



## INWESTYCJE W INNOWACJE CZYNNIKIEM ROZWOJU SPÓŁDZIELNI MLECZARSKICH

Marta Galanek

Państwowa Wyższa Szkoła Informatyki i Przedsiębiorczości w Łomży

**Abstrakt.** W opracowaniu przedstawiono opinie zarządzających spółdzielniami mleczarskimi dotyczące wpływu inwestycji o charakterze innowacyjnym na ich rozwój. W większości spółdzielni wprowadzono innowacje produktowe i procesowe. Głównymi bodźcami do wprowadzania zmian o charakterze innowacyjnym w spółdzielniach były sugestie zgłaszane przez klientów, a przede wszystkim rozwój przedsiębiorstw. Głównymi celami wprowadzania zmian była poprawa jakości wytwarzanych produktów, wejście na nowe rynki zbytu oraz zwiększenie zdolności produkcyjnych spółdzielni. Zasadność wprowadzania zmian o charakterze innowacyjnym została potwierdzona opiniami klientów, którzy uważają je za konieczne oraz poszukują i często nabywają produkty innowacyjne.

**Słowa kluczowe:** spółdzielnie mleczarskie, zasadność wprowadzania innowacji, inwestycje

### WSTĘP

Rozwój przedsiębiorstwa jest pojęciem bardzo szerokim. Jest wynikiem nie tylko zmian ilościowych, związanych przede wszystkim ze wzrostem przedsiębiorstwa, ale także jakościowych, obejmujących wzrost jakości i funkcjonalności wytwarzanych produktów czy poprawę funkcjonowania jednostki jako całości. Wszystkie te zmiany mogą być osiągnięte poprzez wprowadzanie innowacji, ponieważ każde przedsiębiorstwo, aby się mogło rozwijać efektywnie i dynamicznie, potrzebuje nie tylko zmian, potrzebuje innowacji: nowych produktów, technologii, nowych systemów organizacji i zarządzania, marketingu itp. [Penc 1999, s. 141].

Umiejętność wykorzystania innowacji przez przedsiębiorstwo decyduje o jego pozycji rynkowej, wprowadzenie bowiem innowacji, wyrażonych np. w nowych

lub unowocześnionych produktach i usługach, pozwala na wyprzedzenie konkurencji, wejście na nowe rynki zbytu, a także nowoczesne produkty zaspokajają coraz to nowsze potrzeby zgłaszane przez klientów [Innowacyjność 2010, s. 101]. Istnieje wiele rodzajów potrzeb, natomiast dla innowatorów najważniejszymi są te, których nikt wcześniej nie zidentyfikował, ponieważ umożliwia to stworzenie nowych, rewolucyjnych produktów lub usług, których wprowadzenie powoduje osiągnięcie przewagi konkurencyjnej, a także zwiększenie zysków [Morris 2006, s. 10].

Posługując się metodologią OECD/Eurostat, wyróżnić możemy innowacje produktowe, procesowe, marketingowe oraz organizacyjne. Za innowacją produktową przyjęto wprowadzenie do katalogu wyrób nowych lub znacząco ulepszonych produktów, lub usług, a także komponentów do ich wytwarzania. Wyroby te mogą nosić znamiona nowatorstwa, ze względu na to, że nie były wcześniej wytwarzane przez inne przedsiębiorstwo. Mogą to być także inwestycje odtworzeniowe, czyli projekty przejęte od innych jednostek. Innowacją procesową jest wdrożenie nowego lub ulepszanego procesu produkcyjnego, technik wytwarzania, nowych technologii, które znajdują zastosowanie w procesie produkcji oraz w działalności pomocniczej przedsiębiorstw. Nowe metody marketingowe w zakresie zmian w projekcie produktu, opakowania czy strategii cenowej określono mianem innowacji marketingowej. Są to koncepcje wcześniej nieużywane w danej jednostce i znajdują zastosowanie do produktów nowych lub wcześniej wytwarzanych. Zmianie ulegają również metody organizacyjne dotyczące wewnętrznych zasad funkcjonowania przedsiębiorstw oraz ich stosunków z otoczeniem, które charakteryzuje duża zmienność. Wprowadzając innowacje w zakresie organizacji, zarządzający przedsiębiorstwem mogą reagować na zmiany w otoczeniu. Dodatkowo innowacje organizacyjne efektywnie wpływają na utrzymanie wysokiej pozycji konkurencyjnej na rynku, ponieważ umożliwiają jego celowe kształtowanie poprzez oryginalne formy działalności [Podręcznik Oslo 2005, s. 49–55].

Wprowadzanie innowacji powoduje zwiększenie dynamiki rozwoju gospodarki, co wpływa pozytywnie również na funkcjonujące w niej przedsiębiorstwa. To z kolei pozwala na realizację wszelkich potrzeb zgłaszanych na rynku przez konsumentów [Oleksiuk 2012, s. 77]. Powszechny jest pogląd, że innowacyjność to możliwość tworzenia nowych i coraz doskonalszych produktów, procesów, systemów organizacji i zarządzania. Innowacyjność jest także istotnym czynnikiem decydującym o stopniu konkurencyjności przedsiębiorstw, prowadzi do zrównoważonego rozwoju oraz kreuje nowe miejsca pracy. Głównym wskaźnikiem sprawności funkcjonowania przedsiębiorstw na rynku jest ich potencjał innowacyjny, czyli zdolność do opracowania, tworzenia i wdrożenia innowacji [Domanowska 2006, s. 197].

Rozwój innowacyjności jest jednym z najważniejszych celów strategicznych przedsiębiorstwa [Morris 2006, s. 8]. Przedsiębiorstwo, które chce odnaleźć swo-

je miejsce na rynku, a także nadążać za zmianami powodowanymi postępującą globalizacją, musi charakteryzować innowacyjność, elastyczność oraz sprawność w zdobywaniu przewagi konkurencyjnej nad innymi [Janasz 2011, s. 37]. Powinny one również uczestniczyć w tworzeniu wiedzy, której następstwem są innowacje, ilustrujące zachodzące w ludzkiej wiedzy zmiany. Równocześnie rozwój wiedzy determinowany jest częstotliwością wprowadzania innowacji oraz szybkością ich dyfuzji [Janasz 2011, s. 36]. Innowacje nie zawsze tworzone są w nowych przedsiębiorstwach zorientowanych na nowoczesne technologie, ale powinny cechować również te, które funkcjonują na rynku od wielu lat. Ich tworzenie nie jest utożsamiane z powstaniem nowej gałęzi przemysłu lub nowych podmiotów, ale z rozwojem ich działalności i katalogu oferowanych produktów i usług [Johnston 2003, s. 57].

Procesy innowacyjne powinny być wzmacniane przez zarządzających przedsiębiorstwami, poprzez wdrażanie odpowiednich narzędzi oraz działań. Zaliczyć do nich możemy zwiększanie otwartości na zmiany, akceptacji dla ryzyka, zapewnienie odpowiedniego zaplecza dla pracowników, motywowanie ich do opracowania i wprowadzania zmian poprzez np. wdrażanie odpowiednich systemów wynagradzania. Wdrażanie tychże działań wymaga jednak od zarządzających odpowiedniej wiedzy, przede wszystkim o czynnikach determinujących procesy innowacyjne w przedsiębiorstwach oraz o ich źródłach [Drozdowski 2010, s. 14]. Wprowadzanie innowacji, zwłaszcza przełomowych, nie jest łatwym procesem, dodatkowo jest on obciążony wysokim ryzykiem i często generuje wyższe koszty niż w przypadku innowacji odtworzeniowych. Właśnie ze względu na wysokie koszty przedsiębiorstwa bardzo często skupiają uwagę wokół innowacji odtworzeniowych, nie poszukują i nie inwestują w nowoczesne rozwiązania [Morris 2006, s. 143–145].

Drucker [1992, s. 39] określił innowację jako specyficzne narzędzie przedsiębiorczości, które nadaje zasobom nowe możliwości tworzenia bogactwa. Innowacje tworzą zasoby, ale ich istnienie uzależnione jest od zdolności przedsiębiorców do nadania im wartości ekonomicznej poprzez wdrożenie innowacji, znalezienie dla nich zastosowania, miejsca na rynku i odbiorców. Przedsiębiorstwa, które wdrażają innowacje, osiągają lepsze wyniki ekonomiczne niż te, które nie uczestniczą w procesach ich tworzenia. Zjawisko to nasila się w warunkach spowolnienia gospodarczego, jednak wynika ono z różnicy między wskazanymi przedsiębiorstwami, która polega na umiejętności wykorzystywania szans i podjęcia ryzyka wprowadzenia innowacji. Pojawienie się na rynku nowych produktów lub usług powoduje powstanie popytu na nie. Wprowadzane innowacje przyczyniają się do zmniejszenia kosztów wytwarzania, powodują przyspieszenie wzrostu jednostek oraz wpływają na podniesienie wiedzy wśród pracowników, mogą stać się bodźcem do podejmowania przez nich bardziej zdecydowanych działań i ryzykownych, ale rentownych inwestycji. Wydajność, konkurencyjność oraz rozwój



wymiany handlowej są skorelowane z rozwojem innowacji [Pomykalski 2001, s. 11].

Nie wszystkie innowacje zostają przyjęte przez klientów i osiągają sukces. Niemniej jednak są ważnym źródłem rozwoju i osiągania przewagi konkurencyjnej wśród przedsiębiorstw, które wprowadzając je, stają się posiadaczami czegoś unikalnego, oryginalnego, czego nie posiadają inne jednostki, przynajmniej do momentu opracowania imitacji lub ulepszenia istniejącego wyrobu, dzięki czemu konkurenci stają się innowatorami [Czupiał 2006, s. 325]. Przedsiębiorstwa potrzebują odpowiedniej strategii innowacyjnej, żeby zrozumieć do czego dążą i jak osiągnąć cele, które w założeniu powodują rozwój organizacji, produkcji i osiągnięcie większych zysków [Johnston 2003, s. 3].

## CEL I METODY BADAWCZE

Celem opracowania jest określenie opinii zarządzających spółdzielniami mleczarskimi, dotyczących wpływu inwestycji innowacyjnych na rozwój spółdzielni. Dane empiryczne zostały uzyskane z wykorzystaniem kwestionariusza wywiadu, skierowanego do zarządzających spółdzielniami mleczarskimi, które funkcjonują na polskim rynku. Spośród odesłanych, uzupełnionych kwestionariuszy, 22 zostały wypełnione poprawnie i zakwalifikowane do badania. Badania przeprowadzono w 2010 roku. Spółdzielnie podzielono na trzy grupy za pomocą metody kwartyli. Zostały one uporządkowane rosnąco według następujących kryteriów: wielkości przychodów ze sprzedaży, wielkości skupu mleka oraz średniej ceny skupu mleka. Pierwszą grupę reprezentuje 25% spółdzielni o najmniejszych wielkościach w poszczególnych kategoriach grupowania, grupa druga to podwojony kwartył obejmujący 50% spółdzielni o średnim poziomie każdego z przyjętych kryteriów, grupa trzecia – 25% spółdzielni o najwyższym poziomie każdego z przyjętych kryteriów.

## WYNIKI BADAŃ

W tabeli 1 przedstawiono bodźce, które skłoniły zarządzających spółdzielniami mleczarskimi do wprowadzenia innowacji. Średnio 59% zarządzających spółdzielniami podjęło decyzję o wprowadzeniu innowacji ze względu na to, że upatrywali w nich szansę na rozwój przedsiębiorstwa. Równie ważnym czynnikiem, wskazanym przez 55% badanych, były sugestie zgłaszane przez klientów, którzy poszukiwali nowych rozwiązań w produktach mleczarskich. Dla połowy zarządzających spółdzielniami objętymi badaniem istotne było opracowanie nowych rozwiązań organizacyjnych i technologicznych dla procesów zachodzących



wewnątrz spółdzielni mleczarskich. Najmniej znaczącymi bodźcami do wprowadzenia zmian okazały się chęć zmian w strukturze organizacji przedsiębiorstwa oraz aktualizacje w przepisach i regulacjach dotyczących branży mleczarskiej (odpowiednio 9 i 14% badanych wskazało te odpowiedzi).

W miarę wzrostu wartości przychodów ze sprzedaży oraz wielkości skupu mleka zwiększała się liczba zarządzających spółdzielniami, którzy zdecydowali się na wprowadzenie innowacji z powodu wdrożenia systemów zarządzania jakością. Regulacje i przepisy wprowadzane dla całej branży mleczarskiej okazały się być nieistotnym czynnikiem w przypadku zarządzających spółdzielniami zakwalifikowanymi do I grupy według wszystkich kryteriów grupowania.

**TABELA 1.** Bodźce do wprowadzenia innowacji w badanych spółdzielniach (%)\*

Wyszczególnienie	Kryteria grupowania									$\bar{x}$
	wartość przychodów ze sprzedaży (zł)			wielkość skupu mleka (l)			średnia cena skupu mleka (zł/l)			
	I	II	III	I	II	III	I	II	III	
Wprowadzenie nowych rozwiązań przez dostawców	33	20	67	33	20	67	33	50	17	36
Opracowanie nowych rozwiązań organizacyjnych i technologicznych wewnątrz spółdzielni	50	40	67	50	40	67	83	20	67	50
Sugestie zgłaszane przez klientów	33	50	83	17	60	83	67	50	50	55
Wykorzystanie zewnętrznych usług badawczych/doradztwa/ /szkoleń	33	20	50	17	30	50	33	30	33	32
Nowe regulacje i przepisy przyjęte w branży	0	20	17	0	20	17	0	30	0	14
Chęć rozwoju, np. wejście na rynki zagraniczne	50	70	50	50	70	50	50	70	50	59
Zmiany w strukturze organizacji firmy	0	20	0	17	10	0	0	10	17	9
Wprowadzanie innowacji przez konkurentów	33	30	67	33	30	67	33	50	33	41
Wprowadzenie systemu zarządzania jakością	0	40	50	0	40	50	33	30	33	32

\* W większości pytań badani mogli zaznaczyć więcej niż jedną odpowiedź, co oznacza, że łączny udział odpowiedzi przekracza 100%. Dlatego też wielkości te należy rozumieć jako „% wskazań”, ale dla uproszczenia opisu przyjęto oznaczenie „%”.

Źródło: Opracowanie własne.



Czynnik ten nie był także ważny w grupie zarządzających spółdzielniami, charakteryzującymi się najwyższym poziomem wartości przychodów ze sprzedaży oraz wielkości skupu mleka. W tych grupach wpływu na podjęcie decyzji o wprowadzeniu innowacji nie miały również zmiany zachodzące w strukturze organizacji spółdzielni.

W 70% spółdzielni charakteryzujących się średnią wartością wszystkich kryteriów ich grupowania, zarządzający upatrywali we wprowadzeniu innowacji możliwości dalszego rozwoju spółdzielni oraz ekspansji na rynki zagraniczne. Wprowadzenie innowacji przez konkurentów oraz dostawców, a także nowe rozwiązania organizacyjne i technologiczne były bodźcem do wprowadzenia zmian w 67% badanych spółdzielni mleczarskich zakwalifikowanych do trzeciej grupy według kryterium wartości przychodów ze sprzedaży oraz wielkości skupu mleka.

W tabeli 2 zaprezentowano cele, dla których zarządzający spółdzielniami mleczarskimi podjęli decyzję o wprowadzeniu innowacji. W 91% badanych spółdzielni innowacje wprowadzono w celu poprawy jakości wytwarzanych produktów, natomiast w 86% głównym celem było zwiększenie elastyczności i wejście na nowe rynki zbytu. Najmniej zarządzających spółdzielniami (14%), wprowadziło innowacje w związku z koniecznością poprawy komunikacji wewnątrz spółdzielni oraz dostępu do informacji dla ich pracowników.

W miarę wzrostu wartości przychodów ze sprzedaży, wielkości skupu mleka oraz średniej ceny mleka zwiększała się liczba zarządzających spółdzielniami, którzy wprowadzali innowacje w celu zmniejszenia osobowych kosztów pracy na jednostkę produktu, zwiększenie zdolności produkcyjnych, wprowadzenie nowych produktów skierowanych dla nowej grupy klientów oraz w związku z koniecznością skrócenia czasu reagowania na potrzeby zgłaszane przez klientów i dostawców. Wraz ze wzrostem wielkości skupu mleka oraz wartości przychodów ze sprzedaży zwiększała się liczba zarządzających spółdzielniami, którzy wprowadzali innowacje w celu obniżenia materiałochłonności i energochłonności na jednostkę produktu. W przypadku kryterium średniej ceny skupu mleka, wraz z jej wzrostem, liczba zarządzających spółdzielniami, którzy wskazali tę odpowiedź, się zmniejszała.

Niewielka liczba zarządzających spółdzielniami zakwalifikowanymi do trzeciej grupy według wszystkich kategorii grupowania wprowadziła innowacje ze względu na chęć zastąpienia wcześniej wytwarzanych produktów nowymi, o nowych właściwościach (33%), dostosowanie regulacji wewnątrz spółdzielni do nowych wymogów branży mleczarskiej (17–33%) oraz obniżenie materiałochłonności i energochłonności na jednostkę produktu. Dla tej samej grupy spółdzielni najważniejszymi celami, wskazanymi przez wszystkich zarządzających, były: możliwość zwiększenia mocy produkcyjnych, związana z wprowadzaniem innowacji procesowych, zwiększenie elastyczności działania oraz zmniejszenie zanieczyszczenia środowiska.

**TABELA 2.** Cele wprowadzenia innowacji w badanych spółdzielniach (%)

Wyszczególnienie	Kryteria grupowania									$\bar{x}$
	wartość przychodów ze sprzedaży (zł)			wielkość skupu mleka (l)			średnia cena skupu mleka (zł/l)			
	I	II	III	I	II	III	I	II	III	
Poszerzenie asortymentu produktów	50	60	83	50	60	83	67	60	67	64
Wejście na nowe rynki zbytu	83	90	83	100	80	83	83	90	83	86
Zastąpienie wcześniej wytwarzanych produktów nowymi	33	70	33	33	70	33	67	50	33	50
Zwiększona elastyczność działania	67	90	100	67	90	100	83	80	100	86
Poprawa jakości wytwarzanych produktów	83	100	83	83	100	83	100	90	83	91
Zmniejszenie jednostkowych kosztów wytwarzania produktów	33	50	83	33	50	83	50	40	83	55
Zmniejszenie osobowych kosztów pracy na jednostkę produktu	17	40	50	17	40	50	0	40	67	36
Dostosowanie do regulacji rynku	33	40	33	33	40	33	33	50	17	36
Poprawa elastyczności produkcji	17	80	83	33	70	83	67	50	83	64
Zwiększenie zdolności produkcyjnych wyrobów	33	90	100	50	80	100	50	80	100	77
Zmniejszenie zanieczyszczenia środowiska	17	60	100	33	50	100	50	40	100	59
Potrzeba skróconego czasu reagowania na potrzeby dostawców i klientów	0	40	50	17	30	50	17	30	50	32
Obniżenie materiałochłonności i energochłonności na jednostkę produktu	17	30	33	17	30	33	33	30	17	27
Poprawa komunikacji lub dostępu do informacji wewnątrz spółdzielni	0	0	50	0	0	50	17	10	17	14
Zwiększenie udziału w rynku	33	70	50	33	70	50	50	60	50	55
Wprowadzenie nowych produktów dla nowej grupy odbiorców (klientów)	0	50	67	17	40	67	33	40	50	41

Źródło: Opracowanie własne.

Zarządzający spółdzielniami charakteryzującymi się najniższym oraz średnim poziomem wartości przychodów ze sprzedaży, wielkości skupu oraz średniej ceny mleka wprowadzili innowacje w celu poprawy jakości wytwarzanych produktów oraz wejścia na nowe rynki zbytu. Natomiast nieistotne okazały się w tym przypadku być dążenie do poprawy komunikacji oraz dostępu do informacji wewnątrz spółdzielni.



W tabeli 3 przedstawiono rodzaje innowacji wprowadzonych przez badane spółdzielnie mleczarskie. Średnio 95% zarządzających spółdzielniami mleczarskimi wprowadziło innowacje procesowe, w 91% spółdzielni wprowadzono innowacje produktowe oraz marketingowe, natomiast innowacje organizacyjne wystąpiły w 86% badanych spółdzielni.

Wszyscy zarządzający spółdzielniami zakwalifikowanymi do trzeciej grupy według każdej kategorii grupowania wprowadzili wszystkie rodzaje innowacji. W 50% badanych spółdzielni mleczarskich zakwalifikowanych do pierwszej grupy według kryterium wartości przychodów ze sprzedaży oraz wielkości skupu mleka nie wprowadziło innowacji organizacyjnych.

**TABELA 3.** Rodzaje innowacji wprowadzonych w spółdzielniach mleczarskich (%)

Wyszczególnienie		Kryteria grupowania spółdzielni									$\bar{x}$
		wartość przychodów ze sprzedaży (zł)			wielkość skupu mleka (l)			średnia cena skupu mleka (zł/l)			
		I	II	III	I	II	III	I	II	III	
Innowacje produktowe	tak	83	90	100	83	90	100	100	80	100	91
	nie	17	10	0	17	10	0	0	20	0	9
Innowacje procesowe	tak	83	100	100	83	100	100	100	90	100	95
	nie	17	0	0	17	0	0	0	10	0	5
Innowacje marketingowe	tak	83	90	100	83	90	100	100	80	100	91
	nie	17	10	0	17	10	0	0	20	0	9
Innowacje organizacyjne	tak	50	100	100	50	100	100	83	80	100	86
	nie	50	0	0	50	0	0	17	20	0	14

Źródło: Opracowanie własne.

Decyzji o wprowadzeniu innowacji produktowych oraz marketingowych nie podjęto 17% zarządzających spółdzielniami zakwalifikowanymi do pierwszej grupy według kryterium wartości przychodów ze sprzedaży oraz wielkości skupu mleka. W przypadku drugiej grupy według tych samych kategorii grupowania takich spółdzielni było 10%.



W tabeli 4 przedstawiono obszary działalności w spółdzielniach mleczarskich, na które, według opinii zarządzających, wprowadzone innowacje miały największy wpływ.

Średnio według 91% zarządzających spółdzielniami wprowadzone innowacje wpłynęły na poprawę jakości wytwarzanych dotąd produktów, a w 77% badanych spółdzielni spowodowały one zdobycie nowych rynków zbytu. Najmniejszy wpływ wprowadzone innowacje miały na poprawę komunikacji wewnątrz

**TABELA 4.** Obszary działalności, na które wprowadzone innowacje miały największy wpływ (%)

Wyszczególnienie	Kryteria grupowania									$\bar{x}$
	wartość przychodów ze sprzedaży (zł)			wielkość skupu mleka (l)			średnia cena skupu mleka (zł/l)			
	I	II	III	I	II	III	I	II	III	
Poszerzenie asortymentu produktów	50	50	67	50	50	67	67	50	50	55
Wejście na nowe rynki zbytu	67	90	67	83	80	67	67	90	67	77
Zastąpienie wcześniej wytwarzanych produktów nowymi	0	60	67	17	50	67	33	30	83	45
Zwiększona elastyczność działania i produkcji	50	70	100	67	60	100	67	60	100	73
Poprawa jakości wytwarzanych produktów	100	100	67	100	100	67	100	100	67	91
Zmniejszenie kosztów wytwarzania produktów	50	40	50	50	40	50	17	50	67	45
Zmniejszenie osobowych kosztów pracy na jednostkę produktu	50	30	33	50	30	33	17	50	33	36
Dostosowanie do regulacji rynku	17	10	33	17	10	33	0	30	17	18
Zwiększenie zdolności produkcyjnych (wytwórczych) dla wyrobów	33	100	50	50	90	50	50	80	67	68
Potrzeba skróconego czasu reagowania na potrzeby dostawców i klientów	17	10	50	17	10	50	17	20	33	23
Poprawa komunikacji lub dostępu do informacji wewnątrz spółdzielni	17	0	33	17	0	33	17	20	0	14
Zwiększenie udziału w rynku	33	70	83	50	60	83	50	60	83	64
Wprowadzenie nowych produktów dla nowej grupy odbiorców (klientów)	0	30	50	17	20	50	17	20	50	27

Źródło: Opracowanie własne.



spółdzielni (14%) oraz dostosowanie wewnętrznych regulacji do wymagań postawionych przez rynek (18%).

Wraz ze wzrostem wszystkich kategorii grupowania zwiększała się liczba zarządzających spółdzielniami, którzy stwierdzili, że w wyniku wdrożenia innowacji spółdzielnia wprowadziła do katalogu produktów nowe wyroby, a także spowodowały one zwiększenie udziału spółdzielni w rynku.

Wraz ze zwiększaniem się wielkości skupu mleka zmniejszała się liczba spółdzielni, w których innowacje pozwoliły na pozyskanie nowych rynków zbytu. Wszyscy zarządzający spółdzielniami mleczarskimi zakwalifikowanymi do pierwszej i drugiej grupy według każdej z kategorii grupowania uznali, że wprowadzone innowacje przyczyniły się do poprawy jakości wytwarzanych produktów. Najmniejszy wpływ w tych samych grupach inwestycje innowacyjne miały na skrócenie czasu reagowania na potrzeby dostawców i klientów oraz poprawę komunikacji wewnątrz spółdzielni.

Według opinii 50% zarządzających spółdzielniami, zakwalifikowanymi do drugiej grupy według wszystkich kategorii grupowania, wprowadzone innowacje spowodowały poszerzenie asortymentu produktów, a przede wszystkim wpłynęły na zwiększenie zdolności produkcyjnych. Według zarządzających spółdzielniami charakteryzującymi się najwyższym poziomem wartości przychodów ze sprzedaży, wielkości skupu mleka, a także średniej ceny mleka, innowacje spowodowały zwiększenie elastyczności działania oraz produkcji, a także zastąpienie wcześniej wytwarzanych produktów nowymi, o nowych właściwościach i komponentach.

W tabeli 5 przedstawiono reakcje klientów na wprowadzone innowacje. Średnio 77% zarządzających spółdzielniami mleczarskimi wskazało, że klienci poszukują nowości i zawsze chętnie je nabywają, natomiast 27% uważa wprowadzone innowacje za konieczność.

**TABELA 5.** Reakcje klientów na wprowadzone innowacje (%)

Wyszczególnienie	Kryteria grupowania									$\bar{x}$
	wartość przychodów ze sprzedaży (zł)			wielkość skupu mleka (l)			średnia cena skupu mleka (zł/l)			
	I	II	III	I	II	III	I	II	III	
Uważają, że wprowadzone innowacje były konieczne	33	30	17	33	30	17	33	30	17	27
Uważają innowacje za zbędne	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Są zadowoleni z jakości dotychczas wytwarzanych produktów	50	30	83	67	20	83	33	40	83	50
Zawsze chętnie nabywają nowości (poszukują nowości na rynku)	50	80	100	50	80	100	83	70	83	77

Źródło: Opracowanie własne.



Wraz ze wzrostem wartości przychodów ze sprzedaży oraz wielkości skupu mleka zwiększała się liczba zarządzających spółdzielniami. Stwierdzili oni, że klienci poszukują okazji do nabywania nowości na rynku mleka. Natomiast w miarę zwiększania się wszystkich kategorii grupowania, zmniejszała się liczba klientów, którzy uznali wprowadzone innowacje za konieczne.

## WNIOSKI

W opracowaniu przedstawiono opinie zarządzających spółdzielniami mleczarskimi dotyczące wpływu inwestycji o charakterze innowacyjnym na rozwój spółdzielni. Na podstawie przeprowadzonych badań sformułowano następujące wnioski.

1. Ponad połowa zarządzających spółdzielniami mleczarskimi podjęła decyzję o wprowadzeniu innowacji, gdyż upatrywali w nich możliwości większego i szybszego rozwoju, a w 55% z nich decyzja ta została podjęta w związku z sugestiami zgłaszanymi przez klientów. Zmiany w przepisach dotyczących funkcjonowania branży mleczarskiej oraz zachodzące w strukturach organizacyjnych spółdzielni w niewielkim stopniu wpływały na decyzje o wprowadzeniu innowacji. Może być to sygnałem dla branży mleczarskiej oraz organów regulujących przepisy na rynku mleka do podejmowania głębszych i odważniejszych działań proinnowacyjnych oraz zachęcających spółdzielnie do wprowadzania zmian o charakterze innowacyjnym.
2. W ponad 90% spółdzielni wprowadzono innowacje produktowe, procesowe oraz marketingowe, natomiast w 86% spółdzielni – innowacje organizacyjne. Świadczy to o podejmowaniu przez zarządzających ryzyka, związanego z wprowadzaniem zmian o charakterze innowacyjnym, które przyniosło zamierzone korzyści.
3. Głównym celem wprowadzenia zmian związanych z innowacjami procesowymi i produktowymi była poprawa jakości wytwarzanych produktów, a 77% badanych zdecydowało się na wprowadzenie innowacji ze względu na zwiększenie zdolności produkcyjnych. Połowa badanych wskazała, że wprowadzane innowacje wiążą się z chęcią zastąpienia wcześniej wytwarzanych produktów nowymi. Najważniejsze, związane z wprowadzeniem innowacji marketingowych i organizacyjnych, zmiany to wejście na nowe rynki zbytu oraz zwiększenie elastyczności działania. Dla 59% badanych spółdzielni ważnym celem było zmniejszenie zanieczyszczenia środowiska. Najmniej istotnym celem związanym z innowacjami marketingowymi oraz organizacyjnymi była poprawa komunikacji i dostępu do informacji wewnątrz spółdzielni.



4. Według opinii zarządzających spółdzielniami mleczarskimi główne cele wprowadzania zmian o charakterze innowacyjnym zostały osiągnięte. W prawie wszystkich spółdzielniach wprowadzenie innowacji spowodowało poprawę jakości wytwarzanych produktów oraz umożliwiły wejście na nowe rynki zbytu. Ponad 70% zarządzających spółdzielniami mleczarskimi stwierdziło, że nastąpiło w nich zwiększenie elastyczności działania oraz produkcji, a 68% wskazało na zwiększenie zdolności produkcyjnych. Tylko w 14% badanych obiektów zakładano poprawę komunikacji i dostępu do informacji wewnątrz spółdzielni i cel ten został przez nie w pełni osiągnięty.
5. Istotnym elementem wprowadzania innowacji są reakcje klientów. Z opinii zarządzających spółdzielniami wynika, że innowacje na rynku mleka są pożądane, poszukiwane przez klientów oraz chętnie nabywane. 27% z nich uważa, że wprowadzone w badanych spółdzielniach innowacje były konieczne. Świadczy to o zasadności podejmowania inwestycji o charakterze innowacyjnym.

## Spis literatury

- CZUPIAŁ J. 2006: Rola innowacji produktowych w kształtowaniu wyróżniających kompetencji przedsiębiorstwa. J. Szablowski (red.), Zarządzanie innowacjami. Teoria i praktyka. Wydawnictwo Wyższej Szkoły Finansów i Zarządzania w Białymstoku, Białystok.
- DOMANOWSKA I. 2006: Znaczenie innowacyjności i instrumenty wspierające innowacyjność przedsiębiorstw w kontekście integracji Polski z Unią Europejską. J. Szablowski (red.), Zarządzanie innowacjami. Teoria i praktyka. Wydawnictwo Wyższej Szkoły Finansów i Zarządzania w Białymstoku, Białystok.
- DROZDOWSKI R. i in. 2010: Wspieranie postaw proinnowacyjnych przez wzmacnianie kreatywności jednostki, raport końcowy z badania. Wydawnictwo PARP, Warszawa.
- DRUCKER P.F. 1992: Innowacja i przedsiębiorczość. Praktyka i zasady. Wydawnictwo PWE, Warszawa.
- JANASZ W. 2011: Innowacje w strategii gospodarczej Unii Europejskiej. W. Janasz (red.), Innowacje w zrównoważonym rozwoju organizacji. Wydawnictwo DIFIN, Warszawa.
- JOHNSTON R.E., Bate J.D. 2003: The power of strategy innovation. A New Way of Linking Creativity and Strategic Planning to Discover Great Business Opportunities, AMACOM, New York.
- MORRIS L. 2006: Permanent Innovation. The Definitive Guide to Principles, Strategies and Methods of Successful Innovators, Ackoff Center.
- OLEKSIUK A. 2012: Uwarunkowania i mechanizmy tworzenia innowacji jako czynniki rozwoju gospodarczego. Wydawnictwo Uniwersytetu Warmińsko-Mazurskiego w Olsztynie, Olsztyn.
- PODRĘCZNIK OSŁO 2012: Zasady gromadzenia i interpretacji danych dotyczących innowacji. OECD/Eurostat 2005, Warszawa.



- PENC J. 1999: Innowacje i zmiany w firmie: transformacja i sterowanie rozwojem przedsiębiorstwa. Wydawnictwo Placet, Warszawa.
- POMYKALSKI A. 2001: Zarządzanie innowacjami. Wydawnictwo PWN, Warszawa.
- WILMAŃSKA A. 2010: Innowacyjność 2010. Wydawnictwo PARP, Warszawa.

### **INVESTMENTS IN INNOVATIONS AS AN IMPORTANT FACTOR IN THE DEVELOPMENT OF DAIRY COOPERATIVES**

**Abstract.** The elaboration presents opinions of dairy cooperatives about the influence of investments in innovations on their development. In most of the dairy cooperatives product and process innovations were introduced. The main incentive for innovative changes were suggestions made by customers, but most of all the development of enterprises. The main objectives to introduce changes were improving the quality of manufactured products, entering new markets and increase in production capacity of cooperatives. The legitimacy of innovations has been confirmed by opinions of customers who considered them to be necessary, they often seek them and purchase on the market.

**Key words:** dairy cooperatives, legitimacy of innovations, investments



