

Wizja, strategia, innowacyjność w firmie Apple

Arkadiusz D. Leśniak-Moczuk*

Streszczenie: *Cel* – W artykule przedstawiono analizę wybranych zagadnień z dziedziny zarządzania firmą w zakresie określania wizji, misji, celów i planowania strategicznego oraz powiązania innowacyjności z kreatywnością.

Metodologia badania – Analiza treści.

Wynik – Scharakteryzowano udział kierownictwa różnych szczebli w procesie ustalania wizji, misji i celów organizacji oraz w planowaniu strategicznym. Dokonano próby zdefiniowania innowacyjności w perspektywie twórczego podejścia do realizacji nowych zadań. Praktyczny wymiar tych zagadnień odniesiono do firmy Apple.

Oryginalność/Wartość – Oryginalny artykuł przeglądowy stanowiący podsumowanie aktualnego stanu wiedzy w danym obszarze badawczym oraz studium przypadku.

Słowa kluczowe: wizja, misja, cele i planowanie strategiczne, innowacyjność

Wprowadzenie

Każda organizacja dysponuje zasobami, którymi należy racjonalnie zarządzać. Problematyka zarządzania obejmuje szerokie spektrum działań na wszystkich poziomach funkcjonowania gospodarki i społeczeństwa. Zarządzanie jest działaniem polegającym na spowodowaniu funkcjonowania rzeczy, organizacji lub osób zgodnie z wytyczonym przez zarządzającego celem. Istotą zarządzania jest formułowanie celu działania, pozyskiwanie i rozmieszczenie zasobów, planowanie i kontrolowanie realizacji celów. Do podstawowych funkcji zarządzania należy planowanie, organizowanie, kierowanie i kontrolowanie. Dokonujący się postęp techniczny wpływa na powstawanie coraz bardziej rozbudowanych, innowacyjnych systemów, wymagających rozwoju technik zarządzania integrujących zasoby materialne, ludzkie i informacyjne.

Celem niniejszego artykułu jest przedstawienie uwarunkowań przemiany mikrofirmy w przedsiębiorstwo o randze międzynarodowej. Przedmiotem artykułu jest analiza wybranych zagadnień z dziedziny zarządzania firmą w zakresie określania wizji, planowania strategicznego i powiązania innowacyjności z kreatywnością w odniesieniu do firmy Apple. Przedstawiono udział kierownictwa różnych szczebli w procesie ustalania wizji, misji i celów organizacji oraz w planowaniu strategicznym. Dokonano próby zdefiniowania innowacyjności w perspektywie twórczego podejścia do realizacji nowych zadań.

* Arkadiusz D. Leśniak-Moczuk, Uniwersytet Rzeszowski, ul. Rejtana 16c; 35-301 Rzeszów, e-mail: ad.lesniak@gmail.com.

1. Wizja, misja i cele

Podstawą funkcjonowania i perspektywą sukcesu każdej organizacji jest posiadanie przez nią długofalowej wizji określającej jej przyszłość w zakresie nowoczesności oferowanych przez nią produktów, dysponowanych technologii, stosowanych systemów informacyjnych i organizacyjnych, posiadanego kapitału ludzkiego, zasięgu terytorialnego i segmentów rynków zbytu, obsługi klientów, form marketingu oraz zakładanych wyników finansowych. Wizja firmy to jej samoidentyfikacja, wizerunek w odległej przyszłości, kształt firmy jako kierownictwo ma ambicję osiągnąć, kierunkowskaz planu strategicznego. Wizja jest wynikiem połączenia i skoordynowania wielu aspektów charakteryzujących ambitnego, kreatywnego menedżera, z wiedzą, praktyką, uzdolnieniami, wyobraźnią oraz inwencją twórczą. Spełnia ona funkcję aktywizującą, porządkującą oraz integracyjną i aby mieć szansę spełnienia powinna uwzględniać realia zewnętrzne oraz opinie załogi. Szerszym pojęciem niż wizja jest misja firmy, spełniająca funkcję „duszy” wizji, czyli powód istnienia firmy, wyróżniający ją od wszystkich innych. Misja zawiera bowiem najogólniej sformułowany cel działania, przesłanie, obraną ideę rozwoju firmy. W misji określa się założenia, wartości, powód istnienia firmy, wskazuje kierunki oraz dziedziny jej działania. Z punktu widzenia szybkich i nieprzewidywalnych zmian sytuacji rynkowej i zmian w otoczeniu korzystne wydaje się niesprecyzowanie w misji szczegółowego profilu działalności. Jednak należy się liczyć z tym, że rynek identyfikuje firmę ze specjalizacją, z którą kojarzona jest marka firmy, dająca gwarancję jakości i niezawodności jej produktu. Misja jako publiczna część planu strategicznego adresowana jest na zewnątrz, jak i do wewnątrz firmy i powinna być zrozumiała dla jej właścicieli, akcjonariuszy, pracowników, klientów. Podstawą opracowania misji firmy jest jej przeszłość, a także bieżące preferencje kierownictwa oraz wpływ otoczenia, zasoby finansowe, czynnik ludzki w postaci profesjonalnej załogi i kreatywnego kierownictwa. Z misji wynikają cele definiowane jako zamierzenia do zrealizowania, spełniające funkcje porządkujące, planistyczne, motywacyjne i kontrolne. Cele kierunkowe i szczegółowe powinny spełniać kryteria, aby stanowić spójny system. Cele muszą wynikać ze strategii i obejmować całość firmy, aby została zachowana ich spójność (Hejduk, 2008, s. 88–94).

Z przytoczonych wybranych zagadnień odnoszących się do relacji wizji i misji w stosunku do celów firmy należy zwrócić uwagę na dużą rolę osób kierowniczych na poszczególnych szczeblach w strukturze organizacyjnej firmy. Ricky W. Griffin dokonuje zestawienia celów firmy i ich ram czasowych z zaangażowaniem menedżerów w ustalanie tych celów, na czterech poziomach celów. Pierwszy z nich dotyczy misji, czyli powołania organizacji. Składowe „deklaracji powołania” firmy obejmują docelowych klientów i rynki, główne produkty lub usługi, obszar geograficzny, kluczowe technologie, troskę o przetrwanie, wzrost i zyskowność firmy, własną koncepcję firmy i pożądaną wizerunek publiczny. Drugi poziom dotyczy długofalowych (10 lat i więcej) celów strategicznych ustalanych dla prezesa i dyrektora naczelnego. Oba te przedsięwzięcia są określane przez zarząd i menedżerów najwyższego szczebla. Na trzecim poziomie powstają średnioterminowe (kilkuletnie) cele taktyczne ustalone dla menedżerów średniego szczebla. Za ich opracowanie odpowiedzialni są menedżerowie najwyższego i średniego szczebla (wiceprezesi ds. operacji, marketingu, finansów). Czwarty poziom umiejscowiony jest najniżej,

gdzie powstają krótkookresowe (tygodnie, dni) cele operacyjne dla menedżerów niższego szczebla, opracowywane przez menedżerów średniego i niższego szczebla (kierownik lokalu, dyrektor ds. reklamy, menedżer ds. księgowości). Ustalane są także cele dla różnych dziedzin działalności organizacji. W siatce celów wymagane jest czuwanie nad ich spójnością, aby nie dochodziło do sprzeczności poszczególnych celów. Tu nieodzowna jest rola menedżerów, aby rozumieli koncepcję optymalizacji, wymagającej równoważenia i godzenia konfliktów między celami, szukali punktów niespójności i decydowali o wyborze sposobów ich rozwiązań.

Misja organizacji (cele, przesłanki, wartości i kierunki) i wynikające z niej cele są powiązane z procesem planowania na zasadzie sprzężeń zwrotnych. Na podstawie celów strategicznych tworzone są plany strategiczne, z celów taktycznych wynikają plany taktyczne, a z celów operacyjnych – plany operacyjne. Wzajemne zależności pomiędzy poszczególnymi typami planów przenikają powiązania między typami celów oraz misją organizacji (Griffin, 1997, s. 221–224).

Jednym ze skuteczniejszych sposobów zarządzania strategicznego jest zarządzanie przez cele. Jego podstawą jest otwartość menedżera, który potrafi wciągnąć załogę w proces wytyczania celów i planowanie oraz jasno stawia przed nimi zadania do wykonania w określonym czasie. Ten sposób zarządzania wymaga od menedżera zdolności kierowniczych i twórczych. W sposobie tym cele ustalane są przez menedżera i podwładnego, a stopień realizacji celu jest czynnikiem oceny i nagradzania podwładnych za osiągnięte wyniki (Griffin, 1997; Hejduk, 2008, s. 94–97).

Przywołana w artykule firma Apple Inc. ma scentralizowaną strukturę hierarchiczną. Na czele zespołu stoi dyrektor generalny mający władzę nieograniczoną. Był nim Steve Jobs, jeden ze współzałożycieli oraz główny udziałowiec po wykupieniu przez firmę Walt Disney. Zarządzał on jednoosobowo, przedkładając swoje plany i przemyślenia nie tylko dyrektorom poszczególnych działów, ale także zarządzał wszystkimi problemami firmy. To on miał wizję, wyznaczał trendy i ustalał misję firmy. Jest to bardzo ciekawa struktura upodobniona do dyktatorskiego podejścia do władzy, w której mózg jest jeden, a reszta organizacji to tylko działające organy, podświadomie bądź świadomie sterowane przez mózg. Ten model funkcjonowania zapewniał doskonałą integralność wszystkich rodzajów planów w poszczególnych horyzontach czasowych. Dzięki temu wszystkie działania są ze sobą spójne, każdy dział współpracuje z merytorycznie odpowiednim działem, a szefowie wyższych szczebli dbają o to, aby nie było konfliktów w poszczególnych działach i pomiędzy nimi. Jest to swego rodzaju synergia dająca niesamowite efekty. W innych organizacjach przedstawiciele poszczególnych działów prowadzili ze sobą rywalizację, która do pewnego momentu jest korzystna i efektywna, ale w konsekwencji prowadzi do niezdrowej rywalizacji powodując wyniszczenie wzajemne. Bardzo ważną zasadą zarządzania w firmie Apple było to, że każdy podwładny znał swoje miejsce w szeregu i granice, do których może się posunąć, a co najważniejsze po wykonaniu swoich obowiązków był doceniany, nie zawsze podwyższonym wynagrodzeniem czy nagrodą pieniężną, ale wyróżnieniem w grupie, co motywuje do pracy. W razie popełnienia błędu czy niesubordynacji był karcony słownie. Jest to system pochwał i upomnień, który uczy samodyscypliny i dążenia do podwyższania efektów swojej pracy (Isaacson, 2011).

2. Planowanie strategiczne

Klamrą spinającą cele i plany organizacji jest planowanie strategiczne, wyznaczające zasady jej polityki, programy oraz metody ich realizacji. Strategia definiowana z punktu widzenia tego, co zamierza robić organizacja, jest ogólnym programem pełnienia misji oraz definiowania i realizacji jej celów. Z punktu widzenia tego, co organizacja robi rzeczywiście, bez względu na to, czy te działania były z góry zamierzone, strategia jest zaś układem reakcji na otoczenie firmy. Planowanie strategiczne jest sformalizowanym procesem długofalowego planowania stosowanego do określania i realizacji celu w organizacji. Jest ono kompleksowe, odbywa się na najwyższych szczeblach zarządzania, obejmuje najdłuższy okres w stosunku do innych rodzajów planów i ma na celu wskazanie przedmiotu działalności, klientów, określenie ram planowania szczegółowego. Od innych rodzajów planowania strategię odróżniają następujące cechy: długi horyzont czasu, efekty pojawiające się po dłuższym okresie, skupienie wysiłków na względnie ograniczonej wiązce zamierzeń, konsekwentny układ wielu decyzji w danym czasie, wszechobecność na każdym etapie działań, od przydzielenia zasobów do codziennych operacji na wszystkich szczeblach organizacji. Dzięki planowaniu strategicznemu następuje stabilizacja sposobów działania i oczekiwań, integracja decyzji oraz zmniejszenie ryzyka ich błędności. Henry Mintzberg wyróżnia trzy style opracowywania strategii. W sposobie przedsiębiorczym założyciel firmy intuicyjnie podejmuje odważne decyzje oparte na swoim doświadczeniu. W sposobie dostosowawczym przedsiębiorca traktuje otoczenie jako zewnętrzną siłę, którą należy opanować, stara się uprzedzić konkurencję, reaguje defensywnie na ich działania. Trzeci sposób (planowy) zakłada systematyczną analizę otoczenia i organizacji w celu opracowania planu na przyszłość. W procedurze planowania strategicznego wyróżnia się etapy, określane według kryteriów. Zakończeniem procedury planowania strategicznego jest przyjęcie strategii działania mającej charakter wiążących rozstrzygnięć. Plan strategiczny wymaga przełożenia na plany operacyjne obejmujące krótsze odcinki czasowe i zawierające uszczegółowione wycinkowe zadania. Realizacja planów odbywa się w warunkach kryzysu tożsamości i kierowania w działalności gospodarczej. Kryzys kierowania może wywoływać daleko idący podział pracy, ograniczający jej kreatywny charakter. Z kolei kryzys tożsamości wynika z alienacji, jaka wytwarza się w związku z formalizacją zadań, biurokratyzowaniem procesów zarządzania i wynikających stąd trudności ich koordynacji. Zagrożenia te mogą być potęgowane przez zmienność otoczenia konkurencyjnego (Stoner, Wankel, 1997, s. 95–120; Hejduk, 2008, s. 97–104). Dlatego bezpieczne jest zakładanie w strategii dywersyfikacji produkcji i usług, pozwalających na elastyczność funkcjonowania w warunkach niepewności rynku (Romanowska, 2008, s. 167–168).

Firma Apple ustala i realizuje długofalowe plany strategiczne i podąża za swoją misją. Strategia opracowywana jest metodą planową zakładającą systematyczną analizę otoczenia i organizacji. Inne firmy prowadząc planowanie strategiczne oparte na sposobie dostosowawczym starały się doganiać produkty Apple, niektóre nawet z powodzeniem, np. Samsung. Strategia firmy jest układem reakcji na otoczenie firmy i dlatego ważna jest analityczna umiejętność szefa dokonującego racjonalnej oceny sytuacji, by w porę reagować na otoczenie organizacji i dostosować podejmowane decyzje do misji organizacji. Dyrektor generalny dokonywał zmian w fir-

mie podejmując ryzykowne kroki, co zawsze firmie Apple wychodziło na dobre. Czasem trzeba zrobić krok w tył, by posunąć się dwa kroki w przód (Isaacson, 2011).

3. Kreatywność w innowacyjności

Aby dotrzymać kroku konkurencji, każda organizacja podlega nieustającym zmianom. Nie wszystkie jednak zmiany prowadzą do innowacji, natomiast każda innowacja jest zmianą. Występują zmiany wywołujące innowacje, które prowadzą do kreatywności. Innowacyjność oznacza wprowadzanie zmian o charakterze jakościowym. Jest to działanie zbiorowe nastawione na kierowanie i pobudzanie twórczości pracowników lub efekt tej działalności w postaci nowego produktu, usługi (Griffin, 1997, s. 652–654; Poznańska, 2008, s. 195–197). Wyróżnienia się typy innowacji: radykalne lub stopniowe, produktowe lub procesowe, techniczne lub kierownicze (organizacyjne). Innowacje radykalne to nowe produkty i technologie zastępujące całkowicie dotychczasowe produkty i technologie w danej branży, a stopniowe – to modyfikacja istniejących. Innowacje produktowe to zmiany fizycznej charakterystyki produktów i usług, a procesowe – to zmiany w sposobie wytwarzania. Innowacje techniczne to zmiany fizycznego wyglądu produktu, a kierownicze – to zmiany w procesach kierowania sposobem tworzenia i dostarczania klientom produktów i usług (Griffin, 1997, s. 661–664; Poznańska, 2008, s. 194–195). Innowacyjność jest procesem składającym się z etapów: rozwój i doskonalenie twórczych pomysłów, zastosowanie nowej idei, uruchamianie, zwiększenie zapotrzebowania na nowe produkty, zdobywanie dostępu do nowego pomysłu przez otoczenie konkurencyjne, zmniejszanie popytu na nowe produkty (Griffin, 1997, s. 658–661; Poznańska, 2008, s. 192–194).

Proces innowacji ma na celu stymulowanie takich nowych rozwiązań, które w jak najdłuższym czasie mogą przynosić korzyści dla organizacji w postaci zysku. Warto zaakcentować innowacyjne rozwiązanie strategiczne w zakresie relacji pomiędzy firmami konkurencyjnymi. Przejawem zjawiska poszukiwania nowych źródeł przewagi konkurencyjnej jest zawieranie przez konkurentów związków kooperacyjnych. Procesy te pojawiły w się w latach 80. XX wieku, a w polskiej literaturze pojęcie kooperacji znane było od lat 90. XX wieku. Problematykę tę zarówno od strony teoretycznej, jak i metodycznej bada w Polsce Joanna Cygler. Jej monografia jest pierwszą w Polsce i trzecią w świecie publikacją ujmującą w sposób kompleksowy relacje kooperacyjne w wymiarze koncepcyjnym i badawczym. Kooperacja jest to zjawisko charakteryzujące ekonomiczne i pozaekonomiczne relacje między konkurentami. Część kooperacyjna relacji jest zależnością formalną lub opartą na zaufaniu, a część konkurencyjna oparta jest na pozycji rynkowej lub strukturze powiązań sieciowych. „Kooperacja jest układem strumieni jednoczesnych i współzależnych relacji konkurencji i kooperacji między konkurentami zachowującymi swoją odrębność organizacyjną. Relacje kooperacyjne tworzone są dla realizacji konkretnych celów strategicznych o wydłużonym horyzoncie czasowym” (Cygler, 2009, s. 7–11, 15–19).

Innowacje są efektem twórczego podejścia do procesów zachodzących w organizacji, są więc uwieńczeniem pracy osób kreatywnych, postrzegających doświadcza

ną rzeczywistość w szerszej perspektywie. Połączenie wiedzy, wrażliwości i intuicji osoby twórczej pozwala stwarzać nowości sytuujące się na granicy wytworów sztuki i świata wartości materialnych. Każda indywidualna działalność twórcza, mająca swój początek objawiający się u osoby twórczej „chwilą olśnienia” ma jednak swoje następujące po sobie stadia: przygotowanie, inkubacja, przełomowe odkrycie i weryfikacja. W czasach początków rozwoju nauki, nikłych możliwości zdobycia formalnego wykształcenia twórcy byli samoukami – mogli odnosić sukcesy i wnieść wkład do postępu technicznego pomimo gorszego wykształcenia. W czasach tych powstawało wiele wynalazków. Można to uzasadniać tym, że umysł nieprzeciążony nadmiarem nieprzydatnej wiedzy jest bardziej twórczy, ponieważ nie ma ograniczeń wynikających z zaprogramowania kulturowego i utórowanego myślenia przejętego w teoriach. Potwierdzeniem tej tezy są twierdzenia o niezwyklej kreatywności dzieci. W miarę instytucjonalizacji nauki następuje przyswajanie ogromnych zasobów wiedzy w procesie kształcenia. Coraz powszechniejsze staje się w społeczeństwie współczesnym formalne wykształcenie na poziomie wyższym oraz legitymizowanie się stopniami i tytułami naukowymi. Zwykle więc osoby twórcze wywodzą się z kręgów nauki. Ale nie tylko formalne wykształcenie jest w stanie uruchomić pokłady twórczego myślenia. Pomocne jest w tym doświadczenie zdobywane w pracy zawodowej. Niezbędne jest ustawiczne kształcenie i poszerzanie wiedzy z różnych dziedzin. Zakończenie pierwszego etapu nie gwarantuje przejścia do następnych stadiów, warunkujących proces twórczy. Tylko wybitne jednostki przechodzą do drugiej części procesu twórczego nazwanego inkubacją. Etap ten charakteryzuje się mniej wytężoną, świadomą koncentracją, dojrzewaniem i rozwijaniem nabytej w fazie przygotowawczej wiedzy. Często pomysły pojawiają się podczas relaksacji i odpoczynku lub oderwania się do innego rodzaju czynności. Dopiero w trzecim etapie pojawia się przełomowe odkrycie, w którym to jednostka twórcza osiąga nowe zrozumienie danego problemu. Impulsem do takiego przełomu może być nowe doświadczenie, zmuszające do przemyślenia starych tematów, w którym struktury myślowe uruchamiają nowe podejście. Przełom taki może pojawić się nagle lub stopniowo narastać. Po przełomowym odkryciu następuje weryfikacja określająca prawdziwość lub wiarygodność. Niezbędne są wówczas eksperymenty naukowe sprawdzające czy odkrycie prowadzi do oczekiwanych wyników. Po opracowaniu nowego produktu ostatecznym sprawdzianem twórczej idei jest weryfikacja rynkowa (Griffin, 1997, s. 655–657).

Przy korzystaniu z nowych technologii Jobs podjął w Apple rewolucyjne na owe czasy przedsięwzięcie. Nie rozpoczynał nowej produkcji, szukając potem rynków zbytu, lecz najpierw zbadał oczekiwania odbiorców, a potem zaczął projektować wyrób. Nie kierował się minimalizacją kosztów, ale funkcjonalnością i innowacyjnością. Tak powstał dotykowy ekran w iPhone. Zadbął o każdy detal, każdą funkcję, by nie była zbędna. Ówczesnie większość urządzeń tego typu miała miliony funkcji, których nikt nie używał. Jobs stworzył sklep App Store, w którym można było ściągnąć różnorodne aplikacje do zakupionego urządzenia „gołego”, czyli pozbawionego zbędnych funkcji z punktu widzenia potrzeb danego klienta. Każdy klient mógł kreować indywidualnie urządzenie spełniające jego potrzeby, gdyż różnorodność aplikacji na to pozwala, np. muzyk zakupi aplikacje instrumentów muzycznych, inżynier aplikacje do projektowania, a młodzież – gry. Każdy klient miał

wolność wyboru, a jego urządzenie nie było zaśmiecanie zbędnymi funkcjami. Ponadto ściągnięcie każdej aplikacji ma gwarancję jakości.

Drugim ważnym czynnikiem dobrej marki urządzeń Apple była prostota w ich obsłudze. Produkty te wszystkie ważne funkcje mają usytuowane w widocznym miejscu „na wierzchu”. Jakość wykonania, innowacyjność i prostota wypromowały Apple na najlepiej zarabiającą firmę tej branży. Później Windows zawładnął na parę lat rynkiem komputerowym i oprogramowaniem. Dopiero iPody, iPady, iPhony oraz nowe iMac przywróciły rynek Apple. Obecnie jest to jedna z bardziej dochodowych firm produkujących urządzenia mobilne bez wirusów, sprawne, wyróżniające się estetyką – wszystko w nich funkcjonuje jak powinno a ikonki są przyjemne dla oka. Taka precyzja i dopracowanie wyrobów było możliwe dzięki redukcji do dziesięciu, z około 350 produktów firmy Apple. Ryzykowne zmniejszenie różnorodności asortymentu dało możliwość perfekcyjnego ich dopracowania i skupienia na nich energii, sił i funduszy. Apple wprowadziło wiele innowacji produktów i procesów, a większość z nich była radykalna w zakresie technicznym i kierowniczym. Przejawem twórczości szefa i innowacyjności firmy było projektowanie i zarządzanie sklepów z produktami Apple. Przykładem może być wyposażenie sklepów w dzieła sztuki, które mają potwierdzić silny i namacalny wyraz marki produkowanych i sprzedawanych wyrobów (Isaacson, 2011, s. 1215). Sklepy były przygotowywane przez kilka lat i obmyślane tak, aby podobały się klientom i zachęcały do spędzania w nich czasu. Przykładem jest kosztowny projekt schodów ze szkła. Żaden racjonalnie postępujący dyrektor nie podjąłby się zbudowania ich ze względu na zbyt duże koszty i poszukiwanie kogoś kto potrafi je wykonać. Jobs uparcie dążył do celu, wydał ogromne pieniądze i do dziś jest to udana wizytówka firmy. A co więcej, inne firmy zaczęły kopiować pomysł. Podobnie było z ogromnymi taflami szyb wprowadzonymi przez Apple, które są dziś standardem w galeriach handlowych. Kolejnym designerskim krokiem było ściągnięcie drogich oszlifowanych kamieni piaskowca na posadzki z jednego tylko miejsca na świecie. Aby kolor był identyczny, tylko około 10% materiału wykorzystywano do produkcji, ponieważ reszta nie zapewniała tego wymogu. Można było zrobić imitację, ale dyrektor nie zgodził się i teraz możemy podziwiać posadzki z solidnego kamienia. Powtarzał, że jak się zaczyna coś robić, ma to być najlepsze. Firma jako pierwsza zainicjowała erę plastiku, natomiast aktualnie zastępuje plastik szkłem. Przykładem jest telefon iphon 4, który pokryty jest taflą odpornego na zarysowania i wytrzymałego szkła typu Grilla Glass. Jobs szukając producenta, trafił na firmę, która kiedyś prowadziła badania nad wytrzymałym szkłem, ale zaniechała produkcji, ze względu na nieopłacalność. Jobs zamówił taką ilość szkła, jaką firma była w stanie wyprodukować. Firma zrestrukturyzowała więc linię produkcyjną. Inne firmy zaczęły stosować to szkło w telefonach prześcigając się – kto ma wytrzymalsze i cieńsze. Jobs nie wynalazł wielu rzeczy sam, ale był mistrzem dopasowywania pomysłów, sztuki i technologii (Isaacson, 2011, s. 1877–1879). Jobs był dyrektorem naszej ery, bardziej niż ktokolwiek inny tworzył produkty, które były innowacyjne, łączące w sobie moc poezji i procesora. Praca z Jobsem była ciężka i inspirująca, co pozwalało zbudować firmę kreatywną, charakteryzującą się wrażliwością wzorniczą, perfekcjonizm i wyobraźnię, w której sztuka zbiegała się z technologią (Isaacson, 2011, s. 1880–1881).

Uwagi końcowe

Pojawiła się potrzeba twórczego podejścia prawie na każdym etapie funkcjonowania organizacji gospodarczych. Kreatywne podejście twórców działań w sferze gospodarczej rozpoczyna się już na etapie określania wizji, misji, celów i planów strategicznych organizacji. Czynniki doskonalenia organizacji posługują się kreatywnością na poziomie technicznym podczas projektowania nowych produktów i usług. Sfera innowacyjności jest nierozłącznie związana z procesem twórczym jednostek zaangażowanych w działalność firmy. Postawa kreatywna menedżera zawiera wiele elementów niezbędnych do twórczego podejścia innowacyjnego. Niezwykle ważny jest także dobór kadry oraz wykorzystywanie psychologicznego podejścia do projektowania nowych potrzeb społecznych, uświadamianych potencjalnym ich odbiorcom w celu wprowadzania na rynek nowych produktów i usług.

Literatura

- Cyglar, J. (2009). *Kooperencja przedsiębiorstw. Czynniki sektorowe i korporacyjne*. Warszawa: Oficyna Wydawnicza Szkoła Główna Handlowa.
- Griffin, R.W. (1997). *Podstawy zarządzania organizacjami*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Hejduk, I.K. (2008). Planowanie. W: M. Strużycki (red.), *Podstawy zarządzania*. Warszawa: Szkoła Główna Handlowa.
- Isaacson, W. (2011). *Steve Jobs*, tłum. P. Bieliński, M. Strąkow. Kraków: Insignis Media.
- Poznańska, K. (2008). *Zarządzanie zmianami. Doskonalenie organizacji*. W: M. Strużycki (red.), *Podstawy zarządzania*. Warszawa: Szkoła Główna Handlowa.
- Romanowska, M. (2008). *Podjęcie decyzji w organizacji*. W: M. Strużycki (red.), *Podstawy zarządzania*. Warszawa: Szkoła Główna Handlowa.
- Stoner, J.A.F., Wankel, Ch. (1997). *Kierowanie*. Warszawa: Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne.

VISION, STRATEGY, INNOVATION IN APPLE COMPANY

Abstract: *Purpose* – The article presents an analysis of selected topics in the field of business management in terms of defining the vision, mission, goals and strategic planning as well as connecting innovation with creativity.

Design/Methodology/approach – Analyses of content.

Findings – What is depicted is the participation of various levels of management in the process of establishing the vision, mission and goals of the organization and the strategic planning. An attempt was made to define innovation in the perspective of creative approach to new tasks. The practical dimension of these issues were related to APPLE.

Originality/value – Original paper – review with case study.

Keywords: vision, mission, goals and strategic planning, innovation

Cytowanie

- Leśniak-Moczuk, D. (2016). Wizja, strategia, innowacyjność w firmie Apple. *Finanse, Rynki Finansowe, Ubezpieczenia*, 5 (83/2), 33–40. DOI: 10.18276/frfu.2016.5.83/2-03.