

URSZULA SZULCZYŃSKA

INNOWACJE PRODUKTU JAKO ŹRÓDŁO PRZEWAGI KONKURENCYJNEJ PRZEDSIĘBIORSTWA

Warunkiem utrzymania się przedsiębiorstwa na rynku jest jego zdolność do realizacji w długim okresie zyskowych transakcji z podmiotami występującymi w jego otoczeniu. W gospodarce rynkowej o dokonanie transakcji najczęściej zabiegają sprzedawcy. Ich zawarcie jest rezultatem pozytywnej oceny przez nabywców oferty przedsiębiorstw w porównaniu z ofertami firm konkurencyjnych. Zadowalanie klientów staje się zatem najlepszym sposobem realizacji interesów przedsiębiorstwa¹. Cel ten osiąga ono m.in. poprzez rozszerzanie pola wyboru konsumentów, dostarczając na rynek nowe produkty. W literaturze nie ma zgodności co do zakresu terminu "nowy produkt". Rozbieżności dotyczą zarówno kryteriów nowości jak i zakresu zmian cech produktu, które pozwalają bądź nie pozwalają zaliczyć go do nowości². Dla potrzeb niniejszego opracowania za produkty nowe uważać będziemy Produkty, które zaspokoją potrzeby nabywców dotąd nie zaspokajane lub wyroby, które usatysfakcjonują klientów w sposób lepszy, bardziej doskonały od produktów sprzedawanych dotychczas³.

Innowacje dotyczące wyrobów mogą przyczynić się do poprawy pozycji konkurencyjnej przedsiębiorstw je wprowadzających przez ich wpływ na różnicowanie wyrobów oraz na obniżanie kosztów wytwarzania i eksploatacji produktów. Zapewniają one również możliwości rozwoju firm w długim okresie⁴.

Innowacje stanowią odpowiedź przedsiębiorstw na zmiany popytu wynikające ze zmian demograficznych, tj. zmian tempa wzrostu populacji nabywców, zmian rozkładu według grup wiekowych i dochodowych, poziomu wykształcenia itd. Przemiany te oddziałują na poziom wskaźnika dochodowej elastyczności popytu na produkty poszczególnych firm jak i całych sektorów. Wskaźnik ten wpływa na kierunek i intensywność zmian wielkości popytu na produkt w miarę wzrostu dochodów nabywców. Innowacje różniwiąc oddziaływanie na poziom elastyczności dochodowej zwiększają szanse rozwoju lub pozwalają na przewyciężenie niekorzystnych zjawisk

¹ Por. Ph. Kotler *Marketing Management: Analysis, Planning, Implementation, and Control*. Prentice-Hall International, Inc., Englewood Cliffs, New Jersey 1988, s. 17 i n.

² J. Chwałek, *Innowacje w handlu; Strategia rozwoju przedsiębiorstwa*, PWE, Warszawa 1992, s. 35 - 36, Przegląd definicji nowego produktu przedstawiony jest w pracy W. Szulc, *Metody badania popytu na towary nowe* Opracowania i Materiały IIIW, 1976, nr 61.

³ Por. *Podstawy marketingu*, red. J. Altkorn, Instytut Marketingu, Kraków 1993, s. 207 - 209.

⁴ M. E. Porter, *Strategia konkurencji; Metody analizy sektorów i konkurentów*, PWE, Warszawa 1992, s. 170 - 177

demograficznych. Ponadto dokonujące się w miarę upływu czasu zmiany w stylu życia, gustach, poglądach filozoficznych i warunkach społecznych wywołują zmiany w strukturze popytu nabywców, gwałtowny wzrost zapotrzebowania na niektóre rodzaje produktów, jak również powstawanie potrzeb, które nie są zaspokajane poprzez dobra i usługi dotychczas wytwarzane.

Przetrwanie i rozwój przedsiębiorstw uzależnione jest od ich zdolności przystosowania do nowych warunków działania, wymagających tworzenia produktów znacznie różniących się od obecnych, tj. nowych produktów. Ponadto pozycja konkurencyjna firmy może wzrosnąć nie tylko poprzez działania dostosowawcze ale także poprzez strategię wyprzedzania, tzn. przez tworzenie produktów, które pobudzają zmiany w popycie.

Innowacje w zakresie wyrobów do pewnego stopnia pozwalają na przezwycięzenie przez przedsiębiorstwo zagrożeń ze strony produktów substytucyjnych. Spadek kosztów i wzrost jakości wyrobów substytucyjnych wpływa na obniżenie popytu na dany produkt, a tym samym na pogorszenie pozycji konkurencyjnej produkujących go firm. Natomiast innowacje zwiększające zdolność zaspokajania potrzeb nabywcy oraz obniżające koszty produkcji wyrobów i ich ceny mogą poprawić niekorzystną sytuację przedsiębiorstwa względem producentów substytutów.

Zapotrzebowanie na produkt zależy w dużym stopniu także od kosztów jego eksploatacji, wynikających m.in. z cen i jakości produktów komplementarnych. Nowe produkty, poprzez swe nowe i udoskonalone cechy pozwalają na ograniczenie konieczności zakupów trudno dostępnych lub kosztownych wyrobów komplementarnych. Wpływają tym samym na rozszerzenie popytu, a więc zwiększają szanse na realizację zyskowych transakcji. Rośnie bowiem wielkość popytu części nabywców wrażliwych na ceny lub nabywców reprezentujących pewien styl życia. Ograniczenie zużycia benzyny lub przystosowanie samochodów do alternatywnych metod napędzania przyczynić się może na przykład do wzrostu ich zakupów.

Na rynkach dojrzałych, w których zaspokojony jest popyt pierwotny, tj. w których przeważająca większość potencjalnych nabywców stała się już użytkownikami produktu, tempo wzrostu wyznaczają nie zakupy pierwotne (*trial*) lecz restytucyjne (*repeat*). W zasadzie wyroby sprzedaje się dotychczasowym klientom. Bardzo pogarsza się w tych warunkach sytuacja konkurencyjna producentów, zwłaszcza wytwarzających towary trwałego użytku. Spada bowiem nie tylko tempo wzrostu popytu, ale nawet następuje bezwzględny jego spadek. W tej sytuacji pozycję przedsiębiorstwa poprawić może wprowadzanie na rynek nowych ulepszonych wariantów i modeli produktów oraz wyrobów o zupełnie nowych cechach. Pozwoli to na dodatkową segmentację rynku oraz na dezaktualizację części zdobytej przez nabywców wiedzy o wyrobie, jego wykorzystaniu i cechach konkurujących ze sobą marek. Wywołać może obniżenie wymagań klientów w stosunku do sprzedawanych produktów, utrzymanie zróżnicowania wyrobów oraz poszerzenie grupy klientów, co wpływa na wzrost popytu na produkty.

Przewaga konkurencyjna przedsiębiorstw uzyskiwana dzięki wprowadzaniu nowych wyrobów znajduje odzwierciedlenie w stosunkowo wysokiej

rentowności działań innowacyjnych oraz w nadziejach na zyski, które spodziewają się zrealizować wytwórcy nowych produktów. Już od początku lat 80-tych szacunki przedsiębiorstw w tym zakresie znacznie różniły się od wcześniejszych przewidywań. Podczas gdy w latach siedemdziesiątych nowe produkty miały przyczynić się do wygenerowania niewiele ponad 20% zysku przeciętnej firmy, w latach osiemdziesiątych oczekiwany zysk na nowych produktach stanowił ok. jednej trzeciej wszystkich zysków. Oczekiwana liczba innowacji także wzrosła. Przeciętne przedsiębiorstwo planowało podwojenie liczby nowych produktów wprowadzonych w ciągu dalszych pięciu lat. Niektóre z nich przewidywały nawet wykreowanie do dwustu innowacji⁵.

Praktyka gospodarcza wykazała, że wprowadzanie na rynek nowych produktów może być nie tylko zyskowne, lecz także bardzo kosztowne i ryzykowne. Znane są przykłady wielu dużych przedsiębiorstw, którym wprowadzenie na rynek nowych produktów nie powiodło się. Straciły one nie tylko dziesiątki czy setki milionów dolarów ale także dobrą reputację, stanowiącą składnik kapitału firmy⁶. Jednak zaniedbanie przygotowania nowych produktów również naraża przedsiębiorstwo na znaczne ryzyko. Nie tylko bowiem nie realizuje ono korzyści z innowacji, ale stoi w miejscu w czasie, gdy rywale dynamicznie się rozwijają. Zaniedbuje więc szansę nie tylko na rozwój, ale i na przetrwanie w długim okresie. W pewnym momencie może się bowiem okazać, że produkty które dotychczas sprzedawało z zyskiem nie odpowiadają już standardom i wymaganiom rynku.

Ze względu na korzyści i zagrożenia związane z zaniedbaniem rozwoju innowacji produktowych w zasadzie nie spotyka się poglądów negujących zasadność działań innowacyjnych. W literaturze oraz w praktyce gospodarczej wyróżnia się jednak dwa główne, lecz do pewnego stopnia przeciwstawne, podejścia strategiczne do procesu rozwoju nowych produktów.

Pierwsze polega na wypracowaniu formalnej procedury postępowania, rozpoczynającej się od poszukiwania pomysłów na nowy produkt a kończącej na wprowadzeniu gotowych produktów na rynek. Ważne w tym ujęciu jest wyznaczenie komórki organizacyjnej przedsiębiorstwa prowadzącej czy koordynującej działania w tym zakresie. Korzyścią tej strategii jest podejście do innowacji w przedsiębiorstwie w sposób systematyczny. Wybiera ono te pomysły, które według sformalizowanych ocen mają największe szanse powodzenia oraz przyniosą najlepsze efekty, a następnie skupia wysiłki i środki na tych właśnie pomysłach. Punktem wyjścia drugiego podejścia jest przekonanie o tym, że jedynie rynek jest władny ocenić przydatność produktu. Stąd działania przedsiębiorstwa winny się koncentrować na wygenerowaniu możliwie największej liczby innowacji oraz na szybkim dostarczeniu ich nabywcom. Przyjrzyjmy się podstawowym regułom, na których oparte jest każde z wymienionych podejść.

Pierwsze z nich opiera się na badaniach przeprowadzonych przez firmę konsultingową Booz, Allen & Hamilton. Aby wykorzystać szanse związane z nowymi produktami, a jednocześnie ograniczyć ryzyko z nimi związane,

⁵ Por. *New Product Management for the 1980s*, Booz, Allen & Hamilton, Now York 1982, s. 244 - 246.

⁶ Por. Ph. Kotler, *Marketing Management..* op. cit., s. 407.

firma ta zaproponowała wykorzystanie systematycznej procedury rozwoju w przedsiębiorstwie nowych pomysłów w produkt. Procedura ta składa się z sekwencji siedmiu następujących po sobie etapów:

- formułowania strategii nowego produktu,
- poszukiwania pomysłów,
- ich oceny i selekcji,
- analizy marketingowej,
- rozwoju technicznego produktu,
- testów rynkowych oraz
- komercjalizacji.

W praktyce zazębiają się one w czasie lub niektóre z nich przebiegają równolegle.

Na etapie formułowania strategii nowych produktów określone zostają cele strategiczne, których realizacji winny one sprzyjać. Cele te mogą odnosić się do pozycji konkurencyjnej przedsiębiorstwa na rynku. Muszą być jednak powiązane z jego zasobami i zdolnościami konkurowania. Celem takim może być np. ochrona udziału w rynku, utrzymanie pozycji lidera pod względem innowacji, wykorzystanie technologii w nowy sposób lub niedopuszczenie do wejścia do gałęzi nowych przedsiębiorstw.

Nowy produkt wypełnia lukę rynkową lub zaspokaja potrzeby, których nie zaspokajają produkty obecnie sprzedawane lub zaspokajają je w sposób niezadowolający, gorzej niż potencjalny nowy produkt. Stąd konieczne jest pozyskanie pomysłów na wyroby, które cele te pozwoliłyby zrealizować. Idee powstawać mogą zarówno wewnątrz firmy (m.in. w działach badania i rozwoju, marketingu czy w dziale produkcyjnym) jak i na zewnątrz (u nabywców, dystrybutorów, dostawców, w placówkach naukowo-badawczych itp.). Poszukiwanie pomysłów na nowy produkt polega nie tylko na monitorowaniu źródeł ich powstawania, ale także na stworzeniu systemu pobudzania potencjalnych twórców do przekazywania ich odpowiednim komórkom przedsiębiorstwa. Firma, która przyjęła innowacje jako element strategii konkurowania nie może jednak poprzestać na okresowym badaniu źródeł innowacji. Po to, by zapewnić sobie stały dostęp do nowych pomysłów i twórczych rozwiązań winna kontrolować je ciągle.

Każdy kolejny etap prac nad nowym produktem wiąże się z narastaniem wydatków. Stąd kluczowa staje się eliminacja produktów nie rokujących nadziei na sukces rynkowy. Wnikliwa analiza każdego projektu powinna uniemożliwić jednak nie tylko popełnienie błędów nadmiernego entuzjazmu ale także zbytnej ostrożności, która dla przedsiębiorstwa może być równie niekorzystna. Celowi temu podporządkowane są dalsze fazy procesu rozwoju nowych wyrobów.

Następny etap procesu polega na ocenie każdego pomysłu pod względem zgodności ze strategią przedsiębiorstwa. Przyjęte mogą być tylko te projekty, które przy danych lub możliwych do pozyskania zasobach mają szansę realizacji. W szczególności uwzględnia się czynniki takie jak: środki finansowe, wykwalifikowaną załogę, dostęp do surowców, kanałów dystrybucji i promocji, zdolności produkcyjne oraz możliwości zapewnienia serwisu. Przy selekcji pomysłów wykorzystuje się metody takie jak standaryzowane

formularze ocen idei czy testowanie koncepcji innowacji. Przy ich pomocy badane są reakcje potencjalnych klientów na rysunki, opisy, modele lub charakterystyki techniczne przyszłych produktów.

Istotą etapu analizy marketingowej jest prognozowanie rentowności przyszłych nowych produktów. Działania mające na celu szacunek przychodów oraz kosztów przygotowania, produkcji i sprzedaży wyrobu muszą być powtarzane wielokrotnie w miarę pozyskiwania informacji istotnych dla kalkulacji kosztów i zysków. W tej fazie szacuje się wielkość rynku oraz wolumen i wartość sprzedaży przy różnych prawdopodobnych scenariuszach reakcji nabywców i konkurentów na działania marketingowe firmy. Prognozuje się także potencjalny zysk na nowym produkcie w kolejnych okresach jego komercjalizacji.

Koncepcje nowych produktów, które pomyślnie przeszły fazę analizy marketingowej, podczas etapu rozwoju technicznego zostają przekształcone w realne dobra lub usługi. Dział badań i rozwoju we współpracy z wydziałem produkcyjnym oraz specjalistami w zakresie materiałoznawstwa i projektowania form przemysłowych przygotowuje prototypy wyrobu a następnie rozpoczyna produkcję na skalę laboratoryjną. Przygotowane prototypy podlegają testom technicznym funkcjonalności, wytrzymałości, niezawodności a także bezpieczeństwa użytkowania. Po zakończeniu testów laboratoryjnych prototypy nowych wyrobów poddawane są testom akceptacji przez potencjalnych nabywców. Testy te pozwalają ustalić:

- czy projektowany produkt spełnia oczekiwania konsumentów, jak nowy produkt oceniany jest na tle produktów zaspokajających podobne potrzeby, w jakim kierunku winny być rozwijane funkcje wyrobu i różne jego modele,

poziom ceny, który skłonni są zaakceptować nabywcy⁷.

W następnym z kolei etapie dokonywana jest ocena koncepcji marketingowej nowego produktu na rzeczywistym rynku. Ocenie podlega nie tylko sama idea dobra oraz jego funkcjonalność, jakość, kolor, kształt czy opakowanie. Testowany jest cały program marketingowy nowego produktu, a więc strategia cenowa, stosowane kanały dystrybucji oraz sposób promocji. Testy na rynku próbnym pozwalają na zbadanie reakcji nabywców i dystrybutorów na innowację. Stwarzają także szansę na dopracowanie i udoskonalenie instrumentów marketingowych z nią związanych. Zwykle bada się kilka wariantów programu różnicując cechy produktu oraz pozostałe elementy jego marketing-mix. Przedsiębiorstwo ma ponadto szansę na weryfikację wstępnych szacunków wysokości sprzedaży oraz opłacalności całego przedsięwzięcia. Ma też możliwość oceny wpływu innowacji na sprzedaż swych pozostałych produktów.

Testy rynkowe zatem poważnie ograniczają ryzyko strat, związanych wypuszczeniem na pełną skalę produktu nie zaakceptowanego przez nabywców. Jednak wysokie koszty ich prowadzenia oraz stosunkowo długi okrestrowania powodują, że wiele przedsiębiorstw rezygnuje z rynku prob-

⁷ --- *Podstawy marketingu*, red. J. Altkorn, op. cit., s. 225.

nego. Może się bowiem zdarzyć, że w czasie gdy producent przeprowadza testy, konkurenci posiadając wiedzę o jego strategii szybko ją kopiują lub doskonałą i pierwsi wprowadzają innowację w pełnej skali. Przechwytyują przy tym część korzyści lidera ponosząc jednocześnie znacznie niższe koszty przygotowania innowacji.

Ostatecznie przedsiębiorstwo musi podjąć decyzję: wprowadzić na rynek w pełnej skali nowy produkt, który pomyślnie przeszedł proces rozwoju, czy też z tego zrezygnować. Pozytywna odpowiedź na to pytanie powoduje że proces jego rozwoju wkracza w fazę komercjalizacji. Polega ona na opracowaniu i wdrożeniu harmonogramu przygotowania produkcji i sprzedaży wyrobu na skalę masową. Szczególnie istotne jest przy tym:

- określenie momentu rozpoczęcia sprzedaży i kierunku jej geograficznego rozszerzania,
- wybór kanałów i intensywności dystrybucji oraz zidentyfikowanie pożądaných i dostępnych dystrybutorów,
- sprecyzowanie strategii cenowej dla nowości oraz dla pozostałych produktów przedsiębiorstwa,
- zaprojektowanie posunięć promocyjnych.

Ponadto program ten określa sposób monitorowania reakcji rynku oraz wprowadzania korekt w kierunku i sekwencji działań.

Od czasu pełnego wprowadzenia produktu na rynek przedsiębiorstwo nie ma już pełnej nad nim kontroli. Na wielkość jego sprzedaży, rentowność oraz długość cyklu życia wpływ mają nie tylko posunięcia firmy, ale wiele różnorodnych czynników zewnętrznych. Sukces rynkowy nie jest więc pewny. Doświadczenie praktyczne wskazuje na stosunkowo wysoki odsetek niepowodzeń. Mogą one wynikać z błędów, jakie popełniło przedsiębiorstwo w toku przygotowania innowacji, m.in. przez:

- nie dostarczenie w nowym produkcie żadnych, realnych dla konsumentów, korzyści,
- brak zasobów lub umiejętności niezbędnych w produkcji i sprzedaży nowego wyrobu,
- błędy w przewidywaniach, szacunkach rozmiaru rynku lub w pozycjonowaniu produktu,
- zbyt długi okres przygotowań i przez to nie przystawanie produktu do zmienionych warunków otoczenia.

Niepowodzenia często jednak wynikają ze zmian zewnętrznych warunków działania:

- słabego wsparcia ze strony kanałów dystrybucji,
- szybkiej reakcji konkurentów na innowację (wczesnego i efektywnego skopiowania nowego produktu lub działań mających na celu obronę pozycji konkurencyjnych produktów),
- zmian w gustach nabywców,
- zmian uwarunkowań prawnych⁸.

⁸ G. L. Urban, J. R. Hauser, N. Dholakia, *Essentials of New Product Management*, Prentice-Hall, Inc., Englewood Cliffs, New Jersey 1987, s. 36 - 38.

Drugie podejście do rozwoju nowych produktów opiera się na strategii szybkiego działania (*speed as strategy*). W krajach o rozwiniętej gospodarce rynkowej coraz częściej szybkość działania uważana jest za źródło przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa⁹. Koncepcja strategii szybkiego działania powstała w rezultacie krytyki tradycyjnego, proponowanego przez zespół Booz, Allen & Hamilton podejścia do innowacji. Jej punktem wyjścia jest przekonanie, że szybka reakcja na zmiany rynku oraz na wyzwania konkurentów jest bardziej skuteczna od strategii polegającej na tworzeniu eleganckich, lecz czasochłonnych planów postępowania. Strategia ta oparta jest raczej na akcji niż na analizach — długotrwałych a w związku z tym kosztownych. Według jej zwolenników najlepszym sposobem podejścia do nowych produktów jest zachowanie, które podsumowuje hasło "zrobmy to, wypróbujmy"¹⁰. Strategia przedsiębiorstwa wyłania się przy tym nie z imponujących planów, lecz z serii drobnych kroków.

Poza wcześniej wymienionymi korzyściami z innowacji, realizowanymi przez wszystkich innowatorów oraz sektor, w którym mają one miejsce, dodatkowy pożytek daje pozycja lidera na rynku. Pozwala ona na wykorzystanie trzech typów przewag konkurencyjnych¹¹:

1. Wprowadzenie produktu na rynek przed rywalami pozwala wykorzystać pozycję lidera technologicznego oraz uzyskać korzyści wynikające z działania krzywej doświadczenia. Polegają one na spadku kosztów jednostkowych produkcji i sprzedaży w miarę zdobywania przez firmę coraz większego doświadczenia w wytwarzaniu i dystrybucji wyrobu. Wykorzystanie tych korzyści stawia firmę w lepszym położeniu w stosunku do rywali.

2. Lider może ubiec konkurentów w pozyskaniu rzadkich zasobów. Może także wypełnić istniejącą na rynku lukę nie zostawiając innym firmom miejsca do działania.

3. Przewaga przodującego przedsiębiorstwa polega także na możliwości stworzenia sytuacji, w której zmiana dostawcy będzie się wiązała z poniesieniem przez nabywców dodatkowych kosztów (tzw. *switching costs*). W efekcie firma zapewni sobie przywiązanie części klientów.

Przewagi te są źródłem wyższych zysków przedsiębiorstwa, które ich doświadcza dopóty, dopóki konkurenci nie będą w stanie skutecznie zareagować na jego działania (m. in. nie skopiują produktu lub/i strategii). W efekcie pozycja lidera w pewnym stopniu przypomina pozycję monopolu w krótkim okresie.

Przedsiębiorstwa jako pierwsze wprowadzające produkt na rynek starają się wydłużyć czas, w którym realizują swój zysk lidera-monopolisty na wiele sposobów¹². Według zwolenników strategii szybkiego działania zabiegi polegające na podtrzymaniu raz osiągniętej przewagi konkurencyjnej, są jednak bezcelowe. W praktyce bowiem okazja do zyskania długotrwałej

⁹ St. Schnaars, *Marketing Strategy; A Customer-driven Approach*, The Free Press, New York 1991, s. 265-287.

¹⁰ R. Schaffer, *Don't Waste Time Planning - Act*, New York Times 1989, 29 October, s. 2.

¹¹ Por. M. B. Lieberman, D. B. Montgomery, First-mover advantages, *Strategic Management Journal* 1988, vol.9 s. 41-58

¹² Por. M. W. Lawless, R. J. Fisher, *Sources of Durable Competitive Advantage in New Products*, *Journal of Product Innovation Management* 1990, vol. 7, s. 36 - 44.

przewagi konkurencyjnej zdarza się bardzo rzadko. W pościgu za zyskiem wszystkie możliwe do wyodrębnienia elementy pomysłów 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 — innowator¹³. Stąd tym, na czym należy polegać w działaniu jest według zwolenników tej strategii siła i szybkość, a nie pozycja zdobyta wcześniej¹⁴.

Poza upowszechnieniem się nieograniczonego imitowania działań rywali w gospodarce notuje się wiele innych zjawisk wymuszających na przedsiębiorstwie szybkie działanie w zakresie cyklu innowacyjnego.

Od pewnego czasu obserwowane jest zjawisko skracania cykli życia produktów. Podczas gdy w przeszłości produkty istniały na rynku całe dziesięciolecia, obecnie występują jako towar jedynie kilka lat a w skrajnych przypadkach tylko kilka miesięcy. Długoterminowe rynki wydają się być zastępowane przez serie sezonowych dziwactw (*fads*). Stąd przedsiębiorstwo musi starać się upowszechnić swe nowe produkty zanim poziom ich sprzedaży osiągnie maksimum. W przeciwnym razie straci ono znaczną część zysku.

Następnym zjawiskiem przemawiającym za stosowaniem przez przedsiębiorstwa strategii szybkiego działania w ich działalności innowacyjnej jest wzrost intensywności konkurencji. Występuje ono nie tylko na rynkach dojrzałych, charakteryzujących się dużym nasyceniem w produkty. Obserwuje się je także na rynkach dynamicznie się rozwijających. Występuje na nich gwałtowna konkurencja cenowa i intensywna dystrybucja, a natężenie rywalizacji jest wyższe niż na rynkach rozwijających się wolniej. Zgodnie z teorią cyklu życia produktów w fazie wzrostu zyski przedsiębiorstw są najwyższe. Tymczasem ostra konkurencja powoduje, że rentowność działalności w porównaniu z notowanymi w przeszłości obniża się¹⁵.

Za wczesnym wprowadzaniem produktów na rynek przemawia również konieczność pozyskania dystrybutorów, którzy dostarczą je do konsumentów. Przy ograniczonej powierzchni sklepowej spóźnienie może wiązać się z trudnościami w zdobyciu miejsca na ich 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. Stąd odpowiednio wczesne pojawienie się na rynku zabezpiecza wsparcie wysiłków przedsiębiorstwa ze strony kanałów dystrybucji.

Podczas kiedy tradycyjna procedura rozwoju nowych produktów opiera się na przewidywaniu wartości sprzedaży, tempa wzrostu rynku, reakcji

¹³ Por. E. Mansfield, M. Schwartz, S. Wagner, *imitation costs and patents: A/i empirical study*, Economic Journal 1981, Dezember 1981, vol. 91, s. 907 - 918.

¹⁴ A. Bhidé, *Hustle as Strategy*, Harvard Business Review, October 1980, s. 59 - 66.

¹⁵ Por. St. Schnaars, *Marketing Strategy...*, op. cit., s. 267.

konkurentów czy rentowności przedsięwzięcia, strategia szybkości nie wymaga przewidywać długofalowych trendów. Prawdopodobnie fakt ten jest najważniejszą przyczyną traktowania jej przez niektórych teoretyków i praktyków jako najbardziej skutecznej drogi do sukcesu nowych produktów. Częste błędy w przewidywaniach zrujnowały wiele strategii. Na podstawie chybionych prognoz przedsiębiorstwa przygotowały się bowiem do przyszłości, która nigdy nie nastąpiła. Strategia szybkiego działania ignoruje przewidywania. Polega ona raczej nie na zgadywaniu kierunku, w jakim rynek będzie się rozwijał, ale na szybkim dostosowywaniu się do wymagań rynku.

Strategia szybkiego działania przejawia się w skróceniu cyklu innowacyjnego. Stąd nowe produkty dzięki niej otrzymane nazywane są superszybkimi innowacjami¹⁶. Innowatorzy w krótkim czasie przemieszczają produkt z desek kreślarskich projektantów na półki sklepowe. Wymaga to, jak się wydaje zastąpienia tradycyjnej procedury rozwoju nowych produktów podejściem, które większy nacisk kładzie na szybkość działania. Podejście to zakłada występowanie trzech faz procesu innowacyjnego:

Pierwsza faza praktycznego wykorzystania strategii szybkości działania polega na skupieniu sił i środków na badaniach naukowych i inżynierskich. Jej celem jest dokonanie odkryć w dziedzinie nowych technologii oraz udoskonalenie technologii wykorzystywanych obecnie. Badacze zajmowali się np. możliwością zastosowania laserów w przechowywaniu informacji. W tym etapie nie wiadomo jakie rezultaty przyniosą badania podstawowe, afekty odkryć rzadko można przewidzieć. Zwykle nie jest nawet jasne w jakich produktach nowa technologia znajdzie zastosowanie. Na tym więc etapie badacze zainteresowani są rozwojem technologii i techniki a nie Produkcją dóbr rynkowych. Sony nie stawiało przed sobą odkrycia odtwarzacza płyt CD. Celem był rozwój techniki laserowej, który z kolei przyczynił się do stworzenia użytecznego produktu. Rezultatem pierwszego etapu procesu są gotowe techniki i technologie, które mogą być zastosowane w nowych lub istniejących produktach. Stanowią one tzw. platformę technologiczną procesu innowacji (*technology platform*)¹⁷.

Drugi etap procesu innowacyjnego, który wyodrębnia strategia superszybkich innowacji polega na rozwoju produktów. W tej fazie przedsiębiorstwo koncentruje się na sposobach praktycznego zastosowania nowych lub ulepszonych technik i technologii, nad możliwością ich wykorzystania w gotowych produktach. Może np. użyć techniki laserowej do przechowywania danych w komputerach, do zapisywania zdjęć lub do odtwarzania muzyki z zastosowaniem odtwarzaczy CD. Głównym celem tej fazy zastosowania strategii szybkiego działania jest jak najszybsze wykorzystanie zdobyczy nauki i techniki w gotowych produktach. Nie szuka się więc sposobów udoskonalenia nowej technologii ani wykorzystania w gotowym produkcie rezultatów najnowszych badań. Opóźniłoby to bowiem jego dostarczenie na rynek. Zastosowanie najnowszych osiągnięć postępu technicznego odkłada się do późniejszych wersji i modeli wyrobu. Poszukiwania przedsiębiorstwa

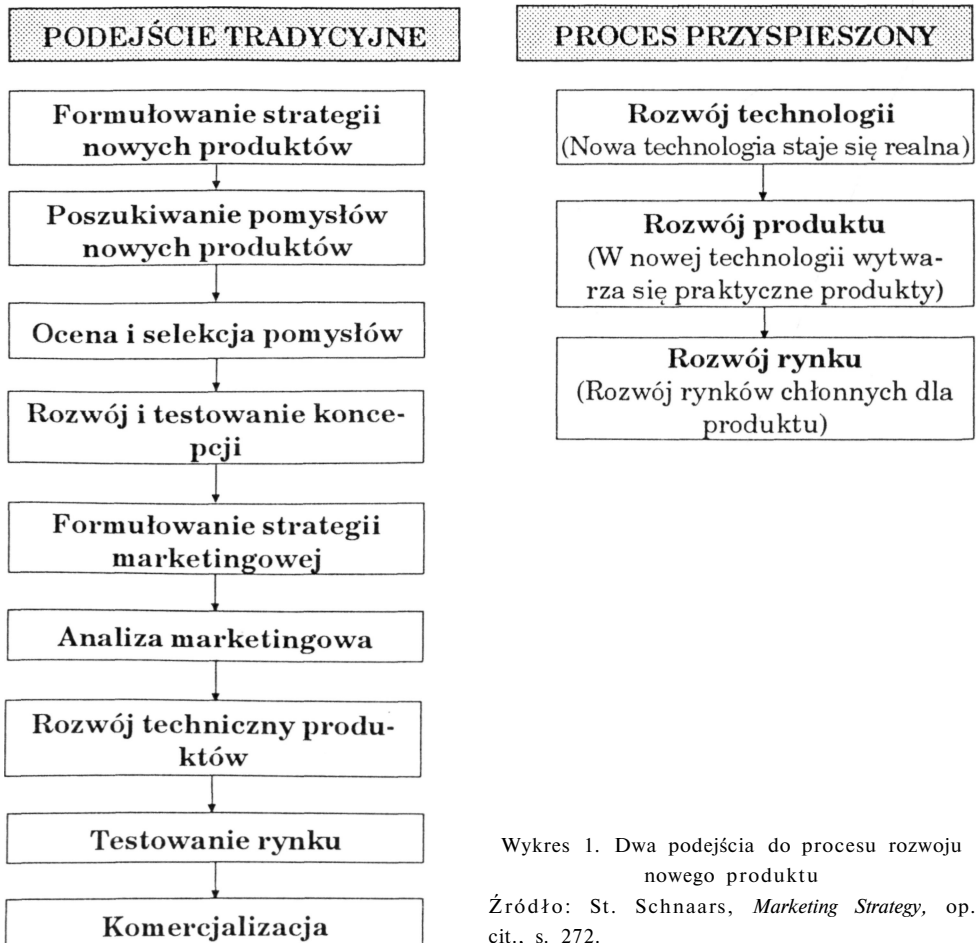
¹⁶ B. Dumaine, *How Managers Can Succeed Through Speed*, Fortune, February 13, 1989, s. 54 - 66.

¹⁷ Por.G. Reiner, *Getting There First: It Takes Planning to Put Plans into Action*, New York Times 1989, 12 March, s. D3.

w fazie rozwoju produktu mają na celu znalezienie jak największej liczby zastosowań platformy technologicznej.

Ponieważ trudno jest przewidzieć który z nowych wyrobów przyczyni się do sukcesu przedsiębiorstwa, zwolennicy strategii superszybkich innowacji zalecają wypróbowanie wszystkich możliwości. Skoro hasło "raczej wypróbuj niż badaj" stanowi zasadę strategii superszybkich innowacji, jej zwolennicy unikają rozległych, czasochłonnych i kosztownych badań rynku. Sam rynek dokonuje oceny produktu i jego strategii marketingowej. Przedsiębiorstwo winno jednak zapewnić sobie możliwość szybkiego rozwinięcia lub porzucenia produkcji i sprzedaży. Odbyna się to w trzeciej fazie procesu. Zasadą jest koncentrowanie się na innowacjach, które odniosły sukces oraz szybkie wycofanie z wytwarzania tych wyrobów, które nie potrafią przyciągnąć klientów. Elastyczność działu produkcji staje się zatem nieodłącznym elementem strategii superszybkich innowacji.

Podstawowe cechy omówionych dwóch podejść do procesu rozwoju nowego produktu – tradycyjnej procedury oraz strategii przyspieszania przedstawia Wykres 1.



Wykres 1. Dwa podejścia do procesu rozwoju nowego produktu

Źródło: St. Schnaars, *Marketing Strategy*, op. cit., s. 272.

W podejściu pierwszym redukcja ryzyka, wynikająca teoretycznie z dłuższego okresu przygotowywania wyrobu jest niweczona przez niekorzyści związane z powolnym działaniem. Niebezpieczeństwo zmian warunków otoczenia powoduje, że długi okres przygotowań raczej zwiększa a nie zmniejsza ryzyko niepowodzenia.

Strategia innowacji w podejściu tradycyjnym opiera się na szczegółowych prognozach przyszłych stanów gospodarki. Sukces rynkowy nowego produktu uzależniony jest więc w dużym stopniu od trafności i dokładności przewidywań. Niestety często jest ona niedostateczna, z czego wynika prawdopodobnie duży odsetek niepowodzeń.

Propagowana od kilku lat strategia szybkości działania w dziedzinie innowacji przewyższa część wad tradycyjnej procedury rozwoju nowego produktu i tym samym pozwala na wypracowanie przez przedsiębiorstwo lepszej pozycji konkurencyjnej. Jednak wiele problemów wiążących się z jej wykorzystaniem nie zostało rozwiązanych.

Stosowanie strategii superszybkich innowacji wymaga od przedsiębiorstwa stosunkowo wysokich nakładów finansowych na przygotowanie do wypuszczenia dużej liczby produktów, co zwiększa koszty działalności innowacyjnej. Tradycyjne ujęcie przeciwnie — polega na koncentrowaniu środków na względnie małej ilości projektów.

Ponadto szybkie działanie w dziedzinie innowacji wiąże się ze stosunkowo wczesnym porzucaniem produktów, które nie spełniają oczekiwań sprzedawców. Istnieje przy tym niebezpieczeństwo rezygnacji z produktów bardzo obiecujących ale wymagających stosunkowo długiego okresu akceptacji rynkowej. I odwrotnie — prawdopodobne jest, że część firm koncentrować się będzie na produktach o popycie szybko i krótkotrwale rosnącym, ale też prędko malejącym (tzw. *fads*). Stąd słuszny wydaje się podnoszony czasem zarzut o krótkowzroczności tej strategii — o zbyt dużym skupianiu się na krótkookresowych rezultatach, o dążeniu do realizacji krótkookresowych celów¹⁸.

Dążenie do zasypania rynku wielką liczbą nowości może w rezultacie przyczynić się do tworzenia produktów zawierających mało znaczące modyfikacje, skierowane na wygenerowanie szybkich zysków.

Powyższe rozważania miały na celu zastanowienie się nad źródłami przewagi konkurencyjnej firm prowadzących działalność innowacyjną w zakresie wyrobów oraz nad korzyściami czerpanymi przez przedsiębiorstwa wybierające konkretną drogę ich realizacji. Należałoby się jeszcze zastanowić w stosunku do jakich produktów szybkie działanie pozwala na zajęcie przez innowatora lepszej pozycji konkurencyjnej niż poruszanie się wolno ostrożnie. Istnieje wiele przykładów na dużą skuteczność tej strategii w produkcji komputerów i w innych sektorach wysokiej technologii, a także przy zaspokajaniu rynków, w których moda odgrywa ważną rolę. Natomiast ograniczenia jej stosowania dotąd nie zostały nakreślone.

¹⁸ Por. St Schnaars, *Marketing Strategy*, op. cit., s. 285 - 287.

PRODUCT INNOVATION AS SOURCE OF A CORPORATION'S
COMPETITIVE ADVANTAGE

S u m m a r y

Corporations' subsistence and growth depends on their capacity to adapt to new operating conditions. Innovations are therefore a response to changes in demand resulting from demographic changes, although experience indicates that introduction of new products to the market may be costly and risky. Endeavours aimed at flooding the market with novelties may also result in creating products with insignificant modifications merely with the objective of generating rapid profits.

While considering the sources of the competitive advantage achieved by companies involved in product innovations, the author attempts at answering the questions whether it is more beneficial to act rapidly or more slowly and judiciously, and what products are now most profitable for manufacturers.