



**Maciej Zastempowski**

Uniwersytet Mikołaja Kopernika  
Wydział Nauk Ekonomicznych i Zarządzania  
Katedra Zarządzania Przedsiębiorstwem  
mz@umk.pl

## **AUDYT PROCESU ZARZĄDZANIA INNOWACJAMI KUJAWSKO-POMORSKICH MIKROPRZEDSIĘBIORSTW**

**Streszczenie:** Zagadnienie innowacyjności mikroprzedsiębiorstw znajduje się w jednym z istotnych obszarów dociekań nauk ekonomicznych. Do najważniejszych przyczyn tego stanu zaliczyć należy silne powiązanie innowacyjności z konkurencyjnością gospodarki oraz dużą rolę mikroprzedsiębiorstw we współczesnych gospodarkach. Wciąż aktualnym jest także pytanie o to, jak skutecznie zarządzać innowacjami w przedsiębiorstwie. Głównym celem artykułu jest zaprezentowanie koncepcji oceny sposobu zarządzania innowacjami J. Tidda i J. Bessanta oraz jej praktycznego zastosowania na przykładzie mikroprzedsiębiorstw regionu kujawsko-pomorskiego. Dokonano tego na podstawie, przeprowadzonych w 2014 i 2015 r. badań 83 mikroprzedsiębiorstw.

**Słowa kluczowe:** innowacyjność, audyt, proces innowacyjny, mikroprzedsiębiorstwo, kujawsko-pomorskie województwo.

**JEL Classification:** L22, O30, O32.

### **Wprowadzenie**

Tytuł niniejszego tekstu wskazuje na trzy poruszane w nim zagadnienia. Są nimi: proces zarządzania innowacjami, jego audyt oraz mikroprzedsiębiorstwa.

Pierwsze z nich jest zagadnieniem bardzo skomplikowanym. Z punktu widzenia nauk ekonomicznych znajduje się ono na styku teorii ekonomii (taksonomia innowacji oraz teoria innowacji, np. egzo- lub endogeniczna), nauk o zarządzaniu (różnorodność procesów zarządzania innowacjami, często określanych mianem modeli) oraz finansów i rachunkowości (źródła i sposoby finansowania). Konsekwencją tego jest duża różnorodność istniejących w literaturze opi-

sów procesu (modeli) zarządzania innowacjami [Rothwell, 1994; Trott, 2011; Schilling, 2012; Tidd i Bessant, 2013; Zastempowski, 2016].

Podobnie sytuacja wygląda z audytem – inaczej oceną – procesu zarządzania innowacjami. Tu również spotkać możemy koncepcje odwołujące się do różnych podstaw teoretycznych [Lunarski i Stadnicka, 2007, 2008; Karlik, 2013; Kotler i Trias de Bess, 2013; Tidd i Bessant, 2013]. Wartą zaprezentowania jawi się koncepcja audytu procesu zarządzania innowacjami, zaproponowana przez J. Tidda i J. Bessanta. Stanowi ona niezwykle spójną (powiązaną z opisanym przez nich procesem innowacyjnym), ale i praktyczną metodę dokonywania oceny poziomu zarządzania innowacjami w przedsiębiorstwie.

Trzecim zagadnieniem są mikroprzedsiębiorstwa. Według definicji Unii Europejskiej są to podmioty zatrudniające do 10 osób, których całkowity bilans roczny lub roczny obrót nie przekroczyły 2 mln euro [European Union, 2015]. Zazwyczaj w różnych analizach włączane są do kategorii małych i średnich przedsiębiorstw (MSP) oraz analizowane jako cały sektor MSP. Warto jednak podkreślić, iż podmioty te charakteryzują się innymi cechami niż podmioty małe, a tym bardziej średnie. W Polsce mikroprzedsiębiorstwa mają największy spośród wszystkich grup przedsiębiorstw udział w tworzeniu PKB – 30,2% (dane za 2014 r.), a przyjmując wartość PKB generowaną przez sektor przedsiębiorstw jako 100% – 41,1%. Równie wysoki udział charakteryzuje polskie mikrofirmy w zakresie liczby pracujących w poszczególnych klasach wielkości przedsiębiorstw. Mikroprzedsiębiorstwa kreują 39% miejsc pracy w całym sektorze. Większość mikroprzedsiębiorstw to firmy jednoosobowe, a przeciętna liczba zatrudnionych w tej grupie podmiotów to 1,3 mln osób [PARP, 2017, s. 13, 20, 61]. Niestety, mikroprzedsiębiorstwa są często pomijane w badaniach dotyczących innowacyjności [GUS, 2016, s. 18]. Według S. Ropera i N. Hewitt-Dundas stanowią one „zaniedbaną i zlekceważoną część Schumpeterowskiej twórczej armii” [Roper i Hewitt-Dundas, 2017].

Łącząc z sobą wspomniane powyżej zagadnienia, w niniejszym tekście zaprezentowano koncepcje oceny sposobu zarządzania innowacjami J. Tidda i J. Bessanta oraz jej praktyczne zastosowanie na przykładzie mikroprzedsiębiorstw regionu kujawsko-pomorskiego.

## 1. Tło teoretyczne

Innowacja jest współcześnie różnie pojmowana. Zgodnie z metodyką OSLO przyjmuje ona jedną z czterech postaci: innowacji produktu, procesu, organizacji i marketingu [OECD i Eurostat, 2005]. Z kolei według koncepcji 4P

przyjmuje postać innowacji: produktu, procesu, pozycji i paradygmatu [Tidd i Bessant, 2013]. Z jednej strony innowację rozumiemy jako efekt pewnego procesu – np. nowy produkt, z drugiej zaś jako proces – zaczynający się od pomysłu, a kończący się na wprowadzeniu gotowego rozwiązania na rynek [Smith, 2009; Kotler i Trias de Bess, 2013; Tidd i Bessant, 2013].

W podejściu procesowym istotne jest pytanie: w jaki sposób zarządzać innowacjami w przedsiębiorstwie? Jedną z dróg zaproponowali Tidd i Bessant [Tidd i Bessant, 2013]. Zgodnie z ich koncepcją proces tworzenia innowacji powinien obejmować cztery kluczowe fazy, zachodzące w ramach pewnego kontekstu [Tidd i Bessant, 2013, s. 59]:

- 1) poszukiwanie – penetrowanie otoczenia (wewnętrznego i zewnętrznego) w celu znalezienia zarówno zagrożeń, jak i okazji do zmian oraz właściwe przetwarzanie sygnałów o takowych,
- 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 go 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.

Analizując pierwszą z faz, warto podkreślić, iż następuje tu odbieranie sygnałów z otoczenia o możliwości zmiany. Mogą one przyjmować różną formę, np. okazji, jakie stwarzają nowe technologie, przeobrażenia i rozwoju poszczególnych rynków, czy presji 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. Jeśli chodzi o skuteczność zarządzania innowacjami w przedsiębiorstwie istotne jest posiadanie rozbudowanych systemów do identyfikacji, przetwarzania i selekcji informacji płynących z dynamicznego i turbulentnego środowiska [Tidd i Bessant, 2013, s. 89].

W przypadku fazy wyboru należy zauważyć, że z powodu tego, iż innowacyjność obciążona 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 bę-

dzie się nadawać do dalszej obróbki na poszczególnych etapach i szczeblach innowacyjnego przedsiębiorstwa [Tidd i Bessant, 2013, s. 89-90].

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. Pod wieloma względami faza ta może być postrzegana jako ta, w której dochodzi do zespolenia poszczególnych fragmentów wiedzy przybierających kształt innowacji [Tidd i Bessant, 2013, s. 91-94].

Jak trafnie to ujmują Tidd i Bessant, „celem innowacji rzadko jest jej tworzenie dla własnego dobra, a raczej uzyskanie z niej jakiejś wartości” [Tidd i Bessant, 2013, s. 94], czyli zdyskontowanie – ostatnia z faz procesu innowacyjnego. Zdyskontowanie owo może przyjąć różne formy, np. postać sukcesu rynkowego, zwiększenie udziału w rynku, obniżkę kosztów lub zmianę świata (w przypadku innowacji o charakterze społecznym). Wydaje się, że należy tu podkreślić, iż z punktu widzenia przedsiębiorstwa samo dyskontowanie wartości z procesu innowacji jest zagadnieniem o największym znaczeniu w tym procesie. 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 [Tidd i Bessant, 2013, s. 94-95].

Powyższe fazy nie przebiegają w próżni, lecz w pewnym kontekście obejmującym różnorodne czynniki wewnętrzne i zewnętrzne, które decydują o tym, co jest możliwe, a co nie, i jaki będzie tego rzeczywisty wynik. Tidd i Bessant wskazują na dwa kluczowe czynniki kontekstualne [Tidd i Bessant, 2013, s. 89, 95]:

- kontekst strategiczny dla innowacji – czy przedsiębiorstwo ma jasną strategię innowacyjną?
- innowacyjność organizacji – czy mamy innowacyjną strukturę organizacyjną? Jak dalece struktura organizacyjna i posiadane systemy wspierają i motywują innowacyjne zachowania?

Opierając się na powyższej koncepcji, Tidd i Bessant przygotowali także metodę oceny sposobu zarządzania innowacjami, innymi słowy, praktycznego i wzorcowego audytu innowacji. Metoda ta, sprowadzająca się do analizy odpowiedzi na 40 istotnych dla procesu innowacyjnego pytań, pozwala ocenić, jak w chwili obecnej wygląda zarządzanie innowacjami w przedsiębiorstwie [Tidd

i Bessant, 2013, s. 634-637). Pytania te zostaną omówione w dalszej, empirycznej części testu.

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

## **2. Badania empiryczne**

### **2.1. Zbieranie danych**

Badania, których fragment tu zaprezentowano, zostały przeprowadzone 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. W trakcie badań posłużono się metodą bezpośredniego indywidualnego wywiadu kwestionariuszowego (PAPI). Badania przeprowadzono w 83 celowo dobranych mikroprzedsiębiorstwach mających siedziby w województwie kujawsko-pomorskim.

### **2.2. Wyniki badań**

Jednym z celów szczegółowych przedstawianego projektu badawczego była próba dokonania oceny sposobu zarządzania innowacjami badanych mikroprzedsiębiorstw według metody audytu zaproponowanej przez Tidda i Bessanta. Metoda ta opiera się na analizie 40 pytań, obejmujących pięć obszarów zarządzania innowacjami. Są nimi: strategia, uczenie się, powiązania, procesy oraz organizacja. 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 83 podmioty, w celu analizy uzyskanych wyników posłużono się medianą (M) i dominantą (D). W dalszej części analizy, zgodnie z procedurą zaproponowaną przez J. Tidda i J. Bessanta, zastosowano

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

**Tabela 1.** Jak badane mikroprzedsiębiorstwa radzą sobie z innowacjami

Nr	Stwierdzenie	M	D
1	2	3	4
1	Pracownicy mają pełną świadomość tego, jak innowacyjność może pomóc naszej firmie w staniu się konkurencyjną.	5	5
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.	4	4
4	Mamy dobre, wzajemnie korzystne stosunki z naszymi dostawcami.	5	7
5	Dużą wagę przykładają do szkoleń i rozwoju osobistego pracowników.	4	5
6	Przekaz naszej strategii innowacji jest czytelny i każdy zna jej cele i zadania.	5	5
7	Nasze projekty innowacyjne zazwyczaj są realizowane zgodnie z harmonogramem i preliminarzami finansowymi.	4,5	5
8	Współpraca między komórkami i pionami w firmie układa się dobrze.	5	5
9	Dobrze radzimy sobie z identyfikowaniem potrzeb naszych klientów i użytkowników końcowych.	5	5
10	Poświęcamy należytą uwagę analizom zrealizowanych projektów, aby wyciągać z tego korzyści na przyszłość.	5	4
11	Pracownicy wiedzą, jaka kompetencja nas wyróżnia wśród innych i co daje nam przewagę konkurencyjną.	5	5
12	Mamy efektywne mechanizmy, które sprawiają, że każdy (nie tylko marketingowcy) rozumie potrzeby klientów	4	3
13	Pracownicy wykazują zaangażowanie w podsuwaniu pomysłów na udoskonalenie produktów i procesów.	4	4
14	Współpracujemy z uczelniami i innymi ośrodkami naukowo-badawczymi w celu pogłębiania naszej wiedzy.	1	1
15	Uczymy się na własnych błędach.	5	7
16	Do przewidywania i oceny przyszłych zagrożeń i okazji podchodzimy metodycznie (posługując się narzędziami i technikami prognostycznymi).	4	4
17	Mamy efektywne mechanizmy do zarządzania zmianami procesów, od pomysłu do wdrożenia.	4	4
18	Nasze struktury sprzyjają szybkiemu podejmowaniu decyzji.	5	5
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 ma wspólną wizję tego, jakiego postępu może dokonać firma za pomocą innowacyjności.	5	5
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	4
24	Współpracujemy z innymi firmami przy opracowaniu nowych produktów i procesów.	4	5
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	3
28	Nasz system motywacyjno-premiowy wspiera innowacyjność.	4	5
29	Dążymy do rozwoju zewnętrznych sieci powiązań, szczególnie ze specjalistami w swojej dziedzinie.	4	3

cd. tabeli 1

1	2	3	4
30	Dobrze sobie radzimy 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	4
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 marzenia.	4,5	5
34	Jesteśmy w stałym kontakcie z systemem edukacji i uczelniami, zgłaszamy im nasze zapotrzebowanie na wykwalifikowanych pracowników.	3	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	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.	5	7
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

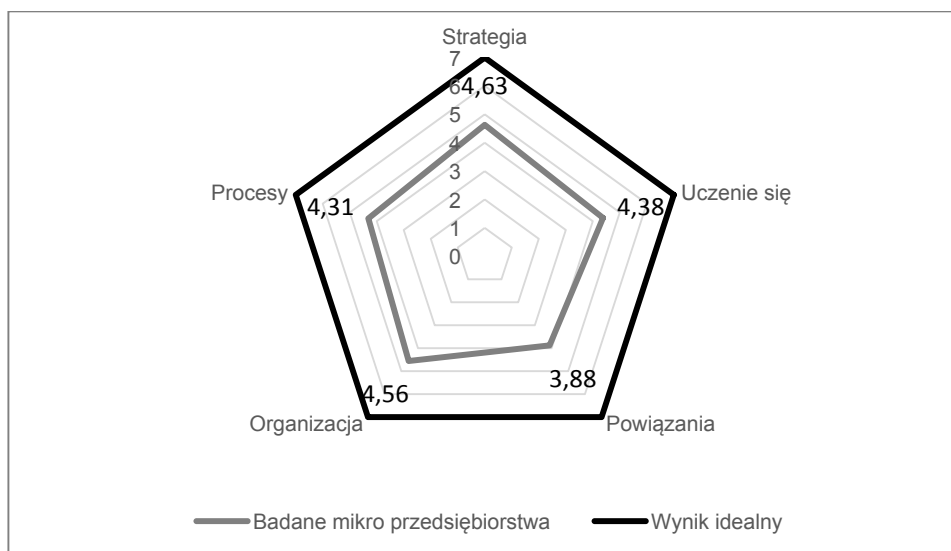
Źródło: opracowano na podstawie wyników badań oraz [Tidd i Bessant, 2013, s. 634-636].

**Tabela 2.** Ocena sposobu zarządzania innowacjami w badanych mikroprzedsiębiorstwach

Obszar									
Strategia		Procesy		Organizacja		Powiązania		Uczenie się	
Nr	M	Nr	M	Nr	M	Nr	M	Nr	M
1	5	2	5	3	4	4	5	5	4
6	5	7	4,5	8	5	9	5	10	5
11	5	12	4	13	4	14	1	15	5
16	4	17	4	18	5	19	5	20	5
21	5	22	5	23	5	24	4	25	4
26	5	27	4	28	4	29	4	30	5
31	4	32	4	33	4,5	34	3	35	4
36	4	37	4	38	5	39	4	40	3
Suma	37	–	34,5	–	36,5	–	31	–	35
Średnia	4,63	–	4,31	–	4,56	–	3,88	–	4,38

Źródło: opracowano na podstawie wyników badań oraz [Tidd i Bessant, 2013, s. 636-637].

Zgodnie z główną ideą tego audytu ocenę uzyskanych rezultatów należy przeprowadzić w pięciu obszarach: strategii, procesów, organizacji, powiązań oraz uczenia się.



**Wykres 1.** Ocena sposobu zarządzania innowacjami w badanych mikroprzedsiębiorstwach

Źródło: opracowano na podstawie wyników badań.

Zaprezentowane w tabelach 1 i 2 wyniki wskazują, że najbliższej idealnego rezultatu (maks. 56 pkt.) badane mikroprzedsiębiorstwa są w obszarze strategii (suma 37 pkt., średnia 4,63) – czyli czynników kontekstualnych. Tak wysoka ocena tego obszaru może wynikać z zastosowania w audycie oryginalnych stwierdzeń zaproponowanych przez Tidda i Bessanta. Trzeba bowiem pamiętać, iż ustosunkowywali się do nich mikroprzedsiębiorcy, często prowadzący działalność jednoosobową i będący tym samym „zarówno sterem, jak i okrętem” w swojej firmie, zarówno właścicielami, jak i menedżerami. Z drugiej strony potwierdza to opinię, że to, iż mikrofirma nie ma „fizycznie” opracowanej strategii (np. w postaci dokumentu), wcale nie musi oznaczać, że w ogóle jej nie posiada. Jest ona pewnym planem, ideą czy wizją zbudowaną w umyśle przedsiębiorcy.

Na drugim miejscu w zakresie bliskości idealnego rezultatu znalazł się obszar organizacji (suma 36,5 pkt., średnia 4,56). Ponownie wynik ten świadczy o charakterystycznych cechach mikropodmiotów. Respondenci zwrócili tu bowiem uwagę na dobrą współpracę pomiędzy komórkami w firmie (a większość ma przecież „jednocomórkową” strukturę), szybkie podejmowanie decyzji oraz sprawne kanały komunikacji. Wysoko oceniono także pracę zespołową (a wiadomo, że im mniejsze zespoły, tym wyższa efektywność ich pracy).



Na trzecim miejscu znalazły się dwa obszary: uczenia się (suma 35 pkt., średnia 4,38) oraz procesów (suma 34,5 pkt., średnia 4,31). W obszarze uczenia się zwraca uwagę, iż badania rzadko sięgają po wskaźniki oceny do identyfikacji tego, gdzie i kiedy usprawnić zarządzanie innowacjami.

Najsłabiej badani ocenili obszar powiązań (suma 31 pkt., średnia 3,88). Podkreślono tu całkowity brak współpracy z uczelniami i innymi ośrodkami naukowo-badawczymi w celu pogłębiania wiedzy oraz rzadkie kontakty z systemem edukacji i uczelniami (polegające na zgłaszaniu zapotrzebowania na wykwalifikowanych pracowników).

## **Podsumowanie**

Zaprezentowane powyżej wyniki badań empirycznych kujawsko-pomorskich mikroprzedsiębiorstw w obszarze oceny sposobu 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 możliwa do zastosowania w przypadku analizy danych pochodzących z większych zbiorowości przedsiębiorstw.

Po drugie, warto rozważyć modyfikację zaproponowanych stwierdzeń do specyfiki mikroprzedsiębiorstw (uwzględnienie, iż większość z nich to firmy jednoosobowe).

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

Po czwarte, najgorzej – najdalej od idealnego wyniku – w opinii kujawsko-pomorskich mikroprzedsiębiorstw znajduje się obszar powiązań. Znalazły się tam również działania (współpraca z uczelniami i innymi ośrodkami naukowo-badawczymi) wymagające szybkiej reakcji ze strony kierownictwa badanych przedsiębiorstw.

Po piąte, warto – na poziomie województwa i jego władz – podjąć działania stymulujące rozwój wzajemnej współpracy pomiędzy lokalną sferą naukowo-badawczą (uniwersytety, uczelnie wyższe) a mikroprzedsiębiorcami.

## Literatura

- European Union (2015), *User Guide to the SME Definition*, Publications Office of the European Union, Luxembourg.
- GUS (2016), *Działalność innowacyjna przedsiębiorstw w latach 2013-2015*, Główny Urząd Statystyczny, Warszawa.
- Karlik M. (2013), *Zarządzanie innowacjami w przedsiębiorstwie. Poszukiwanie i realizacja nowatorskich projektów*, Wydawnictwo Poltext, Warszawa.
- Kotler P., Trias de Bess F. (2013), *Innowacyjność – przepis na sukces. Model „od A do F”*, Rebis, Poznań.
- Łunarski J., Stadnicka D. (2007), *Metoda samooceny potencjału innowacyjnego organizacji*, „Technologia i Automatyzacja Montażu”, z. 4, <http://www.tiam.pl/Archiwum/z20074.htm> (dostęp: 24.10.2017).
- Łunarski J., Stadnicka D. (2008), *Ocena i samoocena działalności innowacyjnej w organizacjach*, „Technologia i Automatyzacja Montażu”, z. 1, <http://www.tiam.pl/Archiwum/z20081.htm> (dostęp: 24.10.2017).
- OECD i Eurostat (2005), *Podręcznik Oslo. Zasady gromadzenia i interpretacji danych dotyczących innowacji* (3 edycja).
- PARP (2017), *Raport o stanie sektora małych i średnich przedsiębiorstw w Polsce*, Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, Warszawa.
- Roper S., Hewitt-Dundas N. (2017), *Investigating a Neglected Part of Schumpeter's Creative Army: What Drives New-To-the-Market Innovation in Micro-Enterprises?* „Small Business Economics”, Vol. 49, Issue 3, s. 559-577, <https://doi.org/10.1007/s11187-017-9844-z> (dostęp: 15.11.2017).
- Rothwell R. (1994), *Towards the Fifth-Generation Innovation Process*, „International Marketing Review”, Vol. 11, Issue 1, s. 7-31, <https://doi.org/10.1108/02651339410057491> (dostęp: 30.11.2017).
- Schilling M.A. (2012), *Strategic Management of Technological Innovation* (4th edition), McGraw-Hill Education, New York, NY.
- Smith D. (2009), *Exploring Innovation* (2nd Revised ed. edition), McGraw-Hill Education, London.
- Tidd J., Bessant J. (2013), *Managing Innovation: Integrating Technological, Market and Organizational Change* (5th edition), Wiley, Chichester, West Sussex.
- Trott P. (2011), *Innovation Management & New Product Development* (5th edition), Trans-Atlantic Publications, Inc., Harlow, New York.
- Zastempowski M. (2016), *Innowacyjność małych i średnich przedsiębiorstw w warunkach kryzysu gospodarczego*, Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu Mikołaja Kopernika, Toruń.

**THE INNOVATION MANAGEMENT PROCESS AUDIT  
OF KUYAVIAN-POMERANIAN MICROENTERPRISES**

**Summary:** The issue of microenterprise innovation lies in the one key area of economic sciences. Among the main reasons of this situation we can find the strong connection between an innovation and a competitiveness of the economy and the great role of microenterprises in the modern market economies. The question – how to effectively manage innovation – is still current. The main objective of the article is to present the Tidd and Bessant's concept of innovation management process and its practical application on the example of kuyavian-pomeranian microenterprises. This was done on the basis of the research carried out in 2014 and 2015 by 83 microenterprises.

**Keywords:** innovativeness, audit, innovation process, microenterprise, kuyavian-pomeranian region.