

Joanna ŻUKOWSKA

Marcin KOMAŃDA

Innowacyjność organizacji wirtualnej -studium przypadku firmy Alfa

Oryginalnie opublikowano w: [w:] Nowoczesność przemysłu i usług. Metody i narzędzia nowoczesnego zarządzania organizacjami. Red. Jan Pyka. Towarzystwo Naukowe Organizacji i Kierownictwa Oddział w Katowicach, Katowice 2008, s. 321-327. ISBN: 978-83-85587-22-4

Innowacyjność stanowi synonim nowatorstwa. Polega ona na wprowadzeniu czegoś, co może zostać nazwane nowością. Proces wdrożenia pomysłu jest wieloetapowy i złożony. Ten proces dotyczy zarówno samej koncepcji prototypu, jego testowania i edukowania klientów przed wprowadzeniem na rynek, jak również procesu komercjalizacji.

Innowacja może dotyczyć tak techniki, jak i organizacji, instytucji czy życia społecznego. Jest oceniana z punktu widzenia stopnia swej nowości. Uwzględnia się tu kombinację celu stanowiącego wynik powstałego konceptu, jak również różnorodne narzędzia, które pozwalają na osiągnięcie celu. Innowacja postrzegana przez pryzmat nowości ma zawsze wydźwięk pozytywny. Zdecydowana większość obecnych przedsiębiorstw dąży do bycia innowacyjnymi. Część z nich intensyfikuje te działania poprzez wirtualną współpracę oraz koncentracji na owej wirtualizacji. Z tego też względu dokonano badań na przedsiębiorstwie globalnym, dążącym do wirtualizacji swoich procesów oraz kładącego nacisk na innowacyjność.

Firma *Alfa* funkcjonuje na rynku od 1999 roku. Początkowo działała samodzielnie zrzeszając kilka firm córek, obecnie sama stała się firmą córką międzynarodowej korporacji działającej w 26 krajach, współpracującej z 18 000 osób. W Polsce tworzy ją 16 regionów.

Organizacja kieruje się dwoma podstawowymi założeniami: „Nastawienie na potrzeby klientów, innowacyjność, odpowiedzialność, prawość oraz tworzenie nowych wartości stanowią podstawę wszystkich działań firmy *Alfa* oraz „Profesjonalnym odbiorcom dostarczamy aktualne, kompleksowe i rzetelnie opracowane informacje dotyczące zagadnień prawnych i biznesowych.”

Firma buduje swoją pozycję na rynku opierając się na pięciu zasadach, czyli na:

- nastawieniu na klienta,
- innowacyjności,
- odpowiedzialności,

- prawości.
- tworzeniu nowych wartości.

Wartości te stanowią podstawę, na której budowane są wszystkie marki firmy *Alfa*. Każda z pięciu marek wyróżnia się unikatowym charakterem i unikatową obietnicą profesjonalizmu. Wartości firmy są wytycznymi dla wszystkich członków jej społeczności. Stanowią sedno przyszłych sukcesów firmy, budując więzy łączące przedsięwzięcia oraz współpracowników.

Klienci, stanowią centrum wszystkich jej działań i dążeń, co wyraża się poprzez stałe:

- zapewnianie im produktów o najwyższej jakości oraz innowacyjności, które usprawnią kompetencje, produktywność oraz wiedzę;
- traktowanie z najwyższym profesjonalizmem, uczciwością i szacunkiem;
- poznawanie i rozwijanie elastycznych oraz nowatorskich sposobów spełniania ich potrzeb.

Takie podejście wyraża się stylem innowacyjnym poprzez wymagania. Innowacyjność organizacji przyjmuje charakter produktowy i nastawiona jest na doskonałe zaspokojenie potrzeb klienta, które to właśnie stanowią źródło innowacyjności. Innowacyjność pozwala tworzyć odważne i przyszłościowe rozwiązania poprzez:

- wprowadzanie ciągłych usprawnień produktów i usług,
- osiągnięcie przewagi konkurencyjnej, dzięki nowym pomysłom oraz kreatywnemu podejściu,
- skupienie się na rozwiązywaniu problemów i optymizm w podejmowaniu wyzwań zawodowych.

Samo postrzeganie innowacyjności przez organizację stanowi dowód na to, iż jest to jeden z kluczowych elementów, na które organizacja kładzie nacisk.

Firma bierze odpowiedzialność za wszystkie działania i ich efekty, a w szczególności:

- dążenie do możliwie szybkiego osiągnięcia konkretnych rezultatów,
- osobistą odpowiedzialność pracownika za wywiązywanie się z potrzeb i oczekiwań klientów oraz akcjonariuszy,
- determinację w osiągnięciu sukcesów.

Takie postrzeganie odpowiedzialności jest typowe dla organizacji wirtualnej, stosującej odmienne funkcje zarządzania, promującej swobodę i autonomię, które przyczyniają się do wzrostu innowacyjności.

Czwartą zasadą jest prawość, która wyraża się bezpośredniością, szczerością, otwartością i przejrzystością w prowadzeniu interesów oraz wymagającą:

- poszanowania odmienności, cudzych pomysłów oraz punktów widzenia,
- komunikowania się w sposób, zrozumiały, szczerzy i otwarty,
- zachowania „fair play”,
- umiejętności niesienia wsparcia i pomocy najbliższym członkom społeczności.

Elementy te odgrywają istotną rolę w organizacji wirtualnej. Zaufanie, otwartość, troska o prawidłową komunikację to podstawa jej sprawnego funkcjonowania wspomagająca jednocześnie rozwój innowacyjności.

Ostatnia zasada to tworzenie wartości, które polega na dostarczaniu klientom, współpracownikom i udziałowcom wymiernych korzyści, dzięki:

- ciężkiej i inteligentnej pracy,
- stawianiu wysokich wymagań produktom oraz postępowaniu z klientami,
- ustawicznemu upewnianiu się, że wszystkie codzienne działania przyczyniają się do realizacji celów firmy oraz zaspokajania potrzeb klientów.

Doskonaląc swoją innowacyjność *Alfa* postanowiła dokonać rewolucyjnych zmian w swej strukturze i funkcjonalności. Z uwagi na fakt, iż firma opiera się na działalności handlowej, przedstawiciele handlowi stanowią największy procent pracowników i współpracowników. Obecnie liczba zatrudnionych na etat ograniczyła się do kilkunastu, mających tytuł regionalnych dyrektorów sprzedaży, będących brokerami informacji. Poza nimi z firmą współpracują przedstawiciele handlowi, doradcy handlowi oraz produktowi specjaliści handlowi. Wszyscy oni działają na zasadach organizacji wirtualnej. Nie mają ze sobą osobistego kontaktu, porozumiewają się za pomocą łączy teleinformatycznych. Mają wspólny cel, jakim jest sprzedaż unikalnych produktów. Posiadają wysokie kompetencje i wiedzę o produkcie, który jest dopasowywany do potrzeb klienta. Struktura organizacji jest płaska, dość rozmyta. Współpracownicy mogą wysłuchać opinii brokera informacji, jednakże z uwagi na brak centralizacji i hierarchiczności, nie mają takiego obowiązku.

Firma obecnie poddana jest transformacji, w wyniku, czego już quasi wirtualna, będzie mogła zasługiwać na to miano w pełni. Jednakże, aby proces przebiegał prawidłowo, charakteryzował się innowacyjnością i unikalnością, niezbędne są pewne narzędzia wspomagające komunikację. Takim rozwiązaniem jest wewnętrzna baza wiedzy, skarbnica wszystkich informacji w firmie, do której współpracownicy mają dostęp on-line. Zaprezentowane działania są przejawem innowacyjności organizacyjnej, jak również procesowej w organizacji wirtualnej.

Dla identyfikacji innowacyjności procesu wirtualizacji organizacji przeprowadzono badanie kwestionariuszowe. Firma obecnie pracuje i współpracuje ze 100 osobami. Ankieta została skierowana do wszystkich, a jej zwrotność osiągnęła

40%. W badaniu wzięło udział 13 pracowników (pracujących w tradycyjnej formie) oraz 27 współpracowników (proces wirtualizacji – telepraca). Celowo, jedynie do identyfikacji problemów, uwzględniono pracowników. W dalszym aspekcie analiza badania dotyczy tylko współpracowników.

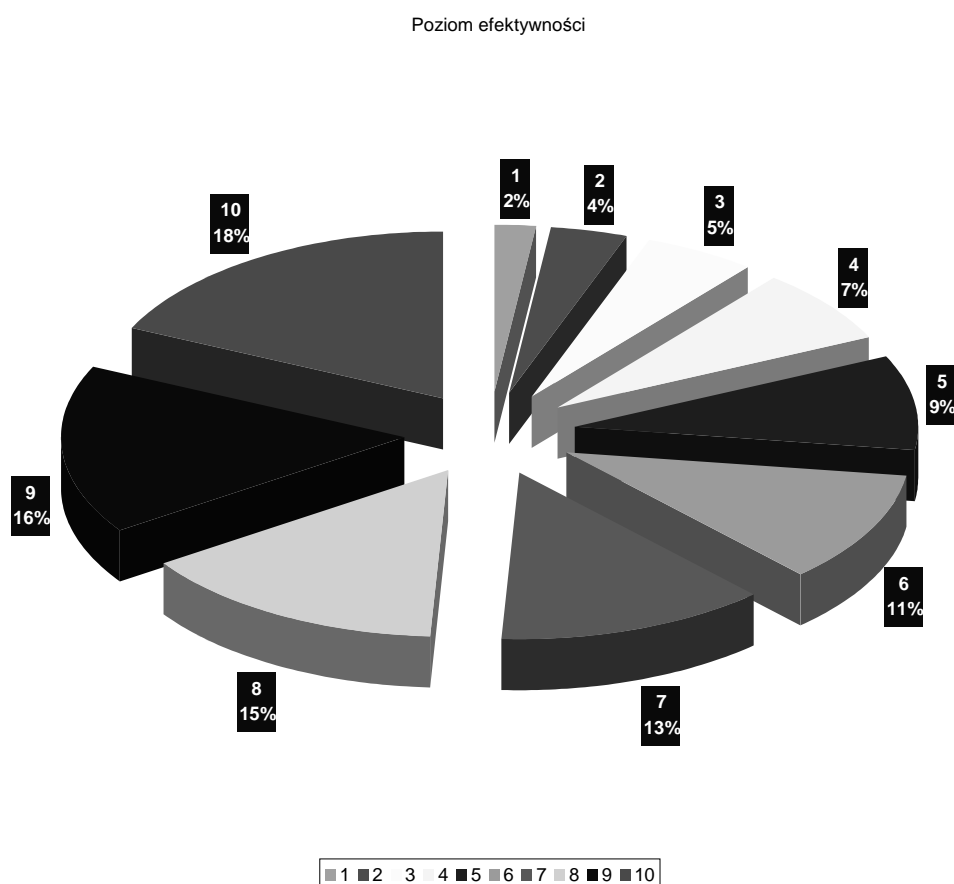
Pracownicy wykonujący swoje obowiązki w tradycyjny sposób, jako jeden z powodów ograniczenia innowacyjności, wskazują nadmierną biurokrację, częstą zmianę w bazie wiedzy, konkurencję, nieodpowiednie narzędzia i warunki pracy. Współpracownicy natomiast wskazują następujące problemy: kłopoty z komunikacją i przepływem informacji, awaryjność bazy wiedzy oraz jej ograniczoną funkcjonalność, zbyt ambitne i wygórowane cele sprzedażowe, a także nadmierną sprawozdawczość dla celów weryfikacji realizacji zadań, niedopracowaną koordynację. Współpracownicy mając świadomość pewnych problemów, radzą sobie z nimi dynamicznie. Wykazują duże zaangażowanie i samomotywację, ustalają priorytety zadań, by sprostać ambitnym celom, ponadto starają się szukać porad u innych współpracowników. Wychodzą z założenia, iż troska o prawidłową komunikację wpłynie na właściwy przebieg procesów, jak również przyczyni się do innowacyjności organizacji. Dodatkowo wykazują konsekwencję i upór w działaniu, a także eliminują sytuacje stereotypowe. Starają się stale zaskakiwać klientów.

Na pytanie dotyczące sposobów rozwiązywania wyżej wymienionych problemów współpracownicy najczęściej odpowiadali, iż sposobami byłyby:

- Współpraca i wymiana informacji z regionalnymi dyrektorami sprzedaży (pracownikami).
- Przejrzyste normy, zasady.
- Jasne, wspólnie ustalone cele.
- Ograniczenie biurokracji i weryfikacji.
- Nowe technologie produktowi.
- Jeszcze bardziej innowacyjne produkty.
- Usprawnienie bazy wiedzy.
- Większa wewnętrzna motywacja i chęć wzajemnej współpracy i dzielenia się informacjami.

Na następnych stronach zaprezentowane zostaną wyniki badań dotyczących narzędzi komunikacji, które wpływają na innowacyjność organizacji wirtualnej. W tym celu przedstawiono zidentyfikowaną samoocenę efektywności pracy współpracowników.

Ocena efektywności współpracowników



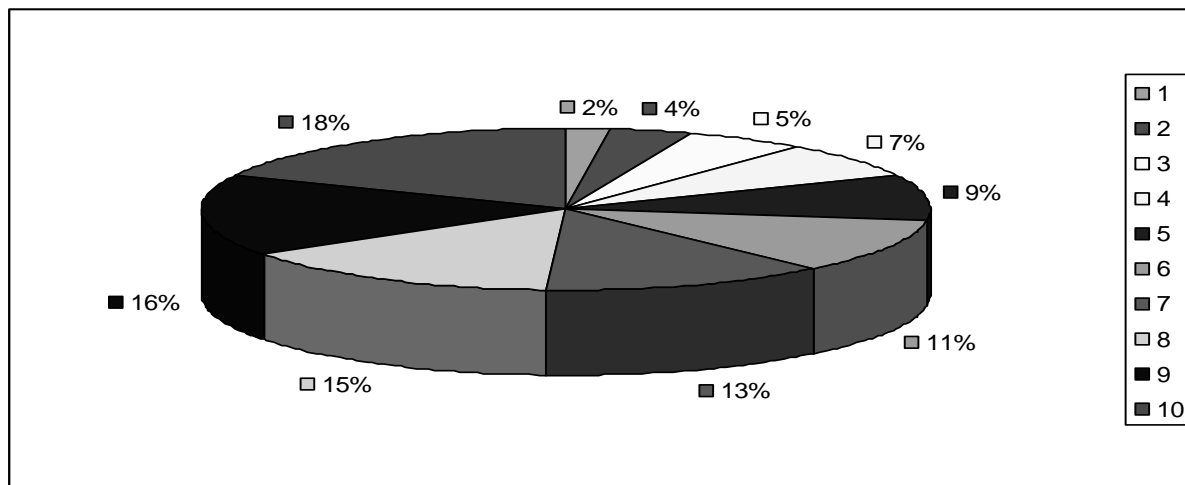
Źródło: opracowanie własne.

Dane wskazują na wysoką ocenę efektywności pracy współpracowników organizacji, aż 62% odpowiedzi mieści się w przedziale ocen od 7-10. Wysoka efektywność natomiast jest skorelowana z innowacyjnością organizacji. Można domniemywać, iż eskalacja innowacyjności pozytywnie będzie przekładać się na efektywność wykonywanych zadań.

Następne pytanie brzmiało: „jak oceniany jest stopień wpływu wytycznych strategicznych firmy na realizację celów przez współpracowników?”

Rysunek 2.

Wpływ wytycznych strategicznych na realizację celów przez współpracowników
1 stanowi najwyższą wagę, 10 stanowi najniższą istotność.

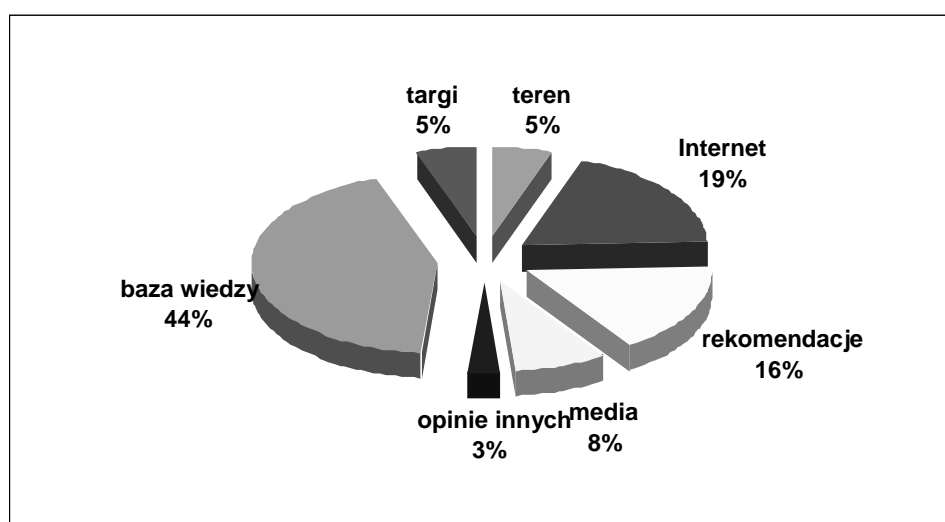


Źródło: opracowanie własne.

Z badania wynika, iż stopień wpływu wytycznych strategicznych organizacji na realizację celów jest niski. Jednocześnie pokrywa się to z zasadniczym założeniem funkcjonowania organizacji wirtualnej, iż długoterminowe plany i strategie, jak również sztywna kontrola nie znajdują tu zastosowania, przyczyniając się do ograniczenia innowacyjności. Niski poziom wskaźnika świadczy o innowacyjności organizacji.

Rysunek 3.

Źródła pozyskiwania wiedzy o kliencie



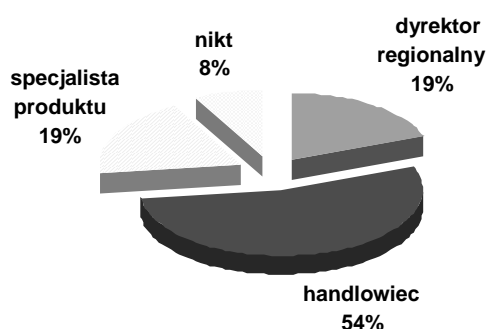
Źródło: opracowanie własne.

Zdecydowanie najwyższe znaczenie w kategorii źródła pozyskiwania danych o kliencie zyskuje baza wiedzy. Wiążąc tą odpowiedź, z problemami, na które

wskazywali współpracownicy, należy zwrócić szczególną uwagę na jej dopracowanie. Prawidłowe, sprawne jej funkcjonowanie, eliminowanie zbędnych czynności będą zdarzeniami istotnie wspierającymi innowacyjność. Elementem wspomagającym innowacyjność, a zarazem rozwiązującym problemy komunikacyjne jest sprawny, wzajemny przepływ informacji. Na pytanie: „z kim dzielę się swoją wiedzą?”, współpracownicy odpowiedzieli następująco:

Rysunek 4.

Dzielenie się wiedzą przez współpracowników

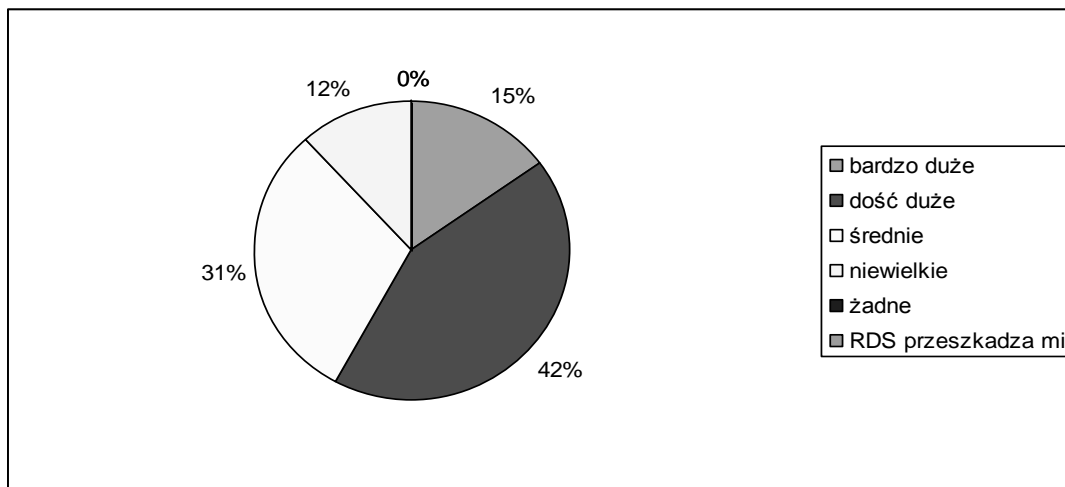


Źródło: opracowanie własne.

W głównej mierze wiedza transferowana jest do pozostałych współpracowników, szczególnie do przedstawicieli handlowych. Na szczęście tylko 8% współpracowników w nie dzieli się wiedzą, mimo to organizacja powinna wyeliminować to zjawisko w trosce o rozwój innowacyjności i stałe doskonalenie komunikacji.

Pytano również o transfer wiedzy w drugą stronę, a więc drożność kanałów komunikacyjnych od regionalnych dyrektorów sprzedaży do współpracowników. Wyniki badań przedstawiają się bardzo zadowalająco. Pracownicy, którzy w organizacji wirtualnej stanowią istotne ogniwo, bo są brokerami informacji, mają świadomość swojej roli i troszczą się o to, by przepływ informacji był jak najlepszy, tym samym udoskonalając innowacyjność organizacji. Zjawisko to zaprezentowano na poniższym rysunku.

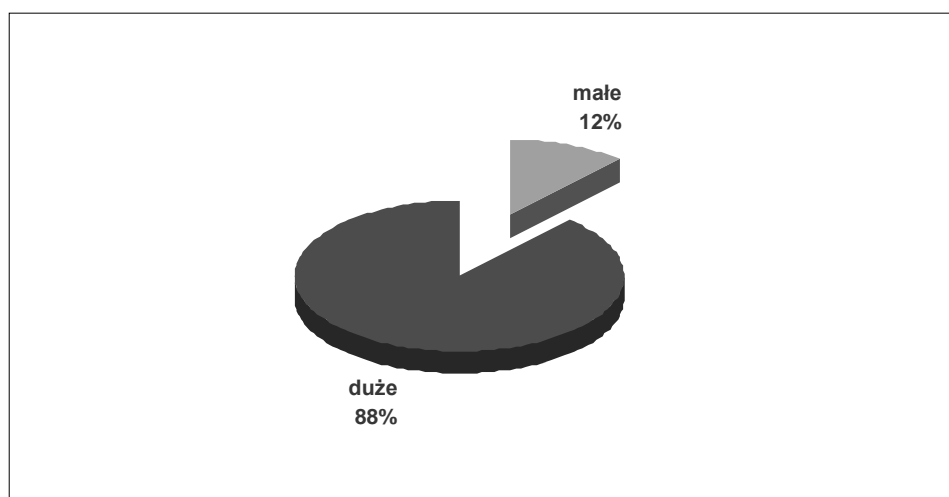
Rysunek 5.
Znaczenie transferu wiedzy pochodzącej od regionalnego dyrektora sprzedaży (pracownika)



Źródło: opracowanie własne

Żaden z respondentów nie uważa, by regionalny dyrektor sprzedaży zakłócał lub nie wspierał przepływu informacji. Przeszło połowa współpracowników zauważa istotną rolę regionalnego dyrektora sprzedaży (RDS) w transferze informacji.

Rysunek 6.
Rola regionalnego dyrektora sprzedaży w procesie komunikacji



Źródło: opracowanie własne.

Bardzo duży odsetek uważa, iż rola RDS w procesie komunikacji jest istotna, twierdzi tak aż 88% współpracowników. Można stwierdzić, że przepływ informacji od brokerów w organizacji wirtualnej działa bardzo sprawnie, co stanowi świetny bodziec rozwoju innowacyjności.

Reasumując, niniejsza analiza wskazuje na to, iż firma *Alfa* spełnia przesłanki organizacji wirtualnej, a więc może niemalże w pełni być za nią uważana. Ponadto

stara się dopasowywać do unikalnych potrzeb klientów, prezentując tym samym innowacyjność produktową. Analiza barier rozwojowych organizacji wirtualnej, diagnoza sposobów radzenia sobie z nimi oraz próba udoskonalenia komunikacji są to działania związane z innowacyjnością zarówno procesową, jak i organizacyjną. Same założenia wirtualnej organizacji *Alfa* bazujące na odpowiedzialności, innowacyjności, koncentracji na wysublimowanych potrzebach klienta, świadczą o rozwoju jej innowacyjności oraz nowatorstwie. Wskazane znaczenie bazy wiedzy oraz wzajemnej komunikacji ma istotny wpływ na jej innowacyjność oraz prawidłowe funkcjonowanie organizacji. Ponadto eliminowanie biurokracji, samomotywacja, samodzielność, świadomość wagi prawidłowo zrealizowanych celów, wzajemne dzielenie się wiedzą, oparcie na kluczowych kompetencjach współpracowników oraz szerokie zastosowanie Internetu wskazują na typowe wartości i cechy innowacyjnej organizacji wirtualnej.

Streszczenie

Artykuł stanowi studium przypadku przedsiębiorstwa globalnego działającego w oparciu o wirtualizację. Przeprowadzono badania dotyczące podstawowych obszarów innowacyjności. W ich kontekście weryfikowano efektywność działań pracowników, rolę zarządzania wiedzą, wzajemnego dzielenia się wiedzą oraz skuteczności przepływu informacji.

Innovations in virtual organisation - „Alfa” the case study

Summary

This paper is a case study about global enterprises basing on virtual solutions and processes. The research concerns innovation spaces of the enterprise. In the article have been shown the employees effectiveness, the role of knowledge, the knowledge transfer and information flows.