

Alicja Jasińska

ROLA OSÓB Z NAJWYŻSZEGO KIEROWNICTWA W KSZTAŁTOWANIU AKTYWNOŚCI INNOWACYJNEJ REGIONALNYCH BROWARÓW W POLSCE

1. Wstęp

Nowe wyzwania, jakie niesie ze sobą coraz mniej przewidywalne otoczenie, stawiają współczesne przedsiębiorstwa przed koniecznością ciągłego dokonywania zmian oraz przygotowywania kolejnych. Specyfika tego typu zachowań w większym stopniu odchodzi od biernego poddawania się wpływowi otoczenia na rzecz kreatywnego ich wykorzystania. Przedsiębiorstwa dążące do efektywnego działania i rozwoju powinny, oprócz wykonywania działań reaktywnych, również same inicjować tworzenie i wdrażanie nowatorskich rozwiązań, które nie mogą być jednocześnie wyłącznie kwestią przypadku, ale powinny być rezultatem przemyślanych i wynikających z ogólnych założeń strategicznych działań. Stają się bowiem coraz częściej krytycznym punktem na drodze do przetrwania i rozwoju, umożliwiając adaptowanie się do zmian siły i zakresu oddziaływań zewnętrznych i wewnętrznych.

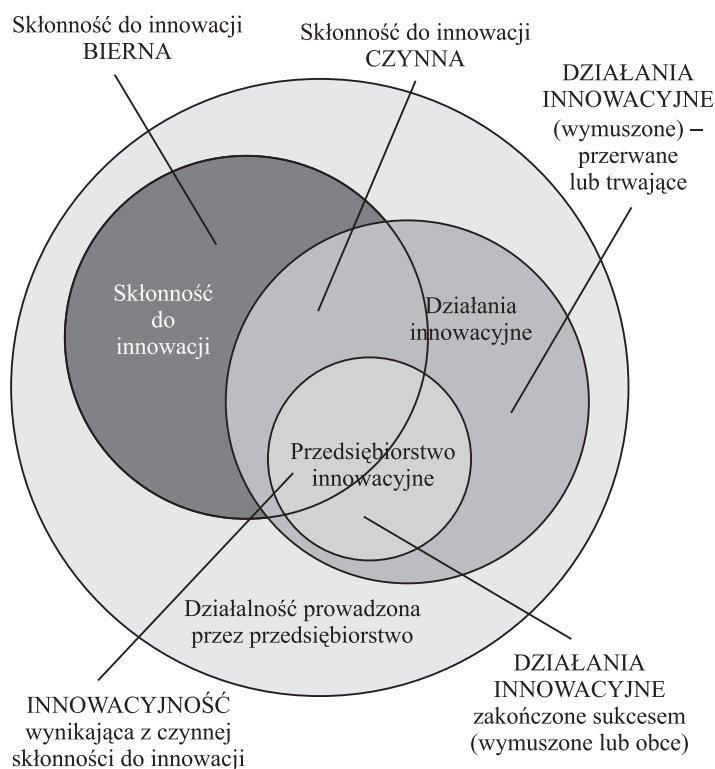
W rezultacie takiego postrzegania roli i znaczenia innowacji rodzi się konieczność rozpatrywania ich nie tylko z punktu widzenia efektu, w postaci sposobów działania, produktu bądź usługi, ale w kontekście szerszym, bardziej systemowym, umożliwiającym śledzenie procesu innowacji, a w konsekwencji zarządzanie jego przebiegiem i efektywnością. Dlatego też należy zwrócić uwagę nie tylko na finalne wdrożenia, ale przede wszystkim na czynniki kształtujące w sposób bezpośredni i pośredni przebieg procesu oraz warunkujące, w perspektywie wewnętrznej, jego efekty, które tworzą przestrzeń decydującą o końcowym sukcesie projektu oraz warunkują cykliczność tego typu działań.

2. Pojęcie aktywności innowacyjnej

Istotne wydaje się skupienie uwagi na dodatkowej, szerszej kategorii, określanej mianem aktywności innowacyjnej, która obejmuje całokształt działań i zachowań przedsiębiorstwa powiązanych z późniejszymi efektami innowacyjnymi. Pozwala

ona bowiem rozpatrywać poziom innowacyjności z punktu widzenia skłonności podmiotu do tego typu zachowań, stopnia działań własnych oraz udziału innowacji obcych, jak również wskazuje na możliwość innowacji permanentnej. Poza tym nabiera szczególnego znaczenia w odniesieniu do rosnącej złożoności otoczenia, w której prosty podział na przedsiębiorstwa innowacyjne i nieinnowacyjne staje się niewystarczający. Ma to miejsce zwłaszcza w wypadku podmiotów małych i średnich oraz reprezentujących branże powszechnie uznawane za tradycyjne, które jako mniej zaangażowane w wykorzystanie i tworzenie nowoczesnych rozwiązań technicznych z założenia traktowane są jako nieinnowacyjne, co oprócz względów formalnych przekłada się bardzo często na niekorzystne skutki w wielu obszarach ich funkcjonowania.

Istotę koncepcji aktywności innowacyjnej przedstawia rys. 1.



Rys. 1. Model aktywności innowacyjnej przedsiębiorstwa

Źródło: opracowanie własne.

Przedstawiony model aktywności innowacyjnej odnosić się może do każdego typu organizacji, niezależnie od ich wielkości, przynależności branżowej czy orientacji ekonomicznej. Wielkość poszczególnych obszarów składających się na wyróżnione kategorie ma charakter jedynie schematyczny, nie oddający rzeczywistych

wartości, ponieważ są one uwarunkowane działalnością poszczególnych podmiotów zarówno wewnętrznych, jak i zewnętrznych. Należy zaznaczyć, iż schemat, dla zachowania przejrzystości modelu, obejmuje całokształt działań i zachowań bez wyróżniania poszczególnych ich typów.

W zależności od konkretnych uwarunkowań funkcjonowania przedsiębiorstwa mogą przyjmować różnorodne strategie innowacji, przekładające się na zróżnicowany zakres, a w konsekwencji na wyniki prowadzonych przez siebie działań z zakresu aktywności innowacyjnej. Aby można było przynajmniej w minimalnym stopniu wiązać pojęcie innowacji z danym podmiotem, konieczne jest wyodrębnienie spośród ogółu działań prowadzonych przez przedsiębiorstwo tych, które składają się na tzw. **skłonność do innowacji**. Wyraża ona stopień, w jakim dany podmiot jest otwarty na wszelkie zmiany, nowe rozwiązania i metody prowadzenia typowej dla siebie działalności oraz na pojawiające się okazje rynkowe. Obejmuje również chęć wykorzystania wszelkich działań zwiększających jakość i sprawność funkcjonowania, a przy tym poprawiających konkurencyjną pozycję oraz zapewniających rozwój. Postrzegana jest w wymiarze:

- **czynnym** – gdy przekłada się na podjęcie konkretnych działań innowacyjnych, bezpośrednio z nią związanych oraz
- **biernym** – gdy nie wynikają z niej jakiegokolwiek działania innowacyjne.

Działania innowacyjne [Oslo Manual... 2005, s. 36, 58-59] – to działania podejmowane przez przedsiębiorstwo w celu opracowania lub nabycia jakiegokolwiek formy innowacji. W konsekwencji prowadzą do zamierzonego polepszenia wyników firmy poprzez rozwój i implementację nowych produktów i procesów, metod promocji i sprzedaży i/lub zmian w wewnętrznych formach funkcjonowania przedsiębiorstwa.

Rozróżnić należy następujące działania innowacyjne:

- **zakończone sukcesem** – tzn. implementacją konkretnej innowacji lub zakończeniem działań i procesów zmian, usprawnień lub modyfikacji. Sukces, w tym rozumieniu, niekoniecznie musi mieć wymiar *stricte* komercyjny;
- **trwające** – niezakończone w czasie objętym badaniem;
- **przerwane lub zakończone niepowodzeniem** – przed wprowadzeniem innowacji lub zakończone brakiem zakładanych rezultatów po ich wprowadzeniu.

Istnieje również inna forma działań innowacyjnych – która nie wynika ze skłonności podmiotu do innowacji i nie jest z nią powiązana – **działania innowacyjne wymuszone**, np. przez nowe uregulowania prawne, czy też zaistniałą sytuację rynkową. W niektórych przypadkach powyższe działania są konieczne do podjęcia, w innych możliwe jest ich zaniechanie, które jednak wiąże się z konkretnymi konsekwencjami w wymiarze rynkowym i konkurencyjnym. Prowadzić mogą jednak do innowacyjności przedsiębiorstwa, gdy z powodzeniem zostaną wdrożone.

Niezależnie od formy działań innowacyjnych zakończenie ich sukcesem w danym okresie badawczym pozwala uznać wybrany podmiot za **przedsiębiorstwo in-**

nowacyjne. Natomiast przez **aktywność innowacyjną przedsiębiorstwa** rozumiane są zachowania, które składają się na całokształt zarówno skłonności do innowacji, jak i działań innowacyjnych, niezależnie od ich rodzajów.

3. Możliwości innowacyjne regionalnych browarów w Polsce

Badania prowadzone przez firmę AC Nielsen wskazują, iż polski rynek alkoholowy już od kilku lat rozwija się w bardzo dynamicznym tempie [Drewnowska 2006]. Przemysł ten, a zwłaszcza browarnictwo, przechodząc ogromne przeobrażenia własnościowe i technologiczne, doprowadził do zasadniczych zmian wartości uznawanych przez Polaków, nie tylko tych należących do ich grupy konsumenckiej. Zmiana wizerunku osoby pijącej piwo oraz stworzenia tzw. kultury piwnej doprowadziło w konsekwencji do szybkiego wzrostu rynku. W 2005 r. zanotowano bowiem rekordową dla Polski sprzedaż piwa na poziomie przewyższającym 30 mln hl, czyli o ok. 5,1% więcej niż w roku poprzednim (w ciągu 15 lat rynek potroił wielkość sprzedaży). Coraz częściej piwo wypiera z rynku napoje wysokoprocentowe, których udział w rynku w 2005 roku wynosił 39,7%, podczas gdy piwa 51,7% [Drewnowska 2006].

Charakterystyczną cechą polskiego sektora browarniczego jest jego wysoka konsolidacja. Ponad 90% rynku należy do czterech grup kapitałowych. 37,1% posiada Kompania Piwowarska należąca do koncernu SABMiller, 34% Grupa Żywiec i koncern Heineken, 14% posiada Okocim wchodzący w skład grupy Carlsberg, natomiast ok. 4,5% rynku kontroluje założony w 1992 r. Browar Belgia, produkujący m.in. piwo Frater. Pozostała część rynku podzielona jest między ok. 30 browarów zaliczanych do grupy regionalnych, małych i mikro – tzw. *brewpubs* [W opinii... 2005]. Po akcesji Polski do Unii Europejskiej, w związku ze zmianami w ustawach o VAT i o krytycznej dla tej grupy akcyzie, swoją działalność zakończyło 5 browarów, a kolejne rozpoczęły żmudną walkę przede wszystkim o utrzymanie. Szans na poprawę sytuacji upatruje się jednak w możliwości zwiększenia ulg akcyzowych, które w Polsce wynoszą jedynie 33%, a unijne praktyki dopuszczają nawet 50%. Dodatkowo sytuacji nie ułatwia fakt, iż nakłady pracy ponoszone na wyprodukowanie 1 hl piwa w regionalnych browarach są dziesięciokrotnie większe niż w tzw. fabrykach piwa, ponieważ piwo warzone jest ręcznie [Browarnicy... 2005]. Jednak mimo że 15% rynku należy do piwa Tyskie, regionalne browary znalazły sposób na konkurowanie nawet z największymi browarami w Polsce. Jako że małe przedsiębiorstwa są bardziej elastyczne i skłonne do przeobrażeń niż ich więksi konkurenci, lepiej rozpoznają potrzeby klientów i łatwiej je zaspokajają. Polski konsument piwa staje się coraz bardziej wybredny w kwestii jakości i walorów smakowych. Główna zatem przewaga ujawnić się może w związku z lokalnym charakterem małych browarów oraz faktem, iż to właśnie one mają możliwości produkcji piwa niestandardowego, np. niepasteryzowanego. Wykorzystywanie prawdziwie tradycyjnych metod

warzenia pozwala bowiem uzyskać niepowtarzalny asortyment, zasadniczo odróżniający się od tzw. alkoholizowanej gorzkiej wody.

Browarnictwo zasadniczo zaliczane jest do branż tradycyjnych, raczej niepowiązanych z wykorzystywaniem nowoczesnych technologii czy innowacjami, a piwo kojarzone z niezmienną od wieków technologią, a nie skomputeryzowanym, sterylnym i hermetycznym systemem produkcyjnym. Tak jednak wyglądają duże nowoczesne browary, podkreślające swoją nowoczesność i innowacyjność, pogardliwie zwane przez regionalnych browarników fabrykami piwa. Dodatkowo, jak twierdzą znawcy rynku, to właśnie innowacyjność staje się jedyną możliwą formą konkurencji na polskim wysoce skoncentrowanym rynku. Tu właśnie pojawia się szansa dla małych browarów. Każdy mały browar w Polsce ma w swojej ofercie przynajmniej jedno piwo niestandardowe, stanowiące innowację produktową (często na skalę kraju), niespotykane w ofercie innych browarów, zwłaszcza dużych – są to zazwyczaj piwa ciemne lub smakowe (malinowe, miodowe czy pomarańczowe). Browar Jagiełło z Chełma – Podkówek produkuje nawet piwo ekologiczne. Stanowi to dla nich ogromną możliwość rozwojową, zwłaszcza w obliczu faktu, iż Polacy coraz chętniej sięgają po piwa właśnie smakowe (wzrost sprzedaży w 2005 r. o ponad 26% w stosunku do roku poprzedniego [Drewnowska 2006]). Regionalne małe browary przyciągają klientów kultywowaniem tradycji, wspieraniem lokalnych inicjatyw i czynnym udziałem w życiu regionu, a przede wszystkim tworzeniem nieznanego dotąd poczucia przynależności do lokalnej społeczności. Tworzą charakterystyczną dla danego obszaru kulturę związaną z piciem piw z danego właśnie browaru. Stawiając na produkty i strategie niszowe, posługują się bardzo często innowacją wartości, która jak żadna inna potrafi zjednać klientów (warto zauważyć, iż u podstaw odwoływania się do tradycji przez wielkie koncerny leży właśnie sukces małych browarów).

Nie oznacza to jednak, iż innowacja wartości i produktowa stanowi jedyny przejaw aktywności i działań innowacyjnych regionalnych browarów. Ograniczone jednak środki finansowe nie otwierają im takich możliwości w tym zakresie, jakie mają ich duzi konkurenci. Badania i rozwój finansowane są zazwyczaj z własnych zasobów finansowych (choć browary lepiej funkcjonujące korzystają również z obcych źródeł w postaci kredytów czy dofinansowania rządowego lub unijnego), przy opracowywaniu nowych rozwiązań nie wykorzystuje się raczej zewnętrznych firm doradczych, a niejednokrotnie prowadzoną już działalność innowacyjną należy przerwać w związku ze zbyt wysokimi kosztami jej kontynuacji. Sytuacja ta, choć niekorzystna, powoduje również wiele pozytywnych implikacji. Konieczność innowacyjności oraz ograniczone fundusze powodują bowiem, iż regionalne browary poszukują nowatorskich rozwiązań w niestandardowych obszarach działalności innowacyjnej, tworząc specyficzne i niepowtarzalne rozwiązania zarówno organizacyjne czy produkcyjne, jak i zewnętrzne, np. marketingowe, przekładające się na długofalowe pozytywne efekty finansowe i konkurencyjne oraz decydujące o unikatowości każdego z nich.

4. Badania empiryczne

Opracowana koncepcja aktywności innowacyjnej zastosowana została do badań nad poziomem tego typu zachowań wśród regionalnych browarów. Przeprowadzone badania skupiły się jedynie na podmiotach zaliczanych do kategorii browarów regionalnych, zgodnie z nomenklaturą stosowaną w Polsce. W myśl takich założeń do obszaru badawczego zaliczono browary restauracyjne, lokalne oraz regionalne, których produkcja nie przekracza 200 000 hl rocznie. Kluczowym jednak wyznacznikiem przynależności do grupy była całkowita niezależność, zarówno finansowa, jak i prawna, od koncernów będących liderami na rynku. Założenie takie dokonane zostało w celu uwiarygodnienia otrzymanych wyników oraz wskazania jedynie tych, które są typowe dla małych browarów. Browary regionalne bowiem, należące do dużych koncernów, stosują zupełnie inną strategię marketingową, korzystają z zasobów finansowych właścicieli oraz mają dostęp do większości masowych kanałów dystrybucji, z których niezależni odpowiednicy nie mogą korzystać, stąd też ich aktywność innowacyjna będzie uzależniona od strategii koncernu i będzie miała zupełnie inny charakter.

Populacja regionalnych browarów nie należy do licznych, w związku z czym badania objęły swoim zakresem obszar całego kraju. Dodatkowym warunkiem uczestnictwa była prowadzona nieprzerwanie działalność komercyjna od stycznia 2003 r. do grudnia roku 2005. Po dokonaniu selekcji grupy badawczej tworzyło ją 29 podmiotów, w tym:

- 22 browary małe,
- 5 browarów średnich,
- 2 browary restauracyjne.

Osiemnaście z nich prowadzi działalność *stricte* lokalną, sprzedając piwo jedynie w kilku punktach w najbliższym regionie, natomiast produkty jedenastu dostępne są na terenie całego kraju. Rozpatrując zróżnicowanie browarów pod względem wielkości zgodnie z założeniami przyjętymi w ustawie o swobodzie działalności gospodarczej [Ustawa z dnia 2 lipca 2004 r. ..., art. 104-106], należy zauważyć, iż badana populacja stanowi reprezentację wszystkich wymienionych kategorii przedsiębiorstw, zatrudniając od 2 do ok. 300 pracowników. Z browarów zakwalifikowanych do badań 25 jest członkiem Stowarzyszenia Regionalnych Browarów Polskich.

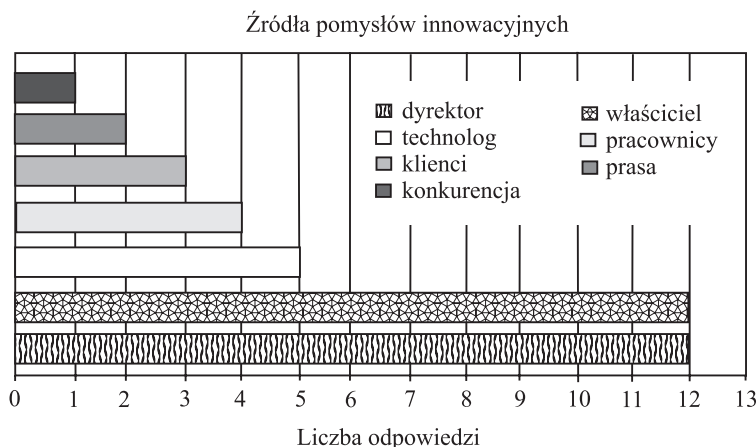
5. Rola kierownictwa w kształtowaniu aktywności innowacyjnej w browarach regionalnych

Jedną z zasadniczych tez sformułowanych na podstawie analizy branży browarniczej oraz wywiadów z jej przedstawicielami stanowiło stwierdzenie, iż kształtowanie aktywności innowacyjnej w regionalnych browarach w Polsce zależy w głównej mierze od osób z najwyższego kierownictwa. Badania dotyczyły zatem ogólnego nastawienia kierownictwa do tego typu aktywności, źródeł pomysłów innowacyj-

nych, współpracy, prowadzonych badań oraz wymiaru konkurencyjnego i strategicznego prowadzonej działalności. Zagadnienia te są bowiem istotne z punktu widzenia przygotowania, przebiegu oraz efektów w postaci ogólnego poziomu aktywności w tym zakresie innowacyjności, co znajduje potwierdzenie w wielu podobnych badaniach koncentrujących się na fazie koncepcyjnej i rozwojowej procesów innowacyjnych.

Badania dotyczące ogółu przedsiębiorstw sektora MŚP [Żołnierski 2005] w Polsce wykazały, iż w przeważającej większości przypadków za sferę koncepcyjną i przebieg projektów innowacyjnych oraz całość działań składających się na aktywność przedsiębiorstw w tym zakresie odpowiada wyłącznie najwyższe kierownictwo. Udział pracowników ogranicza się jedynie do wykonywania, w sposób fachowy i zdyscyplinowany, ustalonych na najwyższym szczeblu kierowania poleceń. Jak podkreślają respondenci, pracownicy nie stanowią dla nich partnerów podczas kształtowania i opracowywania koncepcji przyszłych działań innowacyjnych. Wielu z nich wskazuje nawet na całkowity brak możliwości pełnienia jakiegokolwiek roli w realizacji tego typu działań.

Niemal identyczną tendencję można zaobserwować również wśród regionalnych browarów działających na terenie Polski. Respondenci zgodnie twierdzą, iż osobą w głównej mierze określającą kierunek i zakres wszelkiego rodzaju nowych działań podejmowanych przez browar jest dyrektor (takiej odpowiedzi udzielono w 20 browarach) lub właściciel (w 7 browarach)¹. Sytuacja ta przybiera dodatkowo na sile w kontekście pomysłów *stricte* innowacyjnych bądź bezpośrednio związanych z tego typu aktywnością. Ponad połowa uczestników badania wskazała bowiem jako zasadnicze ich źródło dyrektora browaru oraz właścicieli (rys. 2).



Rys. 2. Źródła pomysłów na działania innowacyjne

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań.

¹ W niektórych browarach regionalnych można zaobserwować oddzielenie funkcji właścicielskiej od kierowniczej.

Osoba technologa, reprezentująca w pewnym stopniu pracowników, pojawia się w odpowiedziach niestety jedynie w sytuacji, gdy kierownictwo nie ma odpowiedniego wykształcenia w zakresie browarnictwa. Potwierdza to zatem tezę postawioną na początku badań.

Zgodnie z tendencją ogólną, w przypadku przebadanych browarów widać również wyraźny brak udziału pracowników w generowaniu nowatorskich rozwiązań. Równie niski poziom wskazań dotyczył klientów oraz prasy fachowej. Jest to bezpośrednim efektem częstego poglądu, iż jedynie osoby z wykształceniem w zakresie browarnictwa są zdolne do generowania innowacyjnych pomysłów, szczególnie jeśli działania te skupiają się przede wszystkim na nowych produktach, modyfikacjach oraz technologii warzenia. Pracownicy niższego szczebla bowiem nie mają zazwyczaj wykształcenia w tym zakresie, a w najlepszym wypadku jedynie doświadczenie w pracy w browarze. Właściciele natomiast, często pełniący bezpośrednio funkcję dyrektora browaru, zazwyczaj mają wykształcenie kierunkowe, dlatego też sami zarówno opracowują koncepcję przyszłych działań, jak i kształtują atmosferę dla rozwijania aktywności innowacyjnej. W przeciwnym wypadku korzystają z wiedzy i doświadczenia zatrudnionych technologów, podejmując jednak ostateczne decyzje osobiście (12 z 20), co po raz kolejny potwierdza postawioną na wstępie tezę. Co prawda 17 z 20 browarów wskazuje na wykorzystywanie pomysłów pracowników, jednak w większości nie dotyczą one działań z zakresu innowacyjności. Niepokojące jednak w tym zestawieniu jest to, iż jedynie 3 razy wskazano na klientów jako na bezpośrednie źródło pomysłu na innowację, zwłaszcza w zestawieniu z powszechnym twierdzeniem o stałym badaniu rynku (20) i opinii klientów (20). Pojawiły się również opinie wskazujące, iż niezależnie od sygnałów rynkowych część właścicieli realizuje założone wcześniej wytyczne bez koniecznych modyfikacji, co w sytuacji, w jakiej znajdują się browary, nie wróży dobrze na przyszłość. Wskazuje to po raz kolejny na przeważającą rolę najwyższego kierownictwa w kształtowaniu aktywności innowacyjnej oraz realizowania głównie obranych przez nich strategii.

Również w odniesieniu do końcowej fazy koncepcyjnej aktywności innowacyjnej, tj. ostatecznych decyzji o podjęciu bądź odrzuceniu wdrożenia lub też realizacji projektu innowacyjnego, uwidacznia się zaobserwowana wcześniej tendencja. Zazwyczaj bowiem pomysł konsultowany jest jedynie ze ścisłym kierownictwem browaru (17 z 20) przy niemal całkowitym pominięciu pracowników i ich doświadczeń (4 z 20). Nieliczne browary, które wykorzystują inicjatywę i opinię pracowników, scharakteryzować można jako należące do właścicieli polskich i prowadzące swoją działalność na terenie całego kraju. Koncentrują się one głównie na innowacjach produktowych i badaniach nad tym zagadnieniem, prowadzonych z chęci polepszenia sytuacji własnej oraz w związku z działaniami innych podmiotów na rynku lub z zaobserwowanymi na nim niekorzystnymi tendencjami. Badania własne nad innowacjami browary finansują głównie ze środków własnych oraz wskazują na konkretne pozytywne zmiany wdrożonych rozwiązań.

Tabela 1. Rola kierownictwa w zależności od ogólnego poziomu aktywności innowacyjnej browaru

	Niski poziom aktywności innowacyjnej	Średni poziom aktywności innowacyjnej	Wysoki poziom aktywności innowacyjnej
Kształtowanie aktywności	Technolog pozytywnie nastawiony do zmian, współpracujący z innymi browarami, korzystający z własnego doświadczenia	Właściciel pozytywnie nastawiony do zmian, który konsultuje się z kadłą kierowniczą, korzystający z doświadczenia własnego oraz firm zagranicznych	Dyrektor wykorzystujący doświadczenie pozostałej kadry zarządzającej, pozytywnie nastawiony do zmian, korzystający z własnej wiedzy i doświadczeń innych firm

Źródło: opracowanie własne na podstawie uzyskanych wyników badań.

Ciekawie prezentuje się zatem zestawienie dotyczące kształtowania aktywności pod względem uzyskanego jej ostatecznego poziomu (tab.1).

6. Zakończenie

Uzyskane wyniki badań wskazują jednoznacznie, iż w regionalnych browarach w Polsce dominującą rolę w kształtowaniu aktywności innowacyjnej odgrywa najwyższe kierownictwo. Dotyczy to fazy zarówno koncepcyjnej, jak i decyzyjnej, w których zasadnicza funkcja przypada dyrektorowi bądź właścicielom browaru, z niemal całkowitym pominięciem w tej kwestii pozostałych pracowników. Są to jednak w przeważającej części przedsiębiorstwa niewielkich rozmiarów, które swoją działalność oparły przede wszystkim na wiedzy i doświadczeniu kierownictwa, wyniki zatem wydają się nie stanowić żadnego zaskoczenia. Za pozytywne jednak należy uznać to, że mimo całkowitego niemal pominięcia pracowników w fazie koncepcyjnej procesów innowacji nie pomija się obserwacji dokonań i działań innych reprezentantów branży oraz podejmuje się próby tworzenia klimatu sprzyjającego podnoszeniu poziomu aktywności innowacyjnej.

Literatura

- Browarnicy: Akcyza jest największym obciążeniem dla małych browarów*, „Puls Biznesu”, 01.06.2005.
- Drewnowska B., *Mocne procenty przegrywają z piwem*, „Rzeczpospolita” nr 28, 02.02.2006.
- Drewnowska B., *Na malinowym piwie zarabia się dobrze*, „Rzeczpospolita” nr 59, 10.03.2006.
- Oslo Manual. Guidelines for Collecting and Interpreting Innovation Data, 3rd edition, OECD Publishing, 2005.
- Ustawa z dnia 2 lipca 2004 o swobodzie działalności gospodarczej, DzU 2004 Nr 173, poz. 1807.
- W opinii dostawcy – liczy się dobry pomysł*, „Supermarket News” – online, 03.03.2005, www.supermarketnews.com.pl.
- Żołnierski A., *Potencjał innowacyjny polskich małych i średniej wielkości przedsiębiorstw*, PARP, Warszawa 2005.

TOP MANAGEMENT'S ROLE IN RUNNING INNOVATION ACTIVITY IN REGIONAL BREWERIES IN POLAND

Summary

This study tries to point at the role of top management in running innovation activity in regional breweries in Poland. It is based on the author's own research results concerning the period between 2005 and 2006.

Alicja Jasińska – dr, adiunkt w Katedrze Strategii i Metod Zarządzania Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu.