

Jerzy BARUK
Uniwersytet Marii Curie-Skłodowskiej w Lublinie
Instytutu Zarządzania

CZY KIEROWNICY INSPIRUJĄ TWORZENIE INNOWACJI W PRZEDSIĘBIORSTWACH?

Streszczenie. Celem artykułu jest próba oceny aktywności kierowników w zakresie pobudzania do tworzenia innowacji w przedsiębiorstwach. Podstawą tej oceny jest analiza statystyczno-porównawcza wyników badań kwestionariuszowych przeprowadzonych przez TNS Political & Social w 28 państwach członkowskich Unii Europejskiej. Wyniki tej analizy wskazują na: 1) względnie niską i zróżnicowaną powszechność wprowadzania innowacji w przedsiębiorstwach, co jest konsekwencją tradycyjnego podejścia do zarządzania, 2) stosunkowo wysoką, ale zróżnicowaną ocenę roli kierowników w inspirowaniu opracowywania pomysłów innowacji, 3) ograniczony stopień stosowania przez kierowników metody zarządzania innowacjami i przez innowacje.

Słowa kluczowe: innowacja, kierownik, przedsiębiorstwo, zarządzanie, zarządzanie innowacjami.

DO MANAGERS INSPIRE CREATING INNOVATION IN ENTERPRISES?

Summary. The purpose of this publication is an attempt to evaluate the activity of managers in terms of stimulating innovations in enterprises. The basis for this assessment is the statistical-comparative analysis of the results of questionnaire research conducted by TNS Political & Social in 28 member states of the European Union. The results of this analysis indicate: 1) relatively low and varied commonness of introducing innovations in enterprises, as the consequence of the traditional approach to management, 2) relatively high but differentiated assessment of the role of managers in inspiring the development of ideas for innovations, 3) the limited degree of using by managers of the method of innovation management and management by innovation.

Keywords: innovation, manager, enterprise, management, innovation management.

1. Wprowadzenie

Każde przedsiębiorstwo jest częścią otaczającej nas rzeczywistości, wyodrębnioną ze względu na określony cel i zasoby niezbędne do jego osiągnięcia. Przedsiębiorstwo funkcjonuje w określonym otoczeniu, realizuje zadania na rzecz tego otoczenia, podlega jego wpływom, dlatego jego kierownictwo musi systematycznie obserwować zmiany zachodzące w tym otoczeniu, aby dostosowywać swoją organizację (w znaczeniu strukturalnym i procesowym) do charakteru tych zmian. Podstawową rolę w dostosowawczych procesach odgrywają kierownicy podejmujący określone decyzje dotyczące kierunków i sposobów rozwoju przedsiębiorstwa, przy zachowaniu równowagi między otoczeniem a wnętrzem organizacji, co powinno znaleźć odzwierciedlenie w ogólnej strategii rozwoju i jej części składowej – strategii innowacji¹. Racjonalność takich decyzji uwarunkowana jest, między innymi, znajomością nowoczesnych metod zarządzania, zwłaszcza zarządzania innowacjami i przez innowacje, ich systemowym wykorzystaniem, a także znajomością czynników wpływających na rozwój przedsiębiorstw w poszczególnych jego stadiach. Jednym z takich czynników są niewątpliwie innowacje [4, p. 4].

Należy jednak pamiętać, aby nie utożsamiać innowacji ze zmianami, co jest dość powszechnym zjawiskiem, bowiem nie każda zmiana jest innowacją, mimo że każda innowacja jest zmianą, ale zmianą prowadzącą do tworzenia wartości, spełniającą określone kryteria: techniczne, ekonomiczne i społeczne. Chodzi więc o takie zmiany, które są nowościami przynajmniej dla danego przedsiębiorstwa, skutkujące - po ich pierwszym wdrożeniu - określonymi korzyściami (wymiernymi lub niewymiernymi) zarówno dla przedsiębiorstwa, jak i dla społeczeństwa. Warunkiem uznania zmiany za innowację jest też pierwsze jej zastosowanie [1, s. 235].

Dokładne zrozumienie istoty innowacji jest warunkiem racjonalności kolejnych decyzji w całym procesie informacyjno-decyzyjnym, obejmującym wybór: kategorii innowacji pozwalających realizować cele rozwojowe, sposobów pozyskiwania innowacji, sposobów wykorzystania i racjonalizacji innowacji, sposobów wykorzystania wiedzy i doświadczenia klientów w procesie tworzenia i wdrażania innowacji, sposobów doskonalenia dotychczasowych rozwiązań. Tak ukierunkowane procesy informacyjno-decyzyjne, składające się na zarządzanie innowacjami i przez innowacje, pokazują aktywną rolę kadry kierowniczej w kształtowaniu systemów tworzenia i wdrażania innowacji, które z jednej strony powinny skutkować poprawą efektywności ekonomicznej przedsiębiorstwa, z drugiej zaś – dostarczaniem klientom wartości zgodnie z ich oczekiwaniami².

¹ Na potrzebę opracowania strategii innowacji dla przedsiębiorstw i regionów zwracają uwagę J. Brzóska, J. Pyka [3, s. 127].

² Cechą każdej innowacji powinna być zdolność dostarczania wartości klientom stwierdzają S.M. Lee, D.L. Olson, S. Trimi [5, p. 818].

Metodyczne tworzenie i wdrażanie innowacji, stanowiące warunek rozwoju współczesnych przedsiębiorstw, wzrostu ich konkurencyjności oraz zwiększenia stopnia identyfikacji klientów z produktami przedsiębiorstwa, musi być oparte na racjonalnych przesłankach wynikających z identyfikacji stanu istniejącego w tym zakresie, pozwalającego określić aktualny poziom innowacyjności przedsiębiorstwa, jej silnych i słabych strony, aby zaproponować określone kierunki zmian organizacyjnych.

W artykule postanowiono więc dokonać analizy statystyczno-porównawczej wybranych wyników badań empirycznych, przeprowadzonych na przełomie stycznia i lutego 2014 r. przez TNS Political & Social w 28 państwach członkowskich Unii Europejskiej (UE) oraz w Szwajcarii i Stanach Zjednoczonych na temat „Roli pomocy publicznej w komercjalizacji innowacji”, dotyczących powszechności wprowadzania innowacji oraz obrazujących rolę kierowników w zakresie stymulacji działalności innowacyjnej, co pośrednio obrazuje stopień zaangażowania tych osób w wykorzystaniu metody zarządzania innowacjami i przez innowacje. Badaniami kwestionariuszowymi objęto 11206 respondentów z różnych grup społecznych i demograficznych [9, p. 2].

Celem artykułu jest więc ocena aktywności kierowników w zakresie pobudzania do tworzenia innowacji w przedsiębiorstwach na podstawie analizy statystyczno-porównawczej takich mierników, jak: powszechność wprowadzania innowacji, rola kierowników jako inspiratorów opracowania pomysłów innowacji, stopień przyczyniania się kierowników do opracowania idei innowacji.

2. Powszechność wprowadzania innowacji w przedsiębiorstwach unijnych

W literaturze przedmiotu istnieje wiele podejść do identyfikacji innowacyjności przedsiębiorstw. Jedno z nich wskazuje, że przedsiębiorstwo jest innowacyjne, jeżeli w określonym okresie (najczęściej trzyletnim) wprowadziło przynajmniej jedną innowację³. Poziom tego miernika w latach 2011-2013 nie wskazuje na zbyt wysoką powszechność wprowadzania innowacji w przedsiębiorstwach funkcjonujących w państwach członkowskich Unii Europejskiej. Średnio w UE przynajmniej jedną innowację wprowadziło 66% badanych przedsiębiorstw. Najczęściej czyniły tak firmy w Portugalii (80%), na Malcie (79%) oraz w Danii i we Włoszech (po 75%). Najmniejszą powszechnością wprowadzenia przynajmniej jednej innowacji cechowały się przedsiębiorstwa w Estonii (40%), na Węgrzech (42%) i na Litwie (44%). W Polsce takich firm było 68%, tj. więcej o 2 p.proc. niż średnio w UE [9, p. 13].

Uwzględniając wybrane kategorie innowacji, wskaźnik powszechności ich wprowadzania kształtował się średnio w UE na poziomie: 38% - w przypadku innowacji w usługach,

³ Taką interpretację przedstawiają autorzy opracowania [8, p. 4].

37% - w przypadku innowacji w wyrobach, 33% - w przypadku innowacji dotyczących strategii marketingowych, 30% - w przypadku innowacji obejmujących struktury organizacyjne, 29% w przypadku innowacji w procesach. Największą powszechnością wprowadzania innowacji w usługach charakteryzowały się przedsiębiorstwa chorwackie (53%) i portugalskie (52%). Na przeciwnym końcu skali znalazły się firmy węgierskie (18%) i estońskie (20%). W Polsce innowacje w usługach wprowadziło 49% przedsiębiorstw.

Innowacje w wyrobach najczęściej wprowadzały przedsiębiorstwa włoskie (49%) oraz portugalskie i maltańskie (po 48%); najrzadziej - firmy estońskie (15%) i litewskie (20%). W Polsce takich przedsiębiorstw było 40%. Innowacje w strategiach marketingowych najczęściej wprowadzały przedsiębiorstwa w Portugalii (45%), na Malcie i we Włoszech (po 44%). Najmniejszą powszechnością wdrażania takich innowacji charakteryzowały się firmy na Litwie (14%), w Estonii i na Węgrzech (po 17%). W Polsce takich firm było 28%. Innowacje ukierunkowane na struktury organizacyjne najczęściej wprowadzono w przedsiębiorstwach portugalskich (47%), cypryjskich (43%) i chorwackich (38%) w przeciwieństwie do firm węgierskich (8%), estońskich i fińskich (po 14%). W Polsce tę kategorię innowacji wprowadziło 29% firm. Wreszcie innowacje ukierunkowane na procesy najpowszechniej stosowały przedsiębiorstwa portugalskie (44%), maltańskie (43%) i chorwackie (41%), najrzadziej zaś firmy węgierskie (13%), litewskie (16%) i estońskie (17%). W Polsce odsetek takich przedsiębiorstw kształtował się na poziomie 26% [9, tab. T8, T9, T10, T11, T12].

Pozytywnym skutkiem wdrażania innowacji jest wzrost obrotów. Średnio w UE udziały procentowe obrotów uzyskanych w 2013 r., będących skutkiem wprowadzonych innowacji, kształtowały się na następującym poziomie [9, tab. T13]:

- 1) 10% przedsiębiorstw, które od stycznia 2011 r. wprowadziły innowacyjne towary lub usługi nie uzyskało żadnych obrotów z tego tytułu,
- 2) 61% badanych uzyskało obroty zawierające się w przedziale od 1% do 25%,
- 3) 13% firm uzyskało obroty w granicach od 26% do 50%,
- 4) 3% przedsiębiorstw osiągnęło obroty w przedziale od 51% do 75%,
- 5) 4% badanych stwierdziło, że uzyskane obroty zawierały się w przedziale od 76% do 100%.

Każda innowacja jest skutkiem określonej rekombinacji wiedzy istniejącej lub zastosowania nowej wiedzy. Wiedza jako źródło innowacji powstaje w działalności badawczo-rozwojowej, dlatego należy taką działalność prowadzić w sposób systemowy albo korzystać z wyników takiej działalności prowadzonej przez organizacje naukowe. Prowadzenie takiej działalności jest wyrazem zaangażowania kierowników w rozwój działalności innowacyjnej. Okazuje się, że średnio w UE takie badania prowadziło zaledwie 22% badanych przedsiębiorstw. Najwięcej było ich w Finlandii (40%), Holandii (35%) i w Danii 32%. W Polsce tylko 8% firm wskazało na prowadzenie takich badań samodzielnie lub przez podwykonawców [9, tab. T14 i T15]. Wynik ten plasuje Polskę na 24. miejscu w gronie państw członkowskich.

3. Kierownicy inicjatorami opracowania innowacji

Każda innowacja inspirowana jest przez określone osoby lub przez instytucje. W procesie tym istotną rolę powinni odgrywać kierownicy. Czy tak jest w rzeczywistości? Jak wynika z badań empirycznych, średnio w UE, w 87% przedsiębiorstw, które wprowadziły innowacje od stycznia 2011 r., za głównych aktorów przyczyniających się do opracowania innowacji uznano kierownictwo przedsiębiorstwa (tabela 1). Powszechność takich opinii różniła się w poszczególnych państwach członkowskich. Najczęściej pojawiały się one w przedsiębiorstwach:

- 1) fińskich i portugalskich (po 95% odpowiedzi), irlandzkich, brytyjskich i włoskich (po 92%) – wśród starych państw członkowskich,
- 2) rumuńskich (94%), estońskich (93%) i chorwackich (91%) – wśród nowych państw członkowskich.

Najrzadziej taką opinię wyrażali przedstawiciele przedsiębiorstw:

- 1) hiszpańskich (78%), holenderskich i luksemburskich (po 83%) – wśród starych państw członkowskich,
- 2) polskich (68%), cypryjskich (76%) i węgierskich (80%) – wśród nowych państw członkowskich.

Maksymalna różnica w powszechności wskazywania kierowników jako głównych aktorów rozwijania innowacyjnych pomysłów, wynosząca 27 p.proc., pojawiła się między Portugalią i Polską. Należy podkreślić, że w USA wskaźnik ten kształtował się na poziomie 93%, a więc był wyższy od średniego dla UE o 6 p.proc., ale był on niższy niż w Finlandii, Portugalii i w Rumunii.

Interesująca jest struktura odpowiedzi respondentów na temat wpływu kierowników na opracowanie pomysłów innowacji w przedsiębiorstwach rozpatrywana w przekroju wielkości firm, mierzonej liczbą zatrudnionych. Otóż 85% respondentów z mikroprzedsiębiorstw uznało, że kierownicy przyczyniają się do opracowania pomysłów innowacji. Odsetek takich odpowiedzi wzrastał wraz ze wzrostem wielkości przedsiębiorstw aż do 97% – w przypadku przedsiębiorstw dużych. Wyjątek stanowiły firmy największe, zatrudniające 500 i więcej pracowników, w których odsetek takich opinii obniżył się do 92%.

Podobne tendencje charakteryzują przedsiębiorstwa rozpatrywane zależnie od obrotów osiągniętych w 2013 r. W firmach charakteryzujących się obrotami poniżej 100 tys. euro 80% respondentów wyraziło opinię, że kierownicy przyczyniają się do opracowania pomysłów innowacji. W miarę wzrostu obrotów odsetek ten powiększał się aż do 92% – w przypadku przedsiębiorstw osiągających obroty ponad 50 mln euro. Uwzględniając przynależność sektorową przedsiębiorstw, należy zauważyć, że największy odsetek takich odpowiedzi pojawił się w przedsiębiorstwach wytwórczych (90%), najmniejszy w przedsiębiorstwach przemysłowych (83%) i handlowych (85%) [9, p. 40].

Tabela 1

Wpływ kierowników na opracowanie pomysłów innowacji w przedsiębiorstwie

Wyszczególnienie	Kierownicy inspiratorami opracowania pomysłów innowacji	Stopień wpływu kierowników:	
		duży	niewielki
W % przedsiębiorstw, które wdrożyły innowacje od stycznia 2011 r.			
Unia Europejska UE-28	87	62	25
Austria	88	69	19
Belgia	86	52	34
Dania	87	68	19
Finlandia	95	64	31
Francja	86	56	30
Grecja	88	76	12
Hiszpania	78	44	34
Holandia	84	58	26
Irlandia	92	75	17
Luksemburg	83	52	31
Niemcy	90	66	24
Portugalia	95	61	34
Szwecja	88	67	21
Wielka Brytania	92	72	20
Nowe państwa członkowskie UE-13			
Bułgaria	89	56	33
Chorwacja	91	63	28
Cypr	76	54	22
Czechy	81	46	35
Estonia	93	78	15
Litwa	85	63	22
Łotwa	85	37	48
Malta	85	68	17
Polska	68	38	30
Rumunia	94	74	20
Słowacja	84	50	34
Słowenia	89	72	17
Węgry	80	62	18
Stany Zjednoczone	93	60	33

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: [9, p. 38, tab. T17].

Uwaga: liczby podane w poszczególnych kolumnach nie sumują się do 100, ponieważ respondenci mieli do wyboru jeszcze inne możliwe odpowiedzi.

Ciekawa jest też powszechność opinii respondentów o przyczynianiu się kierowników do opracowania pomysłów innowacji, uwzględniająca stopień ich zaangażowania. W zdecydowanej większości respondenci stwierdzali, że kierownicy w dużym stopniu przyczyniają się do opracowania idei innowacji. Średnio w UE taką opinię wyraziło 62% badanych. Wyjątkiem jest Łotwa, gdzie większy odsetek (48%) respondentów twierdził, że kierownicy w niewielkim stopniu wpływają na opracowanie pomysłów innowacji. Ocen „w dużym stopniu” było mniej o 11 p.proc.

Powszechność odpowiedzi o dużym stopniu przyczyniania się kierowników do opracowania pomysłów innowacji różniła się w poszczególnych państwach członkowskich. Najczęściej wskazywano ją w przedsiębiorstwach:

- 1) włoskich (78%), greckich (76%) i irlandzkich (75%) – wśród starych państw członkowskich,
- 2) estońskich (78%), rumuńskich (74%) i słoweńskich (72%) – wśród nowych państw członkowskich.

Na przeciwnym końcu skali znalazły się firmy:

- 1) hiszpańskie (44%), belgijskie (52%) i francuskie (56%) – wśród starych państw członkowskich,
- 2) łotewskie (37%), polskie (38%) i czeskie (46%) – wśród nowych państw członkowskich.

Maksymalna rozpiętość w powszechności takich ocen pojawiła się między Estonią, Włochami oraz Łotwą i wynosiła 41 p.proc. Średnio w UE powszechność takiej oceny była niższa o 2 p.proc. niż w USA.

Znacznie mniejszy odsetek respondentów uznał, że kierownicy przyczyniają się do opracowania pomysłów innowacji, ale w niewielkim stopniu. Średnio w UE takich ocen było 25%. W przekroju państw członkowskich powszechność występowania tego miernika była zróżnicowana. Wśród starych państw członkowskich najczęściej obejmował on przedsiębiorstwa: belgijskie, hiszpańskie i portugalskie (po 34%). Wśród nowych państw członkowskich wyróżniały się firmy: łotewskie (48%), czeskie (35%) i słowackie (34%). Najbardziej taką opinię wyrażali respondenci przedsiębiorstw:

- 1) greckich (12%), włoskich (14%) i irlandzkich (17%) – wśród starych państw członkowskich,
- 2) estońskich (15%), maltańskich oraz słoweńskich (po 17%) i węgierskich (18%) – wśród nowych państw członkowskich.

Maksymalna rozpiętość w powszechności takiej oceny, wynosząca 36 p.proc., wystąpiła między Łotwą i Grecją. W Stanach Zjednoczonych taką opinię wyraziło co trzecie przedsiębiorstwo, tj. więcej o 8 p.proc. w porównaniu ze średnim wynikiem w UE, co jest zjawiskiem korzystnym.

4. Zakończenie

Jednym z celów współczesnego przedsiębiorstwa jest współtworzenie wartości bazujące na następujących założeniach [6, s. 15]:

- 1) koncentracja uwagi na pojedynczym konsumencie i jego doświadczeniu,
- 2) poszukiwanie, organizowanie i wykorzystanie zasobów innych organizacji do optymalnego zaspokojenia potrzeb pojedynczego klienta.

W tym kontekście role kierowników powinny wybiegać daleko poza ich tradycyjne rozumienie. Nową rolą jest umiejętne tworzenie innowacyjnego środowiska doświadczeń, pozwalającego klientom współtworzyć wartość materializowaną w innowacjach,

w interakcjach z pracownikami danego przedsiębiorstwa [7, s. 62]. Jednak nawet w tradycyjnych rolach kierownika, takich jak interpersonalna, informacyjna i decyzyjna, występują elementy aktywności ukierunkowane na pobudzanie pracowników do tworzenia i wprowadzania innowacji. Głównie chodzi tu o role przywódcy i przedsiębiorcy.

W wyłaniającym się nowym paradygmacie zarządzania kierownicy muszą nauczyć się odpowiadać na podstawowe pytania:

- 1) jakie mogą być nowe źródła przewagi konkurencyjnej?
- 2) Jak je identyfikować, pozyskać i wykorzystać?
- 3) Jakie są źródła innowacji w zarządzanym przedsiębiorstwie?
- 4) Czy procesy biznesowe w mojej firmie stanowią istotny czynnik sprawczy rozwoju innowacyjności?
- 5) Czy w procesie tworzenia wartości w moim przedsiębiorstwie uczestniczą klienci?
- 6) Jaką rolę spełniam jako kierownik w pobudzaniu innowacji?

Analiza statystyczno-porównawcza wyników badań w zakresie oceny aktywności kierowników w pobudzaniu do tworzenia innowacji w przedsiębiorstwach wskazuje na znaczne rezerwy w tym obszarze zarządzania. Tezę tę potwierdza poziom mierników przyjętych do oceny. Według pierwszego z nich, średnio w UE więcej niż co trzecie przedsiębiorstwo nie wprowadziło nawet jednej innowacji w trzyletnim okresie. W USA takich przedsiębiorstw było 39%, tj. o 5 p.proc. więcej. W przekroju państw członkowskich powszechność bierności innowacyjnej zmieniała się od 20% w Portugalii do 60% w Estonii, 58% na Węgrzech i 56% na Litwie [9, p. 13]. Badane przedsiębiorstwa wprowadzały wszystkie kategorie innowacji. Nieco częściej skupiano się na wprowadzaniu innowacji w usługach i w wyrobach.

W Polsce prawie co drugie przedsiębiorstwo wprowadziło przynajmniej jedną innowację w usługach. Wynik ten uplasował Polskę na trzecim miejscu wśród państw członkowskich. Co czwarte przedsiębiorstwo w Polsce zastosowało innowacje w wyrobach, co zapewniło Polsce 6. miejsce w gronie państw członkowskich. Pod względem powszechności wprowadzania innowacji ukierunkowanych na strategie marketingowe Polska znalazła się na 13. miejscu, a pod względem powszechności wdrażania innowacji w strukturach organizacyjnych na 14. miejscu. Najmniejszą powszechnością cieszyły się innowacje procesowe. Wprowadziło je nieco więcej niż co czwarte polskie przedsiębiorstwo. Taki wynik zapewnił Polsce 16. miejsce w gronie państw członkowskich.

Potwierdziła się też obiegowa opinia o względnie niskiej powszechności wprowadzania innowacji przez przedsiębiorstwa najmniejsze i małe w porównaniu z firmami dużymi i wielkimi. W ocenie respondentów kierownicy powszechnie przyczyniają się do opracowania pomysłów innowacji w przedsiębiorstwach. Jednak powszechność takiej oceny była zróżnicowana w poszczególnych krajach członkowskich. Najczęściej wyrażano ją w Finlandii i w Portugalii, najrzadziej w Polsce, co wskazuje na duże rezerwy tkwiące w możliwościach

polskich kierowników inspirowania innowacyjnych zachowań, kształtowania kultury innowacji, wytyczania i realizowania strategii innowacji.

Większość respondentów uważała też, że kierownicy w dużym stopniu przyczyniali się do opracowania idei innowacji. Taką ocenę najczęściej wyrażali respondenci we Włoszech i w Estonii, najrzadziej na Łotwie i w Polsce. Można więc przypuszczać, że polscy kierownicy skupiają swoją uwagę głównie na zarządzaniu operacyjnym, w znacznie mniejszym stopniu na zarządzaniu innowacjami i przez innowacje, na kształtowaniu kultury innowacyjnej, na tworzeniu innowacyjnego środowiska doświadczeń, umożliwiającego interakcje klientów z pracownikami przedsiębiorstwa, przejawiające się dzieleniem się wiedzą i doświadczeniem w procesach tworzenia wartości materializowanych w innowacjach [2, s. 121-132]. Zatem, interesujące byłoby znalezienie odpowiedzi na pytanie, czy kierownicy chcą, mogą i potrafią posługiwać się metodą zarządzania innowacjami i przez innowacje oraz tworzyć innowacyjne środowiska doświadczeń?

Bibliografia

1. Baruk J.: Wspomaganie działalności innowacyjnej wiedzą, [w:] Stabryła A., Małkus T. (red.): Strategie zarządzania organizacjami w społeczeństwie informacyjnym. Mfiles.pl, Kraków 2014.
2. Baruk J.: Wspomaganie działalności innowacyjnej przedsiębiorstw kulturą innowacyjną, [w:] Bielawska-Zakrzewska A., Flaszewska S. (red.): Kulturowe uwarunkowania kreowania wiedzy i innowacji w organizacjach. Monografie PŁ, Łódź 2014.
3. Brzóska J., Pyka J.: Uwarunkowania wdrożenia RIS w województwie Śląskim. Bariery i ograniczenia, [w:] Brzóska J., Pyka J. (red.): Nowoczesność przemysłu i usług w warunkach kryzysu i nowych wyzwań. TNOiK Oddział w Katowicach, Katowice 2013.
4. Hardwick J., Anderson A.R., Cruickshank D.: Trust formation processes in innovative collaborations, "European Journal of Innovation Management", No. 1, 2013.
5. Lee S.M., Olson D.L., Trimi S.: Co-innovation: convergenomics, collaboration, and co-creation for organizational values, „Management Decision”, No. 5, 2012.
6. Prahalad C.K., Krishnan M.S.: Nowa era innowacji, PWN, Warszawa 2010.
7. Prahalad C.K., Ramaswamy V.: Przyszłość konkurencji, PWE, Warszawa 2005.
8. Task Force Meeting on Oslo Manual Revision, Eurostat, Luxembourg, 24 November 2004, Chapter 3.
9. The role of public support in the commercialisation of innovations, Flash Eurobarometer 394 – TNS Political & Social, May 2014.

Abstract

In this publication, the author discusses the theoretical and empirical aspects of the innovativeness of enterprises, innovation management, with particular emphasis on the role of managers in stimulating innovativeness. For the realization of the accepted aim the results of questionnaire research conducted by TNS Political & Social in 28 member states of the European Union as well as Switzerland and the United States on "The Role of state aid in the commercialization of innovations" were used. A statistical-comparative analysis of the results of these researches allowed to assess the role of managers in stimulating innovativeness. It seems that the actions of executives are more focused on operational management, than on stimulating innovations. It was evidenced by the fact that the EU average, every third company has not introduced any innovation in 2011-2013. According to the respondents, managers contribute to the development of the ideas of innovations to a large extent, but this is not reflected in the innovativeness of enterprises.