

*KATARZYNA CHROBOCIŃSKA**MONIKA SADOWSKA**Uniwersytet Warmińsko-Mazurski w Olsztynie*

DZIAŁALNOŚĆ INNOWACYJNA WYBRANYCH CUKROWNI W KONTEKŚCIE PRZYSTĄPIENIA DO UNII EUROPEJSKIEJ

1. Wstęp

Przemiany społeczno-gospodarcze oraz perspektywa przystąpienia do Unii Europejskiej zapoczątkowały procesy dostosowawcze w przedsiębiorstwach cukrowniczych w Polsce. W wyniku poważnych zaniedbań, opóźnień w restrukturyzacji i braku skutecznych mechanizmów regulujących rynek, polski przemysł cukrowniczy przeżywa poważny kryzys finansowy. Chudoba [2003b] twierdzi, że cukrownie nie są w stanie wygospodarować środków potrzebnych na niezbędne inwestycje. W tej sytuacji, prywatyzacja przemysłu cukrowniczego stała się szansą na pozyskanie środków przeznaczonych na rozwój tego sektora. Zdaniem wyżej wspomnianej autorki rozwój polskiego cukrownictwa będzie zależeć przede wszystkim od następujących czynników:

- systemu regulacji ochrony rynku cukru w poszerzonej Unii Europejskiej;
- wynegocjowanych przez polski rząd kwoty produkcji cukru i dopłaty bezpośredniej do produkcji buraków cukrowych;
- poziomu konkurencyjności gospodarki cukrowniczej Polski w stosunku do krajów Wspólnoty – w dziedzinie przemian własnościowych i strukturalnych, efektywności ekonomicznej, osiągnięć organizacyjnych, technologicznych itp.

O przewadze przedsiębiorstwa w warunkach konkurencji stanowią wyniki sprzedaży, które są pochodną m.in. ceny produktów, czy ich jakości. Opinie konsumentów na temat produktów (ich ceny, wielkości sprzedaży, jakości, opakowania) powinny być dla każdego producenta źródłem danych niezbędnych zwłaszcza przy opracowaniu nowych produktów i wprowadzaniu ich na rynek. Juchniewicz [2003] podkreśla, że znając dobrze potrzeby odbiorców swoich wyrobów, producenci mają większą szansę odniesienia sukcesu na rynku. Ponadto jak zauważa Kondrakiewicz [2003], problematyka wprowadzania innowacji

w przedsiębiorstwach cukrowniczych ma szczególne znaczenie. Przemysł cukrowniczy jest jedną z tradycyjnych branż i w porównaniu z tzw. sektorami high-tech, charakteryzuje się niskim poziomem innowacyjności. Zdaniem tej autorki efekty innowacji mogą jednak ułatwić dostosowanie się do wciąż zmieniających się warunków rynkowych oraz zwiększyć potencjał konkurencyjności przedsiębiorstw.

2. Cel i metodyka badań

Celem niniejszego opracowania jest próba oceny wpływu innowacji na poprawę jakości oraz wzrostu konkurencyjności przedsiębiorstwa. Materiał do badań został uzyskany z ankiety przeprowadzonej w 2002 r. w dwóch przedsiębiorstwach zajmujących się produkcją cukru z buraków cukrowych. Ankietowane firmy charakteryzowały się podobnymi cechami (tabela 1), które umożliwiły porównanie badanych jednostek w zakresie działalności innowacyjnej.

Tabela 1

Charakterystyka badanych przedsiębiorstw

Cechy	Przedsiębiorstwa	
	A	B
forma prawna	spółka akcyjna	spółka akcyjna
liczba zatrudnionych	224	210
roczna wartość sprzedaży	50 mln zł	46 mln zł
udział kapitału zagranicznego	brak	brak

Źródło: Opracowanie własne.

W konstrukcji ankiety wykorzystano zarówno pytania zamknięte, jak i otwarte, na które odpowiedzi były skalowane. Określono nasilenie badanej cechy poprzez przypisanie jej odpowiedniej liczby punktów. Skala wynosiła od 0 (znaczenie cechy żadne) do 4 (znaczenie cechy bardzo duże). Pytania ankietowe dotyczyły następujących zagadnień:

- oddziaływania otoczenia na innowacyjność przedsiębiorstwa;
- źródeł innowacji w przedsiębiorstwie;
- uwarunkowań innowacyjności przedsiębiorstwa;
- czynników powodzenia oraz barier innowacyjności;
- potencjalnych korzyści wynikających z wprowadzenia innowacji na rynek.

3. Wyniki badań

Przystąpienie Polski do Unii Europejskiej najprawdopodobniej spowoduje wzrost konkurencji na rynku cukru. Dlatego też producenci cukru chcąc przetrwać powinni dostrzec szanse w najbliższym otoczeniu, ale również zagrożenia

ze strony krajowej i zagranicznej konkurencji. W takich warunkach istotnym zagrożeniem jest oddziaływanie otoczenia na innowacyjność przedsiębiorstwa. Z punktu widzenia organizacji, jej otoczenie reprezentuje zbiór takich czynników, które w przeważającym zakresie znajdują się poza jej kontrolą. Bezpośredni wpływ tych czynników, zmiana siły ich oddziaływania czy też ich właściwości znajdują odzwierciedlenie w przekształceniach danej jednostki. Badania wykazały, że czynnikami najsilniej oddziałującymi na innowacyjność w przedsiębiorstwie A są obecni i potencjalni konkurenci (w tym przede wszystkim z Unii Europejskiej), natomiast w przedsiębiorstwie B – nowe technologie i produkty oraz dostawcy. Oznacza to, że w przedsiębiorstwie A zwrócono uwagę na silną konkurencję na rynku. Wprowadzanie innowacji, w tym przypadku, powinno zapewnić wzrost konkurencyjności w stosunku do pozostałych jednostek. W przedsiębiorstwie B rozwiązania innowacyjne wdrożono raczej w celu zwiększenia zdolności produkcyjnej, czego wyrazem są ciągłe ulepszenia oraz modernizacja maszyn i urządzeń. W przedsiębiorstwie B podkreślono również istotny wpływ dostawców na zwiększanie innowacyjności, którymi w tym przypadku są plantatorzy, posiadający uprawnienia do uprawy i dostawy buraków cukrowych.

Sprawne funkcjonowanie podmiotów gospodarczych zapewnia im ciągły dopływ informacji z otoczenia, które umożliwiają zidentyfikowanie problemów. Rezultatem tego są opracowane warianty działania. Ich realizacja pozwala na uzyskanie bądź zachowanie przewagi konkurencyjnej. Najczęściej wykorzystywanymi źródłami informacji o rozwiązaniach innowacyjnych były:

- w przedsiębiorstwie A: inwencja wewnętrzna, fachowa prasa krajowa oraz kontakty ze specjalistami z zewnątrz przedsiębiorstwa,
- w przedsiębiorstwie B: targi i wystawy krajowe oraz, podobnie jak w przedsiębiorstwie A, kontakty ze specjalistami z zewnątrz przedsiębiorstwa i inwencja wewnętrzna.

Z drugiej strony najrzadziej wykorzystywanymi kanałami dopływu informacji o innowacjach (w obu przedsiębiorstwach jednakowo) były kontakty ze sferą jednostek naukowych, zajmujących się działalnością badawczo-rozwojową oraz zagraniczne targi i wystawy.

Innowacyjność przedsiębiorstwa uwarunkowana jest w głównej mierze kreatywnością pracowników. W warunkach konkurencji działalność innowacyjna w organizacji jest stymulowana przez komórki zarządzające (np. dyrekcja przedsiębiorstwa bądź zarząd firmy). Postawa kadry kierowniczej w istotny sposób wpływa na skłonność jednostki do innowacji. Ograniczanie możliwości tworzenia, czy wdrażanie innowacji w przedsiębiorstwie może wpłynąć na zmniejszenie konkurencyjności na nasyconym rynku. Wyniki badań potwierdziły, że inicjatywa, doświadczenie oraz kreatywność pracowników ma zasadniczy wpływ na działalność innowacyjną przedsiębiorstwa. Stwierdzono, że w badanych pod-

miotach bardzo dużo rozwiązań proponowali pracownicy, którzy często wykazywali inicjatywę do podejmowania działań racjonalizatorskich. Jest to o tyle interesujące, że żadne z przedsiębiorstw nie posiada w swej strukturze organizacyjnej wyodrębnionej komórki do spraw rozwoju. Pracownikami, którzy najczęściej podejmowali działania mające na celu wprowadzanie innowacji byli zatrudnieni w dziale produkcji – technicznym. Stwierdzono, że właśnie ta grupa pracowników ma najbliższy kontakt z przebiegiem procesu produkcyjnego i najłatwiej jest jej zauważyć wszelkie nieprawidłowości oraz możliwości modernizacji. Oprócz tego działania inicjujące innowacje pochodzą również od Zarządu. Oznacza to, że pracownicy obu przedsiębiorstw zdają sobie sprawę z istotnej roli innowacji w walce konkurencyjnej. W związku z tym można zauważyć pozytywne nastawienie do zmian i innowacji.

Innowacyjność w przedsiębiorstwie może mieć różną postać. Rezultatem działań badawczo-rozwojowych są najczęściej innowacje procesowe. Badane jednostki zajmowały się produkcją cukru. Proces technologiczny cukrowni ma na celu wydobyć z wprowadzonego soku gęstego maksymalnej ilości krystalicznego cukru o jak najwyższej jakości. Stwierdzono, że najczęściej i najsprawniej w omawianych przedsiębiorstwach wdrażane są innowacje procesowe, takie jak instalacja nowych i specjalistycznych urządzeń, automatyka procesów technologicznych i kotłowni, a także modernizacja oczyszczalni ścieków. Drugim rodzajem wprowadzanych w przedsiębiorstwach innowacji są innowacje organizacyjne, takie jak, w przedsiębiorstwie A usprawnienie skupu buraka cukrowego, a w przedsiębiorstwie B – zmiana całej struktury organizacyjnej. Innowacje te miały na celu przede wszystkim usprawnienie funkcjonowania badanych podmiotów. Badania wykazały, że żadne z przedsiębiorstw nie wprowadzało innowacji produktowych. Mając na uwadze wzrost konkurencyjności należałoby rozszerzyć asortyment wyrobów, np. o produkty, takie jak cukry płynne, granulaty, czy galanteria cukrowa. Jednak respondenci nie widzieli szansy rozwoju w tym kierunku.

Istotnym problemem w przedsiębiorstwie są uwarunkowania innowacyjności, czyli określenie czynników, które mają największy wpływ na powstawanie i kreowanie innowacji. Uzyskano również odpowiedzi dotyczące oceny wpływu takich czynników, jak zasoby ludzkie, rzeczowe, finansowe i informacyjne, na działalność proinnowacyjną w przedsiębiorstwach. Wyniki badań w przedsiębiorstwie A wykazały, że spośród szeregu danych czynników wewnętrznych do najważniejszych zaliczono wielkość, dostępność i sposób pozyskania środków finansowych. W przedsiębiorstwie B największą wagę przypisano takim czynnikom, jak postawa i umiejętności kadry oraz wydajność i nowoczesność środków technicznych pozostających w dyspozycji firmy. W obu przedsiębiorstwach podkreślono też znaczenie prawidłowo przebiegających procesów decyzyjnych. W jednostce B nie przypisywano żadnej wagi do dysponowania wolnymi środkami finansowymi. Oznacza to, że w przedsiębiorstwie B nie było problemów

finansowych i wdrażano innowacje profilaktycznie, dostosowując się do zmieniającego otoczenia, nowych warunków i wymagań (mechanizmów Wspólnej Polityki Rolnej). Natomiast w drugim przedsiębiorstwie – A, wynikiem błędnych decyzji dotyczących zarządzania finansami, były problemy z wdrażaniem innowacyjnych rozwiązań. A jeśli już prowadzono działania innowacyjne, to głównie w celu pozyskania nowych odbiorców.

Innowacje mają zasadnicze znaczenie dla przedsiębiorstwa, jego konkurencyjności w stosunku do innych firm. Wdrażanie nowych produktów nierzadko napotyka wiele trudności, ale można wyróżnić i sytuacje, które im sprzyjają. W ankiecie zostały sformułowane przez respondenta czynniki powodzenia oraz bariery innowacyjności. Głównymi barierami we wprowadzaniu innowacji w przedsiębiorstwie A były ograniczone środki finansowe, a zarazem wysoki poziom kosztów prowadzenia działalności rozwojowej, brak płynności finansowej i brak opracowanej strategii rozwoju. Natomiast w przedsiębiorstwie B wymieniono takie ograniczenia, jak polityczne ograniczenie samodzielności, „chory” rynek zbytu produktów oraz brak samodzielności w podejmowaniu decyzji. W przemyśle cukrowniczym widoczna jest ingerencja państwa w zakresie określania limitów produkcyjnych i regulacji cen. Jako główne bodźce stymulujące działalność rozwojową w przedsiębiorstwie A wymieniono konkurencję branżową, konieczność utrzymania się na rynku, decyzje Zarządu oraz inwencję i umiejętności pracowników. Natomiast w przedsiębiorstwie B podkreślono wagę następujących czynników: świadomości i ambicji kadry oraz dostosowanie się do warunków konkurencyjnych na rynku.

Wprowadzanie innowacji nie może stanowić celu samego w sobie, lecz powinno być środkiem realizacji nadrzędnych celów przedsiębiorstwa. Działania innowacyjne powinny więc prowadzić do pozytywnych rezultatów. I tak w przypadku innowacji procesowych przedsiębiorstwo A uzyskało takie efekty, jak wzrost konkurencyjności, wzrost jakości, a zarazem spadek ceny produktu. W tym samym zakresie innowacji przedsiębiorstwo B osiągnęło (podobnie jak w przypadku przedsiębiorstwa A) wzrost jakości produktu, a także spadek kosztów własnych, co skutkowało również możliwością obniżenia ceny produktu. Najsilniej odczuwalnym rezultatem wprowadzania innowacji organizacyjnych w przedsiębiorstwie A był wzrost konkurencyjności, natomiast w przedsiębiorstwie B – spadek kosztów własnych.

4. Wnioski

Przedstawione wyniki badań oraz ich analiza pozwalają na sformułowanie następujących wniosków:

1. Dotychczasowa oferta ankietowanych cukrowni jest dość skromna, obejmuje ona produkcję cukru, syropu, melasy i wysłodków z buraków cukrowych. Nowe produkty znacząco mogłyby poprawić sytuację na rynku obu firm.
2. Analizowane przedsiębiorstwa prowadzą działalność innowacyjną. Wynikiem tego są nowe procesy i nowe rozwiązania organizacyjne. W bada-

nych cukrowniach zaobserwowano pozytywne efekty innowacyjności w postaci wzrostu jakości produktów oraz obniżki kosztów własnych, co może przyczynić się do ich konkurencyjności na rynku Unii Europejskiej.

3. Badane cukrownie nie posiadają komórki rozwoju, która umożliwiłaby systematyczną działalność rozwojową. Innowacje nie stanowiłyby wtedy działalności doraźnej, od przypadku do przypadku, tylko jedną z podstawowych ścieżek rozwoju całego przedsiębiorstwa.

LITERATURA

1. Chudoba Ł. (2003a): Stan przemysłu cukrowniczego. Rynek Cukru nr 24, s. 18.
2. Chudoba Ł. (2003b): Polski rynek cukru w procesie dostosowań do funkcjonowania w Unii Europejskiej. Materiały konferencyjne: Dostosowywanie polskiego rynku rolnego do wymogów Unii Europejskiej. Agencja Rynku Rolnego, s. 149-159.
3. Juchniewicz M. (2003): Zarządzanie przez jakość w przedsiębiorstwie przemysłu paszowego jako odpowiedź na wymagania rynku. Prace Naukowe AE we Wrocławiu nr 983, s. 306-311.
4. Kondrakiewicz T. (2003): Efekty innowacji technologicznych w przemyśle cukrowniczym. Biuletyn Naukowy nr 20, UWM Olsztyn, s. 185-190.

KATARZYNA CHROBOCIŃSKA
MONIKA SADOWSKA

DZIAŁALNOŚĆ INNOWACYJNA WYBRANYCH CUKROWNI W KONTEKŚCIE PRZYSTĄPIENIA DO UNII EUROPEJSKIEJ

STRESZCZENIE

W artykule została przeprowadzona analiza działalności innowacyjnej dwóch przedsiębiorstw przemysłu cukrowniczego. Wdrażanie nowych rozwiązań organizacyjnych i technologicznych umożliwia poprawę efektywności ekonomicznej. W badanych cukrowniach zaobserwowano pozytywne efekty innowacyjności w postaci wzrostu jakości produktów oraz obniżki kosztów własnych, co istotnie wpłynie na ich konkurencyjność na rynku Unii Europejskiej.

KATARZYNA CHROBOCIŃSKA
MONIKA SADOWSKA

INNOVATIONAL ACTIVITY IN CHOSEN SUGAR FACTORIES IN THE CONTEXT OF ACCESSION TO THE EUROPEAN UNION

SUMMARY

The analysis of innovative activity of two sugar industry enterprises has been carried in this article. Introduction of new organizational and technological solutions enables economic efficiency improvements. Authors have noticed in analyzed companies some positive effects of innovativeness, such as products quality growth and costs cutting. That importantly will effect their competitiveness on the European Union market.