

# Rozdział i.

## **Innowacje produktowe w strategiach firm o zasięgu krajowym, a zachowania korporacji transnarodowych**

*Dr Sławomir Wyciślak, Uniwersytet Jagielloński, Katedra Stosunków Międzynarodowych i Polityki Zagranicznej<sup>1</sup>*

### **Streszczenie**

Celem pracy jest próba identyfikacji roli spełnianej przez innowacje produktowe w strategiach firm o zasięgu krajowym. Przy jednoczesnym uwzględnieniu zachowań tych podmiotów wobec korporacji transnarodowych.

Zgodnie z takim założeniem przeprowadzono badania zachowań firm o zasięgu krajowym w zakresie wprowadzania innowacji produktowych. Przedmiotem analizy uczyniono rynek spożywczy. Taki wybór wynikał z relatywnie dużego znaczenia, jakie polskie firmy odgrywają na wzmiankowanym rynku.

W badaniach posłużono się wywiadami bezpośrednimi i telefonicznymi, a także ankietami wysyłanymi drogą e-mailową. Wykorzystano również źródła wtórne. Obok przeprowadzonych badań w zrealizowanym postępowaniu, wykorzystano również spostrzeżenia i doświadczenia zdobyte w warunkach praktyki gospodarczej.

Zastosowano metodą badawczą indukcji, jak i syntezy, nie brak również elementów rozumowania dedukcyjnego.

W wyniku podjętej drogi badawczej, strategie przedsiębiorstw o zasięgu krajowym określono jako zorientowane innowacyjnie. Ustalono, iż wśród typów zachowań przedsiębiorstw o zasięgu krajowym najczęściej występuje postawa polegająca na wprowadzaniu innowacji produktowych jako elementu współtowarzyszącego konfrontacji z korporacjami transnarodowymi. Najskuteczniejszy

---

<sup>1</sup> Pełne dane o autorze: stopień/tytuł naukowy oraz imię i nazwisko, uczelnia, instytut / katedra.

jest natomiast typ zachowania, który sprawdza się do wyprzedzenia korporacji transnarodowych.

Niewątpliwie warto również zwrócić uwagę na rozważania dotyczące terminu – przedsiębiorstwo o zasięgu krajowym.

## **Wstęp**

Dociekania zawarte w pracy mają na celu ustalenie znaczenia innowacji produktowych w działaniach strategicznych przedsiębiorstw o zasięgu krajowym. Przy jednoczesnym odniesieniu się do zachowań tych podmiotów w konfrontacji z korporacjami transnarodowymi.

Zgodnie z tak sformułowanym celem, pracę inicjuje przedstawienie metodologii badań i obszaru badawczego. W tym zakresie, dokonano czasowego i przestrzennego opisu obiektu badań, zawarto również pożądane definicje. W zakresie ujęć definicyjnych na uwagę zasługuje poszerzona analiza pojęcia - przedsiębiorstwo o zasięgu krajowym. W dalszym ciągu rozważań dokonano identyfikacji roli działań innowacyjnych w zakresie strategicznych postaw przedsiębiorstw o zasięgu krajowym. Zidentyfikowano również typy zachowań przedsiębiorstw o zasięgu krajowym w konfrontacji z korporacjami transnarodowymi.

### **i.1. Metodologia badań**

Badania przeprowadzono w okresie między wrześniem 2006, a sierpniem 2007. Objęły one rynek żywności konfekcjonowanej. Analizie poddano 60 przedsiębiorstw. Kryterium doboru przedsiębiorstw była wielkość udziałów rynkowych. W sumie badane podmioty obejmowały 55% rynku.

W analizie wykorzystano również badania zrealizowane przez autora w latach 2004-2006. Dotyczyły one pozycji firm o zasięgu krajowym i korporacji transnarodowych na rynku napojów bezalkoholowych. Jednym z wiodących obszarów tychże badań było ustalenie wpływu innowacji produktowych na pozycję konkurencyjną firm o zasięgu krajowym i korporacji transnarodowych. Wzmiankowane badania objęły 90 przedsiębiorstw.

W obu badaniach wykorzystano zarówno wywiady bezpośrednie i telefoniczne z producentami, ankiety wysyłane drogą e-mailową, jak i źródła wtórne.

Przy identyfikacji korporacji transnarodowych dokonano analizy definicji istniejących w literaturze przedmiotu. Stwierdzono, iż wraz z rozwojem korporacji transnarodowych, ewolucji podlegała ich definicja (Zorska 2007, Pierściołek 2003). Ewolucji podlegała również często wymieniana definicja zawarta w raportach UNCTAD (UNCTAD 2007, Zorska 2007). Wielość ujęć definicyjnych pojęcia korporacji transnarodowych, każe poszukiwać również innych możliwości w zakresie identyfikacji ich działalności. Respektując takie założenie, wydaje się zasadnym odwołanie do cech korporacji transnarodowych. Warto przypomnieć, iż identyfikacja to ustalanie tożsamości danego obiektu na podstawie wyróżniających go cech. Identyfikując korporacje transnarodowe<sup>2</sup> uwzględniono takie cechy jak: złożoność, rozproszenie, zdolność arbitrażowania, zdolność integrowania, elastyczność organizowania, globalna efektywność (Zorska 2007).

Przedsiębiorstwa o zasięgu krajowym zdefiniowano jako firmy, które uzyskują co najmniej 70% przychodów w Polsce, i mają siedzibę na terytorium naszego kraju.

Należy podkreślić, iż w przyjętym ujęciu definicyjnym, uwzględniono punkt widzenia praktyki gospodarczej. A dokładniej płaszczyznę interpretacyjną korporacji transnarodowych<sup>3</sup>. Podmioty te postrzegają jako firmy o zasięgu krajowym, te przedsiębiorstwa które koncentrują się na działalności na jednym rynku<sup>4</sup>.

Niewątpliwie, uzasadnione są rozważania dotyczące tego, czy proponowana definicja może odnosić się do bardziej ogólnego pojęcia czyli terminu przedsiębiorstwo krajowe czy też polskie. Takie dociekania mogą poszerzyć dotychczasowy sposób interpretacji pojęcia przedsiębiorstwo polskie, które często oparte jest na interpretacji Głównego Urzędu Statystycznego. Jakkolwiek GUS nie podaje definicji przedsiębiorstwa polskiego. A w badaniach podmiotów uznanych za polskie przedsiębiorstwa wykorzystują bazę, opartą na systemie REGON. Za przedsiębiorstwa polskie uważa się zatem również oddziały firm

---

<sup>2</sup> Pierwowzorem dla terminu korporacje transnarodowe, są angielskie określenia multinationals, multinational enterprise oraz transnational corporations lub transnationals. Należy dodać, iż w polskim czasopiśmiennictwie, jest również używany termin korporacje ponadnarodowe, przedsiębiorstwo globalne, koncern transnarodowy.

<sup>3</sup> Podobny sposób wykorzystywania wiedzy praktycznej jest stosowany w analizach innowacji. Por. np. Sosnowska A., Łobejko S., Kłopotek A. (2000).

<sup>4</sup> Sformułowanie deklarowanej definicji możliwe było dzięki doświadczeniu zdobytemu przez autora w warunkach praktyki gospodarczej.

międzynarodowych zarejestrowanych w Polsce<sup>5</sup>. Trudno również uznać za spełniające kryteria merytoryczne definicje uznające za polskie przedsiębiorstwa wszystkie przedsiębiorstwa działające w Polsce, niezależnie od relacji kapitału ulokowanego w tych przedsiębiorstwach (Błaszczuk, Brdulak, Guzik, Pawluczuk 2004).

Należy dodać, iż wielu autorów rezygnuje z podawania definicji przedsiębiorstwa krajowego czy też polskiego, stosując jednak ten termin w analizach np. Sosnowska, Łobejko, Kłopotek 2000; Grudzewski, Miązek, Skrobisz 2000). Co więcej, uwzględniając postępy procesu globalizacji można by odrzucić zasadność definiowania pojęcia firmy krajowej. Jednakże, wzmiankowany punkt widzenia korporacji transnarodowych, badanie działalności innowacyjnej, jak i płaszczyzna mająca swoje ukonstytuowanie problemowe w sferze politycznej uzasadniają potrzebę definiowania pojęcia przedsiębiorstwa krajowego<sup>6</sup>.

Pod pojęciem innowacji produktowych rozumie się nowe marki, ich rozszerzenia, a także modyfikacje użytkowe oraz graficzne. Tak więc, innowacja produktowa to nowość dla przedsiębiorstwa, a nie dla rynku. W szczegółowych rozważaniach zdefiniowano następujące typy innowacji: rozszerzenia linii produktów, udoskonalenia istniejących produktów, nowe marki, nowe linie produktów.

## **i.2. Obszar badawczy**

Rynek żywności konfekcjonowanej jest bardzo rozdrobniony. Podmioty, które mają co najmniej 1% udziału w tym rynku, obejmowały 32% udziału w wartości sprzedaży w 2007 roku.

Korporacje transnarodowe osiągnęły 28% udział w wartości sprzedaży w 2007 roku. Natomiast przedsiębiorstwa o zasięgu krajowym miały udział równy 59%.

W latach 2006 - 2007 wzrósł udział korporacji transnarodowych. Natomiast przedsiębiorstwa o zasięgu krajowym odnotowały spadek udziałów.

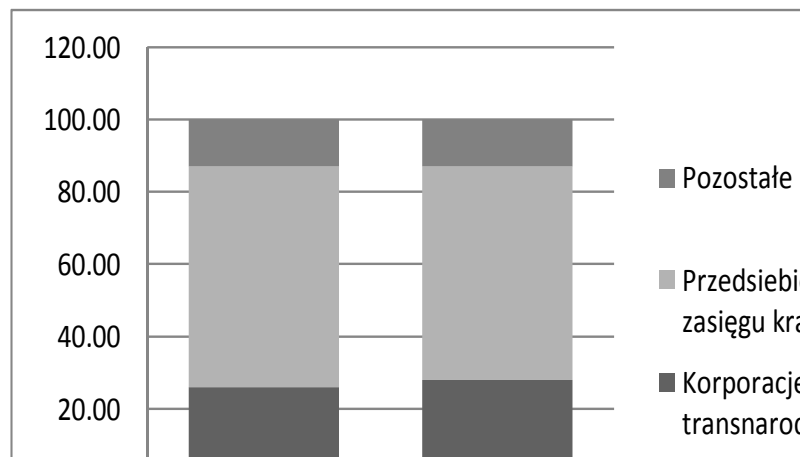
Do pozycji „pozostałe” zaliczono m.in. marki sieci handlowych, jak i podmioty nie spełniające definicji korporacji transnarodowych oraz przedsiębiorstw o zasięgu krajowym.

**Rysunek 1.** Udziały na rynku żywności konfekcjonowanej w latach 2006 – 2007.

---

<sup>5</sup> Na podstawie wyjaśnień uzyskanych w Wydziale Nauki, Techniki i Społeczeństwa Informacyjnego, Departamentu Przemysłu GUS, w zakresie metodologii badań.

<sup>6</sup> Poszerzona analiza dotycząca terminu przedsiębiorstwo o zasięgu krajowym odnosi się do dyskusji przeprowadzonej w czasie konferencji.



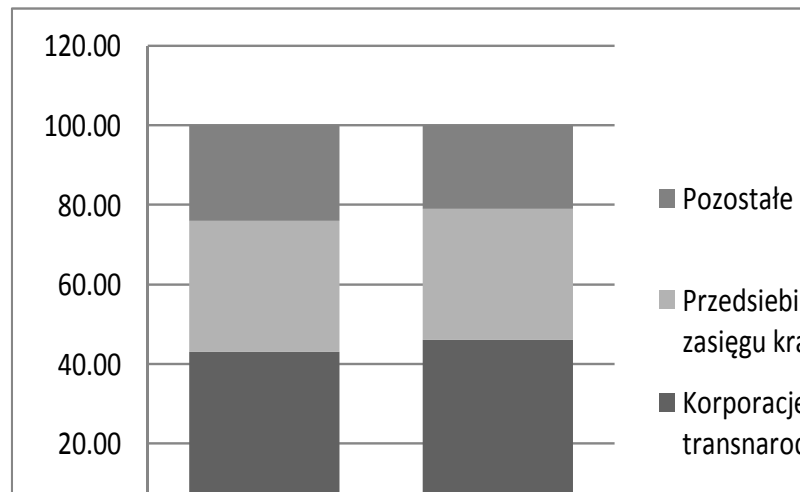
Źródło: Obliczenia własne na podstawie danych Euromonitor International, a także informacji z przedsiębiorstw.

Odnosząc się do drugiej części badań, dotyczącej rynku napojów bezalkoholowych, stwierdza się, iż udział korporacji transnarodowych był równy 46 % w 2006 roku. Zidentyfikowano 12 podmiotów, które spełniały cechy korporacji transnarodowych.

Przedsiębiorstwa o zasięgu krajowym miały 33% udział w roku 2006. Warto w tym miejscu zauważyć, iż wśród przedsiębiorstw o zasięgu krajowym, pięć firm miało wiodące znaczenie (wśród 78 badanych). Ich udział w ogólnej sprzedaży firm o zasięgu krajowym wynosił 56% w 2006 roku.

W latach 2004 -2006, wzrósł udział korporacji transnarodowych. Natomiast, nie zmienił się udział przedsiębiorstw o zasięgu krajowym.

**Rysunek 2.** Udziały na rynku napojów bezalkoholowych w 2006 i 2004 roku w Polsce.

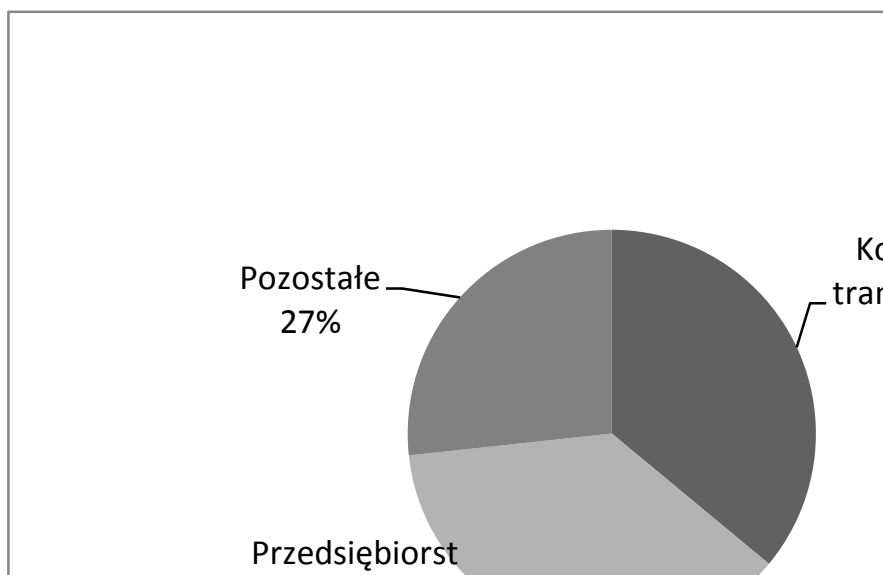


Źródło: Obliczenia własne na podstawie danych AC Nielsen, Canadean, a także informacji z przedsiębiorstw.

### i.3. Obszar badawczy

W okresie wrzesień 2006 – sierpień 2007, korporacje transnarodowe wprowadziły na rynek żywności konfekcjonowanej 58, a przedsiębiorstwa o zasięgu krajowym 60 innowacji produktowych.

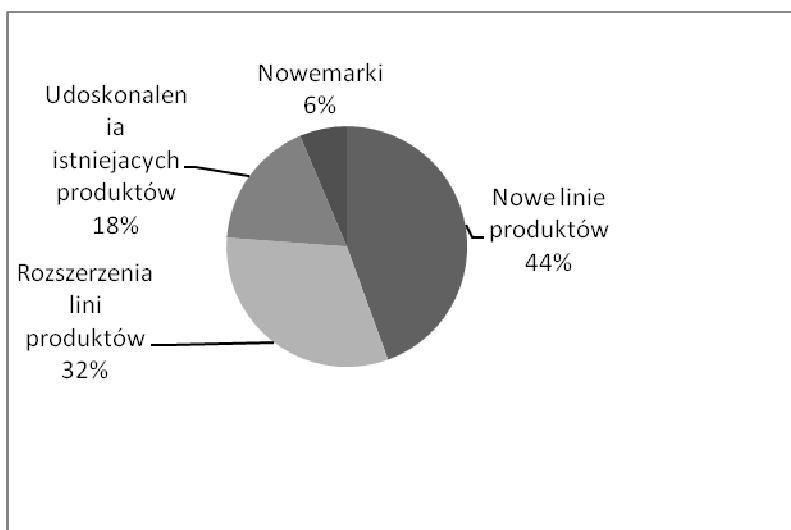
**Rysunek 3.** Innowacje produktowe wprowadzone na rynek żywności konfekcjonowanej w okresie wrzesień 2006 – sierpień 2007



Źródło: Obliczenia własne.

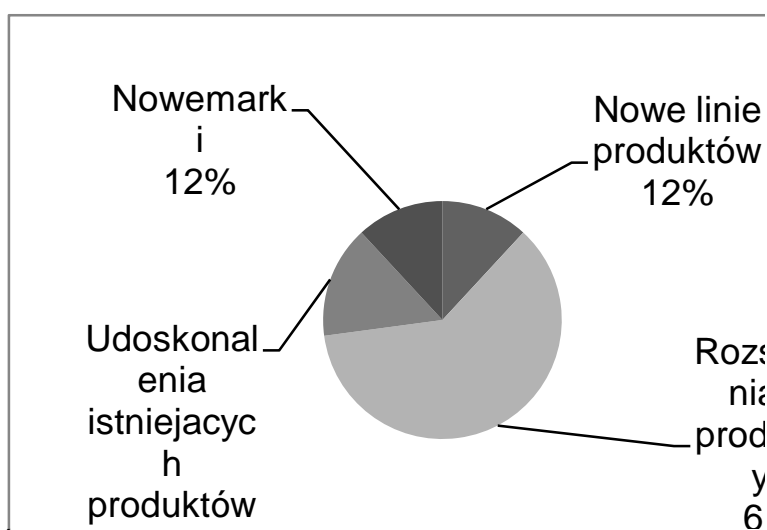
Jak więc widać, przedsiębiorstwa o zasięgu krajowym nie ustępują korporacjom transnarodowym pod względem liczby wprowadzonych innowacji produktowych. Natomiast, więcej innowacji produktowych przypada w przeliczeniu na korporacje transnarodowe w porównaniu do firm o zasięgu krajowym.

**Rysunek 4.** Typy innowacji produktowych wprowadzonych przez przedsiębiorstwa o zasięgu krajowym w okresie wrzesień 2006 – sierpień 2007.



Źródło: Opracowanie własne.

**Rysunek 5.** Typy innowacji produktowych wprowadzonych przez korporacje transnarodowe w okresie wrzesień 2006 – sierpień 2007.



Źródło: Opracowanie własne.

Nowe linie produktów stanowiły 44% ogólnej liczby wprowadzonych innowacji przez przedsiębiorstwa o zasięgu krajowym, a tylko 12% ogólnej liczby innowacji wprowadzonych przez korporacje transnarodowe. Mniejsze zasoby, ale szybszy czas reakcji na potrzeby konsumentów skutkuje bardziej zwartymi nowościami w przypadku przedsiębiorstw o zasięgu krajowym. Dominacja rozszerzeń produktowych w przypadku innowacji wprowadzanych przez korporacje transnarodowe wynika z możliwości przemieszczania produktów między rynkami. W ten sposób generowane są innowacje jako rozszerzenia linii produktowych. Podobny mechanizm zachodzi w przypadku nowych marek. Odgrywają one większą rolę w przypadku innowacji produktowych wprowadzanych przez korporacje transnarodowe niż przedsiębiorstw o zasięgu krajowym.

Odnosząc się do rynku napojów bezalkoholowych, stwierdza się, iż w roku 2006 przedsiębiorstwa o zasięgu krajowym wprowadziły około 75% ogólnej liczby nowych produktów, jakie pojawiły się na rynku napojów bezalkoholowych. W latach 2004 - 2005 relacja ta była podobna.

Analizując rynek napojów bezalkoholowych stwierdza się, iż firmy o zasięgu krajowym szybciej reagowały na potrzeby klientów w porównaniu do korporacji transnarodowych. Przedsiębiorstwa o zasięgu krajowym akceptowały wyższy stopień ryzyka w porównaniu do korporacji transnarodowych.

Należy podkreślić, że firmy o zasięgu krajowym znajdują się na etapie zmiany pozycjonowania marek, i umiejscawiania ich w wyższych segmentach cenowych. Chodzi zatem o proces premiumizacji (ang. premiumisation). Marki z segmentu ekonomicznego trafiają do segmentu mainstream. A marki z segmentu mainstream do segmentu premium. Proces ten realizowany jest poprzez wprowadzanie innowacji produktowych.

Firmy o zasięgu krajowym stosują politykę cenową polegającą na oferowaniu produktów po cenach niższych od konkurencyjnych wyrobów korporacji transnarodowych. Dotyczy to nie tylko wartości bezwzględnych, ale również tańszych produktów w poszczególnych segmentach cenowych. Ta polityka dotyczy również innowacji produktowych.

Stwierdza się również, iż przedsiębiorstwa o zasięgu krajowym wolniej reagują na mega trendy (zmiany w dalszym otoczeniu przedsiębiorstwa). Do takich mega trendów, które silnie oddziałują na rynek spożywczy należy rosnąca świadomość zdrowotna.

#### **i.4. Strategia zorientowana innowacyjnie**

W wyniku podjętych czynności badawczych, dokonano identyfikacji roli działań innowacyjnych w zakresie strategicznych postaw przedsiębiorstw o zasięgu krajowym. Strategie przedsiębiorstw o zasięgu krajowym określono jako zorientowane innowacyjnie.

Orientacja innowacyjna rozumiana jest jako zbiór ukierunkowanych postaw strategicznych, wynikających ze skłonności i zdolności do wprowadzania innowacji produktowych. W przyjętym sposobie interpretacji, strategia dotyczy nie tylko rozwoju przedsiębiorstwa, ale również aspektu konfrontacji, która ukierunkowana jest na rywalizację z korporacjami transnarodowymi.

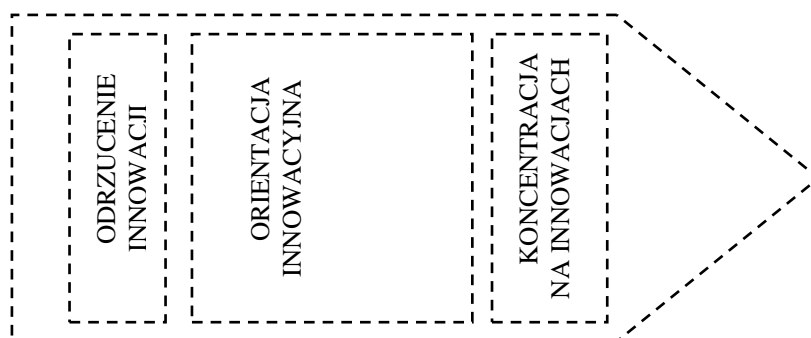
Zdolność oraz skłonność do wprowadzania innowacji produktowych mogą pozostawać w stosunku komplementarności i/lub wzajemnego wynikania. Trudno zatem ustalić, które z tych dwóch zachowań jest pierwotnym, a które wtórnym.

Zdolność oznacza posiadanie potencjału wymaganego do rozwoju innowacji produktowych. A zasoby to podstawowe uwarunkowanie strategiczne decydujące o zdolności przedsiębiorstwa do wprowadzania innowacji produktowych.

Skłonność natomiast to akceptacja dla większego ryzyka, przyjęcie strategicznej gotowości do konfrontacji rynkowej (w tym z korporacjami transnarodowymi).

Zorientowanie innowacyjne może przyjmować różny stopień nasilenia. Umiejscawiając orientację innowacyjną w centrum rozważań, na jednym końcu zachowań podmiotów o zasięgu krajowym należy ująć postawę ograniczonego zaangażowania w działalność innowacyjną, a na drugim koncentracji na innowacjach.

**Rysunek 6.** Orientacja innowacyjna przedsiębiorstwa.



Źródło: Opracowanie własne.

Zwiększający się stopień orientacji innowacyjnej oznacza rosnące marże, większą rentowność, i ukierunkowanie na zwiększenie lojalności konsumentów. W wyniku tego, dochodzi do zmniejszenia cenowej elastyczności popytu. Obniżenie cenowej elastyczności popytu to działanie mające na celu odchodzenia od strategii opartej na cenie.

Trzeba również zaznaczyć, iż przyjęcie orientacji innowacyjnej wynika z rosnącego znaczenia sieci detalicznych, i w związku z tym tzw. prywatnych marek. Wymusza to na niektórych podmiotach o zasięgu krajowym stopniowe zwiększanie produkcji na zamówienie sieci handlowych kosztem zmniejszania produkcji markowych wyrobów.

Orientacja innowacyjna jest zagadnieniem złożonym i wielopłaszczyznowym. Gdyż obejmuje ona szereg przypadków o różnej charakterystyce. Przyjmując takie założenia, podjęto próbę identyfikacji typów zachowań przedsiębiorstw o zasięgu krajowym w zakresie postaw innowacyjnych. Przy tym uwzględniono konfrontacje przedsiębiorstw o zasięgu krajowym z korporacjami transnarodowymi. A to zwiększa stopień złożoności czynionej syntezy. Należy zaznaczyć, iż w zależności od uwarunkowań sytuacyjnych firmy o zasięgu krajowym przyjmują różne typy zachowań<sup>7</sup>. Konkludując, zidentyfikowane typy zachowań to:

**- Wprowadzanie innowacji produktowych jako źródło wyprzedzenia korporacji transnarodowych.**

Taki typ postaw wyróżniono w przypadku 15% badanych firm. Prowadzi on do skokowych zmian w pozycji firm o zasięgu krajowym. Wyprzedzający charakter mają działania firmy Maspex (poprawa pozycji rynkowej), Mokate (poprawa pozycji rynkowej), Agros Nova (bez zmiany pozycji rynkowej), Jutrzenka (poprawa pozycji rynkowej), Food Care (poprawa pozycji rynkowej).

**- Wprowadzanie innowacji produktowych jako element bezpośredniej konfrontacji.**

Zasadniczo, firmy o zasięgu krajowym unikają bezpośredniej konfrontacji z korporacjami transnarodowymi. Taki typ zachowań można zidentyfikować w przypadku 10% badanych przedsiębiorstw. Ustalono, iż element bezpośredniej konfrontacji występuje najczęściej w przypadku firm, które również wykazują postawę wyprzedzania.

**- Wprowadzanie innowacji produktowych jako droga do unikania rywalizacji**

Typ zachowania, zidentyfikowany u 20% badanych firm o zasięgu krajowym, na przykład Bio Active, PPK Astra.

**- Wprowadzanie innowacji produktowych jako element współtowarzyszący konfrontacji z korporacjami transnarodowymi**

---

<sup>7</sup> W związku z takim założeniem, reprezentowane typy zachowań nie sumują się do 100%.

Najczęściej wykorzystywany typ zachowań, stwierdzony u 60% badanych firm na przykład Hoop SA, Sokpol sp zoo, Herbapol Lublin SA, Graal SA, Pamapol SA, Prymat, Jurajska, Ustronianka.

**- Rezygnacja z wprowadzania innowacji produktowych jako elementu konfrontacji.**

Istnieją również firmy nie wprowadzające innowacji produktowych np. Muszynianka, Piwniczanka. Taki typ postaw stwierdzono u 10% badanych przedsiębiorstw.

W odniesieniu do zachowania korporacji transnarodowych stwierdzono, iż unikają one zaangażowania na rynkach tworzonych przez przedsiębiorstwa o zasięgu krajowym. Starają się one wprowadzać i kreować własne rynki, realizują więc strategię *the first mover advantage*. Nestlé to wiodąca firma w zakresie liczby wprowadzanych innowacji produktowych. W strategii tej firmy innowacje produktowe odgrywają kluczową rolę. Dotyczy to zarówno działań wyprzedzających, jak i tempa reakcji na działania firm o zasięgu krajowym. W zakresie konfrontacji z przedsiębiorstwami o zasięgu krajowym, korporacje transnarodowe korzystają z przewagi wynikającej z siły przetargowej w negocjacjach z dostawcami opakowań, surowców, czy też sieci handlowych. W ten sposób utrudniając wprowadzanie innowacji produktowych przedsiębiorstwom o zasięgu krajowym.

### **i.3. Zakończenie**

Poczyniony wywód dowodzi nie tylko adaptacji przedsiębiorstw o zasięgu krajowym, ale również potwierdza działania wyprzedzające wobec postępowania korporacji transnarodowych.

Przedsiębiorstwa o zasięgu krajowym znajdują się na etapie redefiniowania swojej strategii, z ukierunkowanej na cenie do strategii w coraz większym stopniu uwzględniającej wprowadzanie innowacji produktowych. Innowacje produktowe stają się narzędziem, którym przedsiębiorstwa o zasięgu krajowym rywalizują z korporacjami transnarodowymi.

### **Bibliografia**

Zorska A. (2007), *Korporacje transnarodowe*, PWE, Warszawa.

Pierścionek Z. (2003), *Strategie konkurencji i rozwoju przedsiębiorstwa*, PWN, Warszawa.

Błaszczuk A., Brdulak J. J., Guzik M., Pawluczuk A. (2004), *Zarządzanie wiedzą w polskich przedsiębiorstwach*, SGH, Warszawa.

Sosnowska A., Łobejko S., Kłopotek A. (2000), *Zarządzanie firmą innowacyjną*, Difin, Warszawa.

Janasz W., Kozioł K. (2007), *Determinanty działalności innowacyjnej przedsiębiorstw*, PWE, Warszawa.

World Investment Report 2007, Transnational Corporations, Extractive Industries and Development, United Nations Conference On Trade And Development, New York and Geneva

Canadean, *The Soft Drinks Service*, Annual Report - 2005 Cycle Poland, May 2005.

Canadean, *The Soft Drinks Service*, Annual Report - 2007 Cycle Poland, April 2007.

Euromonitor International, *Packaged Food* – Poland, 2007.

Euromonitor International, *Packaged Food* – Poland, 2008.

Raport\_ACNielsen\_lipiec\_2005 (Materiały wewnętrzne firmy)

Raport\_ACNielsen\_lipiec\_2007 (Materiały wewnętrzne firmy)

Raport\_ACNielsen\_wrzesień\_2006 (Materiały wewnętrzne firmy)

*Handel* numery z roczników 2004, 2005, 2006, 2007.

*Poradnik Handlowca* numery z roczników 2004, 2005, 2006, 2007.

Wywiady bezpośrednie i telefoniczne przeprowadzone z producentami

Ankiety wysyłane drogą e-mailową