

JÓZEF FRAŚ

Politechnika Poznańska,

MAREK SIWKOWSKI

Uniwersytet Szczeciński

MAREK MATULEWSKI

Wyższa Szkoła Logistyki w Poznaniu

ZARZĄDZANIE INNOWACJAMI W PRZEDSIĘBIORSTWIE

Streszczenie

W artykule przedstawiono zarys zarządzania innowacjami w przedsiębiorstwie. W tym celu określono istotne elementy, które wpływają na zarządzanie procesami innowacyjnymi w przedsiębiorstwie. Na tle tych rozważań opracowano model powiązań sieciowych procesu innowacyjnego, w którym przedstawiono etapy procesów, jakie towarzyszą wdrażaniu nowego produktu, tj. od jego powstania aż do wycofania z rynku i zastąpienia go nowym w powtarzalnym niezamkniętym cyklu. W podsumowaniu zaprezentowano zagadnienia wdrażania nowego produktu w aspekcie sterowania jakością.

Słowa kluczowe: zarządzanie, innowacje, przedsiębiorstwo

Wprowadzenie

W gospodarce wolnorynkowej celem, a zarazem miernikiem jakości zarządzania przedsiębiorstwem, jest odniesienie sukcesu na rynku. Jedni menedżerowie uważają, że sukces przyniesie zaoferowanie klientom nowych produktów, inni natomiast twierdzą, że konkurować można nie tylko ceną, ale przede wszystkim jakością produktu, a nawet sposobem jego dostarczania. Oba te stanowiska dotyczą jednak tylko części możliwych źródeł przewagi konkurencyjnej. W najbliższych latach w najkorzystniejszej sytuacji znajdują się przedsiębiorstwa, które nie tracąc czasu już od dawna i systematycznie wzmacniają swoją pozycję rynkową.

Elastyczność działania i nowe rozwiązania w zarządzaniu, a przede wszystkim innowacyjność będą niezbędne dla utrzymania i poprawy pozycji konkurencyjnej. Sukces przedsiębiorstwa na konkurencyjnym rynku zależy od jego zdolności dostosowywania się do ciągłych zmian w otoczeniu. Zmiana stanowi fundament dla rozwoju przedsiębiorstwa – jest nieuchronna. Organizacja pretendująca do miana przedsiębiorstwa przyszłości musi wprowadzić zmiany w swoim systemie, strukturze i sposobach funkcjonowania oraz dostosowywać własną zmienność do dynamicznie

zmieniającego się otoczenia¹.

Współcześnie poza „tradycyjnymi” zasobami, do których zalicza się ziemię, kapitał i pracę, istotnym zasobem każdego przedsiębiorstwa staje się wiedza, która jest nie tylko zasobem, stanowi także podstawę do określenia istotnych elementów strukturalnych całego systemu zarządzania przedsiębiorstwem. To dzięki wiedzy każde przedsiębiorstwo tworzy, koordynuje i realizuje misję, strategię oraz plany. Określone w każdym przedsiębiorstwie cele powinny służyć nie tylko przedsiębiorstwu jako całości, ale także każdemu działowi z osobna, jako cele cząstkowe. Cele wszystkie działów powinny być powiązane i skoordynowane ze sobą, ponieważ odrębność celów cząstkowych może generować dodatkowe koszty w innych działach, a w konsekwencji w całym przedsiębiorstwie. Aby zapobiegać takim niespójnościom, konieczne staje się prowadzenie analizy kosztów, której celem powinna być:

- identyfikacja wszystkich rodzajów działań, niezależnie od struktury organizacyjnej przedsiębiorstwa,
- określenie kosztów tych działań i czynności,
- interpretacja informacji i przekazanie decydentom (menedżerom przedsiębiorstwa),
- optymalizacja kosztów jakości w przedsiębiorstwie,
- organizowanie bieżącej obserwacji i rejestracja trendów kosztów jakości².

Celem tych działań jest zwrócenie uwagi na koszty, jakie mogą wystąpić w przedsiębiorstwie w procesie zarządzania nim. Ważne jest przy tym zwrócenie uwagi na te aspekty działań nowych, innowacyjnych, które niosą ze sobą wiele zmian w aspekcie całego przedsiębiorstwa i w jego otoczeniu. Kluczowe dla prowadzenia działalności i funkcjonowania każdego przedsiębiorstwa jest wdrażanie innowacji, które z ekonomicznego punktu widzenia powinny dać przedsiębiorstwu przewagę konkurencyjną na rynku, a co za tym idzie również przynieść określone zyski³.

Celem artykułu jest zaprezentowanie istoty zarządzania innowacjami we współczesnym przedsiębiorstwie w warunkach globalnej konkurencji, zidentyfikowanie istotnych elementów (determinant), które warunkują efektywne zarządzanie procesami innowacyjnymi, przedstawienie modelu procesu innowacyjnego i prezentacji jego etapów oraz dokonanie przeglądu wybranych strategii wprowadzania nowego produktu na rynek.

¹ K. Czyrka, *Zarządzanie potencjałem ludzkim osób niepełnosprawnych w organizacjach*, dysertacja doktorska, Wyd. PWSZ Gorzów Wlkp., Gorzów Wlkp. 2013, s. 55.

² J.J. Brdulak, *Zarządzanie wiedzą a proces innowacji produktu*, SGH, Warszawa 2005, s. 17.

³ M. Matulewski, *Strategie przedsiębiorstw w czasach powszechnej internacjonalizacji i globalizacji*, w: *Wybrane zagadnienia logistyki stosowanej*, red. L. Bukowski, Wyd. AGH w Krakowie, Kraków 2009, s. 61.

Determinanty procesów innowacyjnych w przedsiębiorstwie

Nie każde przedsiębiorstwo jest/będzie innowacyjne. Wiele zależy od ambicji i aspiracji właścicieli przedsiębiorstw, jak i menedżerów zatrudnionych do zarządzania. Z modelu cyklu życia przedsiębiorstwa, proponowanym przez Churchilla i Lewisa⁴ wynika, że na pewnym etapie rozwoju właściciel podejmuje decyzję o utrzymaniu stanu istniejącego bądź też podejmuje decyzję o ekspansji firmy, jej dalszym rozwoju (w omawianym modelu jest to trzeci etap, określany jako „sukces”). W pierwszym przypadku właściciel jest zadowolony z osiągniętego stanu rzeczy i może podjąć decyzję o wycofaniu się z kierowania firmą, powierzając to zadanie wynajętym menedżerom. Ich celem staje się utrzymanie *status quo*⁵. I właśnie w takim przedsiębiorstwie rzadko powstają innowacje.

Kolejnym powodem niskiego poziomu innowacyjności wśród przedsiębiorstw może być to, że dla części właścicieli prowadzenie firmy jest zajęciem ubocznym i stanowi to dodatkowe źródło dochodów⁶. To spory odsetek. Właściciele tych firm osiągają dochody z innych źródeł. Należy zatem sądzić, iż nie poświęcają oni w pełni uwagi dla rozwoju firmy.

Jako przyczynę niskiej innowacyjności można również wymienić niedostrzeżenie przez właścicieli firm okazji i bodźców wdrażania innowacji. Zdaniem niektórych przedsiębiorców nie ma powodów, by wprowadzać innowacje w ich firmach, co wynika z badań A. Żołnierskiego. Część respondentów stwierdziła, że „specyfika rynku nie wymaga ponoszenia nakładów na innowacje”⁷.

Powyższe przyczyny nie mają charakteru barier (trudności), jakie napotykać właściciele firm na drodze innowacyjności. Są to jedynie opisy sytuacji dające pogląd na to, dlaczego są przedsiębiorcy, którzy nie podejmują żadnego wysiłku na rzecz innowacji.

Innowacje są niezbędne dla zwiększenia zdolności przedsiębiorstwa do konkurencyjności. Aby w przedsiębiorstwie powstawały innowacje, potrzeba wielu czynników (determinant). Istnieją zewnętrzne i wewnętrzne determinanty procesów innowacyjnych w przedsiębiorstwie. Te zewnętrzne tworzą klimat lub stwarzają bodźce do działalności innowacyjnej przedsiębiorstwa, są to m.in. zarządzenia i rozporządzenia różnych instytucji krajowych i międzynarodowych, które stanowią prawo dla określonych ram działalności przedsiębiorstw, to także krajowa i międzynarodowa współpraca przedsiębiorstw, wreszcie – konkurencja przedsiębiorstw czy interesariusze. Zapewne nie są to wszystkie siły sprawcze zewnętrzne procesów innowacyjnych przedsiębiorstw na rynku globalnym, jest ich o wiele więcej i nie sposób ich w tej pracy zaprezentować.

⁴ N.C. Churchill, V.L. Lewis, *The five stages of small business growth*, „Harvard Business Review”, 05–06.1983, s. 30–32.

⁵ Ibidem, s. 34.

⁶ K. Leszczewska, A. Zaleśna, E. Szleszyńska, *Kapitał ludzki w mikroprzedsiębiorstwach – wyniki badań w województwie podlaskim*, w: *Kapitał ludzki w sektorze mikroprzedsiębiorstw w regionie łomżyńskim*, red. Z. Piotrowski, Wyższa Szkoła Zarządzania i Przedsiębiorczości im. Bogdana Jańskiego w Łomży, Łomża 2009, s. 1549.

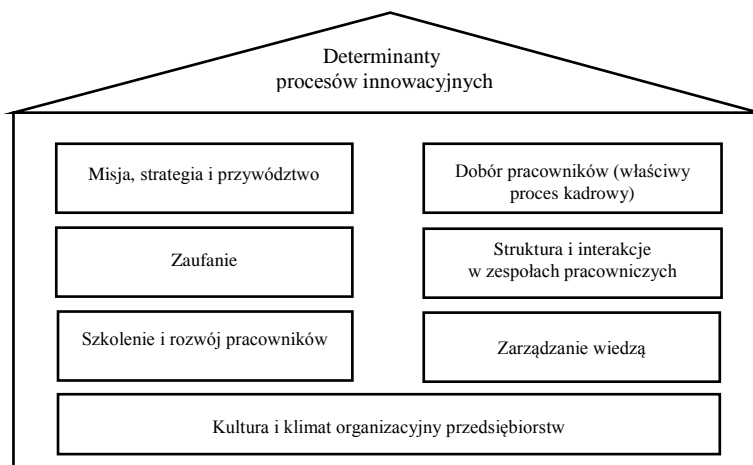
⁷ A. Żołnierski, *Potencjał innowacyjny polskich małych i średniej wielkości przedsiębiorstw*, PARP, Warszawa 2005, s. 50.

Na dynamikę procesów innowacyjnych przedsiębiorstw wpływają, tworzone przez pracowników, wewnętrzne czynniki sprawcze. Jako wewnętrzne determinanty procesów innowacyjnych można wymienić⁸:

- kreatywne działania jednostek przedsiębiorstw, mające okazję do zgłaszania pomysłów, usprawnień produktów, procesów itp.,
- struktura zespołu, interakcje w zespole i między zespołami kreatywnych jednostek⁹,
- przywództwo, w tym tworzenie wizji, motywowanie pracowników,
- klimat i kultura innowacyjna,
- autonomia i zaufanie,
- zdobywanie wiedzy od klientów, dzielenie się wiedzą, wszechobecny *coaching* i mentoring,
- właściwy proces kadrowy – odpowiedni dobór pracowników,
- chęć rozwoju i doskonalenia kompetencji, a także szkolenie pracowników.

Determinanty procesów innowacyjnych przedstawiono na rysunku 1.

Nie jest to pełna lista czynników wewnętrznych. Można byłoby również dodać strategię firmy, zaangażowanie wszystkich pracowników, współpracę przedsiębiorstwa z jednostkami badawczo-rozwojowymi. Niezbędne są także środki finansowe przeznaczone na inwestycje. Jednakże zasoby finansowe to nie jedyna determinanta innowacyjności przedsiębiorstw, istnieje także system wsparcia instytucjonalnego, w tym finansowego. Właściciele przedsiębiorstw mogą korzystać z dofinansowania oferowanego przez różne programy pomocowe Unii Europejskiej w nowej perspektywie finansowej (lata 2014–2020) ze wsparciem w mld euro.



Rysunek 1. Determinanty procesów innowacyjnych przedsiębiorstwa

Źródło: opracowanie własne.

⁸ J.Ph. Deschamps, *Liderzy innowacyjności. Jak rozwijać i utrzymywać innowacyjność w firmie*, Oficyna Wolters Kluwer business, Warszawa 2011, s. 20.

⁹ F. Trompenaars, *Kultura innowacji. Kreatywność pracowników a sukces firmy*, Oficyna Wolters Kluwer business, Warszawa 2010, s. 1950.

Innowacje i ich implementacja w przedsiębiorstwie

Pojęcie innowacji można postrzegać w dwóch zasadniczych aspektach. Jedni autorzy przez pojęcie innowacji rozumieją zmiany w sferze produkcji, prowadzące do nowych rozwiązań procesowych i powstania nowych produktów, inni interpretują je znacznie szerzej, uważając, że innowacja to wszelkie procesy badań i rozwoju, zmierzające do zastosowania i użytkowania ulepszonych rozwiązań w zakresie techniki, technologii i organizacji.

Innowacje to także wszelkie zmiany jakościowe, zarówno o charakterze kreatywnym, jak i imitacyjnym, w sferze technologicznej, organizacji pracy, zarządzania i marketingu, charakteryzujące się nowością i oryginalnością w danym przedsiębiorstwie, na danym rynku, w regionie lub nawet w skali świata. Zmiany te prowadzą do powstania nowego produktu lub jego zasadniczej modernizacji lub wpływają na proces wytwarzania. Ich ekonomicznym rezultatem jest poprawa efektywności działania przedsiębiorstwa.

Przedsiębiorstwo innowacyjne łączy w działaniu trzy zasadnicze elementy: kreuje nowy pomysł, realizuje go w praktyce, finansuje jego realizację. Szerzej – przedsiębiorstwo innowacyjne można określić jako zdolne i skłonne do ustawicznego poszukiwania i wykorzystywania w praktyce wyników badań naukowych, nowych koncepcji, pomysłów, wynalazków. Innowacyjne przedsiębiorstwo tworzy, absorbuje i wykorzystuje nowe produkty, a także jest przygotowane do ciągłego adaptowania się do zmian zachodzących w otoczeniu¹⁰. Celem działań poprzedzających wdrożenie innowacji, oprócz pozyskania technologii, powinno być także przygotowanie do tego przedsiębiorstwa – a od stopnia przygotowania zależy czas, w jakim uzyska ono pierwsze wymierne korzyści finansowe z wdrożenia. A zatem można powiedzieć – czym prędzej, tym lepiej. Podstawowymi dokumentami, na podstawie których odbywa się wdrożenie, są biznesplan oraz dokumentacja technologii. Wdrożenie technologii w przedsiębiorstwie obejmuje następujące kroki:

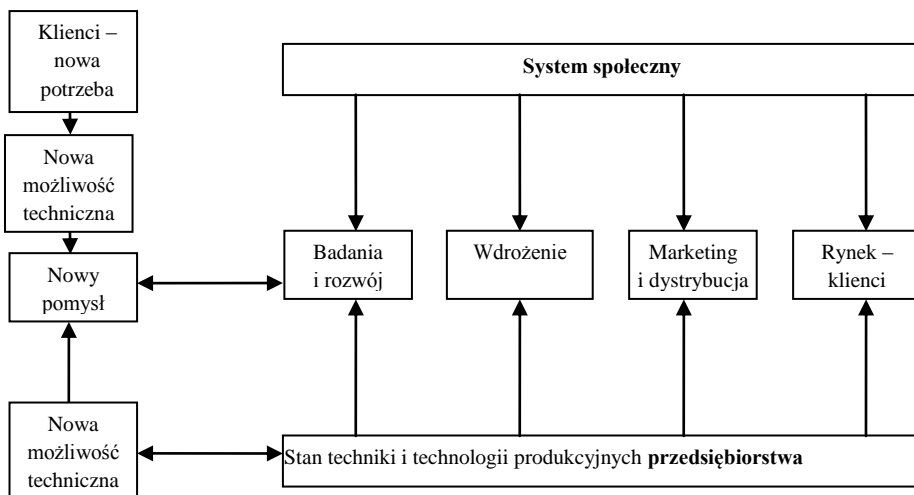
- zainicjowanie wdrożenia (wszystkie działania przeprowadzone we wcześniejszych etapach, które pozwoliły na pozyskanie technologii i przygotowanie odpowiedniej dokumentacji),
- planowanie wdrożenia (powołanie zespołu wdrożeniowego, planowanie organizacji, komunikacji i zakresu działań, przygotowanie harmonogramu wdrożenia, planowanie zasobów, jakości i ryzyka),
- wdrożenie wstępne (infrastruktura, zasoby osobowe, rzeczowe i finansowe),
- wdrożenie właściwe (produkcja/wytwarzanie, czynności kontrolne i monitorujące produkcję/wytwarzanie, dystrybucja i sprzedaż, badanie odbiorców),
- wdrożenie wtórne (modyfikacja technologii oraz procesów),
- zakończenie wdrożenia (zestandaryzowana produkcja masowa, serwis).

Każda innowacja, której celem jest m.in. nowy produkt, technologia produkcji, sposób zarządzania, myśl, dzieło artystyczne, a która ma zostać wdrożona w przedsiębiorstwie, wymaga poniesienia kosztów, np. zakup licencji, programu informatycznego, patentu.

¹⁰ K. Poznańska, *Czynniki sukcesu małych przedsiębiorstw w Polsce*, „*Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa*”, numer specjalny, maj 2006, s. 91.

Na każdym etapie prowadzenia działań wymagana jest jakość użytkowa produktu, która sprawdzana i dostosowywana jest do potrzeb określonego nabywcy. Już od momentu zakupu czy podjęcia próby wdrożenia własnego nowego produktu, przedsiębiorstwo powinno uruchomić wiele działań, których celem powinno być ustalenie celowości i słuszności danego projektu jako całości.

Podczas wdrażania nowych pomysłów, skutkujących powstaniem np. nowego produktu, powinno uwzględniać się powiązania występujące pomiędzy czynnikami zewnętrznymi i wewnętrznymi oraz wspomaganie technologią (rys. 2).



Rysunek 2. Powiązania sieciowe – fazy procesu innowacyjnego produktu

Źródło: opracowanie własne na podstawie J. Frąs, *Kompleksowe zarządzanie jakością w logistyce*, Wyd. Naukowe Instytutu Eksploatacji Technologii Państwowego Instytutu Badawczego w Radomiu, Radom 2013.

Przedstawiony model podzielić można według poszczególnych faz procesu innowacyjnego (grup zadaniowych) na:

- rozwój – opracowanie i badanie produktu,
- wdrożenie – analiza ekonomiczna nowego produktu,
- marketing i dystrybucja – strategie wdrażania i dystrybucji produktu na rynek,
- rynek – analiza portfelowa produktu¹¹.

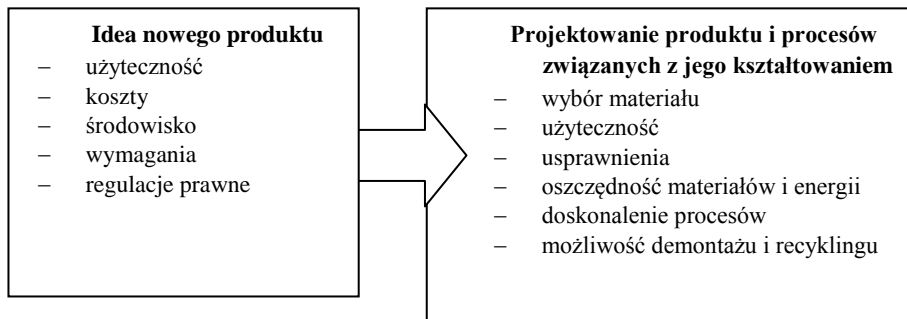
W dalszej części opracowania podjęta została próba identyfikacji oraz analizy powyższych działań w celu lepszego zrozumienia ich funkcjonowania, jak również w celu praktycznego zastosowania tych metod w procesie wdrażania innowacji w przedsiębiorstwie.

¹¹ M. Strużycki, *Innowacyjność w teorii i praktyce*, Wyd. SGH, Warszawa 2006, s. 105.

Badania i rozwój produktu

W literaturze przedmiotu „prace rozwojowe” określane są jako proces wynalazczy, postępu technicznego, rozwoju nowego produktu oraz upowszechniania, natomiast „produkt” oznacza to, co można zaoferować w celu zaspokojenia potrzeb lub pragnienia, czyli to, jaką on stanowi wartość dla potencjalnego nabywcy¹².

Opracowanie koncepcji nowego produktu (rys. 3) to zaprojektowanie i zbudowanie prototypów, które będą poddawane późniejszym testom. W trakcie budowania prototypu dane wejściowe powinny być poddawane przeglądowi przez projektantów w celu zapewnienia ich adekwatności, kompetentności, jednoznaczności, a następnie zespół roboczy powołany do projektowania nowego produktu opracowuje jego dokumentację obejmującą szczegółowy opis techniczny (skład, konstrukcję, wymagane parametry) oraz sporządza dokumentację techniczno-produkcyjną (opis procesów, technologii wytwarzania). Następnie dzięki przeprowadzonym próbom prototypów diagnozuje się, w warunkach laboratoryjnych, czy dotychczasowy model produktu jest zgodny z oczekiwaniami i dokumentacją projektową¹³.



Rysunek 3. Rozwój i badanie nowego produktu

Źródło: opracowanie własne na podstawie J. Fraś, *Kompleksowe zarządzanie jakością w logistyce*, Wyd. Naukowe Instytutu Eksploatacji Technologii Państwowego Instytutu Badawczego w Radomiu, Radom 2013.

Aby uzyskać stosowną ocenę (np. aprobatę techniczną bądź certyfikat zgodności), należy przygotować odpowiedni wniosek do właściwych instytucji. Każdy produkt powinien być dostosowany do potrzeb późniejszego użytkownika, a przydatna jest do tego metoda rozwinięcia funkcji jakości Quality Function Deployment (QFD), która jest standardem w sterowaniu jakością projektowania. Metoda ta pozwala na dostosowywanie standardów jakości produktów już istniejących oraz projektowanie nowych produktów zgodnie z wymogami jakości¹⁴.

Badanie (testy) przeprowadzane jest przed wprowadzeniem produktu na ry-

¹² K. Poznańska, *Czynniki...*, s. 91.

¹³ B. Sojkin, *Zarządzanie produktem*, PWE, Warszawa 2003, s. 242.

¹⁴ J. Myszewski, *Po prostu jakość*, WSPiZ, Warszawa 2005, s. 197.

nek. Testy dokonywane są w zarówno w laboratoriach, jak również w warunkach naturalnych, a odbywa się to poprzez sprawdzanie i ocenę produktu przez grupę potencjalnych klientów. Zaletą tego rodzaju testów jest brak pośpiechu oraz współistnienie z otoczeniem, możliwość obserwacji i porównywania go w stosunku do innych produktów. Testowanie może przyjąć charakter **testów ślepych**, czyli takich, w których klient otrzymuje próbki produktów, które są zakodowane dla osoby biorącej udział w badaniu. Celem kodowania próbek jest wyeliminowanie czynników mogących wpływać na ocenę badania¹⁵.

Badania mogą przyjąć także formę **badania okazjonalnych**, w których osoba testująca zna testowany przez siebie produkt (zazwyczaj artykuły spożywcze, np. w supermarketach) i na podstawie ankiety udziela odpowiedzi, które posłużą do celów informacyjnych.

Istnieje wiele różnych metod sprawdzania i testowania nowych produktów, a ich analiza powinna dostarczyć wielu pożądaných informacji, które mogą być podstawą do modyfikacji prototypu bądź mogą prowadzić do jego odrzucenia. Badania te także mogą potwierdzić zakładane oczekiwania w stosunku do nowego produktu i jego wdrożenia na rynek bez konieczności dodatkowych poprawek.

Wdrożenie – analiza ekonomiczna nowego produktu

W czasie wdrażania koncepcji nowego produktu analiza ekonomiczno-finansowa przeprowadzana jest przed podjęciem zasadniczych prac związanych z przygotowaniem prototypu bądź próbnej serii, w celu uniknięcia niepotrzebnych kosztów. Analiza ta, na potrzeby planowania wdrożenia nowego produktu, powinna dać odpowiedzi na następujące pytania:

- jaka jest chłonność rynku (ile można sprzedać),
- jaki będzie poziom kosztów stałych i zmiennych,
- jaki będzie poziom kosztów marketingu,
- jaką ilość nowego produktu należy sprzedać, by osiągnąć margines bezpieczeństwa,
- jaki poziom ceny zagwarantuje sprzedaż produktu i jego rentowność,
- jaką wielkość sprzedaży w danym okresie powinno się zaplanować, by zagwarantować uzyskanie zysku,
- jak powinien być opracowany plan produkcji, aby uwzględniał cykle produkcyjne,
- jak osiągnąć zakładane cele, zwłaszcza te finansowe.

Analiza ekonomiczno-finansowa obejmuje zagadnienia, które powinny być poniesione na przygotowanie, wdrożenie i wprowadzenie nowego produktu na rynek. W trakcie wdrażania nowego produktu należy wziąć pod uwagę zjawisko tzw. kanibalizmu, które ma wpływ na analizę kosztów, a oznacza ono, że część klientów przedsiębiorstwa zrezygnuje z zakupu dotychczasowych produktów na rzecz produktu nowego, innowacyjnego, co w efekcie powoduje „zjadanie” przychodów

¹⁵ Z. Pierścioneck, *Strategie konkurencji i rozwoju przedsiębiorstwa*, PWE, Warszawa 2003, s. 243.

z produktów już istniejących na rzecz produktu nowo wdrożonego¹⁶.

Koszty, które towarzyszą produktom od momentu powstania idei o nich, aż do ich wyprodukowania, dzieli się na stałe i zmienne. Istnieją metody szacowania kosztów, które w zależności od podejścia do kalkulacji kosztów produkcji można klasyfikować według ujęcia:

- tradycyjnego,
- metody ABC (system rachunku kosztów działań),
- analizy CVP (relacja koszt–produkt–zysk).

W każdym z tych przypadków kalkulacja ma charakter wstępny, planowany, oparta jest na założeniach przyjętych przez zespół projektowy i dotyczy norm zużycia środków produkcji, wydajności pracy, zakresu podejmowania działań rynkowych oraz innych przewidywanych kosztów. Zakres szczegółowości tych kosztów zależy od stopnia rozpoznania rozwiązań konstrukcyjnych, technologicznych i rynkowych. Celem działań jest ocena i szacowanie kosztów w relacji do prognozowanej sprzedaży.

Marketing i dystrybucja – strategie wdrażania produktu na rynek

Proces, w którym podejmowane są ostateczne decyzje z zakresu marketingu, polega na opracowaniu prognoz dotyczących wielkości sprzedaży, pozycji rynkowej nowego produktu, zachowań i postaw konsumentów wobec produktu, oceny rozwiązań programów marketingowych, jak również reakcji pośredników handlowych na zgłoszoną chęć współpracy w zakresie dystrybucji nowego produktu.

Wprowadzanie produktu na rynek jest dla większości przedsiębiorstw, szczególnie tych innowatorskich, przedsięwzięciem trudnym i złożonym. Jedynym momentem, który weryfikuje trafność decyzji dotyczącej wprowadzenia na rynek nowego produktu, jest wzrost sprzedaży gwarantujący przedsiębiorstwu zyski, chociaż nierzadko na taką chwilę przedsiębiorstwa mogą czekać nawet kilka lat. Bariery, które determinują wprowadzenie nowego produktu, podzielić można na:

- technologiczne,
- infrastrukturalne,
- behawioralne.

Strategie wprowadzania nowych produktów na rynek powinny spełniać określone cele i zadania. W ramach tych strategii wyróżnić można strategię:

- **nowej generacji produktów**, która polega na wykorzystaniu nowej technologii w celu powstania innego, lepszego produktu bardziej odpowiadającego potrzebom klientów; produkt taki powinien mieć wysokie cechy funkcjonalne (szybkość przygotowania, powszechność, dostępność, konkurencja cenowa),
- **marketingowego wyróżniania produktu**, czyli dążeniu do zmiany cech fizycznych produktu, zmian funkcjonalnych bądź strukturalnych, zmian wizerunku opakowania czy formy sprzedaży przy zachowaniu tej samej technologii wytwarzania,

¹⁶ A. Doroba, *Zarządzanie kreatywnością i innowacją*, MT Biznes, Warszawa 2005, s. 113–115.

- **segmentacyjnego różnicowania produktu**, polegającego na zróżnicowaniu danego produktu i zaspokojeniu potrzeb danego segmentu rynku; strategia ta często jest stosowana na rynku samochodów, gdzie tworzy się auta w różnych wersjach (sedan, limuzyna, kombi) przy zachowaniu identycznej technologii, a różnych komponentach,
- **horyzontalnej dywersyfikacji produktów** polegającej na wprowadzeniu nowego produktu adresowanego do tej samej grupy docelowej, na której już dane przedsiębiorstwo funkcjonuje, dopełniając zaspokojenie potrzeb klientów na inne produkty,
- **modyfikacji – ulepszania produktu**, co polega na wprowadzeniu modyfikacji (*face lifting*) bądź poprawek produktu już istniejącego, które nie tylko odnawiają i ulepszają produkt, ale powodują jego wyróżnienie na rynku,
- **wprowadzania imitacji (naśladowictwo)** – strategia ta jest stosowana wtedy, gdy nie ma zastrzeżeń prawnych (patent) i adresowana jest do tego samego segmentu rynku, zaspokajają te same potrzeby; dzięki takim działaniom unika się ponoszenia kosztów rozwoju nowego produktu oraz kosztów dystrybucji, nie występuje także ryzyko braku akceptacji produktu przez konsumenta.

W celu uzyskania maksymalnie pełnego obrazu strategii wdrażania nowych produktów na rynek, wskazane jest monitorowanie rynku bądź przeprowadzanie badań konsumenckich. Przedsiębiorstwo wdrażające produkt na rynek powinno ustalić odpowiednie mierniki do oceny skuteczności i efektywności realizowanej strategii wprowadzania nowych produktów na rynek.

Rynek – analiza portfelowa produktu

Analiza produktu za pomocą Macierzy BCG (Boston Consulting Group – metoda analizy portfelowej) polega na obserwacji cyklu życia produktu i przeprowadzeniu badań efektu skali inwestowania w poszczególne produkty, zarówno w zakresie jakości produktu, jak również w zakresie wspierania marketingowego.

W metodzie tej ważne jest przyjęcie założenia, że zdolność produktów do generowania zysków dla przedsiębiorstwa zależy od tempa wzrostu danego rynku bądź względnego udziału danego produktu w rynku.

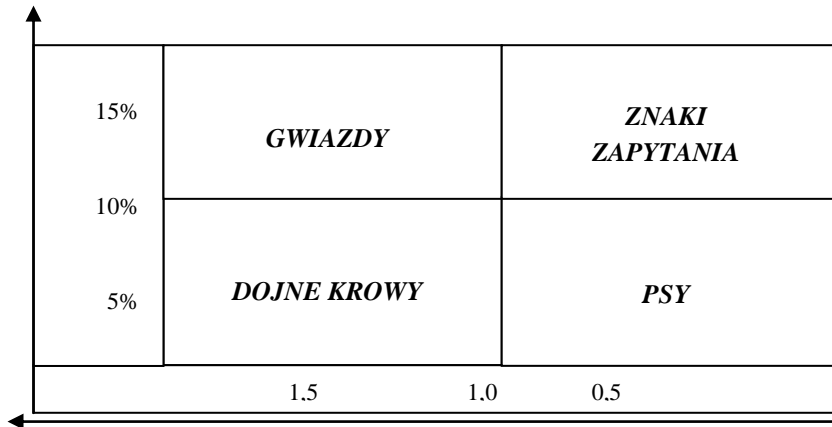
Macierz BCG (rys. 4) zbudowana jest z dwóch wierszy i dwóch kolumn. Wiersze oznaczają niskie oraz wysokie tempo popytu, kolumny wyróżnione są ze względu na udział danej jednostki w rynku, który oznacza udział danego podmiotu gospodarczego w stosunku do jego lidera¹⁷.

Poszczególne pola macierzy BCG oznaczają odpowiednio:

- **„gwiazdy”** – produkty, które wymagają jeszcze nakładów inwestycyjnych, aby utrzymać wzrost udziału i rywalizować z produktami konkurentów, przy odpowiednim dofinansowaniu produktów z tej grupy można otrzymać „dojne krowy”; duża liczba „gwiazd” jest korzystna dla struktury asortymentowej przedsiębiorstwa i świadczy o możliwości jego rozwoju,

¹⁷ Pierścionek, *Strategie...*, s. 141.

- „**dojne krowy**” – są to produkty o dużej zyskowności i ustabilizowanej pozycji rynkowej, charakteryzują się dużym udziałem w rynku oraz dzięki swojej wysokiej rentowności mogą finansować rozwój innych produktów,
- „**znaki zapytania**” – pozycja rynkowa produktów należąca do tej grupy jest dość trudna do ustalenia, gdyż ich dynamika jest wysoka, natomiast udział w rynku – mały; często produkty w tej grupie należy odpowiednio modyfikować i doinwestować, a następnie można je przenieść do grupy „gwiazd”,
- „**psy**” – produkty z tej grupy należą do produktów nierozwojowych, w związku z czym powinny zostać wycofane z rynku, ponieważ nie generują odpowiednich zysków, a nawet po ich modyfikacji i doinwestowaniu mogą mieć trudności z uzyskaniem statusu „gwiazd”¹⁸.



Rysunek 4. Macierz BCG

Źródło: opracowanie własne na podstawie J. Frańś, *Kompleksowe jakości w logistyce*, Wyd. Naukowe Instytutu Eksploatacji Technologii Państwowego Instytutu Badawczego w Radomiu, Radom 2013.

Podsumowanie

Sukcesy rynkowe przedsiębiorstw mają swe odzwierciedlenie w osiągniętych przez nie wynikach ekonomicznych, otrzymywanych nagrodach, wyróżnieniach oraz, co jest niezwykle istotne dla funkcjonowania przedsiębiorstwa na rynku, w satysfakcji klientów z użytkowania produktów.

Podejmowane przez przedsiębiorstwa działania mają na celu wprowadzenie innowacji, które przyczyniać się mają do unowocześnienia produktów i wprowadzanie takich zmian w portfelu produktów, które dają klientom możliwość rozwoju i zadowolenia ze spełnienia ich oczekiwań. Poszukiwanie odpowiedzi na pytania, jak sprostać potrzebom rynku oraz jakie są jego oczekiwania, wymaga od przedsię-

¹⁸ Ibidem, s. 143.

biorstw stałego poszukiwania nowatorskich rozwiązań. Stałe monitorowanie rynku, poznawanie preferencji klientów oraz wdrażanie innowacji daje przewagę konkurencyjną nad innymi przedsiębiorstwami, które jak wszystkie inne muszą borykać się z tymi samymi problemami. Umiejętne zarządzanie przez przedsiębiorstwa procesem wdrażania innowacji jest drogą do sukcesu danego przedsiębiorstwa na współczesnym rynku.

Przedsiębiorstwa, które będą w odpowiednim czasie reagować mają większą szansę na sukces rynkowy. Korzyści innowacyjnego przedsiębiorstwa są ogromne. Zmiany muszą być jednak popierane przez menedżerów i akceptowane przez pracowników. Dynamiczne otoczenie wymusza na dzisiejszych przedsiębiorstwach stosowanie takich rozwiązań, które wpływają na ich elastyczność i konkurencyjność. Niezmiernie ważne przy tym jest to, aby mieć odwagę do zmiany tego, co zmiany wymaga.

Wdrażanie innowacji jest bardzo skomplikowane, wymaga zaangażowania specjalistycznej wiedzy, dużej liczby zasobów materialnych oraz środków finansowych. Właściwie przygotowany projekt wdrożenia daje przedsiębiorstwu podwójne korzyści. Tę najważniejszą, czyli wdrożoną technologię, na podstawie której przedsiębiorstwo wytwarza produkt zaspakajający potrzeby klientów i zwiększający jej bogactwo. Tę mniej zauważalną, ale równie ważną, czyli doświadczenie i wiedzę, jak skutecznie realizować projekty.

Wdrożenie innowacji zwiędca cały proces wdrożeniowy i jest obrazem jakości zadań wykonanych na wcześniejszych etapach. Nie każdy projekt kończy się sukcesem, a przyczyn porażek szukać można zarówno w samej technologii, jak i organizacji jej wdrażania. Porażką dla przedsiębiorstwa jest przede wszystkim przerwanie wdrażania lub niewdrożenie technologii, ale jest nią również wdrożenie technologii, która zamiast oczekiwanych zysków naraża przedsiębiorstwo na straty finansowe.

Literatura

- Brdulak J.J., *Zarządzanie wiedzą a proces innowacji produktu*, SGH, Warszawa 2005.
- Churchill N.C., Lewis V.L., *The five stages of small business growth*, „Harvard Business Review”, 05.–06. 1983.
- Czyrka K., *Zarządzanie potencjałem ludzkim osób niepełnosprawnych w organizacjach*, dysertacja doktorska, Wyd. PWSZ Gorzów Wlkp. 2013.
- Deschamps J.Ph., *Liderzy innowacyjności. Jak rozwijać i utrzymywać innowacyjność w firmie*, Oficyna Wolters Kluwer business, Warszawa 2011.
- Doroba A., *Zarządzanie kreatywnością i innowacją*, MT Biznes, Warszawa 2005.
- Frań J., *Kompleksowe zarządzanie jakością w logistyce*, Wyd. Naukowe Instytutu Eksploatacji Technologii Państwowego Instytutu Badawczego w Radomiu, Radom 2013.
- Leszczewska K., Zaleśna A., Szleszyńska E., *Kapitał ludzki w mikroprzedsiębiorstwach – wyniki badań w województwie podlaskim*, w: *Kapitał ludzki w sektorze mikroprzedsiębiorstw w regionie łomżyńskim*, red. Z. Piotrowski, Wyższa Szkoła Zarządzania i Przedsiębiorczości im. Bogdana Jańskiego w Łomży, Łomża 2009.
- Matulewski M., *Strategie przedsiębiorstw w czasach powszechnej internacjonalizacji i globalizacji*, w: *Wybrane zagadnienia logistyki stosowanej*, red. L. Bukowski, Wyd. AGH, Kraków 2009.

- Myszewski J.M., *Po prostu jakość*, WSPiZ, Warszawa 2005.
- Pierścionek Z., *Strategie konkurencji i rozwoju przedsiębiorstwa*, PWE, Warszawa 2003.
- Pomykalski A., *Zarządzanie innowacjami*, Wyd. Naukowe PWN, Warszawa–Łódź 2001.
- Poznańska K., *Czynniki sukcesu małych przedsiębiorstw w Polsce*, „*Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa*”, numer specjalny, maj 2006.
- Sojkin B., *Zarządzanie produktem*, PWE, Warszawa 2003.
- Strużycki M., *Innowacyjność w teorii i praktyce*, SGH, Warszawa 2006.
- Trompenaars F., *Kultura innowacji. Kreatywność pracowników a sukces firmy*, Oficyna Wolters Kluwer business, Warszawa 2010.
- Żoźnierski A., *Potencjał innowacyjny polskich małych i średniej wielkości przedsiębiorstw*, PARP, Warszawa 2005.

MANAGEMENT OF INNOVATIONS IN ENTERPRISES

Summary

This paper presents the outline of innovation management in the enterprise. For this purpose, the essential elements have been determined. They affect the management of innovation processes in the enterprise. On the basis of these considerations, the model has been developed for the network connections of the innovation process. It presents the steps of the processes that accompany the implementation of the new product - from its inception until the withdrawal from the market and replace it with a new one in its non-repetitive cycle. The summary presents the issues of implementation of the new product in terms of quality control.

Keywords: management, innovation, enterprise

Translated by Józef Frąś