

Joanna Kaczorowska¹

Katedra Organizacji i Ekonomiki Konsumpcji
Wydział Nauk o Żywieniu Człowieka i Konsumpcji
Szkoła Główna Gospodarstwa Wiejskiego
Warszawa

Innowacyjna działalność produktowa polskich przedsiębiorstw przemysłu spożywczego

Product innovation activities in the Polish food industry

Synopsis. Innowacje produktowe są ważnym narzędziem uzyskiwania przewagi rynkowej, determinującym rozwój przedsiębiorstw w długim okresie. Mimo tego, aktywność polskich przedsiębiorstw spożywczych w tym obszarze jest ciągle niska. Utrzymywanie się tej postawy może się przyczyniać do osłabienia konkurencyjności rodzimych przedsiębiorstw na rynku krajowym oraz globalnym. Najbliższe lata powinny być zatem poświęcone na działalność badawczo-rozwojową (B+R) oraz rozwijanie nowoczesnych metod wparcia dystrybucji i sprzedaży. Zwiększenie aktywności polskich przedsiębiorstw przemysłu spożywczego w obszarze innowacyjnej działalności produktowej będzie sprzyjać także wprowadzaniu produktów dopasowanych do potrzeb współczesnych konsumentów.

Słowa kluczowe: innowacyjność produktowa, przemysł spożywczy, konkurencyjność przedsiębiorstw żywnościowych

Abstract. Product innovations are a powerful instrument for gaining a competitive advantage that determine the growth of company's market share. However the majority of Polish food industry companies show a low activity in this area, which can result in losing their competitiveness in local and global markets. In the nearest future the companies should be more focused on the Research & Development (R&D) activities as well as on new products' distribution and sales methods. Strengthening product innovation activities of Polish food industry companies will help introducing new products that meet modern consumer expectations.

Key words: product innovation activities, food industry, competitiveness of Polish food industry

Wstęp

Przyjąć można, że działalność innowacyjna przedsiębiorstw jest we współczesnej gospodarce synonimem ich konkurencyjności. Przedsiębiorstwa, które wprowadzają nowe wyroby oraz/lub wdrażają nowoczesne rozwiązania produkcyjne, marketingowe i organizacyjne, częściej spełniają oczekiwania klientów, a co za tym idzie znacznie łatwiej utrzymują się na rynku i zwiększają w nim swoje udziały. Rozwój, opracowywanie i wprowadzanie nowych produktów, w odróżnieniu od pozostałych działań innowacyjnych (procesowych, marketingowych i organizacyjnych, dla których motorem są wewnętrzne potrzeby przedsiębiorstwa, tj. poprawa jakości, zwiększenie wydajności, wzrost

¹ Dr inż.; e-mail: joanna_kaczorowska@sggw.pl

zyskowności produkcji itp.), inicjowane są przez czynniki zewnętrzne, do których zaliczyć można [Adamowicz 2008; Costa i Jongen 2006]:

- nowe, jeszcze niezaspokojone potrzeby konsumentów,
- pozycję konkurencyjną przedsiębiorstwa na tle innych przedsiębiorstw, z którymi rywalizuje bezpośrednio (np. wiodących na rynku) lub pośrednio (np. dostawczych lub usługowych),
- dostawców, partnerów oraz inne osoby współpracujące z przedsiębiorstwem, które są dobrze poinformowane o bieżącej sytuacji w branży,
- zmiany w łańcuchu żywnościowym (np. nowe surowce, dodatki do żywności, technologie, systemy produkcyjne, materiały i urządzenia opakowalnicze, kanały dystrybucji),
- politykę państwa, nowe rozwiązania administracyjno-prawne i instytucjonalne, uwarunkowania proinnowacyjne (np. celowe zachęty inwestycyjne, tworzenie programów rządowych wspierających innowacyjność przedsiębiorstw, budowanie kapitału ludzkiego) itp.,
- działalność badawczo-rozwojową (B+R) placówek i ośrodków naukowo-badawczych.

Innowacyjność produktowa jest obecnie istotnym czynnikiem rozwoju przedsiębiorstw, nie tylko warunkującym ich zdolność do skutecznej rywalizacji, lecz również sprzyjającym pobudzaniu (poszerzaniu i pogłębianiu) rynku oraz tworzeniu nowego popytu. Wynika z tego, że wbrew powszechnej opinii procesy rozwoju i wprowadzania nowych produktów nie są aż tak bardzo ryzykowne dla przedsiębiorstw, lecz odwrotnie, to brak innowacji produktowych może być zagrożeniem dla nich [Bal-Wozniak 2006]. Celem artykułu jest charakterystyka stanu obecnego innowacyjnej działalności produktowej polskich przedsiębiorstw przemysłu spożywczego i sprecyzowanie perspektyw dla rozwoju nowych wyrobów. Analizę przeprowadzono na podstawie wtórnych danych literaturowych, pochodzących ze źródeł tradycyjnych i internetowych.

Stan obecny innowacyjnej działalności produktowej polskich przedsiębiorstw przemysłu spożywczego na tle analogicznego stanu w Unii Europejskiej

Pod względem produktowym polski rynek żywnościowy jest mało innowacyjny. Większość nowych wyrobów ma charakter naśladowczy (kopie produktów już istniejących), uzupełniający (nowe smaki i wersje opakowania) lub tylko nieznacznie zmieniony, np. w celu poprawy jakości i/lub obniżenia kosztów produkcji. Niewiele jest w naszym kraju innowacji wykorzystujących nowoczesne technologie (tj. biotechnologia, inżynieria genetyczna czy nanotechnologia) oraz najnowsze osiągnięcia nauki np. mikrokapsułkowanie składników lub opakowania biodegradowalne. Sporadycznie na rodzimym rynku pojawiają się produkty bezwzględnie nowe, kreujące nowy popyt i całkowicie oryginalne.

Taki stan rzeczy charakterystyczny jest dla produktowej działalności innowacyjnej w przemyśle krajów rozwijających się, a podobną sytuację wśród państw unijnych można było obserwować w Portugalii, Hiszpanii oraz Grecji. Polskie przedsiębiorstwa przemysłu

spożywczego, starając się szybko zmniejszyć lukę technologiczną i zaspokoić rosnący popyt, przyjęły strategię intensywnego rozwoju i ekspansji. W związku z powyższym ich działania w obszarze kreowania i opracowywania nowych produktów skupiły się głównie na poprawie ich jakości (najważniejszy cel dla 63% przedsiębiorstw), zwiększeniu asortymentu (57%) i zdobyciu nowych rynków lub zwiększenia udziału w rynku (54%), a nie tworzeniu zaawansowanych technologicznie lub bezwzględnie nowych innowacji produktowych [Rejman 2004].

Mimo przekonania o wysokiej atrakcyjności polskich produktów żywnościowych (będącej tak naprawdę wynikiem relacji kosztowo-cenowych, bliskości dużego i zamożnego rynku niemieckiego, gruntownego przebudowania i dopasowania produkcji przedsiębiorstw do wymogów partnerów handlowych) tegoroczny kryzys gospodarczy (którego rezultatem jest m.in. słabnący popyt) ukazał ich słabość. Przy ciągle dodatnim bilansie handlu zagranicznego (wynoszącym w 2008 r. blisko 1,5 mld EUR) nastąpiło szybkie spowolnienie dynamiki wzrostu eksportu (spadek o 4 pp. w stosunku do analogicznego okresu roku ubiegłego) przy tylko nieznacznym obniżeniu dynamiki importu (o około 1 pp.) [Szczepaniak i Urban 2009; Łopaciuk i inni 2009]. Kolejnym niebezpieczeństwem dla rodzimych przedsiębiorstw spożywczych jest globalny proces liberalizacji handlu rolno-spożywczego, który może skutkować destabilizacją sektorów wrażliwych. Polskie produkty na rynkach krajów członkowskich UE ciągle nie mają wyraźnie rozpoznawalnej marki i mogą być łatwo wyparte przez tańszą żywność z krajów trzecich. Również na rynku krajowym istnieje takie realne zagrożenie, czego dowodem jest przypadek producentów mrożonych truskawek (nadmierny import do Polski chińskich owoców po cenach dumpingowych), który mimo istniejących mechanizmów obronnych spowodował destabilizację tego segmentu [Wprowadzono... 2006]. Prawdopodobne jest również wypieranie polskich produktów z rynków państw trzecich, czego przykładem mogą być trudności, jakich doświadczyli producenci mięsa i wyrobów mięsnych eksportujący swoje produkty na rynki Ukrainy i Rosji. Zamrożenie możliwości sprzedaży towarów polskiej branży mięsnej do krajów Europy Wschodniej (wynikające z nałożeniem na nie specjalnych wymagań związanych z zapewnianiem bezpieczeństwa żywności i standardów jakościowych) spowodowało nie tylko straty finansowe, lecz również utratę (ze względu na silną konkurencję) partnerów handlowych [Daszkowska 2009].

Z drugiej strony, możliwości eksportowe polskich producentów i przetwórców żywności są dalekie od wyczerpania, a przewagi kosztowo-cenowo ciągle znaczne. Wzrost wymiany handlowej przy postępującej liberalizacji będzie zależał od tego, jak będą postrzegane polskie produkty na rynkach krajów członkowskich oraz jak restrykcyjne środki ochronne będą stosowane przez państwa trzecie względem polskich wyrobów.

To wszystko dowodzi, że dla utrzymania i wzmocnienia konkurencyjności polskich przedsiębiorstw spożywczych niewystarczające są obecna niska cena i zadawalająca jakość oferowanych wyrobów. Najbliższe lata muszą być poświęcone na działalność badawczo-rozwojową (sprzyjającą tworzeniu wyróżniającej się oferty asortymentowej) oraz na rozwijanie nowoczesnych metod wparcia dystrybucji i sprzedaży.

Obecnie wzrost aktywności polskich przedsiębiorstw spożywczych w obszarze innowacyjności produktowej hamowany jest przez bariery wynikające ze specyfiki rodzimego sektora i instytucjonalnych uwarunkowań działalności gospodarczej przedsiębiorstw. Do najważniejszych z nich zaliczyć można:

- wysoki udział (92%) mikro- i małych przedsiębiorstw w strukturze sektora, dla których koszty wymogów administracyjno-prawnych działalności gospodarczej (w

porównaniu do przedsiębiorstw dużych) są relatywnie wysokie, a środki na prace badawczo-rozwojowe i marketing nowych produktów znacznie ograniczone,

- bariery administracyjne i instytucjonalne: brak krajowych instytucji finansowych (np. funduszy wysokiego ryzyka z udziałem skarbu państwa i inwestorów prywatnych, jak np. w Wielkiej Brytanii Enterprise Fund) wspomagających produktową działalność innowacyjną, formalne i administracyjne trudności z pozyskiwaniem dotacji unijnych na ten cel (skomplikowane procedury), brak polityki podatkowej państwa sprzyjającej inwestowaniu w projekty badawczo-rozwojowe,
- niekorzystna struktura nakładów innowacyjnych przedsiębiorstw sektora: bardzo niski poziom nakładów na działalność B+R (średniorocznie 2,6%) i zakup gotowych technologii w postaci dokumentacji i praw (średnio 2%), stanowiących podstawę innowacyjności produktowej; dominacja wydatków na środki trwałe (corocznie przedsiębiorstwa przeznaczają blisko 60% środków na inwestycje w park maszynowy i transportowy) oraz powolny wzrost wydatków na marketing nowych i istotnie ulepszonych produktów (z 6,8% w 2000 r. do 10,4% w 2007 r.),
- utrudniony dostęp do wiedzy z zakresu opracowywania produktów spożywczych oraz brak znajomości metod służących do projektowania, rozwoju i wprowadzania innowacji żywnościowych; słabo wykształcona współpraca z jednostkami naukowymi i innymi przedsiębiorstwami (np. dostawcami, dystrybutorami), niewielka ilość ośrodków doradztwa i szkoleń oraz centrów badawczo-rozwojowych wykazujących aktywność i chęć współpracy w tym obszarze,
- ograniczone umiejętności kadry kierowniczej, której często brak interdyscyplinarnej wiedzy, kreatywności i otwartości na zmiany, oraz zdolności myślenia o innowacjach produktowych w kategoriach realnych potrzeb rynku i oczekiwań klientów,
- pasywna postawa przedsiębiorstw wobec możliwości zwiększania innowacyjności produktowej; brak lub bierne uczestnictwo w programach stymulujących rozwój i innowacyjność gospodarki na szczeblu Unii Europejskiej i narodowym, niewielkie zainteresowanie efektami prac krajowego i światowego zaplecza badawczo-rozwojowego,
- ciągle niższa (niż w państwach „starej” Unii) siła nabywcza ludności, co powoduje, że Polska z punktu wprowadzania innowacyjnych produktów jest mało atrakcyjna dla dużych przedsiębiorstw transnarodowych; duże koncerny spożywcze zazwyczaj promują w naszym kraju globalne (sprawdzone już na innych rynkach) wyroby i (ze względu na szacowane niskie zyski) unikają inwestowania nawet w dobre lokalne pomysły,
- konserwatyzm polskich konsumentów: silne przywiązanie Polaków do tradycyjnych marek i produktów, etnocentryzm konsumencki, zachowawcze postawy względem bezpieczeństwa żywnościowego, np. w kwestii GMO (genetycznie zmodyfikowanych organizmów),
- bardziej zaawansowane produktowo rynki państw członkowskich oraz (niektórych) krajów trzecich, co powoduje, że polskim przetwórcom i producentom trudno jest zadowolić konsumentów z tych krajów.

Nie ulega wątpliwości fakt, że obecna innowacyjność produktowa rynku żywnościowego nie jest mocną stroną Polski. Wystarczy porównać procentowy udział

nakładów na działalność B+R w przemyśle spożywczym do takich nakładów w państwach UE-15 (gdzie wydatki te są średnio 2,6-krotnie wyższe), Stanów Zjednoczonych (3,8 razy większe), Australii i Japonii, które przeznaczają na ten cel odpowiednio 4,4 oraz 13,1 razy więcej [CIAA... 2008].

Wśród państw członkowskich najbardziej innowacyjnymi pod względem produktowym są rynki Holandii oraz Danii, gdzie oprócz pokaźnej liczby nowych wdrożeń obserwuje się wysoki stopień zaawansowania technologicznego (znaczna liczba patentów) i oryginalności wprowadzanych produktów. Na świecie liderem w tym obszarze jest bardzo nowoczesny i wszechstronnie rozwinięty rynek amerykański.

Jeśli chodzi o branże europejskiego przetwórstwa żywności, to istotny (blisko 10%) udział nowych wyrobów w produkcji ogółem obserwowany jest w sektorze mleczarskim, produkcji wody i napojów bezalkoholowych, żywności mrożonej, ciastek, przekąsek oraz serów. W ujęciu światowym lista innowacyjnych branż przemysłu spożywczego jest bardzo zbliżona, przy czym miejsce sektora serów zajmuje sektor dań gotowych.

Zwiększenie innowacyjności produktowej, sprzyjające poprawie konkurencyjności krajów członkowskich (w tym Polski), to jeden z kierunków zmian wspólnej polityki rolnej (reforma Fischlera) oraz postanowień odnowionej Strategii Lizbońskiej. Realizacja przyjętych przez Komisję Europejską założeń wspierana jest obecnie za pomocą licznych programów, funduszy i dotacji. Powstało również wiele nowych inicjatyw (w tym m.in. Europejska Platforma Technologiczna „Żywność dla Życia” oraz Europejska Platforma do spraw Diety/ Żywnienia, Aktywności Fizycznej i Zdrowia) wspomagających sektor spożywczy w tym obszarze.

Perspektywy dla rozwoju i opracowywania nowych produktów żywnościowych w Polsce

Niezależnie od stopnia rozwoju gospodarki, jakość i cena stanowią ważne kryteria wyboru produktów. Konsumenci, wraz z poprawą sytuacji ekonomicznej, oczekują od artykułów spożywczych coraz wyższej jakości, a więc zwiększonej zdrowotności (tj. pełnego bezpieczeństwa, zoptymalizowanej wartości odżywczej, kalorycznej i dietetycznej), atrakcyjności sensorycznej (odpowiedniego wyglądu, smaku, zapachu, tekstury czy konsystencji) oraz dyspozycyjności (np. właściwej trwałości, wielkości jednostkowej oraz łatwości przygotowania). Niska cena to najważniejszy motyw zakupu produktów dla najbiedniejszych nabywców. Wraz ze wzrostem dochodów cena nie ma tak istotnego znaczenia jak jej relacja w stosunku do jakości.

W Polsce od kilku lat obserwowane jest wzrastające zapotrzebowanie na produkty dobre jakościowo, co znajduje potwierdzenie w zwiększającej się sprzedaży produktów markowych. Z ostatnich badań wynika, że niemal 80% Polaków kupuje wyroby markowe. Oznacza to, że konsumenci kupują nie tylko produkty, ale również obietnicę otrzymania określonej jakości, gwarancję, że produkt będzie zgodny z ich oczekiwaniami [Andrzejewska 2009]. Z drugiej strony portfele rodzimych nabywców są nadal mniej zasobne niż obywateli większości państw europejskich, a różnice w dochodach poszczególnych grup konsumentów coraz bardziej widoczne. Polacy są wciąż bardzo wrażliwi na cenę i przez to mało lojalni wobec ulubionych marek. Nic więc dziwnego, że większość sklepów proponuje dzisiaj kilka poziomów cenowych w obrębie danego asortymentu, a prawie wszystkie sieci handlowe wprowadziły (pod hasłem produktu

taniego o jakości porównywalnej z markami producenckimi) wyroby pod marką własną (tzw. Private Label). Początkowy rozkwit marek własnych, skierowanych głównie do klientów z segmentu „economy”, tj. zorientowanych na ceny, został obecnie znacznie spowolniony. W zamian za to następuje szybki rozwój Private Labels pozycjonowanych w średnim segmencie cenowym (tzw. „value for money”), zaczęły pojawiać się również marki adresowane do konsumentów z segmentu „premium” [Prywatne... 2008]. Można wywnioskować zatem, że w Polsce coraz większą szansę powodzenia będą miały nowe wyroby dobrej jakości w rozsądnej cenie. Konsumenti coraz częściej będą świadomie dokonywać wyboru produktów uwzględniając ich jakość i wydruki z cenami.

Sukcesywne nasywanie się rynku żywności i narastanie konkurencji w skali globalnej powoduje, że oryginalność i zdolność do wyróżniania się wyrobów zaczyna odgrywać coraz ważniejsze znaczenie. Polscy nabywcy (w wyniku dostępności bogatej i zróżnicowanej oferty asortymentowej) stali się kapryśni oraz wymagający i znacznie częściej przywiązują uwagę do oryginalności, unikatowości, a także pochodzenia kupowanych produktów. Nowy produkt musi oferować dodatkowe korzyści (np. właściwości prozdrowotne), ciekawe rozwiązanie (połączenie smakowe, składnikowe, technologiczne) lub nowoczesne opakowanie by zachęcić konsumenta do jego zakupu. Wzrasta zainteresowanie nabywców towarami niszowymi, np. opatrzonych certyfikatem BIO, marką narodową lub lokalną, które pozwalają na szybkie odróżnienie od produktów globalnych. Potwierdzeniem powyższego jest fakt, że popyt na żywność ekologiczną wzrasta w Polsce średnio o 50% w skali roku [Zientek-Varga 2009].

Z drugiej strony obecny, wtórny charakter polskich innowacji powoduje, że w celu zaakcentowania nowego asortymentu producenci obierają kosztowne strategie wprowadzania, zakładające intensywne akcje promocyjne i reklamowe. Z kolei konsumenci często nie zauważają symbolicznych zmian i dodatkowych korzyści płynących z zakupu tych produktów, co zazwyczaj prowadzi do ich pominięcia i/lub odrzucenia. Szacuje się, że blisko 75% nowych produktów znika z polskiego rynku w ciągu roku od momentu ich wprowadzenia [Penconek 2006]. W obliczu kryzysu gospodarczego rodzime przedsiębiorstwa będą zmuszane do ograniczeń budżetów przeznaczanych na wprowadzanie nowych produktów żywnościowych i poszukiwanie innych sposobów na wyróżnianie swojej nowej oferty. Należy przypuszczać zatem, że w najbliższej przyszłości nowe produkty będą musiały charakteryzować się znacznie wyższą oryginalnością i unikatowością. Producenci powinni również zwiększać innowacyjność swojej oferty po to, by móc skutecznie konkurować i przeciwdziałać ekspansji tanich produktów z krajów trzecich.

Nie można pominąć faktu, że polskie innowacje produktowe już obecnie tworzone są zgodnie z tendencjami charakteryzującymi kraje rozwinięte. Przewiduje się, że produkcja artykułów żywnościowych w Polsce będzie nadal odzwierciedlać globalne trendy innowacji, wśród których wyróżnić można przyjemność (stymulanta rozwoju dla 43% wyrobów tworzonych na świecie), zdrowie (22,5%), wygodę (19,9%), kondycję fizyczną konsumenta (12,9%) oraz etykę (około 1,7%) [Data... 2008]. Wraz ze wzrostem zainteresowania konsumentów zdrowiem i żywieniem oraz zjawiskiem prewencji chorób dietozależnych (o czym świadczyć może min. szybki rozwój segmentu żywności funkcjonalnej) znaczenie trendów zdrowia i kondycji fizycznej będzie stopniowo powiększać się, choć nie wydaje się, by w niedalekiej przyszłości stały się one dominujące. Trudno zaprzeczyć, że dla konsumentów konsumpcja żywności jest (oprócz sposobu

zaspokajania głodu) przyjemnością samą w sobie, co daje szerokie pole do działania dla producentów żywności atrakcyjnej i smacznej.

Zakończenie

We współczesnej gospodarce kreowanie i wprowadzanie nowych wyrobów stało się ważnym narzędziem uzyskiwania przewagi rynkowej, determinującym rozwój przedsiębiorstwa w długim okresie. Mimo tego aktywność polskich przedsiębiorstw spożywczych w tym obszarze jest ciągle niska, a tworzenie oryginalnego i nowoczesnego asortymentu jest w większości obce polskim przedsiębiorcom. Utrzymywanie się tej sytuacji może przyczynić się do osłabienia konkurencyjności, zdolności przetrwania oraz utrudnienia ekspansji rodzimych przedsiębiorstw na rynku krajowym oraz globalnym. Najbliższe lata powinny być zatem poświęcone na działalność badawczo-rozwojową owocującą unikalną ofertą asortymentową. Nie bez znaczenia będzie również rozwijanie nowoczesnych metod wparcia dystrybucji i sprzedaży, których skuteczność przyczyni się do zwiększenia rozpoznawalności polskich wyrobów. Zwiększenie aktywności polskich przedsiębiorstw przemysłu spożywczego w obszarze innowacyjnej działalności produktowej będzie sprzyjać kreowaniu produktów dopasowanych do potrzeb współczesnych konsumentów, a więc:

- zdrowych, atrakcyjnych sensorycznie i wygodnych,
- dobrej jakości w przystępnej cenie,
- odzwierciedlających nowoczesne trendy innowacji (przyjemność, zdrowie, wygodę, kondycję fizyczną i etykę),
- (i przede wszystkim) oryginalnych, będących wynikiem śmiałych oraz ambitnych marzeń i pomysłów polskich przedsiębiorców.

Literatura

- Adamowicz M. [2008]: Zachowanie konsumentów w procesach adopcji innowacji na rynku owoców. [W:] Innowacje i innowacyjność w sektorze agrobiznesu. T. 1. Rolnictwo, przemysł spożywczy, konsumenci. Adamowicz M. (red.). Wydawnictwo SGGW, Warszawa, ss. 221-238.
- Andrzejewska O. [2009]: Żywność racjonalna... moda na żywność wygodną i zdrową. [W:] Fresh & Cool Market 01, 8-11. [Tryb dostępu:] <http://www.fcmarket.pl/sezam/180810.pdf>. [Data odczytu: czerwiec 2009].
- Bal-Wozniak T. [2006]: Innowacyjność w kształtowaniu konkurencyjności przedsiębiorstwa. [W:] Zarządzanie przedsiębiorstwem w warunkach konkurencji. Determinanty konkurencyjności przedsiębiorstw. T. 2. Juchniewicz M.(red.). Wydawnictwo UWM, Olsztyn, ss. 551-552
- CIAA review of key competitiveness indicators; 2008 report. [2008]. CIAA, Brussels. [Tryb dostępu:] <http://www.ciaa.eu/asp/documents/brochures.asp>. [Data odczytu: czerwiec 2009].
- Costa A.I.A., Jongen W.M.F. [2006]: New insights into consumer-led food product development. *Trends in Food Science&Technology* 17, ss. 457-465.
- Daszkowska E. [2009]: Protektionismus vs. Liberalismus im landwirtschaftlichen Handel? Zollabgaben oder außertarifliche Mittel für den Marktschutz? Chancen und Entwicklungsgefahren des polnischen landwirtschaftlichen Sektors. *Journal of Agribusiness and Rural Development* 1(11), ss. 39-51, [Tryb dostępu:] http://www.jard.edu.pl/pub/4_1_2009_pl.pdf. [Data odczytu: czerwiec 2009].
- Data and Trends of the European Food and Drink Industry 2007. [2008]. CIAA, Brussels. [Tryb dostępu:] <http://www.ciaa.eu/asp/documents/brochures.asp>. [Data odczytu: czerwiec 2009].
- Łopaciuk W., Bugała A., Dzwonkowski W., Hryszko K., Krzemiński M., Rycombel D., Szajner P., Zawadzka D., Talarek M., Zalewski A. [2009]: Handel zagraniczny artykułami rolno-spożywczymi – stan i perspektywy. IERiGŻ-PIB, Warszawa.

- Penconek M. [2006]: Innovative Products Get Higher Chances for In-Market Success? [W:] Materiały konferencyjne z VII Ogólnopolskiego Kongresu Badaczy Rynku i Opinii. PTBRiO, Warszawa.
- Prywatne marki detalistów w Polsce [2008]: PMR Publications, Kraków. [Tryb dostępu:] <http://www.pmrpublications.com>. [Data odczytu: czerwiec 2009].
- Rejman K. [2004]: Innowacje produktowe w rozwoju przedsiębiorstw sektora spożywczego. [W:] Nowoczesne zarządzanie i marketing w rozwoju przedsiębiorstw sektora rolno-spożywczego. Kowrygo B. (red.). Wydawnictwo SGGW, Warszawa, ss. 117-131.
- Szczepaniak I., Urban R. [2009]: Międzynarodowa konkurencyjność polskiego sektora rolno- -spożywczego. [W:] Materiały z konferencji „Polska wizja WPR po 2013 r.”. MRiRW, Warszawa, 26.01.2009.
- Wprowadzono cła antydumpingowe na truskawki z Chin. [2006]: [Tryb dostępu:] <http://www.mg.gov.pl/Wiadomosci/Archiwum/Rok+2006/antydumping.htm>. [Data odczytu: czerwiec 2009].
- Zientek-Varga J. [2009]: Ekorynek w Polsce. Ważna nisza wciąż do zagospodarowania. Fresh & Cool Market 02, 18-26.[Tryb dostępu:] <http://www.fcmarket.pl/sezam/191825.pdf>. [Data odczytu: czerwiec 2009].