

Izabela Konieczna  
Uniwersytet Jana Kochanowskiego w Kielcach

## **Działania rynkowe wpływające na wartość dla klienta w obszarze innowacji B+R. Analiza porównawcza spółdzielni mleczarskich z województw świętokrzyskiego i małopolskiego**

### **Streszczenie**

Innowacje będące wynikiem działalności badawczo-rozwojowej są czynnikiem tworzącym nową wartość dla klienta. Stąd celem artykułu jest analiza działań rynkowych w obszarze innowacji oraz badań i rozwoju, które wpływają, zdaniem menadżerów spółdzielni mleczarskich z województw świętokrzyskiego i małopolskiego, na wartość dla klientów. Ze względu na skłonność przedstawicieli spółdzielni do udziału w badaniach, zostały one przeprowadzone na próbie 41% spółdzielni mleczarskich z województw świętokrzyskiego i małopolskiego przy wykorzystaniu kwestionariusza wywiadu. Przedstawiciele kierownictwa zostali poproszeni o wskazanie działań realizowanych przez spółdzielnie, które wpływają, ich zdaniem, na wartość dla klientów na następujących rynkach: województwo macierzyste, pozostałe województwa, rynek UE oraz inne główne rynki. Jak pokazują wyniki badań spółdzielnie z obu województw różnią się oceną wpływu działań rynkowych na wartość dla klientów w obszarze innowacji oraz badań i rozwoju.

**Słowa kluczowe:** działania rynkowe, wartość dla klienta, innowacje, B+R, spółdzielnie.

**Kody JEL:** M20, O30

### **Wstęp**

Autorzy z zakresu zarządzania strategicznego uważają B+R za ważne dla uzyskania i utrzymania przewagi konkurencyjnej, szczególnie w tych sektorach, w których sukces rynkowy zależy od innowacyjności technologicznej (Kostera 2008, s. 378). Innowacja będąca wynikiem działalności B+R z dnia na dzień staje się coraz bardziej istotnym czynnikiem rozwoju, ponieważ organizacje muszą stawiać czoło wzrastającej konkurencji coraz potężniejszych, bardziej kompetentnych i lepiej zarządzających rywali (Brilman 2002, s. 168). Przedsiębiorstwa innowacyjne to nie tylko te, które szczególnie sprawnie potrafią tworzyć, absorbować i sprzedawać nowe idee, ale przede wszystkim te, które mają zdolność permanentnego przystosowania się do każdej zmiany zachodzącej w ich otoczeniu i aktywnego reagowania na nie (Pasternak 2005, s. 219). Koordynacja badań i rozwoju, marketingu i operacji (wytwarzania i logistyki) oznacza pełne opanowanie łańcucha wartości firmy oraz zdolności jej całościowego i szybkiego dostosowywania do wybranej strategii działania na rynku (Koźmiński 1999, s. 192), a jednym z ogniw łańcucha wartości jest klient. Stąd celem artykułu jest analiza działań rynkowych w obszarze innowacji oraz badań i rozwoju, które

wpływają, zdaniem menadżerów spółdzielni mleczarskich z województw świętokrzyskiego i małopolskiego, na wartość dla klientów.

## Innowacje a wartość dla klienta

Na konkurencyjność firm w gospodarce światowej wpływa poziom ich inwestycji w badania i rozwój (B+R) (Kostera 2008, s. 378), przy czym działalność B+R jest definiowana jako planowa i ciągła praca twórcza realizowana w celu zwiększenia określonego zasobu wiedzy oraz jej implementacji w zastosowaniach innowacyjnych (Morawski, Kobyłko 2006, s. 201). Innowacje są efektem procesu innowacyjnego, który ma często swój początek w badaniach naukowych (Niestrój 2009, s. 202). B+R mają zatem znaczenie operacyjne dla organizacji, gdyż pozwalają na rozpoznanie nowych możliwości rynkowych, znalezienie nieznanych wcześniej zastosowań istniejących produktów czy na wprowadzenie innowacji technologicznych do procesów produkcyjnych (Kostera 2008, s. 378). Zatem innowacje to produkty i technologie (procesy), które są wynikiem własnej działalności badawczo-rozwojowej czy też są pozyskane na przykład przez zakup licencji lub przejęcie z zewnątrz (Paliwoda-Matiolańska 2009, s. 182). Działalność innowacyjną przedsiębiorstw należy traktować jako zasadniczy czynnik postępu ekonomicznego i cywilizacyjnego, który sprzyja rozwojowi, utrzymaniu dobrej pozycji na rynku i wzrostowi efektywności działania (Rytlewska 2005, s. 255). Rozwój jest przede wszystkim zjawiskiem jakościowym, polegającym na opracowaniu i wdrażaniu w przedsiębiorstwie różnego rodzaju innowacji produktowych, procesowych, strukturalnych oraz w dziedzinie organizacji i zarządzania (Strużycki 2004, s. 219).

Innowacje nie tylko sprzyjają realizacji strategii nastawionej na wzrost wartości, ale umożliwiają osiągnięcie sprawnego i zrównoważonego rozwoju oraz stabilizują kondycję podmiotu, szczególnie w warunkach kryzysu gospodarczego (Nowacki, Adamska 2010, s. 47). Innowacja jest szczególnym narzędziem przedsiębiorczości, za pomocą którego ze zmiany czyni się okazję do podjęcia nowego działania gospodarczego lub do świadczenia nowego rodzaju usług (Penc 2007, s. 62). Innowacje oznaczają skuteczne zmiany na lepsze. Są to tzw. twórcze kapitalne pomysły przekute profesjonalnie w czyn (Hejduk 2004, s. 39). Innowacja polega na ciągłym poszukiwaniu nowych okazji do zaspokajania ludzkich potrzeb i pragnień. Takimi okazjami są nie tylko oryginalne innowacje produktowe i procesowe, oparte na nauce, ale także naśladownictwo, wprowadzanie nowych wyrobów na rynek, poszukiwanie okazji, innowacje w dziedzinie marketingu i zarządzania (Pierścionek 2003, s. 223-224).

Innowacje można rozpatrywać jako:

- innowacje transformacyjne, które są inspiracją dla całkowicie nowych projektów lub procesów wytwórczych i mają największy wpływ ekonomiczny;
- innowacje rzeczywiste, które stanowią nowość zarówno dla klienta, jak i producenta; innowacje te są jakby drugą generacją innowacji transformacyjnych;

- innowacje przyrostowe, stanowiące codzienną siłę napędową zmian w przedsiębiorstwie. Innowacja przyrostowa to ulepszenie tego co było (tu jest miejsce dla reengineeringu, zarządzania jakością i innych technik) (Pająk 2006, s. 340).

Innowacje tworzą nowe wartości. Nie tylko bezpośrednio powiększają wartość firmy (Niestrój 2009, s. 203). Wartość innowacji to położenie nacisku na to, czego naprawdę potrzebują klienci, a nie na to, jak pokonać konkurentów na dotychczasowym polu; to przekonanie o tym, że reguły nie są niezmiennie – można próbować kształtować je od nowa (Altkorn 2002, s. 40). Innowacje są czynnikiem w procesie kreowania wartości przedsiębiorstwa w sytuacji, kiedy tworzą nową wartość dla klientów i odpowiadają na ich potrzeby (Wanicki 2016, s. 516). Jak podaje B. Dobiegała-Korona (2014, s. 4), innowacja staje się wartością dla klientów, jeżeli:

- pozwala realizować cele klientów i daje wyniki, których oni oczekują;
- dostarcza im rzeczywistych, istotnych korzyści, a klienci traktują ją jako unikalną;
- oferta wprowadzana jest w czasie, w którym oczekują jej klienci (mają problemy i chcą je rozwiązać);
- unikalne korzyści dostępne są dla klientów, co znajduje wyraz w akceptowanych kosztach, które poniosą klienci, nabywając innowację.

Innowacje jako wartości dla konsumenta dostarczają istotnych korzyści, które uzna on za unikatowe, jednak muszą pozostać w jego zasięgu, być dla niego dostępne oraz dostarczone w odpowiednim czasie (Wanicki 2016, s. 515). Niezależnie od rodzaju innowacji do ważnych współcześnie innowacyjnych wartości dla klientów należy zaliczyć trzy grupy cech tych wartości:

1. wyższa użyteczność produktów i usług, rozumiana szerzej niż funkcjonalne wartości (cena, wygoda, produktywność), ale uwzględniająca także wartości emocjonalne i doświadczenia klientów;
2. korzyści dla klienta związane z rzadkością (wyjątkowością w rozwiązaniu jego problemu) i dostępem do innowacji;
3. prestiż, więź z dostawcą, wpływ klienta (Dobiegała-Korona 2014, s. 5).

## **Działania rynkowe wpływające na wartość dla klienta w obszarze innowacji i B+R – wyniki badań**

Empiryczna weryfikacja działań rynkowych wpływających na wartość dla klienta w obszarze innowacji i B+R została przeprowadzona wśród przedstawicieli najwyższego kierownictwa spółdzielni mleczarskich. Ze względu na skłonność przedstawicieli spółdzielni do udziału w badaniach, zostały one przeprowadzone na próbie 41% spółdzielni mleczarskich z województw świętokrzyskiego i małopolskiego przy wykorzystaniu kwestionariusza wywiadu. Przedstawiciele kierownictwa zostali poproszeni o wskazanie działań realizowanych przez spółdzielnie, które wpływają, ich zdaniem, na wartość dla klientów na następujących rynkach: województwo macierzyste, pozostałe województwa, rynek UE oraz inne główne rynki. Wyniki wywiadów zamieszczono w tabeli 1 oraz na wykresie 1.

Tabela 1

**Działania wpływające na wartość dla klientów realizowane przez spółdzielnie mleczarskie z województw świętokrzyskiego i małopolskiego na poszczególnych rynkach w obszarze innowacji i badań i rozwoju (w %)**

Wyszczególnienie	Województwo macierzyste*		Pozostałe województwa*		Rynki UE*		Inne główne rynki*	
	WŚ	WM	WŚ	WM	WŚ	WM	WŚ	WM
Oferuje produkty innowacyjne	33	75	33	50	0	0	0	0
Oferuje produkty zgodne z trendami mody	67	25	67	25	0	0	0	0
Częściej niż konkurenci wprowadza nowe produkty na rynek	33	50	33	0	0	0	0	0
Częściej niż konkurenci modernizuje produkty	0	25	0	0	0	0	0	0
Oferuje produkty wyróżniające się wobec produktów konkurentów	67	25	67	0	0	0	0	0
Utrzymuje kontakty z klientami (odbiorcami) w fazie kreowania (powstawania) koncepcji produktu	0	50	0	50	33	0	0	0
Utrzymuje kontakty z klientami w fazie realizacji koncepcji produktu	0	25	0	25	0	0	0	0

\* Odpowiedzi wielokrotne.

WŚ – województwo świętokrzyskie,

WM – województwo małopolskie.

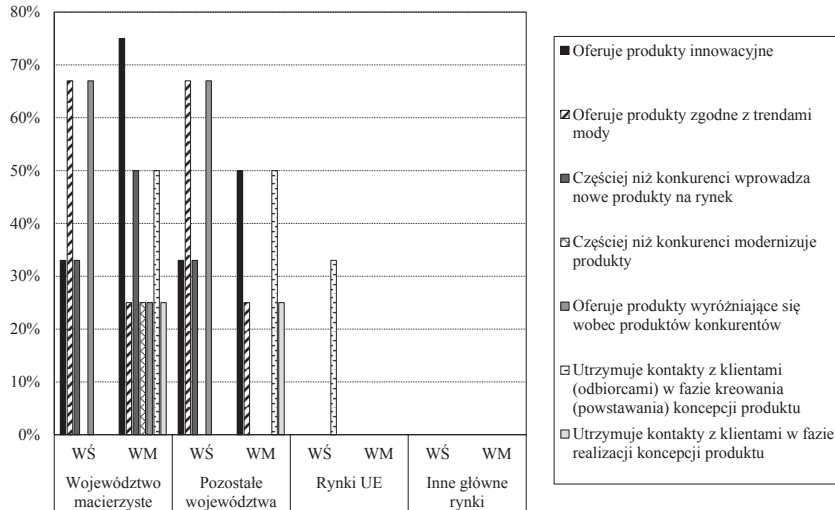
Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań oraz Konieczna (2015, s. 17).

Podczas analizy tabeli 1 i wykresu 1 okazuje się, że:

- Na rynku województwa macierzystego więcej spółdzielni mleczarskich z województwa świętokrzyskiego oferuje produkty zgodne z trendami mody oraz oferuje produkty wyróżniające się wobec produktów konkurentów niż jest to w przypadku spółdzielni z województwa małopolskiego. Z drugiej strony, więcej spółdzielni z województwa małopolskiego oferuje produkty innowacyjne oraz częściej niż konkurenci wprowadza nowe produkty na rynek. Ponadto, spółdzielnie z województwa małopolskiego realizują działania, których nie realizują spółdzielnie z województwa świętokrzyskiego. Są to: częstsze niż konkurenci modernizowanie produktów, utrzymywanie kontaktów z klientami (odbiorcami) w fazie kreowania (powstawania) koncepcji produktu oraz utrzymywanie kontaktów z klientami w fazie realizacji koncepcji produktu.
- Na rynku pozostałych województw więcej spółdzielni mleczarskich z województwa świętokrzyskiego oferuje produkty zgodne z trendami mody w porównaniu ze spółdzielni z województwa małopolskiego. Ponadto, realizują one działania, których nie wskazali przedstawiciele spółdzielni z województwa małopolskiego: częstsze niż konkurenci wprowadzanie nowych produktów na rynek oraz oferowanie produktów wyróżniających

## Wykres 1

## Działania wpływające na wartość dla klientów w obszarze innowacji i badań i rozwoju



WŚ – województwo świętokrzyskie,  
WM – województwo małopolskie.

Źródło: opracowanie własne.

się wobec produktów konkurentów. Z drugiej strony, więcej spółdzielni mleczarskich z województwa małopolskiego oferuje produkty innowacyjne. Dodatkowo, realizują one działania, które nie są realizowane przez analizowane spółdzielnie z województwa świętokrzyskiego, czyli utrzymywanie kontaktów z klientami (odbiorcami) w fazie kreowania (powstawania) koncepcji produktu oraz utrzymywanie kontaktów z klientami w fazie realizacji koncepcji produktu. Żadna natomiast z analizowanych spółdzielni z obu województw nie wskazała częstszego niż konkurenci modernizowania produktów.

- Na rynkach UE jedynie 33% spółdzielni z województwa świętokrzyskiego utrzymuje kontakty z klientami (odbiorcami) w fazie kreowania (powstawania) koncepcji produktu. Pozostałe działania nie są realizowane przez spółdzielnie.

## Podsumowanie

Innowacje będące efektem działań badawczo-rozwojowych są czynnikiem w procesie kreowania wartości dla klientów i odpowiadają na potrzeby klientów. Jak pokazują wyniki badań, spółdzielnie w różnym stopniu realizują działania wpływające na wartość dla klienta w obszarze badań i rozwoju oraz innowacji. Poszczególne działania różnią się poziomem realizacji między województwami objętymi badaniem. Spółdzielnie mleczarskie z woje-

wództwa świętokrzyskiego na rynku lokalnym<sup>1</sup> realizują cztery spośród siedmiu wskazanych w badaniu działań, podczas gdy spółdzielnie z województwa małopolskiego realizują na rynku macierzystym wszystkie wskazane w badaniu działania. Inaczej sytuacja przedstawia się na rynku pozostałych województw. Tu spółdzielnie z obu województw realizują po cztery działania, z czego dwa działania się pokrywają, czyli oferowanie produktów innowacyjnych oraz oferowanie produktów zgodnych z trendami mody. Badania pokazują również, że spółdzielnie z województwa małopolskiego realizują we własnym zakresie działalność badawczo-rozwojową, podczas gdy spółdzielnie z województwa świętokrzyskiego są raczej nastawione na pozyskiwanie innowacji z zewnątrz. Jednak w przypadku spółdzielni mleczarskich z obu województw widać, że potrafią diagnozować, co dla ich klientów stanowi wartość w badanym obszarze. Taka świadomość pozwala na dostosowywanie się do potrzeb klientów, co wpływa na wielkość sprzedaży, a w efekcie prowadzi do uzyskania i utrzymania przewagi konkurencyjnej.

## Bibliografia

- Altkorn J. (2002), *Kształtowanie rynkowego wizerunku firmy*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Krakowie, Kraków.
- Brilman J. (2002), *Nowoczesne koncepcje i metody zarządzania*, PWE, Warszawa.
- Dobiegała-Korona B. (2014), *Innowacje w budowie wartości przedsiębiorstwa*, „Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły HUMANITAS. Zarządzanie”, nr 1, [http://www.humanitas.edu.pl/resources/upload/dokumenty/Wydawnictwo/Zarządzanie\\_zeszyt/Zarz%201\\_2014%20podzielone/Dobiegala%20Korona.pdf](http://www.humanitas.edu.pl/resources/upload/dokumenty/Wydawnictwo/Zarządzanie_zeszyt/Zarz%201_2014%20podzielone/Dobiegala%20Korona.pdf) [dostęp: 20.01.2017].
- Hejduk I. (red.) (2004), *Przedsiębiorstwo przyszłości. Fikcja i rzeczywistość*, Instytut Organizacji i Zarządzania w Przemysle ORGMASZ, Warszawa.
- Konieczna I. (2015), *Cooperatives' Market Activities in the Area of Innovation and R & D on the Example of Dairy Cooperatives from Świętokrzyskie Province*, (w:) Hittmar S. (Ed.), *Theory of Management 8*, University of Žilina, Žilina.
- Kostera M. (red.) (2008), *Nowe kierunki w zarządzaniu*, Wydawnictwa Akademickie i Profesjonalne, Warszawa.
- Koźmiński A. (1999), *Zarządzanie międzynarodowe*, PWE, Warszawa.
- Morawski M., Kobyłko G. (red.) (2006), *Przedsiębiorstwo zorientowane na wiedzę*, Difin, Warszawa.
- Niestrój R. (red.) (2009), *Tożsamość i wizerunek marketingu*, PWE, Warszawa.
- Nowacki R., Adamska M. (red.) (2010), *Podejście innowacyjne w zarządzaniu przedsiębiorstwem*, Difin, Warszawa.
- Pająk E. (2006), *Zarządzanie produkcją. Produkt, technologia, organizacja*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
- Paliwoda-Matiolańska A. (2009), *Odpowiedzialność społeczna w procesie zarządzania przedsiębiorstwem*, C.H. Beck, Warszawa.
- Pasternak K. (2005), *Zarys zarządzania produkcją*, PWE, Warszawa.

<sup>1</sup> Rynek lokalny rozumiany jest jako rynek województwa macierzystego.

- Penc J. (2007), *Nowoczesne kierowanie ludźmi. Wywieranie wpływu i współdziałanie w organizacji*, Difin, Warszawa.
- Pierścionek Z. (2003), *Strategie konkurencji i rozwoju przedsiębiorstwa*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
- Rytelewska G. (red.) (2005), *Bankowość detaliczna. Potrzeby, szanse i zagrożenia*, PWE, Warszawa.
- Strużycki M. (red.) (2004), *Zarządzanie przedsiębiorstwem*, Difin, Warszawa.
- Wanicki P. (2016), *Innowacje jako źródło wartości przedsiębiorstwa*, „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu”, nr 442.

## Market Activities Influencing the Customer Value. A Comparative Analysis of Dairy Cooperatives from Świętokrzyskie and Małopolskie Provinces

### Summary

Innovation as a result of research and development activity is a factor in creating a new value for the customer. Hence, the purpose of this article is to analyse market activities in the field of innovation, and research and development, which affect the value for customers, according to managers of dairy cooperatives of Świętokrzyskie and Małopolskie provinces. Because of the tendency of the representatives of cooperatives to participate in the research, it was conducted on a sample of 41% of the dairy cooperatives from Świętokrzyskie and Małopolskie provinces using an interview questionnaire. Management representatives were asked to indicate the activities implemented by cooperatives, which affect, in their opinion, the value for customers in the following markets: the stem province, rest of the provinces, the EU market, and other major markets. As the results of the research show, cooperatives of both provinces differ in the assessment of the impact of market activities on the customer value in the area of innovation, and research and development.

**Key words:** market activities, customer value, innovation, R&D, cooperatives.

**JEL codes:** M20, O30

## Рыночные действия, влияющие на ценность для клиента в области инноваций в НИР. Сопоставительный анализ молочных кооперативов из Свентокшиского и Малопольского воеводств

### Резюме

Иновации, представляющие собой результат деятельности в области изучения и развития, являются фактором, создающим новую ценность для клиента. Отсюда цель статьи – анализ рыночных действий в области инноваций, а также изучения и развития, которые влияют, по мнению менеджеров молочных кооперативов из Свентокшиского и Малопольского воеводств, на ценность для клиентов. Имея в виду склонность представителей кооперативов

к участию в обследованиях, они были проведены на выборке в 41% молочных кооперативов из Свентокшиского и Малопольского воеводств с использованием вопросника интервью. Представителей руководства попросили указать действия, осуществляемые кооперативами, которые влияют, по их мнению, на ценность для клиентов на следующих рынках: свое воеводство, остальные воеводства, рынок ЕС и другие основные рынки. Как показывают результаты обследований, кооперативы из обоих воеводств отличаются друг от друга оценкой влияния рыночных действий на ценность для клиентов в области инноваций, а также изучения и развития.

**Ключевые слова:** рыночные действия, ценность для клиента, инновации, НИР, кооперативы.

**Коды JEL:** M20, O30

Artykuł nadesłany do redakcji w grudniu 2016 roku

© All rights reserved

Afiliacja:

dr Izabela Konieczna

Uniwersytet Jana Kochanowskiego w Kielcach

Wydział Prawa, Administracji i Zarządzania

Instytut Zarządzania

ul. Świętokrzyska 21

25-406 Kielce

e-mail: [izakonieczna@ujk.edu.pl](mailto:izakonieczna@ujk.edu.pl)