

URSZULA SZULCZYŃSKA

NOWE PRODUKTY A TRWAŁOŚĆ KORZYŚCI OSIĄGANÝCH PRZEZ PRZEDSIĘBIORSTWO

Strategia przedsiębiorstwa w zakresie nowych produktów związana jest z przyjętą przez nie strategią konkurencji. Nie może zatem powstawać w oderwaniu od niej. By była skuteczna ze strategią tą musi być spójna.

Strategia konkurencji polega na poszukiwaniu nowych przewag konkurencyjnych i sposobów ograniczania utraty przewag obecnych¹. Jej konstruowanie rozpoczyna się od uświadomienia swych przewag i usterek (wad) oraz od rozpoznania niebezpieczeństwa skopiowania strategii lub zdystansowania pozycji przez konkurentów. Stanowi to dobrą podstawę do wyboru najlepszych posunięć obrony tej pozycji lub do jej wzmocnienia.

Konstruowanie strategii działania oparte na analizie przewag konkurencyjnych oraz proces ich tworzenia nie jest liniowym zespołem czynności. Jest procesem powtarzalnym (iteracyjnym) złożonym z formułowania założeń i hipotez, drobiazgowego analizowania możliwych opcji działania, testowania ich zgodności z zasobami i umiejętnościami, doświadczeniem i talentem kadry przedsiębiorstwa oraz analizowania ich wpływu na pozycje konkurentów i ich prawdopodobne reakcje, a następnie na analizowaniu tych wszystkich aspektów w kontekście innych możliwych strategii działania. Wybrana opcja musi być na tyle konkretna i dyscyplinująca, by z jednej strony zapewniła realizację celów, którym ma służyć, a z drugiej na tyle elastyczna, by pozwalała na podjęcie właściwych kroków w przypadku, gdy rzeczywistość będzie odbiegała od założeń tworzących jej podstawę.

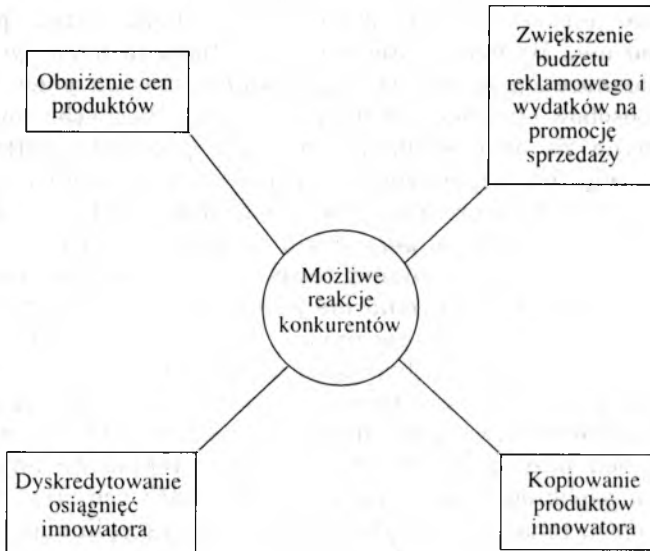
O kształcie tej rzeczywistości w dużym stopniu decydują posunięcia strategiczne i siła konkurentów, które skierowane są na przeciwdziałanie i/lub neutralizację strategii realizowanych przez przedsiębiorstwo. O jej kształcie decydują także natężenie konkurencji występującej w gałęzi i przyjęte w niej wzorce konkurowania. Wzorce te, jak twierdzą K. B. Clark i T. Fujimoto, zależą od zakresu rynku oraz od warunków socjoekonomicznych występujących w regionie, w którym działa przedsiębiorstwo. Dowodzą oni, że w przypadku małej globalizacji rynku konkurencja ma charakter lokalny, a wzorce konkurowania związane są z warunkami panującymi na lokalnym rynku. Natomiast gdy rynek ma zasięg międzynarodowy, wówczas wzorce konkurowania są odmienne, a intensywność konkurencji wzrasta. Warunki te decydują zarówno o kształcie strategii innowacyjnej przedsiębiorstwa, jak i o charakterze powstających w jej efekcie nowych produktów².

¹ G. S. Ady, *Market Driven Strategy. Processes for Creating Value*. The Free Press – Collier Macmillan Canada, New-York-London 1990, s. 124.

² K. B. Clark, T. Fujimoto, *Product Development Performance. Strategy, Organisation and Management in the World Auto Industry*. Harvard Business School Press, Boston 1991, s. 35–65.

Konkurencja oddziałuje w kierunku ograniczania wielkości i zakresu korzyści realizowanych przez przedsiębiorstwo, w tym korzyści realizowanych w związku z wprowadzaniem na rynek nowych produktów³. Rywale często podejmują akcje mające ograniczyć efekty wprowadzenia nowych produktów przez innowatorów. Najczęściej wykorzystywane w tym względzie narzędzia przedstawia rys. 1. Konkurencja ma zatem wpływ na sprawność (powodzenie) strategii innowacyjnej firmy.

Rysunek 1. Możliwe reakcje konkurentów na nowe produkty wprowadzane przez przedsiębiorstwo



Źródło: J. A. Hall, *Bringing New Products to Market. The Art and Science of Creating Winners*, Amacom, New York 1991, s. 195.

Poza różnymi korzyściami z innowacji, realizowanymi przez wszystkich innowatorów oraz sektor, w którym mają one miejsce, dodatkowy pożytek daje pozycja innowatora – pioniera. Korzyści wynikające z pierwszeństwa we wprowadzaniu nowości stanowią pole zainteresowań wielu badaczy. Dla tego typu pożytków ukuli oni termin „korzyści z pierwszeństwa” (*pioneering advantage*)⁴. Polegają one nie tylko na wysokim stopniu penetracji rynku, ale wiążą się także z kreowaniem pozytywnego obrazu firmy i jej pozycjonowaniem w umysłach nabywców⁵.

Pozycja lidera pozwala na tworzenie przewagi konkurencyjnej z wykorzystaniem różnych funkcjonalnych obszarów. Przewaga firmy będącej pierwszą na rynku może dotyczyć między innymi jej systemu zaopatrzenia,

³ D. A. Aaker, *Strategic Market Management*, John Wiley & Sons, New York 1992, s. 147.

⁴ Niektórzy autorzy stosują określenie „renta nowości”; por. J. Penc, *Innowacje i zmiany w firmie. Transformacja i sterowanie rozwojem przedsiębiorstwa*, Agencja Wydawnicza Placet, Warszawa 1999, s. 305.

⁵ F. R. Kardes, G. Kalyanaram, *Order-of-Entry Effects on Consumer Memory and Judgement. An Information Integration Perspective*, „Journal of Marketing Research” 1992, nr 29, s. 343–357.

systemu produkcji, systemu dystrybucji. Wynika ona także z cech samego produktu oraz ze specyfiki zachowań nabywców⁶.

Lider może zyskać dostęp do najlepszych lub najtańszych surowców i materiałów potrzebnych do produkcji nowego wyrobu oraz do wyposażenia niezbędnego do uruchomienia i podtrzymywania produkcji. Ponadto pozyskanie wysokiego udziału w rynku wiąże się z możliwością realizacji korzyści skali oraz korzyści doświadczenia, prowadzących do redukcji kosztów i/lub wzrostu jakości produktów. Efekty te z powodzeniem wykorzystywały przedsiębiorstwa japońskie w wielu gałęziach przemysłu. Stosunkowo wczesne zbudowanie dużych zdolności produkcyjnych przez pioniera może także oddziaływać odstraszająco na firmy, które rozważają wejście do danej gałęzi. Ich wkroczenie wiązałoby się wtedy z podjęciem przez lidera intensywnej walki konkurencyjnej, co często działa zniechęcająco na potencjalnych rywali.

Wczesne pozyskanie pośredników (uczestników kanałów dystrybucji) powoduje, że naśladowcy, by ich zachęcić do współpracy, będą musieli zastosować specjalne środki. Przy ograniczonej powierzchni sklepowej ich spóźnienie może wiązać się z trudnościami w zdobyciu miejsca na półkach. Kłopoty takie odczuwają zwłaszcza producenci towarów o stosunkowo dużej objętości. Zwykle sprzedawcy tego typu produktów ograniczają się do utrzymywania jedynie kilku ich marek. Nie są zaś zainteresowani prowadzeniem sprzedaży pozostałych.

Przewaga konkurencyjna wynikająca z pierwszeństwa na rynku dotyczy ponadto zachowań nabywców. Nowy produkt wiąże oni głównie z marką przedsiębiorstwa wprowadzającego go jako pierwsze. Gdy chodzi o towary o dużej częstotliwości zakupu, z którymi wiąże się popyt powtarzalny, klienci zadowoleni z konsumpcji produktu zakupionego od pierwszego dostawcy nie mają bodźców do jego zmiany. Dotyczy to zwłaszcza produktów o niskiej cenie, przy których trudno jest uzasadnić celowość poszukiwania innych ofert. Niechęć do zmian dostawcy może ponadto wynikać z długookresowych porozumień o dostawie zawartych przez nabywców z pionierem rynkowym (zmiana dostawcy wiązałaby się wtedy z naruszeniem umowy i z koniecznością poniesienia konsekwencji tego naruszenia). Jeśli zaś nowość dotyczy dobra trwałego użytku, niebezpieczeństwo zmiany dostawcy pojawi się dopiero za kilka miesięcy lub lat po okresie fizycznego lub ekonomicznego ich zużycia⁷. Niechęć nabywców do zmiany dostawcy wynika ponadto z czasu i/lub pieniędzy zainwestowanych w poznanie obsługi i reguł działania produktu pioniera, które mogą okazać się bezużyteczne w przypadku zmiany dostawcy. Zatem w gałęziach obsługujących rynki dóbr trwałego użytku dążenie do wejścia na rynek stosunkowo wcześniej wydaje się bardziej uzasadnione, niż w przypadku gałęzi obsługujących rynki o popycie powtarzalnym. Dodatkowo niechęć może potęgować bliskość wynikająca z charakteru stosunków między klientem i jego dostawcą, która powoduje, że próba zmiany kontrahenta mogłaby okazać się dla nabywcy ryzykowna.

⁶ D. A. Aaker, op. cit., s. 236–242.

⁷ Por. S. Mynarski, *Badanie inercyjności i adaptacyjności zjawisk rynkowych*, w: *Analiza rynku. Systemy i mechanizmy*, red. S. Mynarski, Kraków 1993, s. 116; tenże, *Analiza rynku. Makromechanizmy*, Wydawnictwo AE w Krakowie, Kraków 2000, s. 49–52.

Przewaga przedsiębiorstwa wprowadzającego produkt na rynek jako pierwsze wynika także z możliwości zajęcia pożądanej pozycji strategicznej oraz z możliwości wyboru narzędzi różnicowania oferty. Może ono wypełnić istniejącą na rynku lukę nie zostawiając innym firmom pola do działania. Startując później, ewentualni naśladowcy zwykle zmuszeni są przyjąć inną strategię w zakresie pozycjonowania produktu oraz podjąć walkę dla zdobycia udziałów w rynku.

Warto zwrócić uwagę, że w przemysłach *high-tech* ważne jest także stworzenie standardu dla danej klasy produktów. Znając korzyści pierwszeństwa, wiele firm uczestniczy w swoistego rodzaju wyścigu, którego efektem są rozwiązania różne pod względem nie tylko technik produkcji, ale również technik użytkowania i potrzebnego oprzyrządowania (dóbr komplementarnych). Ustanowienie standardu dla danej grupy produktów pozwala nie tylko na większą kontrolę kierunków rozwoju technologii, ale także na pozyskanie wizerunku lidera gałęzi, co w konsekwencji rzutuje na wysokość udziałów w rynku i rentowność przedsiębiorstwa.

Prawie niemożliwe jest konkurowanie z przyjętym standardem nawet w przypadku, gdy produkt wprowadzony przez naśladowcę przewyższa standard wydajnością i użytecznością. W zasadzie dopiero w jednej z następnych generacji produktu może się to udać. Intensywne inwestowanie w rozwój technologii wiąże się ze sporym ryzykiem. W przypadku, gdy przedsiębiorstwu bioracemu udział w wyścigu nie uda się ustanowić standardu, a rozwiązanie przez nie przyjęte nie jest zgodne z rozwiązaniem standardowym, wydatki poniesione na jego opracowanie prawie w całości są kosztami utopionymi.

Oczywiście, by ustanowić standard, nie trzeba być pierwszym na rynku. Firma aspirująca do wykreowania standardu musi jednak wkroczyć na rynek dostatecznie wcześnie. Klasycznym przykładem tego typu problemów są straty firmy Sony, która jako jedna z pierwszych weszła na rynek magnetowidów, lecz której system Betamax został wyparty przez system VHS wyłansowany przez korporację Matsushita sprzedającą swe wyroby pod marką Panasonic. Kluczowe dla sukcesu Matsushity okazało się udostępnienie wypracowanego przez nią rozwiązania konkurentom, co doprowadziło do jego upowszechnienia wśród producentów kaset i kamer, a w konsekwencji – wśród nabywców. Nowy standard lansowany ostatecznie przez Sony, (system „ośmiomilimetrowy”) funkcjonuje równolegle do systemu VHS.

Nakłady czasu, pieniędzy i zasobów przedsiębiorstwa, które jako pierwsze dostarczyły produkty klientom, są tym większe, im większy jest zakres nowości. Jednak nagroda też jest większa. Wynika ona z większych zdobytych udziałów w rynku oraz z wysokiej marży zysku zawartej w cenie.

Premia nowości realizowana przez lidera-innowatora wynika ze stosunkowo niskiej cenowej elastyczności popytu na nowe produkty. Nie mają one substytutów, których liczbę i dostępność uważa się za jedną z najważniejszych determinant wskaźnika elastyczności⁸. Wątpliwości jednak

⁸ Ph. Kotler, *Marketing, analiza, planowanie, wdrażanie i kontrola*, Wydawnictwo Felberg SJA, Warszawa 1999, s. 454.

budzą poglądy R. Vernona i L. T. Wellsa, którzy twierdzą, że koszty nowych produktów są dla przedsiębiorstw nieistotne i że z powodu braku do porównań wyrobów substytucyjnych, popyt na te produkty jest sztywny⁹. Nabywcy, co prawda, nie mają do porównań wyrobów substytucyjnych, ale w przypadku innowacji innych niż przełomowe postrzegana wartość i cenę nowości porównują z postrzeganą wartością i ceną dotychczasowej oferty rynkowej.

Pozycja innowatora-pioniera jest źródłem wyższych zysków przedsiębiorstwa, które ich doświadcza dopóty, dopóki konkurenci nie będą w stanie skutecznie zareagować na jego działania (m.in. nie skopiują produktu i/lub strategii)¹⁰. Zgodnie z teorią cyklu życia produktu, przedsiębiorstwo może utrzymać przywództwo technologiczne tylko przez pewien czas¹¹. Obietnica premii cenowej za innowacje zachęca bowiem inne firmy do szybkiego wejścia na rynek.

Proces upowszechnienia produkcji nowego produktu lub adaptacji nowej technologii nosi w literaturze nazwę procesu dyfuzji innowacji i jest przez niektórych autorów traktowany jako istotny element postępu technicznego¹². Działa tu bowiem zjawisko mnożnika technologicznego, który polega na kumulacyjnym oddziaływaniu na gospodarkę różnych pozytywnych skutków rozpowszechnienia innowacji¹³. W krajach wysoko rozwiniętych procesy dyfuzji innowacji zachodzą stosunkowo szybko. A. H. Jasiński uważa, że w warunkach polskich proces ten ma znacznie węższy zakres, co traktuje on jako jedną z przyczyn niskiego poziomu innowacyjności naszej gospodarki¹⁴.

Co prawda, ochrona patentowa, ochrona wzorów użytkowych i przemysłowych hamuje dążenia do kopiowania nowych produktów lub do adaptacji nowej technologii, jednak możliwość realizacji korzyści z innowacji stanowi silny bodziec do naśladownictwa lub wypracowania rozwiązań, które do podobnych rezultatów pozwalają dojść inną drogą. W efekcie pozycja lidera w pewnym stopniu przypomina pozycję monopolu w krótkim okresie. Dla innowacyjnej firmy atrakcyjne jest utrzymanie strumienia zysków z tego tytułu w możliwie najdłuższym czasie.

Badania dotyczące efektów szybkiego wchodzenia na rynek pokazują, że korzyści te rzeczywiście występują. Według szacunków średni udział

⁹ R. Vernon, L. Wells, *The Economic Environment of International Business*, Prentice-Hall, Englewood Cliffs 1991, s. 6–8 i 82–86.

¹⁰ Por. J. Penc, op. cit., s. 303.

¹¹ R. Vernon, *International Investment and International Trade in Product Cycle*, „Quarterly Journal of Economics” 1966, May, s. 190–217.

¹² W. Wiszniewski, *Innowacyjność polskich przedsiębiorstw przemysłowych. Procesy dostosowawcze do polityki innowacyjnej Unii Europejskiej*, Instytut Organizacji i Zarządzania w Przemśle „ORGMAZ”, Warszawa 1999, s. 7 i n.

¹³ Por. *Ekonomia innowacji*, red. J. Czupiał, Wydawnictwo AE we Wrocławiu, Wrocław 1994, s. 99.

¹⁴ A. H. Jasiński, *Innowacje techniczne a działalność marketingowa*, Wydawnictwo WSPiZ, Warszawa 1998, s. 22–24. Podobnie uważa W. Wiszniewski. Twierdzi on, że wyniki osiągane przez polskie przedsiębiorstwa dzięki działalności innowacyjnej są relatywnie niskie. Ponadto w polskich przedsiębiorstwach zdecydowanie dominują wewnętrzne źródła innowacji; por. W. Wiszniewski, op. cit., s. 21, 30–39, 58. Potwierdzające te tezę dane odnośnie do udziału nowych produktów w całkowitej wartości sprzedaży przedsiębiorstw małych i średnich w województwie podlaskim przytacza B. Sokół, *Innowacyjność małych i średnich przedsiębiorstw jako podstawa ich konkurencyjności*, w: *Uwarunkowania wzrostu konkurencyjności przedsiębiorstw*, red. A. H. Jasiński, J. Kamiński, Wydawnictwo Uniwersytetu w Białymstoku, Białystok 2003, s. 133–134.

w rynku pionierów rynkowych pozostaje na poziomie 29%, podczas gdy naśladowcy osiągają gorsze rezultaty. Imitatorom, którzy weszli na rynek stosunkowo wcześniej, udaje się opanować przeciętnie 21% rynku, a firmom, które wprowadziły produkt ze znacznym opóźnieniem – 15%. Przewaga pionierów w wysokości udziału w rynku utrzymuje się na poziomie od sześciu punktów procentowych (przy siedmiu przedsiębiorstwach działających na rynku) do trzynastu punktów procentowych (przy dwóch firmach w gałęzi). Oznacza to, że w przypadku obsługiwanego danego rynku przez dwa przedsiębiorstwa lider sprzedaje średnio 57% produktów gałęzi, a naśladowca 43%¹⁵. W sytuacji, gdy pojemność rynku jest duża, tak znaczna różnica w ilości sprzedawanych produktów wiąże się z olbrzymimi różnicami w realizowanych na tym rynku obrotach i zyskach. Świadczą o tym wyniki badań PIMS, skierowane na oszacowanie wpływu udziału w rynku na wysokość wskaźników rentowności firmy. Wykazują one, że średnia stopa zwrotu liderów jest trzykrotnie wyższa niż w firmach o niskim udziale w rynku¹⁶.

Wysokość zysków z nowych produktów oraz długość okresu, w którym firma je realizuje, zależy od możliwości powielenia jej działań przez konkurentów. Im wyższa jest ich zdolność do imitacji poszczególnych elementów strategii lidera, tym szybciej i tym większe korzyści z innowacji przejmują. Odwrotnie – niemożność skopiowania działań innowatora pozwala mu na zatrzymanie i ochronę korzyści z nowego produktu. Ponieważ firma stosująca strategię lidera musi ponieść koszty opracowania nowego produktu, kluczowe dla jej powodzenia jest wyodrębnienie czynników decydujących o względnej trwałości przewag pioniera.

Niektórzy autorzy uważają, że wprowadzanie na rynek nowego rozwiązania pozwoli przedsiębiorstwu stworzyć zasób lub umiejętność, których konkurenci nie będą mogli skopiować lub zneutralizować. W rezultacie przedsiębiorstwo osiąga trwałą przewagę konkurencyjną (*sustainable competitive advantage*), tzn. taką, którą wykorzystuje w stosunkowo długim okresie¹⁷. Przedstawione wyniki badań wykazujące, że często pionierzy zachowują pozycję lepszą od konkurentów, są ilustracją tej hipotezy. Nie należy jednak traktować ich instrumentalnie. Względnie trwała przewaga konkurencyjna pioniera nie wynika jedynie z wprowadzenia produktu przed innymi firmami. Jest ona także efektem posunięć strategicznych nakierowanych na obronę uprzywilejowanej pozycji. Bez ich przedsięwzięcia status ten łatwo utracić, czego doświadczyło już wiele przedsiębiorstw. IBM swą długoletnią pozycję lidera w dziedzinie komputerów osobistych zdobyło wchodząc na rynek jako naśladowca. Jednak swą ofertę wzbogaciło o szeroki zakres obsługi, co w systemie tworzenia wartości okazało się na tyle istotne, że pozwoliło na przewyciężenie (zneutralizowanie) pozycji pionie-

¹⁵ G. L. Urban, G. Kalyanaram, *Dynamic Effect of the Order of Entry on Market Share. Trail Penetration, and Repeat Purchases for Frequently Purchased Consumer Goods Industries*, MIT Working Paper, Cambridge, January 1991.

¹⁶ R. D. Buzzell, B. T. Gale, *The PIMS Principles. Linking Strategy to Performance*, The Free Press, New York 1987, rozdz. 3.

¹⁷ C. MacMillan, *Preemptive Strategies*, „Journal of Business Strategy” 1983, jesień, s. 16–26.

ra¹⁸. Firma Diners Club, która w 1951 r. jako pierwsza wprowadziła karty kredytowe, z pozycji lidera bardzo szybko została wyparta przez American Express, która rozpoznała konieczność poczynienia znacznych inwestycji w promocję i rozwój rynku, by zdobyć najwyższe udziały¹⁹.

S. A. Lippman i R. P. Rumelt dla opisanego działań lidera związanych z kreowaniem trudności w powielaniu jego strategii stworzyli pojęcie „*non-imitability*”. Firmy jako pierwsze wprowadzające produkt na rynek starają się wydłużyć czas, w którym realizują swój zysk lidera-monopolisty na wiele sposobów²⁰.

Strategia nowego produktu obejmuje decyzje odnośnie do samego produktu, tj. jego formy, funkcji i cech niematerialnych oraz odnośnie do promocji, kanałów dystrybucji oraz strategii cenowej. Każdy z powyższych instrumentów marketingowych w różny sposób oddziałuje na zdolność przedsiębiorstwa do generowania długookresowych zysków oraz do obrony przed imitacją ze strony konkurencyjnych firm. Ponadto każdy z nich ma pewien potencjał wpływania na percepcję konsumentów, co jest podstawą różnicowania produktu, a tym samym umożliwia innowatorowi wyznaczenie wyższych cen i realizację związanych z tym wyższych zysków²¹. Proces oddziaływania owych elementów marketingu mix na trwałość korzyści z nowych produktów przedstawia rys. 2.

Wykorzystanie różnej możliwości kopiowania wymienionych elementów strategii marketingowej, a w szczególności mądre inwestowanie w te, które mogą kopiowanie to uniemożliwić lub utrudnić, mogłoby znacznie poprawić pozycję konkurencyjną i sytuację finansową przedsiębiorstwa. Dalsze rozważania będą zawierać próbę analizy wyodrębnionych elementów pod kątem ich wpływu na sukces nowego produktu, możliwości ich kopiowania przez firmy konkurencyjne oraz ich wykorzystania dla przedłużenia okresu, w jakim przedsiębiorstwo czerpie korzyści ze swej działalności innowacyjnej.

Dwa produkty mogą być postrzegane jako różne, gdy różnią się w wypełnianych funkcjach oraz w formie²². Z punktu widzenia zarządzania funkcje i forma produktu reprezentują dwa różne podejścia do projektu nowego

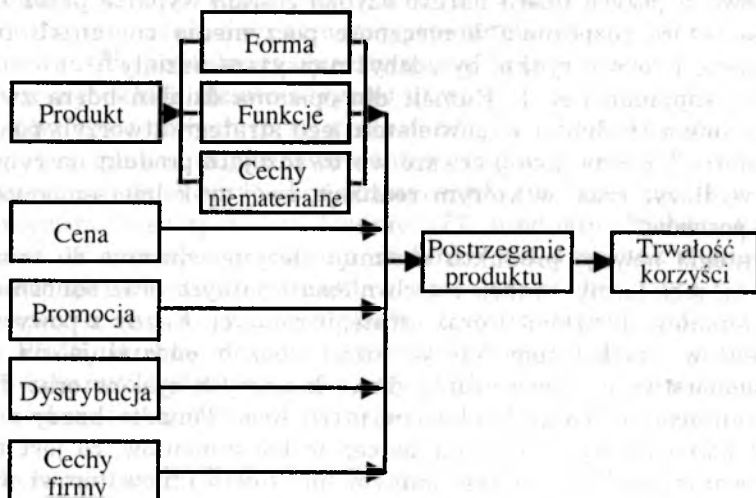
¹⁸ Pojęcie systemu dostarczania wartości (*value system*) stworzył M. E. Porter. Obejmuje ono zespół podmiotów gospodarczych uczestniczących w procesie tworzenia i dostarczania produktów ostatecznym użytkownikom; zob. M. E. Porter, *Competitive Advantage. Creating and Sustaining Superior Performance*, The Free Press, New York 1985, s. 34–36.

¹⁹ J. A. Hall, *Bringing New Products to Market. The Art and Science of Creating Winners*, Amacom, New York 1991, s. 30–31.

²⁰ S. A. Lippman, R. P. Rumelt, *Uncertain Imitability. An Analysis of Interfirm Differences in Efficiency Under Competition*, „Bell Journal of Economics” 1982, vol. 13, s. 428–438; por. też M. W. Lawless, R. J. Fisher, *Sources of Durable Competitive Advantage in New Products*, „Journal of Product Innovation Management” 1990, vol. 7, s. 35–44.

²¹ P. R. Dickson, J. L. Ginter, *Market Segmentation, Product Differentiation, and Marketing Strategy*, „Journal of Marketing” 1987, vol. 51, s. 1–10.

²² Produkt jako element marketingu jest agregatem pewnych właściwości składających się na funkcje podstawowe, będące odzwierciedleniem relacji pomiędzy produktem a celem, któremu on służy i który uzasadnia jego istnienie, i na funkcje dodatkowe produktu wynikające z relacji pomiędzy produktem a jego użytkownikiem oraz z relacji między produktem a otoczeniem użytkownika; L. Garbarski, I. Rutkowski, W. Wrzosek, *Marketing*, PWE, Warszawa 1992, s. 175–176. Funkcje te wraz z funkcją udogodnień w użytkownikowi tworzą tzw. techniczne funkcje produktu, które z kolei łącznie z funkcjami prawnymi stanowią jego funkcje użytkowe (w odróżnieniu od funkcji generowanych: integracyjnych, ekonomicznych i adaptacyjnych); por. *Podstawy marketingu*, red. L. Garbarski, Wydawnictwo WSPiZ, Warszawa 1998, s. 95–96.

Rysunek 2. Wpływ instrumentów marketingowych na trwałość korzyści z nowych produktów

Źródło: Zaadaptowane z M. W. Lawless, R. J. Fisher, Sources of Durable Competitive Advantage in New Products, *Journal of Product Innovation Management* 1990. Vol. 7, s. 37.

produktu. Funkcjonalne cechy produktu dotyczą atrybutów fizycznych wpływających na jego działanie i zastosowanie. Jeśli cechy te są ważne dla klientów, są one potencjalnym źródłem wyróżnienia produktu, a więc także postrzegania go przez klientów jako nowego produktu. Mogą być zatem potencjalnym źródłem zysków dla przedsiębiorstwa, które potrafi je zawrzeć w produkcie i zakomunikować o tym klientom.

Forma produktu związana jest z jego estetyką, w szczególności z kolorem, kształtem, wielkością, stylem. W wielu gałęziach forma jest jedną z najważniejszych cech produktu. Powszechne jest, że klienci z niską znajomością produktu wyciągają wnioski o działaniu i jakości na podstawie wyglądu zewnętrznego²³. Stąd przedsiębiorstwo, któremu zależy na maksymalnym wykorzystaniu korzyści z innowacji produktowych, winno skupić się nie tylko na ich niezawodności, trwałości i wygodzie użytkowania, ale także na formie produktów, tym bardziej, że funkcjonalność czasem może zależeć od ich formy²⁴.

Obok cech fizycznych produktu istotne znaczenie z punktu widzenia kreowania produktu użyteczności mają jego cechy niematerialne²⁵. Na wielu rynkach mogą być one znaczącym elementem innowacji²⁶. Dzięki innowacjom w tym zakresie takie elementy, jak gwarancja, serwis, kredytowa-

²³ J. W. Alba, J. W. Hutchinson, *Dimensions of Consumer Expertise*, „*Journal of Consumer Research*” 1987, vol. 13, s. 411–454.

²⁴ Z takim wzajemnym powiązaniem mamy do czynienia w przypadku samochodów, gdzie ilość spalnego paliwa wiąże się z kształtem samochodu – mniej lub bardziej aerodynamicznym.

²⁵ D. M. Trzmielak, *Kształtowanie nowego produktu przy wykorzystaniu analiz wielowymiarowych*, Wydawnictwo UŁ, Łódź 2002, s. 9.

²⁶ H. Mruk i I. P. Rutkowski piszą, że produkt jest kategorią dynamiczną. Każda zmiana jego elementu, np. nazwy, tworzy nowy produkt; por. H. Mruk, I. P. Rutkowski, *Strategia produktu*, PWE, Warszawa 1999, s. 21 i n.

nie zakupów czy bezpłatne dostawy, stały się elementami składowymi produktu w szerokim ujęciu²⁷. Przyczyniły się także, a w niektórych przypadkach decydowały o akceptacji rynkowej zarówno produktów konsumpcyjnych, jak i dóbr produkcyjnych²⁸.

Aby polepszyć swą pozycję konkurencyjną, firma może wykorzystać również instrumenty polityki cenowej, takie jak rabaty, stosowanie dogodnych warunków sprzedaży, politykę refundacji kosztów poniesionych przez dystrybutorów itp.²⁹ Niektóre strategie cenowe wynikają z wyborów strategicznych. Korzyści z ich stosowania przedsiębiorstwo doświadcza w stosunkowo długim okresie. Efektywną strategią na rynku o popycie wrażliwym na cenę, lub gdy występuje niebezpieczeństwo wejścia rywala, może być strategia penetracji³⁰.

Dla sukcesu lub niepowodzenia nowego produktu decydujące znaczenie może mieć strategia promocji. Wybór środków promocji ma kluczowe znaczenie w kreowaniu świadomości produktów wprowadzanych przez przedsiębiorstwo na rynek. Poprzez emisję informacji o działaniu i zaletach innowacji, a także ich pozycjonowaniu w stosunku do produktów rywala, można wpłynąć na charakter konkurencji w sektorze³¹.

W tworzeniu przewagi konkurencyjnej duże znaczenie mają decyzje w zakresie dystrybucji. Mogą bowiem przyczynić się do likwidacji bądź obniżania barier dostępu innowacji do rynku. Kanały dystrybucji zwiększają wartość nowego produktu przez zapewnienie odpowiedniego poziomu obsługi nabywców. Ponadto unikatowość oferty przedsiębiorstwa w odniesieniu do danego produktu może być kreowana poprzez unikatowość jego kanałów dystrybucji³².

Imitację nowych produktów zablokować mogą nie tylko elementy marketingu mix, ale także specyficzne cechy przedsiębiorstwa. Podobnie jak instrumenty związane z produktem, ceny, promocja i dystrybucja, cechy te stanowią zmienną decyzyjną, tzn. mogą być rezultatem celowych działań firmy³³. Stanowią rezultat długookresowych posunięć strategicznych związanych z inwestycjami i mogą być źródłem przewag, które są trudne do skopiowania przez konkurentów³⁴. Do cech tych należy dostęp do niektórych specyficznych zasobów. Lokalizacja firmy np. może stać się źródłem przewagi przedsiębiorstwa w stosunku do konkurentów. Do trudnych do skopiowania cech należy także działanie w dziedzinach, w których firmy danego kra-

²⁷ P. E. Murphy, B. M. Enis, *Classifying Products Strategically*, „Journal of Marketing” 1986, vol. 50, s. 24–42.

²⁸ W. O. Bearden, T. A. Shimp, *The Use of Extrinsic Cues to Facilitate Product Adoption*, „Journal of Marketing Research” 1982, vol. 19, s. 229–239 lub D. R. Lehman, J. O’Shaughnessy, *Difference in Attribute Importance for Different Industrial Products*, „Journal of Marketing” 1974, vol. 38, s. 36–42. Także W. H. Davidow, *The Coming Service Crisis, w: Managing Services. Marketing, Operations, and Human Resources*, Englewood Cliffs, Prentice-Hall, New York 1988, s. 17–21.

²⁹ V. J. Cook, *Marketing and Differential Advantage*, „Journal of Marketing” 1993, vol. 47, s. 68–75.

³⁰ W. H. Redmont, *Effects of New Product Pricing on the Evolution of Market Structure*, „Journal of Product Innovation Management” 1989, vol. 6, s. 99–108.

³¹ J. Eliashberg, T. S. Robertson, *New Product Preannouncing Behaviour. A Market Signaling Study*, „Journal of Marketing Research” 1988, vol. 25, s. 282–292.

³² M. W. Lawless, R. J. Fisher, op. cit., s. 36–37.

³³ Por. R. A. Webber, *Zasady zarządzania organizacjami*, PWE, Warszawa 1996, s. 239.

³⁴ K. O. Cool, D. Schendel, *Performance Differences Among Strategic Group Members*, „Strategic Management Journal” 1988, vol. 9, s. 207–223.

ju zdobyły sobie dobrą reputację i które uważane są za domenę tego kraju³⁵. Wydaje się, że japońskim producentom części elektronicznych, francuskim wytwórcom perfum czy szwajcarskim producentom zegarków łatwiej będzie wprowadzić na rynek nowe produkty niż ich konkurentom. Bardzo istotne z punktu widzenia trwałości korzyści z wprowadzania innowacyjnych produktów są także doświadczenie i wcześniejsze sukcesy firmy w tej dziedzinie. Pomyślne wypuszczenie na rynek strumienia innowacji zwiększa wiarygodność i zaufanie klientów do innych nowości wprowadzonych przez tę firmę³⁶. Sprzyja to akceptacji przez nabywców kolejnych nowych produktów przedsiębiorstwa, podczas gdy w przypadku innych firm produkty te traktowaliby oni z rezerwą³⁷.

Przewaga produktu nie przynosi przedsiębiorstwu zwykle większych korzyści, o ile nie jest dostrzegana przez klientów. Percepcja nabywców wpływa na ich stosunek do nowych produktów oraz na zachowanie na rynku, a w związku z tym także na zdolność przedsiębiorstwa do wygenerowania wyższych (nadzwyczajnych) zysków³⁸. Postrzegana przez klientów przewaga nowego produktu nad produktami dotychczas konsumowanymi jest szczególnie istotna w przewidywaniu akceptacji nowych produktów przez rynek³⁹. Jest ona funkcją wymienionych wcześniej zmiennych strategicznych. Kształtując postrzeganie przyczyniają się one do tworzenia wyjątkowej pozycji firmy na rynku⁴⁰. Może się ona nie wiązać bezpośrednio z rzeczywistymi cechami i jakością produktu, lecz z reputacją wykreowaną przez firmę przy pomocy instrumentów marketingowych⁴¹. Reputacja może mieć istotny wpływ na podjęcie decyzji o zakupie produktu na rynku, gdzie klienci przed nabyciem mają niedoskonałą informację o jego cechach i działaniu. Nowy produkt marki IBM może być postrzegany jako lepszy, ponieważ wypuszczany jest przez przedsiębiorstwo, które tradycyjnie sprzedaje produkty wysokiej jakości. Podobnie produkt wprowadzony przez firmę Atlas może cieszyć się stosunkowo większym zaufaniem klientów niż wyroby producentów mniej znanych na rynku produktów remontowych i budowlanych.

Dla wysokości i trwałości zysków realizowanych przez przedsiębiorstwo z nowych produktów istotne znaczenie wydają się mieć dwa czynniki:

- szybkość dostrzeżenia nowego produktu przez nabywców,

³⁵ J. Kay, *Podstawy sukcesu firmy*, PWE, Warszawa 1996, s. 150.

³⁶ Dobra reputacja, obok innych skutków, wzbudza bowiem zaufanie do firmy i jej produktów, a tym samym przyczynia się do zmniejszenia ryzyka odczuwanego przez nabywców podczas podejmowania zakupu oraz prowadzi do generowania dodatkowych walorów związanych z prestiżem; por. K. Huber, *Image, czyli jak być gwiazdą na rynku*, Business Press, Warszawa 1994, s. 5; M. Urbaniak, *Kształtowanie wizerunku firmy przez jakość*, „Problemy Jakości” 1998, nr 7, s. 17.

³⁷ M. W. Lawless, R. J. Fisher, op. cit., s. 38–39.

³⁸ G. S. Day, A. S. Shocker, R. J. Srivastava, *Customer – Oriented Approaches to Identifying Product-Markets*, „Journal of Marketing” 1979, vol. 43, s. 8–19.

³⁹ S. L. Holak, *Determinants of Innovative Durables Adoption. An Empirical Study with Implications for Early Product Screening*, „Journal of Product Innovation Management” 1988, vol. 5, s. 114–128.

⁴⁰ W. T. Robinson, C. Fornell, *Source of Market Pioneer Advantage in Consumer Goods Industries*, „Journal of Marketing Research” 1985, vol. 22, s. 305–317.

⁴¹ Na przykład pozycja firmy Sony jako lidera na rynku przenośnych odtwarzaczy kaset magnetofonowych oparta jest głównie na kapitale zawartym w marce (*brand equity*) związanym z sukcesami we wprowadzaniu innowacji, wspartych strategią promocyjną i wykorzystaniem wizerunku przedsiębiorstwa; por. M. W. Lawless, Ch. W. L. Hill, *Strategic Groups: Organizational Form and the Differential Profit Hypothesis. State of the Art in Theory and Method in Strategy Research*, Wharton School of Economics, University of Pennsylvania 1989, s. 53.

- tempo i zakres imitacji strategii przedsiębiorstwa przez konkurencyjne firmy.

Trwałość dochodów z innowacji jest funkcją postrzegania produktu przez konsumentów. Zanim nowy produkt przyniesie zyski firmie wprowadzającej, rynek musi zostać przekonany o jego przewadze w stosunku do innych wyrobów. Im dłuższy jest okres, w którym przewaga ta jest zauważana, tym lepszą pozycję konkurencyjną zdobywa innowator oraz tym dłużej i tym wyższe zyski realizuje.

Dla trwałości przewagi konkurencyjnej zdobywanej przez przedsiębiorstwo dzięki innowacjom ważne jest wyodrębnienie czynników, które wpływają na tempo, w jakim rynek dostrzega nowości. Badania empiryczne sugerują, że znaczenie mają przynajmniej dwa czynniki, a mianowicie zakres i doniosłość zmian, jakie wiążą się z użytkowaniem nowego produktu w porównaniu z konsumpcją produktów dotychczasowych. Im większy jest zakres zmian w produktach, z którymi wiąże się innowacja, tym łatwiej i szybciej zauważają ją konsumenci⁴². Innowacja, która powoduje zmniejszenie zużycia paliwa w samochodzie o 30%, będzie prawdopodobnie szybciej spostrzeżona niż zmiana prowadząca do oszczędności w granicach 10%. Szybkość spostrzegania wyższości nowego produktu wynika z doniosłości zmian w nim dokonanych. Im jest ona ważniejsza dla klientów, tym szybsze będzie prawdopodobne tempo jej zauważenia. Zatem przedsiębiorstwa wprowadzające innowacje mało znaczące, które nie zaspokajają ważnych potrzeb konsumentów, nie odnoszą sukcesu rynkowego⁴³.

Poza czynnikami wpływającymi na szybkość dostrzeżenia przez rynek korzyści z konsumpcji nowych produktów dla trwałości przewag konkurencyjnych wynikających z innowacji, a więc dla długości okresu, w którym firma czerpie korzyści ze swej działalności innowacyjnej, krytyczne znaczenie ma mobilność zasobów. Decyduje ona bowiem zarówno o zakresie, jak i o szybkości powielania strategii innowatora przez rywali. Im szybciej imitatorzy mogą skopiować komponenty jego strategii marketingowej, tym szybciej przejmą część korzyści realizowanych przez lidera. Strategia naśladownictwa korzystna jest zwłaszcza w sytuacji, gdy wiadomo, że produkt wprowadzony przez lidera zdobył akceptację nabywców. Przykładowo, strategię taką stosuje wielu uczestników polskiego rynku napojów. W następstwie akceptacji przez nabywców napoju energetycznego Red Bull pojawiły się na rynku napoje WARP4 i Power Drink, a sukces piwa smakowego Cooler zachęcił naśladowcę do wprowadzenia piwa Redd's⁴⁴.

Zastanówmy się, które z elementów strategii lidera najbardziej opiera się powielaniu. Kopiując strategię innowatora w obrębie elementów związanych z realnym produktem naśladowcy mogą skopiować jego funkcje i/lub formę. Powinni bowiem dostosować swe produkty do oczekiwań rynku za-

⁴² J. C. Mowen, *Consumer Behavior*, Mac Millan, New York 1987, s. 138.

⁴³ R. G. Cooper, *The Dimensions of Industrial New Product Success and Failure*, „Journal of Marketing” 1978, vol. 43, s. 93–103.

⁴⁴ J. Kall, *Testowanie rynku nowego produktu i strategię wprowadzania na rynek*, w: *Zarządzenie produktem*, red. B. Sojkin, PWE, Warszawa 2003, s. 315.

ju zdobyły sobie dobrą reputację i które uważane są za domenę tego kraju³⁵. Wydaje się, że japońskim producentom części elektronicznych, francuskim wytwórcom perfum czy szwajcarskim producentom zegarków łatwiej będzie wprowadzić na rynek nowe produkty niż ich konkurentom. Bardzo istotne z punktu widzenia trwałości korzyści z wprowadzania innowacyjnych produktów są także doświadczenie i wcześniejsze sukcesy firmy w tej dziedzinie. Pomyślne wypuszczenie na rynek strumienia innowacji zwiększa wiarygodność i zaufanie klientów do innych nowości wprowadzonych przez tę firmę³⁶. Sprzyja to akceptacji przez nabywców kolejnych nowych produktów przedsiębiorstwa, podczas gdy w przypadku innych firm produkty te traktowałiby oni z rezerwą³⁷.

Przewaga produktu nie przynosi przedsiębiorstwu zwykle większych korzyści, o ile nie jest dostrzegana przez klientów. Percepcja nabywców wpływa na ich stosunek do nowych produktów oraz na zachowanie na rynku, a w związku z tym także na zdolność przedsiębiorstwa do wygenerowania wyższych (nadzwyczajnych) zysków³⁸. Postrzegana przez klientów przewaga nowego produktu nad produktami dotychczas konsumowanymi jest szczególnie istotna w przewidywaniu akceptacji nowych produktów przez rynek³⁹. Jest ona funkcją wymienionych wcześniej zmiennych strategicznych. Kształtując postrzeganie przyczyniają się one do tworzenia wyjątkowej pozycji firmy na rynku⁴⁰. Może się ona nie wiązać bezpośrednio z rzeczywistymi cechami i jakością produktu, lecz z reputacją wykreowaną przez firmę przy pomocy instrumentów marketingowych⁴¹. Reputacja może mieć istotny wpływ na podjęcie decyzji o zakupie produktu na rynku, gdzie klienci przed nabyciem mają niedoskonałą informację o jego cechach i działaniu. Nowy produkt marki IBM może być postrzegany jako lepszy, ponieważ wypuszczany jest przez przedsiębiorstwo, które tradycyjnie sprzedaje produkty wysokiej jakości. Podobnie produkt wprowadzony przez firmę Atlas może cieszyć się stosunkowo większym zaufaniem klientów niż wyroby producentów mniej znanych na rynku produktów remontowych i budowlanych.

Dla wysokości i trwałości zysków realizowanych przez przedsiębiorstwo z nowych produktów istotne znaczenie wydają się mieć dwa czynniki:

- szybkość dostrzeżenia nowego produktu przez nabywców,

³⁵ J. Kay, *Podstawy sukcesu firmy*, PWE, Warszawa 1996, s. 150.

³⁶ Dobra reputacja, obok innych skutków, wzbudza bowiem zaufanie do firmy i jej produktów, a tym samym przyczynia się do zmniejszenia ryzyka odczuwanego przez nabywców podczas podejmowania zakupu oraz prowadzi do generowania dodatkowych walorów związanych z prestiżem; por. K. Huber, *Image, czyli jak być gwiazdą na rynku*, Business Press, Warszawa 1994, s. 5; M. Urbaniak, *Kształtowanie wizerunku firmy przez jakość*, „Problemy Jakości” 1998, nr 7, s. 17.

³⁷ M. W. Lawless, R. J. Fisher, op. cit., s. 38–39.

³⁸ G. S. Day, A. S. Shocker, R. J. Srivastava, *Customer – Oriented Approaches to Identifying Product-Markets*, „Journal of Marketing” 1979, vol. 43, s. 8–19.

³⁹ S. L. Holak, *Determinants of Innovative Durables Adoption. An Empirical Study with Implications for Early Product Screening*, „Journal of Product Innovation Management” 1988, vol. 5, s. 114–128.

⁴⁰ W. T. Robinson, C. Fornell, *Source of Market Pioneer Advantage in Consumer Goods Industries*, „Journal of Marketing Research” 1985, vol. 22, s. 305–317.

⁴¹ Na przykład pozycja firmy Sony jako lidera na rynku przenośnych odtwarzaczy kaset magnetofonowych oparta jest głównie na kapitale zawartym w marce (*brand equity*) związanym z sukcesami we wprowadzaniu innowacji, wspartych strategią promocyjną i wykorzystaniem wizerunku przedsiębiorstwa; por. M. W. Lawless, Ch. W. L. Hill, *Strategic Groups: Organizational Form and the Differential Profit Hypothesis. State of the Art. in Theory and Method in Strategy Research*, Wharton School of Economics, University of Pennsylvania 1989, s. 53.

- tempo i zakres imitacji strategii przedsiębiorstwa przez konkurencyjne firmy.

Trwałość dochodów z innowacji jest funkcją postrzegania produktu przez konsumentów. Zanim nowy produkt przyniesie zyski firmie wprowadzającej, rynek musi zostać przekonany o jego przewadze w stosunku do innych wyrobów. Im dłuższy jest okres, w którym przewaga ta jest zauważana, tym lepszą pozycję konkurencyjną zdobywa innowator oraz tym dłużej i tym wyższe zyski realizuje.

Dla trwałości przewagi konkurencyjnej zdobywanej przez przedsiębiorstwo dzięki innowacjom ważne jest wyodrębnienie czynników, które wpływają na tempo, w jakim rynek dostrzega nowości. Badania empiryczne sugerują, że znaczenie mają przynajmniej dwa czynniki, a mianowicie zakres i doniosłość zmian, jakie wiążą się z użytkowaniem nowego produktu w porównaniu z konsumpcją produktów dotychczasowych. Im większy jest zakres zmian w produktach, z którymi wiąże się innowacja, tym łatwiej i szybciej zauważają ją konsumenci⁴². Innowacja, która powoduje zmniejszenie zużycia paliwa w samochodzie o 30%, będzie prawdopodobnie szybciej spostrzeżona niż zmiana prowadząca do oszczędności w granicach 10%. Szybkość spostrzegania wyższości nowego produktu wynika z doniosłości zmian w nim dokonanych. Im jest ona ważniejsza dla klientów, tym szybsze będzie prawdopodobne tempo jej zauważenia. Zatem przedsiębiorstwa wprowadzające innowacje mało znaczące, które nie zaspokajają ważnych potrzeb konsumentów, nie odnoszą sukcesu rynkowego⁴³.

Poza czynnikami wpływającymi na szybkość dostrzeżenia przez rynek korzyści z konsumpcji nowych produktów dla trwałości przewag konkurencyjnych wynikających z innowacji, a więc dla długości okresu, w którym firma czerpie korzyści ze swej działalności innowacyjnej, krytyczne znaczenie ma mobilność zasobów. Decyduje ona bowiem zarówno o zakresie, jak i o szybkości powielania strategii innowatora przez rywali. Im szybciej imitatorzy mogą skopiować komponenty jego strategii marketingowej, tym szybciej przejmą część korzyści realizowanych przez lidera. Strategia naśladownictwa korzystna jest zwłaszcza w sytuacji, gdy wiadomo, że produkt wprowadzony przez lidera zdobył akceptację nabywców. Przykładowo, strategię taką stosuje wielu uczestników polskiego rynku napojów. W następstwie akceptacji przez nabywców napoju energetycznego Red Bull pojawiły się na rynku napoje WARP4 i Power Drink, a sukces piwa smakowego Cooler zachęcił naśladowcę do wprowadzenia piwa Redd's⁴⁴.

Zastanówmy się, które z elementów strategii lidera najbardziej opiera się powielaniu. Kopiując strategię innowatora w obrębie elementów związanych z realnym produktem naśladowcy mogą skopiować jego funkcje i/lub formę. Powinni bowiem dostosować swe produkty do oczekiwań rynku za-

⁴² J. C. Mowen, *Consumer Behavior*, Mac Millan, New York 1987, s. 138.

⁴³ R. G. Cooper, *The Dimensions of Industrial New Product Success and Failure*, „Journal of Marketing” 1978, vol. 43, s. 93-103.

⁴⁴ J. Kall, *Testowanie rynku nowego produktu i strategię wprowadzania na rynek*, w: *Zarządzenie produktem*, red. B. Sojkin, PWE, Warszawa 2003, s. 315.

równy pod względem funkcjonalnym, jak również estetycznym. Ponadto akceptacja produktu przez rynek może zależeć od koloru produktu, jego kształtu czy charakteru materiałów, z których jest wykonany, choćby nawet nie wpływały na jego parametry techniczne.

Według opinii niektórych autorów, w wielu przypadkach komponenty strategiczne odnoszące się do produktu mogą podlegać imitacji względnie szybko⁴⁵. O ile nowy produkt nie jest chroniony prawem patentowym, zarówno funkcje, jak i forma produktu mogą zostać łatwo skopiowane dzięki zwykłej obserwacji lub po zdemontowaniu produktu innowatora i zbadaniu jego elementów lub sposobu działania⁴⁶. Imitacja formy i funkcji nowego produktu przez konkurentów jest uzależniona od zdolności do przystosowania ich działań B+R i produkcji do specyfiki nowego projektu. Wymaga bowiem opanowania technologii, która pozwala wyprodukować dobra o pożądanym cechach, oraz dokonania związanych z nią zmian w dziale produkcji przedsiębiorstwa⁴⁷.

Nie należy jednak sądzić, że funkcje i formę produktu można jednakowo łatwo skopiować. Imitacji formy produktu czy niematerialnych jego cech dokonać można stosunkowo szybko i przy relatywnie niskich kosztach⁴⁸. Na ogół stosunkowo proste jest skopiowanie zwłaszcza niematerialnych cech oferty, np. przedłużenie gwarancji o kolejny rok wymaga od przedsiębiorstwa stosunkowo małych nakładów inwestycyjnych, a czas konieczny na jego wprowadzenie jest stosunkowo krótki⁴⁹. Choćby wydatki oraz czas potrzebny na zatrudnienie i wyszkolenie pracowników uczestniczących w kreowaniu nowych niematerialnych cech produktu mogą stanowić barierę ich imitacji, zwłaszcza jeśli przedsiębiorstwo chce ich dokonać na szeroka skalę, czas potrzebny do skopiowania strategii konkurenta w tym zakresie może być znacznie krótszy, a nakłady niższe niż w przypadku konieczności dokonania zmian w procesie produkcji czy w wyposażeniu technicznym firmy. Stąd uzasadnione wydaje się być twierdzenie, że innowację wynikającą z nowych funkcji produktu jest trudniej skopiować, a w związku z tym może ona przyczynić się do zyskania bardziej długotrwałej przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa wprowadzającego, niż innowacja w zakresie formy produktu lub jego cech niematerialnych. W szcze-

⁴⁵ M. B. Lieberman, *The Learning Curve, Diffusion and Competitive Strategy*, „Strategic Management Journal” 1987, vol. 8, s. 441–452 lub E. Mansfield, *How Rapidly Does New Industrial Technology Leak Out*, *Journal of Industrial Economics*” 1985, vol. 34, s. 217–223. Podobnego zdania jest także A. H. Jasiński. Uważa on, że po wprowadzeniu nowego produktu na rynek następuje rozprzestrzenienie o nim informacji, proces uczenia się i adaptacji. Prawie jednocześnie zaczyna się cykl życiowy produktu, ponieważ z takim samym lub prawie identycznym wyrobem wchodzi zaraz potem naśladowcy; por. A. H. Jasiński, op. cit., s. 21–22.

⁴⁶ Tego typu działanie zwykle się określać jako *reverse engineering*; por. M. B. Lieberman, D. B. Montgomery, *First-Mover Advantages*, „Strategic Management Journal” 1988, vol. 9, s. 41–58.

⁴⁷ Na przykład w przypadku przenośnych komputerów, by zagrozić pozycji pioniera, konkurenci musieli opanować technologie w zakresie miniaturyzacji pojemności pamięci operacyjnej, przechowywania informacji, jakości grafiki oraz innych cech decydujących o użyteczności tego typu produktów.

⁴⁸ Por. I. MacMillan, M. L. McCaffery, G. Can Wijk, *Competitors' Responses to Easily Imitated New Products – Exploring Commercial Banking Product Introductions*, „Strategic Management Journal” 1985, vol. 6, s. 75–85.

⁴⁹ Zastosowanie przez firmę *Hyundai* wydłużonego do trzech lat okresu gwarancji, podczas wprowadzania na rynek polski wiosną 2000 r. nowego modelu samochodu marki *Atos Prime*, zbiegło się w czasie z podobną strategią zastosowaną przez innych dealerów.

gólności imitacja funkcji może zostać ograniczona patentem, chronionym wzorem użytkowym lub przemysłowym albo możliwościami wyposażenia technicznego konkurenta. W przypadku ochrony prawnej nowego rozwiązania proces imitacji zostaje utrudniony, co zwiększa prawdopodobieństwo odzyskania przez lidera nakładów poczynionych na jego przygotowanie⁵⁰. Wymaga bowiem znacznie większych nakładów i zmian niż niewielkie przystosowania w procesie produkcji, jakie mają miejsce podczas kopiowania formy produktu lub niematerialnych cech oferty⁵¹.

Inny kluczowy element strategii nowego produktu – strategia w zakresie cen – jest z punktu widzenia mobilności zasobów bardziej podatny na imitację niż pozostałe jej komponenty⁵². Pomimo początkowo wysokich kosztów działania, konkurenci mogą bez przeszkód ustalić cenę swego produktu na poziomie lub poniżej ceny lidera rynku i w ten sposób przyczynić się do realizacji swych celów długookresowych (na przykład wykorzystania efektu krzywej doświadczenia) lub mogą zastosować podobną do lidera strategię cenową⁵³.

W porównaniu ze strategią cen, strategia promocji nowego produktu jest znacznie mniej podatna na skopiowanie przez konkurentów. Dla przedsiębiorstwa kluczowe staje się zdobycie wyróżniającej pozycji w świadomości nabywców. Znacznie łatwiejsze jest jej ustanowienie przez firmę wprowadzającą nowy produkt jako pierwsza. Konkurencja o pozyskanie uwagi i zainteresowania nabywców jest najmniej intensywna w początkowym etapie jego istnienia na rynku. Stąd niezwykle trudne może być dla imitatora zajęcie podobnej pozycji psychologicznej. Dodatkowo zmienne promocyjne wzmacniają postrzeganie produktu przez nabywców poprzez znaki handlowe i markę, która może przekształcić się w nazwę całej klasy produktów. Lider ma ponadto szansę pozyskania środków i czasu przekazu, poprzez które najlepiej może dotrzeć do swych docelowych klientów i zyskać aprobatę produktu⁵⁴. Instrumenty te mogą być w niektórych przypadkach źródłem przewag lidera, niemożliwych do skopiowania. Znaki handlowe zapewniają innowatorowi ochronę prawną i nie mogą być w ramach obowiązujących przepisów skopiowane przez imitatorów. Konkurenci nie mogą ponadto dokładnie powielić treści, środków i sposobów przekazu komunikatów o produkcie.

Pomimo wymienionych barier, liderzy w zakresie nowych produktów nie mogą liczyć na zdobycie unikalnej pozycji rynkowej swego produktu bez zakłóceń ze strony konkurentów. Narzędzia marketingowe związane z promo-

⁵⁰ Por. F. Krawiec, *Zarządzanie projektem innowacyjnym produktu i usługi*. Difin, Warszawa 2000, s. 57. Autor ten twierdzi jednak, że patent coraz trudniej ochronić, zatem ochrona prawna wynalazku wydaje się mniej efektywnym niż poprzednio narzędziem obrony przed imitacją.

⁵¹ Aby nie naruszyć prawa do ochrony wynalazku imitatorzy nie mogą w prosty sposób powielić rozwiązań zastosowanych przez lidera. Ich produkty muszą zostać oparte na odmiennym rozwiązaniu technicznym.

⁵² Przykładowo, wprowadzenie przez jednego z operatorów telefonii komórkowej w Polsce strategii sekundowego naliczania kosztów połączeń spowodowało stosunkowo szybką imitację ze strony konkurentów.

⁵³ Często naśladowca chcący przyciągnąć uwagę nabywców i zachęcić ich do dokonania zakupu zmuszony jest wyznaczyć cenę na poziomie niższym od lidera; por. M. Kruk, *Marketing jako czynnik poprawy pozycji konkurencyjnej przedsiębiorstwa*, w: *Uwarunkowania wzrostu konkurencyjności...*, op. cit., s. 34.

⁵⁴ R. P. Rumelt, *Theory, Strategy and Entrepreneurship*, w: *The Competitive Challenge*, red. D. J. Teece, Ballinger Publishing, Cambridge 1987, s. 137–158.

cją charakteryzują się bowiem wysoką mobilnością. Konkurenci mogą stosunkowo szybko w odwecie wprowadzić intensywną akcję reklam porównawczych lub mających na celu zdyskredytowanie podstawowych zalet nowego produktu i tym samym zmienić sposób jego postrzegania przez potencjalnych nabywców.

Przewagę konkurencyjną lider może zyskać także poprzez system dystrybucji nowych produktów, tworząc kanał dostarczający produkty bezpośrednio do klientów lub wykorzystując kanały, które dotąd nie były wykorzystywane w dystrybucji danego typu dóbr lub usług. W niektórych przypadkach kopiowanie przez konkurentów sposobu dystrybucji innowacji może być bardzo trudne lub w ogóle niemożliwe. System oparty na dystrybucji wyłącznej, gdy nie jest niezgodny z obowiązującymi przepisami prawnymi, nie może być wykorzystany przez konkurencyjne firmy. Żadna z nich nie jest w stanie pozyskać tej samej powierzchni sklepów detalicznych, konkurować w oparciu o tych samych pośredników hurtowych czy wykorzystać te same sposoby dystrybucji fizycznej.

Często kopiowanie kanałów dystrybucji lidera rynkowego nie jest konieczne lub pożądane do skutecznego konkurowania w oparciu o strategię imitacji. Z punktu widzenia mobilności zasobów, wykorzystanie tych samych sposobów dostarczenia produktu do ostatecznych użytkowników jest jednak znacznie trudniejsze od skopiowania elementów strategii związanych z promocją.

Ostatnim z wymienionych wcześniej komponentów strategii nowych produktów jest strategia dotycząca cech innowatora. Niektóre z nich są niezmiennie w krótkim okresie (np. lokalizacja zakładów produkcyjnych, zasobów kapitałowych, aktywność w zakresie wprowadzania innowacji organizacyjnych lub systemu kształcenia pracowników), inne zaś w ogóle nie mogą zostać zmienione⁵⁵. Dotyczy to m.in. dotychczasowych sukcesów w wprowadzaniu nowych produktów oraz sukcesów w rozwiązywaniu problemów zatrudnienia. Jednak firma w swej strategii innowacyjnej może w niektórych przypadkach bardziej podkreślić cechy związane z firmą, a w innych – z nowym produktem. Może swój nowy produkt ściśle powiązać z wyrobami oferowanymi do tej pory (np. Intel może promować swój nowy produkt jako następny w swej serii – procesory Pentium III, Pentium IV itd.) lub w ogóle od nich abstrahować (jak w przypadku Seiko wprowadzającej komputery i drukarki marki Epson). Ponieważ unikatowe cechy firmy są względnie stałe w czasie, przyczyniają się one do uzyskiwania przez lidera stosunkowo bardziej trwałych korzyści z innowacji.

Trwałą przewagę konkurencyjną można osiągnąć w oparciu o wykorzystanie efektów synergicznych⁵⁶. Trwałość przewag wynika z trudności skopiowania przez naśladowców wszystkich unikatowych cech przedsiębiorstwa. Synergia oznacza, że rezultat osiągany przez organizację jako całość jest większy niż w przypadku odrębnego działania jej części składowych.

⁵⁵ K. O. Cool, D. Schendel, *Performance Differences Among Strategic Group Members*, „Strategic Management Journal” 1988, vol. 9, s. 207–223.

⁵⁶ J. Penc, op. cit., s. 31.

W rezultacie synergiczne wykorzystanie zasobów przedsiębiorstwa prowadzi do któregoś z efektów:

- wzrostu użyteczności jego oferty,
- spadku jego kosztów operacyjnych,
- spadku kosztów niezbędnych inwestycji.

Zaprezentowane podejście stanowi próbę wyodrębnienia elementów strategii nowych produktów pod względem możliwości przedłużenia okresu, w którym przedsiębiorstwa wprowadzające nowe produkty wykorzystują swą uprzywilejowaną pozycję innowatorów. Należałoby sprawdzić praktyczną przydatność proponowanego podejścia. Nie można bowiem stwierdzić na podstawie doświadczenia praktyki o ile trwalsze są dochody uzyskane dzięki funkcji produktu od dochodów zrealizowanych poprzez jego formę oraz w jakich warunkach można je otrzymać⁵⁷. Wyniki wcześniejszych rozważań mogą mieć jednak pewne znaczenie dla menedżerów zajmujących się marketingiem, badaniami i rozwojem oraz osób podejmujących decyzje w zakresie rozwoju nowych produktów. Ewentualny wzrost korzyści z innowacji można by osiągnąć podejmując ważne decyzje w zakresie strategii nowych produktów z uwzględnieniem wniosków otrzymanych w wyniku wcześniejszych rozważań:

1) przedstawiony model determinant trwałości korzyści z innowacji może stać się podstawą, według której przedsiębiorstwo oceni możliwości wyróżnienia swej oferty od ofert firm konkurencyjnych. Strategia nowego produktu może zostać podzielona na komponenty, które staną się podstawą różnicowania oferty przedsiębiorstwa w długim okresie;

2) czas reakcji konkurentów staje się parametrem, który winien być uwzględniany w kalkulacji przyszłych zysków z nowych produktów oraz w strategii innowacyjnej przedsiębiorstwa. Na przykład w sytuacji, gdy trudno jest skopiować istotne komponenty strategii nowego produktu, czyli gdy nie istnieje niebezpieczeństwo szybkiego wprowadzenia na rynek dóbr konkurencyjnych, przedsiębiorstwo zrealizuje zysk w długim okresie wyznaczając nawet umiarkowane ceny. Pozwoli to na wykorzystanie, związanych z niskimi cenami, korzyści strategii penetracji rynku;

3) długość przewidywanego czasu realizacji korzyści z innowacji może stać się jednym z kryteriów decyzji o odrzuceniu lub przyjęciu projektu do dalszego rozwoju. Pozwoli ono stosunkowo wcześniej przekreślić projekty, które nie spełniają wymagań przedsiębiorstwa w tym zakresie lub stworzyć alternatywne strategie działania – na przykład licencjonowanie technologii, które pozwolą otworzyć nowy rynek dla potężniejszych imitatorów, jak w przypadku systemu redukcji szumów w kasetach magnetofonowych, firmy Dolby Laboratories;

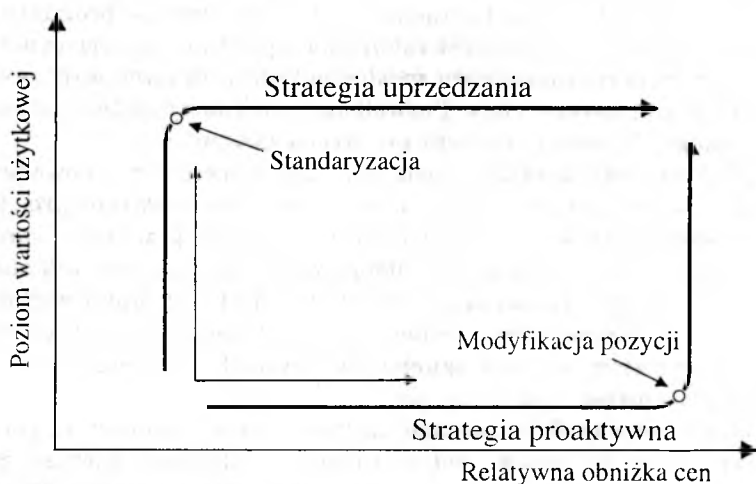
4) przedstawiony model wskazuje na potencjał w utrudnianiu poczynań imitacyjnych. Przedsiębiorstwo ma możliwość zwiększania korzyści z innowacji przez celowy rozwój elementów strategii, które są trudne do skopio-

⁵⁷ Badania prowadzone w związku z możliwościami kopiowania nie dały żadnej wiążącej odpowiedzi na temat: które elementy strategii nowego produktu mają największą zdolność powstrzymania imitacji i zatrzymania zysków w innowacyjnym przedsiębiorstwie; por. np. I. MacMillan, M. L. McCaffery, G. Van Wijk, op. cit., s. 75–85.

wania przez rywali. Obrona nowych produktów przed kopiowaniem może zatem stać się jednym z priorytetów strategii przedsiębiorstwa.

Interesująca z punktu widzenia możliwości wzrostu trwałości przewag konkurencyjnych lidera jest zaproponowana przez X. Gilbert'a i P. Strebela koncepcja kształtowania pozycji strategicznej pioniera rynkowego, oparta głównie na strategii kształtowania cen na nowe produkty. Zaproponowaną przez Portera strategię konkurencji, polegającą na konsekwentnym budowaniu przewagi konkurencyjnej w oparciu o te same metody (niskie koszty, różnicowanie oferty lub koncentrację na wybranych segmentach rynku), nazywają oni strategią jednowymiarową (*one-dimensional strategy*) i uważają ją za błędną. Twierdzą, że strategia konkurencyjna stosowana przez przedsiębiorstwo winna mieć charakter dynamiczny. Powinna być dostosowana do etapu cyklu życia produktu i gałęzi, w jakiej ono działa. Taka strategia polegałaby na wykonywaniu we właściwym czasie zaplanowanych wcześniej posunięć mających doprowadzić do zmiany pozycji konkurencyjnej przedsiębiorstwa. Gilbert i Strelbel ten typ strategii nazwali strategią kroczącą (*outpacing strategy*). Według nich tylko takie strategie mogą przedsiębiorstwu zapewnić pomyślność⁵⁸. Ruchy strategiczne muszą być zaplanowane, ponieważ każdy z nich tworzy warunki dla podjęcia następnych. Dokonywanie kolejnych posunięć konkurencyjnych nie powinno być zatem postrzegane jako zmiana strategii, ponieważ samo jest jej istotą. Strategia krocząca może przybierać dwie postacie: strategii uprzedzania (*preemptive strategy*) lub strategii proaktywnej (*proactive strategy*). Istotę tej strategii przedstawia rys. 3.

Rysunek 3. Typy strategii kroczącej



Źródło: X. Gilbert, P. Strelbel, *Developing Competitive Advantage*. [W:] H. Mintzberg, J. B. Quinn, *The Strategy Process. Concepts, Contexts, Cases*, Prentice Hall, Englewood Cliffs 1991, s. 91.

⁵⁸ X. Gilbert, P. Strelbel, *Developing Competitive Advantage*, w: *The Strategy Process. Concepts, Contexts, Cases*, red. H. Mintzberg, J. B. Quinn, Prentice Hall, Englewood Cliffs 1991, s. 82–93.

Strategia uprzedzania ma zabezpieczyć lidera rynkowego przed wejściem na rynek naśladowców stosujących niskie ceny. Polega ona na dokonywaniu w odpowiednim czasie posunięć mających doprowadzić do zmiany pozycji strategicznej przedsiębiorstwa z pozycji o wysokiej wartości na pozycję niskich kosztów. Prowadzi do tego ustanowienie standardu produktu oraz tworzenie rezerwy cenowej. Do ustanowienia standardu prowadzi nie tyle największe zaawansowanie techniczne, lecz raczej działania systemowe – ustanowienie formuły produktu zaspokajającej oczekiwania (wymagania) liczniejszej grupy klientów niż grupa obsługiwana przez jakiegokolwiek z konkurentów. Rezerwa cenowa natomiast oznacza inwestowanie w ulepszanie procesów technologicznych dla obniżenia jednostkowych kosztów produkcji, co pozwala na przejście od początkowej pozycji dostarczania produktów o wysokiej wartości do pozycji niskich kosztów, gdy tylko standard zostanie zaakceptowany. Pozwala to na zabezpieczenie się przed realizacją przez naśladowców wysokich przychodów (generowaniem znacznych środków finansowych) koniecznych dla ponownego przejścia do pozycji wysokiej wartości, gdy gałąź zacznie osiągać fazę dojrzałości lub czasem całkowicie zniechęca potencjalnych rywali do wejścia na nowy rynek. Za przykład przedsiębiorstwa stosującego tę strategię autorzy ci podają koncern IBM.

Problemem jest właściwy moment czasowy dokonania posunięcia strategicznego. Inwestycje skierowane na doskonalenie technologii i obniżanie kosztów produkcji dokonane zbyt wcześnie, tj. przed akceptacją standardu, mogą spowodować ogromne straty finansowe. Jeśli bowiem nieoczekiwanie pojawi się inne rozwiązanie, które przyjęte zostanie za standardowe, środki zainwestowane w doskonalenie technologii wytwarzania dóbr, których nikt nie kupi, staną się kosztami utopionymi. Posunięcia prowadzące do zmiany pozycji strategicznej dokonane zbyt szybko mogą natomiast wiązać się z koniecznością przeznaczania na doskonalenie technologii znacznie większych sum. W tym przypadku trzeba będzie doganiać przedsiębiorstwa, które zdążyły wprowadzić produkty imitacyjne po znacznie niższych cenach, gdyż nie musiały one ponosić ciężaru finansowania prac badawczo-rozwojowych w tak szerokim zakresie, ani też kosztów stymulowania popytu. Ponadto konieczne może się okazać podjęcie walki o utrzymanie udziałów w rynku, co dodatkowo pogarsza rentowność całego przedsięwzięcia.

Stosowanie proaktywnej strategii kroczącej można zalecić w przypadku, gdy tempo wzrostu popytu na nowy produkt nie zadowala przedsiębiorstwa oraz w fazie dojrzałości produktu/gałęzi, dla uchronienia się przed kosztownymi wojnami cenowymi. Jest ona skuteczna w przypadku imitatorów. Polega bowiem na zabezpieczeniu sobie pozycji niskich kosztów, co pozwala nisko wyceniać produkt, by po zdobyciu wysokiego udziału w rynku przejść do strategii wysokiej wartości. Podczas gdy przedsiębiorstwa stosujące strategię uprzedzania nastawione są na obsługę rynku masowego, strategia proaktywna wiąże się z rynkiem selektywnym, dla którego wysoka wartość generowana jest dzięki strategii segmentacji pozwalającej na lepsze zaspokojenie wymagań różniących się grup klientów lub dzięki zastosowaniu metody nazywanej analizą wartości. Polega ona na drobiazgowym analizowaniu źródeł użyteczności produktu, kosztów zaopatrzenia go w cechy będące

jej nośnikami a następnie na eliminacji cech, których dostarczenie w porównaniu z postrzeganą ich użytecznością jest zbyt kosztowne, a dodawaniu cech uznawanych przez nabywców za pożądane, jeśli ich dostarczenie nie przekracza dopuszczalnego kosztu. Podejście to zastosowała na przykład IKEA poszukując sposobów zdobycia korzystnej pozycji konkurencyjnej na rynku mebli. Niski koszt dostarczenia mebli dla masowego klienta osiągnęła dzięki eliminowaniu elementów oferty o niskiej postrzeganej wartości – pakowaniu elementów do samodzielnego złożenia w płaskie paczki i sprzedawaniu ich w tej postaci w magazynach na obrzeżach miast, ograniczając do minimum czynności wystawiennicze, poradnictwo i obsługę przed- i posprzedażną. Niski koszt dystrybucji fizycznej osiągnięto dzięki racjonalizacji systemu logistyki oraz kontraktom z dostawcami eliminującymi wysokie koszty składowania, ubezpieczenia itd. Dodano natomiast możliwość zaopatrzenia się pod jednym dachem w produkty komplementarne do sprzedawanych mebli. Samodzielne projektowanie wzorów mebli przez biuro projektów mebli o budowie modularnej zapewniło nie tylko dużą funkcjonalność i dopasowanie do indywidualnych wymagań klientów, ale także przemawiającą do ich odczuć estetycznych dużą harmonię stylu.

Niektórzy autorzy (zwolennicy strategii szybkiego działania)⁵⁹ twierdzą, że zabiegi polegające na podtrzymaniu raz osiągniętej przewagi konkurencyjnej są bezcelowe. W praktyce bowiem okazja do zyskania długotrwałej przewagi konkurencyjnej zdarza się bardzo rzadko. W pościgu za zyskiem wszystkie możliwe do wyodrębnienia elementy pomyślanej strategii marketingowej przedsiębiorstwa są bowiem kopiowane przez innych. Co więcej, niektóre firmy specjalizują się w szybkim imitowaniu działań, które odniosły sukces rynkowy. Konkurenci potrafiący szybko skopiować ofertę rywala unikają znacznej części wydatków związanych z rozwojem nowego produktu oraz przejmują część korzyści, jakich doświadcza lider – innowator⁶⁰. Stąd tym, na czym należy polegać w działaniu, jest według zwolenników tej strategii siła i szybkość, a nie pozycja zdobyta wcześniej⁶¹. Wykształca się wtedy w przedsiębiorstwie wewnętrzna struktura, która pozwala mu wprowadzać kolejne innowacje. Jeżeli nawet nie uda się zachować wyłącznego prawa do poszczególnych innowacji, powtarzany ciąg chwilowych przewag konkurencyjnych staje się możliwą do utrzymania przewagą trwałą⁶². Przewagę tę może zdobyć naśladowca nastawiony na szybkość w działaniu. Przede wszystkim jednak może ją osiągnąć pionier w efekcie zorientowania na szybkie wprowadzenie na rynek wypracowanych przez siebie rozwiązań.

⁵⁹ Teoria ta została przedstawiona w artykule: U. Szulczyńska, *Innowacje produktowe jako źródło przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa*, „Ruch Prawniczy, Ekonomiczny i Socjologiczny” 1994, z. 2, s. 25–36.

⁶⁰ E. Mansfield, M. Schwartz, S. Wagner, *Imitation Costs and Patents: An Empirical Study*, *Economic Journal* 1981, December, vol. 91, 907–918.

⁶¹ A. Bhidé, *Hustle as Strategy*, „Harvard Business Review” 1986, October, s. 59–65.

⁶² Por. J. Kay, *op. cit.*, s. 154.

NEW PRODUCTS VS DURABILITY OF BENEFITS ACHIEVED BY COMPANY

Summary

The position of a leader in an innovative activity allows creating a competitive advantage, with a use of various functional areas. The better the ability of competitors to imitate particular elements of the leader's strategy, the bigger benefits from the innovation they take over and the sooner it happens. The strategy of a new product consists of the decisions regarding the product itself (its form, function and non-material features) and of the promotion, distribution channels and price strategy. Each marketing tool influences the company's ability to generate long-term profits and to protect itself against copying by competitors. All of them affect the perception of consumers, which is a basis for differentiating the product and allows the innovator to set higher prices and make higher profits.

The use of various possibilities to copy marketing strategies and thoughtful investment in avoiding being copied by competitors could both improve the situation of the company.

The author analyses the elements of the innovative strategy with regards to their influence on the success of a new product, possibilities of copying by competitors and using those elements in order to prolong the period in which the company benefits from its innovative activity.