

**Małgorzata Juchniewicz**

**Barbara Grzybowska**

Katedra Ekonomiki Przedsiębiorstw UWM w Olsztynie

## **Innowacje produktowe i ich uwarunkowania w przedsiębiorstwach przemysłu spożywczego**

### **Wstęp**

Procesy globalizacji gospodarki światowej i postępująca integracja gospodarcza skłaniają do systematycznego weryfikowania poglądów na temat uwarunkowań sukcesu i konkurencji. W sytuacji dynamicznych zmian zachodzących w otoczeniu przedsiębiorstw innowacje stanowią skuteczny czynnik rozwoju zarówno ich samych, jak i gospodarki. Świadczy o tym praktyka krajów wysoko rozwiniętych. Przedsiębiorstwa ukierunkowane na rozwój muszą odrzucić bierność i postawy zachowawcze, przyjmując ofensywny styl działania, wymagający stałego wysiłku i gotowości do szybkiej reakcji na zmiany pojawiające się na rynku. W ostrej walce konkurencyjnej, co podkreśla wielu autorów (np. Grudzewski i Hejduk<sup>1</sup>, Sosnowska<sup>2</sup>, Pomykański<sup>3</sup>), szanse na przetrwanie i rozwój mają tylko te przedsiębiorstwa, które są nastawione na stałe poszukiwanie i wdrażanie innowacji.

W literaturze przedmiotu istnieje wiele definicji innowacji, których bogaty przegląd można odnaleźć w pracy Penc<sup>4</sup>. W klasycznym ujęciu Schumpetera<sup>5</sup> innowacją jest pierwsze zastosowanie nowych idei naukowych w praktyce. Innowacja, zdaniem tego autora, obejmuje przedsięwzięcia techniczne, ale też wiąże się ze zmianami produktowymi, procesowymi (technologicznymi), marketingowymi, organizacyjnymi oraz ekonomicznymi.

Szczególnie istotnym elementem walki o sukcesy rynkowe są innowacje produktowe. Sprawny i stały dopływ nowych produktów na rynek zapewnia

---

<sup>1</sup>Grudzewski W., Hejduk I., 1997: Akademicka przedsiębiorczość źródłem rozwoju nowoczesnej techniki i technologii. *Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa*, 9, 10.

<sup>2</sup>Sosnowska A., Łobejko S., Kłopotek A., 2000: Zarządzanie firmą innowacyjną. Difin, Warszawa.

<sup>3</sup>Pomykański A., 2001: Zarządzanie innowacjami. PWN, Warszawa–Łódź.

<sup>4</sup>Penc J., 1999: Innowacje i zmiany w firmie. Placet, Warszawa.

<sup>5</sup>Schumpeter J., 1960: Teoria rozwoju gospodarczego. PWN, Warszawa.

firmom trwanie i rozwój, jest szansą na zwiększenie zysków i jednym z najlepszych sposobów przeciwstawiania się konkurencji. Przeprowadzone przez Instytut Rynku Wewnętrznego i Konsumpcji<sup>6</sup> badania dotyczące źródeł sukcesu przedsiębiorstw funkcjonujących na rynku artykułów żywnościowych wykazały, że ponad 25% menedżerów przedsiębiorstw handlowych i aż 40% menedżerów przedsiębiorstw produkcyjno-handlowych wskazało właśnie na innowacje produktowe jako na znaczące źródło sukcesu, jakie odniosły ich firmy na rynku.

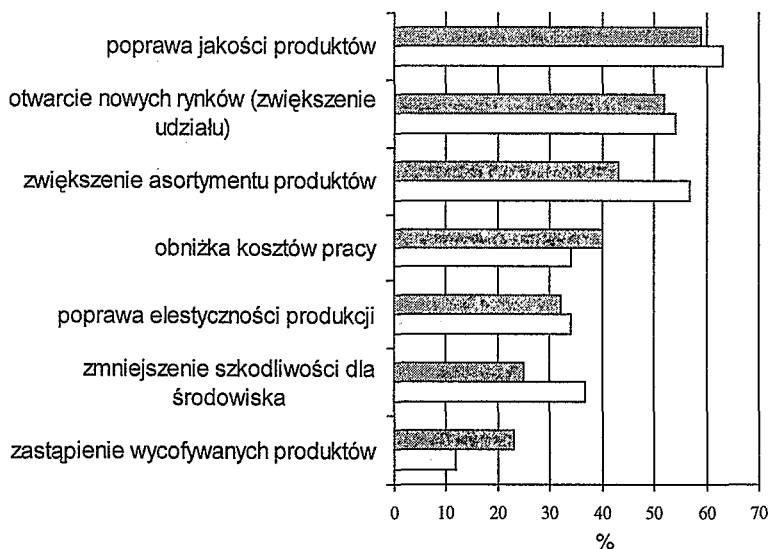
W artykule przedstawiono wyniki badań, przeprowadzonych w trzech przedsiębiorstwach przemysłu spożywczego zlokalizowanych na terenie Polski północno-wschodniej. Przedsiębiorstwa te reprezentowały branżę mięsną, mleczarską i ogólnospożywczą. W pracy oznaczono je symbolami: A, B i C. Należą one do grupy małych i średnich przedsiębiorstw. Średnioroczne zatrudnienie wynosiło w przedsiębiorstwie A – 36 osób, B – 24 osoby, a w C – 58 osób. Badania empiryczne przeprowadzono w 2003 r. za pomocą opracowanego kwestionariusza ankiety. Przedmiotem badań były przyczyny inicjowania procesów innowacyjnych oraz liczba i zakres innowacji produktowych podjętych w ciągu ostatnich dwóch lat przez badane przedsiębiorstwa. Analizowano także opinie respondentów na temat czynników podnoszących i ograniczających sprawność działań innowacyjnych.

## Przyczyny inicjowania procesów innowacyjnych

Przedsiębiorstwa, podejmujące działania zmierzające do opracowania i wdrożenia na rynek innowacyjnych produktów, realizują swoją politykę rozwojową i przyjęte w niej cele. Cele te są dość często utożsamiane z przyczynami inicjowania działań innowacyjnych. Wyniki badań przeprowadzonych przez GUS, dotyczące działalności innowacyjnej podejmowanej m.in. przez przedsiębiorstwa przemysłu spożywczego w latach 1998–2000 wskazują, że działalności tej przyświecały różne cele (rys. 1). Zostały one uznane przez przedsiębiorstwa za podstawowe i w praktyce są dość często realizowane łącznie. Dla porównania przedstawiono także cele, które zamierzały osiągnąć przedsiębiorstwa przemysłowe w krajach zachodnioeuropejskich uczestniczące w badaniach II rundy programu *Community Innovation Survey* (CIS-2)<sup>7</sup>.

<sup>6</sup>Kłosiewicz U., Słomińska B., 1996: Innowacje asortymentowe źródłem sukcesu rynkowego przedsiębiorstw. Przemysł Spożywczy, 5.

<sup>7</sup>Międzynarodowy program badawczy mający na celu ocenę zakresu i charakteru działalności innowacyjnej przedsiębiorstw z różnych działów gospodarki obejmujący kraje UE i EFTA.



■ cele przedsiębiorstw produkujących artykuły spożywcze i napoje (w Polsce) w latach 1998–2000

□ cele przedsiębiorstw sekcji Przetwórstwo przemysłowe uczestniczące w II Rundzie programu CIS w latach 1994–1996

### Rysunek 1

Cele działalności innowacyjnej przedsiębiorstw

Źródło: Działalność innowacyjna przedsiębiorstw przemysłowych w latach 1998–2000. 2002. GUS, Warszawa.

Z badań GUS wynika, że przedsiębiorstwa produkujące artykuły spożywcze i napoje wprowadzając innowacje dążyły przede wszystkim do poprawy jakości produktów. Często impulsem do uruchomienia działań innowacyjnych było także otwarcie nowych rynków lub chęć zwiększenia udziału na rynku, na którym już przedsiębiorstwa funkcjonowały. Cele te w opinii ponad 50% badanych jednostek okazały się najistotniejsze i w hierarchii ważności zostały najwyższe sklasyfikowane<sup>8</sup>.

Polskie, kompleksowe badania dotyczące działalności innowacyjnej przedsiębiorstw w przemyśle przeprowadzane przez GUS realizowane są także na podstawie tzw. zharmonizowanego kwestionariusza OECD/UE stosowanego w badaniach programu CIS.

<sup>8</sup>Dla porównania badane w latach 1994–1996 przez GUS przedsiębiorstwa przemysłu spożywczego przyznały, że celem podejmowanych przez nie działań innowacyjnych było najczęściej zwiększenie lub utrzymanie udziału w rynku (82%) oraz poprawa jakości wyrobów (80%). Ponad połowa cele te uzupełniła jeszcze o tworzenie (poszukiwanie) nowych rynków (66%), zwiększenie asortymentu wyrobów (66%) oraz obniżanie kosztów produkcji (63%). Raport o stanie nauki i techniki w Polsce. 1998. GUS, Warszawa.

Zbliżone do przedsiębiorstw w Polsce cele przyświecały także zachodnioeuropejskim jednostkom przemysłowym. O ile odsetek przedsiębiorstw wskazujących na poszczególne cele różnił się (czasami nieznacznie), to w zasadzie hierarchia ich ważności była bardzo zbliżona. Okazuje się, co może budzić pewne zdziwienie, a co odnotowano zarówno w Polsce, jak i w krajach zachodnioeuropejskich, że przedsiębiorstwa nie przywiązywały zbyt dużej wagi do działań zmierzających do zastąpienia wycofywanych produktów.

Wyniki badań własnych (tab. 1) wskazują, że przedsiębiorstwa prowadziły działania mające na celu wdrażanie innowacji produktowych. Opinia badanych jednostek była w tym przypadku jednomyślna.

**Tabela 1**

Przyczyny uruchamiające proces rozwoju produktu

Przyczyny	Przedsiębiorstwo		
	A	B	C
Naśladownictwo produktów konkurentów	–	–	–
Lepsze wykorzystanie surowców	x*	x	x
Zastosowanie innych materiałów pomocniczych	x	x	–
Otwarcie się nowych rynków o odmiennych potrzebach	–	x	x
Nadążanie z produktami za konkurentami	x	x	x
Wyprzedzanie konkurentów w oferowaniu nowych wyrobów	–	x	x
Wykorzystanie nowej technologii, którą dysponuje firma	–	–	x
Lepsze wykorzystanie wyposażenia produkcyjnego	–	x	x
Uwzględnianie w produkcji nowych wymagań sanitarno-higienicznych	–	–	x
Uzyskanie wyższych cen i przychodów	–	x	x
Uzyskanie niższych kosztów własnych i wyższego przychodu	x	x	x
Uzyskanie większej ilości asortymentu	–	–	x

\*x – przyczyny uruchamiające rozwój produktu

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań ankietowych.

Do głównych przyczyn uruchamiających proces rozwoju produktu zaliczyły: lepsze wykorzystanie dostępnych surowców, nadążanie z produktami za konkurentami oraz uzyskanie niższych kosztów własnych i wyższych przychodów. Według przedsiębiorstw B i C (w odróżnieniu od A) ważnym czynnikiem inicjującym proces innowacji produktowych było także: otwarcie nowych rynków zbytu, wyprzedzanie konkurentów w oferowaniu nowych produktów, lepsze wykorzystanie wyposażenia produkcyjnego, uzyskanie wyższych cen

i przychodów. Wyniki te są w znacznej mierze zbieżne z badaniami przeprowadzonymi przez Niedbalską i Wiszniewskiego<sup>9</sup>. Były to badania statystyczne oparte na próbie reprezentacyjnej obejmującej ok. 3 tys. przedsiębiorstw. Wskazują one, że przedsiębiorstwa przemysłu spożywczego dążyły do wprowadzania innowacji, aby: zwiększyć lub utrzymać swój udział na rynku, tworzyć nowe wyroby przez poprawę jakości, poszerzać asortyment produkcji i rozwijać nowe rynki.

Pewną wątpliwość może budzić brak twierdzącej odpowiedzi przedsiębiorstwa A na temat wyprzedzania konkurentów w oferowaniu nowych produktów. Można przypuszczać, że ta wydawałoby się oczywista przyczyna uruchamiająca proces rozwoju nowego produktu jest ignorowana przez to przedsiębiorstwo. Może ona jednak wynikać z przyjętej przez przedsiębiorstwo defensywnej strategii naśladownictwa i braku oryginalnych nowych produktów, co jest dość powszechnym zjawiskiem wśród przedsiębiorstw przemysłu spożywczego.

## Poziom i zakres innowacji produktowych w badanych przedsiębiorstwach

Innowacyjność przedsiębiorstw przemysłu spożywczego w Polsce jest niska. W latach 1994–1996 udział przedsiębiorstw, które wprowadziły przynajmniej jedną innowację wynosił 39%, a w latach 1997–2000 zaledwie 27%<sup>10</sup>. Zdaniem Szczepaniak i Wigiera<sup>11</sup>, spadek udziału takich przedsiębiorstw, przy jednoczesnym wzroście globalnych nakładów na działalność innowacyjną, świadczy o koncentracji działań innowacyjnych, co odpowiada obserwowanemu wyłanianiu się grup liderów w każdej z branż przemysłu spożywczego.

Badane przedsiębiorstwa nie były obojętne na zmiany rynku i starały się zaspokoić potrzeby konsumentów licznymi innowacjami produktowymi (dotyczy to w szczególności przedsiębiorstw A i C – tab. 2).

---

<sup>9</sup>Niebalska G., Wiszniewski W., 1998: Działalność innowacyjna przedsiębiorstw przemysłowych w latach 1994–1996. Studia i Analizy Statystyczne, GUS, Warszawa.

<sup>10</sup>Rocznik Statystyczny Przemysłu 1998–2001. GUS, Warszawa.

<sup>11</sup>Szczepaniak I., Wigier M., Aktywność innowacyjna małych przedsiębiorstw przemysłu spożywczego. [www.ierigz.waw.pl](http://www.ierigz.waw.pl)

Tabela 2

Liczba innowacji produktowych w badanych przedsiębiorstwach

Przedsiębiorstwo	A	B	C
Innowacje produktowe			
Podjęte w ciągu ostatnich 2 lat, w tym:	20	5	16
• produkowane krócej niż 2 lata	5	4	12
• produkowane dłużej niż 2 lata	15	–	–
• przerwane przed wprowadzeniem na rynek	–	1	4

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań ankietowych.

Przedsiębiorstwo A podjęło 20 prób wyprodukowania nowych wyrobów, z czego produkcja 25% z nich trwa krócej niż dwa lata. Procesy innowacyjne realizowane w tym przedsiębiorstwie kończyły się pełną skutecznością – z żadnej innowacji nie zrezygnowano w trakcie jej opracowania. Przedsiębiorstwo B w ciągu ostatnich 2 lat podjęło się produkcji znacznie mniejszej liczby innowacji – 5, z czego 80% produktów wytwarzano krócej niż dwa lata. W jednym przypadku proces tworzenia nowego produktu został przerwany przed jego rynkową komercjalizacją.

Przedsiębiorstwo C podjęło 16 prób wyprodukowania nowych wyrobów, a 75% z nich produkowanych jest krócej niż 2 lata. Dość niepokojącym zjawiskiem jest jednak znaczny odsetek innowacji (aż 25%), z których zrezygnowano przed wprowadzeniem produktu na rynek. Sytuacja taka ma znaczący wpływ na koszty procesu. Większość z nich jest ponoszona zanim produkt zostanie wdrożony (np.: nakłady na badania i rozwój, koszty projektowania koncepcyjnego i konstrukcyjnego, budowy prototypów i ich testowania, badań marketingowych). Ponieważ produkty nie osiągnęły fazy wdrożenia, zatem nakłady te nie zwrócą się w postaci przychodów ze sprzedaży.

Stosunkowo duża liczba nowych wyrobów produkowanych w badanych przedsiębiorstwach krócej niż 2 lata może świadczyć o ich dość dużej aktywności innowacyjnej. Tym samym przedsiębiorstwa te zasługują na miano innowacyjnych, gdyż jedną z cech takiego przedsiębiorstwa jest duża liczba wprowadzanych na rynek innowacji. Zgodnie z metodologią Oslo<sup>12</sup>, za przedsiębior-

<sup>12</sup>Oslo Manual – międzynarodowy podręcznik metodologiczny z zakresu badań statystycznych innowacji technologicznych, opracowany na zlecenie Grupy Ekspertów OECD ds. Wskaźników Naukowo-Technicznych. Zawarta w nim metodologia, zwana popularnie metodą Oslo, stanowi powszechnie przyjęty międzynarodowy standard w zakresie badań statystycznych innowacji technologicznych w przemyśle i w tzw. sektorze usług rynkowych. Definicje pojęć z zakresu statystyki, nauki i techniki. 1999. GUS, Warszawa.

stwo innowacyjne uważa się bowiem te, które w danym okresie (najczęściej trzyletnim) wprowadziło przynajmniej jedną innowację w postaci nowego lub ulepszanego produktu czy procesu. Innowacja ta powinna być nowością przynajmniej z punktu widzenia przedsiębiorstwa.

Z drugiej strony przewaga produktów „młodych” nad „starymi” (dotyczy to przedsiębiorstw B i C) może świadczyć o tym, że produkty oferowane przez te jednostki nie utrzymują się zbyt długo na rynku. Przyczyną braku zainteresowania może być niska trafność rynkowa nowych produktów wynikająca z braku zgodności cech oferowanych w tych produktach z oczekiwanymi przez nabywców. Przedsiębiorstwa przyznały ponadto, że cena nowego produktu była wyższa od produktu podstawowego, na którym był wzorowany nowy. Jak wynika z badań Grzybowskiej i Juchniewicz<sup>13</sup>, ma to duży wpływ na brak lub ograniczone zainteresowanie konsumentów nowymi produktami i zmusza przedsiębiorstwa do wycofania produktu z rynku. Innowacje w małych i średnich przedsiębiorstwach branży spożywczej najczęściej dotyczą innowacji będących w różnym stopniu modyfikacjami dotychczas wytwarzanych produktów. Tezę tę potwierdzają m.in. badania Jokiela i Marciszewskiej<sup>14</sup>. W badanych przedsiębiorstwach zmodyfikowanymi produktami, które odniosły sukces na rynku były m.in.: w przedsiębiorstwie A – szynka firmowa, w przedsiębiorstwie B – deser z owocami, a w przedsiębiorstwie C – majonez łagodny (tab. 3). Szynka firmowa produkowana przez firmę A znacząco różniła się od produktu podstawowego. Dużym zmianom uległy wygląd ogólny, konsystencja, smak i zapach. Niewielkie różnice dotyczyły cech handlowych. Nie zmieniły się natomiast jego cena, zastosowanie i łatwość przygotowania.

W przedsiębiorstwie B deser z owocami różnił się od swojego pierwowzoru przede wszystkim łatwością przygotowania. Zmieniono także jego wygląd ogólny, cenę oraz zwiększono liczbę zastosowań (duże różnice w stosunku do produktu podstawowego). Najmniejsze różnice odnotowano w konsystencji i smaku produktu.

Majonez łagodny, należący do produktów przedsiębiorstwa C, w największym stopniu różnił się od produktu podstawowego smakiem. Zmieniono także inne jego cechy, dużym zmianom poddano wygląd ogólny, konsystencję oraz cechy handlowe. Najmniejsze różnice wystąpiły w łatwości przygotowania i w wielości zastosowań.

---

<sup>13</sup>Grzybowska B., Juchniewicz M., 2002: Skuteczność wprowadzania innowacji produktowych w przedsiębiorstwach przemysłu spożywczego. Roczniki Naukowe Stowarzyszenia Ekonomistów Rolnictwa i Agrobiznesu, t. IV, zeszyt 6, Warszawa-Poznań-Bydgoszcz.

<sup>14</sup>Jokiela G., Marciszewska A., 2002: Innowacje w małych i średnich przedsiębiorstwach branży spożywczej Dolnego Śląska w przededniu integracji z UE. Prace Naukowe AE we Wrocławiu, nr 963: 162–173.

**Tabela 3**

Różnice między produktem modyfikowanym a podstawowym

Przedsiębiorstwo	A	B	C
Cechy produktu	Szynka firmowa	Deser z owocami	Majonez łagodny
Wygląd ogólny	4*	4	4
Konsystencja	4	1	4
Smak	4	1	5
Zapach	4	2	3
Cechy handlowe	2	3	4
Łatwość przygotowania	–	5	1
Wielość zastosowań	–	4	2
Cena	–	4	3

\* nasilenie różnicy między produktem modyfikowanym a podstawowym określono w skali pięciostopniowej: 1 – bardzo mała, 2 – mała, 3 – średnia, 4 – duża, 5 – bardzo duża.

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań ankietowych.

Z przeprowadzonych badań wynika, iż wspólną cechą analizowanych produktów, która znacząco różnicuje je od produktów podstawowych, był wygląd ogólny. Pozostałe cechy wyrobów charakteryzował różny stopień podobieństwa do produktów, na których były wzorowane. Można stwierdzić, że innowacje te na ogół nie miały oryginalnych cech nowatorskich. Przyczyniały się do wzbogacania asortymentu oferowanego przez przedsiębiorstwa głównie przez modyfikowanie produktów już istniejących.

## **Czynniki determinujące sukces innowacji produktowych**

Zdaniem Druckera<sup>15</sup>, nie nowość innowacji jest najważniejsza, ani jej naukowa treść czy też pomysłowość, ale jej powodzenie na rynku. To powodzenie warunkuje wiele czynników, które mogą zarówno stymulować, jak i ograniczać skłonność przedsiębiorstw do podejmowania działań innowacyjnych.

<sup>15</sup>Drucker P., 1992: Innowacja i przedsiębiorczość. Praktyka i zasady. PWE, Warszawa.



Czynniki te mogą mieć różny charakter, a ich dość bogaty przegląd można znaleźć m.in. w pracach Brzezińskiego<sup>16</sup>, Janasza i in.<sup>17</sup>, Świadka<sup>18</sup>, Haffera<sup>19</sup>.

W badaniach własnych szerokie spektrum uwarunkowań działalności innowacyjnej zawężono do analizy czynników organizacyjno-personalnych. Opinie badanych przedsiębiorstw na temat ich wpływu na powodzenie innowacji produktowych przedstawiono w tabeli 4. Przedsiębiorstwa uznały jednomyślnie, że duży wpływ dotyczył następujących czynników:

- znajomości potrzeb i preferencji rynku,
- znajomości tendencji rozwoju produktu,
- zdolności utrzymania standardu jakości produkcji,
- właściwej organizacji procesu rozwoju produktu,
- dobrej kondycji finansowej przedsiębiorstwa.

Podobna zgodność w ocenach czynników w średnim stopniu wpływających na powodzenie innowacji produktowych związana była z zapewnieniem dopływu informacji o innowacjach do firm, z wysokim poziomem aspiracji kadry przedsiębiorstwa oraz z płaskimi strukturami organizacyjnymi.

Mały stopień oddziaływania wymienionych czynników na powodzenie innowacji produktowych nie był w zasadzie wskazywany. Jedynie przedsiębiorstwo A aż trzem czynnikom przypisało niewielkie oddziaływanie. Na uwagę zasługuje jego opinia na temat zgodności innowacji z planem strategii. Takie podejście może wskazywać na nie do końca właściwą politykę rozwojową prowadzoną przez to przedsiębiorstwo. Działania innowacyjne powinny być bowiem realizowane w sposób planowy i systematyczny oraz wynikać z ram rozwojowych nakreślonych w planach strategicznych. Z drugiej strony dość często spotykaną praktyką w rodzimych przedsiębiorstwach jest brak perspektywicznych planów rozwojowych. Można przypuszczać, że badane przedsiębiorstwo również takiego planu nie ma i stąd taka ocena wpływu tego czynnika na powodzenie innowacji produktowych.

---

<sup>16</sup>Brzeziński M. (red.), 2001: Zarządzanie innowacjami technicznymi i organizacyjnymi. Difin, Warszawa.

<sup>17</sup>Janasz W., Janasz K., Prozorowicz M., Świadek A., Wiśniewska J., 2002: Determinanty innowacyjności przedsiębiorstw. Uniwersytet Szczeciński, Szczecin.

<sup>18</sup>Świadek A., 2002: Klasyfikacja ekonomicznych uwarunkowań innowacyjności przedsiębiorstw. Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego, nr 329, Szczecin.

<sup>19</sup>Haffer M., 1998: Determinanty strategii nowego produktu polskich przedsiębiorstw przemysłowych, Wyd. UMK, Toruń.

Tabela 4

Czynniki organizacyjno-personalne mające wpływ na powodzenie innowacji produkcyjnych

Wpływ Przedsiębiorstwo Czynniki	Mały			Średni			Duży		
	A	B	C	A	B	C	A	B	C
Zgodność innowacji z planem strategii	x				x	x			
Znajomość potrzeb i preferencji rynku							x	x	x
Znajomość tendencji rozwojowych produktu							x	x	x
Zapewnienie dopływu informacji o innowacjach do firm				x	x	x			
Zdolność utrzymania standardu jakości produkcji							x	x	x
Wysokie kwalifikacje kadry przedsiębiorstwa					x	x	x		
Wysoki poziom aspiracji kadry przedsiębiorstwa				x	x	x			
Zdolność kadry do podejmowania kalkulowanego ryzyka		x		x		x			
Starania kadry o podniesienie jakości produkcji						x	x	x	
Starania kadry o zmniejszenie kosztów wytwarzania					x		x		x
Dążenie kadry do poprawy wizerunku firmy na rynku					x		x		x
Właściwa organizacja procesu rozwoju produktu							x	x	x
Skupienie funkcji innowacyjnej w jednej komórce organizacyjnej			x	x	x				
Podległość komórki innowacyjnej nacelnemu kierownictwu	x		x		x				
Wystarczające środki finansowe na rozwój technologii produkcji						x	x	x	
Dobra kondycja finansowa przedsiębiorstwa							x	x	x
Skuteczne motywowanie twórców innowacji						x	x	x	
Płaskie struktury organizacyjne				x	x	x			

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań ankietowych.

Przedsiębiorstwa dostrzegają możliwości poprawy sprawności procesów innowacyjnych. Opinie respondentów na ten temat przedstawiono w tabeli 5. Respondenci uznali, że wszystkie wymienione czynniki w średnim i dużym stopniu wpływają na podnoszenie sprawności realizowanych procesów innowacyjnych. Przedsiębiorstwa A i B wskazały, że może się to głównie odbywać przez zwiększanie:

- trafności produktu,
- relacji efektów innowacji do poniesionych na nie nakładów,
- skuteczności działania komórek realizujących innowacje.

Przedsiębiorstwo C było najbardziej powściągliwe w swoich opiniach i żadnemu z czynników nie przypisało ani dużego, ani także małego wpływu – wszystkie zostały ocenione na średnim poziomie.

**Tabela 5**

Czynniki podnoszące sprawność procesu innowacyjnego

Wpływ Przedsiębiorstwo	Mały			Średni			Duży		
	A	B	C	A	B	C	A	B	C
Czynniki									
Trafność produktu						x	x	x	
Skrócenie czasu procesu innowacyjnego				x	x	x			
Stosunek efektów z innowacji do nakładów na nie						x	x	x	
Kompetencje osób uczestniczących w decydowaniu o innowacjach					x	x	x		
Elastyczność struktury organizacyjnej przedsiębiorstw				x	x	x			
Skuteczność działania komórek realizujących innowacje						x	x	x	

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań ankietowych.

Mimo świadomości dużego wpływu innowacji na rozwój przedsiębiorstwa i jego pozycję konkurencyjną na rynku, praktyka wskazuje (o czym wspomniano wcześniej) raczej na niski poziom innowacyjności krajowych przedsiębiorstw. Wynika to w dużej mierze z istnienia wielu przeszkód utrudniających realizację projektów innowacyjnych. Przeszkody te mogą spowalniać realizację działań, prowadzić do ich zaniechania w trakcie realizacji lub wręcz uniemożliwiać ich rozpoczęcie. Poziom innowacyjności w badanych przedsiębiorstwach kształtuje się na dość dobrym poziomie w porównaniu do średniego

w kraju. Jednak one także borykają się z problemami w trakcie realizacji działań innowacyjnych. Ocenę wpływu czynników ograniczających sprawność procesu innowacyjnego w opinii respondentów przedstawiono w tabeli 6.

**Tabela 6**

Czynniki ograniczające sprawność procesu innowacyjnego

Wpływ Przedsiębiorstwo	Mały			Średni			Duży		
	A	B	C	A	B	C	A	B	C
Ograniczenia									
Słaba współpraca z placówkami badawczymi	x	x				x			
Brak odpowiednich informacji technicznych					x	x	x		
Brak odpowiednich informacji rynkowych						x	x	x	
Niepełne umiejętności osób uczestniczących w rozwoju produktu					x	x	x		
Brak postaw proinnowacyjnych kadry				x	x	x			
Nieskuteczne motywowanie uczestników procesu innowacyjnego	x				x	x			
Wadliwa organizacja procesu innowacyjnego						x	x	x	
Niewystarczające wyposażenie techniczne				x	x	x			
Nieodpowiedni surowiec	x				x				x
Trudności w pozyskaniu nowej kadry	x	x	x						
Nieracjonalna dystrybucja produktów	x				x	x			
Niewystarczająca promocja produktów	x				x				x
Nieprzemysłana strategia cenowa							x	x	x
Niewystarczające zasilenie finansowe	x				x	x			

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań ankietowych.

Nieprzemysłana strategia cenowa okazała się być jedynym czynnikiem, któremu wszystkie badane przedsiębiorstwa przypisały duży wpływ ograniczający sprawność podejmowanych działań innowacyjnych. Przedsiębiorstwa A i C dodały jeszcze brak odpowiednich informacji rynkowych oraz wadliwą organizację procesu innowacyjnego. Przedsiębiorstwo A uzupełniło te czynniki o brak odpowiednich informacji technicznych oraz niepełne umiejętności osób uczestniczących w rozwoju produktu, a przedsiębiorstwo C o nieodpowiedni surowiec i niewystarczającą promocję produktów.

Zdecydowana większość respondentów (głównie z przedsiębiorstwa B i C) wskazała jednak na średni wpływ oddziaływania analizowanych czynników na powodzenie działań innowacyjnych. Przedsiębiorstwo A z kolei udzieliło największej liczby odpowiedzi wskazujących na niski (mały) stopień oddziaływania. Ponieważ jednostki oceniały wpływ czynników z własnego punktu widzenia, należy przypuszczać, że przedsiębiorstwo to w tym okresie nie miało większych problemów z zasobami, cechami i działaniami, których przedmiotem były analizowane czynniki, stąd być może tak niska ocena ich ograniczającego wpływu.

Z badań GUS<sup>20</sup> wynika, że główne przeszkody utrudniające działalność innowacyjną przedsiębiorstw w przemyśle w Polsce związane są z czynnikami ekonomicznymi. Wśród nich dominują zbyt wysokie koszty innowacji (41,6%), a w dalszej kolejności zbyt wysokie oprocentowanie kredytów (39,4%), brak właściwego źródła funduszy na finansowanie działalności innowacyjnej (35,4%) oraz zbyt wysokie przewidywane ryzyko ekonomiczne (25,1%).

## Podsumowanie

Przyczyn inicjujących działania innowacyjne jest bardzo wiele i mają one różne podłoże, zaczynając od wskaźników ekonomicznych i efektywności, poprzez wyposażenie techniczne i technologiczne, kończąc na konkurencji i rynku. Wszystkim badanym jednostkom zależało na lepszym wykorzystaniu dostępnych surowców, nadążaniu z produktami za konkurentami oraz uzyskaniu niższych kosztów własnych i wyższych przychodów. Stosunkowo duża liczba nowych wyrobów wprowadzanych przez badane przedsiębiorstwa może świadczyć o dość dużej aktywności innowacyjnej.

Spośród czynników o charakterze organizacyjno-personalnym w dużym stopniu wpływających na powodzenie innowacji produktowych wszystkie

---

<sup>20</sup>Działalność innowacyjna przedsiębiorstw przemysłowych w latach 1998–2000. 2002. GUS, Warszawa.

przedsiębiorstwa wybrały znajomość potrzeb i preferencji rynku, znajomość tendencji rozwoju produktu, zdolność utrzymania standardu jakości produkcji, właściwą organizację procesu rozwoju produktu oraz dobrą kondycję finansową przedsiębiorstwa. Do głównych czynników w dużym stopniu ograniczających sprawność działań innowacyjnych przedsiębiorstwa zaliczyły nieprzemysłaną strategię cenową, brak odpowiednich informacji rynkowych oraz wadliwą organizację procesu innowacyjnego.

## Literatura

- BRZEZIŃSKI M. (red.), 2001: Zarządzanie innowacjami technicznymi i organizacyjnymi. Difin, Warszawa.
- DRUCKER P., 1992: Innowacja i przedsiębiorczość. Praktyka i zasady. PWE, Warszawa.
- Działalność innowacyjna przedsiębiorstw przemysłowych w latach 1998–2000. 2002. GUS, Warszawa.
- GRUDZEWSKI W., HEJDUK I., 1997: Akademicka przedsiębiorczość źródłem rozwoju nowoczesnej techniki i technologii. *Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa*, 9, 10.
- GRZYBOWSKA B., JUCHNIEWICZ M., 2002: Skuteczność wprowadzania innowacji produktowych w przedsiębiorstwach przemysłu spożywczego. *Roczniki Naukowe Stowarzyszenia Ekonomistów Rolnictwa i Agrobiznesu*, t. IV, zeszyt 6, Warszawa-Poznań-Bydgoszcz.
- HAFFER M., 1998: Determinanty strategii nowego produktu polskich przedsiębiorstw przemysłowych, Wyd. UMK, Toruń.
- JANASZ W., JANASZ K., PROZOROWICZ M., ŚWIADEK A., WIŚNIEWSKA J., 2002: Determinanty innowacyjności przedsiębiorstw. Uniwersytet Szczeciński, Szczecin.
- JOKIEL G., MARCISZEWSKA A., 2002: Innowacje w małych i średnich przedsiębiorstwach branży spożywczej Dolnego Śląska w przededniu integracji z UE. *Prace Naukowe AE we Wrocławiu*, nr 963: 162–173.
- KŁOSIEWICZ U., SŁOMIŃSKA B., 1996: Innowacje asortymentowe źródłem sukcesu rynkowego przedsiębiorstw. *Przemysł Spożywczy*, 5.
- NIEDBALSKA G., WISZNIEWSKI W., 1998: Działalność innowacyjna przedsiębiorstw przemysłowych w latach 1994–1996. *Studia i Analizy Statystyczne*, GUS, Warszawa.
- PENC J., 1999: Innowacje i zmiany w firmie. Placet, Warszawa.
- POMYKALSKI A., 2001: Zarządzanie innowacjami. PWN, Warszawa-Lódź.
- Raport o stanie nauki i techniki w Polsce. 1998. GUS, Warszawa.
- Rocznik Statystyczny Przemysłu 1998–2001. GUS, Warszawa.
- SCHUMPETER J., 1960: Teoria rozwoju gospodarczego. PWN, Warszawa.
- SOSNOWSKA A., ŁOBEJKO S., KŁOPOTEK A., 2000: Zarządzanie firmą innowacyjną. Difin, Warszawa.
- SZCZEPANIAK I., WIGIER M., Aktywność innowacyjna małych przedsiębiorstw przemysłu spożywczego. [www.ierigz.waw.pl](http://www.ierigz.waw.pl)
- ŚWIADEK A., 2002: Klasyfikacja ekonomicznych uwarunkowań innowacyjności przedsiębiorstw. *Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego*, nr 329, Szczecin.

## **Product Innovations and their Conditioning in Food Industry Enterprises**

### **Abstract**

The research was carried out in food industry enterprises from meat, creamery and the aggregate food sectors. Reasons of innovative processes initiation, number and range of product innovations undertaken by analyzed companies are presented in the paper. There are also presented respondents' opinions upon factors which could raise or restrict the proficiency of innovative activities.

