

4 INNOWACYJNE ZARZĄDZANIE JAKO ELEMENT UZYSKIWANIA PRZEWAGI KONKURENCYJNEJ MAŁYCH I ŚREDNICH PRZEDSIĘBIORSTW

*Magdalena Gorzelany-Dziadkowiec
Katedra Strategii Zarządzania i Rozwoju Organizacji
Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie*

1. Wprowadzenie

Współczesne przedsiębiorstwa w swojej strategii muszą zakładać przełamanie granic obecnej konkurencji i zachwycić klientów tym, że potrafią wprowadzać innowacje [Hamel, Prahalad, 1995, s. 205]. W obecnym czasie, gdy otoczenie jest zmienne warunkiem konkurencyjności przedsiębiorstw jest ciągle wprowadzanie innowacji. Innowacje pozwalają przedsiębiorstwom odpowiedzieć na potrzeby klientów, a to w konsekwencji zapewnia im zysk i przetrwanie. Wprowadzanie innowacji technologicznych i produktowych jest już nie wystarczające, dlatego kierownicy przedsiębiorstw powinni w coraz większym stopniu zwracać uwagę na innowacje w sferze zarządzania.

W związku z powyższym celem niniejszego opracowania jest wskazanie istoty oraz źródeł innowacji, jak również dokonanie charakterystyki innowacyjnego zarządzania, które jest elementem pozwalającym tworzyć trwałą przewagę konkurencyjną.

Część empiryczną będą stanowiły badania, które zostały przeprowadzone wśród małych i średnich przedsiębiorstw. Przeprowadzone badania pozwolą odpowiedzieć na pytanie czy w małych i średnich przedsiębiorstwach wykorzystuje się innowacyjne zarządzania oraz w jakim stopniu? Wartość dodaną niniejszego opracowania będą stanowiły zalecenia dla małych i średnich przedsiębiorstw dotyczące wykorzystania innowacyjnego zarządzania w poprawie konkurencyjności przedsiębiorstwa.

2. Istota i źródła innowacji

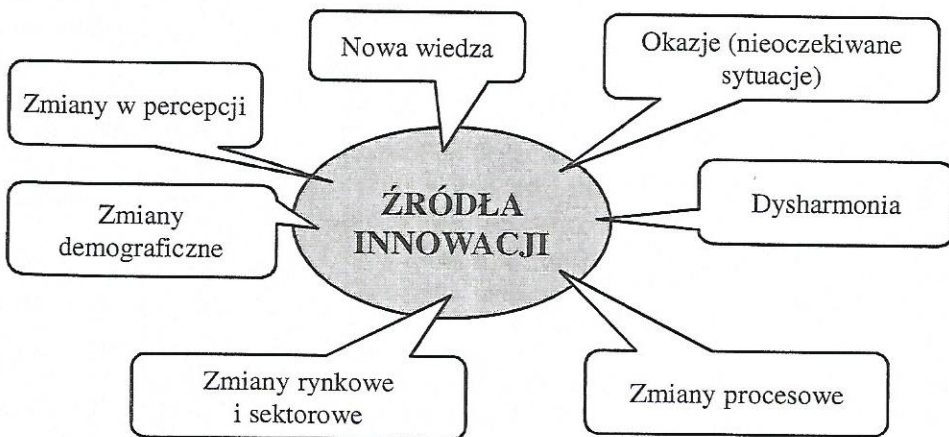
Tworzenie innowacji jest zawiłym i trudnym procesem. Większość ludzi docenia go tylko wtedy, gdy widoczne są efekty wdrażania innowacji. Rozpatru-

jąc problematykę dotyczącą innowacji warto zwrócić uwagę na ścieranie się dwóch poglądów. Pierwszy mówiący o tym, że gdy nadchodzi recesja kierownicy dochodzą do wniosku, że nowatorskie pomysły nie są warte włożonego w nie wysiłku. Konkluzją jest stwierdzenie, że może innowacje nie mają, aż tak dużego znaczenia i lepiej skupić się na tym co stare, sprawdzone i wypróbowane. Tak twierdzą osoby, które boją się wprowadzania zmian, a samo tworzenie innowacji należy uznać za trudny i długotrwały proces. Drugi pogląd mówi, że innowacje to szczepionka przeciw spadkowemu trendom w gospodarce, to eliksir przywracający organizacjom zdolność wzrostu [Rigby 2009]. I w takim ujęciu innowacje będą należały do kluczowych procesów w organizacji. Bez wprowadzania nowych produktów, modyfikowania procesów wytwórczych organizacja nie jest w stanie przetrwać.

Termin innowacje jest bardzo szeroko rozumiany. Odnosi się on do wszystkich sfer życia, począwszy od nowych, lepszych, bardziej postępowych rozwiązań dotyczących życia gospodarczego, czy społecznego, a skończywszy na nowych prądach myślowych i kulturalnych. Potocznie innowacja oznacza coś nowego i innego od dotychczasowych rozwiązań. Kojarzy się więc ze zmianą i to przeważnie na lepsze [Janasz 2011, s. 11].

Wiele przedsiębiorstw boi się innowacji bo wymuszają one aktywności działania. Wprowadzanie innowacji zawsze związane jest z ryzykiem. Kierownictwo często nie ma zaufania do zmiany ról i procesów nawet jeśli prowadzą one do sukcesu. Sensem innowacji jest osiągnięcie unikatowego indywidualnego i kolektywnego uruchomienia wyobraźni, która nie może być ani przewidywana, ani powielana [Inspiring 2002, s. 39].

Rozpatrując problematykę dotyczącą innowacji warto zwrócić uwagę, że innowacje rzadko kiedy wypływają z natchnienia lecz wymagają one szczegółowej analizy źródeł, które zostały zobrazowane na rysunku 1.



Rys. 1. Źródła innowacji

Źródło: opracowanie własne na podstawie [Drucker, 2002, s. 95-100].

Pierwsze i uważane za najprostsze źródło innowacji to nieoczekiwane okazje. W tym ujęciu innowacja oznacza analizę okazji, których poszukiwanie należy przeprowadzać w sposób regularny. Poszukiwaniu okazji towarzyszy skupienie uwagi na niecodziennych wydarzeniach, które mogą prowadzić zarówno do sukcesu, jak i do porażki. Okazji natomiast należy szukać zarówno w nieoczekiwanych powodzeniach, jak i niepowodzeniach. Niewiele jest jednak przedsiębiorstw, które są bystre, sprytnie, które wiedzą co robić z pojawiającymi się okazjami, nie ma również przedsiębiorstw wystarczająco pomysłowych, które potrafią czerpać siłę do wykorzystywania okazji [Wolpert, HBR, s. 80-81].

Kolejnym źródłem innowacji jest dysharmonia. Brak harmonii, niezgodność elementów układu, brak współdziałania pomiędzy nimi powinno dać sygnał kierownictwu, że konieczne jest wprowadzenie zmian w tym obszarze i uporzędkowanie wewnętrzne organizacji.

W przedsiębiorstwie często zdarza się, że kierownictwo skupione jest na bieżących problemach i często nie dostrzega konieczności wprowadzania zmian w istniejących procesach. Często kierownicy dostosowują się do zaistniałej sytuacji, do tego co jest nie dokonując zmian w różnych obszarach działalności przedsiębiorstwa. Podejście procesowe jako źródło innowacji wiąże się z koncepcją doskonalenia procesów (*business proces reengineering*), która to koncepcja zdobyła dużą popularność w latach dziewięćdziesiątych. Orientacja procesowa ukierunkowana jest na procesy zachodzące wewnątrz organizacji i dotyczy zarówno procesów materialnych (wytwórczych), jak i procesów niematerialnych (informacyjnych) [Nowosielski].

Zmiany sektorowe, rynkowe i demograficzne to kolejne źródła innowacji. Otoczenie rynkowe idąc za definicjami książkowymi to wszystkie zjawiska i procesy, które mają wpływ na funkcjonowanie przedsiębiorstwa. Niestety rzadko, kiedy mamy możliwość ich kształtowania i to raczej one decydują o kształcie naszego przedsiębiorstwa. Dlatego niezmiernie ważnym jest poznanie otoczenia rynkowego oraz wykorzystanie możliwości w nim tkwiących dla swoich potrzeb, a nie bierne pozostawanie bezbronny. Warto w tym miejscu nadmienić, że nie wystarczy ogólne pojęcie o rynku oraz o tym, co się dzieje dookoła lub własne wyobrażenie na ten temat. Nieznajomość otoczenia rynkowego można porównać do jazdy samochodem z zawiązanymi oczami. Mianowicie pojedziemy do przodu, ale nie wiemy, co mamy obok siebie, gdzie jesteśmy i w którym momencie się rozbijemy. W celu sprawnego i bezpiecznego prowadzenia przedsiębiorstwa wiedza nasza na temat rynku musi być szczegółowa, kompletna i poparta wiarygodnymi danymi empirycznymi. Sektor natomiast stanowi element otoczenia, każdej organizacji, jego czynniki tworzą warunki do dalszego działania i rozwoju przedsiębiorstwa. Czynniki makrootoczenia stanowią dla wszystkich firm działających w sektorze układ szans i zagrożeń. Dokonując analiz otoczenia rynkowego organizacje nie mogą zawęzić działań tylko do analiz sektorowych. Ze względu na fakt, że otoczenie jest szybkie i trudne do przewidzenia pojawiły się koncepcje mówiące o tym, że istotnym czynnikiem w osiągnięciu sukcesu przez organizacje jest zaprzestanie konkurowania z sobą tylko wejście na nowe rynki (strategia błękitnego oceanu) lub ana-

liza peryferii sektora, gdyż tam często może pojawić się niebezpieczeństwo (konceptcja wizji peryferycznej). Zmiany demograficzne natomiast mają wpływ na rozwój gospodarczy kraju. Analiza zmian demograficznych, tak jak i rynkowych tworzy zarówno szanse, jak i zagrożenia dla działalności przedsiębiorstw.

Kolejne źródło innowacji to zmiany w percepcji, czyli zmiany w ostrzeganiu otoczenia i zjawisk w nim występujących. I tak np.: w przenośni można stwierdzić, że „szkło jest połową pełnego” lub „szkło jest połową pustego”, są to opisy tego samego zjawiska, ale mają różne znaczenia. Według P. Druckera zmiany w percepcji kierowników postrzegania szkła otwiera wielkie horyzonty dla innowacji. Zmiana w percepcji nie zmienia faktów i nie zmienia ich znaczenia.

Kolejnym i zarazem ostatnim omówionym w tym opracowaniu źródłem innowacji jest osadzenie ich w nowej wiedzy, która może być naukowa, techniczna oraz społeczna. Wiedza ta może być ciągle pogłębiana. Taka wiedza jest supergwiazdą dla przedsiębiorczości i to ona daje rozgłos oraz pieniądze przedsiębiorstwu. Wiedza, która może być wykorzystywana do wdrażania innowacji bywa wybuchowa, kapryśna i trudna do wprowadzenia, taką wiedzą trudno się zarządza. Innowacje oparte na nowej wiedzy wyróżniają się od innych [Drucker 2002, s. 95-100].

Kluczową cechą wprowadzania innowacji jest jego historycznie ukształtowana kultura i nagromadzony zasób wiedzy oraz doświadczeń, co powoduje unikalny charakter poszczególnych systemów innowacyjnych. Systemy innowacyjne, które dystrybuują wiedzę muszą być otwarte na wpływy i wiedzę z innych systemów oraz interakcje z nimi [Wojnicka]

Dokonując analizy powyższych źródeł innowacji można stwierdzić, że umiejętne wykorzystanie wskazanych źródeł wymaga innowacyjnego zarządzania, które jest niczym innym jak wprowadzeniem zmian w sferze reguł i procesów zarządzania. Zmiany o których mowa mogą zapewnić trwałą przewagę konkurencyjną przedsiębiorstwu. Jeśli innowacje mają przynieść organizacji sukces należy wprowadzać je w sposób systematyczny. Systematyczna innowacja zawiera się w przemyślanych decyzjach, analizach obszarów zmian oraz z poszukiwania okazji, tak aby te mogły być punktem wyjścia dla ekonomicznych i społecznych innowacji [Drucker 1992, s. 274].

3. Innowacyjne zarządzanie – nowe zasady zarządzania

Dla wielu przedsiębiorstw innowacyjne zarządzanie jest sekretnym procesem, inwestycją, która jest nieregularna, niepewna i może rozczarować. Jest to czas dla nowego, większego otwartego podejścia [Wolpert 2002, s. 77].

Zarządzanie innowacyjne stanowi mechanizm tworzenia, rozwijania i promowania nowych pomysłów oraz zapewnia przedsiębiorstwu stałe działania proinnowacyjne, ułatwiającą szybkie i elastyczne reagowanie na sygnały i wyzwania rynku, a zarazem realizację obranej strategii [Penc 1999, s. 79].

Innowacje w sferze zarządzania można zdefiniować jako odejście od tradycyjnych zasad, procesów i praktyk zarządzania [Hamel 2006, s. 58] bądź inaczej

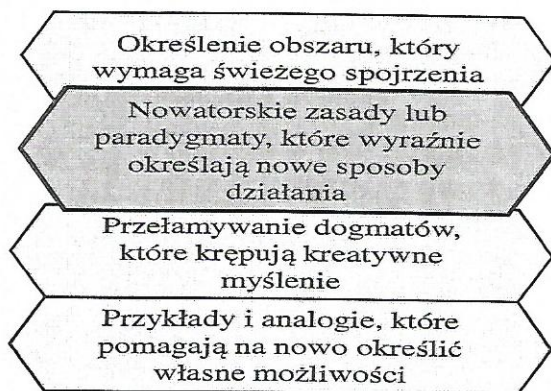
można powiedzieć, że innowacyjne zarządzanie oznacza nowy sposób zarządzania i sprawia, że kierownicy zmieniają zasady swojego postępowania we wszystkich obszarach swego działania. Sfery działań kierowników, w których mogą wdrażać innowacyjne zarządzanie zostały zobrazowane na rys. 2.



Rys. 2. Źródła innowacji
Źródło: opracowanie własne.

Dokonując analizy obszarów innowacyjnego zarządzania można stwierdzić, że widocznych jest 11 obszarów, w których mogą być wprowadzane zmiany. Wśród zasad innowacyjnego zarządzania w wymienionych obszarach można wymienić: planowanie – budowanie nowej organizacji od podstaw, motywowanie – aktywność każdego pracownika w organizacji, kontrolowanie – nauka zapominania i wykorzystywanie indywidualistów, zasoby – pasja pracowników warunkiem powodzenia innowacji, wiedza – wykorzystywanie wiedzy we wszystkich obszarach działania, właściwe jej pozyskiwanie, wykorzystywanie, przechowywanie i przekazywanie, podejmowanie decyzji – podejmować decyzje grupowe, konsultować i rozważać wszystkie zgłoszone warianty, przewożenie – menadżerowie w rolach przywódców, zarządzanie zasobami ludzkimi – określić formy zatrudnienia, dbać o podnoszenie kwalifikacji, wykorzystywać potencjał ludzki na wszystkich szczeblach zarządzania (wykorzystywać informacje pochodzące od pracowników pierwszej linii), organizowanie – zanikanie ogniw pośrednich, delegowanie uprawnień i odpowiedzialności, zarządzanie informacją – wspomagać systemy informacyjne informatycznymi, rozpoznawanie i rozwijanie talentów – doskonałość poprzez wykorzystanie talentów. Warto w tym miejscu zwrócić uwagę na fakt, że w dużych przedsiębiorstwach szansą na wdrożenie innowacyjnego zarządzania jest przeprojektowanie procesów, które określają styl zarządzania. Założenie konkurencji na bazie innowacyjności podkreśla wzrost znaczenia wewnętrznych systemów organizacyjnych, które stanowią spoiwo dla organizacji sieciowych [Kasiewicz 2004, s. 215]. Jeśli chodzi natomiast o małe przedsiębiorstwa to one są bardziej elastyczne i wdrożenie innowacji w sferze zarządzania jest zależne od właściciela (przedsiębiorcy).

Niemniej jednak w obu przypadkach, aby zostać innowatorem w sferze zarządzania należy dokonać analizy stylu zarządzania, który obecnie jest w przedsiębiorstwie wykorzystywany, a następnie należy dokonać oceny słabych ogniw, czyli tych obszarów, które wymagają zmiany. Zadanie to jest bardzo trudne bo najtrudniej ocenić jest siebie, rzadko kiedy kierownicy, czy właściciele potrafią ocenić swój styl zarządzania jako nieskuteczny i nieefektywny. Drugi problem jaki się pojawia to brak metodologii dotyczącej wdrażania innowacyjnego zarządzania. G. Hamel wskazuje składniki innowacji w zarządzaniu (rys. 3), które pomagają w systematycznym procesie tworzenia przełomowych innowacji w zarządzaniu.



Rys. 3. Składniki innowacji w sferze zarządzania

Źródło: [Hamel 2006, s. 59].

Jak przedstawiono na rysunku 3 określenie obszaru wymagającego wprowadzenia zmian jest punktem wyjścia do innowacyjnego zarządzania. Nowe zasady, nowy sposób myślenia, mądrość zapożyczona od innych powodują, że organizacja staje się kreatywna, potęgują możliwość wdrażania innowacji. Niemniej jednak problemem w organizacjach nie jest poznanie nowych, innowacyjnych pomysłów, ale odejście od starych zasad postępowania [Peters 1997, s. 273-279]. Innowacje w sferze zarządzania pomimo, że stanowią źródło przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstw napotykają bariery, ponieważ burzą dotychczasowy uznawany przez pracowników porządek i stan rzeczy, narusza harmonię, która jest w organizacji. Dlatego stosunek i chęć do wprowadzania innowacji w sferze zarządzania zależy od subiektywnego widzenia przez człowieka swojej własnej sytuacji, posiadanej wiedzy, doświadczenia, wyobraźni, a także zgodności wcześniejszych oczekiwań z osiągnięciami [Penc 1999, s. 80-81].

Zdolność organizacji do wdrażania innowacyjnego zarządzania sprzyja powstaniu w przedsiębiorstwie kultury zorientowanej na innowacje. Kultura ta ukierunkowana jest na nowe idee i pomysły, zachęca pracowników do wspólnego opracowywania nowych rozwiązań, do podejmowania ryzyka, jak również na zdolności do wprowadzania zmian. Organizacja której kultura zorientowana

jest na innowacje skupia się na efektach, stwarza nowe możliwości w różnych obszarach działań, a kierownicy są ukierunkowani na popieranie nowości, motywowanie załogi do innowacji i starają się przeciwdziałać pojawiającym się barierom wprowadzania innowacji [Canen 2002, s. 73-75].

4. Innowacyjne zarządzanie w małych i średnich przedsiębiorstwach – wyniki badań

Dla zrealizowania celu artykułu badania zostały przeprowadzone wśród małych i średnich przedsiębiorstw działających w województwie małopolskim. Przebadane zostały 22 przedsiębiorstwa, z czego 54,5% to były mikro przedsiębiorstwa o zatrudnieniu do 10 osób, 27,3% stanowiły małe przedsiębiorstwa (zatrudnienie od 10-49) oraz 9,1% przedsiębiorstwa średnie. Badane przedsiębiorstwa działalność prowadzą w różnych branżach takich jak: gastronomia, sprzęt sportowy, ogrodnictwo, stolarka budowlana, księgowość, bankowość, fitness, restauracje, kantor wymiany walut, cukiernie, stomatologia, fryzjerstwo, zakład kosmetyczny, apteka, księgarnia. Wyżej wymienione branże nie wykazały korelacji z wprowadzanymi innowacjami w związku z powyższym przedsiębiorstwa zostały pogrupowane na handlowe, usługowe, produkcyjno-usługowe i tutaj też nie wystąpiły korelacje ze zdolnością do wdrażania innowacji. Ponieważ korelacje nie wystąpiły wyniki badań zbiorcze przedstawiono w tabeli 1. Do badań wykorzystany został kwestionariusz z pięciostopniową skalą Likerta, proszono właścicieli badanych przedsiębiorstw, aby określili w jakim stopniu dane działania są podejmowane/wdrażane w przedsiębiorstwie, przy czym 1 oznacza, że nie są podejmowane/wdrażane wcale, 2 – nie są podejmowane/wdrażane, 3 – czasem są podejmowane/wdrażane, 4 są podejmowane/wdrażane, 5 są podejmowane/wdrażane bardzo często.

Tabela 1. Wdrażanie innowacyjnego zarządzania – wyniki badań w procentach

Innowacje	Skala ocen				
	1	2	3	4	5
Czy kierownictwo dostrzega źródła przewagi konkurencyjnej w:					
Nieoczekiwanych okazjach	13,6	13,6	31,8	22,7	18,2
Porządkowaniu wewnętrznym organizacji	4,5	9,1	18,2	45,5	22,7
Zmianach procesowych	9,10	13,6	27,3	36,4	18,2
Zmianach sektorowych i rynkowych	9,1	4,5	27,3	40,9	18,2
Zmianach demograficznych	18,2	18,2	40,9	22,7	0
Zmianach postrzegania i interpretowania zjawisk	4,5	18,2	45,5	22,7	13,6
Nowej wiedzy	0	0	9,10	36,4	50
Innowacyjne zarządzanie:					
Czy ulegają zmianie procedury i reguły	4,5	0	13,6	63,6	18,2
Czy zmienia się podejście do planowania	4,5	0	18,2	54,5	22,7
Czy przedsiębiorstwo jest zorientowane na klienta	0	0	9,1	27,3	54,5

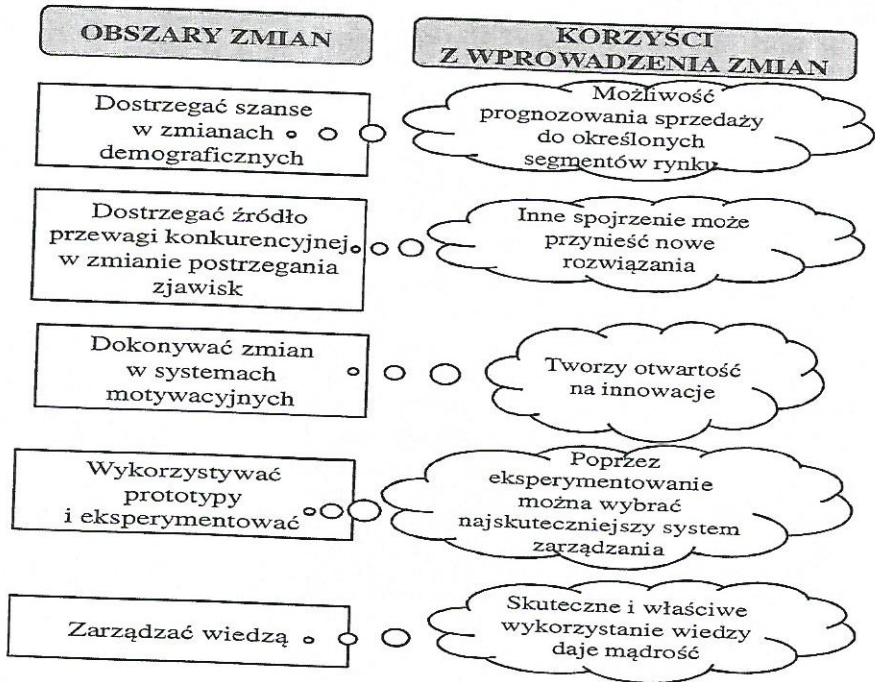
Czy budowane są relacje z klientami	0	0	13,6	9,1	77,3
Czy ulegają zmianie sposoby kierowania ludźmi	4,5	9,1	22,7	40,9	22,7
Czy ulegają zmianie systemy motywacyjne	4,5	9,1	50	31,8	4,5
Czy ulega zmianie sposób kontroli	4,5	18,2	50	18,2	9,1
Czy zmieniają się sposoby akumulowania i przydzielania zasobów?	4,5	13,6	50	22,7	9,1
Czy przedsiębiorstwo pozyskuje wiedzę?	0	0	27,3	22,7	50
Czy zmienia się sposób przechowywania wiedzy?	9,1	31,8	31,8	22,7	4,5
Czy zmienia się sposób wykorzystywania wiedzy?	9,1	9,1	31,8	31,8	18,2
Czy zmienia się sposób przekazywania wiedzy?	4,5	9,1	45,5	27,3	13,6
Czy określany jest zakres odpowiedzialności?	4,5	0	22,7	31,8	40,9
Czy delegowane są uprawnienia decyzyjne w dół?	18,2	4,5	18,2	45,5	13,6
Czy doświadczenie łączone jest z inwencją twórczą?	9,1	0	27,3	36,4	27,3
Czy wykorzystywane są małe próby?	9,1	13,6	59,1	4,5	13,6
Czy dokonuje się ocen pracowników?	0	13,6	31,8	22,7	31,8
Czy wykorzystuje się prototypy?	31,8	22,7	13,6	22,7	4,5
Czy eksperymentuje się?	18,2	13,6	31,8	22,7	13,6
Czy zmienia się sposób podejmowania decyzji?	9,1	18,2	27,3	31,8	9,1
Czy zmieniają się style przewodzenia?	13,6	27,3	40,9	13,6	4,5
Czy dostrzega się potrzebę szkoleń pracowników?	0	4,5	31,8	27,3	36,4
Czy dokonywane są zmiany w strukturze organizacyjnej?	18,2	18,2	40,9	9,1	22,7
Czy zmienia się postrzeganie wykorzystywania systemów informacyjnych?	4,5	4,5	31,8	36,4	27,3

Źródło: opracowanie własne, na podstawie przeprowadzonych badań.

Poddając analizie dane przedstawione w tabeli 1 stwierdzić można, że innowacyjne zarządzanie w badanych przedsiębiorstwach nie jest widoczne we wszystkich obszarach. Również nie we wszystkich źródłach innowacji badane przedsiębiorstwa dostrzegają możliwość uzyskiwania przewagi konkurencyjnej. Nieoczekiwane okazje nie są jednoznacznie dostrzegane przez badane przedsiębiorstwa, blisko 1/3 badanych przedsiębiorstw wskazało, że czasem dostrzegają nieoczekiwane okazje, natomiast 1/5 uznało, że dostrzega i 18%, że bardzo często dostrzega. Podobnie sytuacja wygląda w dostrzeganiu źródeł przewagi konkurencyjnej w zmianach procesowych, sektorowych i rynkowych. Badane przedsiębiorstwa nie dostrzegają źródeł przewagi konkurencyjnej w zmianach demograficznych i w postrzeganiu oraz interpretowaniu zjawisk. Połowa badanych przedsiębiorstw w bardzo dużym stopniu wykorzystuje nową wiedzę, natomiast 36,4% wykorzystuje wiedzę dla uzyskania przewagi konkurencyjnej. Jeśli analizie zostanie poddany obszar zarządzania innowacyjnego to stwierdzić można, że najczęściej występują zmiany w: procedurach i regułach, planowaniu, w pozyskiwaniu wiedzy, w delegowaniu uprawnień decyzyjnych w dół oraz w dużym stopniu dostrzegana jest potrzeba wykorzystywania systemów informacyjnych wspomagających systemy zarządzania. O ile analizowane przedsiębiorstwa wykorzystują wiedzę, o tyle w niewłaściwy sposób nią zarządzają. W analizowanych przedsiębiorstwach w małym stopniu ulegają zmianie systemy

motywacyjne, kontroli, style przewodzenia. Również badane przedsiębiorstwa rzadko wykorzystują prototypy, eksperymentują oraz rzadko wykorzystują małe próby, jak również 40,9% badanych przedsiębiorstw uznało, że czasem dokonywane są zmiany w strukturze organizacyjnej. Rzadkie wprowadzanie zmian w strukturze organizacyjnej może być wynikiem tego, że 10 badanych przedsiębiorstw (45,5%) to mikro przedsiębiorstwa, w których zatrudnienie jest do 10 osób. W2 takich przedsiębiorstwach struktura jest prosta i nie są możliwe zmiany do wprowadzania. Na podstawie przeprowadzonych analiz zostały stworzone zalecenia dla badanych przedsiębiorstw, które zobrazowano na rysunku 4.

W zobrazowanych na rysunku 4 zaleceniach zauważyć można, że małe i średnie przedsiębiorstwa w większym stopniu powinny dostrzegać możliwości jakie tkwią w zmianach demograficznych, postrzeganiu i interpretowaniu zjawisk niż czynią to do tej pory. Analiza zmian demograficznych pozwala na określenie docelowej grupy klientów, a nowe postrzeganie i interpretowanie zjawisk może w bardzo dużym stopniu pozytywnie wpłynąć na zarządzanie przedsiębiorstwem. Motywacja jako element zarządzania, polega na pobudzaniu zespołu do działania na rzecz sukcesu organizacji. Motywowanie polega również na wpływaniu na postawy i zachowania człowieka za pośrednictwem określonych bodźców. Poprzez systemy motywacyjne można pobudzić w pracownikach chęć do działania, jak również do kreatywności i innowacyjności.



Rys. 4. Zalecenia dla MSP

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

5. Podsumowanie

Uwarunkowania i ewolucja organizacji wymaga, aby kierownictwo wprowadzało zmiany. W strategii biznesowej nie wystarczy dostosowywać się do nowych regulacji prawnych, wprowadzać systemy informatyczne, zarządzać przez projekty, czy wdrażać nowe technologie. W celu efektywnego i skutecznego zarządzania należy wdrażać innowacje w sferze zarządzania, czyli należy wprowadzać zmiany w wewnętrznym działaniu firmy oraz w dostrzeganiu okazji w otoczeniu.

Przeprowadzone badania wskazały, że małe i średnie przedsiębiorstwa w dużym stopniu wprowadzają zasady innowacyjnego zarządzania, przez co stają się konkurencyjne na rynku na którym działają. Niemniej jednak właściciele (kierownicy) w badanych przedsiębiorstwach powinni zwrócić większą uwagę na style przewodzenia i systemy motywacyjne. Wprowadzenie zmian w wybranych obszarach może wpłynąć na poprawę pozycji konkurencyjnej badanych przedsiębiorstw.

Bibliografia

1. **Canen A.G., Canen A.:** (2002), *Innovation management education for multicultural organizations: challenges and a role for logistics*, European Journal of Innovation Management, nr 2.
2. **Drucker P.F.:** (1992), *Managing for the future*, Butterworth-Heinemann, Oxford.
3. **Drucker P.F.:** (2002), *The Discipline of Innovation*, HBR August.
4. **Hamel G., Prahalad C.K.:** (1995), *Thinking Differently*, *Business Quarterly*.
5. *Inspiring Innovation*, Harvard Business Review, August 2002.
6. **Janasz W., Koziol-Nadolna K.:** (2011), *Innowacje w organizacji*, PWE, Warszawa.
7. **Kasiewicz S., Możaryna H.:** (2004), *Teoria przedsiębiorstwa*, SGH, Warszawa.
8. Nowosielski, <http://procesy.ue.wroc.pl/uploads/pliki/procesy/wyklady/ZPRnowosielskiWYKLAD.pdf> – 28.02.2013.
9. **Penc J.:** (1999), *Strategie zarządzania*, Placet, Warszawa.
10. **Wolpert J.D.:** (2002), *Breaking Out of the Innovation Box*, HBR, August.