

**Marta Galanek**

Katedra Ekonomiki i Organizacji Przedsiębiorstw  
Szkoła Główna Gospodarstwa Wiejskiego w Warszawie

# **Opinie zarządzających spółdzielniami mleczarskimi dotyczące działalności innowacyjnej w aspekcie ryzyka**

## **Wstęp**

Ryzyko występuje w każdej sferze życia człowieka, ponieważ wynika z konieczności podejmowania decyzji. Ryzyko związane z prowadzeniem działalności gospodarczej jest jednak specyficzne, ponieważ decyzje podejmowane przez właścicieli czy zarząd przedsiębiorstwa powodują konsekwencje wśród wszystkich osób, które są z nim związane.

Nieodłącznymi czynnikami związanymi z rozwojem przedsiębiorstw są niepewność prowadzenia działalności, niebezpieczeństwa oraz szanse wynikające z podejmowanych decyzji. Zarządzanie ryzykiem oznacza konieczność identyfikacji zagrożeń oraz szans dla rozwoju przedsiębiorstw. Należy również dokonać ich oceny oraz oszacować jaki wpływ będą miały na wartość przedsiębiorstwa, jego pozycję na rynku lub poziom produkcji. Najważniejsze jest ustalenie, jaki wpływ na majątek przedsiębiorstwa będzie miało zdywersyfikowane ryzyko [Kaczmarek 2008, s. 11].

Zarządzanie ryzykiem można interpretować jako pewien zbiór metod i działań, które, wraz z podejmowanymi przez menedżerów decyzjami, powinny zmierzać do osiągnięcia przez przedsiębiorstwo pożądanego poziomu ryzyka. Przedsiębiorstwa powinny mieć świadomość podejmowanego ryzyka oraz oszacować jego akceptowalny poziom [Jajuga 2007, s. 15].

„W literaturze przedmiotu wyróżnia się obecnie następujące podstawowe obszary ryzyka: ekonomia, prawo, polityka, technika i nowe technologie, ekologia, farmacja, medycyna, psychologia, socjologia, filozofia, etyka, kultura, ubezpieczenia, organizacja i zarządzanie przedsiębiorstwem” [Kaczmarek 2010, s. 73]. W warunkach niekorzystnej koniunktury w kraju, zmiany sytuacji rynkowej czy wzrostu konkurencji, ryzyko prowadzenia działalności gospodarczej wzrasta. Jednocześnie w takich sytuacjach przedsiębiorstwa powinny podejmować wiele jeszcze odważniejszych niż do tej pory decyzji, obarczonych większym ryzykiem,

ponieważ tylko dzięki nim mogą w dalszym ciągu utrzymać się na rynku. Jedną z dróg, którą przedsiębiorstwo może w takiej sytuacji podążać są inwestycje w innowacje, w nowe procesy, produkty, działalność marketingową oraz organizacyjną. Działalność innowacyjna jest, w większym stopniu niż pozostałe inwestycje, ryzykowna, ale właściwe przeprowadzenie procesu innowacyjnego, poprzedzone badaniem rynku i dokładną oceną ryzyka tego przedsięwzięcia, nie powinno przynieść przedsiębiorstwu strat. Decyzje o wprowadzeniu innowacji w przedsiębiorstwach są najlepszą drogą do uzyskania przez nie przewagi konkurencyjnej [Janasz K. 2011, s. 41].

Przedsiębiorczość może być różnie interpretowana, np. jako cecha charakteru menedżera, efektywne wykorzystywanie dostępnych zasobów czy wzajemne powiązania między przedsiębiorczością a innowacyjnością [Janasz W. 2011, s. 38]. Każdy przedsiębiorca powinien wiedzieć, jak kierować działalnością gospodarczą, nawet jeśli jej prowadzenie wiąże się z niewielkim ryzykiem, dlatego w przedsiębiorstwie najważniejsza jest umiejętność zarządzania innowacjami. Tworzą one bowiem nowe wartości, a także możliwość osiągnięcia zysku dla przedsiębiorców [Pomykalski 2001, s. 9].

Sprawność przedsiębiorstw w tworzeniu i rozprzestrzenianiu innowacji świadczy o ich nowoczesności i produktywności, dlatego też wprowadzanie innowacji w wysokim stopniu decyduje o rozwoju przedsiębiorstw, powoduje wzbogacenie przedsiębiorstw oraz rynku o nowoczesne produkty, a także pozytywnie wpływa na sytuację przedsiębiorstwa oraz jego otoczenia. W związku z tym współczesne przedsiębiorstwa powinny stawać się organizacjami innowacyjnymi, być otwarte na nowości i gotowe do wprowadzania zmian, dostrzegać możliwości i sygnały płynące od odbiorców czy konkurencji [Kowalewski 2007, s. 295].

Prekursorem teorii innowacji był J.A. Schumpeter. Zdaniem Schumpetera, innowację należy rozumieć jako wytworzenie nowego produktu lub wprowadzenie na rynek towarów o nowych właściwościach, wdrożenie nowej metody produkcji, otwarcie nowego rynku zbytu, zdobycie nowych źródeł surowców, wprowadzenie nowej organizacji produkcji [Schumpeter 1960, s. 104]. W *Podręczniku Oslo* [2005, s. 48] innowacja została zdefiniowana jako wdrożenie nowego lub znacząco udoskonalonego produktu (wyrobu albo usługi) lub procesu, nowej metody marketingowej oraz organizacyjnej w praktyce gospodarczej, organizacji miejsca pracy lub stosunkach z otoczeniem.

W *Podręczniku Oslo* [2005, s. 49] wyróżniono cztery typy innowacji: innowacje w obrębie produktów, w obrębie procesów, innowacje marketingowe oraz organizacyjne. Istnieje wiele czynników warunkujących wprowadzenie innowacji przez przedsiębiorstwa. B. Dobiegała-Korona zalicza do nich [1996, s. 13]:

- warunki rynkowo-instytucjonalne, które tworzą klimat konkurencyjności i są połączone z aktywną rolą państwa,

- znajdujące się w posiadaniu przedsiębiorstw czynniki wytwórcze, rzeczowe, kapitałowe oraz zasoby ludzkie, nagromadzone doświadczenie i umiejętności, które decydują o zdolności przedsiębiorstwa do przyswajania innowacji i zdobywania przewagi konkurencyjnej na rynku,
- kulturę przedsiębiorczości i system oświaty.

Prowadzenie działalności B+R, a co za tym idzie, opracowanie innowacji, wymaga ponoszenia wysokich nakładów finansowych. Z badań K. Szopik-Depczyńskiej [2011, s. 247] wynika, że jest to poważna przeszkoda dla działalności B+R w przedsiębiorstwach, dlatego też w zakresie opracowania i wprowadzania innowacji chętnie podejmują one współpracę z innymi jednostkami. Z badań K. Janasza [2011, s. 46] wynika, że głównym źródłem finansowania działalności innowacyjnej w polskich przedsiębiorstwach były środki własne. Rzadziej przedsiębiorstwa korzystały z kredytów bankowych, ponieważ są one drogim instrumentem na rynku, oraz innych form finansowania działalności innowacyjnej, które nie są szeroko dostępne, a inwestorzy prywatni niechętnie inwestują w projekty innowacyjne we wstępnej fazie ich rozwoju.

Najważniejsze dla przedsiębiorstwa jest zidentyfikowanie przyczyn wprowadzania innowacji, których może być wiele. Innowacje powodują podniesienie efektywności funkcjonowania przedsiębiorstw, np. poprzez zwiększenie produkcji lub zmniejszenie kosztów wytwarzania produktów. Nowe rozwiązania w zakresie produktów czy procesów stają się źródłem przewagi konkurencyjnej dla przedsiębiorstw. W przypadku innowacji procesowych, podnosząc wydajność produkcji, przedsiębiorstwa zyskują przewagę kosztową nad konkurentami. Pozwala to na podniesienie marży, co w konsekwencji prowadzi do wyższych zysków osiągniętych ze sprzedaży danego towaru. Wprowadzanie innowacji produktowych, nowych produktów na rynek, stwarza nowy popyt na rynku oraz powoduje zwiększenie marż. Wzrost popytu może nastąpić również poprzez udoskonalenie istniejących produktów lub wejście na nowe rynki zbytu. W przypadku innowacji organizacyjnych i marketingowych przedsiębiorstwa mogą uzyskać przewagę konkurencyjną poprzez podniesienie efektywności i jakości działań czy nowe metody w zakresie dystrybucji produktów lub kanałów sprzedaży, które mogą powodować zwiększenie popytu lub zmniejszenie kosztów [Podręcznik Oslo 2005, s. 31].

## Cel i metody badawcze

Celem opracowania jest określenie opinii zarządzających spółdzielniami mleczarskimi dotyczących inwestycji innowacyjnych oraz wynikającego z nich ryzyka. Dane empiryczne zostały uzyskane z wykorzystaniem kwestionariusza

wywiadu, skierowanego do zarządzających spółdzielniami mleczarskimi. Grupa badawcza wyniosła 20 spółdzielni, położonych w różnych regionach Polski. Spółdzielnie podzielono na trzy grupy za pomocą metody kwartyli. Zostały one uporządkowane rosnąco według następujących kryteriów: wysokości przychodów ze sprzedaży, wielkości skupu mleka oraz średniej ceny skupu mleka. I grupę reprezentuje 25% spółdzielni o najniższych wielkościach w poszczególnych kategoriach grupowania, grupa II to podwojony kwartył obejmujący 50% spółdzielni o średnim poziomie każdego z przyjętych kryteriów, grupa III to 25% spółdzielni o najwyższym poziomie każdego z przyjętych kryteriów. Badania przeprowadzono w 2010 roku.

## Wyniki badań

Tabela 1 przedstawia czynniki determinujące zarządzających spółdzielniami mleczarskimi do podejmowania decyzji o wprowadzeniu innowacji. Średnio 95% badanych odpowiedziało, że wprowadziło innowacje w celu poprawy jakości wytwarzanych produktów. Aż 90% badanych udzieliło odpowiedzi, że celem wprowadzenia innowacji było wejście na nowe rynki zbytu, a 85% zarządzających spółdzielniami mleczarskimi odpowiedziało, że wprowadziło innowacje ze względu na zwiększoną elastyczność działania. Najmniej badanych odpowiedziało, że celem wprowadzania innowacji była poprawa komunikacji lub dostępu do informacji wewnątrz spółdzielni (15%) oraz obniżenie materiałochłonności i energochłonności na jednostkę produktu (30%).

Wraz ze wzrostem wartości przychodów oraz wielkości skupu mleka zwiększała się liczba zarządzających, którzy stwierdzili, że celem wprowadzania innowacji było poszerzenie asortymentu produktów (od 60 do 100%), a także zmniejszenie jednostkowych kosztów wytwarzania produktów (od 40 do 100%).

Wraz ze wzrostem wszystkich kategorii grupowania zwiększała się liczba badanych, którzy stwierdzili, że wprowadzali innowacje ze względu na zwiększenie zdolności produkcyjnych. Bardzo ważnym czynnikiem decydującym o wprowadzeniu innowacji wśród spółdzielni zakwalifikowanych do III grupy, charakteryzujących się największą wartością przychodów ze sprzedaży, najwyższym poziomem skupu mleka oraz najwyższą ceną skupu mleka, było zmniejszenie zanieczyszczenia środowiska (100%), wejście na nowe rynki zbytu (80%) oraz poprawa elastyczności produkcji (80%). Zarządzający spółdzielniami zakwalifikowanymi do I grupy według wszystkich kategorii grupowania najczęściej odpowiadali, że celem wprowadzania innowacji była poprawa jakości wytwarzanych produktów (100%). Z kolei najmniej zarządzających w tej samej grupie spółdzielni odpowiedziało, że wprowadziło innowacje w celu

Tabela 1

Czynniki determinujące wprowadzanie innowacji w spółdzielniach mleczarskich [%]<sup>1</sup>

Wyszczególnienie		Kryteria grupowania spółdzielni według:									$\bar{X}$
		wartości przychodów ze sprzedaży [zł]			wielkości skupu mleka [l]			średniej ceny skupu mleka [zł]			
		I	II	III	I	II	III	I	II	III	
Czynniki determinujące wprowadzanie innowacji	a) poszerzenie asortymentu produktów	60	60	100	60	70	80	60	80	60	70
	b) wejście na nowe rynki zbytu	80	100	80	100	90	80	80	100	80	90
	c) zastąpienie wcześniej wytwarzanych produktów nowymi	40	60	40	40	70	20	60	60	20	50
	d) zwiększona elastyczność działania	60	90	100	60	90	100	80	80	100	85
	e) poprawa jakości wytwarzanych produktów	100	90	100	100	100	80	100	100	80	95
	f) zmniejszenie jednostkowych kosztów wytwarzania produktów	40	60	80	40	50	100	60	50	80	60
	g) zmniejszenie osobowych kosztów pracy na jednostkę produktu	20	50	40	20	40	60	0	50	60	40
	h) dostosowanie do regulacji rynku	20	50	20	20	40	40	40	40	20	35
	i) poprawa elastyczności produkcji	20	90	80	40	80	80	60	70	80	70
	j) zwiększenie zdolności produkcyjnych	40	90	100	60	80	100	40	90	100	80
	k) zmniejszenie zanieczyszczenia środowiska	20	70	100	40	60	100	40	60	100	65
	l) potrzeba skróconego czasu reagowania na potrzeby dostawców i klientów	0	40	60	20	30	60	20	40	40	35
	m) obniżenie materiałochłonności i energochłonności na jednostkę produktu	20	30	40	20	30	40	40	40	0	30
	n) poprawa komunikacji lub dostępu do informacji wewnątrz spółdzielni	0	0	60	0	0	60	20	10	20	15
o) zwiększenie udziału w rynku	20	70	60	20	80	40	40	70	40	55	
p) wprowadzenie nowych produktów dla nowej grupy odbiorców (klientów)	0	50	80	20	50	60	20	60	40	45	

Źródło: Opracowanie własne.

<sup>1</sup> W niniejszej pracy % oznacza procent wskazań, gdyż zarządzający mieli możliwość wskazania więcej niż jednej odpowiedzi.

zmniejszenia kosztów pracy na jednostkę produktu oraz zwiększenia udziału w rynku (20%).

Tabela 2 przedstawia opinie zarządzających spółdzielniami mleczarskimi, dotyczące rodzajów wprowadzanych innowacji.

**Tabela 2**

Rodzaje innowacji wprowadzanych w spółdzielniach [%]

Wyszczególnienie		Kryteria grupowania spółdzielni według:									$\bar{X}$
		wartości przychodów ze sprzedaży [zł]			wielkości skupu mleka [l]			średniej ceny skupu mleka [zł]			
		I	II	III	I	II	III	I	II	III	
innowacje produktowe	tak	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100
	nie	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
innowacje procesowe	tak	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100
	nie	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
innowacje marketingowe	tak	80	100	100	80	100	100	100	90	100	95
	nie	20	0	0	20	0	0	0	10	0	5
innowacje organizacyjne	tak	60	100	100	60	100	100	80	90	100	90
	nie	40	0	0	40	0	0	20	10	0	10

Źródło: Opracowanie własne.

Wszystkie spółdzielnie poddane badaniom wprowadziły w 2010 roku zarówno innowacje produktowe, jak i procesowe, natomiast 95% spółdzielni wprowadziło innowacje marketingowe, a 90% innowacje organizacyjne.

W miarę wzrostu średniej ceny skupu mleka zwiększała się liczba spółdzielni, które wprowadzały innowacje organizacyjne (grupa I – 80%, grupa II – 90%, grupa III – 100%). Tylko wśród spółdzielni o najniższej wartości przychodów oraz wielkości skupu mleka znalazły się spółdzielnie, które nie wprowadzały innowacji marketingowych oraz organizacyjnych (odpowiednio 20 i 40%).

W tabeli 3 przedstawiono, w ilu z badanych spółdzielni została wyodrębniona jednostka badawczo-rozwojowa oraz przyczyny, dla których takiej jednostki nie utworzono.

**Tabela 3**

Przyczyny braku jednostki badawczo-rozwojowej w spółdzielniach [%]

Wyszczególnienie		Kryteria grupowania spółdzielni według:									$\bar{X}$
		wartości przychodów ze sprzedaży [zł]			wielkości skupu mleka [l]			średniej ceny skupu mleka [zł]			
		I	II	III	I	II	III	I	II	III	
Czy jednostka B+R była wyodrębniona?	a) tak	0	10	60	0	10	60	0	10	60	20
	b) nie	100	90	40	100	90	40	100	90	40	80
Przyczyny braku jednostki badawczo-rozwojowej w spółdzielniach	a) brak kapitału do zrealizowania takiego projektu	60	50	0	40	60	0	60	50	0	40
	b) brak pracowników o odpowiednich kwalifikacjach	40	20	0	20	30	0	20	30	0	20
	c) niechęć pracowników do zmian	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	d) brak partnerów do współpracy w zakresie rozwijania nowych technologii lub produktów	0	10	0	0	10	0	0	10	0	5
	e) inne	20	10	20	20	10	20	20	10	20	15

Źródło: Opracowanie własne.

Średnio tylko 20% zarządzających spółdzielniami odpowiedziało, że wyodrębniono jednostkę B+R. Znaczna grupa badanych (40%) podała jako przyczynę niepowołania jednostki B+R brak kapitału do zrealizowania takiego projektu. Jako najmniej ważną barierę badani wskazali brak partnerów do współpracy w zakresie rozwijania nowych technologii lub produktów (5%).

W miarę wzrostu przychodów ze sprzedaży, wielkości skupu mleka oraz ceny skupu mleka, zwiększała się grupa zarządzających spółdzielniami, którzy utworzyli jednostkę B+R (grupa I – 0%, grupa II – 10%, grupa III – 60%).

Przedsiębiorcy zakwalifikowani do I grupy według kryterium wartości przychodów ze sprzedaży oraz średniej ceny skupu mleka, jako najważniejszą przeszkodę w utworzeniu jednostki badawczo-rozwojowej podali brak kapitału (60%). Według zarządzających spółdzielniami, najmniej znaczącą barierą

w tym przypadku był brak pracowników o odpowiednich kwalifikacjach. Tylko 10% badanych zakwalifikowanych do II grupy według kryterium wartości przychodów ze sprzedaży, wielkości skupu mleka oraz średniej ceny skupu mleka odpowiedziało, że nieutworzenie jednostki B+R w spółdzielniach zostało spowodowane brakiem partnerów do współpracy w zakresie rozwijania nowych technologii lub produktów.

W tabeli 4 przedstawiono opinie zarządzających spółdzielniami mleczarskimi dotyczące struktury nakładów ponoszonych na działalność badawczo-rozwojową.

Wszyscy zarządzający spółdzielniami odpowiedzieli, że ponoszone były nakłady na działalność badawczo-rozwojową w zakresie zakupu maszyn i urządzeń. Aż 80% badanych wskazało, że nakłady związane z działalnością B+R ponoszone były na zakup oprogramowania oraz specjalistyczne usługi i doradztwo. Najmniejsze nakłady w badanej grupie ponoszone były na zakup prac badawczo-rozwojowych z zewnątrz.

**Tabela 4**

Rodzaje nakładów ponoszonych przez spółdzielnie mleczarskie na działalność badawczo-rozwojową [%]

Wyszczególnienie		Kryteria grupowania spółdzielni według:									$\bar{X}$
		wartości przychodów ze sprzedaży [zł]			wielkości skupu mleka [l]			średniej ceny skupu mleka [zł]			
		I	II	III	I	II	III	I	II	III	
Rodzaje nakładów ponoszonych przez spółdzielnie mleczarskie na działalność badawczo-rozwojową	a) prace badawczo-rozwojowe spółdzielni	0	10	40	0	10	40	20	10	20	15
	b) zakup prac badawczo-rozwojowych z zewnątrz	0	0	20	0	0	20	0	0	20	5
	c) zakup prawa do wynalazku, licencji, know how	0	50	80	20	40	80	0	40	100	45
	d) zakup maszyn i urządzeń	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100
	e) zakup oprogramowania	40	90	100	40	90	100	100	60	100	80
	f) specjalistyczne usługi i doradztwo	60	90	80	60	90	80	80	80	80	80
	g) specjalistyczne szkolenia	80	90	80	80	90	80	80	90	80	85

Źródło: Opracowanie własne.



W miarę wzrostu wartości przychodów ze sprzedaży, wielkości skupu mleka oraz średniej ceny skupu mleka, zwiększała się liczba respondentów, którzy stwierdzili, że ponosili nakłady na prace badawczo-rozwojowe prowadzone wewnątrz spółdzielni, a także na zakup praw do wynalazku, licencji i know how.

Zarządzający spółdzielniami zakwalifikowanymi do III grupy według wszystkich przyjętych kryteriów stwierdzili, że najmniejsze nakłady ponoszone były na zakup prac badawczo-rozwojowych z zewnątrz (20%), natomiast największe na zakup oprogramowania (100%).

W spółdzielniach zakwalifikowanych do I grupy według kryterium wartości przychodów ze sprzedaży oraz wielkości skupu mleka, zarządzający w 60% wskazali, że nakłady ponoszone na działalność B+R związane były ze specjalistycznymi usługami i doradztwem.

W tabeli 5 przedstawiono opinie zarządzających spółdzielniami dotyczące współpracy z instytucjami zewnętrznymi w zakresie opracowania i wprowadzania innowacji.

**Tabela 5**

Instytucje zewnętrzne, które współpracowały ze spółdzielniami w zakresie wprowadzania i opracowania innowacji [%]

Wyszczególnienie		Kryteria grupowania spółdzielni według:									$\bar{X}$
		wartości przychodów ze sprzedaży [zł]			wielkości skupu mleka [l]			średniej ceny skupu mleka [zł]			
		I	II	III	I	II	III	I	II	III	
Instytucje zewnętrzne, które współpracowały ze spółdzielniami w zakresie wprowadzania i opracowania innowacji	a) wyższe uczelnie	40	50	80	60	50	60	40	60	60	55
	b) instytuty badawcze	0	20	60	0	10	80	20	20	40	25
	c) zagraniczne instytucje B+R	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	d) przedsiębiorstwa doradcze/ /konsultingowe	40	60	80	40	60	80	60	50	80	60
	e) konkurenci	20	40	80	40	40	60	40	40	60	45
	f) dostawcy	80	90	80	80	90	80	80	90	80	85
	g) odbiorcy	40	90	80	40	90	80	80	70	80	75

Źródło: Opracowanie własne.

Średnio 85% badanych odpowiedziało, że przy wprowadzaniu i opracowaniu innowacji współpracowało z dostawcami. Najrzadziej spółdzielnie podejmowały współpracę z instytutami badawczymi (25%).

Wraz ze wzrostem wartości przychodów ze sprzedaży oraz wielkości skupu mleka zwiększała się liczba zarządzających spółdzielni, którzy odpowiedzieli, że przy opracowaniu i wprowadzaniu innowacji współpracowali z jednostkami doradczymi i konsultingowymi. Zarządzający spółdzielniami zakwalifikowanymi do III grupy według kryterium wielkości skupu mleka oraz średniej ceny skupu w 60% współpracowali przy opracowaniu innowacji z uczelniami wyższymi. W spółdzielniach o średnim poziomie wartości przychodów ze sprzedaży oraz wielkości skupu mleka, zarządzający najczęściej odpowiadali, że współpracowali przy wprowadzaniu innowacji z odbiorcami oraz dostawcami (90%). Z kolei zarządzający spółdzielniami zakwalifikowanymi do I grupy według wszystkich kategorii grupowania najczęściej wskazywali na dostawców jako partnerów do współpracy. Zarządzający w poszczególnych grupach nie podejmowali żadnej współpracy z zagranicznymi instytucjami badawczo-rozwojowymi.

W tabeli 6 zaprezentowano odpowiedzi zarządzających spółdzielniami dotyczące oceny trafności wprowadzonych innowacji.

**Tabela 6**

Ocena trafności wprowadzanych innowacji przez zarządzających spółdzielniami [%]

Wyszczególnienie		Kryteria grupowania spółdzielni według:									$\bar{X}$
		wartości przychodów ze sprzedaży [zł]			wielkość skupu mleka [l]			średniej ceny skupu mleka [zł]			
		I	II	III	I	II	III	I	II	III	
Czy wprowadzone innowacje były trafne?	a) tak	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100
	b) nie	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0

Źródło: Opracowanie własne.

Wszyscy objęci badaniem odpowiedzieli, że wprowadzone przez spółdzielnie innowacje były trafne i zostały zaakceptowane przez klientów oraz pracowników spółdzielni.

## Wnioski

W opracowaniu przedstawiono opinie zarządzających spółdzielniami mleczarskimi, dotyczące działalności innowacyjnej w aspekcie innowacji. Na podstawie przeprowadzonych badań sformułowano następujące wnioski.

1. Zarządzający spółdzielniami charakteryzującymi się najniższym oraz średnim poziomem wartości przychodów ze sprzedaży, wielkości skupu mleka oraz ceny mleka odpowiedzieli, że głównymi czynnikami determinującymi do podejmowania ryzyka związanego z działalnością innowacyjną były poprawa jakości wytwarzanych produktów oraz wejście na nowe rynki zbytu. Zdaniem zarządzających spółdzielniami zakwalifikowanymi do III grupy według wszystkich kategorii grupowania czynnikami tymi były, przede wszystkim, zwiększenie zdolności produkcyjnych, poprawa elastyczności działania oraz zmniejszenie zanieczyszczenia środowiska. Czynniki te miały wpływ na rodzaje działalności innowacyjnej prowadzonej w spółdzielniach. Wszyscy zarządzający spółdzielniami ponosili ryzyko związane z wprowadzaniem innowacji produktowych i procesowych. W 80% spółdzielni charakteryzujących się najniższym poziomem wartości przychodów oraz wielkości skupu mleka wprowadzono innowacje marketingowe. W przypadku innowacji organizacyjnych, w tych samych spółdzielniach, wskaźnik ten był nieco niższy i wyniósł 60%. Tylko w 10% spółdzielni charakteryzujących się średnim poziomem ceny skupu mleka nie wprowadzono innowacji marketingowych i organizacyjnych.
2. Wraz ze wzrostem poszczególnych kategorii grupowania wzrastała również liczba zarządzających spółdzielniami, którzy odpowiedzieli, że w spółdzielni wyodrębniono jednostkę badawczo-rozwojową (od 0 do 60%). W żadnej ze spółdzielni charakteryzujących się najniższym poziomem wartości przychodów ze sprzedaży, wielkości skupu mleka oraz średniej ceny skupu mleka taka jednostka nie została utworzona, przede wszystkim ze względu na brak środków finansowych. Spółdzielnie współpracowały jednak w zakresie opracowania i wprowadzania innowacji z innymi podmiotami. Przedsiębiorstwa zakwalifikowane do I i II grupy współpracowały przede wszystkim z dostawcami i odbiorcami. Tendencja ta utrzymała się również w grupie spółdzielni charakteryzujących się najwyższym poziomem wartości przychodów ze sprzedaży, wielkości skupu mleka oraz średniej ceny mleka, ale oprócz wcześniej wymienionych partnerów spółdzielnie te równie często podejmowały współpracę z przedsiębiorstwami doradczymi i konsultingowymi. Świadczy to o niechęci zarządzających spółdzielniami do ponoszenia całkowitego ryzyka związanego z opracowaniem innowacji.

3. Wszyscy zarządzający spółdzielniami odpowiedzieli, że ponoszone były nakłady na zakup maszyn i urządzeń. Tylko 20% zarządzających spółdzielniami charakteryzującymi się najwyższym poziomem wartości przychodów ze sprzedaży, wielkości skupu mleka oraz średniej ceny mleka odpowiedziało, że nakłady ponoszone były na zakup prac badawczo-rozwojowych od jednostek zewnętrznych. W 90% spółdzielni charakteryzujących się średnią wartością przychodów ze sprzedaży oraz wielkością skupu mleka nakłady ponoszone były na zakup oprogramowania, specjalistyczne usługi, doradztwo i szkolenia. W spółdzielniach zakwalifikowanych do I grupy według wszystkich kategorii grupowania największe nakłady ponoszone były na specjalistyczne szkolenia.
4. Wszyscy zarządzający spółdzielniami mleczarskimi objętymi badaniem odpowiedzieli, że wprowadzone innowacje okazały się trafne. Świadczy to o słuszności i opłacalności podjętego ryzyka związanego z działalnością innowacyjną.

## Literatura

- DOBIEGAŁA-KORONA B.: *Strategia rozwoju Polski a innowacyjność*, Gospodarka Narodowa nr 5, 1996
- JAJUGA K.: *Zarządzanie ryzykiem*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2007.
- JANASZ K.: *Modele implementacji kapitału w finansowaniu przedsięwzięć innowacyjnych*, [w:] W. Janasz (red.), *Innowacje w zrównoważonym rozwoju organizacji*, Difin, Warszawa 2011, s. 41.
- JANASZ W.: *Innowacje w strategii gospodarczej Unii Europejskiej*, [w:] W. Janasz (red.), *Innowacje w zrównoważonym rozwoju organizacji*, Difin, Warszawa 2011, s. 38.
- KACZMAREK T.T.: *Ryzyko i zarządzanie ryzykiem. Ujęcie interdyscyplinarne*, Difin, Warszawa 2008.
- KACZMAREK T.T.: *Zarządzanie ryzykiem. Ujęcie interdyscyplinarne*, Difin, Warszawa 2010.
- KOWALEWSKI K.: *Działalność innowacyjna polskich przedsiębiorstw przemysłowych w latach 1998–2004*, [w:] J. Szablowski (red.), *Zarządzanie innowacjami. Teoria i praktyka*, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Finansów i Zarządzania w Białymstoku, Białystok 2006.
- Podręcznik Oslo. Zasady gromadzenia i interpretacji danych dotyczących innowacji*, Wydawnictwo OECD i Eurostat.
- POMYKALSKI A.: *Zarządzanie innowacjami*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2001.
- SCHUMPETER J.A.: *Teoria rozwoju gospodarczego*, PWE, Warszawa 1960.
- SZOPIK-DEPCZYŃSKA K.: *Ocena determinant aktywności badawczo-rozwojowej w przedsiębiorstwach przemysłowych województwa zachodniopomorskiego*, [w:] W. Janasz (red.), *Innowacje w zrównoważonym rozwoju organizacji*, Difin, Warszawa 2011, s. 247.

## **Opinions of Managers of Dairy Cooperatives on Innovative Activities in Terms of Risk**

### **Abstract**

The article presents opinions of managers of dairy cooperatives on innovative activities in terms of risk. The main reason for undertaking innovative activity by managers has been striving for improvement of quality of manufactured products. Product and process innovations have been introduced in all dairy cooperatives. However, most of the cooperatives do not take the risk related to the development of innovation, because they do not have R&D departments. Management of dairy cooperatives purchase ready-made, fixed solutions from other companies or cooperate with them in this specific field of innovation.