

**Irena Łącka**

*Akademia Rolnicza w Szczecinie*

**PROPONOWANE DZIAŁANIA FIRM PRZEMYSŁU  
SPOŻYWCZEGO W WOJEWÓDZTWIE  
ZACHODNIOPOMORSKIM W ASPEKCIE WDRAŻANIA  
REGIONALNEJ STRATEGII INOWACYJNOŚCI**

*THE PROPOSE ACTIONS OF FOOD INDUSTRY FIRMS  
IN WEST POMERANIAN REGION IN ASPECT INITIATION  
REGIONAL INNOVATION STRATEGY*

**Słowa kluczowe: przemysł spożywczy, Pomorze Zachodnie, małe i średnie przedsiębiorstwa (MSP), innowacyjność, rozwój, klastry**

*Key words: food industry, West Pomeranian, SME's, innovation, development, clusters*

**Synopsis.** Poruszono problem szans rozwojowych Pomorza Zachodniego i przedsiębiorstw przemysłu spożywczego w tym regionie w związku z opublikowaną Regionalną Strategią Innowacyjności. Przedstawiono główne cechy gospodarki województwa zachodniopomorskiego. Wskazano znaczenie przetwórstwa spożywczego dla długofalowego rozwoju regionu. Zaprezentowano także kierunki działań małych i średnich przedsiębiorstw (MSP) tego sektora, które pozwolą zwiększyć konkurencyjność i innowacyjność tych podmiotów w „nowej gospodarce”.

### **Wstęp**

Niedawno zostały zakończone prace nad trwającym trzy lata projektem Regionalnej Strategii Innowacyjności w województwie zachodniopomorskim. Dokument ten zatwierdzono 7.02 2005 r. na posiedzeniu Sejmiku Województwa Zachodniopomorskiego. Powstał w ramach projektu 5. Programu Ramowego Badań i Rozwoju Technologicznego UE. Jest efektem współpracy przedsiębiorców, uczelni regionu, jednostek badawczych, instytucji wspierania biznesu, władz samorządowych oraz ekspertów krajowych i zagranicznych. Tak zorganizowane partnerstwo umożliwiło przeprowadzenie obszernych badań i analiz w latach 2003-2004 nad innowacyjnością w regionie i jej uwarunkowaniami. Wykorzystano w tym celu metodę zastosowaną wcześniej w ponad 120 regionach Unii Europejskiej.

Regionalna Strategia Innowacyjności (RIS) wyznacza długoterminowe kierunki rozwoju województwa zachodniopomorskiego. Przyjmuje, zgodnie z założeniami Strategii Lizbońskiej, że region może osiągnąć przewagę konkurencyjną w nowoczesnej gospodarce, wykorzystując innowacyjność, nowe rozwiązania technologiczne, budując podwaliny gospodarki opartej na wiedzy. Strategia ma się stać wsparciem dla samorządu lokalnego i regionalnego oraz instytucji

i organizacji zajmujących się opracowywaniem i wdrażaniem innowacji, transferem technologii, prowadzeniem prac badawczo-rozwojowych na potrzeby przedsiębiorstw. Jednocześnie może być wykorzystana przez podmioty gospodarcze w celu określenia kierunków rozwoju na najbliższe lata i możliwości ich osiągnięcia.

Badania prowadzone w ramach prac nad Regionalną Strategią Innowacyjności dla województwa zachodniopomorskiego wykazały, że region ten charakteryzuje się obecnie bardzo niskim poziomem innowacyjności na tle krajowym i europejskim, co stanowi zagrożenie dla przyszłej pozycji gospodarczej województwa. Sugerują to wszystkie wskaźniki, np. udział nakładów na B+R w stosunku do PKB w wysokości 0,27%, co zapewnia mu 11 pozycję wśród 16 województw, liczba instytucji B+R – 11 pozycja, nakłady na działalność innowacyjną w przemyśle – 12, liczba wynalazków krajowych zgłoszonych do Urzędu Patentowego – 11, liczba wniosków o wsparcie finansowe inwestycji w latach 2002-2004 – 11 miejsce, liczba przedsiębiorstw średnio wysokiej i wysokiej technologii w 2000 r. – 9 pozycja [Regionalna Strategia...2005, Innowacyjność małych...2005].

Poprawa poziomu innowacyjności regionu i jego konkurencyjności wymaga wielu lat pracy. Oznacza to, że przyjęta strategia będzie realizowana w latach 2005-2020. Tylko w takim horyzoncie planowania istnieje szansa na skuteczne oddziaływanie na zachowanie wszystkich podmiotów gospodarczych, przebudowanie gospodarki regionu i stworzenie odpowiedniego partnerstwa przemysłu, nauki i władzy dla zbudowania potencjału innowacyjności w województwie zachodniopomorskim.

Celem artykułu jest wskazanie niektórych działań, które mogą pomóc MŚP przetwórstwa spożywczego w regionie w podniesieniu ich konkurencyjności, zwiększeniu szans na rozwój w warunkach nowej gospodarki. Propozycje te są wynikiem postawionej w Regionalnej Strategii Innowacyjności diagnozy stanu innowacyjności MŚP województwa zachodniopomorskiego i rekomendacji zespołu pracującego nad RIS.

### **Wybrane cechy gospodarki Pomorza Zachodniego**

Województwo zachodniopomorskie od kilku już lat przeżywa okres dekonjunkury i spadku aktywności gospodarczej oraz wysokiego bezrobocia (27%, a w niektórych powiatach nawet 40%). Tempo wzrostu gospodarczego jest znacznie niższe od średniej krajowej, a gospodarka regionu ma coraz mniejszy wkład w wytwarzanie produkcji krajowej (z 4% w 1998 r. do 3% w 2003 r.). Jest to skutek marginalizacji i zanikania tradycyjnych funkcji gospodarczych regionu, związanych dotychczas z przemysłem morskim.

Poza tą dziedziną gospodarki na potencjał przemysłowy województwa zachodniopomorskiego składają się: przemysł produkujący nawozy mineralne, produkcja energii elektrycznej, przemysł elektrotechniczny, przemysł drzewno-meblarski, tekstylny i przetwórstwo rolno-spożywcze. W strukturze branżowej gospodarki dominują obecnie przedsiębiorstwa z sektora usług i handlu oraz pośrednictwa finansowego, a także usług okołobiznesowych. Pomimo korzystnego położenia i posiadanych walorów naturalnych nadal jest zbyt niski, w stosunku do możliwości, udział przedsiębiorstw turystycznych, hotelowych i gastronomicznych, które tworzą niezbędną dla regionu infrastrukturę turystyczną [Regionalna Strategia... 2005].

Znaczącą rolę w gospodarce regionu odgrywa także sektor transportu (morski, rzeczny, kolejowy i drogowy), choć jego szanse rozwojowe są ograniczane przez słaby stan infrastruktury i taboru. Eksperti twierdzą także, że niewłaściwie wykorzystywany jest potencjał województwa w zakresie transportu lotniczego, co wynika z braku wykorzystania wielu lotnisk powojaskowych.

Region charakteryzuje się nierównomiernym rozłożeniem zasobów czynników produkcji. Skupione są one przede wszystkim w dwóch aglomeracjach przemysłowych w Szczecinie i

Koszalinie oraz w trzech powiatach otaczających Szczecin. Południową i wschodnią część województwa cechuje bardzo niski stopień uprzemysłowienia i stagnacja gospodarcza. Wynika to z zaniedbań i braku alternatywnych rozwiązań rozwojowych na obszarach wiejskich po byłych PGR. Powoduje to występowanie w tych obszarach najwyższej stopy długotrwale bezrobotnych, najniższego dochodu na osobę oraz największej liczby gospodarstw domowych, żyjących poniżej minimum socjalnego.

Obserwuje się w tym regionie niedobór produkcji surowców i produktów spożywczych w stosunku do poziomu konsumpcji. Znaczna część wyrobów spożywczych, np. mleko, przetwory mięsne, jest sprowadzana z innych obszarów, pomimo, że można by ją wytworzyć w regionie.

Charakterystyczną cechą gospodarki regionu jest większa niż w pozostałych województwach liczba MŚP na 1000 mieszkańców (57 MŚP). Podmioty te stanowią ponad 99,5% przedsiębiorstw województwa. Wytwarzają ok. 78% wartości produkcji sprzedanej, zatrudniają prawie 85% siły roboczej i skupiają około 60% wartości majątku trwałego firm w regionie. Wśród nich dominują mikroprzedsiębiorstwa o zatrudnieniu do 9 osób – stanowią 97% wszystkich MŚP.

### **Znaczenie przemysłu spożywczego dla rozwoju regionu**

Badania prowadzone w ramach prac nad RIS oraz wcześniejsze podejmowane przez autorkę wykazały, że województwo zachodniopomorskie ma duże możliwości rozwoju przemysłu rolno-spożywczego. W regionie zarejestrowane jest ok. 1000 podmiotów działających w tej branży. Ponad 500 z nich, to firmy zatrudniające od 5 do 251 i więcej osób. Z tego około 200 podmiotów posiada 20-251 i więcej pracowników [Łącka 2000, *Innowacyjność małych... 2005*]. Liczby te potwierdzają ogólną tendencję w odniesieniu do małej i średniej przedsiębiorczości w regionie – wśród MŚP przeważają przedsiębiorstwa drobne, o niewielkim zatrudnieniu i kapitale oraz ograniczonych szansach rozwojowych w obecnych uwarunkowaniach. Jednak ich udział w produkcji sprzedanej przemysłu województwa wynosi ok. 24% i mógłby być większy ze względu na istnienie wyższego niż zaspokajany poziomu konsumpcji artykułów spożywczych lokalnej produkcji. Regionalne produkty spożywcze z powodzeniem konkurują nie tylko na rynku krajowym, ale i międzynarodowym. Bliskość rynków zbytu krajów „starej Unii” jest potencjalną szansą na rozwój przedsiębiorstw sektora.

Obecnie w przetwórstwie spożywczym województwa dominują podmioty zajmujące się przetwórstwem zbóż, mięsa i produkcją napojów. Stosunkowo niewiele zakładów prowadzi przetwórstwo owocowo-warzywne, mimo że rynek ten charakteryzuje się dużym popytem oraz stałą dynamiką wzrostu. Zwiększa się znaczenie przetwórstwa rybnego, w którym po restrukturyzacji i upadku dużych przedsiębiorstw branży, powstały małe i średnie przedsiębiorstwa przetwórcze, umiejętnie dostosowujące się do uwarunkowań rynkowych i zmieniającego się popytu.

### **Możliwości rozwoju sektora przemysłu spożywczego na Pomorzu Zachodnim**

Przed zachodniopomorskim przetwórstwem spożywczym otwiera się wiele możliwości i potencjalnych szans rozwojowych, jednak wymaga to od przedsiębiorstw dużych nakładów inwestycyjnych, modernizacji i unowocześnienia gałęzi produkcji. Wiele zależy także od spełnienia wysokich wymagań jakościowych w stosunku do produktów żywnościowych, ich bezpieczeństwa zdrowotnego oraz zdolności innowacyjnych firm sektora.

Wszystkie te wyzwania są trudne do pokonania w przypadku drobnych podmiotów gospodarczych (mikro- i małych przedsiębiorstw), których bieżące działanie i przyszły rozwój są ograniczone licznymi barierami, np. ekonomicznymi, prawno-administracyjnymi, organizacyjnymi, barierami zarządzania, kadrowymi. Jednocześnie może to wynikać z braku wiedzy, niskie-

go poziomu wykształcenia ogólnego przedsiębiorców, trudności w przełamaniu niechęci do uczenia się nowych rzeczy, braku umiejętności wykorzystywania informacji z otoczenia, schematyzmu w postępowaniu i myśleniu, niechęci do zmian, nadmiernego przywiązania do stosowania intuicji w zarządzaniu przedsiębiorstwem [Małe i średnie...2004, Innowacyjność małych...2005, Łącka 2000]

Firmy o średniej wielkości mają większe możliwości sprostania wymaganiom coraz bardziej konkurencyjnego rynku, a jednocześnie właściciele i menedżerowie tych podmiotów posiadają nieco inne cechy niż właściciele bardzo małych przedsiębiorstw – ich koncepcja firmy obejmuje nie tylko bieżące przetrwanie, ale także wizję działalności przedsiębiorstwa w długim okresie, nastawiają się na osiągnięcie silniejszej pozycji w branży, zdobywanie kolejnych rynków, doceniają znaczenie jakości i innowacji dla pozycji konkurencyjnej firmy itp.

Właściciele bardzo drobnych przedsiębiorstw sektora powinni zacząć zmieniać swoją mentalność, poszerzać posiadane umiejętności, zdobywać nową wiedzę, przy czym mogą w tym celu wykorzystywać szkolenia, warsztaty, kursy, proponowane przez różne instytucje wspierania biznesu, często bezpłatne lub wymagające niewielkich opłat, ewentualnie skorzystać ze środków z programów pomocowych UE dla MŚP [Małe i średnie...2004].

W odniesieniu do niewielkiej grupy przedsiębiorców przetwórstwa spożywczego w województwie zachodniopomorskim zauważa się już pewną zmianę postaw, jednak nadal dominują ci, którzy żyją z dnia na dzień, walcząc o przetrwanie. Niewiele jest w regionie, wśród przedsiębiorstw przemysłu spożywczego, podmiotów ekspansywnych, nastawionych na zdobywanie rynku, wprowadzanie innowacji, wchodzenie do nowych sektorów. Firmy są podzielone na dużą grupę przedsiębiorstw defensywnych, broniących swych bieżących pozycji lub nawet oddających je rywalom wskutek niskiej konkurencyjności oraz bardzo małą grupę podmiotów działających ofensywnie. Taki podział odpowiada ogólnie zauważanej tendencji występowania liderów, maruderów i bankrutów w całym przemyśle spożywczym w Polsce [Łącka 2003, 2003a].

Regionalna Strategia Innowacji wskazuje na możliwość rozwoju w regionie takich branż przemysłu spożywczego, które obecnie dynamicznie rozwijają się w całym kraju oraz, na których produkcję istnieje zapotrzebowanie w regionach ościennych, np. w sąsiednim landzie Niemiec (Meklemburgia, Pomorze Przednie). Należą do nich: branża mięsna, mleczarska, przetwórstwo owocowo-warzywne, produkcja napojów. Wynika to także z ogólnie dostrzegalnych tendencji w zachowaniach konsumentów, którzy poszukują coraz bardziej przetworzonej żywności, bezpiecznej dla zdrowia, o wysokiej jakości, wydłużonej trwałości, wygodnej i łatwej do przygotowania oraz funkcjonalnej, tzn. takiej, która posiada poza tradycyjną funkcją odżywczą dodatkowy korzystny wpływ fizjologiczny i/lub psychologiczny na organizm człowieka [Sznajder, Przepióra 2000, Żywność funkcjonalna...2004]. Jednocześnie eksperci podkreślają, iż duże perspektywy ma przetwórstwo rybne, które może stać się szansą na odbudowanie konkurencyjności i specjalizacji gospodarczej regionu. Sugeruje się, że branża ta stanie się w przyszłości podstawą do tworzenia klastrów przemysłowych na Pomorzu Zachodnim [Regionalna Strategia...2005]. Pierwszy z nich powinien objąć przetwórstwo rybne, co wynika z wieloletnich tradycji rybołówstwa i przetwórstwa rybnego (morskiego i śródlądowego), posiadanej bazy technicznej, organizacyjnej, wiedzy technologicznej i odpowiednio wykształconych zasobów pracy oraz występowania w regionie uczelni – Akademii Rolniczej, której jeden z wydziałów (Wydział Nauk o Żywności i Rybactwa) zajmuje się działalnością B+R związaną z przetwórstwem szeroko pojętej żywności, w tym także ryb. Potencjalne klastry mogą pojawić się także w innych branżach przemysłu spożywczego, z ukierunkowaniem na zdrową żywność lub żywność funkcjonalną, która może odegrać ważną rolę w profilaktyce chorób zależnych od diety (choroby układu krążenia, otyłość, cukrzyca, nowotwory dietozależne), zmniejszyć koszty leczenia ponoszone przez społeczeństwo, poprawić standard życia fizycznego i psychicznego [Świderski, Waszkiewicz-Robak, Hoffman 2001].

Klaster, zwany także gronem, to przestrzenna koncentracja przedsiębiorstw, instytucji i organizacji powiązanych rozbudowaną, kompleksową siecią powiązań o charakterze formalnym i nieformalnym, jednocześnie współdziałających i konkurujących w pewnych obszarach działalności. Porter [2001] traktuje klastry jako „*geograficzne skupiska wzajemnie powiązanych firm, wyspecjalizowanych dostawców, jednostek świadczących usługi, firm działających w pokrewnych sektorach i związanych z nimi instytucji (uniwersytetów, jednostek normalizacyjnych i stowarzyszeń branżowych) w poszczególnych dziedzinach, konkurujących między sobą, ale także współpracujących*”.

Koncepcja klastrów i tworzenia takich form partnerstwa wśród MŚP przetwórstwa spożywczego w regionie zachodniopomorskim znalazła dopiero od niedawna poparcie ze strony samorządu województwa, a bez sprzyjającego klimatu w regionie i polityki rozwoju opartej o klastry (ang. *cluster-based policy*) przedsiębiorstwa są niechętnie współdziałaniu, pomimo potencjalnych korzyści. Świadczą o tym wyniki badań autorki z 2000 r. dotyczące aliansów strategicznych wśród MŚP przetwórstwa spożywczego na Pomorzu Zachodnim [Łącka 2000].

Władze samorządowe powinny kreować i stymulować rozwój tego typu przedsięwzięć za pośrednictwem przygotowania ogólnej i wyspecjalizowanej (dostosowanej do uwarunkowań rozwoju klastra) infrastruktury, organizowania wyspecjalizowanych programów oświatowych i szkoleniowych, promowania i wspierania prac B+R na lokalnych uczelniach nad technologiami bezpośrednio lub pośrednio związanymi z lokalnymi klastrami. Wskazane jest także organizowanie i sponsorowanie spotkań uczestników klastra, popieranie i zachęcanie do działań związanych z taką siecią współpracy, aktywizowanie lokalnych przedsiębiorstw do podejmowania produkcji, na którą występuje zapotrzebowanie w regionie (na podstawie pogłębionej wiedzy o obecnej potencjalnej konsumpcji i źródłach zaopatrzenia). Niezbędne jest także podejmowanie działań zmierzających do eliminacji barier konkurencji w środowisku lokalnym, promowanie zdolności eksportowych lokalnego klastra, zwiększanie atrakcyjności inwestycyjnej regionu w celu przyciągnięcia znaczących inwestycji [Porter 2001].

### **Proponowane kierunki działań przedsiębiorstw przemysłu spożywczego**

Prace nad RIS w regionie ujawniły stan jego innowacyjności, potencjału ekonomicznego i bieżących szans rozwoju w gospodarce opartej na wiedzy. Diagnoza ta nie była zaskoczeniem dla środowisk interesujących się rozwojem województwa, tworzeniem warunków do intensywnego rozwoju z wykorzystaniem wiedzy, innowacji, organizowaniem transferu technologii ze świata nauki do przemysłu. Uświadomiła jednak wszystkim, w tym także władzom samorządowym, skalę problemu i stworzyła właściwy klimat do zmian we wszystkich aspektach polityki gospodarczej regionu. Dla autorki stała się inspiracją do sformułowania kierunków działań MŚP sektora przetwórstwa spożywczego, które mogą pozwolić im pokonać bariery rozwoju i innowacyjności, wykorzystać potencjalne szanse tkwiące zarówno w regionie, jak i w samym sektorze. Ze względu na ograniczone ramy tego artykułu zostaną one zasygnalizowane. Każde z tych działań stanowi osobny problem, który mógłby zostać rozwinięty w osobnym artykule. Małe i średnie przedsiębiorstwa przemysłu spożywczego na Pomorzu Zachodnim mogą, chcąc zwiększyć swoją konkurencyjność i innowacyjność, podejmować następujące działania:

- podniesienie poziomu wiedzy wśród właścicieli i menedżerów firm sektora, zarówno specjalistycznej (z danej branży), jak i know-how z zakresu: zarządzania jakością, zarządzania, w tym także strategicznego, organizowania partnerskich form działania przedsiębiorstw itp.,
- uczestnictwo w szkoleniach, kursach, programach kształcenia ustawicznego,
- lepsze wykorzystanie dostępnych zasobów informacji i proponowanych programów szkoleń, warsztatów dla poszczególnych branż,

- podejmowanie współpracy z regionalnym sektorem badawczo-rozwojowym (uczelniami) w ramach programów badawczych UE, wchodzenie w konsorcja dotyczące transferu technologii, również o charakterze międzynarodowym,
- wykorzystywanie instytucjonalnych możliwości zaistnienia w bazach danych o firmach oraz ich potencjale produkcyjnym i technologicznym (oferowanym przez IRC West Poland), na stronie internetowej POLFOOD (inicjatywy europejskiej skierowanej do sektora spożywczego: <http://www.polfood.pl>),
- uczestnictwo w bezpłatnych lub za niewielką odpłatnością organizowanych warsztatach dla przedsiębiorców przemysłu spożywczego i spotkaniach brokerskich, podczas których można pozyskać nową wiedzę oraz znaleźć nowych partnerów do współpracy,
- większe zaangażowanie w wykorzystywaniu środków pomocowych z UE dla realizacji projektów w ramach funduszy strukturalnych,
- zwiększenie udziału w działalności stowarzyszeń branżowych, które stanowią formę reprezentacji interesów przedsiębiorców w rozmowach z władzami rządowymi i samorządowymi,
- wybranie przyszłościowych kierunków produkcji, związanych z żywnością funkcjonalną i wygodną,
- podejmowanie działań do zoorganizowania klastrów przemysłowych, na początek w branży rybnej – uczestnictwo w inspirowanych formach współpracy regionalnej pomiędzy władzami samorządowymi, uczelniami, przedsiębiorstwami, instytucjami wspierania biznesu (finansowymi i niefinansowymi).

### Podsumowanie

Procesy innowacyjne i rozwojowe w regionie opierają się na trzech komplementarnych elementach: MŚP, które są odbiorcami rozwiązań technologicznych i motorem rozwoju regionu, uczelniach i jednostkach sektora B+R, dostarczających innowacji i budujących zasób wiedzy w województwie oraz instytucjach wsparcia, mających za zadanie wspomaganie procesów innowacyjnych i rozwojowych w przedsiębiorstwach, zwłaszcza w początkowej fazie. Badania w ramach projektu Regionalnej Strategii Innowacyjności, wykazały, że wszystkie te ogniwa są obecnie nieprzygotowane do realizacji zamierzonych celów regionu Pomorza Zachodniego – podniesienia innowacyjności i konkurencyjności podmiotów gospodarczych, tak aby sprostały wyzwaniom gospodarki opartej na wiedzy. Świadomość innowacyjna MŚP jest bardzo niska, rynek technologii i innowacji w województwie prawie nie istnieje, a system wsparcia innowacji oraz rozwoju dla małej i średniej przedsiębiorczości nie odpowiada ich potrzebom.

RIS wskazuje na konieczność realizacji 3 określonych celów strategicznych, tzn. wzrostu świadomości innowacyjnej firm, stworzenia warunków do rozwoju rynku technologii i innowacji oraz rozwoju systemu wsparcia działań innowacyjnych w regionie. Realizacja strategii wymaga zaangażowania instytucji publicznych, przedsiębiorstw i regionalnych instytucji wspierania innowacji i rozwoju. W procesie tym muszą uczestniczyć także firmy sektora przemysłu spożywczego, który ma szansę na dynamiczny rozwój w województwie zachodniopomorskim. Zaproponowane przez autorkę kierunki działań podmiotów gospodarczych przetwórstwa wpisują się w realizację, nakreślonych przez RIS, celów strategicznych w regionie.

### Literatura

- <http://www.polfood.pl>  
Innowacyjność małych i średnich przedsiębiorstw województwa zachodniopomorskiego. 2005: ZARR SA, Szczecin, 23-78.  
Małe i średnie przedsiębiorstwa w gospodarce regionu pod red. M. Strużyckiego. 2004: PWE, Warszawa, 108-136.

- Łącka I.** 2000: Alianse strategiczne jako czynniki rozwoju przedsiębiorstw przetwórstwa spożywczego. Praca doktorska, maszynopis, SGGW, Warszawa.
- Łącka I.** 2003: Bariery partnerstwa strategicznego wśród MŚP przetwórstwa spożywczego w Polsce i możliwości ich przewyżczenia. *Folia Universitatis Agriculturae Stetinensis* 232, *Oeconomica* 42. t.1, Wydawnictwo AR, Szczecin, 323-335.
- Łącka I.** 2003a: Zarządzanie jakością w MŚP przetwórstwa spożywczego – bariery i szanse. *Prace Naukowe AE Wrocław*, nr 983, t. 1, Wydawnictwo AE Wrocław, Wrocław, 524-530.
- Porter M.E.** 2001: Porter o konkurencji, PWE. Warszawa.
- Regionalna Strategia Innowacyjności w Województwie Zachodniopomorskim. 2005. ZARR SA, Szczecin.
- Sznajder M., Przepióra A.** 2000: Rola przemysłu spożywczego w zrównoważonym rozwoju terenów wiejskich. *Roczniki Naukowe SERiA*, t.II, z.I, Warszawa-Poznań-Zamość, 60-62.
- Świderski F., Waszkiewicz-Robak B., Hoffman M.** 2001: Żywność funkcjonalna – implikacje żywieniowe. Referat na Konferencji Naukowej „Analiza ryzyka zdrowotnego żywności – czynniki żywieniowe”, SGGW. Warszawa 19-20.11.2001, <http://gastrona.pl/global/lib/news.php?id=504>
- Żywność funkcjonalna z ryb. Informator dla przedsiębiorców. 2004: PPNT, Poznań, 12-21.

### Summary

*The problem of developmental chances of Western Pomeranian and food industry enterprises in this region was moved in relation from published Regional Innovation Strategy. The main features of economy of Western Pomeranian region were described. The meaning of food processing was showed for long-term development of region. The directions of workings of small and medium enterprises (SME's) this sector, which they will permit to increase competitiveness and innovation of these subjects in „new economy” were also presented.*

### Adres do korespondencji

dr Irena Łącka  
Akademia Rolnicza w Szczecinie  
Katedra Ekonomii  
ul. Żołnierska 47  
71-210 Szczecin  
tel. (0 91) 48 70 229  
e-mail: [ika0801@op.pl](mailto:ika0801@op.pl), [ilacka@e-ar.pl](mailto:ilacka@e-ar.pl)