

# **ROLA MENEDŻERA W BUDOWANIU PRZEWAGI KONKURENCYJNEJ INNOWACYJNEGO PRZEDSIĘBIORSTWA**

**Jolanta KORKOSZ-GĘBSKA**

**Streszczenie:** Innowacyjność stanowi obecnie istotny instrument budowania pozycji konkurencyjnej przedsiębiorstw, funkcjonujących w stale i gwałtownie zmieniających się warunkach otoczenia. Wdrażanie innowacji wymaga opracowania odpowiedniej strategii, której skuteczna realizacja uzależniona jest przede wszystkim od kompetencji kadry zarządzającej. W artykule omówiono cechy menedżera, wspierające kreowanie kultury innowacyjnej organizacji, ze szczególnym uwzględnieniem tych atrybutów, które są niezbędne w budowaniu przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa w oparciu o innowacje.

**Słowa kluczowe:** menedżer, innowacyjność, kreatywność, strategia innowacji.

## **1. Wprowadzenie**

Według raportu KPMG dotyczącego dojrzałości innowacyjnej polskich przedsiębiorstw, w roku 2014 zaledwie 26% firm przemysłowych oraz 23% firm handlowych i usługowych posiadało formalnie określoną strategię innowacyjności [1].

Wdrażanie innowacji nie powinno być procesem o charakterze incydentalnym, lecz działaniem zorganizowanym, opartym na ciągłym poszukiwaniu szans rozwoju, kierowaniu ludźmi w taki sposób, aby dążyli do opracowania nowych produktów, technologii i form marketingu, stosownie do wyzwań i aktualnych potrzeb rynku [2]. „Każda firma musi być zorientowana proinnowacyjnie [3] i posiadać jasno określoną odpowiedzialność i zasady innowacji, wpisane w strategię rozwoju firmy. Aby spełniać rolę promotora udanych innowacji, nowoczesny menedżer musi być obdarzony inwencją, która zdaniem Schumpetera stanowi siłę napędową innowacji i podstawowy czynnik rozwoju [4].

Innowacyjność przedsiębiorstw jest „zdolnością i motywacją do nieustannego poszukiwania „nowości” w zakresie: koncepcji zarządzania, technologii, rozwiązań organizacyjnych i „zwykłych” wynalazków i pomysłów” [5]. Innowacyjne firmy oferują nowe produkty i usługi, ale doskonałą również procesy (technologiczne, organizacyjne, marketingowe). „Innowacyjność to także umiejętność kreowania współpracy, partnerstwa i zarządzania zaufaniem między podmiotami zaangażowanymi w procesy innowacji w wymiarze strategicznym oraz umiejętność zdobywania zasobów, kwalifikacji i kluczowych kompetencji wymaganych w tych procesach” [5].

Innowacyjność przedsiębiorstwa [5]:

- odgrywa istotną rolę w budowaniu pozycji konkurencyjnej przedsiębiorstwa, przyczyniając się do jej poprawy, bądź wzmocnienia,
- oddziałuje na efektywność organizacji i przynosi efekty synergii, ponieważ wiąże się z innymi czynnikami wpływającymi na konkurencyjność przedsiębiorstwa,
- przynosi korzyści pośrednie, takie jak np. wzmocnienie marki, nabywanie wiedzy, budowanie sieci relacji i partnerstwa oraz zmiany w kulturze organizacyjnej,
- prowadzi do wykształcenia się w przedsiębiorstwie orientacji na innowacje.

Innowacje wymagają właściwego zarządzania i przywództwa na wszystkich szczeblach organizacji [6]. Do najważniejszych cech innowacyjnej firmy należą [6]:

- oparcie zarządzania na kontaktach osobistych i nieformalnych,
- zapewnienie pracownikom swobody myśli i komunikacji,
- prawie płaska struktura hierarchiczna, przystępność i otwartość liderów,
- minimalna liczba sztywno sformułowanych procedur,
- duży nacisk na specjalizację funkcjonalną,
- zachęcanie pracowników do kreatywności, elastyczności i rozwoju osobistego.

Wg B. Twissa można zidentyfikować następujące strategie innowacyjne związane z rozwojem produktu [2]:

- strategia ofensywna (polega na tworzeniu warunków sprzyjających i zachęcających do poszukiwania nowych rozwiązań oraz szybkiego wprowadzania ich na rynek),
- strategia defensywna (stanowi przeciwieństwo strategii ofensywnej i jest realizowana przez firmy, które poprzez wprowadzanie substytutów, nie ponoszą ryzyka strat, jakie niesie ze sobą opracowanie i promocja nowego produktu),
- strategia zakupu licencji (nabywanie licencji technologicznych innych firm umożliwia osiąganie zysków bez konieczności inwestowania we własny dział badawczo – rozwojowy),
- strategia wchodzenia w nisze (strategia unikania konfrontacji stosowana głównie przez firmy analizujące liderów rynków w celu identyfikacji ich mocnych i słabych stron, co umożliwia ustalenie luki rynkowej),
- strategia kreowania rynku (dzięki postępowi technologicznemu firma ma możliwość tworzenia nowego rynku poprzez oferowanie zupełnie nowych produktów),
- strategia niezależna (polega na unowocześnieniu produktu i zwiększeniu jego udziału w rynku),
- strategia pozyskiwania specjalistów (pozyskanie specjalistów od konkurencji może być zyskowne, jednak jest nieetyczne),
- strategia pozyskiwania firm (stosowana z reguły przez duże firmy, dysponujące większymi możliwościami w zakresie badań i rozwoju niż małe firmy, które są zazwyczaj ofensywne i innowacyjne).

Podstawą opracowania skutecznej strategii innowacyjnej jest ocena strategiczna przyszłej sytuacji na rynku, jak również przyszłych uwarunkowań ekologicznych i kierunków rozwoju nauki i techniki, co zapobiega powstawaniu barier, uniemożliwiających wdrożenie innowacji [2]. Realizacja strategii innowacyjnej zależy od następujących czynników [2]:

- kultury organizacji,
- systematycznego planowania prac rozwojowych,
- koncentracji na nowych i udoskonalonych wyrobach,
- sprawnego zarządzania przedsięwzięciami,
- przepływu umiejętności.

Wszystkie powyższe czynniki uzależnione są w głównej mierze od decyzji menedżerów, które powinny optymalizować odpowiednią aktywność pracowników oraz ukierunkować ich na realizację właściwych celów. Wiąże się to także z podnoszeniem poziomu kwalifikacji pracowników, którzy jak wynika z Raportu Adecco „Global Talent Competitiveness Index” (GTICI) nie widzą konieczności udziału w szkoleniach na temat współpracy w grupie, podejścia do innowacji, budowania wspólnych relacji i efektywnej komunikacji [6]. Według GTICI wśród 118 przebadanych krajów, Polska zajęła 38. miejsce

pod względem atrakcyjności dla rozwoju i pozyskiwania utalentowanych pracowników. Choć w porównaniu z ubiegłorocznym raportem, otrzymany wynik nieznacznie się poprawił, to na tle innych krajów europejskich Polska plasuje się poniżej średniej. W kraju brakuje liderów i innowatorów, którzy potrafiliby wykorzystać umiejętności wykształconych pracowników średniego szczebla. Najsłabszymi stronami Polski w porównaniu z europejskimi zwycięzcami rankingu są: zdolność pozyskiwania talentów, dodatkowe treningi, szkolenia i rozwój pracowników [6]. Przedsiębiorstwa potrzebują menedżerów innowacyjności, którzy potrafią zachęcić pracowników do tworzenia wartościowych pomysłów [7]. Jakie cechy powinien zatem posiadać idealny menedżer i jaka jest jego rola w budowaniu pozycji konkurencyjnej innowacyjnego przedsiębiorstwa?

## **2. Menedżer XXI wieku w kontekście innowacyjności przedsiębiorstwa**

Kompetentny menedżer jest osobą, która bardzo dobrze wykonuje swoją pracę i czyni to w optymalnym czasie oraz zgodnie z przyjętymi standardami, wykorzystując przy tym swoją wiedzę i umiejętności [8].

Do najważniejszych umiejętności menedżera wyższego szczebla należą [9]:

- umiejętność systemowego myślenia,
- umiejętności analityczne i diagnostyczne,
- umiejętności koncepcyjne,
- umiejętność działania w wielokulturowym otoczeniu,
- gotowość do ciągłej nauki,
- umiejętności interpersonalne,
- predyspozycje samodzielnego prowadzenia podmiotu gospodarczego.

Awans na stanowisko menedżera wiąże się z siedmiokierunkowym procesem trudnych przemian, obejmujących: „zmianę ze specjalisty na wszechstronnego menedżera, z analityka na syntetyka, z taktyka w stratega, z murarza w architekta, ze specjalisty ds. rozwiązywania problemów w lidera ustalającego program działania, z wojownika w dyplomatę i z pomocnego członka zespołu w przywódcę” [9].

Praca menedżera związana jest z pełnieniem różnych, powiązanych ze sobą ról, zawartych w trzech formach działania [9]:

- interpersonalnej (wizjoner, reprezentant, lider, łącznik),
- informacyjnej (monitor nowych informacji, przekaznik, rzecznik),
- decyzyjnej (przedsiębiorca, ratownik, dysponent zasobów, negocjator, refleksjonista).

Od każdego menedżera wymaga się przede wszystkim skuteczności, której warunkiem są odpowiednie kompetencje, tj. uprawnienia, wiedza i zdolności do działania w celu uzyskania właściwego rezultatu w danej sytuacji przy użyciu danych środków i uwzględnieniu ograniczeń zewnętrznych, płynących z otoczenia [3].

Sztuka podejmowania właściwych decyzji stanowi najistotniejszą cechę kompetencji menedżera [3].

Skuteczne wdrażanie innowacji wymaga utworzenia zespołu, w skład którego powinny wchodzić osoby o określonych kompetencjach, niezbędnych do realizacji konkretnych zadań, tj. [10]:

- aktywatorzy (inicjujący proces innowacji),
- badacze (odpowiedzialni za dostarczanie informacji pozostałym członkom zespołu w trakcie całego procesu),

- kreatorzy (twórcy nowych koncepcji i możliwości biznesowych, jak również innych rozwiązań na każdym etapie procesu),
- deweloperzy (przekształcający procesy na produkty i usługi, odpowiedzialni za opracowanie otrzymanych pomysłów na gotowe rozwiązania),
- egzekutorzy (odpowiedzialni za wprowadzenie opracowanej innowacji na rynek),
- facylitatorzy (ich zadaniem jest eliminowanie pomysłów zbyt ambitnych lub o niewielkim potencjale, przewidywanie ewentualnych porażek, podejmowanie najbardziej obiecujących koncepcji, zachęcanie zespołu do aktywności i wspieranie go niezbędnymi zasobami).

Menedżerowie innowacyjnej firmy powinni „przydzielić powyższe role konkretnym osobom, a następnie, ustalwszy cele, zasoby i termin zakończenia projektu, pozwolić im nawiązywać swobodne interakcje w celu opracowania własnego procesu” [10].

Efektywne kierowanie staje się w coraz większym stopniu kierowaniem twórczym [11]. Należy je rozumieć jako takie „kierowanie działalnością zespołową, które wydatnie sprzyja innowacjom i przyczynia się do rozwoju podwładnych” [11]. Twórczy menedżer powinien zatem przede wszystkim ułatwiać swoim podwładnym rozwój, samorealizację przez pracę, osiąganie satysfakcji, co w sposób pozytywny może wpłynąć na tworzenie nowych idei i wprowadzanie ich w życie. Innowacje twórczego menedżera odnoszą się przede wszystkim do „sfery kierowania ludźmi, motywowania ich do osiągnięć i rozwoju, ułatwiania im pracy i doskonalenia jej wyników, co spełnia zarówno funkcje instrumentalne (sprzyja efektywności pracy), jak i aksjologiczne (jest zgodne z wartościami uznawanymi przez człowieka za najważniejsze w procesie pracy)” [11].

Kreatywność, należąca do istotnych kompetencji menedżerów, wpływa na konkurencyjność przedsiębiorstwa. Zdolność twórczego myślenia jest cechą każdego przywódcy, który poszukuje nowych problemów, stawia czoło wyzwaniom, wymagających bardzo często niekonwencjonalnych rozwiązań [12]. „Myślenie twórcze jest istotną cechą wszystkich aspektów podejmowania decyzji w biznesie. Jest to zjawisko pobudzania nowych myśli, przeformułowywania dotychczasowej wiedzy na nowo i analizowania założeń w celu sformułowania nowych teorii i paradygmatów, bądź też tworzenia świadomości. Jest to proces, który obejmuje ujawnianie, selekcjonowanie, wymianę i łączenie faktów, idei i umiejętności” [12].

Do cech kreatywnego menedżera należą [7]:

- gotowość do zaakceptowania ryzyka,
- zdolność do rozwijania wstępnych propozycji pomysłów,
- elastyczność,
- szybkie reagowanie na pomysły wymagające szybkiego wdrożenia,
- osobisty entuzjazm.

Poglądy na temat funkcji i roli kadry kierowniczej w organizacjach ulegały zmianom wraz ze szkołami zarządzania. Dzisiejsza rola menedżera jest szersza od tej sprzed kilkudziesięciu lat [13] i polega na „tworzeniu relacji między zwierzchnikami a podwładnymi, prowadzeniu negocjacji, motywowaniu pracowników, rozwiązywaniu konfliktów, przetwarzaniu i rozprowadzaniu informacji, podejmowaniu decyzji w niejasnych sytuacjach, dokonywaniu podziału sił i środków” [14]. Różnice widoczne są również w stylu zarządzania (tabela 1).

Tab. 1. Charakterystyka menedżerów „starej daty” oraz „nowej generacji” [15]

Cechy stylu zarządzania	
Menedżerowie „starej daty”	Menedżerowie „nowej generacji”
-mają skłonności dyktatorskie i autokratyczne, -nie potrafią komunikować się z ludźmi, nie słuchają ich, -są podejrzliwi wobec pracowników, -nie interesuje ich rozwój pracowników, -chętnie obwiniają inne osoby, są krytyczni i kapryśni, -obawiają się utalentowanych podwładnych, -nie potrafią przekazywać pozytywnych/negatywnych opinii, -brak im umiejętności pracy grupowej, -przypisują sobie zasługi innych osób, -manipulują ludźmi, są zdolni do zastraszania.	-potrafią określać jasne cele, są skoncentrowani na rezultatach, konsekwentni i zdecydowani w swoich działaniach, -wspierają pracowników, potrafią ich słuchać, łatwo porozumiewają się z ludźmi, -interesują się swoimi pracownikami, dbają o ich rozwój, -są elastyczni, chętni do zmian, -pozostawiają pracownikom swobodę działania, są dostępni dla pracowników, -są wysoko zmotywowani, -potrafią przyznać się do popełnianych błędów, -mają świadomość własnych ograniczeń.

Bez względu na różnice w stylu zarządzania, większość skutecznych menedżerów odznacza się tzw. inteligencją emocjonalną. „Obowiązki rozsądnego menedżera skupiają się nie tylko na trosce o wyniki ekonomiczne, ale też na trosce o materialne i duchowe dobro pracowników, rozwój ich umiejętności i talentów, które mogą zaferować w pracy i służbie organizacji”[3].

Kierując zespołem, twórczy menedżer powinien kształcić się w następujących obszarach [3]:

- „wiedza profesjonalna, która szybko się starzeje (np. wiedza techniczna, organizatorska i wiedza o środowisku),
- wiedza z zakresu rozwiązywania problemów, podejmowania decyzji, komunikowania się, motywowania, negocjowania, dokonywania ocen, itp.,
- wiedza z zakresu prakseologii (osiągania wyższej sprawności), kształtowanie twórczego stosunku do zadań, elastyczności w działaniu, sprawności intelektualnej, odporności, polegania na sobie, podejmowania ryzyka, przestrzegania norm etycznych, itp.”.

Według badań, przeprowadzonych przez Susanne G. Scott i Reginald A. Bruce w latach 1993-1994, style kierowania są jedną z determinant zachowań innowacyjnych [13]. W celu zdiagnozowania, czy w zakresie realizacji strategii innowacyjnej, niezbędne są zmiany w obszarze stylu przywództwa, należy odpowiedzieć na kilka poniższych pytań (tabela 2).

Tab. 2. Lista pytań wspomagająca innowacyjne przywództwo [16]

Lp.	Pytanie	TAK	NIE
1.	Czy pracownicy znają wartości, którymi się kierujesz w życiu i czy podzielają te wartości?		
2.	Czy masz sprecyzowaną wizję, jak będzie wyglądała firma za kilka lat?		
3.	Czy pracownicy znają tę wizję i czy ją podzielają?		
4.	Czym się kierujesz, zatrudniając nowe osoby w firmie? Czy są to osoby, które mogą wnieść istotny wkład w rozwój firmy?		
5.	Czy osoba, która przedstawi świetny pomysł rozwoju firmy, jest nagradzana i awansowana i otrzymuje możliwość kierowania tym projektem?		
6.	Czy pracownicy dzielą się Twoją pasją w zakresie rozwoju firmy?		
7.	Czy w ciągu minionych 30 dni którykolwiek z pracowników podszedł do Ciebie z propozycją usprawnienia działań firmy?		

Uzyskanie negatywnych odpowiedzi na większość pytań wymaga wdrożenia zmian w obszarze stylu przywództwa. Zaleca się wówczas rozważenie podjęcia następujących działań [16]:

- przeprowadzenie burzy mózgów w celu wypracowania wspólnej wizji firmy i realizację zadań, które okażą się pomocne w jej realizacji,
- regularne informowanie pracowników o planowanych działaniach, zachęcanie do zgłaszania własnych pomysłów, które mogą przyczynić się do rozwoju firmy oraz nagradzanie autorów cennych idei,
- stworzenie narzędzi ułatwiających kontakt pracowników z zarządkiem firmy, tj. intranet, czat, itp.,
- wdrożenie zmian w procesie rekrutacji, ukierunkowanym na weryfikację kreatywności kandydatów,
- zatrudnianie osób innej narodowości lub z innego kręgu kulturowego,
- organizowanie szkoleń z zakresu kreatywności,
- gromadzenie informacji na temat sukcesów pracowników i udanych wdrożeń nowych pomysłów oraz dzielenie się nimi z innymi pracownikami.

W celu sprawdzenia, czy kultura organizacyjna firmy wspiera jej innowacyjność, warto odpowiedzieć m.in. na następujące pytania [16]:

- Czy system motywacyjny dla pracowników premiuje innowacyjność?
- Czy w firmie organizowane są burze mózgów, w których mogą uczestniczyć pracownicy różnych działów?
- Czy w firmie dokonuje się analizy kompetencji pracowników pod kątem właściwego doboru zespołów projektowych?
- Czy w ostatnich kilku miesiącach w firmie wdrożono istotne usprawnienia?
- Czy w ciągu ostatniego roku skrócił się czas podejmowania ważnych decyzji?

W celu zwiększenia innowacyjności firmy warto rozważyć wprowadzenie mechanizmów promowania kreatywnych pracowników, np. poprzez awans, podwyżkę i możliwość kierowania projektem, wdrażającym konkretny pomysł [16].

### **3. Innowacyjne kształcenie przyszłych menedżerów**

Kształcenie twórczego i krytycznego myślenia studentów, jako przyszłych liderów zmian społeczno - gospodarczych, nabiera coraz większego znaczenia w edukacji menedżerskiej [17]. W ofercie dydaktycznej Politechniki Warszawskiej znajduje się tzw. Kreatywny Semestr Projektowy (KSP), czyli przedmiot, którego założonym efektem kształcenia jest rozwój twórczego i krytycznego myślenia. KSP dedykowany jest studentom na wszystkich poziomach kształcenia w oparciu o metodyki: PBL (Problem Based Learning) oraz metodykę kreatywnego rozwiązywania problemów DT (Design Thinking) [18]. DT stanowi usystematyzowane podejście do procesu innowacji i dąży do wyzwolenia kreatywności w oparciu o głębokie zrozumienie problemów oraz potrzeb użytkowników [19].

Oferta dydaktyczna innych uczelni wyższych również dostosowana jest do aktualnych potrzeb w zakresie wspierania innowacyjności. Przykładem mogą być bezpłatne studia podyplomowe z elementami kształcenia na odległość dla realizacji Strategii Europa 2020, realizowane przez Wyższą Szkołę Ekonomii i Innowacji (WSEiI) w Lublinie. Projekt współfinansowany był w ramach Sektorowego Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki. W ramach projektu uruchomiono następujące kierunki studiów podyplomowych [20]:

- Systemy zarządzania środowiskowego w przedsiębiorstwie z wykorzystaniem wspomagających systemów informatycznych.
- Zarządzanie bezpieczeństwem i projektowaniem inteligentnych systemów informatycznych dla wspomagania technologii produkcji i racjonalizacji wykorzystania odnawialnych źródeł energii.
- Zarządzanie ekoinnowacjami i wdrożeniem technologii przyjaznych dla środowiska naturalnego w logistyce oraz ekologiczne rozwiązania w przemyśle.

Projekt realizowany był w okresie od 01.06.2013 r. do 31.05.2015 i miał na celu „podniesienie kwalifikacji i zdobycie nowych umiejętności w zakresie kształtowania postaw i kompetencji przedsiębiorczych niezbędnych w logistyce i ICT/OZE na podstawie praktycznych elementów” [20]. Studia adresowane były do wszystkich grup osób, mogących wziąć udział w procesie tworzenia i promowania ekoinnowacji.

#### 4. Menedżer Roku 2016

W związku ze wzrostem znaczenia innowacyjności w budowaniu pozycji konkurencyjnej przedsiębiorstwa, w ostatnich latach organizuje się bardzo wiele konkursów, poświęconych tematyce innowacji. Wydarzenia te mają na celu identyfikację i nagrodzenie najbardziej innowacyjnych firm, ale także ich menedżerów. Przykładem takiego wydarzenia może być plebiscyt Menedżer Roku 2016, podzielony na dwa etapy: regionalny (pięć regionów) i wojewódzki. W kategorii „Mikro i Małe Przedsiębiorstwo” zwyciężył Marcin Rybacki, prezes firmy Helgesen, zajmującej się produkcją zbiorników hydraulicznych, wykorzystywanych w motoryzacji oraz w maszynach, które na co dzień można spotkać na budowach dużych obiektów, autostrad, dróg, w rolnictwie, przemyśle energetycznym, zbrojeniowym oraz wydobywczym [21]. Firma oferuje innowacyjne produkty, wytwarzane dzięki zastosowaniu unikalnych, opatentowanych rozwiązań, przyjaznych środowisku. „Efektywny sposób zarządzania procesami, wysokie standardy, etyczne podejście do biznesu na zasadach wygrana – wygrana, przyciągają do Helgesen największych światowych graczy na rynku, takich jak: Caterpillar (CAT), Bobcat, JCB, Volvo, JLG, Hamm czy Manitou. Jednak największą wartość firmy stanowią ludzie. Dzięki właściwemu, indywidualnemu podejściu do zespołu, zapewnianiu ciągłego rozwoju opartego na personalnych planach ścieżek karier oraz budowaniu jego wartości, firma gromadzi wysokiej klasy liderów i specjalistów w każdym obszarze” [21]. Do kluczowych inwestycji w firmie należą m.in.[21]:

- „uruchomienie nowoczesnej stacji dostarczającej sprężone powietrze do obiektu (w okresie zimowym pełni funkcję grzewczą, odzyskując energię),
- budowa innowacyjnej stacji myjącej zbiorniki z wykorzystaniem opatentowanego rozwiązania,
- wprowadzenie rozwiązań w łańcuchu dostaw pozwalających na optymalizację procesów, redukcję kosztów oraz obniżenie poziomu zapasów,
- wprowadzenie ścieżek karier oraz matrycy kompetencji dla pracowników,
- budowa Działu Technologicznego – Inżynieryjnego oraz działu budowy prototypów,
- podnoszenie kompetencji poprzez szkolenia nowozatrudnionych pracowników w USA,
- projekt budowy podczyszczalni dla chemicznego mycia zbiorników”.

Do najważniejszych osiągnięć zawodowych laureata plebiscytu należą m.in. [21]:

- „wieloletnie doświadczenie w przemyśle motoryzacyjnym, elektronicznym, ciężkim, na różnych stanowiskach i w różnych obszarach odpowiedzialności, przejmowanych w drodze awansu, w największych firmach z branży,
- budowa nowych organizacji i zespołów a także restrukturyzacja przedsiębiorstw oraz zarządzanie zmianą,
- prowadzenie szkoleń, coaching, mentoring oraz rozwój osobisty,
- budowa Zespołu R&D,
- uruchomienie innowacyjnych, prototypowych linii lakierniczych do produkcji lamp samochodowych opartych na założeniach LEAN,
- wdrażanie systemów zarządzania jakością – TS 16949, ISO 9001, ISO 14001 oraz ISO 13485 oraz informatycznych systemów wspomagających zarządzanie przedsiębiorstwem klasy ERP,
- optymalizacja procesów produkcyjnych poprzez wdrażanie filozofii LEAN MANUFACTURING, Six Sigma, TQM, 6S, TPM, SMED, KAIZEN,
- zarządzanie zmianą – skuteczna restrukturyzacja przedsiębiorstw,
- wprowadzanie skutecznych strategii oraz zmian organizacyjnych w obrębie sprzedaży, finansów, HR, produkcji, jakości, łańcucha dostaw, działów rozwoju, technologicznych oraz utrzymania ruchu, podnoszących rentowność przedsiębiorstw,
- rozwój produktów oraz pozyskanie nowych rynków,
- skuteczne przywództwo, rozwijanie zespołów, coaching, mentoring, doskonalenie umiejętności personalnych współpracowników,
- skuteczne wdrażanie strategii rozwoju,
- skuteczne wdrażanie szeregu rozwiązań finansowo-bankowych”.

Wobec powyższych osiągnięć laureata plebiscytu można stwierdzić, iż firma Helgesen jest zarządzana przez kreatywnego menedżera, który w zaplanowany i konsekwentny sposób wzmacnia pozycję konkurencyjną przedsiębiorstwa w oparciu o innowacje.

## 5. Wnioski

Budowanie pozycji konkurencyjnej (lub jej umocnienie) uznaje się za fundamentalną rolę innowacyjności, która poprzez efekt synergii z innymi czynnikami, wpływa na efektywność przedsiębiorstwa [5]. Korzyści pośrednie, do których należą m.in.: nabywanie wiedzy, budowanie sieci relacji i partnerstwa, wzmocnienie marki oraz zmiany w kulturze organizacyjnej (integrowanie ludzi wokół realizacji celów przedsiębiorstwa, większa motywacja do podejmowania ryzyka, przyciąganie talentów) prowadzą do wykształcenia się w organizacji orientacji na innowacje [5]. Zdaniem wielu badaczy innowacyjność ma sens, jeśli łączy się ściśle z kreatywnością, gdyż dopiero w takim połączeniu może przesądzić o sukcesie przedsiębiorstwa [5]. Z kolei kreatywność, której nie towarzyszy właściwe zarządzanie innowacyjnością, może być przyczyną porażki przedsięwzięcia biznesowego lub całej firmy [21]. Rola menedżerów w budowaniu pozycji konkurencyjnej przedsiębiorstwa w oparciu o innowacje jest bezdyskusyjna. W firmach osiągających sukcesy w zakresie innowacji funkcjonuje przekonanie, że „organizacja działań sama ukształtuje się właściwie, jeżeli istnieje odpowiednia kultura przedsiębiorstwa i dobra komunikacja” [2]. Sterowanie procesami innowacyjnymi przez menedżerów wizjonerów, odchodzących od rutynowego zarządzania, w istotny sposób wpływa na zwiększenie



zdolności innowacyjnej przedsiębiorstw, a tym samym stanowi warunek budowania lub wzmocnienia pozycji konkurencyjnej przedsiębiorstwa.

## Literatura

1. KPMG: Dojrzałość innowacyjna przedsiębiorstw w Polsce. <http://kpmglegal.pl/wp-content/uploads/2014/07/Dojrzalosc-innowacyjna-przedsiębiorstw-w-Polsce-KPMG-2014.pdf>, dostęp dn. 22.01.2017 r.
2. Penc J.: Sztuka skutecznego zarządzania. Oficyna Ekonomiczna, Kraków, 2006.
3. Penc J.: Kreatywne kierowanie. Organizacja i kierownik jutra. Rozwiązywanie problemów kadrowych. Agencja Wydawnicza Placet, Warszawa, 2000.
4. Penc J.: Innowacje i zmiany w firmie. Transformacja i sterowanie rozwojem przedsiębiorstwa. Zasady działania. Warunki sukcesu. Agencja Wydawnicza Placet, Warszawa, 1999.
5. Gierszewska G.: Male i średnie przedsiębiorstwa, innowacyjność, konkurencyjność – głos w dyskusji [w:] Grzeszczyk T.A.: Wybrane problemy wzrostu innowacyjności i konkurencyjności przedsiębiorstw. Oficyna Wydawnicza Politechniki Warszawskiej, Warszawa, 2016.
6. Adecco: „Global Talent Competitiveness Index” <http://www.adecco.pl/dlamedioiw/raport-adecco-%E2%80%9Eglobal-talent-competitiveness-index%E2%80%9D2016.aspx>, dostęp dn. 22.01.2017 r.
7. Thomas N. (red.): Kreatywność i innowacje według Johna Adaira. Oficyna a Wolters Kluwer business, Kraków, 2009.
8. Masłyk-Musiał E.: Organizacja w zmianach. Perspektywa konsultanta. Oficyna Wydawnicza Politechniki Warszawskiej, Warszawa, 2014.
9. Kiełtyka L.: Rola menedżera we współczesnych organizacjach. Przegląd Organizacji, 8(919)2016, 2016, s. 4-5.
10. Trias de Bes F., Ph. Kotler: Innowacyjność przepis na sukces. Model „Od A do F”. Dom Wydawniczy REBIS, Poznań, 2013.
11. Kałużny S.: Skuteczne kierowanie przedsiębiorstwem. Techniki osiągania sukcesu. Centrum Szkoleniowo-Wydawnicze „KWANTUM” Sp. z o.o., Warszawa, 2006.
12. Proctor T.: Zarządzanie twórcze. Gebethner i Ska, Warszawa 1998.
13. Szczepańska-Woszczyńska K.: Kompetencje menedżerskie w kontekście innowacyjności przedsiębiorstwa. PWN, Warszawa, 2016.
14. Mintzberg H.M., The Manager’s Job: Folklore and Fact, „Harvard Business Review”, 1975, nr 4.
15. Thomas M., Mistrzowskie zarządzanie ludźmi. Tworzenie skutecznego zespołu poprzez motywowanie, wspieranie i przywództwo. Wolters Kluwer, Warszawa, 2010.
16. Rybiński K.: Królowie innowacji w usługach finansowych. Wydawnictwo HELION, Gliwice, 2015.
17. Ujwary-Gil A., Inwentyka czyli kreatywność w biznesie. Wybrane zagadnienia. Wyższa Szkoła Biznesu – National – Louis University, Nowy Sącz, 2004.
18. Politechnika Warszawska: Prowadzone przedmioty. <http://infox.pw.edu.pl/Prowadzone-przedmioty>, dostęp dn. 22.01.2017 r.
19. Brown T., Zmiana przez design: jak design thinking zmienia organizacje i pobudza innowacyjność. Wydawnictwo LIBRON, Wrocław, 2013.
20. Wyższa Szkoła Ekonomii i Innowacji: Przedsiębiorczy Eko-menedżer: Studia podyplomowe z elementami kształcenia na odległość dla realizacji Strategii Europa

2020. <http://stara.wsei.lublin.pl/index.php?module=articles&id=2855&mid=949>, dostęp dn. 22.01.2017 r.
21. Gazeta Pomorska: Menedżer Roku 2016. Zwyciężył Marcin Rybacki, prezes Helgesen. <http://www.pomorska.pl/strefa-biznesu/menedzer-roku/a/kandydat-plebiscytu-menedzer-roku-marcin-rybacki-helgesen-sp-z-oo,11549554/>,dostęp dn. 22.01.2017 r.
22. Levitt T.: Creativity is not enough. „Harvard Business Review”, 2002, <https://hbr.org/2002/08/creativity-is-not-enough>, dostęp dn. 22.01.2017 r.

Dr inż. Jolanta KORKOSZ-GĘBSKA  
Instytut Organizacji Systemów Produkcyjnych  
Politechnika Warszawska  
02-524 Warszawa,  
ul. Narbutta 86  
tel./fax: (0-22) 234 81 23/ (022) 849 93 90  
e-mail: j.korkosz@wip.pw.edu.pl