

Maciej Zastempowski

*Państwowa Wyższa Szkoła Zawodowa we Włocławku*

## **Ocena sposobu zarządzania innowacjami kujawsko-pomorskich przedsiębiorstw**

---

### **Streszczenie**

W opracowaniu przedstawiono propozycję wykorzystania metody oceny sposobu zarządzania innowacjami stworzonej przez J. Tidda i J. Bessanta w badaniach większych zbiorowości przedsiębiorstw. Zaprezentowano wyniki badań empirycznych przeprowadzonych na przełomie 2014 i 2015 r. wśród kujawsko-pomorskich przedsiębiorstw.

**Słowa kluczowe:** innowacyjność, audit innowacji, zarządzanie innowacyjnością

### **The Assessment of the Kuyavian-Pomeranian Enterprises Innovation Management**

### **Abstract**

The paper presents the proposition of using the method of innovation management assessment, the conception created by J. Tidd and J. Bessant, in studies of larger groups of enterprises. The presented results concerns the empirical research conducted at the turn of 2014 and 2015 among Kuyavian-Pomeranian companies.

**Keywords:** innovativeness, innovation audit, innovation management

## **1. Wstęp**

Problematyka innowacyjności stanowi niezwykle aktualny i ciągle rozwijający się obszar nauki i praktyki gospodarczej. Z jednej strony pojawiają się nowe koncepcje teoretyczne, wyjaśniające przyczyny i źródła powstawania innowacji, ich roli w rozwoju współczesnych gospodarek, z drugiej

zaś nowe metody i koncepcje praktycznego zarządzania procesami innowacyjnymi we współczesnych organizacjach. Innowacjami zajmujemy się zarówno na poziomie poszczególnych organizacji – w tym przedsiębiorstw, jak i na poziomie regionów, całych państw oraz organizacji międzynarodowych. Można wręcz powiedzieć, że innowacja jest wszechobecna i przenika wszystkie sfery naszego życia. Jedną z głównych przyczyn takiego stanu rzeczy jest silne powiązanie innowacyjności z konkurencyjnością przedsiębiorstw i gospodarek poszczególnych państw. Wskazuje się dość jednoznacznie, że jeśli chcemy dążyć do poprawy konkurencyjności, powinniśmy tworzyć sprzyjające warunki dla kreowania nowych pomysłów i idei oraz ich komercjalizacji – czyli tworzenia innowacji.

Jednym z istotnych obszarów dociekań naukowców i przedsiębiorców jest sposób zarządzania innowacjami wraz z metodami jego oceny i doskonalenia. Na przestrzeni ostatnich lat powstało wiele koncepcji tego swoistego audytu innowacji. Celem tego tekstu jest zaprezentowanie koncepcji oceny sposobu zarządzania innowacjami autorstwa J. Tidda i J. Bessanta. Jej praktyczne zastosowanie zostanie zaprezentowane na przykładzie przedsiębiorstw regionu kujawsko-pomorskiego.

## **2. Zarządzanie innowacjami według koncepcji J. Tidda i J. Bessanta**

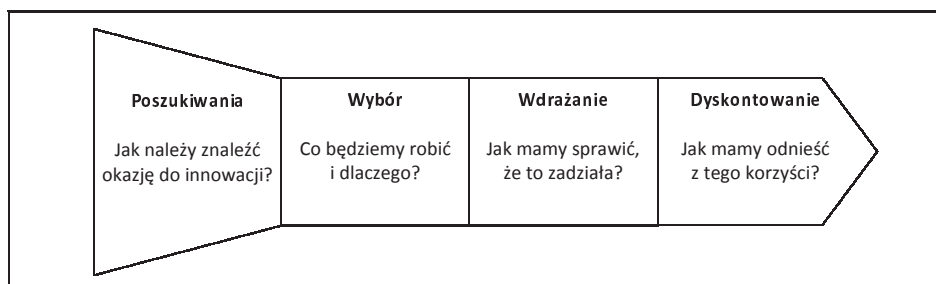
Współczesna innowacja ma wiele twarzy. Może być postrzegana z różnych punktów widzenia. Z perspektywy klienta może to być nowy produkt lub usługa, zaspokajający nowe, nieznane do tej pory potrzeby, oferujący mu dodatkową wartość. Z kolei z perspektywy przedsiębiorstwa może to być nowy proces, dzięki któremu nastąpi obniżka kosztów. W najbardziej szerokim ujęciu innowacje mogą przybierać postać innowacji produktowych, procesowych, rynkowych i organizacyjnych.

Kluczowym pytaniem, które stawiają sobie zarówno teoretycy, jak i praktycy zarządzania, jest to, w jaki sposób spowodować, aby nasze przedsiębiorstwo było innowacyjne. Jedną z dróg zaproponowali J. Tidd i J. Bessant, w książce *Zarządzanie innowacjami. Integracja zmian technologicznych, rynkowych i organizacyjnych*. Zgodnie z ich koncepcją proces tworzenia innowacji obejmować powinien cztery kluczowe fazy:

- 1) poszukiwanie – penetrowanie otoczenia (wewnętrznego i zewnętrznego) w celu znalezienia zarówno zagrożeń, jak i okazji do zmian oraz właściwe przetwarzanie sygnałów o takich;
- 2) wybór – decydowanie (oparte na dalekosiężnej wizji dalszego rozwoju firmy) o tym, jak na te sygnały reagować;
- 3) wdrażanie – zmiana potencjału tkwiącego w pomysłach innowacyjnym na nową jakość i wprowadzenie jej na rynek krajowy i zagraniczny;
- 4) dyskontowanie wartości z innowacji – zarówno w kategoriach zdolności do adaptacji i dalszego jej rozpowszechniania, jak i wyciągania wniosków z cyklu innowacji – tak, aby zaowocowało to rozbudową bazy wiedzy firmy i udoskonaleniem sposobów zarządzania procesami innowacyjnymi.

Tak pojmowany typowy proces innowacyjny, w ramach którego innowacja jest zespołem działań i czynności rozłożonych w czasie, przedstawia rysunek 1.

**Rysunek 1.** Uproszczony model procesu innowacyjnego według J. Tidda i J. Bessanta



Źródło: J. Tidd, J. Bessant, *Zarządzanie innowacjami. Integracja zmian technologicznych, rynkowych i organizacyjnych*, Warszawa 2011, s. 89.

Analizując pierwszą z faz – poszukiwanie – warto podkreślić, że w fazie tej następuje odbieranie sygnałów z otoczenia o możliwości zmiany. Mogą one przyjmować różną formę, np. okazji, jakie stwarzają nowe technologie, przeobrażenia i rozwój poszczególnych rynków czy presja na zmiany legislacyjne lub działania konkurentów. Przykłady pokazują jednak, że zazwyczaj jest to swoiste zazębianie się kilku różnych czynników, np. potrzeby zmian w firmie z impulsami generowanymi przez nowe okazje. Z punktu widzenia skuteczności zarządzania innowacjami

w przedsiębiorstwie istotne jest posiadanie rozbudowanych systemów do identyfikacji, przetwarzania i selekcji informacji płynących z dynamicznego i turbulentnego środowiska<sup>1</sup>.

W przypadku drugiej z faz – wyboru – należy zauważyć, iż z powodu tego, że innowacyjność obarczona jest dużym poziomem ryzyka, dokonywanie właściwych wyborów spośród licznych okazji technologicznych i rynkowych (okazji, impulsów innowacyjnych) jest niezwykle ważne. Głównym celem tej fazy jest więc swoiste złożenie ze spływających danych nowej koncepcji innowacji, która będzie się nadawać do dalszej obróbki na poszczególnych etapach i szczeblach innowacyjnego przedsiębiorstwa<sup>2</sup>.

Faza wdrażania następuje po zebraniu informacji o innowacjach i podjęciu strategicznej decyzji o wyborze jednej z nich. Innymi słowy sprowadza się ona do wprowadzenia pomysłu w życie. Może to oznaczać stworzenie nowego produktu lub usługi bądź zmianę procesu technologicznego albo modelu prowadzenia biznesu. J. Tidd i J. Bessant wskazują, że pod wieloma względami faza ta może być postrzegana jak ta, w której dochodzi do zespolenia poszczególnych fragmentów wiedzy przybierających kształt innowacji<sup>3</sup>.

Jak trafnie to ujmują J. Tidd i J. Bessant, „celem innowacyjności nie jest sztuka dla sztuki, lecz zdyskontowanie wartości”<sup>4</sup> – a więc ostatnia z faz procesu innowacyjnego. Zdyskontowanie owo może przyjąć różne formy, np. w postaci sukcesu rynkowego, zwiększenia udziału w rynku, obniżki kosztów lub zmiany świata (w przypadku innowacji o charakterze społecznym). Wydaje się, że należy tu podkreślić, iż samo dyskontowanie wartości z procesu innowacji jest zagadnieniem o największym znaczeniu w procesie innowacyjnym z punktu widzenia przedsiębiorstwa. Dyskontować można na wiele sposobów, poczynając od formalnych metod, takich jak patenty, a kończąc na mniej formalnych – np. za pomocą wiedzy ukrytej. Warto też wskazać, że nieuchronnym skutkiem wprowadzenia innowacji na rynek jest stworzenie bodźca do rozpoczęcia całego cyklu na nowo<sup>5</sup>.

Opierając się na powyższym modelu procesu innowacyjnego, J. Tidd i J. Bessant zaproponowali również oryginalną metodę oceny sposobu za-

<sup>1</sup> Ibidem, s. 128–129, 311–424.

<sup>2</sup> Ibidem, s. 129, 425–522.

<sup>3</sup> Ibidem, s. 130–136, 717–826.

<sup>4</sup> Ibidem, s. 136.

<sup>5</sup> Ibidem, s. 136–138.

rzządzania innowacjami, innymi słowy – praktycznego i wzorcowego audytu innowacji. Metoda ta, sprowadzająca się do analizy odpowiedzi na 40 kluczowych dla procesu innowacyjnego pytań<sup>6</sup>, pozwala ocenić, jak w chwili obecnej wygląda zarządzanie innowacjami w przedsiębiorstwie. Pytania te zostaną omówione w dalszej, empirycznej części testu. W efekcie ich analizy uzyskujemy informacje o tym, w których obszarach zarządzania innowacjami jest coś do zrobienia i co wymaga głębszego dążenia. Metoda ta pozwala udzielić odpowiedzi na następujące pytania<sup>7</sup>:

- 1) czy stworzyliśmy skuteczne mechanizmy poszukiwań, wyboru, wdrażania i odbierania korzyści wspomagające proces innowacji?
- 2) czy mamy klarowną strategię innowacyjną, czy jest ona komunikowana w czytelny sposób i skutecznie przekazywana z góry na dół?
- 3) czy nasze struktury organizacyjne są odpowiednie dla innowacji i czy gwarantują sprzyjającą jej atmosferę?
- 4) czy dbamy o rozwój i odpowiednio zarządzamy zewnętrznymi sieciami powiązań, które służą innowacjom otwartym?
- 5) czy dyskontujemy wyniesione nauki do poprawy umiejętności zarządzania innowacjami?

Opisując metodę oceny sposobu zarządzania innowacjami, J. Tidd i J. Bessant wymieniają także, że jest ona<sup>8</sup>:

- 1) ramą, w której można dokonać przeglądu tego, co robimy dobrze, a co źle podczas realizacji innowacji, lub lepiej zrozumieć, dlaczego sprawy miały taki bieg, a nie inny;
- 2) wykazem obrazującym, czy wykonuje się właściwe działania i czynności;
- 3) odniesieniem, które mówi, czy w tych działaniach i czynnościach nie odstajemy od innych;
- 4) przewodnikiem do ciągłego doskonalenia zarządzania innowacjami;
- 5) źródłem informacji, które pokazuje, pod jakim względem należy uzupełnić wiedzę, i stanowi inspirację do wypróbowania nowych rozwiązań;
- 6) sposobem na zwrócenie uwagi na subsystemy z ich problemami oraz okazją do kontaktów z kierującymi takimi procesami i ich klientami

---

<sup>6</sup> Ibidem, s. 816–819.

<sup>7</sup> Ibidem, s. 814–815.

<sup>8</sup> Ibidem, s. 819.

oraz dostawcami – zdarza się bowiem, że samo zwrócenie uwagi na problemy i ich przedyskutowanie poprawia sytuację.

W świetle powyższego warto zadać pytanie, czy można zastosować metodę zaproponowaną przez J. Tidda i J. Bessanta do analizy i oceny zarządzania innowacjami w przypadku większych zbiorowości badanych przedsiębiorstw. Próba odpowiedzi na powyższe pytanie, z punktu widzenia przedsiębiorstw województwa kujawsko-pomorskiego, została przedstawiona w dalszej – empirycznej części tekstu.

### 3. Metodyka przeprowadzonych badań

Badania empiryczne, których fragment jest tu prezentowany, przeprowadzone zostały na przełomie 2014 i 2015 r. w ramach projektu badawczego nr 2014/UMK/KZP-1 pt. *Innowacyjność kujawsko-pomorskich przedsiębiorstw*, realizowanego w Katedrze Zarządzania Przedsiębiorstwem Wydziału Nauk Ekonomicznych i Zarządzania Uniwersytetu Mikołaja Kopernika.

Badania ankietowe przeprowadzono w 215 celowo dobranych kujawsko-pomorskich przedsiębiorstwach. Ich charakterystykę pod względem powiązania z kapitałem zagranicznym, wielkości zatrudnienia oraz przynależności do sekcji PKD przedstawia tabela 1.

Tabela 1. Charakterystyka badanych kujawsko-pomorskich przedsiębiorstw

Charakterystyki	Udział %
<b>Powiązanie z kapitałem zagranicznym</b>	
Tak	8,8
Nie	91,2
<b>Wielkość zatrudnienia</b>	
Do 9 osób – mikroprzedsiębiorstwo	38,6
10–49 osób – małe przedsiębiorstwo	36,7
50–249 osób – średnie przedsiębiorstwo	20,0
Powyżej 250 osób – duże przedsiębiorstwo	4,7
<b>Sekcja PKD</b>	
A – Rolnictwo, leśnictwo, łowiectwo i rybactwo	1,6
C – Przetwórstwo przemysłowe	31,7
D – Wytwarzanie i zaopatrywanie w energię elektryczną, gaz, parę wodną, gorącą wodę i powietrze do układów klimatyzacyjnych	2,6

E – Dostawa wody; gospodarowanie ściekami i odpadami oraz działalność związana z rekultywacją	1,1
F – Budownictwo	7,4
G – Handel hurtowy i detaliczny; naprawa pojazdów samochodowych, wylączając motocykle	27,5
H – Transport i gospodarka magazynowa	7,4
I – Działalność związana z zakwaterowaniem i usługami gastronomicznymi	2,6
J – Informacja i komunikacja	3,7
M – Działalność profesjonalna, naukowa i techniczna	6,9
N – Działalność w zakresie usług administrowania i działalność wspierająca	2,1
Q – Opieka zdrowotna i pomoc lecznicza	1,1
R – Działalność związana z kulturą, rozrywką i rekreacją	2,1
S – Pozostała działalność usługowa	2,1

Źródło: Opracowanie własne na podstawie wyników badań.

#### 4. Ocena zarządzanie innowacjami badanych przedsiębiorstw – wyniki i wnioski z audytu

Jednym z celów szczegółowych przedstawianego projektu badawczego była próba dokonania oceny sposobu zarządzania innowacjami badanych kujawsko-pomorskich przedsiębiorstw według metody audytu zaproponowanej przez J. Tidda i J. Bessanta. Metoda ta opiera się na analizie 40 pytań, obejmujących pięć najistotniejszych obszarów zarządzania innowacjami. Zaliczono do nich: strategię, uczenie się, powiązania, procesy oraz organizację. W każdym z nich respondenci odpowiadali na 8 pytań. Oceniając poszczególne zagadnienia, respondenci posługiwali się skalą od 1 (zupełnie się nie zgadzam) do 7 (całkowicie się zgadzam). Z uwagi na to, że metodę tę zastosowano do zbiorowości liczącej 215 podmiotów, w celu analizy uzyskanych wyników posłużono się dwiema statystykami opisowymi: medianą (M)<sup>9</sup> i dominantą (D)<sup>10</sup>. W dalszej części analizy, zgodnie z procedurą zaproponowaną przez J. Tidda i J. Bessanta, zastosowano

<sup>9</sup> Mediana to średnia pozycyjna należąca do grupy kwantyli. Jest to wartość środkowa, która dzieli zbiorowość na dwie liczebnie równe części: część wartości równych medianie i mniejszych oraz część wartości równych medianie i większych. E. Dolny, K. Sienkiewicz, *Podstawy statystyki*, Toruń 2000, s. 45.

<sup>10</sup> Dominanta to średnia pozycyjna (inaczej wartość modalna, moda), która w danym rozkładzie empirycznym występuje najczęściej. Ibidem, s. 43.

również średnią arytmetyczną. Uzyskane rezultaty przedstawiono w tabelach 2 i 3 oraz na wykresie 1.

**Tabela 2.** Jak badane przedsiębiorstwa radzą sobie z innowacjami?

Lp.	Stwierdzenie	M	D
1	Pracownicy mają pełną świadomość tego, jak innowacyjność może nam pomóc w staniu się konkurencyjnymi.	5	4
2	Odpowiednie procesy funkcjonują, wspierając efektywnie prace rozwojowe nad nowymi produktami, od pomysłu do wprowadzenia na rynek.	5	5
3	Nasze struktury organizacyjne nie tłamszą innowacyjności – przeciwnie, sprzyjają jej.	5	5
4	Dużą wagę przykładają do szkoleń i rozwoju osobistego pracowników.	5	5
5	Mamy dobre, wzajemnie korzystne stosunki z naszymi dostawcami.	6	7
6	Przekaz naszej strategii innowacji jest czytelny i każdy zna jej cele i zadania.	5	5
7	Nasze projekty innowacyjne są zazwyczaj realizowane zgodnie z harmonogramem czasowym i preliminarzami finansowymi.	5	5
8	Współpraca między komórkami i pionami w firmie układa się dobrze.	5	6
9	Poświęcamy należyłą uwagę analizom zrealizowanych projektów, aby wynosić z tego korzyści na przyszłość.	5	5
10	Dobrze radzimy sobie z identyfikowaniem potrzeb naszych klientów i użytkowników końcowych.	6	6
11	Pracownicy wiedzą, jaka kompetencja nas wyróżnia wśród innych i co daje nam przewagę konkurencyjną.	5	6
12	Mamy efektywne mechanizmy, które sprawiają, że każdy (nie tylko marketingowcy) rozumie potrzeby klientów	5	4
13	Pracownicy wykazują zaangażowanie w podsuwaniu pomysłów na udoskonalenie produktów i procesów.	5	4
14	Współpracujemy z uczelniami i innymi ośrodkami naukowo-badawczymi w celu pogłębiania naszej wiedzy.	2	1
15	Uczymy się na własnych błędach.	6	7
16	Do przewidywania i oceny przyszłych zagrożeń i okazji podchodzimy metodycznie (posługując się narzędziami i technikami prognostycznymi).	4	5
17	Mamy efektywne mechanizmy do zarządzania zmianami procesów, od pomysłu do wdrożenia.	4	4
18	Nasze struktury sprzyjają szybkiemu podejmowaniu decyzji.	5	7
19	Współpracujemy blisko z klientami przy odkrywaniu i rozwijaniu nowych koncepcji.	5	5
20	Regularnie porównujemy nasze produkty i procesy z innymi.	5	5
21	Nasze kierownictwo na wspólną wizję tego, jakiego postępu może dokonać firma za pomocą innowacyjności.	5	4



22	Regularnie poszukujemy nowych pomysłów na nowe produkty.	5	7
23	Kanały komunikacji działają sprawnie w górę i w dół oraz między komórkami i pionami.	5	5
24	Współpracujemy z innymi firmami przy opracowaniu nowych produktów i procesów.	4	4
25	Naradzamy się i dzielimy doświadczeniem z innymi firmami w celu wzbogacenia swojej wiedzy.	4	4
26	Zarząd jest oddany sprawie i wspiera innowacyjność.	5	7
27	Nasze mechanizmy działają sprawnie i gwarantują szybkie włączenie wszystkich wydziałów w prace rozwojowe nad nowymi produktami i procesami.	4	4
28	Nasz system motywacyjno-premiowy wspiera innowacyjność.	5	5
29	Dążymy do rozwoju zewnętrznych sieci powiązań, szczególnie ze specjalistami w swojej dziedzinie.	4	3
30	Dobrze radzimy sobie z odbieraniem tego, czego się nauczyliśmy, co służy wielu innym w naszym zakładzie pracy.	5	5
31	Opracowaliśmy odpowiednie procedury, dzięki którym mamy możliwość przeglądu wydarzeń technologicznych i rynkowych oraz zrozumienia ich znaczenia dla strategii naszej firmy.	4	5
32	Mamy efektywny system selekcji projektów innowacyjnych.	4	4
33	Stworzyliśmy atmosferę sprzyjającą nowym pomysłom i inicjatywom – pracownicy nie muszą odchodzić z firmy, żeby urzeczywistnić swoje potrzeby.	5	6
34	Jesteśmy w stałym kontakcie z systemem edukacji i uczelniami, zgłaszając im nasze zapotrzebowanie na wykwalifikowanych pracowników.	2	1
35	Dobrze radzimy sobie z absorpcją wiedzy innych podmiotów gospodarczych.	4	5
36	Widać wyraźnie powiązania między realizowanymi przez nas projektami a ogólną strategią działalności.	4,5	4
37	Nasz system prac rozwojowych nad nowymi produktami jest wystarczająco elastyczny do przeprowadzania w nim niewielkich projektów.	4	4
38	Dobrze wychodzi nam praca zespołowa.	6	6
39	Współpracujemy blisko z użytkownikami wiodącymi w celu tworzenia nowych, innowacyjnych produktów i usług.	4	4
40	Sięgamy po wskaźniki oceny do identyfikacji tego, gdzie i kiedy usprawnić nasze zarządzanie innowacjami.	3	3

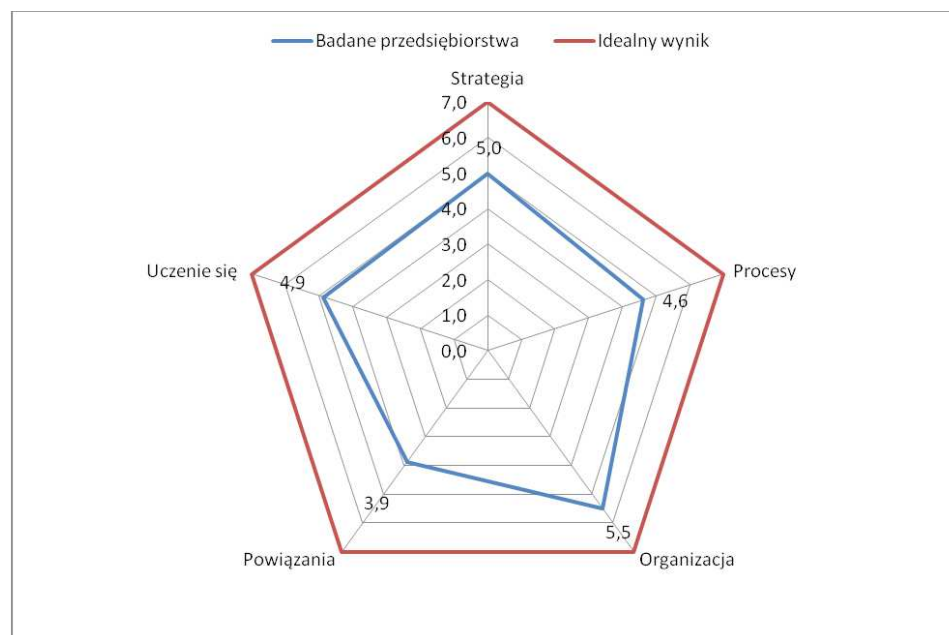
Źródło: Opracowanie własne na podstawie wyników badań.

Tabela 3. Ocena sposobu zarządzania innowacjami badanych przedsiębiorstw

Obszar									
Strategia		Procesy		Organizacja		Powiązania		Uczenie się	
Stwierdzenie	Wynik (D)	Stwierdzenie	Wynik (D)	Stwierdzenie	Wynik (D)	Stwierdzenie	Wynik (D)	Stwierdzenie	Wynik (D)
1	4	2	5	3	5	5	7	4	5
6	5	7	5	8	6	10	6	9	5
11	6	12	4	13	4	14	1	15	7
16	5	17	4	18	7	19	5	20	5
21	4	22	7	23	5	24	4	25	4
26	7	27	4	28	5	29	3	30	5
31	5	32	4	33	6	34	1	35	5
36	4	37	4	38	6	39	4	40	3
<b>Sumy</b>	<b>40</b>	–	<b>37</b>	–	<b>44</b>	–	<b>31</b>	–	<b>39</b>
<b>Średnia</b>	<b>5,0</b>	–	<b>4,6</b>	–	<b>5,5</b>	–	<b>3,9</b>	–	<b>4,9</b>
<b>Ogółem</b>									<b>191</b>

Źródło: Opracowanie własne na podstawie wyników badań.

Wykres 1. Ocena sposobu zarządzania innowacjami badanych przedsiębiorstw



Źródło: Opracowanie własne na podstawie wyników badań.

Zgodnie z główną ideą tego audytu analizę i ocenę uzyskanych rezultatów należy przeprowadzić w pięciu obszarach: strategii, procesach, organizacji, powiązaniach oraz uczeniu się.

Zaprezentowane w tabelach 2 i 3 wyniki wskazują, że najbliższym idealnego rezultatu (maks. 56 pkt) badane przedsiębiorstwa są w obszarze innowacyjnej organizacji (suma 44 pkt, średnia 5,5). Badani respondenci w pełni zgodzili się ze stwierdzeniem mówiącym o tym, że stworzone w przedsiębiorstwie struktury sprzyjają szybkiemu podejmowaniu decyzji (18). Uznali także, że stosunkowo silnie zgadzają (D=6) się także ze stwierdzeniami, że: dobrze układa się współpraca między komórkami i pionami w firmie (8), że stworzono atmosferę sprzyjającą nowym pomysłom i inicjatywom (33) oraz, że dobrze wychodzi im praca zespołowa (38). Nie w pełni badani (D=5) zgadzają się z kolejnymi trzema stwierdzeniami dotyczącymi struktur sprzyjających innowacyjności (3), sprawności kanałów komunikacyjnych (23) oraz systemu motywacyjno-premiowego (28). Najmniej badani (D=4) zgodzili się ze stwierdzeniem mówiącym, że pracownicy wykazują zaangażowanie w podsuwaniu pomysłów na udoskonalenie produktów i procesów (13). Wydaje się, że powyższa analiza jednoznacznie wskazuje kluczowe kierunki doskonalenia obszaru organizacji (np. kreatywność pracowników – intraprzedsiebiorczość, systemy motywacji i komunikacji, wewnętrzna współpraca) sprzyjającego działaniom innowacyjnym badanych kujawsko-pomorskich przedsiębiorstw.

Na drugim miejscu pod względem bliskości idealnego rezultatu znalazł się obszar strategii (suma 40 pkt, średnia 5,0). Badani respondenci w pełni zgodzili się ze stwierdzeniem mówiącym że zarząd jest oddany sprawie i wspiera innowacyjność (26). Uznali także, że stosunkowo silnie (D=6) zgadzają się także ze stwierdzeniem, że: pracownicy wiedzą, jaka kompetencja nas (firmę) wyróżnia wśród innych i co daje nam przewagę konkurencyjną (11). Nie w pełni badani (D=5) zgadzają się z kolejnymi trzema stwierdzeniami dotyczącymi jasności przekazu strategii (6), metodycznego i konsekwentnego przewidywania i oceny przyszłych zagrożeń i szans (16) oraz opracowania procedur umożliwiających monitoring technologii i rynku z perspektywy strategii (31). Najmniej badani (D=4) zgodzili się z pozostałymi w tym obszarze trzema stwierdzeniami mówiącymi, że pracownicy mają świadomość tego, jak innowacyjność może pomóc firmie

w staniu się konkurencyjnymi (1), że kierownictwo na wspólną wizję tego, jakiego postępu może dokonać firma za pomocą innowacyjności (21), oraz że widać wyraźnie powiązania między realizowanymi przez firmę projektami a ogólną strategią działalności (36). Również w tym obszarze klarownie wskazane zostały obszary dalszego doskonalenia w kierunku poprawy innowacyjności (silniejsze powiązanie realizowanych działań ze strategią, odpowiednia komunikacja zamierzeń oraz silne wskazywanie silnego powiązania innowacyjności z konkurencyjnością firmy).

Nieznacznie niżej – na trzecim miejscu – znalazł się obszar uczenie się (suma 39 pkt, średnia 4,9). Badani respondenci w pełni zgodzili się ze stwierdzeniem mówiącym, że uczymy się na własnych błędach (15). Nie w pełni badani (D=5) zgadzają się z kolejnymi pięcioma stwierdzeniami wskazującymi, że dużą wagę przykładają się do szkoleń i rozwoju osobistego pracowników (4), poświęca się należytą uwagę analizom zrealizowanych projektów (9), dobrze firma radzi sobie z absorpcją wiedzy z innych źródeł (20), regularnie porównuje się produkty i procesy z innymi (30) oraz, że dobrze radzą sobie z odbieraniem tego, czego się nauczyli (35). Jeszcze mniej badani (D=4) zgodzili się za stwierdzeniem, że naradzają się i dzielą się doświadczeniem z innymi firmami w celu wzbogacenia swojej wiedzy (25). Zdecydowanie najmniej (D=3) badani zgodzili się ze stwierdzeniem wskazującym, że w firmie sięga się po wskaźniki oceny do identyfikacji tego, gdzie i kiedy usprawnić zarządzanie innowacjami (40). Podobnie jak we wcześniejszych obszarach także tu wyraźnie widać kierunki niezbędnych usprawnień (narzędzia kontroli przebiegu procesu innowacyjnego, współpraca z innymi przedsiębiorstwami w obszarze innowacji).

Na czwartym miejscu znalazł się obszar procesów (suma 37 pkt, średnia 4,6). Badani respondenci – kujawsko-pomorscy przedsiębiorcy – w pełni zgodzili się ze stwierdzeniem mówiącym że regularnie poszukują nowych pomysłów na nowe produkty (22). Uznali także, że nie w pełni (D=5) zgadzają się z kolejnymi dwoma stwierdzeniami wskazującymi, że odpowiednie procesy funkcjonują, wspierając efektywnie prace rozwojowe nad nowymi produktami, od pomysłu do wprowadzenia na rynek (2) oraz że projekty innowacyjne są zazwyczaj realizowane zgodnie z harmonogramem czasowym i preliminarzami finansowymi (7). Najmniej badani

(D=4) zgodzili się ze pozostałymi w tym obszarze pięcioma stwierdzeniami mówiącymi, że firma ma efektywne mechanizmy, które sprawiają, że każdy (nie tylko marketingowcy) rozumie potrzeby klientów (12), że firma ma efektywne mechanizmy do zarządzania zmianami procesów, od pomysłu do wdrożenia (17) oraz ma efektywny system selekcji projektów innowacyjnych (32), w firmie mechanizmy działają sprawnie i gwarantują szybkie włączenie wszystkich wydziałów w prace rozwojowe nad nowymi produktami i procesami (27), a system prac rozwojowych nad nowymi produktami jest wystarczająco elastyczny do przeprowadzania w nim niewielkich projektów (37). Również w tym obszarze widać obszary dalszego doskonalenia w kierunku poprawy innowacyjności (komunikacja potrzeb klienta, mechanizmy zarządzania procesem innowacyjnym i ich elastyczność).

Na ostatnim miejscu pod względem bliskości idealnego rezultatu znalazł się obszar powiązania (suma 31 pkt, średnia 3,9). Badani respondenci w pełni zgodzili się jedynie ze stwierdzeniem mówiącym, że firma ma dobre, wzajemne korzystne stosunki ze swoimi dostawcami (5). Uznali także, że stosunkowo silnie (D=6) zgadzają się także ze stwierdzeniem, że dobrze radzą sobie z identyfikowaniem potrzeb naszych klientów i użytkowników końcowych (10). Nie w pełni badani (D=5) zgadzają się ze stwierdzeniem mówiącym, że firma blisko współpracuje z klientami przy odkrywaniu i rozwijaniu nowych kompetencji (19). Jeszcze mniej (D=4) badani zgodzili się z kolejnymi dwoma stwierdzeniami mówiącymi, że ich firmy współpracują z innymi firmami przy opracowaniu nowych produktów i procesów (24) oraz, że współpracują blisko z użytkownikami wiodącymi w celu tworzenia nowych, innowacyjnych produktów i usług (39). Badani słabo (D=3) zgodzili się ze stwierdzeniem wskazującym, że ich firma dąży do rozwoju zewnętrznych sieci powiązań, szczególnie ze specjalistami w swojej dziedzinie (29). W pełni zaś respondenci nie zgodzili się z ostatnimi dwoma stwierdzeniami w tym obszarze mówiącymi, że firmy współpracują z uczelniami i innymi ośrodkami naukowo-badawczymi w celu pogłębiania ich wiedzy (14) oraz, iż są w stałym kontakcie z systemem edukacji i uczelniami, zgłaszając im swoje zapotrzebowanie na wykwalifikowanych pracowników (34). Również w tym obszarze jednoznacznie widać kierunki doskonalenia procesów zarządzania innowacjami.

## 5. Zakończenie

Zaprezentowane powyżej wyniki badań empirycznych kujawsko-pomorskich przedsiębiorstw w obszarze oceny sposobów zarządzania innowacjami pozwalają na sformułowanie kilku wniosków.

Po pierwsze, wskazują one, że stworzona przez J. Tidda i J. Bessanta metoda analizy i oceny – audyt – zarządzania innowacjami jest w pełni możliwa do zastosowania w przypadku analizy danych pochodzących z większych zbiorowości przedsiębiorstw.

Po drugie, wśród analizowanych pięciu obszarów zarządzania innowacjami kujawsko-pomorskie przedsiębiorstwa najbliższej idealnego rezultatu są w obszarze organizacji – jej wyznaczników przyczyniających się do innowacyjności.

Po trzecie, najgorzej – najdalej o idealnego wyniku – w opinii kujawsko-pomorskich przedsiębiorstw znajduje się obszar powiązania. Znalazły się tam również działania (współpraca z uczelniami i innymi ośrodkami naukowo-badawczymi i edukacyjnymi) wymagające natychmiastowej reakcji ze strony kierownictwa badanych przedsiębiorstw.

## Bibliografia

- Dolny E., Sienkiewicz K., *Podstawy statystyki*, Toruń 2000.  
Tidd J., Bessant J., *Zarządzanie innowacjami. Integracja zmian technologicznych, rynkowych i organizacyjnych*, Warszawa 2011.