytania dotyczyły następujących obszarów badawczych: strategii, struktury organizacyjnej, zarządzania zasobami ludzkimi i innowacyjności firmy.

Poziom aktywności i świadomości zarządzania strategicznego zbadano w czterech następujących pytaniach:

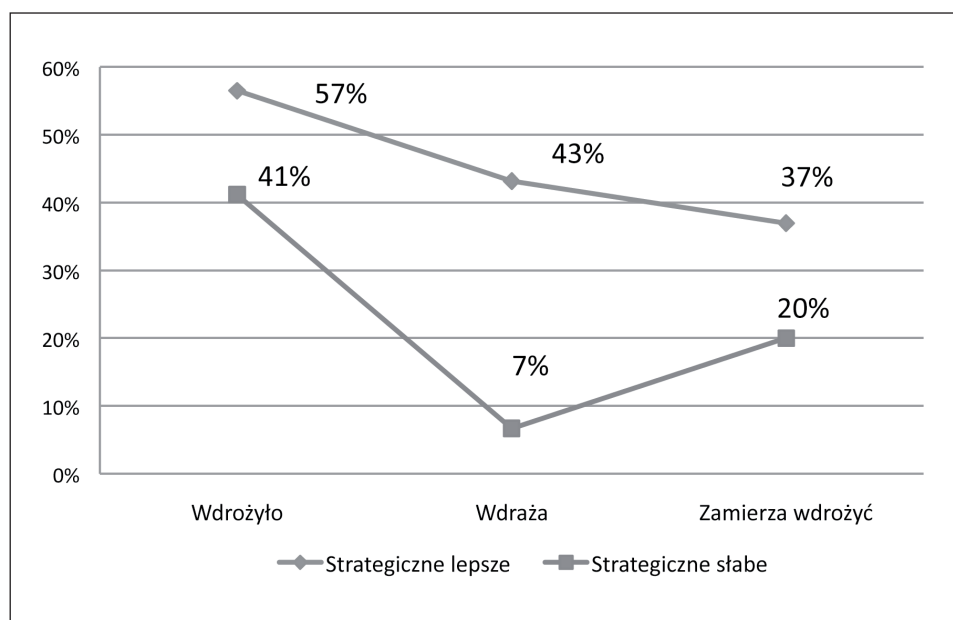
- czy przedsiębiorstwo ma misję określającą uznawane i cennie wartości;
- czy z misji wynikają cele działania, czy są one konkretnie sformułowane i znane wszystkim pracownikom;
- czy przedsiębiorstwo ma strategię działania;
- czy strategia przedsiębiorstwa jest realizowana na co dzień w jego bieżącej działalności.

Na powyższe pytania ankietowany mógł odpowiedzieć: tak, raczej tak, raczej nie lub nie. Na podstawie udzielonych odpowiedzi tworzono miernik aktualności misji i strategii w przedsiębiorstwie w zależności od odpowiedzi od tak (4 punkty), raczej tak (3 punkty), raczej nie (2 punkty) i nie (0 punktów), co sumowano, uzyskując wynik w skali 0–16 punktów.

Podzielono przedsiębiorstwa na dwie grupy. W pierwszej umieszczono firmy mające od 13 punktów wzwyż. Wynik taki oznacza, że prawdopodobnie stosują metody zarządzania strategicznego i że zarówno misja,

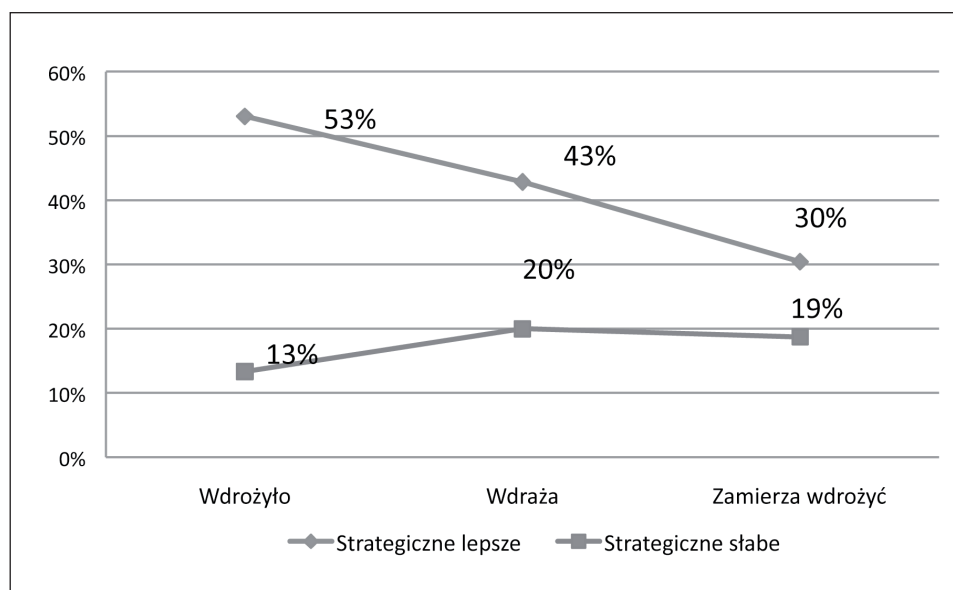
jak i strategia tych firm mają realne odzwierciedlenie w działalności bieżącej. Takie firmy nazwano „strategicznie lepszymi”, a stanowią one 58% całości próby badawczej, tj. 69 przedsiębiorstw. W drugiej grupie analizowano przedsiębiorstwa, które uzyskały wynik do 10 punktów. Te firmy nazwano „strategicznie słabymi”; było to 22% całej próby, tj. 26 przedsiębiorstw. Pozostałych przedsiębiorstw, które uzyskały w przedziale punktów powyżej 10 punktów i poniżej 13, nie brano do analizy.

W zakresie określania stanu innowacyjności przedsiębiorstw jednymi z najczęściej stosowanych



Wykres 1. Poziom innowacyjności badanych grup: stan innowacji technologicznych „Nowy produkt”

Źródło: opracowanie własne.



Wykres 2. Poziom innowacyjności badanych grup: stan innowacji technologicznych „Nowy proces”

Źródło: opracowanie własne.

mierników są innowacje technologiczne⁹⁾. Wskaźnik innowacyjności używany w tych badaniach to liczba firm, które w rozpatrywanym okresie zastosowały przynajmniej jedną innowację technologiczną (nowy lub ulepszony produkt czy proces) lub jedną innowację organizacyjno-techniczną, będącą nowością przynajmniej w skali danego przedsiębiorstwa. W ankiecie pytanie o innowacyjność zostało sformułowane następująco:

- czy Pana (Pani) przedsiębiorstwo wdrożyło lub zamierza wdrożyć innowacje technologiczne (1 – nowy produkt/usługa, 2 – nowy proces)?

Innowacyjność przedsiębiorstw zarządzających wartością poprzez misję – wyniki badań

Z wyników przeprowadzonych badań można odczytać, że większość przedsiębiorstw deklaruje posiadanie misji z określonymi wartościami (47% tak, 35% raczej tak). Jednakże trudno jest określić realne przełożenie na cele działania firmy (31% tak, 44% raczej tak). Podobna jest sytuacja w przypadku strategii. Większość przedsiębiorstw deklaruje, że ją ma (58% tak, 21% raczej tak), aczkolwiek nie tak duży ma ona wpływ na bieżącą działalność firmy (48% tak, 38% raczej tak).

Ze względu na trudności wynikające z podanych odpowiedzi, które nieprecyzyjnie dostarczają informacji o poziomie zastosowania misji i strategii w działalności bieżącej firmy, tworzono miernik porównawczy na podstawie opisanych wyżej czterech pytań.

Przedsiębiorstwa, które aktywnie zarządzają własną strategią, wykazują lepsze wyniki innowacyjności (wykres 1). Jeśli chodzi o stan faktyczny, w 57% dokonano innowacji produktowych (w przeciwieństwie do 41% w firmach słabo zarządzających strategią). Obecny stan implementacji nowych technologicznych innowacji wskazuje również na przewagę firm lepiej zarządzających strategią – 43% obecnie wdrażających innowacje do 7% obecnie je wdrażających z grupy przedsiębiorstw słabo zarządzających strategią organizacyjną. W zamierzeniach w zakresie innowacji prym biorą również firmy „strategicznie lepsze”, wśród których 37% deklaruje chęć wdrożenia, a wśród firm z grupy „strategicznie słabych” do 20%.

W zakresie innowacji procesowych wyniki pokazują jeszcze większe różnice na korzyść przedsiębiorstw, które aktywnie zarządzają własną strategią. 53% z nich wdrożyło innowacje w stosunku do 13% firm z grupy słabo zarządzających strategią. Obecnie 43% firm „strategicznie lepszych” wdraża innowacje w stosunku do 20% „strategicznie słabych”. Zamiany innowacyjne wykazuje 30% pierwszych w porównaniu do 19% drugich (wykres 2).

Wnioski

System zarządzania przedsiębiorstwem powinien pozwolić na identyfikację i analizę zachodzących zmian oraz ciągle dostosowywanie do nich sposobu funkcjonowania firmy, tj. ciągłą aktualizację modelu biznesowego. Przedsiębiorstwo spełnia oczekiwania interesariuszy, dostarczając

im konkretną propozycję wartości. Gwarancją dostarczenia tej wartości jest świadome zarządzanie przez misję.

Równowagę pomiędzy oczekiwaniami różnych grup interesariuszy można osiągnąć za pomocą świadomego procesu utożsamiania się pracowników z misją i wartościami przedsiębiorstwa. Akcentowanie wartości innowacyjności wraz z odpowiednim zestawem mierników w ramach wdrożenia misji może być dodatkowym atutem modelu biznesowego, prowadzącym do wyższego poziomu innowacyjności przedsiębiorstwa.

dr Bartłomiej Moszoro
Katedra Zarządzania Przedsiębiorstwami
Wydział Ekonomiczny
Zachodniopomorskiego Uniwersytetu
Technologicznego w Szczecinie

PRZYPISY

- ¹⁾ W. JANASZ, *Kształtowanie wartości podmiotu gospodującego*, „Przegląd Organizacji” nr 6/2003, s. 31.
- ²⁾ K. OBLÓJ, *Tworzywo skutecznych strategii*, PWE, Warszawa 2002, s. 56.
- ³⁾ A. JABŁOŃSKI, *Wartość interesariuszy w modelu zrównoważonego biznesu*, „Przegląd Organizacji” nr 2/2011.
- ⁴⁾ Interesariuszem (z ang. *stakeholder*) jest osoba, która ma rzeczywisty wpływ na firmę. Milton Friedman rozwinął to pojęcie. Zob. M. FRIEDMAN, *Kapitalizm i wolność*, Helion, Gliwice 2008.
- ⁵⁾ A. LOZANO PLATONOFF, *Zarządzanie dynamiczne. Nowe podejście do zarządzania przedsiębiorstwem*, Difin, Warszawa 2009, s. 35–36.
- ⁶⁾ P. CARDONA, C. REY, *Zarządzanie poprzez misję*, Oficyna a Wolters Kluwer business, Kraków 2009.
- ⁷⁾ *Ibidem*.
- ⁸⁾ Badania prowadzone przez zespół badawczy „Integracja” w Szczecinie, <http://www.integracja.3is.pl/>
- ⁹⁾ Oslo Manual, *The Measurement of Scientific and Technological Activities. Proposed Guidelines for Collecting and Interpreting Technological Innovation Data (third edition)*, OECD/European Commission, Eurostat 2005.

Summary

Enterprise management system should allow the identification and analysis of changes and continuous adaptation to their way of functioning of the company, a kind of business model. Poorly designed business model destroys its value. The company, defined as such an organization which, through a competitive advantage, grows and meets the expectations of internal stakeholders (owners, employees, etc.) and external (customers, suppliers, etc.) by providing them a specific value proposition. The guarantee of delivery of this value is an appropriate management by missions. This article examines how companies which are actively managing their own strategy, mission and values show better results in the area of innovation, especially in the innovation processes.