

URSZULA SZULCZYŃSKA

STRATEGICZNE ZNACZENIE NOWYCH PRODUKTÓW W DZIAŁALNOŚCI PRZEDSIĘBIORSTW

Motywy skłaniające przedsiębiorstwa do podjęcia wysiłku wprowadzenia na rynek nowych produktów, dokonywania czasem znaczących zmian w stosowanych rozwiązaniach technicznych i organizacyjnych oraz pokonania w związku z tym różnorodnych trudności, wynikają niewątpliwie ze strategicznego znaczenia nowych produktów¹. Polega ono na wpływie działań zmierzających do powstania nowych produktów i ich wprowadzenia na rynek na sposób i efektywność wykorzystania zasobów firmy. Ponadto działania te, poprzez decyzje wielu firm, oddziałują na sposób alokacji zasobów w skali makro. Przede wszystkim jednak strategiczne znaczenie nowych produktów wiąże się z ich wpływem zarówno na konstrukcję (treść) strategii przedsiębiorstwa, jak i na wybór sposobu jej realizacji. Przygotowanie i komercyjne wykorzystanie nowych rozwiązań, ze względu na korzyści które przynosi, może bowiem stanowić cel sam w sobie. Dzięki swemu wpływowi na pozycję przedsiębiorstwa w otoczeniu może także być środkiem realizacji jego celów bardziej ogólnych.

Pogląd taki reprezentuje m.in. A. J. Almaney. Według niego działanie nakierowane na tworzenie i komercyjne wykorzystanie nowych produktów (dla których zamiennie stosuje pojęcie *innovacja*) jest jednym z narzędzi realizacji wielkiej strategii przedsiębiorstwa (*grand strategy*), czyli szerokiego, ogólnego planu przygotowanego w celu osiągnięcia długookresowych celów. Umożliwia bowiem korzystne dopasowanie się przedsiębiorstwa do głównych sił rynkowych i zachodzących w nich przeobrażeń². Co więcej, może na nie oddziaływać aktywnie, zmieniając układ konkurencji zarówno w ramach gałęzi, w której wprowadza innowacje, jak i w całej gospodarce, a poprzez procesy międzynarodowej dyfuzji także na rynkach światowych. Działanie polegające na tworzeniu i komercyjnym wykorzystaniu nowych produktów stanowi zatem ciągły, strategiczny, dalekosiężny proces, skierowany na umożliwianie, ułatwianie i przyspieszanie zdobycia przez przedsiębior-

¹ Ze względu na brak zgodności w literaturze co do zakresu terminu *nowy produkt* można mówić o stosunkowo dużej względności tego pojęcia. Rozbieżności dotyczą zarówno kryteriów nowości, jak i zakresu zmian cech produktu, które pozwalają bądź nie pozwalają zaliczyć go do nowości. W niniejszym opracowaniu za nowy uważa się taki produkt, który ze względu na odmienne cechy fizyczne czy nadany mu przez instrumenty komunikacji marketingowej wizerunek, postrzegany jest przez klientów przedsiębiorstwa albo przez jego konkurentów za odmienny od produktów dotychczasowych.

² Por. A. J. Almaney, *Strategic Management. A Framework for Decision Making and Problem Solving*, Salem 1992, s. 240 - 263.

stwo przewag konkurencyjnych oraz na ich utrzymywanie i wzmacnianie, co w efekcie prowadzi do realizowanych przez nie korzyści rynkowych i finansowych³.

NOWE PRODUKTY JAKO ELEMENT WALKI KONKURENCYJNEJ

Co prawda konkurencja jako taka nie tworzy okazji do innowacji, ale jako podstawa poszukiwania działań efektywnościowych przedsiębiorstw i walki o ograniczone dochody nabywców, jest jedną z przyczyn innowacyjności (innowacyjność wywołuje). W. Vrakking twierdzi nawet, że konkurencja jest tym, czego trzeba do podtrzymania innowacji⁴. Wymusza ona wrażliwość na innowacje oraz ciągle ulepszanie produktów.

Strategicznych przesłanek działań nakierowanych na doskonalenie oferty rynkowej przedsiębiorstwa i poszukiwanie sposobów dostarczania nabywcom ucieleśnionej w nowych produktach wartości dodanej należy zatem poszukiwać:

- w chęci bardziej intensywnego wykorzystania bieżących przewag konkurencyjnych firmy,
- w dążeniu do wyeliminowania jej konkurencyjnych niedostatków,
- w chęci ustanowienia przy pomocy tych działań nowych źródeł przewag konkurencyjnych oraz
- w pragnieniu wyhamowania procesu utraty bieżących i przyszłych przewag konkurencyjnych.

Pierwszą, najbardziej naturalną przesłanką działań nakierowanych na powstawanie w przedsiębiorstwie nowych produktów jest wykorzystanie strategicznego potencjału firmy, a więc doświadczeń w zakresie badań i rozwoju, wypracowanej przez firmę chronionej prawnie technologii oraz nowoczesnych urządzeń produkcyjnych, doświadczenia i osiągnięć w zakresie marketingu, wykorzystanie dobrej pozycji w kanałach dystrybucji oraz dobrego wizerunku firmy i lojalności dotychczasowych klientów. Budowanie oferty przedsiębiorstwa w zakresie nowych produktów wokół tych doświadczeń owocuje efektywnym wykorzystaniem nakładów poniesionych na ich zdobycie. Działania innowacyjne oparte o ugruntowaną pozycję przedsiębiorstwa w konkurencyjnym otoczeniu mogą bowiem przynieść relatywnie wysokie korzyści, bez konieczności inwestowania w jej wypracowanie. Oczywiście ewentualny brak powodzenia rynkowego produktów stworzonych wokół tych przewag może wpływać na ich ograniczenie lub w krańcowym przypadku – utratę. Ryzyko towarzyszące działalności innowacyjnej przedsiębiorstwa jest zatem wysokie.

Nowe produkty powstałe jako rezultat prac skierowanych na eliminowanie niedostatków konkurencyjnych przedsiębiorstwa mogą przyczynić się do wyraźnej poprawy jego pozycji w otoczeniu. Takie słabości jak duże

³ Por. U. Szulczyńska, *Innowacje produktowe jako źródło przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa*, „Ruch Prawniczy, Ekonomiczny i Socjologiczny” 1994, z. 2, s. 25 - 36.

⁴ Por. W. Vrakking, *Strategic Innovation Moments*, w: *Handbook of Innovation Management*, red. A. Cozjinsen, W. Vrakking, Oxford, Cambridge 1993, s. 112.

nadwyżki zdolności produkcyjnych, znaczne wahania produkcji lub/i popytu, nie wykorzystane produkty uboczne procesów technologicznych, toksyczne odpady poprodukcyjne czy brak dostępu do kanałów dystrybucji powodują, że zagrożona jest realizacja jego długookresowych celów. Perspektywy rozwoju pogarsza ponadto zagrożenie ze strony przedsiębiorstw znajdujących się w lepszej sytuacji, tj. tych które niedostatki te potrafiły skutecznie ograniczyć. Słaba pozycja konkurencyjna jest zatem drugą naturalną przesłanką podejmowania przez przedsiębiorstwo prób opracowania i wprowadzenia na rynek nowych produktów.

Wykorzystanie przewag konkurencyjnych lub ograniczenie niedostatków w pracach badawczo-rozwojowych przedsiębiorstwa musi oczywiście opierać się na rozpoznaniu ich źródeł i wiązać się z takim konstruowaniem cech nowych produktów, które wykorzystają aspekty, gdzie przedsiębiorstwo jest lepsze od konkurencji lub które ograniczą jego słabości.

Prace rozwojowe podjęte na skutek dostrzeżonej przez przedsiębiorstwo szansy lub zagrożenia powstałego w trakcie procesów zachodzących w jego otoczeniu i zaobserwowanych w nich trendów (o ile rezultaty tych prac są wartościowe, rzadkie i kosztowne do imitacji) mogą stać się źródłem przewagi przedsiębiorstwa wobec pozycji konkurencyjnej innych firm. Z jednej strony pozwolą one na rozszerzenie horyzontów działania firmy i możliwości wyprzedzenia konkurentów w walce o fundusze nabywcze potencjalnych klientów, zaś z drugiej strony prowadzą do poprawy mierników jego osiągnięć rynkowych lub/i do wzrostu efektywności ekonomicznej (finansowej), co ostatecznie zwiększa szanse na bezpieczny rozwój. Poprawa pozycji konkurencyjnej przedsiębiorstwa w związku z nowymi produktami może nastąpić m.in. dzięki:

- wyprzedzeniu konkurentów w opanowaniu nowo powstałego rynku/segmentu rynku,
- nowatorskiemu wykorzystaniu opracowanej wcześniej nowej technologii produkcji lub możliwości w dziedzinie kanałów promocji i dystrybucji,
- obronie przed wzrostem konkurencji wywołanej zapowiadającym ograniczeniem barier celnych lub przed zagrożeniem wywołanym przewidywanymi posunięciami konkurentów,
- wykorzystaniu związanego z tendencjami integracyjnymi dostępu do szerszych rynków zbytu.

Problemem w tym przypadku będzie nie tylko zapewnienie dostępu do niezbędnych zasobów rzeczowych, finansowych i ludzkich, ale także takie skonfigurowanie systemu zbierania i przetwarzania informacji, które pozwoli na wczesne dostrzeżenie szansy, którą można wykorzystać lub zagrożenia, które należy ograniczać.

Strategiczne znaczenie komercyjnego wykorzystania rezultatów podejmowanych w przedsiębiorstwie prac badawczo-rozwojowych i wdrożeniowych polega nie tylko na tym, że nowe produkty mogą być narzędziem pozyskania lub wzmocnienia jego przewag konkurencyjnych. Dobre perspektywy dla firmy w średnim i w długim okresie mogą wynikać także z barier zwiększających trwałość przewag, ustanowionych w efekcie tych prac. Zmniejszają one niebezpieczeństwo zagrożenia pomyślności organiza-

cji gospodarczej ze strony innych firm. Konkurencja działa bowiem w kierunku obniżenia rentowności firmy. Może także prowadzić do spadku stopy zysku sektora, do którego należy⁵. Ogranicza zatem możliwości rozwoju przedsiębiorstwa oraz podważa podstawy jego istnienia. Ustanowienie barier konkurencji może być zatem poważną przesłanką podejmowania przez przedsiębiorstwo prac mających zaowocować komercyjnym wykorzystaniem pomysłów na produkt zupełnie nowy lub znacznie usprawniony.

Według M. E. Portera, konkurencję w danym sektorze napędza pięć sił⁶. Zgodnie z jego twierdzeniem rywalizacja w danym sektorze znacznie wykracza poza tradycyjny zakres ujmowania konkurencji. Groźbą dla firmy stanowią nie tylko przedsiębiorstwa tworzące ten sam sektor. Zagrożenie jej istnienia i rozwoju wynika również z możliwości wkroczenia na dany rynek nowych aktorów, a także z niebezpieczeństwa ewentualnej substytucji sprzedawanych na nim towarów. Ponadto siła przetargowa dostawców i klientów oraz realna możliwość ich integracji w przód bądź w tył, zmniejsza zdolność przedsiębiorstwa do realizacji zyskowych transakcji z otoczeniem.

Rywalizacja wewnątrz sektora polega na zdobyciu wynikającej z przewag konkurencyjnych jak najlepszej i trwałej pozycji na rynku⁷. Konkurencja pomiędzy przedsiębiorstwami wynika z ograniczoności dochodów nabywców w stosunku do zdolności produkcyjnych gospodarki jako całości i do możliwości wytwórczych poszczególnych gałęzi. Jej konsekwencjami są trudności w zbyciu wytworzonych produktów oraz konieczność ciągłej walki jednostek gospodarczych o udział w wydatkach nabywców.

Potencjalne nowe wejścia tworzą niebezpieczeństwo wzrostu liczby podmiotów gospodarczych oraz związanego z tym zwiększenia zdolności produkcyjnych sektora a więc spadku sprzedaży, udziału w rynku lub rentowności pozostałych firm. W przypadku stabilnego popytu nowe przedsiębiorstwa zdobywają bowiem klientów kosztem innych jednostek gospodarczych, zaś na rynku dynamicznie rosnącym – zaspokajając część popytu – ograniczają możliwości ich rozwoju.

Zagrożenie dla przedsiębiorstw stanowi także siła przetargowa ich dostawców. Mogą oni zwiększyć cenę surowców i materiałów lub obniżyć ich jakość. Ze względu na to, że producentom nie zawsze udaje się przerzucić wzrost kosztów na nabywców, silni dostawcy mogą zredukować rentowność całego sektora. Istnieje ponadto realna groźba wyboru przez dostawców rozwoju drogą integracji w przód, co równa się wejściu na rynek dodatkowych podmiotów gospodarczych mających łatwy dostęp do surowców i materiałów⁸.

⁵ Por. np. D. Begg, St. Fischer, R. Dornbusch, *Ekonomia*, t. 1, PWE, Warszawa 1993, rozdz. 8 i 9.

⁶ M. E. Porter, *Strategia konkurencji. Metody analizy sektorów i konkurentów*, PWE, Warszawa 1992, s. 21 - 22.

⁷ Pojęcie sektora związane jest z obszarem w którym przedsiębiorstwo konkuruje. Zgodnie z definicją M. E. Portera, za sektor (*industry*) uważać się będzie grupę firm wytwarzających wyroby będące bliskimi substytutami. Ibidem, s. 21 - 49.

⁸ Integracja w przód (*forward integration*) polega na przejściu przez dany podmiot gospodarczy dalszych faz w procesie zaspokajania potrzeb klientów, tj. procesie produkcji, sprzedaży i obsługi. Zob. Ph. Kotler, *Marketing Management. Analysis, Planning, Implementation, and Control*, Prentice - Hall International, Englewood Cliffs 1988, s. 48.

Niebezpieczeństwo dla pomyślności firmy tworzy niewątpliwie siła przetargowa nabywców. Kupujący rywalizują z sektorem wymuszając obniżanie cen, targując się o wyższą jakość lub zwiększenie zakresu obsługi oraz przeciwstawiając sobie konkurentów. Presja ta oddziałuje z jednej strony na wzrost kosztów obsługi klientów, z drugiej zaś – zwiększa rywalizację pomiędzy przedsiębiorstwami. I jedno, i drugie prowadzi do spadku rentowności firm. Ponadto istnieje zagrożenie integracji nabywców instytucjonalnych wstecz, zwiększające liczbę konkurentów w sektorze, mających dodatkowo dobrze opanowane kanały dystrybucji⁹. Niebezpieczeństwo polegające na zagrożeniu realizacji przez przedsiębiorstwo jego celów strategicznych wynika także z ograniczeń kreowanych przez państwo w związku z ochroną interesów kupujących. Chodzi tutaj o regulacje dotyczące norm, jakie spełniać winny produkty przedsiębiorstwa, a także o normowanie niektórych aspektów jego działalności, takich jak regulacje dotyczące odpowiedzialności prawnej, akcji promocyjnych itp. Pionowa integracja podmiotów działających na różnych szczeblach systemu dostarczania wartości stanowi nie tylko zagrożenie istnienia firmy¹⁰. Stanowi ona szansę przedsiębiorstwa wejścia na rynki opanowane przez konkurentów.

Zagrożenie dla przedsiębiorstwa wynika także z możliwości substytucji produktów. W zasadzie wszystkie firmy w danym sektorze rywalizują z sektorami wytwarzającymi wyroby substytucyjne. Mechanizm substytucji opiera się na porównywaniu przez klientów użyteczności dóbr zastępowalnych w stosunku do ich cen. Wyroby te wyznaczają pułap cen, które przedsiębiorstwa mogą żądać za swe produkty. Regulują więc wielkość potencjalnej sprzedaży i zysków w sektorze. Im bliższe substytuty istnieją dla produktów danego sektora, tym bardziej zagrożone są sprzedaż i zyski firm do niego należących.

Przedstawione zagrożenia pomyślności przedsiębiorstwa ze strony konkurentów sektora, w którym działa oraz bieżących i potencjalnych rywali spoza jego obrębu mogą być ograniczane dzięki podejmowaniu działań nakierowanych na urzeczywistnienie pomysłu na nowy produkt oraz na przystosowanie firmy i jej partnerów do wprowadzenia go na rynek.

Ze względu na nadane w efekcie tych prac cechy fizyczne lub użyteczność wizerunku, które prowadzą do realizacji w wyższym stopniu lub w nowy sposób funkcji podstawowych lub/i dodatkowych, nowe produkty zwiększają zadowolenie nabywców i tym samym przyczyniają się do wzrostu szans firmy na pozytywną ocenę jej oferty w kontekście ofert bieżących konkurentów¹¹. Będąc nośnikiem wyższej użyteczności oraz rozszerzając

⁹ Integracja wstecz polega na przystąpieniu danego przedsiębiorstwa do realizacji wcześniejszych faz procesu produkcji i sprzedaży. Ibidem, s. 48.

¹⁰ Pojęcie systemu dostarczania wartości (*value system*) stworzył M. E. Porter. Obejmuje ono zespół podmiotów gospodarczych uczestniczących w procesie tworzenia i dostarczenia produktów ostatecznym użytkownikom. Zob. M. E. Porter, *Competitive Advantage. Creating and Sustaining Superior Performance*, The Free Press, New York 1985, s. 34 - 36.

¹¹ 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. Por. L. Garbarski, I. Rutkowski, W. Wrzosek, *Marketing*, PWE, Warszawa 1992, s. 175 - 176.

pole wyboru konsumentów mogą przyczynić się do zwiększenia jej zdolności do realizacji w długim okresie zyskowych transakcji z podmiotami występującymi w jego otoczeniu.

Innowacje w zakresie wyrobów do pewnego stopnia pozwalają na przewyższenie 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.

Wzrost użyteczności produkowanych wyrobów stawia przedsiębiorstwo w lepszej pozycji w stosunku do zagrożeń ze strony dostawców, odbiorców i firm, które zainteresowane są wejściem do sektora.

Działalność innowacyjna na pozycję tę wpływa dwutorowo. Z jednej strony może odbierać nabywców firmom zainteresowanym wejściem do sektora. Skoro bowiem oferta przedsiębiorstwa odpowiada wymaganiom nabywców, jest nowoczesna i różnorodna, ich pozyskanie przez potencjalnych wchodzących wiązałoby się z poniesieniem znacznych kosztów na dorównanie tej ofercie oraz na przewyższenie lojalności klientów.

Z drugiej strony działalność innowacyjna firmy może przyczynić się do pobudzenia wzrostu popytu na produkty sektora, co nawet w przypadku udanego wejścia nowych firm do gałęzi nie pozwoli na obniżenie jej przychodów/udziałów w rynku. Zapotrzebowanie na produkty w dużym stopniu zależy bowiem od kosztów ich eksploatacji, wynikających m.in. z cen i jakości produktów komplementarnych. Nowe produkty, poprzez swe nowe i udoskonalone cechy, mogą przyczynić się do ograniczenia konieczności zakupów trudno dostępnych lub kosztownych wyrobów komplementarnych. Rośnie wtedy wielkość popytu części nabywców wrażliwych na ceny lub nabywców reprezentujących pewien styl życia. Ograniczenie zużycia benzyny lub przystosowanie samochodów do alternatywnych metod napędzania, bardziej przyjaznych dla środowiska, przyczynić się może na przykład do wzrostu ich zakupów. Nowe produkty wpływają tym samym na rozszerzenie popytu, a więc zwiększają szanse na realizację przez przedsiębiorstwo zyskowych transakcji.

Pozwalają one nie tylko na wzmocnienie bieżących i zdobycie nowych przewag konkurencyjnych. Generują bariery, które utrudniają dostęp do gałęzi, kopiowanie elementów strategii przedsiębiorstwa, jego zdystansowanie w kluczowych obszarach działalności.

Bariery te mogą mieć charakter barier rzeczywistych, opartych na przykład o ochronę prawną zastosowanego rozwiązania albo o tajemnicę produkcji i sprzedaży, lub postać barier psychologicznych, wynikających z zaufania do firmy jej klientów, lub z obaw potencjalnych konkurentów w skuteczność ataków na silną pozycję przeciwnika.

Z drugiej strony jednak działania te mogą być narzędziem dystansowania przewag lub/i eliminowania barier ustanowionych przez innych uczestników rynku oraz narzędziem ograniczania korzyści realizowanych przez rywala w związku z ich przewagami konkurencyjnymi.

Przekształcanie twórczych pomysłów w produkty i ich komercyjne wykorzystanie, prowadzące do poprawy pozycji przedsiębiorstwa w konkurencyjnym otoczeniu, staje się zatem narzędziem jego walki konkurencyjnej i elementem strategii konkurowania, której istotą jest poszukiwanie nowych przewag i sposobów ograniczania utraty przewag bieżących¹².

Nowe produkty wykorzystywane są jako element walki konkurencyjnej niezależnie od pozycji przedsiębiorstwa w otoczeniu. W tej roli stosują je zarówno firmy działające z pozycji lidera, jak również organizacje gospodarcze pretendujące do tej roli. Nowe produkty mogą zatem być elementem strategii obrony osiągniętej pozycji. Tę funkcję spełniają drobne udoskonalenia albo produkty będące jedynie kopiami wyrobów konkurencyjnych. Nowe produkty mogą także być składową strategii obrony przez atak – poprzez ciągle wyprzedzanie konkurentów i tworzenie niedostępnych dla nich przewag konkurencyjnych. Ponadto mogą stanowić narzędzie ataku na pozycję firm silniejszych: na ich wizerunek, udziały w rynku, stosunki z odbiorcami, na realizowane przez nich zyski. Są zatem wykorzystywane zarówno przez liderów rynkowych w ich strategiach defensywnych jak i przez pretendentów, naśladowców i specjalistów rynkowych dla realizacji ich strategii ofensywnych i strategii utrzymania ich *status quo*¹³.

W wielu sektorach posunięcia konkurencyjne jednej z firm wywierają widoczne skutki dla pozostałych. Mogą zatem pobudzać do odwetu lub działań neutralizujących te posunięcia. Na działalność innowacyjną rywali przedsiębiorstwa odpowiadają innowacjami. Efektem tego, jak się wydaje, jest ciągle ulepszanie produktów istniejących, nieustanny pochód nowości oraz znaczne zmiany w strukturze obrotów.

M. K. Starr twierdzi nawet, że obecnie konkurencja opiera się bardziej niż kiedykolwiek na „pochodzie nowości”. Klasyfikuje on powojenną historię gospodarczą ze względu na dominujące narzędzia konkurencji. Podczas gdy po wojnie instrumentem zdobycia przewagi konkurencyjnej były ceny obniżane dzięki zwiększaniu możliwości produkcyjnych i realizacji korzyści skali i doświadczenia, w latach sześćdziesiątych konkurowano w drodze zwiększania użyteczności produktów oferowanych klientom przy stosunkowo niskiej cenie. Dla strategii konkurowania percepcja produktu przez klientów odgrywała zatem istotną rolę. W ostatnim okresie wzrost jakości produktów zaczęto osiągać dzięki wprowadzaniu coraz to nowych ulepszeń produktów i wbudowanie strumienia innowacji w zdolności wytwórcze przedsiębiorstw¹⁴.

Zbliżony pogląd na temat znaczenia nowych produktów ma T. D. Kuczarski, który twierdzi, że podobnie jak wcześniej jednym z sposobów przedsiębiorstwa na realizację jego celów i osiągnięcie przewagi nad rywalami była globalizacja ich działalności poprzez geograficzną jej dywersyfi-

¹² G. S. Day, *Market Driven Strategy. Processes for Creating Value*, The Free Press – Collier Macmillan Canada, New York–London 1990, s. 124.

¹³ Interesującą analizę możliwych strategii konkurencyjnych w związku z pozycją przedsiębiorstwa na rynku docelowym przedstawił Ph. Kotler. Por. Ph. Kotler, *Marketing Management*, rozdz. 11.

¹⁴ M. K. Starr, *Global Corporate Alliances and the Competitive Edge. Strategies and Tactics for Management*, New York 1991, s. 111 - 114.

kację, w latach dziewięćdziesiątych strategią zdobywania przewagi nad konkurentami lub jej ugruntowania stała się innowacyjność¹⁵. Co więcej, przedsiębiorstwa nie wprowadzające innowacji skazane są na eliminację z konkurencji. Wcześniej czy później okażą się niezdolne do zaferowania produktu wystarczająco taniego lub/i posiadającego odpowiednie walory użytkowe. Dotyczy to zarówno rywalizacji na rynkach krajowych, jak i na arenie międzynarodowej. Na przykład, niski poziom innowacyjności przedsiębiorstw amerykańskich spowodował zdaniem T. D. Kuczarskiego spadek przewag konkurencyjnych gospodarki amerykańskiej jako całości¹⁶.

E. E. Lawler i J. R. Galbraith zalecają czynienie ciągłych wysiłków nad doskonaleniem produktu. Proponują oni przedsiębiorstwom, by zamiast czekać na atak konkurentów same zaatakowały rynkową pozycję swych produktów wyrobami udoskonalonymi. Wyrażają pogląd, że lepiej jest, by producent sam przyczynił się do starzenia swych produktów, niż mieliby to uczynić konkurenci¹⁷. W ten sposób przedsiębiorstwo zabezpiecza się przed bierną postawą polegającą na dążeniu do zachowania swego strategicznego *status quo* i przed brakiem myślenia o ewentualnym zagrożeniu ze strony uczestników rynku chcących aktywnie zmieniać swoją pozycję strategiczną, co nie pozostaje bez wpływu na warunki konkurencji w branży i ostatecznie na wyniki przedsiębiorstw w niej działających¹⁸.

Oczywiście nie w każdej gałęzi przymus innowacyjności wydaje się działać z jednakową siłą. Szczególnie wyraźny jest on w gałęziach tzw. wysokiej techniki (*high-tech*) – w przemyśle komputerowym, elektroniki użytkowej, zmechanizowanego sprzętu gospodarstwa domowego czy w branży chemicznej i kosmetycznej. W tych obszarach zakres nowości i częstotliwość ich wprowadzania są bardzo wysokie. W innych gałęziach tempo postępu technicznego i związanych z nim zmian wymagań klientów jest znacznie mniejsze lub w krańcowych przypadkach wcale nie występuje, a wręcz wartości, których dostarczają, apelują do tradycji i konserwatyizmu. Nowe produkty w nich wprowadzane wynikają bardziej z chęci wykorzystania upodobań konsumentów do zmian i do wypróbowania czegoś nowego niż z najnowszych zdobyczy nauki i techniki.

Badania wskazują, że im bardziej intensywna jest rywalizacja w gałęzi, tym większa jest liczba i zakres innowacji w niej wprowadzanych¹⁹. Co prawda w gałęziach, w których imitacja może nastąpić stosunkowo szybko, ryzyko nieodzyskania nakładów na innowacje jest znacznie większe, co zniechęca do ich ponoszenia i ogranicza aktywność. Działalność innowacyj-

¹⁵ Por. T. D. Kuczarski, *Managing New Products. The Power of Innovation*, Prentice-Hall, Englewood Cliffs 1992, s. 3.

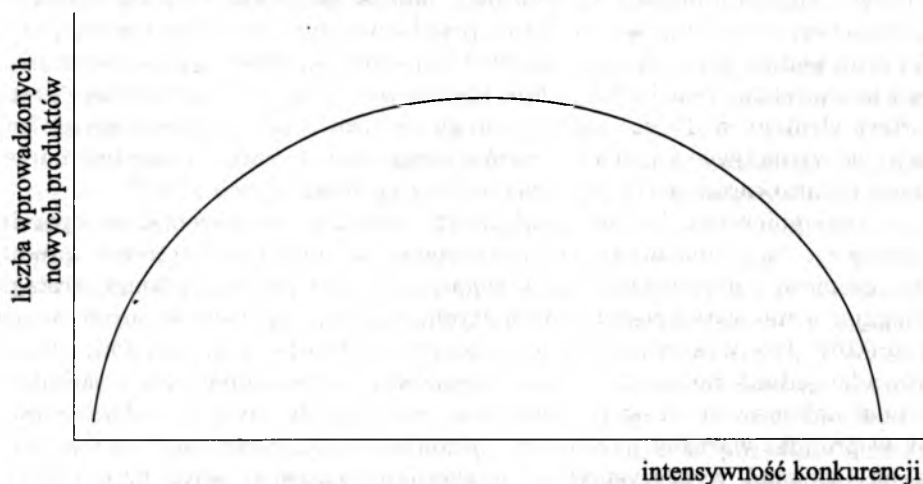
¹⁶ *Ibidem*, s. 10. Podobnego zdania jest na przykład L. G. Franco. Według niego spadek udziału w rynku światowym przedsiębiorstw amerykańskich wynika z obniżenia się ich innowacyjności przy jednoczesnym wzroście ilości wprowadzonych nowych produktów przez ich europejskich i azjatyckich konkurentów. Zob. L. G. Franco, *Global Corporate Competition. Who's Winning, Who's Losing and the R&D Factor as One Reason Why*, „Strategic Management Journal” 1989, September - October, s. 449 - 479.

¹⁷ Por. E. E. Lawler, J. R. Galbraith, *Avoiding the Corporate Dinosaur Syndrome*, „Organizational Dynamics” 1994, Autumn, s. 5 - 16.

¹⁸ Y. Baba, *The Dynamics of Continuous Innovation in Scale - Sensitive Industries*, „Strategic Management Journal” 1989, January - February, s. 89 - 100.

¹⁹ Zob. M. E. Porter, *Competitive Advantage of Nations*, Macmillan, New York 1990, s. 79.

na w tych branżach wcale jednak nie zanika. Zmienia się tylko optyka poczynań. Są one nastawione na wykorzystanie innowacji wypracowanych w innych gałęziach i tym samym na minimalizację wydatków ponoszonych w związku z działalnością innowacyjną i redukcją ryzyka²⁰. Schematycznie zależność między poziomem konkurencji a liczbą wprowadzanych nowych produktów przedstawia rysunek 1.



Rys. 1. Zależność pomiędzy intensywnością konkurencji a innowacyjnością przedsiębiorstw

Źródło: P. Grindley, *Firm Strategy and Successful Technological Change*, w: *Handbook of Innovation Management*, red. A. Cozijnsen, W. Vrakking, Oxford, Cambridge 1993, s. 62.

Zjawisko silnej konkurencji występuje nie tylko w państwach wysoko rozwiniętych. Coraz silniejsza rywalizacja odczuwana jest w krajach Europy Środkowo-Wschodniej. Konkurencja pomiędzy przedsiębiorstwami krajowymi, powstała na skutek uwolnienia mechanizmów rynkowych, jest w nich potęgowana koniecznością konkurowania z firmami zagranicznymi, które wykorzystują szansę zwiększenia swej sprzedaży za granicą, powstałą dzięki otwarciu gospodarek tych państw. Obserwacja zjawisk rynkowych zachodzących w krajach postkomunistycznych prowadzi do stwierdzenia, że wzrost trudności ze sprzedażą dóbr zainicjował zainteresowanie firm wiedzą z zakresu marketingu oraz pobudził działalność innowacyjną skierowaną na lepsze dostosowanie produktów do potrzeb i wymagań nabywców. Podobny pogląd wyraża E. Jantoń-Drozdowska upatrując w otwieraniu się gospodarek tych krajów i wynikającego stąd wzrostu intensywności konkurencji źródła wzmożonych wysiłków innowacyjnych przedsiębiorstw²¹.

Analizując znaczenie działań skierowanych na rozwój i wprowadzenie na rynek nowych produktów dla realizacji celów strategicznych przedsiębiorstwa należy stwierdzić, że działania te mogą przyczynić się do realiza-

²⁰ P. Grindley, *Firm Strategy and Successful Technological Change*, w: *Handbook of Innovation Management*, red. A. Cozijnsen, W. Vrakking, Oxford, Cambridge 1993, s. 62.

²¹ Por. E. Jantoń-Drozdowska, *Umiędzynarodowienie produkcji w EWG a konkurencja*, PWE, Poznań 1991, s. 43 i n.

cji, zaproponowanych przez M. E. Portera, podstawowych rodzajów strategii konkurencji:

- strategii różnicowania oferty przedsiębiorstwa,
- strategii opartej o przewagę kosztową oraz
- strategii koncentracji²².

M. E. Porter słusznie uważa, że popyt na towary gwarantujący przedsiębiorstwu sukces rynkowy i finansowy można pobudzać stosując strategię dyferencjacji (tj. różnicowania oferty przedsiębiorstwa od ofert innych firm). Nie brak jednak prac poddających dyskusji spójność porterowskiej teorii strategii konkurencji. Przede wszystkim krytykowane jest przeciwstawianie przez Portera strategii niskiego kosztu strategii różnicowania. Podkreśla się nie bez racji, że wynikająca z niskich kosztów niska cena towarów może być narzędziem różnicowania oferty przedsiębiorstwa od ofert innych firm²³.

Przedsiębiorstwo chcące realizować strategię konkurencji w oparciu o przewagę kosztową musi szukać sposobów intensyfikacji procesów produkcji, promocji i dystrybucji. Niska cena jest często także wynikiem strategii polegającej na wytwarzaniu najtańszych, najbardziej uproszczonych wersji produktów lub wykorzystania zastępczych surowców i materiałów, co nie prowadzi jednak do spadku jakości produktu. Może jednak być rezultatem działań nakierowanych na poszukiwanie mniej kosztownych metod wbudowania w produkt wartości użytkowej. Poszukiwania te, zwane analizą wartości, są na przykład wykorzystywane w szerokim zakresie przez przedsiębiorstwa japońskie. Ich efektem są nie tylko usprawnienia procesów technologicznych i organizacyjnych. Mogą one prowadzić do powstania produktów dostarczających użyteczności w sposób odmienny niż dotychczas – do powstania nowych produktów.

Zgodnie z teorią M. E. Portera strategia koncentracji polega na tworzeniu przewag konkurencyjnych drogą specjalizacji przedsiębiorstwa w obsłudze jednego lub kilku segmentów rynku. Źródłem tych przewag jest, wynikające z dobrej znajomości nabywców, lepsze dostosowanie do wymagań cech sprzedawanych im produktów, czym wyróżniają się wśród rywali, lub/i niższy koszt ich obsługi wynikający ze specjalizacji procesów produkcji oraz z silnej pozycji na rynku, pozwalającej na obniżenie kosztów promocji i dystrybucji produktów.

Strategia różnicowania polega na dążeniu do nadania ofercie przedsiębiorstwa unikatowych cech. Prowadzi ona do tego, że nabywcy poszukując użyteczności, których nie znajdują w ofercie konkurentów, wybiorą produkty danej firmy.

H. Mintzberg wymienia sześć obszarów, za pomocą których przedsiębiorstwo może różnicować swą ofertę. Według niego różnicowania oferty można dokonać w oparciu o następujące jej elementy:

- cenę produktu,
- warunki sprzedaży produktu,

²² M. E. Porter, *Competitive Advantage. Creating and Sustaining Superior Performance*, op. cit., s. 11 - 46.

²³ Por. H. Mintzberg, *Generic Strategies*, w: H. Mintzberg, J. B. Quinn, *The Strategy Process. Concepts, Contexts, Cases*, Prentice Hall, Englewood Cliffs 1991, s. 74 - 75.

- wizerunek produktu,
- jakość produktu,
- strukturę produktu²⁴.

Przygotowanie i komercjalizacja nowych produktów może być jak się wydaje narzędziem różnicowania oferty przedsiębiorstwa w większości z wymienionych obszarów.

Poprzez znalezienie nowego sposobu wbudowania w produkt użyteczności działalność ta może na przykład przyczynić się do znaczącego obniżenia kosztów jej dostarczenia nabywcy. W efekcie niski koszt zaspokojenia potrzeb nabywców kupujących produkty przedsiębiorstwa będzie je wyróżniał od innych przedsiębiorstw.

Akceptacja produktów wprowadzanych przez przedsiębiorstwo na rynek oraz wiedza uczestników o jego zaangażowaniu w badania nad znajdowaniem rynkowych zastosowań dla zdobyczy nauki i techniki może przyczynić się do kreowania wizerunku firmy jako organizacji nowoczesnej, poszukującej coraz lepszych sposobów zaspokojenia potrzeb nabywców. Może zatem przysporzyć przedsiębiorstwu opinii innowatora. To zaś silnie apelując do niektórych nabywców przyczynia się do wzrostu popytu nie tylko na produkty nowo wprowadzone na rynek, ale także na produkty sprzedawane dotychczas. Działa tutaj efekt przenoszenia pozytywnego wizerunku nowych produktów i firmy jako innowatora na pozostałe elementy jej oferty. Zwracając uwagę na niedocenywanie tego efektu zarówno w literaturze jak i w praktyce gospodarczej J. A. Hall zjawisko to nazywa *efektem ciągnięcia (pull-through effect)*²⁵.

Zaopatrzenie produktu w nowe cechy/funkcje dodatkowe może przyczynić się do, utożsamianego ze wzrostem jakości, wzrostu jego niezawodności, trwałości, wydajności czy estetyki. To zaś w dłuższym okresie prowadzi do zmiany pozycji przedsiębiorstwa i jego produktów na mapie percepcji konsumentów.

Najbardziej skutecznym narzędziem strategii różnicowania wydaje się być zmiana struktury produktu, tj. jego formuły/konstrukcji, pełnionych funkcji i wyposażenia. Wprowadzenie produktu o nowej, unikatowej funkcji podstawowej lub wyrobu realizującego ją w inny, najczęściej lepszy sposób, a także zaopatrzenie go w cechy pozwalające na lepszą realizację jego funkcji dodatkowych zostanie zauważone tym łatwiej, im bardziej różnią się one od cech produktów oferowanych dotychczas.

POZOSTAŁE ASPEKTY STRATEGICZNEGO ZNACZENIA NOWYCH PRODUKTÓW

Strategiczne znaczenie nowych produktów nie ogranicza się jedynie do ich wykorzystania w strategii konkurencji. Opracowywanie i wprowadza-

²⁴ H. Mintzberg, *Generic Strategies. Toward a Comprehensive Framework*, w: *Advances in Strategic Management*, JAI Press, Greenwich 1988, s. 11 - 63.

²⁵ Por. J. A. Hall, *Bringing New Products to Market. The Art and Science of Creating Winners*, Amacom, New York 1991, s. 4.

nie na rynek nowych produktów stanowi również narzędzie strategii rozwoju przedsiębiorstwa lub strategii kształtowania jego pola rynkowego²⁶.

Strategię ekspansji wykorzystujące doświadczenie i pozycję strategiczną na rynkach i segmentach dotychczas obsługiwanych są pierwszą opcją, jaką przedsiębiorstwa winny brać pod uwagę planując swój długookresowy rozwój. Strategia rozwoju produktu zalecana jest w przypadku, gdy ze względu na wysoki poziom nasycenia rynku i/lub duże nasilenie konkurencji wzrost obrotów przedsiębiorstwa wiązałby się z koniecznością walki o zwiększenie udziału w rynku kosztem udziałów rywali. Wojna konkurencyjna wywołana przez przedsiębiorstwo stosujące strategię penetracji i działania obronne zaatakowanych firm nie tylko nie gwarantują realizacji jego celów, ale w skrajnym przypadku mogą przyczynić się do osłabienia jego pozycji. Niepewność rezultatów stosowanej w tych warunkach strategii nastawionej na wzrost udziałów w rynku oraz wysoki jej koszt kierują uwagę przedsiębiorstw na strategię rozwoju nowych produktów. Strategia ta polegać może w tym kontekście na wzbogaceniu asortymentu produktów lub na wymianie produktów dotychczasowych przez produkty nowe/ulepszone.

Decydując się na pierwszy rodzaj działań, tj. wzbogacenie asortymentu przy pomocy nowych produktów, przedsiębiorstwo może dokonać wyboru spośród kilku opcji strategicznych. Może rozszerzać asortyment wprowadzając całkowicie nowe produkty, kierując je do dotychczasowych swych klientów. Ponadto może ono zwiększyć długość bieżących linii produktów o dodatkowe odmiany produktów sprzedawanych dotychczas. Może również dokonać resegmentacji rynku, prowadzącej do podziału rynku na większą liczbę segmentów i przygotować dla nich odrębną ofertę marketingową.

Strategię dywersyfikacji, polegającą na wprowadzaniu nowych produktów na nowe rynki, przedsiębiorstwo winno budować w oparciu o swe silne strony, tj. wyróżniające je kompetencje lub zasoby, które zdobyło lub pozyskało w dziedzinie stanowiącej dotąd podstawę jego działań²⁷. Może w ten sposób liczyć na potencjalną synergię pomiędzy dotychczasowym i nowym obszarem zainteresowań. Wybór nowych rynków/produktów winien zatem odbywać się w oparciu o te same zasoby urządzeń produkcyjnych, o wykorzystywane dotychczas kanały dystrybucji i promocji, o posiadane umiejętności i doświadczenie, o te same procedury postępowania, a nawet te same okazje rynkowe.

M. E. Porter analizując naturę i źródła pokrewieństw, którymi winny cechować się nowe rynki i produkty przedsiębiorstwa w stosunku do produktów i rynków bieżących, dzieli je na powiązania o charakterze materialnym i niematerialnym. Pokrewieństwa niematerialne wiąże on ze zręcznością menedżerów i komórek funkcjonalnych przedsiębiorstwa. Natomiast powiązania materialne dotyczą wykorzystania tych samych urządzeń, procesów

²⁶ Por. H. I. Ansoff, *Corporate Strategy. An Analytic Approach to Business Policy for Growth and Expansion*, McGraw-Hill, New York 1965, s. 109 oraz C. G. Cooper, *Innovative Products Trigger Internal Growth*, „Journal of Business Strategy” 1989, November - December, s. 14 - 16.

²⁷ H. Mintzberg, *Generic Strategies*, w: H. Mintzberg, J. B. Quinn, *The Strategy Process. Concepts, Contexts, Cases*, op. cit., s. 79.

oraz kanałów, łączących je z innymi podmiotami gospodarczymi²⁸. Pomimo tych powiązań przedsiębiorstwo stosujące strategię ekspansji poprzez dywersyfikację musi borykać się z wieloma odrębnościami pomiędzy dziedziną, w której działało wcześniej i rynkiem, na który zamierza wejść. Poza rozwojem nowych produktów strategię dywersyfikacji można realizować także poprzez wykup innych przedsiębiorstw lub ich części, wspólne przedsięwzięcia w zakresie badań i rozwoju, porozumienia licencyjne, franchisingowe i kontraktowe, polegające na kooperacji w wykorzystaniu pozycji rynkowej oraz różnych instrumentów marketingowych itd.

Strategiczne znaczenie nowych produktów oraz działań wiodących do ich powstania i wprowadzenia na rynek związane jest z cyklem życia produktów. Koncepcja cyklu życia produktów zakłada, że produkty doświadczają, podobnie jak ludzie, swoistego cyklu życia oraz że ich życie składa się z podobnych faz jak życie ludzkie, a mianowicie:

- z fazy wprowadzenia produktu na rynek odpowiadającej narodzinom człowieka,
- ze stadium wzrostu odpowiadającemu rozwojowi człowieka,
- z fazy dojrzałości oraz
- fazy spadku, odpowiadającej starzeniu i śmierci człowieka.

Koncepcja cyklu życia produktów poddana została w literaturze daleko idącej krytyce. Dyskusji poddano zarówno zakres jej obowiązywania i wykorzystania, jak i problemy związane z morfologią i dynamiką²⁹. Niezależnie jednak od kontrowersji związanych z tą koncepcją faktem jest, że każdy sprzedawany produkt przeszedł fazę przygotowania – nazywaną fazą rozwoju produktu oraz fazę wprowadzenia na rynek. Pomimo trudności w określeniu w której z faz znajdują się istniejące produkty można wymienić wiele dóbr i usług, które uważa się za produkty w fazie spadkowej lub których sprzedaż przechodzi kryzys, oraz znaczną liczbę produktów, które w przeszłości zniknęły z rynku.

Spadek sprzedaży lub wycofywanie wyrobów z rynku wiąże się często z pogorszeniem wskaźników finansowych firmy. Obniżenie rentowności lub jej groźba zmusza przedsiębiorstwo do ciągłego ulepszania bieżących produktów, co pozwala na przedłużenie fazy ich wzrostu i dojrzałości. Wiele dóbr i usług jednak w końcu upada, a ich producent i sprzedawca, chcąc zapewnić sobie ciągłość istnienia, musi zastąpić stare produkty nowymi³⁰. Starzenie się produktów bieżących wymusza więc prace nad opracowaniem i wprowadzeniem produktów nowych.

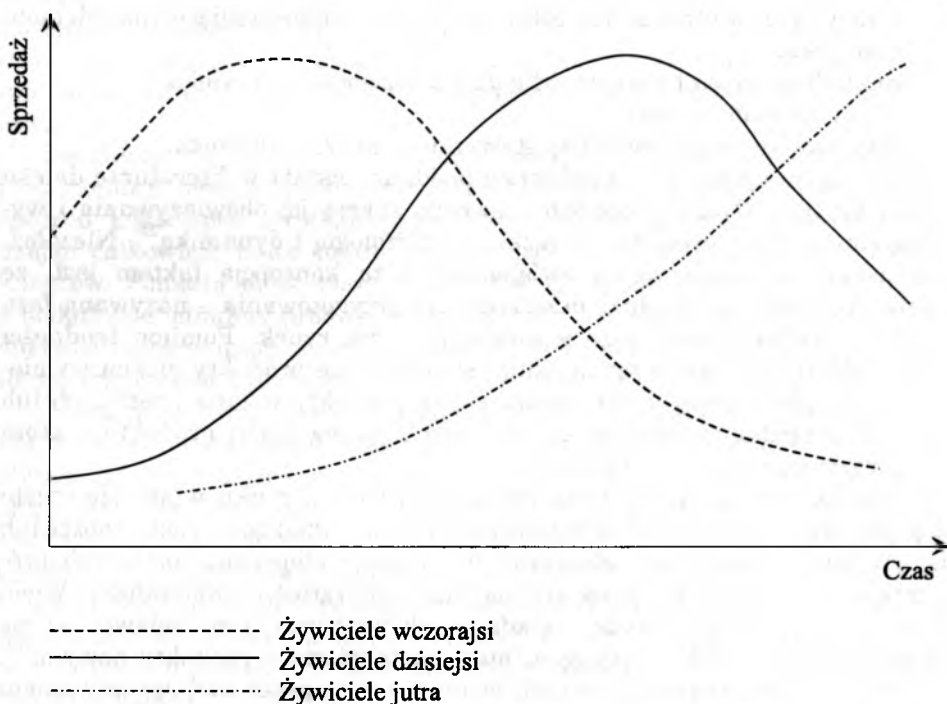
Produkty przechodząc przez różne fazy cyklu życia charakteryzują się różnym poziomem rentowności, oraz różną ilością generowanych i pochłanianych środków pieniężnych. Przedsiębiorstwa, by zabezpieczyć sobie realizację swych celów rynkowych i finansowych potrzebują zatem produktów znajdujących się jednocześnie w różnych fazach cyklu.

²⁸ M. E. Porter, *Competitive Advantage*, s. 323 - 324.

²⁹ Por. G. Lancaster, L. Massingham, *Essentials of Marketing: Text and Cases*, McGraw-Hill, London 1993, s. 190 - 196.

³⁰ Por. W. Stanton, M. J. Etzel, B. J. Walker, *Fundamentals of Marketing*, McGraw-Hill, London 1991, s. 177.

Wprowadzanie na rynek nowych produktów jest zatem elementem nie tylko strategii ekspansji. Staje się również niezbędnym narzędziem strategii stabilizacji, utrzymania przez przedsiębiorstwo jego obecnego *status quo*. Biorąc pod uwagę niebezpieczeństwo, zagrożenie związane z doświadczaniem przez produkty swoistego cyklu życia, przedsiębiorstwo, by utrzymać swoje *status quo*, będzie musiało pomyśleć o zastąpieniu produktów, których produkcja i sprzedaż gwarantuje jego istnienie w dotychczasowych rozmiarach, nowymi produktami. Tak zwane produkty – „wczorajsi żywicieli” zastępowani są zatem przez „żywciele dzisiejszych”. Ci zaś w przyszłości, by utrzymać przedsiębiorstwo na tym samym poziomie, będą musieli zostać zastąpieni przez „żywciele jutrzejszych”. Schematycznie ich znaczenie dla podtrzymania sprzedaży przedsiębiorstwa przedstawia rysunek 2.

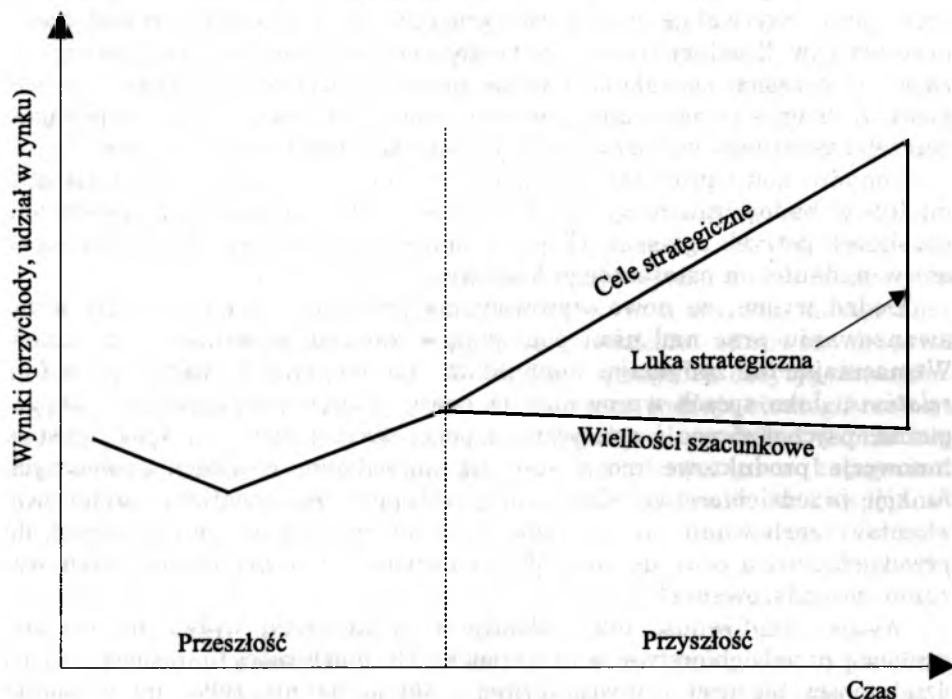


Rys. 2. Wykorzystanie nowych produktów do realizacji strategii stabilizacji

Źródło: J. Altkorn, *Polityka produktu*, w: *Podstawy marketingu*, red. J. Altkorn, Instytut Marketingu, Kraków 1993, s. 192.

Odrębny problem stanowi oczywiście pozyskanie środków na rozwój nowych produktów. Przychody i zyski osiągnięte dzięki sprzedaży produktów – żywicieli dzisiejszych mogą być między innymi źródłem finansowania przygotowania żywicieli jutra, podobnie jak zasoby zakumulowane na jednych rynkach wykorzystuje się do wspomaganie ekspansji na rynkach innych.

Omówione powyżej znaczenie nowych produktów dla realizacji strategii przedsiębiorstwa ostatecznie sprowadza się do ich wpływu na wypełnianie jego celów rynkowych i finansowych, a także w pewnym zakresie do spełnienia odczuwanych przez jego kierownictwo lub/i załogę powinności wobec szeroko pojętego otoczenia. Nowe produkty mogą zostać wykorzystane dla wypełnienia tzw. *luki strategicznej*. Wynika ona z różnic pomiędzy aspiracjami właścicieli i kierownictwa firmy a możliwościami, pochodnymi jej bieżącej pozycji rynkowej oraz efektywności zachodzących w niej procesów, lub luki między celami przedsiębiorstwa a tym, co można (przewiduje się) osiągnąć dzięki innym metodom wzrostu. Plany/wymagania często bowiem przewyższają wielkości sprzedaży i zysków, które szacuje się zrealizować eksploatując bieżące rynki i produkty przy pomocy dostępnych zasobów³¹. Schematycznie zjawisko to przedstawia rysunek 3.



Rys. 3. Luka strategiczna przedsiębiorstwa

Źródło: Zaadaptowano z G. S. Day, *Market Driven Strategy. Processes for Creating Value*, The Free Press – Collier Macmillan Canada, New York–London 1990, s. 83.

Niemожność utrzymania lub polepszenia wskaźników osiągnięć rynkowych oraz mierników efektywności ekonomicznej przedsiębiorstwa, głównie pożądanego zwiększenia przychodów, zysków, udziałów w ogólnej sprzedaży gałęzi w warunkach wzrostu kosztów produkcji i nasycenia rynku, wyzwa-

³¹ G. S. Day strategię polegającą na wykorzystaniu obecnych zasobów bez zmiany sposobów i priorytetów ich wykorzystania nazywa strategią rozpędu (*momentum strategy*). Zob. G. S. Day, op. cit., s. 82 - 85.

la poszukiwanie działań tworzących perspektywę zaspokojenia tych wymagań. Opracowanie i wprowadzanie na rynek nowych produktów, jako jeden ze sposobów prowadzących do wypełnienia luki strategicznej, stanowić może element składowy wizji przyszłości firmy. Znaczenie działań tego typu dostrzegają zresztą nie tylko badacze procesów innowacyjnych, ale także same przedsiębiorstwa. Proces przygotowania i wprowadzenia na rynek nowych produktów wiele z nich postrzega jako istotny element swej strategii. Jak wykazują wyniki licznych badań presja na pomnażanie dochodów należy do najważniejszych czynników uruchamiających proces innowacji w przedsiębiorstwie³².

Strategiczne znaczenie nowych produktów wiąże się także z tym, że praca nad nowymi rozwiązaniami oraz uznana ich rola w realizacji celów organizacji gospodarczej tworzy atmosferę podniecenia i współdziałania. Nowo opracowywane projekty czynią przedsiębiorstwo pasjonującym miejscem pracy, wyzwalają motywację, kreatywność i przedsiębiorczość części pracowników. Z jednej strony postrzegają oni przedsiębiorstwo jako organizację nowoczesną, poszukującą ciągle nowych sposobów tworzenia użyteczności. Z drugiej strony uczestnicząc w projektach badawczych zaspokajają potrzebę twórczego wykorzystania ich umiejętności i doświadczenia³³.

Ponadto nowe produkty pomagają w umacnianiu kontaktów z klientami lub w budowaniu nowych z nimi więzi. Szczególnie gdy powstają one na skutek potrzeb zgłaszanych przez nabywców oraz gdy współuczestniczą oni w nadaniu im ostatecznego kształtu.

Dodać trzeba, że nowo wprowadzane produkty lub/i informacje o zaawansowaniu prac nad nimi pomagają w zmianie wizerunku organizacji. Wzmacniając lub zmieniając komunikaty dla otoczenia kształtują jej *public relations*. Jako sposób wprowadzania nowej jakości w ekonomiczne, socjologiczne, psychologiczne i estetyczne aspekty życia jednostki i społeczeństwa innowacje produktowe mogą stać się narzędziem realizacji społecznych funkcji przedsiębiorstwa. Oddziałują na opinie pracowników, preferencje klientów, zachowanie uczestników kanałów dystrybucji, na stosunek do przedsiębiorstwa oraz do całej gałęzi decydentów współokreślających warunki gospodarowania³⁴.

Wysoka rentowność lub/i udziały w rynku mają wpływ na wartość rynkową przedsiębiorstwa, a ta współokreśla możliwości finansowania jego działalności bieżącej i inwestycyjnej. Oddziałuje nie tylko na zdolności kredytowe przedsiębiorstwa. Wpływa także na możliwości pozyskania kapitału na rynku pierwotnym. To zaś wyznacza ramy – zakres i częściowo kierunki jego rozwoju, pozwala sfinansować posunięcia przedsiębiorstwa o charakterze strategicznym, w tym także rozwój nowych produktów.

³² Por. np. G. L. Urban, J. R. Hauser, N. Dholakia, *Essentials of New Product Management*, Prentice-Hall, Englewood Cliffs 1987, s. 5; także R. T. Hise, S. W. McDaniel, *American Competitiveness and the CEO – Who's Minding the Shop*, „Sloan Management Review” 1988, No. 30, s. 49 - 55 oraz *New Products Management for the 1980s*, Booz, Allen & Hamilton, New York 1982, s. 246.

³³ Por. J. A. Hall, *Bringing New Products to Market. The Art and Science of Creating Winners*, op. cit., s. 3 - 5.

³⁴ Interesujący przykład wykorzystania tego typu motywów dla budowania pomyślności firmy *Body Shop International* podaje K. Obłój. Por. K. Obłój, *Strategia sukcesu firmy*, PWE, Warszawa 1994, s. 158 i n.

Bezsprzeczny jest wpływ pomyślnie wprowadzonych nowych produktów na wartość rynkową przedsiębiorstwa. Inwestorzy skłonni są wspomagać firmy inwestujące w działalność innowacyjną. Są one bowiem postrzegane jako organizacje o dobrej perspektywie rozwoju. W przypadku firm notowanych na giełdzie papierów wartościowych wyraża się to przede wszystkim znacznym wzrostem kursu ich akcji. Przyrost wartości wynika nie tylko ze wzrostu obrotów i majątku firmy. Jest on także związany z jej wizerunkiem innowatora, firmy wykorzystującej intensywnie sposoby rozwoju, a więc mającej szansę na rozwój w przyszłości. Po wprowadzeniu na rynek w styczniu 1990 r. maszynki do golenia „Sensor”, w ciągu czternastu miesięcy cena giełdowa akcji firmy Gillette wzrosła z 47 \$ do 78 \$. Natomiast Amgen, przedsiębiorstwo zajmujące się badaniami w zakresie biotechnologii, które swój pierwszy produkt (lekarstwo stymulujące przyrost czerwonych ciałek krwi) wprowadziło w 1989 r. – osiągnęło w okresie od stycznia 1989 do maja 1991. wzrost cen akcji z 27 \$ do 135 \$. Oczywiście nie w każdym przypadku sukces przedsiębiorstw wprowadzających nowe produkty jest aż tak spektakularny. Analizując jednak działania przedsiębiorstw związane z przygotowaniem i wprowadzeniem na rynek nowych produktów nie sposób pominąć także tego aspektu ich strategicznego znaczenia.

Niektórzy teoretycy nie przyznają jednak innowacjom strategicznego charakteru. Należą do nich m.in. J. P. Guiltinan i G. W. Paul oraz J. B. Kamm. W pracach tych autorów występuje wyraźna niekonsekwencja co do umiejscowienia roli nowych produktów w hierarchii zarządzania. Z jednej strony decyzję o asortymencie produktów oferowanych przez przedsiębiorstwo J. P. Guiltinan i G. W. Paul uznają za decyzję strategiczną, a rozwój produktu i dywersyfikację – za różne rodzaje strategii rozwoju przedsiębiorstwa. Z drugiej jednak strony rozwojowi produktu w przedsiębiorstwie odbierają znaczenie strategiczne, rozpatrując go w kategoriach programów marketingowych³⁵. Jedynym wytłumaczeniem tej niespójności poglądów wydaje się być traktowanie działalności innowacyjnej w pierwszym przypadku jako element strategii działania firmy, a w przypadku drugim w kategoriach wdrażania strategii. Zaproponowana przez nich klasyfikacja strategii marketingowych według wpływu na kształtowanie popytu na produkty przedsiębiorstwa na docelowym rynku, jak najbardziej procesów tych dotyczy. Dzielią oni strategie marketingowe na cztery następujące rodzaje:

- stymulujące popyt pierwotny przez zwiększenie liczby klientów,
- stymulujące popyt pierwotny przez zwiększenie intensywności użytkowania produktu,
- stymulujące popyt selektywny obecnych klientów,
- stymulujące selektywny popyt przez pozyskanie nowych klientów.

J. P. Guiltinan i G. W. Paul podają także sposoby realizacji tych strategii, które wiążą się z opracowaniem i wprowadzeniem na rynek nowych

³⁵ Por. J. P. Guiltinan, G. W. Paul, *Marketing Management. Strategies and Programs*, McGraw-Hill, New York-London 1982, s. 135 i n.

produktów, m.in. przez wprowadzenie wyrobów rozszerzających bieżące linie produktów, zmianę opakowania czy zmianę innych cech produktu³⁶.

Podobny brak konsekwencji można dostrzec także w poglądach J. Kamm. Twierdzi ona, że innowacja może być uważana za rodzaj długookresowego celu odzwierciedlającego aspiracje kierownictwa przedsiębiorstwa najwyższego szczebla, który ma swoje odzwierciedlenie na niższych poziomach decyzyjnych. Z drugiej strony jednak innowacje traktuje ona jako element taktyki przedsiębiorstwa, którą na ogół definiuje się jako działania przystosowawcze o charakterze krótkookresowym³⁷.

STRATEGIA PRZEDSIĘBIORSTWA W ZAKRESIE NOWYCH PRODUKTÓW

Przyznając nowym produktom strategiczny charakter należałoby ich przygotowanie i wprowadzanie na rynek ujmować w sposób usystematyzowany jako element strategii przedsiębiorstwa.

Pojęcie *strategia* wykorzystuje się w wielu dyscyplinach, także w rozważaniach dotyczących działalności przedsiębiorstw. Każda z dyscyplin pojęcie to definiuje w swoisty dla siebie sposób, zdeterminowany zakresem zainteresowań i stosowanym językiem. W literaturze z zakresu zarządzania spotkać można wiele definicji *strategii*. Jedne definicje upatrują istoty terminu w planowym charakterze działań. Inne traktują strategię jako wzorzec zachowań. Jeszcze inne starają się połączyć obydwa podejścia podkreślając konieczność spójności i względnej trwałości celów oraz zasad postępowania. Dla potrzeb niniejszego opracowania pojęciem strategia przedsiębiorstwa określać będziemy zbiór celów i głównych przedsięwzięć organizacyjnych przedsiębiorstwa³⁸.

Strategia dla potrzeb organizacji gospodarczych dotyczy umiejętności użycia sił do przezwyciężenia zagrożenia ze strony różnych podmiotów gospodarczych i zjawisk zachodzących w otoczeniu (działania obronne) i do wykorzystania tych sił dla poprawy ich pozycji ekonomicznej (działania ofensywne) oraz do stworzenia jednolitego systemu globalnego zarządzania przedsiębiorstwem³⁹.

Panuje na ogół zgoda, że strategia może dotyczyć różnych aspektów działalności przedsiębiorstwa⁴⁰. Wielu badaczy uważa, że strategia przedsiębiorstwa ma charakter hierarchiczny. Hierarchia ta zaś wynika z zakresu działań firmy, które obejmują długookresowe plany formułowane i wdrażane przez komórki na różnych szczeblach decyzyjnych⁴¹. W ten sposób strategia jednostek szczebla niższego jest konkretyzacją strategii jednostki

³⁶ Ibidem.

³⁷ J. B. Kamm, *An Integrative Approach to Managing Innovation*, Lexington, Toronto 1987, s. 15.

³⁸ S. Tilles, *How to Evaluate Corporate Strategy*, „Harvard Business Review” 1963, July - August, s. 111 - 121.

³⁹ Por. C. R. Hickman, M. A. Silva, *Creating Excellence. Managing Corporate Culture, Strategy, and Change in the New Age*, A Plume Book, New York 1984, s. 41.

⁴⁰ J. B. Quinn, *Strategies for Change. Logical Incrementalism*, Richard D. Irwin, Homewood 1980, rozdz. 1.

⁴¹ P. Lorange, M. F. S. Morton, S. Ghoshal, *Strategic Control*, West Publishing Co., St. Paul 1986, s. 11 - 14.

szczebla wyższego. Podobnie strategię funkcjonalną są konkretyzacją ogólnej strategii firmy, dotyczącej wyboru działań o różnym stopniu powiązania z dotychczasową działalnością (strategia stabilizacji, wzrostu lub ograniczenia działalności, lub ich kombinacje). Wszystkie one łącznie tworzą system strategii przedsiębiorstwa⁴².

Działalność innowacyjna przedsiębiorstwa może zatem być również przedmiotem strategii. Można mówić o tworzeniu i realizacji strategii w zakresie nowych produktów. Pod pojęciem tym będziemy rozumieć realizowaną przez przedsiębiorstwo koncepcję relacji pomiędzy przedsiębiorstwem i otoczeniem w związku z opracowywaniem i wprowadzaniem na rynek nowych produktów.

Strategia w zakresie nowych produktów jest procesem organizacyjnym pod wieloma względami nierozłącznym ze strukturą, zachowaniem i kulturą przedsiębiorstwa⁴³. Jest to zdyscyplinowany proces zarządczy obejmujący kierowanie działaniami z funkcjonalnie różnych dziedzin, który łączy dwa podejścia: twórcze z analitycznym i wiedzy z intuicją⁴⁴. Proces ten można podzielić na dwie fazy, a mianowicie na fazę formułowania i na fazę realizacji strategii.

Pierwsza faza, formułowanie strategii, sprowadza się do stworzenia koncepcji interakcji przedsiębiorstwa opracowującego i wprowadzającego na rynek nowe produkty z jego otoczeniem, mając na uwadze zachodzące w nim zjawiska i możliwości przedsiębiorstwa oraz ryzyko związane z wybranymi posunięciami. Faza druga zaś, realizacja strategii, polega na mobilizacji zasobów niezbędnych do realizacji przyjętej koncepcji oraz kontroli rezultatów jej wdrażania.

Formułowanie strategii polega zatem na identyfikacji szans i zagrożeń dla przedsiębiorstwa, powstających w jego otoczeniu, ocenie korzyści i ryzyka z nimi związanych oraz wyborze celów i sposobów ich realizacji mając na uwadze słabości przedsiębiorstwa i jego mocne strony w powiązaniu z posiadanymi i dostępnymi zasobami i umiejętnościami. Analiza jego bieżących lub potencjalnych możliwości zaspokojenia potrzeb rynku, ocena zdolności wykorzystania korzystnych okazji lub podjęcia działań ograniczających zagrożenia oraz szacunki poziomu ryzyka prowadzą do wyboru jednego spośród rozwiązań alternatywnych.

Powstała w efekcie koncepcja interakcji przedsiębiorstwa z otoczeniem w związku z jego działalnością innowacyjną określa zatem preferowane sposoby połączenia tego, co mogłoby ono dokonać w związku z szansami i zagrożeniami powstałymi w otoczeniu z tym, co jest w stanie uczynić mając do dyspozycji zasoby, które posiada lub do których ma łatwy dostęp, a także zajmując pozycję, którą osiągnęło w efekcie swych dotychczasowych posunięć. Koncepcja strategii w zakresie nowych produktów nie może być jedynie listą projektów opracowywanych w przedsiębiorstwie. Takie jej

⁴² Por. S. C. Certo, J. P. Peter, *Strategic Management, Concepts and Applications*, Random House, New York 1988, s. 85.

⁴³ Por. K. R. Andrews, *The Concept of Corporate Strategy*, w: H. Mintzberg, J. B. Quinn, *The Strategy Process...*, s. 44 - 52.

⁴⁴ T. D. Kuczarski, op. cit., s. 16.

ujęcie odwracałoby uwagę od realizacji przyjętych uprzednio celów i ogólnych sposobów ich realizacji oraz przeszkadzałoby w rozwoju nie ujętego w niej nowego wyrobu, który mógłby mieć duże szanse powodzenia. Ponadto koncepcja taka nie powinna być szczegółowym opisem konkretnych czynności, które mają zostać podjęte dla tworzenia nowych produktów i wprowadzenia ich na rynek, lecz wyznaczać ma długookresową perspektywę dla działań przedsiębiorstwa w tym zakresie, określać ich rolę w realizacji ogólnej strategii przedsiębiorstwa oraz formułować zbiór oczekiwań, których spełnienia wymagać będzie kierownictwo firmy.

Podkreśla się w literaturze, że na strategię składają się cztery główne elementy: domena działania, przewaga strategiczna, cele do osiągnięcia oraz funkcjonalne programy działania⁴⁵. Koncepcję relacji pomiędzy przedsiębiorstwem i otoczeniem w związku z jego działalnością innowacyjną winny determinować wszystkie te aspekty. W związku z tym strategia w zakresie nowych produktów winna określać:

- zakres podmiotowy, tj. rodzaj rynku na który przedsiębiorstwo będzie chciało wprowadzić swe nowe wyroby oraz zakres nowości produktów, które będzie ono chciało wprowadzić,
- sposób, w jakim nowe produkty mają wykorzystać bieżące przewagi konkurencyjne firmy, eliminować jej konkurencyjne niedostatki, tworzyć nowe przewagi lub hamować utratę przewag bieżących i przyszłych,
- cele ogólne, jakie przedsiębiorstwo chce osiągnąć dzięki nowym produktom oraz zadania dla samej działalności innowacyjnej, przy czym stopień realizacji tych celów może/powinien stać się kryterium oceny pomyślności tej strategii,
- program realizacji przyjętych zamierzeń, który jest przełożeniem zatwierdzonej strategii działania na codzienne zachowanie organizacji. Określa on co, kto, kiedy i według jakich procedur będzie robił oraz w jaki sposób będzie kontrolowany, jaki będzie zakres jego odpowiedzialności i kompetencji, i w jaki sposób łączy się to ze strategią ogólną przedsiębiorstwa oraz z jego strategią w zakresie nowych produktów.

Wybory dokonane w wymienionych dziedzinach mają istotny wpływ na kształt i zakres działań innowacyjnych prowadzonych przez przedsiębiorstwo. Ponadto determinują poziom związanego z nimi ryzyka i wpływają na szanse realizacji przyjętych zamierzeń.

Opracowywanie strategii przedsiębiorstwa w zakresie nowych produktów może dokonywać się w organizacyjnie różnych komórkach. Ze względu jednak na znaczenie dokonanych wyborów jej akceptacja odbywać się powinna na najwyższym szczeblu zarządzania. Jako że z jej wdrażaniem wiążą się nakłady finansowe i rzeczowe, czasem nawet olbrzymich rozmiarów, jej zaaprobowanie przez kierownictwo przedsiębiorstwa jest niezbędne dla pozyskania środków i stworzenia warunków zapewniających realizację.

⁴⁵ K. Oblój, M. Trybuchowski, *Zarządzanie strategiczne*, w: *Zarządzanie. Teoria i praktyka*, red. A. K. Koźmiński, W. Piotrowski, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1995, s. 124.

Powyższe rozważania wskazują na dwa aspekty rozwoju nowych produktów w przedsiębiorstwie. Aspekt pierwszy wiąże się ze strategiczną rolą nowych produktów dla przedsiębiorstwa jako całości. Innowacje kształtują bowiem jego pozycję wobec konkurentów, percepcję przez klientów i makrootoczenie firmy, wpływają na typ działalności, którą prowadzi i przez to wpływają na mające przecież strategiczne znaczenie miejsce przedsiębiorstwa w otaczającej je rzeczywistości gospodarczej oraz na interakcje pomiędzy przedsiębiorstwem a tą rzeczywistością. Strategia w zakresie nowych produktów może dotyczyć przedsiębiorstwa jako całości i określać jaki jest pożądany wpływ działań w zakresie przygotowania nowych produktów i wprowadzenia ich na rynek na kierunek i realizację ogólnych celów przedsiębiorstwa oraz na budowanie jego pozycji rynkowej i przewag konkurencyjnych. Co więcej w niektórych wypadkach innowacje same mogą stać się celem przedsiębiorstwa w tym sensie, że opis misji przedsiębiorstwa uwzględniać będzie działania innowacyjne.

Aspekt drugi wiąże się z tym, że pomimo braku bezpośredniego wpływu na realizację strategii organizacji jako całości, strategia dotycząca nowych produktów w większych przedsiębiorstwach o zdywersyfikowanej działalności może być integralną częścią strategii jednostek niższych szczebli, tzw. strategicznych jednostek biznesu. W kontekście struktury organizacyjnej przedsiębiorstw wielobiznesowych stanowić zatem może zarówno element strategii rozwoju obecnych strategicznych jednostek biznesu, jak i powstawania jednostek nowych/wchodzenia do nowych biznesów⁴⁶.

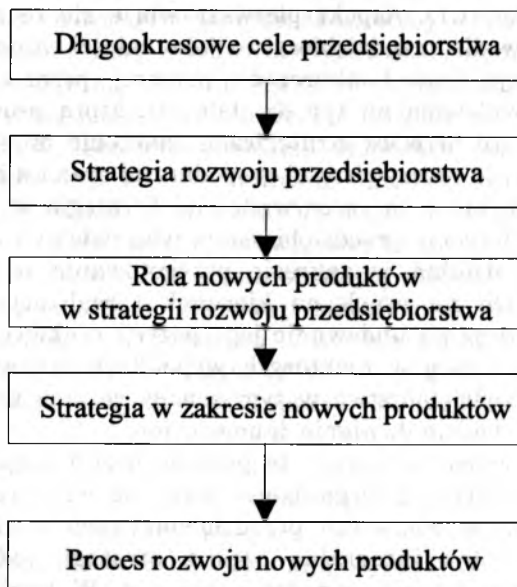
Strategia w zakresie nowych produktów przez niektórych autorów traktowana jest jako funkcjonalna strategia działu (komórek) badań i rozwoju⁴⁷. Takie podejście wydaje się niesłusznie ograniczać rolę, jaką dla pozycji konkurencyjnej przedsiębiorstwa i jego pomyślności w długim okresie odgrywa wprowadzanie na rynek nowych produktów. Bardziej przekonujące wydaje się wiązanie przez niektórych badaczy strategii w zakresie nowych produktów ze strategią rozwoju firmy. Pogląd ten podzielają m.in. T. D. Kuczmariski, G. S. Day, J. A. Hall oraz G. Gruenwald⁴⁸. Strategia w zakresie nowych produktów w tym ujęciu jest konstruowana jako konkretyzacja strategii rozwoju przedsiębiorstwa. Nie powinna zatem powstawać w oderwaniu od tej strategii. Groziłoby to bowiem brakiem spójności systemu strategii przedsiębiorstwa i niekorzystnym oddziaływaniem na rezultaty i efektywność jego działań. Strategia nowych produktów winna być konstruowana jako następstwo planu przedsiębiorstwa w zakresie osiągnięcia jego długookresowych celów. Właściwą sekwencję czynności przy konstruowaniu strategii przedsiębiorstwa w zakresie nowych produktów przedstawia rysunek 4.

⁴⁶ Por. Ph. Kotler, *Marketing*, op. cit., s. 63 - 72.

⁴⁷ Por. H. Mintzberg, *Generic Strategies*, w: H. Mintzberg, J. B. Quinn, *The Strategy Process. Concepts, Contexts, Cases*, op. cit., s. 71 - 74 oraz F. E. Webster, *Marketing Strategy in a Slow Growth Economy*, „California Management Review” 1986, Spring, s. 94.

⁴⁸ Por. T. D. Kuczmariski, op. cit., s. 18 - 25; G. S. Day, op. cit., s. 287 - 303; J. A. Hall, op. cit., s. 49 - 52; G. Gruenwald, op. cit., s. 3.

Podejście do ryzyka kierownictwa przedsiębiorstwa



Rys. 4. Etapy konstruowania strategii nowych produktów jako konkretyzacja strategii rozwoju przedsiębiorstwa

Źródło: Zaadaptowano z T. D. Kuczmarzski, *Managing New Products. The Power of Innovation*, Prentice-Hall, Englewood Cliffs 1992, s. 19.

Strategii w zakresie nowych produktów nie można traktować wyłącznie jako elementu strategii marketingowej przedsiębiorstwa. W klasycznym rozumieniu strategia marketingowa jest zbiorem zasad i reguł działania wyznaczających ramy aktywności rynkowej przedsiębiorstwa w długim i średnim okresie⁴⁹. Podobnie termin ten definiują R. A. Kerin i R. A. Peterson. Strategię marketingową ujmują oni w kontekście planu dostosowania bieżącej lub przyszłej oferty organizacji gospodarczej do potrzeb rynku, planu informowania rynku o tej ofercie, jej wyceniania i dostarczenia do właściwych miejsc we właściwym czasie w celu ułatwienia wymiany⁵⁰. Większość autorów strategię marketingową wiąże z kształtowaniem relacji pomiędzy przedsiębiorstwem i rynkiem. Natomiast rynek w teorii marketingu traktowany jest jako ogół bieżących i potencjalnych nabywców oferowanych produktów⁵¹. Strategia w zakresie nowych produktów wiąże się oczywiście z chęcią wpływania przez firmę na decyzje nabywcze klientów. Ze względu jednak na jej znaczenie dla realizacji strategii rozwoju i strategii konkurencji, nie można sprowadzać jej wyłącznie do strategii mającej realizować funkcję marketingową przedsiębiorstwa. Można ją traktować

⁴⁹ *Podstawy marketingu*, red. J. Altkorn, op. cit., s. 121.

⁵⁰ R. A. Kerin i R. A. Peterson, *Strategic Marketing Problems. Cases and Comments*, Allyn and Bacon, Boston 1993, s. 5.

⁵¹ *Ibidem*, s. 45.

jako jeden z elementów jego głównych obszarów strategicznych. Relację pomiędzy strategią w zakresie nowych produktów a strategiami dotyczącymi głównych obszarów strategicznych przedsiębiorstwa przedstawia rysunek 5.

Ponieważ strategia przedsiębiorstwa w zakresie nowych produktów traktowana jest w niniejszym opracowaniu szeroko, należałoby wyjaśnić, że strategia marketingowa towarzysząca wprowadzaniu na rynek produktu powstałego w następstwie odbywających się w nim procesów innowacyjnych jest jednym z jej elementów.



Rys. 5. Główne obszary strategii przedsiębiorstwa a strategia w zakresie nowych produktów

Źródło: Opracowanie własne.

Rozważając miejsce strategii w zakresie nowych produktów w zarządzaniu strategicznym przedsiębiorstwa nie sposób nie dostrzec także taktycznego znaczenia innowacji. W teorii zarządzania taktyka przedsiębiorstwa wiązana jest z wdrażaniem planów strategicznych⁵². Według J. B. Quinna strategia różni się od taktyki skalą działań oraz pozycją w przedsiębiorstwie osoby podejmującej decyzje. Taktykę definiuje on jako działania przystosowawcze o charakterze krótkookresowym, podjęte w odpowiedzi na siły przeciwdziałające realizacji określonych, konkretnych celów⁵³. Jeśli zatem reakcja otoczenia na działania podjęte przez przedsiębiorstwo zagraża realizacji jego strategicznych celów, czy celów strategicznych poszczególnych

⁵² P. Lorange, M. F. S. Morton, S. Ghoshal, op. cit., s. 11 - 14.

⁵³ J. B. Quinn, *Strategies for Change*, op. cit., s. 6.

jego części składowych, to posunięcia taktyczne mają na celu niebezpieczeństwo to ograniczać. Wydaje się, że działania innowacyjne przedsiębiorstw, zwłaszcza te, które prowadzą do ulepszeń produktu czy wzbogacenia jego oferty do tego rodzaju posunięć można zaliczyć.

STRATEGIC ROLE OF NEW PRODUCTS IN BUSINESS ACTIVITY

S u m m a r y

The motivation to launch new products on the market and introduce new technical and organisational solutions certainly follows from the strategic role of new products. Actions taken to create and launch new products certainly strongly affect the manner and efficiency of using the resources of a company. Besides, these actions also have an effect on resource allocation on the market scale. Above all, the strategic role of new products is connected with their influence upon both the content of company strategy and the chosen way of implementing this strategy. This is because the preparation and commercial utilization of new solutions can be a goal in itself because of its pursuing benefits. However, its influence upon the position of a given company in the environment makes it useful to realize also some more general goals.

Critically reviewing some of the views presented by other Polish and foreign authors (such as A. J. Almaney, M. E. Porter, G. S. Day, M. K. Starr, J. Altkorn), the author analyses the significance of new products as a weapon against the competition, also discussing the aspects of market competition strategies and companies' marketing activities.