

Michał Halagarda

Katedra Towaroznawstwa Żywności
Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie

Projektowanie nowych produktów spożywczych a konkurencyjność firmy

Streszczenie

Rosnąca konkurencja na rynku artykułów spożywczych sprawia, że producenci coraz częściej decydują się na wprowadzanie do sprzedaży nowych produktów. W artykule omówiono modele projektowania nowych produktów, definicje i klasyfikacje nowych produktów oraz mierniki ich sukcesu istotne dla oceny prac projektowych, a także czynniki wpływające na ich efektywność. Przedstawiono czynniki wpływające na sukces prac projektowych. Zwrócono również uwagę na ważność procesu projektowania dla poprawnego konstruowania przez firmy portfeli produktowych oraz wskazano jego rolę w budowaniu strategii marketingowych. Na koniec przedstawiono korzyści wpływające ze stosowania procesu projektowania w przedsiębiorstwie.

Słowa kluczowe: projektowanie żywności, opracowywanie produktów, nowy produkt, konkurencyjność firmy.

1. Wstęp

W celu utrzymania pozycji rynkowej przedsiębiorstwa coraz częściej decydują się na projektowanie i wprowadzanie do obrotu nowych produktów bądź wyrobów poddanych alternacji. Przyczyną takiego stanu rzeczy jest ekonomiczne starzenie się produktów. Wynika ono z rozwoju nauki i techniki, wzrostu zamożności społeczeństwa, szerszej i szybszej dostępności informacji oraz wymiany międzyna-

dowej. Ponadto każda potrzeba jest zaspokajana jedynie przejściowo i w związku z tym konsumenci wybierają coraz doskonalsze warianty spełnienia swoich oczekiwań [Podstawy marketingu 2006].

Żywność nie jest już traktowana jedynie jako środek niezbędny do zaspokojenia głodu. Odgrywa ona ważną rolę w życiu człowieka i przyczynia się do wzrostu jego komfortu, poprawy zdrowia oraz dobrego samopoczucia, a także może stanowić narzędzie kreowania własnego wizerunku [Sojkin i in. 2009]. Ponadto o wyborze produktów spożywczych decyduje wiele czynników związanych z konsumentem, środowiskiem i samymi wyrobami [Babicz-Zielińska 2006, Jeżewska-Zychowicz, Babicz-Zielińska i Laskowski 2009]. Należą do nich między innymi: mody żywieniowe, poziom wiedzy o odżywianiu, sytuacja ekonomiczna społeczeństwa, zmiana stylu życia, docenienie naturalnej żywności, rozwój żywności wygodnej, wzrost funkcjonalności opakowań, rozwój technologii żywności [Bartnikowska i Zawadzka 2002a, Czapski 1995, Sojkin i in. 2009]. Konsumenci oczekują produktów nie tylko o wysokich walorach sensorycznych, ale także charakteryzujących się wysokim poziomem innych atrybutów jakości.

Dzięki rozwojowi przemysłu spożywczego różnorodność wyrobów, które mogą zakupić konsumenci, jest bardzo duża. Poziom konkurencji między firmami branży spożywczej jest w związku z tym wysoki. Wielu przedsiębiorstwom coraz trudniej jest osiągać zyski ze sprzedaży. Firmy, które nie będą rozwijały swojej oferty produktowej, mogą jednak stracić swój udział w rynku [Sojkin i in. 2009].

Celem opracowania jest przedstawienie procesu projektowania nowych produktów żywnościowych i jego wpływu na działalność przedsiębiorstwa.

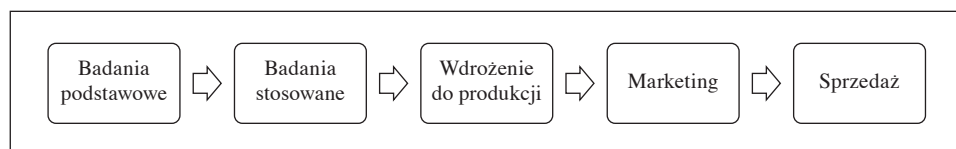
2. Proces projektowania nowych produktów spożywczych

Na rynku produktów spożywczych istnieje ogromna konkurencja. Producenci prześcigają się w reklamie i coraz częściej wprowadzają nowe produkty. Sprzedaż nowych wyrobów stała się także narzędziem uzyskiwania lepszych miejsc na półkach w sklepie, nowe produkty są bowiem promowane przez sprzedających. Taka strategia przyczynia się jednak do skrócenia rynkowego cyklu życia wielu wyrobów. Szacuje się, że aż 80–90% nowych produktów jest wycofywanych ze sprzedaży w czasie pierwszego roku po wprowadzeniu [Moskowitz, Beckley i Resurreccion 2006]. Ryzyko niepowodzenia jest więc bardzo duże.

Zagadnienie efektywnego prowadzenia procesów projektowania nowych produktów w celu poprawy konkurencyjności na rynku jest istotnym elementem funkcjonowania każdej firmy, zwłaszcza branży spożywczej. Zdaniem B. Sojkina i M. Małeckiej [2011] rozwój nowych produktów jest strategią wskazaną w celu

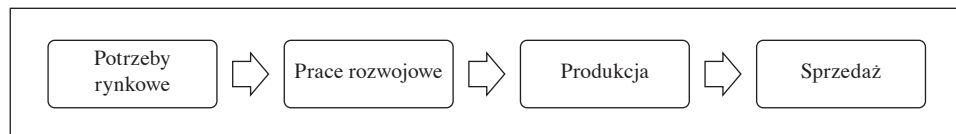
budowania przewagi konkurencyjnej oraz umożliwiającą osiągnięcie długoterminowego sukcesu na rynku żywnościowym.

Wypracowanie modelu kreowania nowych produktów jest bardzo ważnym aspektem działalności innowacyjnej przedsiębiorstw [Sojkin i Małecka 2011]. Wyodrębnić można strategię popytową i podażową prac innowacyjnych w firmach. Pierwsza polega na rozpoznaniu potrzeb konsumentów i podjęciu na tej podstawie decyzji o projektowaniu nowych wyrobów. Druga natomiast wymaga opracowania określonego rozwiązania bądź produktu i poszukiwaniu jego zastosowania. Prace badawcze o charakterze podstawowym prowadzą do powstania innowacji, a dopiero w następnej kolejności przechodzi się do badań stosowanych i wdraża ich wyniki [Czapski 2011].



Rys. 1. Liniowy model podażowy

Źródło: [Czapski 2011, s. 42].



Rys. 2. Liniowy model popytowy

Źródło: [Czapski 2011, s. 42].

Niemniej jednak liniowy charakter obu modeli nie przystaje do praktyki. Obecnie większe znaczenie przypisuje się modelom interaktywnym, które wykorzystują sprzężenia zwrotne oraz interakcje między nauką, techniką i produkcją. Czynniki popytowe i podażowe przenikają się wzajemnie i wspólnie oddziałują na proces kreowania nowych produktów [Czapski 2011]. Sam zaś „proces opracowywania produktu jest usystematyzowanym zbiorem badań mających na celu rozwój danego projektu i programu opracowywania produktu” [Earle, Earle i Anderson 2009]. Lista działań badawczych składających się na projektowanie ciągle się wydłuża i obejmuje kwestie od dotyczących podstawowego produktu poprzez zagadnienia związane z opakowaniem, zapewnieniem jakości, aspektami technicznymi, informacją o wartości odżywczej, stroną wizualną, zakupem surowców, aspektami technologicznymi, aż po marketing [McIlveen 1994]. Końcowym celem

jest opracowanie produktu, który będzie chętnie nabywany przez klientów firmy oraz przede wszystkim przez konsumentów.

3. Nowy produkt

Pomimo że każdy intuicyjnie wie, co kryje się pod pojęciem nowego produktu, jego zdefiniowanie nastęrcza wielu trudności. Zgodnie z Rozporządzeniem (WE) nr 258/97 Parlamentu Europejskiego i Rady z dnia 27 stycznia 1997 r. dotyczącym nowej żywności i nowych składników żywności mianem nowej żywności określa się:

a) żywność i składniki żywności zawierające genetycznie zmodyfikowane organizmy w rozumieniu dyrektywy 90/220/EWG lub składające się z nich;

b) żywność i składniki żywności wyprodukowane na bazie genetycznie zmodyfikowanych organizmów, choć ich niezawierające;

c) żywność i składniki żywności o nowej lub celowo zmodyfikowanej podstawowej strukturze molekularnej;

d) żywność i składniki żywności składające się lub wyekstrahowane z drobnoustrojów, grzybów lub wodorostów;

e) żywność i składniki żywności składające się lub wyekstrahowane z roślin i składniki żywności pochodzące od zwierząt, z wyjątkiem żywności i składników żywności uzyskanych tradycyjnymi metodami wytwórczo-hodowlanymi, o których już wiadomo, że są bezpieczne dla zdrowia;

f) żywność i składniki żywności poddane procesowi wytwórczemu obecnie niebędącemu w użyciu, w efekcie którego powstają istotne zmiany w składzie lub strukturze żywności lub jej składników, co z kolei ma wpływ na ich wartość odżywczą, metabolizm i poziom niepożądanych substancji.

W powszechnym rozumieniu jednak za produkt nowy uznaje się nie tylko taki, który spełnia wskazane wymagania prawne. Mianowicie definiuje się go jako produkt, który został opracowany, wyprodukowany oraz wprowadzony na rynek i skomercjalizowany po raz pierwszy.

Do nowości rynkowych zalicza się też takie artykuły żywnościowe, które mają odmienne niż tradycyjne charakterystyki sensoryczne, np. słodkie produkty sojowe znane od dawna w krajach azjatyckich, a nowe w Europie [Bartnikowska i Zawadzka 2002b]. Nowy produkt może być również rozpatrywany pod względem innowacji dla producenta i dla konsumenta [Górska-Warsewicz 2006].

Dla wytwórcy każda zmiana w składzie produktu wymagająca pewnych modyfikacji w procesie produkcyjnym, wdrożenie nowych technologii czy linii asortymentowych, a także rozszerzenie istniejących sprawiają, że wytwarzany produkt traktowany jest jako nowy.

Najważniejsze jednak z perspektywy przedsiębiorstwa są zawsze opinie jego klientów, a w przypadku przemysłu spożywczego konsumentów. Z badań przeprowadzonych przez H. Górską-Warsewicz [2002] wynika, że największa liczba osób za nowość rynkową uznała wprowadzenie na rynek produktu jeszcze na nim nieobecnego. Inni respondenci uważali jednak, że pod pojęciem nowego produktu kryje się wylansowanie przez firmę nowej marki na rynku produktów dobrze już znanych. Mniejsza liczba konsumentów uznała, że wystarczy zmodyfikować istniejący na rynku artykuł spożywczy przez zmianę opakowania lub szaty graficznej. W tym przypadku sam produkt nie musiał być alternowany. Najmniejsza grupa konsumentów uznała, że produktami nowymi są te, które już istnieją na rynku, ale o nowych smakach.

4. Klasyfikacje nowych produktów

Aby ujednoznaczyć nazewnictwo, tworzono klasyfikacje nowych produktów żywnościowych. Według J. Czapskiego [1995, s. 47] istnieją następujące kategorie nowych produktów:

- „*line extension* – uzyskane przez przemieszczenie istniejących produktów na przykład przez nowy smak);

- *repositioning* – uzyskane przez przemieszczenie rynkowe lub nowe zastosowanie istniejącego produktu;

a także produkty:

- o nowej postaci fizycznej,
- o zmienionej recepturze,
- w nowym opakowaniu,
- nowatorskie,
- kreatywne”.

Opracowanie i wprowadzenie do produkcji i sprzedaży produktów z grupy *line extension* jest najłatwiejsze i najtańsze. Niepotrzebne są zmiany w procesach produkcyjnych, strategii marketingowej ani też zakup nowych urządzeń.

W przypadku nowych artykułów wprowadzonych do sprzedaży przez *repositioning* jedyną modyfikacją jest zmiana strategii marketingowej i sposobu reklamy.

Nieco bardziej skomplikowane jest wdrożenie produkcji żywności o nowej postaci fizycznej. Często bowiem niezbędny jest zakup maszyn, a nawet budowa nowej fabryki. Strategia marketingowa również jest wtedy inna. Przede wszystkim niezbędne jest to, aby konsumenci przekonani byli o korzyściach płynących z nowego produktu.

Zmiana receptury nie pociąga za sobą dużych zmian w marketingu. Jedynie reklama powinna być zmieniona w celu podkreślenia użycia nowych, lepszych składników. Technicznie natomiast może być trudna, szczególnie w ostatnich latach w odniesieniu do tzw. zdrowej żywności czy produktów zaspokajających wymagania szczególnej grupy konsumentów, na przykład alergików. Często trzeba bowiem opracowywać nowe technologie, a nierzadko nowe składniki.

Nowe opakowanie, przez niektórych autorów nieklasyfikowane w kategoriach nowego produktu, może być łatwe do opracowania i wdrożenia lub też wręcz odwrotnie – jego wprowadzenie może być bardzo skomplikowane. Wszystko zależy od tego, czy przedsiębiorstwo samo je wytwarza, czy też zleca wykonanie innej firmie. W przypadku samodzielnej produkcji może zająć konieczność zmiany urządzeń i reorganizacji procesu pakowania. W drugiej sytuacji należy jedynie zmienić zamówienie lub dostawcę. Niezbędne jest również przeprowadzenie badań, czy nowe, teoretycznie lepsze, opakowanie jest obojętne w stosunku do produktu.

Produkty nowatorskie natomiast to takie wyroby, których zostały wprowadzone pewne zmiany lub ulepszenia. Im większe modyfikacje, tym trudniej jest je opracować. Część modyfikacji można nazwać „wartością dodaną”, na przykład obłuskane orzechy. W tym przypadku wartością dodaną jest zmniejszenie ilości odpadków oraz oszczędność czasu pracowników poświęconego na przygotowanie surowców do produkcji.

Z produktami kreatywnymi związane jest największe ryzyko. Są one kosztowne, wymagają dużych nakładów pracy i dość długiego czasu opracowania i wprowadzenia na rynek. Często niezbędne są prace techniczno-rozwojowe, zakup nowych maszyn oraz opracowanie całkiem nowej strategii marketingowej. Z drugiej jednak strony nakłady mogą zwrócić się wielokrotnie. Przedsiębiorstwo, wprowadzając produkt, jako pierwsze zyskuje przywiązanie klientów [Czapski 1995].

M. Earle, R. Earle i A. Anderson [2009, s. 10] z kolei dzielą nowe produkty na:

- produkty nowe na świecie – „innovacyjne dla społeczeństwa”. Produkowane są po raz pierwszy przez daną firmę i nie mają substytutów wytwarzanych przez konsumentów. Tworzą nowy rynek [Woods i Demiraly 1998];

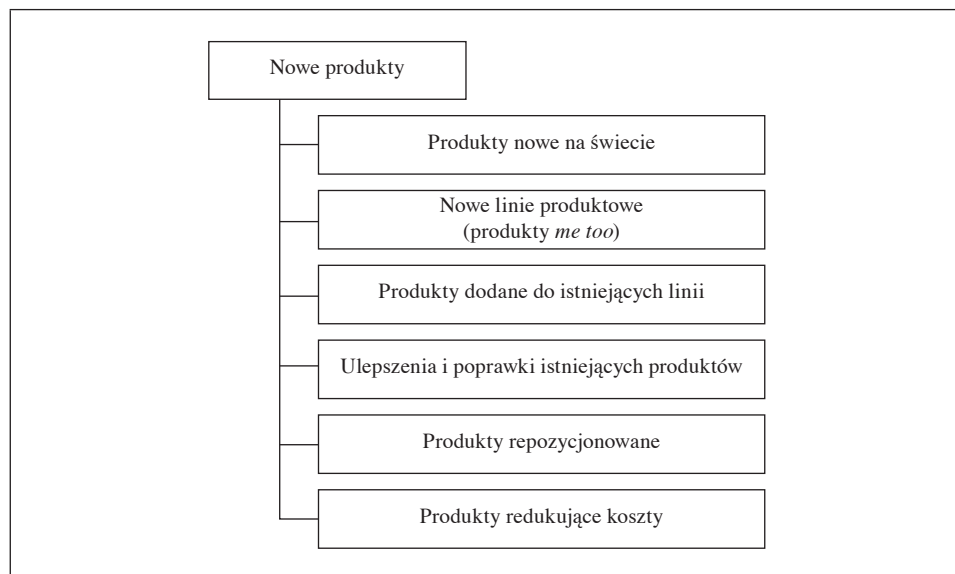
- nowe linie produktu – produkty nowe dla wytwórcy, lecz istniejące na rynku;
- produkty rozszerzające linie produkcyjne – „produkty uzupełniające istniejące już linie produktowe”;

- udoskonalenia dotychczasowych produktów – wyroby zastępujące oferowane do tej pory produkty, będące ich lepszą wersją, dającą więcej korzyści konsumentowi;

- produkty repozycjonowane – „produkty, które mogą być użyte i wykorzystane w inny sposób, skierowane do nowego segmentu rynku”;

– produkty redukujące koszty – wyroby tańsze wypierające droższe, dostarczające podobnych korzyści, ale o niższych kosztach produkcji, a zatem o niższej cenie.

Na rys. 3 zaprezentowano niemal identyczny podział, który został przedstawiony przez R.G. Coopera [2001].



Rys. 3. Klasyfikacja nowych produktów

Źródło: [Cooper 2001, s. 14–15].

D. Dimancescu i K. Dwenger [1996] kategoryzują nowe produkty w czterech klasach:

– produkty przełomowe – korespondujące z produktami nowymi na świecie, wyprzedzające działania konkurencji;

– produkty przynoszące korzyści – tworzone poprzez dodatek nowych cech bądź modyfikację istniejących produktów, przez co zostaje obniżony koszt ich wytwarzania;

– produkty pochodne – takie, które mają dodatkowe cechy w stosunku do produktów dostępnych na rynku;

– produkty skrojone na miarę – dostosowane do indywidualnych potrzeb nabywcy.

Biorąc pod uwagę kryterium oryginalności, M. Marczak [2001] natomiast wydzielił następujące innowacje:

– kreatywne (twórcze) – zastosowane pierwszy raz na skalę przemysłową na świecie. Występują sporadycznie na rynku. Są kosztowne, ale pozwalają na uzyskanie przewagi konkurencyjnej i zwiększenie w ten sposób zysków firmy. W wyniku ich wprowadzenia do produkcji zmieniają asortyment, technologie wytwarzania, a czasem nawet struktura zarządzania;

– imitujące – są następstwem innowacji twórczych. Stanowią je produkty popularne na rynku. Charakteryzuje je niższy niż dotyczący produktów kreatywnych koszt wytwarzania, lecz przewaga konkurencyjna zależy od tego, kiedy zostaną wdrożone. Czasami są produkowane dzięki licencji.

Innowacje imitujące są realizowane najczęściej [Pasternak i Pawłowska 2004].

5. Mierniki sukcesu nowych produktów

Większa konkurencyjność firmy wynika przede wszystkim z jej innowacyjności, która może dotyczyć zmian w kształcie wyrobu, wzbogacenia o dodatkowe składniki czy jedynie ulepszeniu opakowania [Podstawy marketingu 2006]. Bardzo ważne jest, by dobrze interpretować potrzeby konsumentów. Niepoprawna ich analiza może zagrozić istnieniu przedsiębiorstwa, natomiast dobrze przeprowadzone badania pozwalają dostrzec całkiem nowe potrzeby klientów lub zaniebana przez konkurencję sferę rynku, którą można wykorzystać. Dlatego też tak istotne jest prowadzenie badań rynku, monitorowanie działań konkurencji, analiza słabych i mocnych stron danej firmy, badania opinii konsumentów oraz przemian zachodzących na rynku [Zarządzanie... 2000].

Dla osiągnięcia benefitów z wprowadzania nowych produktów na rynek proces projektowania musi być efektywny, a przede wszystkim bardzo skuteczny. Należy bowiem pamiętać, że nawet 90% nowych wyrobów jest wycofywanych z rynku w ciągu pierwszego roku po wprowadzeniu [Rudolph 1995]. Pozostała część musi więc zapewnić firmie wystarczające zyski dla przetrwania na rynku.

Do monitorowania i mierzenia sukcesu danego produktu wykorzystuje się szereg wskaźników. Można wśród nich wyróżnić [Earle, Earle i Anderson 2009]:

– wskaźniki finansowe – są nimi zwykle zysk lub zwrot z poniesionych nakładów inwestycyjnych. Wskaźniki te, choć ilościowe, często przysparzają wielu problemów. Nie wiadomo bowiem, jak długi horyzont czasowy powinien być brany pod uwagę przy określaniu zwrotu z inwestycji. Ponadto trzeba też podjąć decyzję, czy koszty rozłożyć tylko na jeden produkt, czy na całą ich rodzinę. Kolejnym problemem jest dobór metody indeksacji poziomu zwrotu. Upraszczając, zwykle wybiera się takie same wskaźniki dla całej grupy wyrobów. Może to jednak okazać się błędem ze względu na to, że produkty mogą mieć indywidualnie ustalone cele i koszty;

– wskaźniki sukcesu rynkowego – odnoszą się do planowanego wolumenu sprzedaży i zysków. Ze względu na to, że są one wypadkową czasu, działań marketingowych i kondycji rynku, może się okazać, iż zwykłe, roczne zestawienie sprzedaży nie będzie obrazować jakości czy oryginalności produktu. Nie jest to więc najlepszy miernik sukcesu produktu. Zdecydowanie bardziej miarodajne informacje można uzyskać, porównując dane o sprzedaży badanych wyrobów z produktami pochodzącymi z innych linii produktowych i innych segmentów rynku, a także produktami konkurencji;

– wskaźniki sukcesu produkcyjnego – odzwierciedlają ilość, jakość i koszty. Należy badać poziom jakości i porównywać go z określonym wzorcem, a przy tym sprawdzać, czy wymagania wynikające ze specyfikacji, a także bezpieczeństwa są spełnione. Koszty produkcji i ilość wytworzonych produktów również powinny być zgodne z ustalonymi wcześniej planami lub nieznacznie tylko się od nich różnić;

– wskaźniki sukcesu produktu i powodzenia u konsumentów – odnoszą się do poziomu akceptacji produktów przez konsumentów oraz pozycji nowego wyrobu w zestawieniu z konkurencyjnymi. Zwykle określa się je poprzez badanie, jak szybko wyrób jest kupowany oraz jak często i dużo się go nabywa. Ponieważ jednak produkt jest zbiorem określonych cech i właściwości, często potrzebna jest szersza analiza. Nie wystarczy zbadać stopnia akceptacji przez konsumenta, ale także to, jak dobrze zaspokaja on wyspecyfikowane potrzeby i jak bardzo jest cenny dla kupujących.

Projektując wyrób, należy pamiętać o wyborze właściwych wskaźników, które będą stanowić informację o sukcesie bądź porażce działań firmy. Jest to bardzo istotne, gdyż w przypadku braku pozytywnych wyników produkt trzeba zmienić lub wycofać z rynku, by nie ponosić dalszych strat i nadal być w stanie konkurować z innymi firmami.

6. Integracja działań wewnątrz firmy

Równie ważna jest pełna integracja działań personelu firmy. Dobrze zorganizowany proces projektowania wymaga współpracy wszystkich działów. Nie mogą one przede wszystkim traktować opracowywania wyrobu i związanych z nim działań jako elementu zakłócającego codzienną pracę. Pracownicy zaangażowani w proces projektowania powinni wiedzieć, jakie cele mają osiągnąć i jakie zadania mają wykonać inni, by ci pierwsi mogli lepiej wykonywać swoje obowiązki. Najbardziej pożądanym byłoby, aby w firmie [Brethauer 2002]:

- ustalone były jasne cele podejmowanych działań,
- w pracach uczestniczyły zespoły specjalistów z różnych dziedzin,

- najwyższe kierownictwo wspierało wysiłki pracowników,
- wykorzystane zostało zaangażowanie klientów i dostawców,
- projektowanie odbywało się dynamicznie,
- stosowana była ustrukturyzowana metodologia procesowa,
- wszelkie działania miały ekonomiczne uzasadnienie.

Takie podejście wpływa znacząco na efektywność procesu projektowania i w związku z tym na konkurencyjność przedsiębiorstwa na rynku, firma jest bowiem w stanie znacznie szybciej przeprowadzić proces opracowywania i wprowadzania wyrobu do sprzedaży. Prace projektowe znacząco przyczyniają się więc do integracji firmy i lepszego jej funkcjonowania.

7. Proces projektowania nowych produktów a portfel produktów firmy

Pozytywne skutki procesu opracowywania nowych produktów można także dostrzec, analizując portfele produktowe firm, które mają sprawnie działający system opracowywania nowych produktów. Portfel produktów tworzą wszystkie wyroby wytwarzane i sprzedawane przez przedsiębiorstwo. Jego poprawna konstrukcja pozwala maksymalizować długofalowe efekty z wykorzystaniem istniejących zasobów. Sukces firmy w długim okresie zależy więc od tego, czy posiada ona w swoim portfelu produkty, które zapewniają zyski obecnie, ale również takie, które będą w stanie zapewnić przychody w przyszłości. Powinny się w nim znaleźć produkty „żywiciele” („dojne krowy”) i produkty schyłkowe („psy”), ale także nowe produkty („znaki zapytania”) oraz produkty perspektywiczne („gwiazdy”). Program opracowywania nowych produktów powinien być tak skonstruowany, aby umożliwić wprowadzanie nowych wyrobów, wsparcie wyrobów perspektywicznych poprzez poprawę ich jakości i różnorodności, dojrzałych przez ich ulepszenie, a schyłkowych poprzez redukcję ich kosztów. Stosowanie takiej strategii umożliwia firmie utrzymanie stałej rentowności w długim okresie [Earle, Earle i Anderson 2009].

Wprowadzanie ulepszeń do produktów dojrzałych polega na dokonywaniu pewnych modyfikacji. Jest to bardzo istotne dla podtrzymania sprzedaży wyrobu i osiągania dalszych zysków. Firma może zdecydować się wtedy na jedną z następujących strategii [McIlveen 1994]:

1) Strategia poprawy jakości – polega na zwiększeniu wartości funkcjonalnej produktu poprzez wydłużenie jego trwałości, poprawę smaku czy walorów odżywczych. W przemyśle żywnościowym zwykle promuje się produkt jako „silniejszy”, „większy”, „lepszy”. Strategia ta ma jednak sens wtedy, gdy istnieją konsumenci skłoni zapłacić wyższą cenę w zamian za lepszą jakość.

2) Strategia doskonalenia cech – wymaga dodania nowych cech, które mogą poprawiać bezpieczeństwo żywieniowe, zwiększać wygodę stosowania, poprawiać smak itp. Wykorzystanie tej strategii może przynieść firmie wiele korzyści. Nowe atrybuty przekazują informację o innowacyjności przedsiębiorstwa. Ponadto w niektórych segmentach rynku są one cenione i dzięki nim możliwe jest uzyskanie lojalności konsumentów. Co więcej, udoskonalenia mogą być szybko wdrożone i łatwo jest je dostosować do potrzeb konsumentów. Dzięki nim przedsiębiorstwo ma szansę na bezpłatną reklamę i zwykle towarzyszy im entuzjazm pracowników działu sprzedaży i dystrybutorów. Wadą wszelkich ulepszeń jest jednak to, że są stosunkowo łatwe do naśladowania i jeśli nie mają charakteru innowacyjnego, może się okazać, że są po prostu nieopłacalne dla firmy.

3) Strategia poprawy stylu – polega na zmianie walorów estetycznych produktu, w wyrobach spożywczych przede wszystkim koloru, faktury, a także często opakowania. Korzyścią tej strategii jest nadanie produktowi unikatowego charakteru oraz możliwość uzyskania lojalności konsumentów. Niemniej jednak istnieją pewne wady takiego rozwiązania. Trudno jest bowiem przewidzieć, jak zachowają się konsumenci, czy polubią zmieniony wyrób. Ponadto nowy styl często pociąga za sobą zmianę dotychczasowego kojarzonego z firmą, co może nie spodobać się niektórym spośród przywiązanych klientów.

8. Projektowanie nowych produktów spożywczych a strategia marketingowa

Projektowanie produktów odnosi skutek nie tylko w fazie dojrzałości. Ma ono także ogromne znaczenie w całym cyklu życia wyrobu, kiedy to można dokonywać alternacji, by lepiej sprostać wymaganiom konsumentów. Dzięki niemu możemy zdecydowanie lepiej dostosowywać do nich produkt zgodnie z marketingową strategią 4P [McIlveen 1994]:

1) Produkt (*product*). Poprawne opracowanie wszystkich cech produktu pozwala na osiągnięcie sukcesu rynkowego przez zaspokojenie potrzeb konsumentów, przewagę nad konkurencją i osiągnięcie optymalnego poziomu jakości. Coraz częściej jednak konieczne jest, aby wyroby spełniały wymagania stawiane przez sprzedawców.

2) Miejsce (*place*). Dostosowanie cech produktu tak, aby dobrze prezentował się na półkach w sklepach, może istotnie zwiększyć przewagę nad konkurencją. Należy jednak wziąć pod uwagę strategię związaną z wyrobem. Jeśli ma to być produkt jedynie do krótkotrwałej sprzedaży, nie warto nadmiernie w niego inwestować. Odmienne podejście trzeba jednak zastosować do wyrobów kształtujących image firmy. Tutaj duże koszty są uzasadnione.

3) Cena (*price*). Odpowiednie ustalenie ceny umożliwia firmie osiągnięcie zysków ze sprzedaży. Konsumenci zwykle są skłonni zapłacić więcej, jeśli widzą korzyści związane z produktem. Cena powinna więc odzwierciedlać postrzeganą jakość produktu zaplanowaną już w fazie projektowania.

4) Promocja (*promotion*). Zastosowanie ciekawych kształtów, kolorów czy brak sztucznych dodatków pozwalają na wyróżnienie produktu i szersze możliwości promocyjne. Należy więc zwrócić uwagę na cechy wyrobu, które będą mogły być wykorzystane w strategii reklamowej.

9. Modele procesu projektowania nowych produktów

Ze względu na rozwój technologii, zmiany technik zarządzania, zachowań i oczekiwań konsumentów, a także procesy globalizacyjne w gospodarce i wzrost konkurencyjności modele kreowania innowacji produktowych ewoluowały [Sojkin i Małeczka 2011]. Przedstawione w literaturze modele prowadzenia procesów projektowania składają się z trzech do jedenastu etapów.

P. Kotler i G. Armstrong [2007] proponują osiem etapów projektowania produktów. Model tych autorów jest jednak głównie nastawiony na produkty nieżywnościowe. Jest on logiczny, a twórcy podkreślają potrzebę identyfikowania możliwych wad, zanim staną się przyczyną poważnych usterek. Niektórzy uczeni traktują propozycję P. Kotlera i G. Armstronga za zbyt czasochłonną podczas realizacji i w związku z tym zbyt drogą w warunkach komercyjnych.

Prostsze podejście do problemu przedstawiają G. Urban i J. Hauser [1993]. Ich model składa się z pięciu etapów, lecz autorzy dopuszczają jego modyfikacje w celu przystosowania do specyficznych wymogów danego przemysłu.

Kolejną propozycję przedstawił H. MacFie [1994]. Według niego potrzeba siedmiu etapów, aby osiągnąć sukces. W tym modelu nacisk położony jest przede wszystkim na aktywne zastosowanie technik informatycznych w tych fazach, w których jest to możliwe. Autor podkreśla, że dobre oprogramowanie upraszcza cały proces projektowania.

Firma Booz Allen Hamilton [1965] rekomenduje natomiast sześć etapów umożliwiających łatwe zarządzanie całym procesem projektowania i znacznie go upraszczających. Zaleca stworzenie zespołów do spraw rozwoju produktu, mających ustanawiać cele i monitorować stopień ich osiągnięcia. Wskazuje również na istotność ciągłych badań rynkowych dotyczących akceptacji produktu we wszystkich fazach jego rozwoju. W 1982 r. firma ta dodała jeszcze jeden etap, a mianowicie uznała, że pierwszym krokiem powinno być sformułowanie strategii rozwoju nowych produktów (zob. [Barclay i Benson 1990]).

E. Graf i S.I. Saguy [1991] uważają natomiast, że wystarczy pięć etapów. Pomysłodawcy nie wykluczają dalszego podziału na konkretne kroki. Model ten jest przystosowany do użytku w przemyśle żywnościowym i uwzględnia zarówno działania, które należy podjąć, jak i wymagania konieczne do spełnienia, aby skutecznie projektować produkty.

Podobne jest podejście G.W. Fullera [2004]. Ma on świadomość, że czasem konieczne jest powtarzanie procesu nawet kilka razy, a niektóre procesy przebiegają symultanicznie. Określił on sześć etapów projektowania, a jego model jest przystosowany do projektowania żywności.

Podejście już ściśle dostosowane do przemysłu żywnościowego proponuje J. Czapski [1995]. Według niego nowe produkty należy opracowywać w etapach:

- 1) koncepcji,
- 2) wstępnym,
- 3) opracowywania w skali laboratoryjnej i ewentualnie półtechnicznej,
- 4) zaawansowanego opracowywania,
- 5) wdrożenia do produkcji.

Oczywiście na przedstawione fazy procesu projektowania składają się bardziej szczegółowe działania, które należy zrealizować, aby skutecznie tworzyć nowe produkty.

M. Earle, R. Earle i A. Anderson [2009] proponują cztery fazy projektowe. Model tych autorów przedstawia marketingowe podejście do opracowywania nowych produktów żywnościowych, jego twórcy zwracają jednak uwagę na rolę konsumenta w tworzeniu nowych wyrobów.

10. Czynniki wpływające na sukces procesu opracowywania nowych produktów spożywczych

Odniesienie sukcesu w opracowywaniu nowych produktów żywnościowych zależy od wielu czynników. Wyniki badań przeprowadzonych w Wielkiej Brytanii przez B. Stewart-Knox i P. Mitchella [2003], w Danii przez K. Kristensena, P. Ostergaarda i H.J. Juhla [1998] oraz w Stanach Zjednoczonych przez T.J. Hobana [1998] wskazują na to, że oryginalność pomysłu na nowy produkt ma kluczowe znaczenie. W Danii zauważono także, że sukces produktu naśladowniczego wiąże się z oryginalnością wyrobu wzorcowego. Ponadto ściśle związane z sukcesem jest posiadanie przez zespół projektowy wiedzy na temat rynku i preferencji konsumentów. Pozytywny końcowy efekt procesu projektowania ma również związek z zaangażowaniem w niego konsumentów i detalistów (zwłaszcza dużych sieci handlowych), a jak wykazują badania angielskie i amerykańskie – także dostawców. Prace badawcze prowadzone w Danii i USA wskazały, że

pozytywny stosunek kierownictwa do działań projektowych jest nieodzownym czynnikiem ich sukcesu. W Wielkiej Brytanii nie stwierdzono takiej zależności. Badania prowadzono tam jedynie w małych i średnich przedsiębiorstwach, a kierownictwo takich firm zwykle charakteryzuje się raczej krótkoterminowym niż strategicznym spojrzeniem na rozwój firmy. W takich przedsiębiorstwach zwrócono jednak uwagę na duże znaczenie zaangażowania technologów żywności dla końcowego sukcesu produktu na rynku. Z kolei w USA duże znaczenie przypisuje się współpracy z pomysłodawcami nowych rozwiązań technicznych w przemyśle spożywczym [Achremowicz i Kowalski 2008].

11. Korzyści przedsiębiorstwa wynikające z zastosowania procesu projektowania nowych produktów

Korzyści przedsiębiorstwa ze stosowania ustrukturyzowanego procesu projektowania nowych produktów i wprowadzania ich na rynek są ogromne. Efektywny proces opracowywania nowych wyrobów [Brethauer 2002, McIlveen 1994]:

- pozwala osiągnąć zyski dzięki dostosowaniu się do zmieniających się trendów na rynku,
- umożliwia zachowanie elastyczności w czasach kryzysu,
- tworzy bariery wejścia na rynek przez konkurencję,
- testuje nowe szanse na rynkach,
- ułatwia zapewnienie stałej, wysokiej jakości wyrobów,
- umożliwia wytworzenie efektywnych kosztowo produktów,
- pozwala zwiększyć prędkość wprowadzania nowych wyrobów,
- przyczynia się do ciągłego rozwoju firmy.

Ponadto przy małej aktywności projektowej w ciągu kilku lat firma traci dystans dzielący ją od bezpośrednich rywali rynkowych.

12. Podsumowanie

Wykorzystanie w przedsiębiorstwie branży spożywczej procesu projektowania nowych produktów żywnościowych może przyczynić się do wzrostu jego konkurencyjności na rynku. Stosując modele projektowania lub dostosowując je do swoich potrzeb, firma może w sposób proaktywny zarządzać działaniami zmierzającymi do wdrożenia nowych wyrobów. Tym samym zwiększają się szanse na spełnienie oczekiwań konsumentów, a w konsekwencji na sukces rynkowy i zyski ze sprzedaży.

Nowe produkty niekoniecznie muszą oznaczać innowacje. Czasem koszty procesu opracowywania produktu od podstaw są bowiem zbyt duże dla firmy lub dla opłacalności przedsięwzięcia. Co więcej, po wprowadzeniu na rynek może się okazać, że sprzedaż rośnie wolno i potrzeba będzie bardzo dużo czasu, aby zwróciły się poniesione nakłady. Najlepszym krokiem jest wtedy naśladowanie konkurencji. Sprawdzone wyroby są zdecydowanie mniej ryzykowne i tańsze do wprowadzenia. Sam proces projektowania nie musi być wtedy tak szczegółowy, ponieważ większość informacji jest powszechnie dostępna.

Stosowanie procesu projektowania nowych produktów żywnościowych sprzyja budowaniu optymalnego portfela produktów wytwarzanych przez firmę.

Wiedza dotycząca rynku i preferencji konsumentów, jak również współpraca z konsumentami, detalistami i dostawcami stanowią kluczowe czynniki sukcesu procesu projektowania nowych produktów żywnościowych. Nie mniej istotna jest integracja działań w firmie i zaangażowanie kierownictwa.

W celu weryfikacji sukcesu nowych produktów dobiera się odpowiednie mierniki. Jest to istotne ze względu na to, że często wyrób należy poddać alternacji lub wycofać z rynku, by nie ponieść dalszych strat.

Literatura

- Achremowicz B., Kowalski S. [2008], *Sukcesy i porażki opracowywania nowych produktów spożywczych*, „Przemysł Spożywczy”, nr 1.
- Babicz-Zielińska E. [2006], *The Role of Psychological Factors in Food Choice*, „Polish Journal of Food and Nutrition Sciences”, nr 15/56 (4).
- Barclay I., Benson M. [1990], *Success in New Product Development: The Lessons from the Past*, „Leadership & Organization Development Journal”, vol. 11, nr 6.
- Bartnikowska E., Zawadzka K. [2002a], *Nowe produkty mięsne. Cz. I. Opracowywanie i wprowadzanie na rynek*, „Przemysł Spożywczy”, nr 8.
- Bartnikowska E., Zawadzka K. [2002b], *Nowe produkty mięsne. Cz. II. Opracowywanie i komercjalizacja nowych produktów mięsnych*, „Przemysł Spożywczy”, nr 9.
- Brethauer D. [2002], *New Product Development and Delivery: Ensuring Successful Products through Integrated Process Management*, AMACOM, New York.
- Cooper R.G. [2001], *Winning at New Products: Accelerating the Process Idea from Idea to Launch*, Addison-Wesley, Reading 2001.
- Czapski J. [1995], *Food Product Development – opracowywanie nowych produktów żywnościowych*, Wydawnictwo Akademii Rolniczej w Poznaniu, Poznań.
- Czapski J. [2011], *Opracowywanie nowych produktów żywnościowych o charakterze bioaktywnym* [w:] *Żywność Projektowana*, WAR, Kraków.
- Dimancescu D., Denger K. [1996], *World-Class New Product Development: Benchmarking Best Practices of Agile Manufacturing*, AMACOM, New York.
- Earle M., Earle R., Anderson A. [2009], *Opracowywanie produktów spożywczych. Podejście marketingowe*, Wydawnictwo Naukowo-Techniczne, Warszawa.

- Fuller G.W. [2004], *New Food Product Development: From Concept to Marketplace*, 2nd ed., CRC Press LLC.
- Górska-Warsewicz H. [2002], *Nowe produkty na rynku a opinie i zachowania konsumentów*, „Przemysł Spożywczy”, nr 8.
- Górska-Warsewicz H. [2006], *Innowacje na polskim rynku żywności*, „Przemysł Spożywczy”, nr 4.
- Graf E., Saguy S.I. [1991], *Food Product Development from Concept to the Market Place*, Chapman and Hall, London.
- Hoban T.J. [1998], *Improving the Success of New Product Development*, „Food Technology”, nr 52.
- Jęzewska-Zychowicz M., Babicz-Zielińska E., Laskowski W. [2009], *Konsument na rynku żywności. Wybrane uwarunkowania spożycia*, SGGW, Warszawa.
- Kotler P., Armstrong G. [2007], *Principles of Marketing*, 12th ed., Prentice-Hall, Englewood Cliffs.
- Kristensen K., Ostergaard P., Juhl H.J. [1998], *Success and Failure of Product Development in the Danish Food Sector*, „Food Quality and Preference”, nr 9.
- MacFie H. [1994], *Computer Assisted Product Development*, „World of Ingredients”, nr 10.
- Management of New Products* [1965], Booz Allen Hamilton.
- Marczak M. [2001], *Jakość dóbr jako instrument konkurencji*, IFGN SGH, Warszawa.
- McIlveen H. [1994], *Product Development and the Consumer: The Reality of Managing Creativity*, „Nutrition & Food Science”, nr 6.
- Moskowitz H., Beckley J., Resurreccion A. [2006], *Sensory and Consumer Research in Food Product Design and Development*, IFT Press Blackwell Publishing.
- Pasternak K., Pawłowska A. [2004], *Innowacje produktowe w przetwórstwie żywności – narzędzie konkurencji asortymentem i jakością*, „Przemysł Spożywczy”, nr 9.
- Podstawy marketingu* [2006], red. J. Altkorn, Instytut Marketingu, Kraków.
- Rozporządzenie (WE) nr 258/97 Parlamentu Europejskiego i Rady z dnia 27 stycznia 1997 r. dotyczące nowej żywności i nowych składników żywności.
- Rudolph M.J. [1995], *The Food Product Development Process*, „British Food Journal”, nr 3.
- Sojkin B., Małecka M. [2011], *Komercjalizacja innowacji produktowych na rynku żywności* [w:] *Żywność projektowana*, WAR, Kraków.
- Sojkin B. i in. [2009], *Konsument wobec innowacji produktowych na rynku żywności*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu, Poznań.
- Stewart-Knox B., Mitchell P. [2003], *What Separates the Winners from the Losers in New Food Product Development?*, „Trends in Food Science and Technology”, nr 14.
- Urban G., Hauser J. [1993], *Design and Marketing of New Products*, Prentice-Hall, Englewood Cliffs.
- Woods T., Demiraly A. [1998], *An Examination of New Food Product Development Process: A Comparative Case Study of Two Hazelnut Candy Manufacturers*, Agricultural Economics Staff Paper, nr 384, University of Kentucky, College of Agriculture.
- Zarządzanie nowym produktem* [2000], red. E. Bem, SGH, Warszawa.

New Food Product Development and Company Competitiveness

Ever-growing competition on the food market forces food producers to launch new products onto the market more frequently. The article discusses models of the new food product development process, definitions and classifications of new products and new food product success measures and factors that influence the effectiveness of the development process. It presents the factors that influence the success of the development processes and describes the importance of the development process for building efficient product portfolios and marketing strategies. It concludes with a look at the advantages to a company of using food product development processes.

Keywords: food product development, food product design, new products, company competitiveness.