

Marta Domagalska-Grędyś

Kontekst innowacji w grupach producentów rolnych

Streszczenie: Głównym celem opracowania jest identyfikacja i ocena kontekstu kształtowania innowacji w grupach producentów rolnych. Grupy postrzegano jako miejsce tworzenia sieci gospodarstw, sprzyjających powstawaniu innowacji otwartych. Kontekst innowacji w grupach rolników odniesiono do klasycznej teorii rozwoju podmiotów rynkowych na bazie innowacji zamkniętych (Josepha Schumpetera) i innowacji otwartych tworzonych w sieciach współpracy według współczesnych teoretyków (Henry'ego Chesbrougha i Claytona Christiansena, Everetta M. Rogersa).

Pomocniczym celem badań była próba odpowiedzi na pytanie, czy stan relacji wewnątrzgrupowych stanowi przesłankę do zwiększenia innowacji w gospodarstwach, biorąc pod uwagę zmianę relacji w grupach różnych profili produkcji, wskaźniki dynamiki grupowej oraz ocenę relacji z instytucjami współpracującymi. Badania przeprowadzono wśród grup producentów rolnych województwa małopolskiego, wykorzystując metodę wywiadu bezpośredniego w 2015 r. Wyniki badań wskazują na największe zaangażowanie innowacyjne w grupach sadowniczych przy stałych (niezmiennych) relacjach wewnątrzgrupowych, przeciętnych wskaźnikach grupowych i przy dużej liczbie instytucji współpracujących.

Słowa kluczowe: innowacje otwarte i zamknięte, procesy innowacyjne, grupy producentów rolnych, sieci gospodarstw, relacje wewnątrzgrupowe i międzyorganizacyjne, stan relacji wewnątrzgrupowych

1. Wprowadzenie

Innowacje od czasów pojawienia się teorii Josepha Schumpetera zachowują wciąż ważne miejsce w myśleniu na temat rozwoju podmiotów rynkowych. Schumpeter uznał je za siłę napędową gospodarek¹. Współcześnie myślenie w kate-

Autorka jest pracownikiem naukowym Instytutu Ekonomiki i Zarządzania Przedsiębiorstwami Uniwersytetu Rolniczego im. H. Kołłątaja w Krakowie, Al. Mickiewicza 21, 31-120 Kraków (e-mail: rrdomaga@cyf-kr.edu.pl).

¹ Dzięki innowacjom tworzona jest nowa wiedza, która podlega dyfuzji, poszerzając potencjał gospodarki do tworzenia nowych produktów i bardziej wydajnych metod działania (*Podręcznik Oslo...* 2008, s. 35).

goriach innowacyjności prawdopodobnie skutecznie zastąpi endogeniczne i proste teorie rozwoju, uczyni z przedsiębiorcy osobę szukającą innowacji we wszystkich wymiarach współpracy, a sieci gospodarcze dzięki możliwościom gromadzenia zasobów staną się wiodącym inkubatorem innowacji. Tym bardziej że w połowie XX w. w obrębie socjologii i nauk ekonomicznych powstała nowoczesna teoria dyfuzji innowacji² (*diffusion of innovations theory*) wspierająca taki punkt widzenia. Everett M. Rogers zakłada, że współcześnie dyfuzja innowacji nie ma charakteru procesu przestrzennego, ale jest szczególnym rodzajem komunikacji odbywającym się odpowiednimi kanałami, docierając do poszczególnych członków systemu społecznego (Mikołajec 2014, s. 128).

Według koncepcji innowacji i przedsiębiorczości „przedsiębiorstwo powstaje wtedy gdy założyciele uznają je za idealny model kreowania postępu technicznego”. Parafrazując ostatnie stwierdzenie można przyjąć, że „sieci powstają tylko wtedy gdy mentorzy uznają je za idealny model kreowania innowacyjności” (Niemczyk, Stańczyk-Hugiet, Jasiński 2012, s. 288–289). W nurtach wskazujących na dominującą rolę innowacji we wzroście przedsiębiorstw autorzy (Foster, Kaplan 2003) odwołują się do „twórczej destrukcji” zaproponowanej przez Shumpetera. Uważają, że w erze nieciągłości najlepszym rozwiązaniem dla przedsiębiorstwa jest transformacja czegoś nieużytecznego w coś nowego. To nie organizacje mają kreować innowacje, ale innowacje mają stymulować powstawanie organizacji mogących operacjonalizować postęp i zamienić je w strumień zysku. Powszechnie przyjmuje się też tezę, że innowacje nie mogą powstawać w organizacjach, gdyż coraz częściej pobierane są z otoczenia, z tytułu uczestnictwa w sieciach współpracy. Klasyczny obraz organizacji zakładał tworzenie innowacji wewnątrz układu hierarchicznego, ale generowanie profitów z jej wykorzystania było ograniczone. Czerpanie innowacji z zewnątrz wprawdzie zwiększa jej koszt, ale daje niewspółmierne możliwości tworzenia renty z dźwigni innowacyjnej. Wchodzenie organizacji do sieci jest jednym z bardziej interesujących sposobów nabywania innowacji. Uczestnictwo w klastrach wysokich technologii, sieciach kooperacyjnych (tudzież gpr³) to realna możliwość pozyskania lub współużytkowania innowacji (Niemczyk, Stańczyk-Hugiet, Jasiński 2012, s. 289).

W 1912 r. Schumpeter po raz pierwszy w historii ekonomii sformułował pięć przypadków pojawienia się nowych kombinacji, które nazwał później innowacjami. Istotą nowych kombinacji jest: 1) wytworzenie nowego produktu lub wprowadzenie na rynek towarów o nowych właściwościach, 2) posłużenie się nową metodą produkcyjną, 3) znalezienie nowego rynku zbytu, 4) zdobycie nowych źródeł surowców, 5) wprowadzenie nowej organizacji, np. utworzenie monopolu lub jego likwidacja. Zob. http://www.ioz.pwr.wroc.pl/pracownicy/chodak/wyklad_mikro/mikro12.doc [dostęp: 26.08.2015].

² Jej twórcą był amerykański socjolog Everett M. Rogers (1931–2004), który w 1962 r. opublikował pracę inicjującą nowoczesną teorię dyfuzji innowacji (Mikołajec 2014, s. 128).

³ Grupa producentów rolnych.

Wzrost zainteresowania innowacjami potwierdza też realne zainteresowanie publiczne tym zagadnieniem. Od 1992 r. zdecydowanie wzrosła liczba państw prowadzących badania statystyczne z dziedziny innowacji. Należą do nich państwa członkowskie UE, OECD, a także spoza OECD (kraje Ameryki Łacińskiej, Rosja i RPA) (*Podręcznik Oslo...* 2008, s. 13).

Współcześnie innowacje są ważnym elementem polityki, dlatego też znalazły się w centrum uwagi strategii Europa 2020, przyjętej przez państwa członkowskie podczas szczytu Rady Europejskiej w czerwcu 2010 r. Obecna polityka innowacyjności ma uwzględniać zmiany obserwowane w światowej gospodarce i transformację procesów innowacyjnych.

Powołana w tym celu Unia Innowacji wspiera działania zmierzające do efektywnego przetwarzania innowacyjnych pomysłów w nowe produkty i usługi, które przyczynią się do stworzenia nowych miejsc pracy i wzrostu gospodarczego (inteligentnego i zrównoważonego). Jak wskazano w komunikacie Komisji dotyczącym Unii Innowacji, szacuje się, że jeśli przed 2020 r. 3% unijnego PKB przeznaczane będzie na badania i rozwój, to do 2025 r. może powstać ok. 3,7 mln miejsc pracy, a PKB może wzrastać o blisko 800 mld EUR rocznie. Nie dziwi więc fakt, że planowany budżet nowego programu ramowego finansowania badań naukowych i innowacji na lata 2014–2020 – Horyzont 2020 – określono na poziomie 80 mld euro. Również instrumenty wdrażania polityki rolnej potwierdzają zaangażowanie w rozwój innowacyjności. Jednym z beneficjentów są grupy producentów rolnych, które mogą uzyskać dofinansowanie innowacji w ramach PROW na lata 2015–2020⁴. Opracowana przez Ministerstwo Gospodarki Strategia „Dynamiczna Polska 2020” przyjęta przez Radę Ministrów 15 stycznia 2013 r. (MG 2013) koncentruje także wydatki publiczne na działaniach proinnowacyjnych oraz ułatwieniach dla przedsiębiorstw w dostępie do kapitału (Siekierski, Śliwa 2015, s. 7).

Uwagę zwraca występowanie publicznej statystyki działalności innowacyjnej przedsiębiorstw w skali makro⁵ oraz licznych publikacji poruszających problematykę

⁴ W ramach pierwszego i trzeciego priorytetu PROW 2014–2020 (1. Ułatwienie transferu wiedzy i innowacji w rolnictwie, leśnictwie oraz na obszarach wiejskich, 3. Łańcuch żywnościowy i zarządzanie ryzykiem w tym grupy producentów). Przewiduje się, że dzięki wsparciu inwestycyjnemu z PROW 2014–2020 dofinansowanych zostanie 20 tys. gospodarstw, utworzonych około 22 tys. nowych miejsc pracy oraz powstanie blisko 2 tys. grup producentów rolnych. Przewidywany budżet na transfer wiedzy i działalność innowacyjną wynosi 43 001 302 euro, a na grupy producentów 352 987 547 euro. Zob. http://www.arimr.gov.pl/fileadmin/pliki/zdjecia/Centrala/konferencje/18_grudnia_2014/PROW_prezentacja.pdf [dostęp: 26.08.2015].

⁵ Na podstawie standardowej międzynarodowej metodologii przedstawionej w *Podręczniku Oslo...*, opracowanym przez OECD i Eurostat, zebranych m.in. w 25 wskaźników dla monitorowania Unii Innowacji. http://stat.gov.pl/cps/rde/xbcr/gus/NTS_dzialanosc_innowacyjna_2009-2011.pdf [dostęp: 26.08.2015]. W Polsce GUS, <http://stat.gov.pl/obszary-tematyczne/nauka-i-technika-spolesctwo-informacyjne/>

innowacji w skali mikro. Do głosu dochodzą też opinie na temat szeregu barier ograniczających upowszechnianie innowacji w polskich warunkach. Poszczególne sektory narodowego systemu innowacji w Polsce wykazują widoczne niedoskonałości zarówno w swoim funkcjonowaniu, jak i w odniesieniu do powiązań między nimi (Czeraniak 2013). Rolnictwo jako sektor gospodarki szczególnie ważny dla społeczeństwa, ale obciążony ryzykiem, stanowi ważne ogniwo w polityce innowacyjnej Polski. Istotną rolę w upowszechnianiu innowacji mają podmioty gospodarcze funkcjonujące na rynku rolnym, szczególnie w układach współpracy sieci gospodarczych (przykład EIP-AGRI⁶). Z kolei barierą dla rozwoju innowacyjności są czynniki wewnętrzne w gospodarstwach rolnych, hamujące innowacyjność (deficyt wyspecjalizowanej kadry, niedobór finansowych środków prywatnych).

W artykule zostanie przeprowadzona analiza kontekstu działalności innowacyjnej jednych z odbiorców pomocy publicznej – grup producentów rolnych. Podjęto próbę wskazania czynników różnicujących ilość wprowadzanych innowacji natury formalnej (profil produkcji). Kontekstem rozważań o uwarunkowaniach działań innowacyjnych była jakość relacji⁷ wewnątrzgrupowych i wskaźniki dynamiki grupowej (zaufanie, spistość, samoocena). Przyjęto, że budowanie modelu (kontekstu) innowacyjnych zachowań⁸ ma charakter interakcyjny i uwzględnia istniejące w organizacji systemy, które wywierają na nie wpływ (Wojtczuk-Turek 2011, s. 92).

Zaufanie i spistość stanowią o wartości kapitału społecznego w grupie, który oddziałuje na innowacyjność grupy (*Podręcznik Oslo...* 2008, s. 82). Z kolei zachowania członków grupy, mające przesłanki w warunkach organizacyjnych (np. w stylu zarządzania, systemie motywacyjnym), stymulują ekspresję innowacyjnych reakcji lub je hamują.

Zainteresowanie innowacjami i relacjami w grupach producentów rolnych wynika ze znaczenia tych podmiotów w tworzeniu pożądanej struktury organizacyjnej rynku rolno-żywnościowego. Szczególnie w województwie małopolskim o silnym rozdrobnieniu konsolidacja rolników, specjalizacja w obrębie produktu lub grupy produktów stanowi szansę rozwoju gospodarstw. Z punktu widzenia członka grupy

nauka-i-technika/dzialalnosc-innowacyjna-przedsiębiorstw-w-latach-2011-2013,2,8.html [dostęp: 26.08.2015].

⁶ EIP-AGRI – Europejskie Partnerstwo Innowacyjne na Rzecz Wydajnego i Zrównoważonego Rolnictwa utworzone w 2012 r. Ma ono przyczynić się do realizacji strategii Unii Europejskiej Europa 2020 na rzecz inteligentnego, trwałego wzrostu gospodarczego, sprzyjającego włączeniu społecznemu. Intensyfikacja badań i innowacji jest jednym z pięciu głównych celów tej strategii, która promuje nowe interaktywne podejście do wspierania innowacji: europejskie partnerstwa innowacji. Zob. http://ec.europa.eu/agriculture/research-innovation/eip-agriculture/index_pl.htm [dostęp: 26.08.2015].

⁷ Jakość relacji wewnątrzgrupowych mierzona zmianą relacji w stosunku do okresu przed wejściem do grupy. Trzy możliwe oceny: bez zmian, zmiana in plus lub in minus.

⁸ Zachowania innowacyjne poprzedzały wprowadzenie innowacji.

liczy się przede wszystkim ekonomiczny rezultat współpracy. Nie zawsze jednak takie podejście przynosi zamierzony efekt. Badania aspektów grupowych od czasów pojawienia się ustawy o gpr przynoszą obserwacje, że po pierwsze grupy zakładane są wolno, po drugie rozwijają się w różnym tempie i kierunku (upadają, przekształcają się w inne formy prawne, stosując strategie wypracowanych praktyk⁹). W dużej mierze losy grup zależą od jakości relacji (powiązań kooperacyjnych¹⁰) ale też zachowań¹¹ i zaangażowania innowacyjnego¹².

W opracowaniu przyjęto założenie, że zaangażowanie innowacyjne (a także rozwój i dobrostan) gospodarstw zrzeszonych i grup rolniczych mogą zależeć od relacji między rolnikami (wewnątrzgrupowych relacji) i z instytucjami zewnętrznymi (międzyorganizacyjnych relacji). Tym samym uznano, że relacje kształtują powiązania¹³

⁹ Kierują się jedynie chęcią wykorzystania ustawowych środków pomocowych, bez działań o charakterze rozwojowym, w dłuższej perspektywie czasowej.

¹⁰ Sukcesy firm skupiających się w jednym miejscu (np. w klastrach) przypisuje się korzyściom wynikającym z powiązań kooperacyjnych. Wymierne korzyści przynoszą zwłaszcza powiązania w zakresie rozwiązywania problemów skomplikowanych systemów produkcji. Współpraca techniczna doprowadza do zintegrowania różnych zbiorów wiedzy i obniżenia kosztów oraz czasu na prace rozwojowe (Dodgson 1993). Zdaniem Mieczysława Adamowicza (2007, s. 19) specyfika wiejskich sieci współpracy wyrasta głównie z potrzeby zapobiegania degradacji czy sytuacji kryzysowych. Autor przytacza amerykańskie przykłady „miękkich” sieci współpracy nie dla zysku, ale dla np. uzyskania dostępu do nowych technologii i rynków. „Miękkie sieci” mają większe szanse przetrwania na obszarach wiejskich niż „twarde” formy działalności gdyż nie wymagają sztywnych reguł współpracy, stałych formalnych struktur zarządzania i bezwzględnej lojalności. Powiązania między producentami rolnymi sprzyjają również dyfuzji innowacji, która według teorii Rogersa (1996, cyt. za Muras, Zabłocki 2013, s. 137) polega na przekazywaniu informacji między grupami adaptatorów na temat danej innowacji przez możliwe kanały komunikacji.

¹¹ Kategoria „innowacyjnego zachowania” (Carmeli, Meitar, Weisberg 2006, s. 79; Kleysen, Street 2001, s. 284–296; Scott, Bruce, 1994, s. 580–607) stanowi wielowymiarowy konstrukt odnoszący się do cech, zachowań, wytworów jednostki. Innowacyjne zachowanie definiowane jest jako wszelkie działania jednostki ukierunkowane na tworzenie, prezentowanie oraz skuteczne wprowadzanie nowości na każdym poziomie organizacji (Kleysen, Street 2001, s. 284–296). Chodzi tu o rozwijanie pomysłów dotyczących zarówno nowych produktów, technologii, jak i procedur administracyjnych, które służą poprawie relacji w pracy i znacząco podnoszą ich efektywność.

¹² Zaangażowanie innowacyjne (oddolne) jest jednym ze sposobów pobudzania zaangażowania pracowników. Badania Towers Perrin (za: *Fakty i mity...* 2009) wskazują, że główny wpływ na budowanie zaangażowania pracowników ma postawa wyższej kadry kierowniczej; <http://akson.sgh.waw.pl/~rmrowka/Publikacje/Rafal%20Mrowka%20-%20Zaangazowanie.pdf> [s. 12]. Employee Engagement – a Towers Perrin study (2009), <http://www.reach1to1.com/2009/03/09/employee-engagement-drives-businessperformance/> [dostęp: 26.08.2015]. *Fakty i mity związane z zaangażowaniem pracowników* (2009), <http://www.rp.pl/artykul/295880,294552.html>, [dostęp: 26.08.2015].

¹³ Ocena powiązań w procesie innowacyjnym jest ważna ze względu na rolę przepływów wiedzy między firmami oraz innymi podmiotami w tworzeniu i dyfuzji innowacji. Pozwala to na uwypuklenie roli struktur i praktyk organizacyjnych sprzyjających udostępnianiu i wykorzystaniu wiedzy oraz kontaktom z innymi firmami, a także publicznymi instytucjami badawczymi (*Podręcznik Oslo...* 2008, s. 13).

w procesie innowacyjnym i zaangażowanie innowacyjne¹⁴. Dotychczasowe badania grup potwierdzają różnorodność relacji w zależności od branży rolniczej. Potwierdzono wyraźne różnice w formie i jakości relacji między producentami tytoniu, owoców, zbóż, trzody chlewnej, jaj w zależności od liczebności grup i czasu współpracy (Domagalska-Grędyś 2014, s. 155).

Przyjmując, że gospodarstwa zrzeszone funkcjonują w układach sieciowych, uwagę skoncentrowano na obecności otwartych innowacji. Grupa stanowi bogate źródło wymiany zasobów materialnych i niematerialnych, dostarczających wiedzę do tworzenia innowacji otwartych we współpracujących gospodarstwach¹⁵.

Założono, że jakość relacji międzygrupowych wpływa na innowacyjność grup i ich gospodarstw. Najbardziej innowacyjne grupy wdrażają jednocześnie innowacje produktowe, procesowe, organizacyjne i marketingowe, głównie o charakterze otwartym. Konieczne rozwiązania innowacyjne gospodarstwa opracowują we współpracy z innymi przedsiębiorstwami (tudzież firmami tytoniowymi, producentami środków ochrony, pasz), instytucjami badawczymi (Instytut Sadowniczy w Skierniewicach, w Brzeźnej, IUNG w Puławach, Instytut Zootechniki BIP w Balicach).

Podjęcie badań w grupach rolników może również służyć lepszemu zrozumieniu zjawiska innowacji i ocenie polityki publicznej w zakresie nowych inicjatyw. Wynika to m.in. z faktu, że badania nad problematyką innowacji łączą wiele dyscyplin (technologia produkcji, organizacja i zarządzanie, marketing), z których każda może być źródłem cennych spostrzeżeń użytecznych z punktu widzenia teorii i polityki publicznej (*Podręcznik Oslo...* 2008, s. 31). W Polsce obserwuje się ograniczenia (możliwości) wzrostu innowacyjności przedsiębiorstw zarówno po stronie popytowej, jak i podażowej procesu gospodarowania. Takie czynniki jak: słabe zainteresowanie przedsiębiorstw wdrażaniem innowacji, deficyt wyspecjalizowanej kadry, niedobór finansowych środków prywatnych wciąż istotnie zmniejszają możliwości rozwoju innowacyjności gospodarki Polski (Siekierski, Śliwa 2015, s. 150).

¹⁴ Według Aleksandra Sulejowicza (1997, s. 48) głównym motywem działania sieci i w sieci jest możliwość uzyskania korzyści z innowacji.

¹⁵ Davide Chiaroni, Vittorio Chiesa i Federico Frattini (2011) podkreślają, że otwarte innowacje wymagają stworzenia rozległych sieci między organizacjami i budowania relacji z wieloma partnerami zewnętrznymi (producentami i ich partnerami, klientami, użytkownikami, uniwersytetami, instytucjami badawczymi), a także innymi organizacjami i osobami prywatnymi. Zdaniem Esteve Almirall i Ramona Casadesus-Masanella (2010) otwarte innowacje przynoszą korzyści zarówno klientom (zwiększając wartość uzyskiwaną przez użytkownika), jak i przedsiębiorcom (poprawiając efektywność innowacji). Przyjęcie otwartego modelu innowacji w przemyśle spożywczym zdaniem Jongen (2005) może nie tylko zwiększyć skuteczność działań innowacyjnych przez polepszenie jakości produktów i zwiększenie zaufania konsumentów, ale także poprawić społeczną odpowiedzialność producentów żywności.

2. Metoda badań

Badania przeprowadzono z wykorzystaniem kwestionariusza wywiadu wśród reprezentantów grup producentów rolnych¹⁶ województwa małopolskiego w lipcu i sierpniu 2015 r. Wśród respondentów byli członkowie zarządów, prezesi (kadra zarządzająca) i pracownicy administracyjni. Osoby badane w grupach odgrywały najczęściej podwójną rolę (zarządzającego i producenta) i miały najszerszy wgląd w sytuację grupową.

W opracowaniu zostały udzielone odpowiedzi na pytania:

1. Które grupy producentów rolnych są najbardziej innowacyjne (o jakim profilu produkcji, w jakim stanie relacji wewnątrzgrupowych i międzyorganizacyjnych, jakich wskaźnikach dynamiki grupowej)?
2. W jakim stopniu gospodarstwa z grup uczestniczą w innowacjach otwartych? Jakie formy innowacji otwartych dominują?
3. Jak rolnicy postrzegają „bycie innowacyjnym w grupie”?

Przedmiotem badań były relacje wewnątrzgrupowe¹⁷ (ich stan w stosunku do okresu poprzedzającego współpracę) i międzyorganizacyjne (z instytucjami) oraz wskaźniki dynamiki grupowej (zaufanie, spójność i samoocena). Analizy zostały przeprowadzone, uwzględniając grupowanie według sześciu profili produkcji¹⁸ i trzech stanów relacji wewnątrzgrupowych (in plus, in minus i bez zmian w stosunku do okresu przed wstąpieniem do grupy). Przyjęty układ wynikał z potrzeby prezentacji wyników odnoszących się do najistotniejszych kontekstów powstawania innowacji w grupach rolników.

Do przyjętego postępowania badawczego skłoniła autorkę koncepcja Schumpetera („rozwój poprzez innowacje”) oraz teoria sieci zakładająca, że podmioty gospodarcze wchodzą w układy sieciowe, głównie by posiadać dostęp do innowacji. Przyjęty sposób postrzegania grup jako miejsca powstawania innowacji i rozwoju podmiotów współpracujących wynika z praktycznej potrzeby tworzenia sieci innowacji i utrwalania relacji.

W artykule przyjęto, że działalność innowacyjna obejmuje wszystkie działania o charakterze naukowym, technicznym, organizacyjnym, finansowym i komercyjnym, które rzeczywiście prowadzą lub mają prowadzić do wdrażania innowacji. Niektóre z tych działań mogą mieć same z siebie charakter innowacyjny, natomiast

¹⁶ W województwie małopolskim w okresie badań zarejestrowanych było 18 gpr. Zbadano 14 grup reprezentujących 1341 gospodarstw. Niezbadani nie wskazali konkretnego powodu odmowy udziału w wywiadzie.

¹⁷ Wewnątrzgrupowe (endogeniczne). Poza wyżej wspomnianymi rozpatrywano też relacje międzyorganizacyjne (egzogoniczne). Ze względu na cel badań relacje międzyorganizacyjne obserwowano w klasach wyznaczonych kierunkiem zmian relacji wewnątrzgrupowych (in plus / in minus / bez zmian).

¹⁸ Profile produkcji: owoce, owce, trzoda chlewna, tytoń, warzywa, ziarna zbóż.

inne nie są nowością, ale stanowią niezbędny krok na drodze ku ich wdrożeniu. Rozpatrywano działalności pomyślnie zakończone wdrożeniem nowej innowacji. Nie uwzględniano działalności bieżącej w trakcie realizacji, która nie doprowadziła do wdrożenia innowacji, ani działalności zaniechanej przed wdrożeniem innowacji. W prowadzonych badaniach oprócz wskazania rodzaju innowacji respondenci określali ich charakter, z podziałem na dwie kategorie: innowacje otwarte i zamknięte.

W opracowaniu wykorzystano terminy postawa i zachowanie innowacyjne. Postawa oznaczała pozytywne nastawienie do współpracy, rozwiązywania problemów. Zachowania innowacyjne członków grup identyfikowano przez wybrane cechy, takie jak: świeżość (brak oporu przed „nowym”), kooperatywność (współpraca w rozwiązywaniu problemów), realizm, odwaga (Tidd, Bessant 2013, s. 200–201).

3. Kontekst innowacji w działalności grup producentów rolnych

Kierując się metodologią podziału proponowaną przez Unię Europejską, innowacje tworzone w zrzeszonych gospodarstwach indywidualnych dotyczą sektora rolniczego (innowacje sektorowe) i prezentują różne typy innowacji, od produktowych, procesowych przez organizacyjne do marketingowych (*Podręcznik Oslo...* 2008, s. 19).

Innowacje w obrębie produktów wiążą się ze znaczącymi zmianami w zakresie wyrobów lub usług. Do tego typu zalicza się zarówno całkowicie nowe wyroby i usługi, jak i znaczące udoskonalenia istniejących produktów. W przypadku grup innowacje produktowe związane są np. z wprowadzaniem nowych odmian roślin, ras zwierząt czy też usług agroturystycznych¹⁹.

Innowacje w obrębie procesów to znaczące zmiany w metodach produkcji i sposobach dostarczania produktów. Grupy dzięki posiadanemu kapitałowi na inwestycje mogą wprowadzać zmiany w zakresie przechowywania, magazynowania i transportowania produktów (nowe linie sortownicze, produkcja ekologiczna). Przykładowo dla producentów prosiąt szczególne znaczenie mają operacje objęte działaniem „Pomoc na inwestycje w gospodarstwach rolnych”. Pomoc jest ukierunkowana na poprawę rentowności i konkurencyjności gospodarstw poprzez wspieranie materialnych i niematerialnych inwestycji. Dofinansowanie udzielane

¹⁹ Innowacyjne usługi agroturystyczne są potencjalną formą rozwijania działalności gospodarstw rozbudowanych np. w gminach podgórskich województwa małopolskiego, jednak wśród badanych (w 2015 r.) innowacja taka nie została potwierdzona. W badaniach wcześniejszych autorki (2004 i 2007) gospodarstwa agroturystyczne wśród gpr występowały, powodów ich nieobecności nie badano. Przypuszczalnie upadły, jak większość słabo zorganizowanych gospodarstw agroturystycznych, niedostosowujących usług do wymagań rynku.

jest tym, którzy dążą do poprawienia swoich wyników ekonomicznych w wyniku rynkowej restrukturyzacji gospodarstwa. Może to dotyczyć zwiększenia efektywności wykorzystywania zasobów wodnych i energii, zwiększenia udziału energii z odnawialnych źródeł oraz redukcji emisji amoniaku i gazów cieplarnianych²⁰.

Innowacje organizacyjne dotyczą wdrożenia nowych metod organizacyjnych. Mogą to być zmiany w zakresie zasad działania grupy, organizacji miejsc pracy lub stosunków grupy z otoczeniem. W związku z grupowym działaniem wiele indywidualnych zadań zostaje wykonanych z pominięciem udziału rolników i poza gospodarstwem. Firmom zewnętrznym zlecane są usługi np.: oprysków, przygotowania towaru do sprzedaży, magazynowania, transportu.

Innowacje marketingowe z kolei dotyczą wdrożenia nowych metod marketingowych. Mogą to być zmiany w projekcie i konstrukcji produktu, w jego opakowaniu, promocji i dystrybucji, a także w metodach kształtowania cen wyrobów i usług (*Podręcznik Oslo...* 2008, s. 19). Zrzeszeni producenci rolni z uwagi na szerszy²¹ dostęp do wiedzy i jej wymianę oraz miejsce w WPR²² mają do dyspozycji większy wybór środków unijnych (na promocję żywności, inwestycje ekologiczne). Widoczne to jest m.in. w działaniach sadowników i producentów mleka (akcje promocyjne w szkołach zachęcające dzieci do spożywania mleka i jabłek czy kampanie skłaniające konsumentów do zakupu polskich jabłek po wprowadzeniu embarga rosyjskiego w 2015 r.²³). Grupy producentów rolnych są beneficjentami pomocy w zakresie przetwórstwa i marketingu produktów rolnych²⁴, co też zwiększa ich innowacyjność marketingową.

²⁰ Zob. <http://www.prokurent.com/pl/warto-wiedziec/2015-02-11-08-16-29.html> [dostęp: 26.08.2015].

²¹ Rolnicy z grup mają większe przywileje niż producenci działający indywidualnie w ramach obowiązujących zasad dofinansowania i prawa fiskalnego.

²² Wspólna Polityka Rolna.

²³ Wsparcie na przeprowadzenie działań informacyjnych i promocyjnych w ramach PROW 2014–2020.

²⁴ Pomoc finansowa dotyczy materialnych i niematerialnych inwestycji w zakresie przetwarzania i wprowadzania do obrotu hurtowego produktów rolnych. Zastrzega się jednak, że produkt powstały w wyniku przetworzenia musi być produktem rolnym. Do kosztów kwalifikujących się do refundacji zaliczane są: koszty budowy/modernizacji budynków tworzących infrastrukturę zakładu przetwórstwa; koszty zakupu lub leasingu niezbędnych maszyn i urządzeń, aparatury pomiarowej, kontrolnej, sprzętu sterującego procesami produkcji i magazynowania itp., czy nawet wdrożenia systemów zarządzania jakością. Poziom pomocy wynosi 50% kosztów poniesionych na realizację inwestycji. W przypadku grup producentów nie może ona przekroczyć kwoty 15 mln zł w całym okresie realizacji programu. Zob. <http://www.prokurent.com/pl/warto-wiedziec/2015-02-11-08-16-29.html> [dostęp: 26.08.2015].

4. Innowacje otwarte i zamknięte – specyfika i konsekwencje

Zgodnie z koncepcją Chesbrougha (2003) innowacje otwarte i zamknięte²⁵ różni podejście do sposobu rekrutacji specjalistów – czy są oni wewnątrzni, czy korzysta się z wiedzy eksperckiej spoza firmy (lub grupy), a także czy w procesie powstania innowacji kładzie się nacisk na „wyścig pierwszeństwa”, co powoduje, że firma zyskuje przewagę konkurencyjną na rynku (tab. 1). Otwarte innowacje przez to, że mogą zostać wykorzystane równocześnie przez różne podmioty, przynoszą większe korzyści społeczeństwu. W szukaniu przewagi konkurencyjnej niezwykle ważne jest, aby zbudować najlepszy model biznesowy, który zapewni wygraną na rynku. Organizacja czerpie więc korzyści z otwartego dostępu do pomysłów przez nabywanie rozwiązań od innych podmiotów zamiast kontrolowania procesu innowacji i blokowania go przez „zamykanie”.

Tabela 1. Cechy innowacji zamkniętych i otwartych

Table 1. Features of closed and open innovation

| Kategoria | Cechy | |
|---|---|---|
| | innowacje zamknięte | innowacje otwarte |
| Charakterystyka specjalistów | Zatrudnienie najlepszych specjalistów w danej dziedzinie. | Współpraca ze specjalistami spoza firmy. |
| Proces powstawania innowacji | Kreacja, wymyślenie, zbudowanie i sprzedanie skupione w firmie, tak aby czerpać korzyści z badań. | Pomysły i rozwiązania z zewnątrz mogą zostać wykorzystane w organizacji, która poprzez swoje badania da im dodatkową wartość. |
| Stosunek do wyścigu „pierwszeństwa” | Wyścig pierwszeństwa – każdy wynalazek i idea powinny zostać zaprezentowane jako pierwsze na rynku. | Nie trzeba być pierwszym w wynalezieniu czegoś, żeby czerpać z tego korzyści. |
| Relacja do „wygranej” | Tylko ta firma, która wypuści jako pierwsza innowację, ma szansę na wygraną z konkurencją. | Ważniejsze niż pierwszeństwo na rynku jest zbudowanie lepszego modelu biznesowego. |
| Co implikuje wygraną? | Najwięcej najlepszych pomysłów w branży = zwycięstwo. | Najlepszy użytek z pomysłów (wewnętrznych i zewnętrznych) = wygrana. |
| Charakter procesu powstawania innowacji | Kontrola procesu innowacji (zamykanie go), aby nikt nie mógł czerpać z jej pomysłów. | Czerpanie korzyści z otwartego dostępu do pomysłów oraz nabywanie rozwiązań od innych. |

Źródło: Chesbrough 2003, s. XXVI.

Source: Chesbrough 2003, s. XXVI.

²⁵ Zob. <http://odpowiedzialnybiznes.pl/artykuly/otwarte-innowacje-w-drodze-ku-intelektualnemu-przewrotowi/> [dostęp: 26.08.2015].

Otwarte innowacje to jeden z ważniejszych trendów współczesnej gospodarki. Opiera się on nie tylko na dążeniu do poszukiwania nowych pomysłów, ale także rozwiązań, które realnie wpływają na rozwój organizacji. Jednym z ważnych wątków tego tematu jest otwarty dostęp, współpraca, współdziałanie. Korzyści, jakie przynosi organizacji stosowanie tego modelu zarządzania organizacją i produktem, są wymierne. To m.in. dostęp do dużego zbioru idei oraz zwiększony wybór innowatorów, a także możliwość dotarcia do najlepszych idei i rozwiązań (Andrejczuk 2013).

Otwarte innowacje mogą być skutecznym instrumentem konkurowania stosowanym przez część podmiotów rynkowych. Zgodnie z tezą Chesbrougha (2003) producenci żywności mogą korzystać nie tylko z własnych zasobów, wiedzy i rozwiązań, ale też współdziałać z innymi podmiotami oraz pozyskiwać rozwiązania z zewnątrz. Odbywa się to m.in. przez zakup patentów, licencji²⁶, nabycie certyfikatów jakości²⁷, ale przede wszystkim przez współpracę z innymi organizacjami. Autor podkreśla jednocześnie, że dodatkową wartością jest dzielenie się z innymi podmiotami rozwiązaniami, które nie są kluczowe dla przedsiębiorstwa. Takie podejście pozwala na dzielenie się ryzykiem i zyskami, a także na lepsze korzystanie z rozwiązań, których samemu nie jest się w stanie optymalnie wykorzystać. W konsekwencji przepływ nowych rozwiązań może być łatwiejszy i szybszy (Juchniewicz 2014, s. 109).

5. Wyniki badań

5.1. Ogólna charakterystyka analizowanych grup

Zgodnie z przyjętą metodyką badań uzyskano wyniki z 14 gpr, reprezentujących sześć profili produkcji (tab. 2). Najwięcej grup reprezentowało profil produkcji zbóż (5) i owoców (4), przy czym nie były to najliczniejsze grupy w województwie małopolskim (odpowiednio: 25 i 444 członków). Najwięcej rolników zrzeszały grupy tytoniowe (712 gospodarstw). Wśród rzadko (pojedynczo) występujących grup znalazły się profile: warzywniczy, trzody chlewnej i owczarski.

²⁶ Patent, dokument stwierdzający własność wynalazku i wyłączne prawo korzystania z niego w sposób zawodowy lub zarobkowy. Urząd patentowy lub właściciel wynalazku może zezwolić na korzystanie z wynalazku innej osobie w drodze udzielenia licencji (właściciel) lub licencji przymusowej (urząd patentowy); <http://teresin.hekko.pl/Technik/patent.html> [dostęp: 26.08.2015].

²⁷ Podmiot wprowadzający wyrób na rynek (producent, importer lub dystrybutor) spotyka się często z potrzebą potwierdzenia zgodności wyrobu z wymaganiami określonymi w określonej specyfikacji odniesienia (np. Polska Norma, dyrektywa, rozporządzenie). Potrzeba potwierdzenia zgodności wynikająca z przepisów prawa powoduje konieczność przeprowadzenia certyfikacji obowiązkowej; <http://www.pkn.pl/certyfikat-zgodnosci-z-pn> [dostęp: 26.08.2015].

Grupy różniły się między sobą liczebnością członków i czasem współpracy. Znamienne, że wśród profili licznie reprezentowanych przez grupy (zbożowy i owocowy) czas współpracy był najkrótszy (2–3 lata). W przypadku grup owocowych współpraca i znajomości członków trwały znacznie dłużej, niż wskazywał na to formalny wiek grupy wynikający z daty uzyskania statutu gpr. Z przeprowadzonego wywiadu wynika, że grupy zbożowe przed rejestracją współpracowały krócej niż owocowe i to w stosunku do nich można użyć określenia „młodsze”.

Tabela 2. Podstawowe charakterystyki grup w profilach produkcji rolniczej

Table 2. Basic characteristics of groups in agricultural production profiles

| Profil produkcji | Liczba grup | Liczba członków w grupach* | Czas współpracy** (lata) |
|------------------|-------------|----------------------------|--------------------------|
| Owoce | 4 | 444 | 3,00 |
| Owce | 1 | 120 | 8,00 |
| Trzoda chlewna | 1 | 23 | 5,00 |
| Tytoń | 2 | 712 | 6,50 |
| Warzywa | 1 | 17 | 5,00 |
| Ziarna zbóż | 5 | 25 | 2,00 |
| Ogółem | 14 | 1341 | 4,92*** |

* Liczba członków w grupach badanych profilu produkcji. W profilach reprezentowanych przez więcej niż jedną grupę liczba oznacza sumę członków dla grup profilu.

** Przeciętny czas współpracy w profilu produkcji.

*** Średni czas dla badanych grup.

Źródło: badania własne.

Source: own studies.

5.2. Kontekst profilu produkcji grup w ocenie innowacji

W badanych grupach respondenci ujawnili fakty dotyczące realizacji różnych innowacji w swoich gospodarstwach. Ogółem najwięcej zrealizowano innowacji produktowych (4) i marketingowych (3), najmniej (2) organizacyjnych i procesowych (tab. 3). Świadczy to z jednej strony o popularności nabywania oznaczeń potwierdzających wysoką jakość produktów oraz wykorzystywaniu narzędzi marketingowych do ich upowszechniania. Z drugiej strony potwierdza rzadkość innowacji organizacyjnych, które ogranicza słaba znajomość metod i procesów usprawniających pracę. Można przyjąć, że częstotliwość występowania innowacji wynikała bardziej z braku wiedzy i środków finansowych niż obranego profilu produkcji. Na innowacje produktowe najczęściej stać było grupy sadownicze, najliczniejsze i najdłużej współpracujące w województwie małopolskim. Najmniej

kapitałochłonne innowacje organizacyjne tworzyły grupy „nowo utworzone” (owczarska i zbożowe²⁸). Grupy sadownicze wprowadzały wszystkie rodzaje innowacji. W pozostałych profilach produkcji zrealizowano mniej innowacji według liczby i różnorodności innowacyjnej. Uzyskane wyniki stanowią przesłankę do stwierdzenia, że grupy są doświadczone we wdrażaniu innowacji i dodatkowo spełniają kryteria obecnego finansowania innowacji w ramach obowiązującej WPR²⁹, co rokuje dalszy ich rozwój.

Przyjęcie jednak jednego kryterium oceny innowacyjności (profilu produkcji) nie przynosi wystarczającej wiedzy na temat czynników różnicujących innowacyjność grup. Stąd w dalszej części opracowania zaprezentowano dodatkową analizę z wykorzystaniem trzech klas stanu relacji wewnątrzgrupowych.

Odnosząc się z kolei do podziału innowacji na otwarte i zamknięte, wykazano powszechną obecność innowacji otwartych w zrzeszonych gospodarstwach województwa małopolskiego z wyjątkiem profilu trzoda chlewna. Grupę trzodową można uznać za lidera innowacji otwartych, najaktywniej współpracującą ze specjalistami spoza grupy, umiejącą czerpać pomysły z zewnątrz i realizującą efektywny model biznesowy oparty na pomysłach innych (według teoretycznych wytycznych z tab. 1).

Wysoki udział innowacji otwartych odnotowano również wśród grup produkujących warzywa i hodujących owce (50%; tab. 3). Z kolei grupy produkujące tytoń i ziarna zbóż najaktywniej realizowały model innowacji zamkniętych (po 77% udziału innowacji zamkniętych; tab. 3), co świadczy o ich mniejszych umiejętnościach tworzenia innowacji otwartych ze względu na krótki okres współpracy, małe zaufanie, „zamkniętą” strategię funkcjonowania oraz wysoką liczebność grupy³⁰.

W grupie trzodowej pozbawionej innowacji zamkniętych wystąpiła najmniejsza różnorodność innowacji, czyli swoista specjalizacja w zakresie innowacji (4 innowacje, w tym: innowacje produktowe, takie jak: wprowadzenie patentu i nabycie certyfikatu jakości, oraz innowacja marketingowa: wejście na nowe rynki zbytu). Największą liczbę innowacji wprowadziły grupy owocowe (28). W stosunku do liderów wprowadzonych innowacji – ponad trzykrotnie mniej innowacji wdrożyły grupy zbożowe (ziarna zbóż) i czterokrotnie mniej grupy tytoniowe (tab. 3).

²⁸ Grupy nowo utworzone wprowadziły po dwie innowacje organizacyjne (łącznie 4 na 11 innowacji ogółem; tab. 3). W interpretacji zwrócono uwagę na liczebność innowacji niskokapitałochłonnych (organizacyjnych) w kontekście wieku grup. Gdyby rozpatrywać liczbę innowacji organizacyjnych ogółem, grupy sadownicze wprowadziły ich najwięcej (5).

²⁹ W badanych grupach zidentyfikowano innowacje produktowe (PR; tab. 3), z których część może być rozwijana w ramach działania „Współpraca” z PROW 2014–2020 (np. poprzez zakup patentów i licencji).

³⁰ Ponad 100 członków, jak np. w zrzeszeniach tytoniowych.

Tabela 3. Rodzaj innowacji w grupach według profilu produkcji
Table 3. Type of innovation in groups by production profile

| Wyszczególnienie | Profil produkcji | | | | | | | ogółem |
|---|------------------|------|----------------|-------|---------|-------------|---|--------|
| | owoce | owce | trzoda chlewna | tytoń | warzywa | ziarna zbóż | | |
| Innowacja produktowa (poprawa jakości produkcji) / PR* | 4 | 0 | 1 | 2 | 1 | 2 | 2 | 10 |
| Wdrożenie patentu** PR | 1 | 0 | 1 | 0 | 0 | 1 | 1 | 3 |
| Wdrożenie licencji PR | 0 | 0 | 1 | 1 | 0 | 0 | 0 | 2 |
| Uzyskanie certyfikatu jakości (Global G.A.P.) PR | 5 | 1 | 0 | 2 | 1 | 2 | 2 | 11 |
| Wdrożenie procesu ostrzeżenia sadowników o zagrożeniu szkodnikami, chorobami PROC | 2 | 0 | 0 | 1 | 1 | 0 | 0 | 4 |
| Wdrożenie nowej metody marketingowej np. promocji, portalu społecznościowego MARK | 1 | 1 | 0 | 0 | 1 | 0 | 0 | 3 |
| Poprawa organizacji pracy w produkcji (wprowadzenie biura) ORG | 5 | 1 | 0 | 1 | 1 | 2 | 2 | 10 |
| Innowacja w handlu w związku z wchodzeniem na rynki Dalekiego Wschodu i Afryki MARK | 4 | 1 | 0 | 0 | 1 | 1 | 1 | 7 |
| Wybudowanie centrum logistycznego, przechowalni, chłodni PROC | 3 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 3 |
| Integracja hodowców owiec z Podhala i Beskidzia, organizowanie redyku owiec ORG | 0 | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 |
| Produkcja według wymagań zagranicznych rynków (np. Arabii Saudyjskiej) MARK | 3 | 0 | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 4 |

Tabela 3 – cd.
Table 3 – continued

| Wyszczególnienie | Profil produkcji | | | | | | | ogółem |
|---|------------------|--------|--------------------|--------|---------|----------------|--------|--------|
| | owoce | owce | trzcina chlewna | tytoń | warzywa | ziarna zbóż | | |
| Innowacja produktowa (poprawa jakości produkcji) / PR | 4 | 0 | 1 | 2 | 1 | 2 | 10 | |
| Brak wiedzy*** | 0 | 0 | 0 | 1 | 0 | 1 | 2 | |
| Innowacje ogółem (liczba) | 28 | 5 | 4 | 7 | 6 | 8 | 58 | |
| Udział innowacji otwartych (100 = ogółem) | 44,44% | 50,00% | 100,00% | 33,33% | 50,00% | 33,33% | 45,00% | |

* Skróty do rozróżnienia typów innowacji: PR – produktowa, PROC – procesowa, ORG – organizacyjna, MARK – marketingowa.

** Wdrożenie patentu stanowi innowację produktową, jednak nie było wliczane w pozycji pierwszej tab. 3. Podobnie dalej. Dane się nie dublują.

*** Liczebność odpowiedzi „brak wiedzy na temat innowacji” mimo niespójności z resztą danych w tabeli przedstawiono jako ważne uzupełnienie wiedzy na temat świadomości badanego problemu wśród respondentów.

Źródło: badania własne.

Source: own studies.

W klasyfikacji jakościowej innowacji zaznaczył się oryginalny wkład grupy owczarskiej, która jako jedyna wdrożyła innowację społecznościową. Podobnie wyróżniały się grupy owocowe, wprowadzające innowacje organizacyjne i marketingowe na rynkach zagranicznych (poprzez internacjonalizację rynków zbytu). Innowacje związane z uzyskaniem licencji realizowały jako jedyne grupy tytoniowe i trzodowa.

Sądzić więc można, że sieci grup gospodarstw stymulują wzrost liczebności innowacji, dając szansę wszystkim uczestnikom – mniej i bardziej konkurencyjnych profili produkcji.

5.3. Kontekst dynamiki grupowej w ocenie innowacji

Uwarunkowania innowacyjności są niezbędne w zrozumieniu procesów innowacyjnych w grupach producentów rolnych. Jednym z przyjętych kierunków badań były behawioralne wskaźniki innowacyjności (wskaźniki dynamiki grupowej) takie jak: zaufanie, spoiwość, samoocena (tab. 4). Wysoki poziom zaufania sprzyja współdziałaniu, ułatwia podejmowanie decyzji (przyspiesza), generuje dobry klimat współpracy, motywuje do pracy. Z kolei spoiwość jest miarą zażyłości wewnątrzgrupowej, spoiwem, wskaźnikiem koncentracji na celu grupowym, dającym poczucie sensu. Samoocena członków grupy wyraża „poczucie zadowolenia”, poziom wartości, samoświadomości w odniesieniu do podmiotów działających poza grupą. Niska samoocena świadczy o niezadowoleniu i słabej motywacji, może też obniżać zaufanie do współpracy oraz niszczyć poczucie spoiwości z grupą.

Analizując sytuację w grupach według profili produkcji³¹, dostrzeżono, że profil owocowy o największej liczbie innowacji cechował się przeciętnymi wskaźnikami spoiwości (wielkości 3,4 na 5), zaufania (3,8 i 3,6), samooceny (3,63); najkrótszym okresem współpracy (3 lata), przeciętną liczbą członków (85), ale dużą liczbą instytucji współpracujących (13 na 15 maksymalnie; tab. 2, 4, 5). Wysokie wskaźniki dynamiki grupowej nie gwarantowały dużej liczby innowacji, o czym świadczy sytuacja w profilu trzoda chlewna, gdzie innowacji było najmniej, przy wysokich parametrach grupowych. Ze względu na większą liczebność grup owocowych, tytoniowych i zbożowych ich wyniki można traktować bardziej poglądowo niż opinie uzyskane z jednostkowych grup (trzodowej, owczarskiej i warzywniczej). Stąd sytuację prezentowaną przez grupy owocowe, tytoniowe i zbożowe można uznać za reprezentatywną dla województwa małopolskiego. Pozostałe pojedyncze grupy mają ograniczony wkład w zmianach strukturalnych branży województwa (typu shum-peterowskiego), stąd nie traktowano ich inicjatyw innowacyjnych jako istotnych.

³¹ W dalszej części opracowania analiza wskaźników dynamiki grupowej będzie prowadzona według stanu relacji wewnątrzgrupowych.

Tabela 4. Wskaźniki dynamiki grupowej i samooceny w badanych profilach produkcji rolniczej**Table 4.** Indicators of group dynamics and self-esteem in the studied profiles of agricultural production

| Profil produkcji | Spoistość | Poziom zaufania członek–zarząd | Poziom zaufania członek–członek |
|------------------|-----------|-----------------------------------|------------------------------------|
| Owoce | 3,40 | 3,80 | 3,60 |
| Owce | 3,50 | 3,00 | 3,00 |
| Trzoda chlewna | 4,00 | 5,00 | 5,00 |
| Tytoń | 2,00 | 2,00 | 2,50 |
| Warzywa | 3,50 | 4,00 | 4,00 |
| Ziarna zbóż | 4,25 | 4,25 | 4,25 |
| Ogółem* | 3,38 | 3,63 | 3,63 |

* Średnia dla badanych grup.

Źródło: badania własne.

Source: own studies.

W przeliczeniu na grupę największą liczbę innowacji wdrożyły gospodarstwa z profilu owocowego (7), najmniejszą ziarna zbóż (1,6 na gospodarstwo; tab. 5). W profilu sadowniczym wystąpiły najbardziej różnorodne innowacje (z przewagą produkcyjnych). Na uwagę zasługują też gospodarstwa o profilach warzywniczych i owczarskich, które wypracowały mocne marki swoich produktów z certyfikatami jakości, bardzo dobrze rozpoznawanymi przez konsumentów. W grupach tych występowały atrybuty mocnej kultury organizacyjnej opartej na tradycyjnej produkcji, sprzyjające tworzeniu i realizowaniu innowacji produktowych (np. kapusta z Charsznicy, oscypek podhalański).

Z kolei we wszystkich badanych profilach produkcji najwięcej innowacji (28) wdrożyły grupy owocowe (tab. 5). Prawie trzy razy mniej innowacji zrealizowały w województwie małopolskim grupy: warzywnicza i tytoniowe (odpowiednio: 6 i 7 innowacji). Najmniej ogółem innowacji odnotowano w grupie o profilu trzoda chlewna (4 innowacje)

Poszukiwania kontekstu tworzenia innowacji w grupach gospodarstw zaowocowały licznymi ujęciami ilościowymi zjawisk i dawały różne interpretacje. Przykładowo zestawienie w tabeli 5 prezentujące liczbę innowacji ogółem nie uwzględnia czasu współpracy ani liczebności grup w profilu dawało bardzo ogólny obraz grupowej aktywności innowacyjnej rolników w województwie. Dlatego dodatkowo zestawiono dane, uwzględniając czas i liczebność grup w profilach

Tabela 5. Działalność innowacyjna i współpraca z instytucjami grup w profilach produkcji rolniczej
Table 5. Innovative activities and cooperation with institutions in the profiles of agricultural production group

| Profil produkcji | Liczba innowacji (w grupach ogółem) | Liczba innowacji na grupę | Liczba innowacji rocznie w profilu (zaangażowanie innowacyjne grup profilu ³²) | Liczba innowacji rocznie na grupę (zaangażowanie innowacyjne grupy) | Liczba instytucji współpracujących z grupą w profilu | Liczba instytucji współpracujących (na grupę) |
|------------------|-------------------------------------|---------------------------|--|---|--|---|
| Owoce | 28 | 7,0 | 9,3 | 2,3 | 13,00 | 3,30 |
| Owce | 5 | 5,0 | 0,7 | 0,6 | 15,00 | 15,00 |
| Trzoda chlewna | 4 | 4,0 | 0,8 | 0,8 | 10,00 | 10,00 |
| Tytoń | 7 | 3,5 | 1,1 | 0,5 | 15,00 | 7,50 |
| Warzywa | 6 | 6,0 | 1,2 | 1,2 | 10,00 | 10,00 |
| Ziarna zbóż | 8 | 1,6 | 4,0 | 0,8 | 10,00 | 2,00 |
| Ogółem* | 9,7 | 4,5 | 2,8 | 1,0 | 12,17 | 7,97 |

* Średnia dla badanych grup.

Źródło: badania własne.

Source: own studies.

³² Z badań Małgorzaty Juchniewicz (2014, s. 113) wynika, że zdecydowanym liderem współpracy (innowacji otwartych) były przedsiębiorstwa przemysłu tytoniowego, które całą działalność innowacyjną w latach 2010–2012 prowadzili we współpracy z innymi podmiotami. Juchniewicz (2014, s. 111) przyjęła, że przedsiębiorstwo aktywne innowacyjnie to takie, które w badanym okresie wprowadziło przynajmniej jedną innowację produktową lub procesową albo realizowało w tym okresie przynajmniej jeden projekt innowacyjny, który został przerwany lub zaniedbany w trakcie badanego okresu (niezakończony sukcesem) lub nie został do końca tego okresu ukończony (tzn. jest kontynuowany).

produkcji i obliczając dwa wskaźniki: 1) zaangażowania innowacyjnego wszystkich grup i profili oraz 2) zaangażowania innowacyjnego grupy w profilu (tab. 5).

Z przeprowadzonych badań wynika, że w województwie małopolskim największe zaangażowanie innowacyjne występowało w grupach o profilach owocowym (9,3 innowacji na 4 grupy) i zbożowym (4 innowacje na 4 grupy; tab. 5). Najmniejsze w profilu owce i trzoda chlewna (odpowiednio: 0,7 i 0,8 innowacji rocznie, co oznacza jedną innowację po ponad roku współdziałania). Podobnie najsilniejsze zaangażowanie innowacyjne na grupę wykazał profil sadowniczy (2,3 innowacji), najsłabsze w grupach tytoniowych (0,5 innowacji rocznie, czyli jedna innowacja po 2 latach współpracy).

Kontynuując poszukiwania kontekstu powstawania innowacji w grupach, zestawiono dane na temat liczby innowacji według profili produkcji i stanu relacji wewnątrzgrupowych (tab. 6).

Tabela 6. Liczebność innowacji grup w profilach produkcji i według stanu relacji wewnątrzgrupowych

Table 6. The number of innovations in production profiles and in intra-group relations

| Wyszczególnienie | Owoce | Tytoń | Warzywa | Zboża | Owce | Trzoda chlewna | Ogółem |
|------------------|-------|-------|---------|-------|------|----------------|--------|
| In plus | 9 | | | | 5 | 4 | 18 |
| In minus | 5 | 7 | | 5 | | | 17 |
| Bez zmian | 14 | | 6 | 3 | | | 23 |
| Razem | 28 | 7 | 6 | 8 | 5 | 4 | 58 |

Źródło: badania własne.

Source: own studies.

Rozkład cech w powyższym układzie umożliwił bardziej wnikliwą analizę. W stanie poprawiających się relacji grupowych (in plus) oprócz grupy owocowej (9 innowacji), najczęściej innowacji wdrożył profil owczarski (5; tab. 6). Pogarszające się relacje nie ograniczały innowacyjności grup tytoniowych, owocowych i zbożowych. Interesujące, że grupy tytoniowe tworzyły innowacje tylko przy pogarszających się relacjach, a w profilu owocowym i zbożowym występowały grupy wprowadzające innowacje zarówno przy pogarszających się, jak i poprawiających się relacjach. Chociaż poprawiający się stan relacji wewnątrzgrupowych nie był powszechnym warunkiem wzrostu innowacyjności, to ich wyraźne pogorszenie obniżało liczbę innowacji w grupach.

5.4. Kontekst relacji międzyorganizacyjnych

Jedną z tez głoszonych przez badaczy innowacyjności przedsiębiorstw mówi, że poziom współpracy z podmiotami zewnętrznymi jest głównym czynnikiem usprawniającym proces innowacyjny przedsiębiorstw i branż, a w konsekwencji podnoszącym poziom ich innowacyjności. W grupach producentów rolnych z województwa małopolskiego nie potwierdzono, by liczebność współpracujących instytucji była przesłanką zwiększania liczebności innowacji w grupach. Większość badanych grup z województwa małopolskiego wdrażała jedną inwestycję po 1,5 roku współpracy i średnio deklarowała współpracę z około ośmioma instytucjami (7,87, tab. 5). Paradoksalnie najbardziej aktywne we wdrażaniu innowacji grupy o profilu owocowym (2,3 innowacje rocznie) utrzymywała średnio kontakty tylko z trzema instytucjami (3,3; tab. 5). Grupa warzywnicza jako jedyna posiadała wysoką liczbę stałych kontaktów z zewnętrznymi instytucjami (10 stale współpracujących instytucji) i wprowadzała corocznie ponadprzeciętną liczbę innowacji (1,2; tab. 5).

Współpraca w ramach działalności innowacyjnej może być podejmowana z różnymi instytucjami partnerskimi. Prowadzenie procesów innowacyjnych wymaga zdolności do absorpcji wiedzy z różnych źródeł, a to z kolei skłania do postawienia pytania, które z nich przedsiębiorcy oceniają jako najważniejsze (Juchniewicz 2014, s. 113). W przypadku gpr jakość współpracy z instytucjami określa ich warunki rozwoju. Instytucje udostępniają potrzebną wiedzę na etapie zawiązywania współpracy i później tworzą procedury formalne, konieczne by osiągnąć oficjalny status grupy i pozyskać pomoc publiczną na inwestycje i innowacje otwarte (Domagalska-Grędyś 2014, s. 151). Współdziałanie instytucji w późniejszych fazach rozwoju grup odbywa się poprzez szkolenia, przekazywanie wytycznych dotyczących współfinansowania inwestycji, wchodzenie w projekty badawcze, udzielania pożyczek i kredytów. O ile w początkowym okresie kontakty z instytucjami obsługującymi gpr są formalne, z czasem (po uzyskaniu środków pomocowych) pojawiają się też relacje nieformalne. Oba typy kontaktów zewnętrznych (formalne i nieformalne) oddziałują na innowacyjność grup, chociażby przez tworzenie klimatu współpracy i kreatywności. Badane grupy deklarowały przeciętnie kontakty regularne z 12 instytucjami. Liczba instytucji wchodząca regularnie w relacje niewiele różniła grupy pod względem stanu relacji. Z badań autorki wynika, iż tam gdzie polepszyły się kontakty między członkami, liczba instytucji współpracujących była największa, a tam, gdzie nie uległy zmianom bądź pogorszyły się, było mniej współpracujących instytucji (Domagalska-Grędyś 2016). Najlepiej oceniane relacje międzyorganizacyjne łączyły badane grupy z ARiMR (średnia ocena 4,54), Urzędem Marszałkowskim w Krakowie (ocena 3,92) i bankami (3,06; tab. 7). Najsłabiej oceniane były kontakty (relacje) z jednostkami badawczymi (2,04). Przeciętnie lepiej oceniano relacje

z instytucjami w grupach, gdzie relacje pogorszyły się (in minus) lub nie uległy zmianie (bez zmian). Najkrytyczniej współpracę z instytucjami oceniały grupy, w których relacje wewnątrzgrupowe uległy poprawie (głównie przez biurokrację).

Tabela 7. Ocena relacji międzyorganizacyjnych grup z instytucjami (1–5)*
Table 7. Rating of inter-organization relationships among groups and institutions (1–5)*

| Wyszczególnienie | Zmiana relacji w gpr | | | Ogółem |
|--|----------------------|----------|-----------|--------|
| | in plus | in minus | bez zmian | |
| Jednostka badawcza, konsorcjum | 1,33 | 3,0 | 1,8 | 2,04 |
| Urząd Marszałkowski | 3,67 | 3,5 | 4,6 | 3,92 |
| ODR | 2,33 | 2,25 | 4,0 | 2,86 |
| GUS | 2,00 | 2,5 | 2,2 | 2,23 |
| Banki | 2,67 | 3,5 | 3,0 | 3,06 |
| Izba Rolnicza | 2,00 | 2,25 | 2,2 | 2,15 |
| ARR | 2,33 | 3,0 | 2,7 | 2,68 |
| ARiMR | 4,33 | 4,5 | 4,8 | 4,54 |
| Liczba instytucji współpracujących (średnia) | 13 | 12 | 11 | 12 |

* Skala ocen: 1 – najniższa, 5 – najwyższa.

Źródło: badania własne.

Source: own studies.

Poznanie kontekstu układu (grupa ↔ otoczenie) pozwala ocenić, jaką rolę w sieci powiązań odgrywają instytucje. Relacje z otoczeniem (instytucjami) określają warunki rozwoju (poprzez dostęp do wiedzy, procedury formalne, tj. stopnie w uzyskiwaniu statusu grupy i pozyskiwania pomocy publicznej na inwestycje i innowacje). Oddziaływanie instytucji na etapach zawiązywania grup producentów rolnych było dane (Domagalska-Grędyś 2014). Kontynuacji wymaga jednak badanie zagadnień związanych z współdziałaniem instytucji na dalszych etapach rozwoju grup, w tym kwestia organizacji szkoleń, przekazywanie wytycznych dotyczących współfinansowania inwestycji, wchodzenia w projekty badawcze, zaciągania pożyczek i kredytów.

5.5. Kontekst pochodzenia innowacyjności w gpr

Do rozważań na temat kontekstu innowacji w grupach dołączono pytanie określające postrzeganie (znajomość) terminu „bycia innowacyjnym w grupie”.

Bez narzucania odpowiedzi rolnicy wypowiedzieli się spontanicznie, dostarczając nowej wiedzy na ten temat. Opinia rolników kształtowana poziomem świadomości, doświadczenia, zdaniem autorki, może świadczyć o skuteczności wdrażania programów finansujących i upowszechniających innowacje w gospodarce.

Termin „być innowacyjnym w grupie” zrzeszeni rolnicy kojarzyli najczęściej z „zawijywaniem współpracy” (tab. 8). Taki pogląd wyrażali bez względu na stan relacji wewnątrzgrupowych. Samo założenie grupy poprzedzone współpracą dla badanych oznaczało już „bycie innowacyjnym”. Udzielona najczęściej odpowiedź w dużej mierze odsłania trudność, jaką rolnikom sprawia współdziałanie w grupie, tak że współdziałanie podnoszą do rangi działań innowacyjnych. Drugie skojarzenie z terminem oznaczało „bycie operatywnym”, co wskazuje na pożądane cechy członków grup, sprzyjające innowacyjnym postawom i działaniom.

Tabela 8. Postrzeganie terminu „być innowacyjnym w grupie”

Table 8. The perception of the phrase „be innovative within the group”

| Wyszczególnienie | Zmiana relacji w grupach | | | Ogółem |
|--------------------------------------|--------------------------|----------|-----------|--------|
| | in plus | in minus | bez zmian | |
| Być operatywnym | 1,00 | 0,00 | 3,00 | 4,00 |
| Sprostać wymaganiom sieci handlowych | 0,00 | 1,00 | 2,00 | 3,00 |
| Zawijywanie współpracy | 3,00 | 3,00 | 5,00 | 11,00 |
| Brak wiedzy | 0,00 | 3,00 | 0,00 | 3,00 |

Źródło: badania własne.

Source: own studies.

6. Podsumowanie

Badania wskazały na specyfikę uwarunkowań tworzenia innowacji przez grupy producentów rolnych w województwie małopolskim w zależności od profilu produkcji i częściowo od stanu relacji wewnątrzgrupowych.

Największe zaangażowanie innowacyjne występowało w grupach o profilu owocowym, najmniejsze w profilu tytoniowym, gdzie jedną innowację wdrażano dopiero po 2 latach współpracy. Wśród badanych grup przeważał otwarty charakter innowacji, przyczyniający się najczęściej do rozwoju produktów. Obecność innowacji otwartych ogółem najbardziej ujawniła się przy stałych (niezmiennych) relacjach w grupie. Z kolei innowacje zamknięte powstawały częściej przy relacjach pogarszających niż poprawiających. Potwierdza to częściowo tezę, że relacje kształtują innowacyjność w grupach rolników.

Uzyskane wyniki przemawiają także za poparciem tezy, iż o ile ogólnie na decyzje innowacyjne nie wpływały wskaźniki dynamiki grupowej (zaufanie, spoi-
stość, samoocena), to w przypadku innowacji otwartych częściej profile o lepszych
wskaźnikach grupowych były miejscem ich tworzenia.

W badanej sieci gospodarstw zaobserwowano słabość relacji międzyorganizacyj-
nych, mogących przyczynić się do wymiany wiedzy między rolnikami a jednostkami
naukowo-badawczymi. Badani ograniczali się do wymiany wiedzy niezbędnej do
realizacji ustawowego „programu” dostarczającego im środków finansowych, wiedzy
od kontraktujących firm, z umiarkowanym zaangażowaniem w jej poszukiwanie.
Producenci nie dość, że nisko oceniali relacje z uczelniami, to dodatkowo nie wyka-
zywali zainteresowania poszukiwaniem wiedzy z zakresu organizacji i zarządzania,
poprawy współpracy w grupie, marketingu. W ich myśleniu przeważała strategia
działania tu i teraz. Przyczyny sytuacji są złożone (nie mają wiedzy, przekonania,
umiejętności, zaufania, słabo zarządzają swoim czasem, wiedza pozatechnologiczna
w ich przekonaniu jest zbędna, a jej poszukiwanie to strata czasu).

Znaczący wkład w inicjatywy innowacyjne województwa małopolskiego mają
grupy sadownicze. One też uczestniczą w znaczących zmianach strukturalnych
branż województwa wywołanych innowacjami typu shumpeterowskiego (zamknię-
tego) i sieciowego (otwartego).

Podsumowując, kontekst innowacyjny w grupach producentów rolnych wo-
jewództwa małopolskiego jest złożony i wymaga dalszych badań. W przyszłości
należałoby monitorować postępowanie pojedynczych grup (trzodowej, warzywni-
czej i owczarskiej) ze względu na ich specyficzną aktywność innowacyjną w grupie
innowacji społecznych i organizacyjnych. Badaniami warto też objąć wymiary
kultury organizacyjnej odpowiedzialne za innowacyjność, tj. wymianę interperso-
nalną, wsparcie kadry zarządzającej oraz orientację rynkową i realizację pomysłów
innowacyjnych, by udzielić odpowiedzi na pytanie, czy pomysły innowacyjne grup
są wspomagane kulturą organizacyjną?

Innowacje w grupach producentów rolnych należy traktować jako element stra-
teгии biznesowej i składnik decyzji inwestycyjnych, prowadzących do wytworzenia
i rozwoju produktu oraz poprawy efektywności gospodarstw w procesie dyfuzji.

Bibliografia

- Adamowicz M. (2007). Sieci współpracy, gron i terytorialne systemy produkcyjne jako
koncepcja rozwoju obszarów wiejskich. *Roczniki Naukowe*, Seria IX, 22, 15–21.
- Almirall E., Casadesus-Masanell R. (2010). Open versus closed innovation: a model of
discovery and divergence. *Academy of Management Review*, 35 (1), 27–47.
- Carmeli A., Meitar R., Weisberg J. (2006). Self-leadership and innovative behavior at work.
International Journal of Manpower, 27 (1), 75–90.

- Chesbrough H.W. (2003). *Open Innovation*. Boston, Massachusetts: Harvard Business School Press.
- Chiaroni D., Chiesa V., Frattini F. (2011) The open innovation journey: how firms dynamically implement the emerging innovation management paradigm. *Technovation*, 31, (1), 34–43.
- Christiansen C.M., Raynor M., Verlinden M. (2003). *Zmierzaj tam, gdzie będą pieniądze*. Harvard Business Review Polska.
- Christiansen C.M., Scott D.A., Roth E.A. (2010). *Innowacje. Następny krok*. Warszawa: Studio Emka.
- Czerniak J. (2013). *Polityka innowacyjna w Polsce. Analiza i proponowane kierunki zmian*. Warszawa: Difin.
- Dodgson M. (1993). *Technological Collaboration in Industry*. London: Routledge.
- Domagalska-Grędys M. (2014). Relacje sieciowe z udziałem grup producentów rolnych – identyfikacja i ocena zróżnicowania. W: Borowiecki R., Rojek T. (red.). *Współczesne formy relacji międzyorganizacyjnych. Współpraca – kooperacja – sieci* (s. 147–156). Kraków: Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie.
- Domagalska-Grędys M. (2016). Mikro-konteksty kształtowania zmian relacji w sieci grup producentów rolnych. W: Sroka W. (red.). *Zarządzanie współczesnym przedsiębiorstwem. Uwarunkowania, trendy, perspektywy* (s. 93–308). Toruń: TNOiK „Dom Organizatora”.
- Foster R., Kaplan S. (2003). *Twórcza destrukcja*. Łódź: Galaktyka.
- Jongen W. (2005). *Innovation in Agri-food Systems: Product Quality and Consumer Acceptance*. Wageningen Academic Pub.
- Juchniewicz M. (2014). Model otwartych innowacji w przemyśle spożywczym: skala i znaczenie zjawiska. *Zagadnienia Ekonomiki Rolnej*, 3, 107–118.
- Kleysen R.F., Street Ch.T. (2001). Toward a multi-dimensional measure of individual innovative behavior. *Journal of Intellectual Capital*, 2 (3), 284–296.
- Łuczka W. (2014). Network interconnections as a driver of innovativeness in meat industry company. *Acta Oeconomica*, 13 (4), 115–124.
- MG (2013). *Strategia Innowacyjności i Efektywności Gospodarki „Dynamiczna Polska 2020”*. Warszawa: Ministerstwo Gospodarki.
- Mikołajec J. (2014). Dwa typy dyfuzji innowacji i ich ontologiczne założenia. *Zeszyty Naukowe Politechniki Śląskiej*, Seria: Organizacja i Zarządzanie, 72 (1918), 125–134.
- Muras M., Zabłocki W. (2013). Zastosowanie teorii dyfuzji innowacji na przykładzie wprowadzenia na rynek Airbusa A380. *Prace Naukowe Politechniki Warszawskiej*, 89, 135–148.
- Niemczyk J., Stańczyk-Hugiet E., Jasiński B. (2012). *Sieci międzyorganizacyjne. Współczesne wyzwania dla teorii i praktyki zarządzania*. Warszawa: C.H. Beck.
- Podręcznik Oslo...* (2008). *Podręcznik Oslo. Zasady gromadzenia i interpretacji danych dotyczących innowacji. Pomiar działalności naukowej i technicznej*. Wspólna publikacja OECD i Eurostatu, Warszawa. Wydanie trzecie.
- Rogers E.M. (1995, 1996). *Diffusion of Innovations*. New York: The Free Press of Glencoe.
- Schumpeter J. (1934). *The Theory of Economic Development*. Cambridge, Massachusetts: Harvard University Press.

- Scott S.G., Bruce R.A. (1994). Determinants of innovative behavior: A path model of individual innovation in the workplace. *Academy of Management Journal*, 37 (3), 580–607.
- Siekierski J., Śliwa R. (2015). Otoczenie instytucjonalne a procesy innowacyjne w polskiej gospodarce w latach 2004–2020 (w świetle dokumentów strategicznych i operacyjnych). *Zeszyty Naukowe Małopolskiej Wyższej Szkoły Ekonomicznej w Tarnowie*. Tom 26. Prace z Zakresu Zarządzania, 1 (czerwiec), 139–153.
- Sulejowicz A. (1997). *Partnerstwo strategiczne: modelowanie współpracy przedsiębiorstw*. Warszawa: Szkoła Główna Handlowa.
- Tidd J., Bessant J. (2013). *Zarządzanie innowacjami. Integracja zmian technologicznych, rynkowych i organizacyjnych*. Warszawa: Oficyna Wolters Kluwer business.
- Wojtczuk-Turek A. (2011). *Zachowanie innowacyjne w pracy. Wybrane zagadnienia teoretyczne i praktyczne*. Warszawa: Difin.
- Wojtczuk-Turek A. (2010). Organizacyjne i kompetencyjne predykatory zachowań innowacyjnych – analizy empiryczne. *Współczesne Zarządzanie*, 4, 95–106

Źródła internetowe

- Andrejczuk M. (2013), *Otwarte innowacje – w drodze ku intelektualnemu przewrotowi*, <http://odpowiedzialnybiznes.pl/artykuly/otwarte-innowacje-w-drodze-ku-intelektualnemu-przewrotowi/> [dostęp: 26.08.2015].
- Employee Engagement – a Towers Perrin study (2009), March, <http://www.reach1to1.com/2009/03/09/employee-engagement-drives-business-performance/> [dostęp: 26.08.2015].
- Fakty i mity związane z zaangażowaniem pracowników*, <http://www.rp.pl/artykul/295880,294552.html> [dostęp: 26.08.2009].
- <http://akson.sgh.waw.pl/~rmrowka/Publikacje/Rafal%20Mrowka%20-%20Zaangazowanie.pdf>, s.12 [dostęp: 26.08.2015].
- http://ec.europa.eu/agriculture/research-innovation/eip-agriculture/index_pl.htm [dostęp: 26.08.2015].
- http://stat.gov.pl/cps/rde/xbcr/gus/NTS_dzialanosc_innowacyjna_2009-2011.pdf [dostęp: 26.08.2015].
- <http://stat.gov.pl/obszary-tematyczne/nauka-i-technika-spoleczenstwo-informacyjne/nauka-i-technika/dzialalnosc-innowacyjna-przedsiębiorstw-w-latach-2011-2013,2,8.html> [dostęp: 26.08.2015].
- http://www.arimr.gov.pl/fileadmin/pliki/zdjecia/Centrala/konferencje/18_grudnia_2014/PROW_prezentacja.pdf [dostęp: 26.08.2015].
- http://www.ioz.pwr.wroc.pl/pracownicy/chodak/wyklad_mikro/mikro12.doc [dostęp: 26.08.2015].
- <http://www.prokurent.com/pl/warto-wiedziec/2015-02-11-08-16-29.html> [dostęp: 26.08.2015].

Innovations in Agricultural Producer Groups

Abstract: The main objective of the study described in the article is to identify and evaluate the context of shaping innovation in agricultural producer groups. The groups were perceived as a starting point to establish a network of farms within which the emergence of open innovation would be favoured. The context of innovation in groups of farmers was referred to the classical stakeholder theory based on closed innovation (Joseph Schumpeter) and open innovation promoted in collaborative networks by contemporary theorists (Henry Chesbrough and Clayton Christiansen, Everett M. Rogers).

A secondary objective of the study was to answer a question whether the state of intra-group relations was a prerequisite for enhancing innovation on farms, taking into account the change of relations between different profiles of production, indicators of group dynamics, assessment of relations with the cooperating institutions. The study was conducted in 2015 among groups of agricultural producers of the Lesser Poland (Małopolska) province, by applying the method of direct interview. The results show the greatest commitment to innovation in the horticultural groups if they feature stable (unchanging) intra-group relations, average group indicators and a large number of cooperating institutions.

Key words: open innovation, innovation processes, agricultural producer groups, network farms, intra and inter-organization relations, the state of intra-group relations