

## ROZDZIAŁ 4

### ZARZĄDZANIE RELACJAMI A POWODZENIE INNOWACJI PRODUKTOWYCH PRZEDSIĘBIORSTWA

#### 1. Wprowadzenie

Relacja pomiędzy otoczeniem zewnętrznym a przedsiębiorstwem przygotowującym i wprowadzającym na rynek innowacje produktowe może przybierać różne formy<sup>1</sup>. Cele strategiczne, jakie przedsiębiorstwo wyznacza swej działalności innowacyjnej mają bowiem różnorodny charakter. Mogą dotyczyć zarówno jego kondycji finansowej i wskaźników rynkowych jak również cech psychograficznych. W warunkach silnej konkurencji oraz braku kontroli nad czynnikami zewnętrznymi osiągnięcie tych celów zależeć będzie nie tylko od wyznaczenia realnych dążeń, czyli ich przystawalności do możliwości rzeczowych, finansowych, organizacyjnych czy kadrowych firmy, ale także od sposobu reakcji otoczenia na jej nową ofertę.

Źródła ryzyka związanego z konstruowaniem i realizacją strategii przedsiębiorstwa opartej na innowacjach produktowych wiążą się między innymi ze zjawiskami pojawiającymi się w jego środowisku zewnętrznym. Z drugiej strony zjawiska te pobudzają przedsiębiorstwo do podejmowania działalności innowacyjnej. Otoczenie zewnętrzne wpływa więc nie tylko na kształt strategii, która swym zakresem tę działalność obejmuje, ale także na sposób jej realizacji oraz na jej ostateczne rezultaty. Warunkuje zatem powodzenie działań przedsiębiorstwa zmierzających do wprowadzenia innowacji produktowych oraz oddziałuje na poziom mierników ich ocen. Podobnego zdania jest A. H. Jasiński, który uważa, że otoczenie zewnętrzne przedsiębiorstwa tworzy przesłanki sukcesu tych prac<sup>2</sup>.

#### 2. Działalność innowacyjna a otoczenie przedsiębiorstwa

Działając w określonym otoczeniu przedsiębiorstwo skazane jest na uwzględnianie zewnętrznych uwarunkowań. Wszystkie swe cele realizuje bowiem poprzez transakcje dokonywane z innymi podmiotami gospodarczymi. By doszły one do skutku firma musi uwzględniać preferencje i wymagania nabywców produktów. Działając w konkurencyjnym otoczeniu bierze pod uwagę obecne i potencjalne zachowanie rywali, którzy dążąc do realizacji swych indywidualnych celów zakłócają realizację celów firmy. Wszyscy oni funkcjonują w ramach prawnie – administracyjnych, zdeterminowanych przez układ stosunków politycznych i systemu prawnego. Używane przez nich technologie wpływają na efektywność wykorzystywanych zasobów, które pozyskują wchodząc w relacje z dostawcami. W pobudzaniu i ułatwianiu transakcji z nabywcami wykorzystują usługi innych podmiotów gospodarczych. Zaś dla sfinansowania swej działalności zabiegają o dostawy niezbędnego kapitału. Nie działając w próżni, konstruując i realizując swą koncepcję wzajemnych relacji z otoczeniem przedsiębiorstwa wszystkie te elementy muszą brać pod uwagę.

Związek między przedsiębiorstwem i jego otoczeniem zewnętrznym jest dynamiczny. Co prawda zakorzeniony jest w przeszłości - w przeszłych zachowaniach firmy i zdobytych

---

<sup>1</sup> Pod pojęciem innowacji produktowych rozumiemy wprowadzanie na rynek nowych wyrobów lub doskonalenie wyrobów dotychczasowych.

<sup>2</sup> A. H. Jasiński, Przedsiębiorstwo innowacyjne na rynku, Książka i Wiedza, Warszawa 1992, s. 83.

przez nią doświadczeniu i pozycji rynkowej. Jednak jej trwanie i rozwój odbywa się przez proces adaptacji do ciągle zmieniających się warunków zewnętrznych. Aby utrzymać i polepszyć wyniki i pozycję (konkurencyjność) firma musi dostosować sposób swego działania do warunków i wzorców otoczenia. Opracowanie i wdrażanie innowacji produktowych jest jednym z elementów tego mechanizmu dostosowawczego. Co więcej, w niektórych gałęziach charakter procesów zachodzących w otoczeniu działania takie wymusza.

W literaturze nie ma zgodności co do tego jaki zakres swobody posiada przedsiębiorstwo w kształtowaniu swego otoczenia. Można wyodrębnić w tym zakresie dwa główne stanowiska. Według pierwszego przedsiębiorstwo ma pewien ograniczony wpływ na kształtowanie środowiska zewnętrznego. Wydaje się, że podejście to w swej ogólnej postaci odnosi się do prawie wszystkich rzeczywiście działających przedsiębiorstw. Wpływ na otoczenie firma zdobywa poprzez swą działalność promocyjną, strategię dystrybucji oraz politykę cenową. Aktywność innowacyjna - opracowywanie i wprowadzanie na rynek nowych produktów stanowi jednak tę sferę działań firmy, która możliwości te rozszerza. Tworząc nowe sposoby zaspokajania potrzeb nabywców, wzbogacając ofertę rynkową, przyczyniając się do rozwoju technologii oraz powstawania nowych, bardziej wydajnych maszyn i urządzeń, kreując nowe gałęzie przemysłu lub nowe kategorie działalności usługowej, wpływając na zmianę stylów życia działalność ta przyczynia się do zmiany otoczenia. Pod wpływem nowych produktów firmy środowisko rynkowe zmienia się. Zarówno konsumenci jak i konkurenci uczą się możliwości zmiany wzorców konsumpcji oraz zmiany strategii działania. Tworzone są też nowe jakości w kontaktach z dostawcami oraz z dystrybutorami i innymi podmiotami wspierającymi proces sprzedaży. Powodują one, że przedsiębiorstwo i jego otoczenie rozwijają się obok siebie przez proces wzajemnej, obustronnej adaptacji<sup>3</sup>.

Ciąg relacji (akcji i reakcji) przedsiębiorstwa z otoczeniem nie jest jednak skończony i w całości przewidywalny. Strategię przedsiębiorstwa ograniczają pewne czynniki, do których należą:

- niepełna wiedza o otoczeniu: systemach wartości, celach, realizowanych strategiach, reakcjach na konkretne zachowanie,
- brak możliwości przewidywalnego wpływania na zachowanie elementów otoczenia (ich treść, zakres, kierunek),
- historia przedsiębiorstwa – jego zasoby, kultura, organizacja, związki z otoczeniem, wizerunek.

Przedsiębiorstwo ma niepełne informacje o otoczeniu. Dlatego więc jego strategia, również strategia w zakresie innowacji produktowych kształtowana jest na zasadzie pewnych założeń co do środowiska zewnętrznego, których prawdziwość firma weryfikuje metodą prób i błędów. W ten sposób przedsiębiorstwo nie tylko ma ograniczony wpływ na zachowanie się podmiotów gospodarczych należących do jego otoczenia zewnętrznego, ale jednocześnie w przypadku negatywnego zweryfikowania założeń o środowisku pod znakiem zapytania stoi zdobycie lub utrzymanie pożądanego pozycji strategicznej, co decyduje o osiągnięciu powodzenia i jego rozmiarach.

Jedną z głównych determinant sukcesu strategicznego będzie zatem efektywność pozyskiwania i przetwarzania informacji o zachowaniu elementów otoczenia<sup>4</sup>. Osiągnięcie sukcesu strategicznego uzależnione jest jednak nie tylko od budowania doskonałego systemu zbierania informacji. Oczywiście potrzebne są one dla konstruowania skutecznej strategii, jej wdrażania i kontroli. Równie ważne jest jednak wypracowanie sprawnego systemu ich interpretowania oraz przekładania sygnałów płynących z rynku na okazje do działalności innowa-

<sup>3</sup> K. B. Clark, T. Fujimoto, *Product Development Performance. Strategy, Organization, and Management in the World Auto Industry*, Harvard Business School Press, Boston 1991, s. 18-19.

<sup>4</sup> Z. Block, I. C. McMillan, *Milestones for Successful Venture Planning*, Harvard Business Review 1985, March – April, s. 184–188.

cyjnej.

Zwolennicy drugiego podejścia co do możliwości kształtowania przez przedsiębiorstwo jego środowiska stoją na stanowisku, że przedsiębiorstwo jest biernym elementem rynku, poddanym otoczenia zewnętrznego. W swoich relacjach z otoczeniem zewnętrznym przedsiębiorstwo charakteryzuje się zatem przede wszystkim inercją. W przypadku, gdy inercja ta wywołuje dłuższy rozdźwięk pomiędzy firmą i jej środowiskiem zaczyna być szczególnie silnie zwalczana. Zagroza bowiem istnieniu przedsiębiorstwa<sup>5</sup>. Skrajne poglądy reprezentują przedstawiciele tzw. ekologii populacyjnej. Twierdzą oni, że z powodu inercji przedsiębiorstwa niezdolne są nie tylko do aktywnego wpływania na zachowanie podmiotów ze swego otoczenia, ale również brakuje im zdolności do aktywnego dopasowania do zmian środowiskowych<sup>6</sup>. Rzeczywiście, działanie przedsiębiorstw, zwłaszcza dużych organizacji gospodarczych, charakteryzuje się pewną inercją. Trudno jednak oprzeć się krytyce koncepcji ekologów populacyjnych. Aktywność firm w zakresie innowacji produktowych przeczy bowiem nie tylko brakowi zdolności przedsiębiorstw do czynnego wykorzystania okazji tworzonych przez otoczenie, ale także brakowi możliwości ich wpływania na zachowanie innych podmiotów gospodarczych.

W literaturze spotkać można także trzecie stanowisko dotyczące swobody organizacji w kształtowaniu jej otoczenia. Jego zwolennicy przyjmują, że przedsiębiorstwo może w pełni kontrolować swe środowisko zewnętrzne. Nie należy go jednak, jak się wydaje, traktować jako skończonej, spójnej koncepcji teoretycznej. Jest ono stosowane przy wyjaśnianiu przebiegu procesów gospodarczych i stanowi jedno z założeń upraszczających, które później zostaje uchylone podczas procedury stopniowego przybliżania do rzeczywistości lub którego istnienie zostaje w końcu zaprzeczone<sup>7</sup>. Takie koncepcje traktowane jako skończona teoria naukowa są nie do zaakceptowania. Występowanie sytuacji, w której przedsiębiorstwo ma pełną swobodę w kształtowaniu swego otoczenia zewnętrznego i pełną nad nim kontrolę równałoby się z brakiem ryzyka i niepewności w procesach gospodarowania. Oczywiście nie wyklucza się, że w pewnych przypadkach istnieją możliwości dość szerokiego zakresu ingerencji przedsiębiorstwa w zachowania podmiotów z jego otoczenia. Próby podporządkowania sobie otoczenia wydają się racjonalne jako działania zmierzające do ograniczenia ryzyka i niepewności. W długim okresie pełna nad nimi kontrola jest jednak niemożliwa. Podobnie niemożliwa jest pełna kontrola otoczenia wewnętrznego procesów innowacyjnych przedsiębiorstwa.

Relacje między środowiskiem zewnętrznym a przedsiębiorstwem opracowującym nowe produkty i umieszczającym je w swej rynkowej ofercie są dość specyficzne. Z jednej strony pewne zjawiska zachodzące na zewnątrz firmy pobudzają ją do działań innowacyjnych, z drugiej strony inne cechy elementów otoczenia i ich zachowanie działalność tę hamują. Co więcej, bariery innowacyjne mogą stanowić ważne źródło bodźców do podjęcia działalności innowacyjnej.

Wzajemna zależność przedsiębiorstwa i środowiska, w którym ono działa powinny zatem decydować o kształcie strategii przedsiębiorstwa opartej na innowacjach produktowych. W jej konstruowaniu nie jest więc ono całkowicie swobodne. Wiele czynników limituje tę swobodę. Ograniczenia te mają charakter albo rzeczywistego przymusu wynikającego z ram prawnych i zwyczajowych działalności gospodarczej w danym kraju albo też charakter przymusu ekonomicznego, wynikającego z konieczności uwzględniania interesów podmiotów

<sup>5</sup> H. I. Ansoff, Zarządzanie strategiczne, Zarządzanie strategiczne, PWE, Warszawa 1985, s. 238–244.

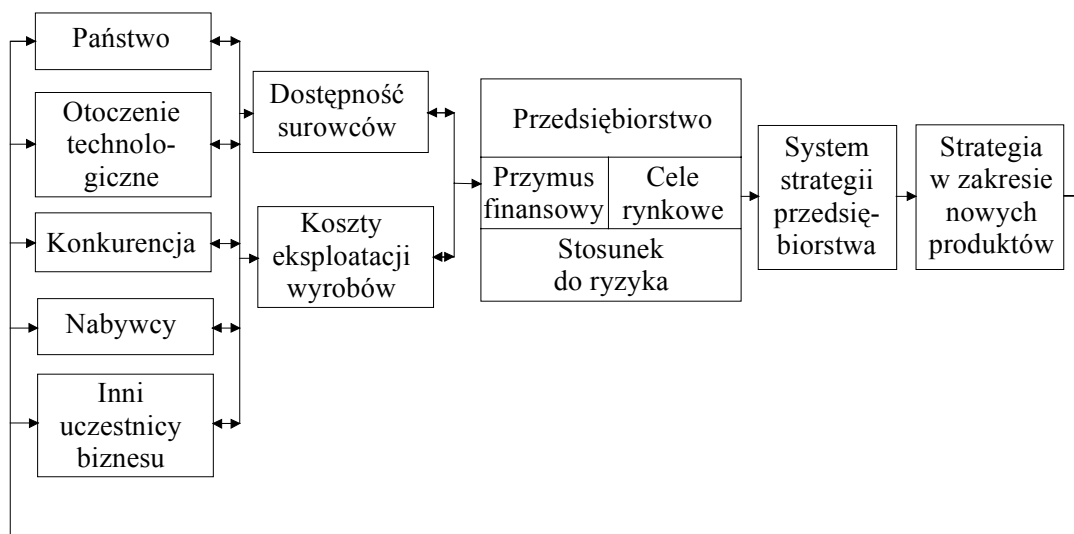
<sup>6</sup> M. T. Hannan, J. H. Freeman, The Population Ecology of Organizations, American Journal of Sociology 1977, No. 82, s. 929–964.

<sup>7</sup> Chodzi tutaj o model przedsiębiorstwa działającego w tzw. środowisku próżniowym, które pozbawione jest jakichkolwiek cech ograniczających a które ma nieskończenie duży potencjał odpowiedzi na bodźce pochodzące od przedsiębiorstwa. Por. A. Nowak, Zarządzanie procesami innowacyjnymi w przedsiębiorstwie wielonarodowym. Podejście strategiczne, Praca doktorska, Poznań 1996, s. 36 - 44.

gospodarczych mających pośredni lub bezpośredni wpływ na rezultaty jego działalności. Do głównych elementów środowiska determinujących powodzenie przedsiębiorstwa innowacyjnego w literaturze zaliczane są:

- otoczenie technologiczne przedsiębiorstwa i zachodzące w nim przeobrażenia,
- środowisko naturalne determinujące dostępność i koszty pozyskania surowców i materiałów oraz koszty eksploatacji wyrobów,
- uczestnicy biznesu przedsiębiorstwa (tzw. interesariusze): nabywcy, jego konkurenci, dostawcy, dystrybutorzy i inni kontrahenci, otoczenie polityczne i związane z nim otoczenie prawno – administracyjne oraz inne uwarunkowania ujmowane zazwyczaj pod hasłem państwo.

Ich wpływ na strategię przedsiębiorstwa w zakresie nowych produktów przedstawia Rysunek 1. Ze względu na ograniczony zakres niniejszego opracowania dalej przedstawione zostaną wybrane problemy zarządzania relacjami z podmiotami z otoczenia przedsiębiorstwa.



Rysunek 1. Model wpływu elementów otoczenia na kształt i powodzenie strategii nowych produktów

Źródło: Opracowanie własne

### 3. Wybrane problemy zarządzania relacjami z podmiotami z otoczenia przedsiębiorstwa

Przygotowanie i wprowadzenie na rynek nowych produktów motywowane może być pozytywną lub negatywną oceną obecnej lub przewidywanej pozycji konkurencyjnej przedsiębiorstwa. Wpływa ona na zdolność firmy nie tylko osiągnięcia swoich własnych celów, ale także do realizacji interesów podmiotów z nim związanych: jej udziałowców, pracowników, kooperantów, członków jego kanałów dystrybucji czy klientów. Według najnowszych koncepcji przedsiębiorstwo ma szansę na długookresową pomyślność, jeśli przyczynia się do realizacji interesów nie tylko akcjonariuszy, ale wszystkich uczestników biznesu (tzw. interesariuszy)<sup>8</sup>. Chodzi tu o grupy i jednostki oraz organizacje w otoczeniu przedsiębiorstwa uzależnione od jego funkcjonowania lub które na nie wpływają. Mogą zatem pomóc lub zaszkodzić realizacji strategii firmy i tym samym wpłynąć na jej wyniki<sup>9</sup>.

<sup>8</sup> T. J. Erickson, C. E. Shorey, *Business Strategy, New Thinking for the '90s*, Prism 1992, kwartał czwarty, s. 19 - 35.

<sup>9</sup> Rozważania na temat *stakeholders* znaleźć można między innymi w pracy: R. E. Freeman, *Strategic Management. A Stakeholder Approach*, Pitman Publishing Company, Boston 1984, s. 25 i n. K. Oblój i J. Sajkiewicz niezbyt szczęśliwie wyraz ten przetłumaczyli jako „oddziaływacze”. Por. H. I. Ansoff, *Zarządzanie strategiczne*,

Nowe produkty przygotowywane przez przedsiębiorstwo mogą być narzędziem kształtowania jego więzi z tymi podmiotami. Dokonuje się to z jednej strony przez generowanie zadowolających ich dochodów, z drugiej natomiast poprzez kształtowanie akceptowalnego wizerunku podmiotów gospodarczych w różny sposób uzależnionych od przedsiębiorstwa. Mogą one stanowić element sprzyjający przygotowywaniu nowych produktów. Badania wykazują, że statystycznie część pomysłów na nowy produkt lub nawet gotowych już rozwiązań technicznych pochodzi od tych jednostek. Z drugiej strony jednak mogą oni stanowić poważny hamulec dla powodzenia działań innowacyjnych przedsiębiorstwa. Mogą bowiem ograniczyć zakres i tempo akceptacji jego nowych produktów przez rynek i tym samym przyczynić się do braku skuteczności podjętych przedsięwzięć. R. J. Thomas dla określenia negatywnych reakcji interesariuszy (*stakeholders*) na nowe produkty przedsiębiorstwa stosuje określenie *opory rynku (market friction)*. Twierdzi on, że im większe są tarcia pomiędzy nimi a nowymi wyrobami firmy, tym zakres i tempo dyfuzji innowacji są niższe<sup>10</sup>.

Skoro zatem uczestnicy biznesu mają duży wpływ na powodzenie innowacji produktowych, uwzględnienie ich interesów winno stanowić jeden z elementów branych pod uwagę przy ich konstruowaniu i wdrażaniu strategii ich tworzenia i komercjalizacji. Jest ono jednym z czterech elementów dobrze funkcjonującego biznesu, obok zarządzania procesami w przedsiębiorstwie, pozyskiwania zasobów dających mu przewagę konkurencyjną oraz dostosowania organizacji przedsiębiorstwa do przyjętej strategii działania<sup>11</sup>. Ponadto przedsiębiorstwo winno uwzględniać w swej strategii innowacyjnej narzędzia umożliwiające mu neutralizowanie negatywnych reakcji ze strony uczestników rynku.

T. S. Robertson i H. Gatignon zwracają uwagę na znaczenie relacji pomiędzy przedsiębiorstwem – innowatorem a uczestnikami jego kanałów dystrybucji (hurtownikami, detalistami, agentami, brokerami, przedsiębiorstwami transportowymi i firmami pomocniczymi). Pionowa integracja z tymi kanałami przyspiesza bowiem proces przyjmowania się innowacji na rynku ze względu na intensyfikację strumienia informacji o produktach, które docierają do ostatecznych ich odbiorców. Budowanie wspólnoty interesów pomiędzy członkami kanałów dystrybucji powoduje też, że przepływ ten nabiera charakteru sprzężenia zwrotnego. Pomaga to z jednej strony w przesyłaniu do innowatora informacji o potrzebach i problemach użytkowników, co może pomóc w identyfikacji okazji do innowacji<sup>12</sup>. Z drugiej strony zwiększa dostępność nowych produktów dla rynku i tym samym przyspiesza tempo ich rozprzestrzeniania i akceptacji. Uczestnicy kanałów dystrybucji tym chętniej będą je przyjmować do sprzedaży im bardziej ich interesy będą związane z interesami firmy - jeśli poziom ceny wyznaczonej przez producenta pozwoli na realizację przez nich godziwej (akceptowanej) marży handlowej, gdy środki promocji zastosowane przez przedsiębiorstwo pobudzą popyt ostatecznych nabywców na nowe produkty, gdy warunki dostaw i zwrotów będą korzystne dla pośredników.

Brak prawidłowych więzi znacznie utrudnia współpracę innowatora z jego dystrybutorami. Im wyższy jest stopień nowości wprowadzanych produktów, tym mniej, ze względu na trudności ich akceptacji przez rynek, pośrednicy zainteresowani będą ich sprzedażą. Strategia przedsiębiorstwa dotycząca innowacji produktowych, jeśli ma zakończyć się powodzeniem, niechęć tę winna uwzględniać.

Powodzenie poszczególnych nowych produktów oraz promującej je strategii ograniczają częste konflikty w kanałach dystrybucji powstające na tle wysiłków skierowanych na

---

PWE, Warszawa 1985.

<sup>10</sup> R. J. Thomas, *New Product Development: Managing and Forecasting for Strategic Success*, John Wiley & Sons, New York 1993, s. 52.

<sup>11</sup> T. J. Erickson, C. E. Shorey, *Business Strategy. New Thinking for the 90's*, s. 19–35.

<sup>12</sup> T. S. Robertson, H. Gatignon, *Competitive Effects on Technology Diffusion*, *Journal of Marketing* 1986, No. 50, s. 1–12.

zdobycie przez dystrybutorów kontroli nad funkcjami wykonywanymi przez te kanały. Przedsiębiorstwa-innowatorzy funkcjonujący w układach, w których dominującą rolę odgrywają pośrednicy handlowi mogą napotykać na brak ich zainteresowania wzbogacaniem asortymentu o nowe produkty. Coraz częstsze zjawisko braku miejsc na półkach sklepowych i braku wolnej powierzchni magazynowej powoduje bowiem, że firmy te niechętnie godzą się na zastąpienie wyrobów zaakceptowanych znacznie wcześniej przez rynek produktami o niepewnej przyszłości<sup>13</sup>. W tych warunkach pozyskanie dostępu do rynku może wiązać się z koniecznością dokonania przez innowatorów znacznych ustępstw na rzecz dystrybutorów albo co do cen nowych wyrobów i warunków ich przyjęcia, albo też co do zakresu ich działań promocyjnych. W obydwu przypadkach rentowność działalności innowacyjnej może się znacznie obniżyć.

Prawdopodobnie dlatego A. H. Jasiński zaleca stosowanie przez te przedsiębiorstwa jak najkrótszych kanałów dystrybucji, opartych głównie o sklepy fabryczne, firmowe i patronackie<sup>14</sup>. Jakkolwiek jego zalecenie wykorzystywania krótkich kanałów wydaje się uzasadnione – ze względu na większą kontrolę nad strategią sprzedaży i promocji nowych produktów – jednak jest ono zbyt daleko posunięte. Pokrycie rynku osiągnięte dzięki wykorzystaniu tego typu systemu dystrybucji będzie najczęściej zbyt małe dla realizacji celów strategicznych, które są motywem opracowania i wdrożenia innowacji.

O sukcesie strategii nowych produktów decydują także relacje przedsiębiorstwa z dostawcami zasobów niezbędnych dla stworzenia innowacji, jej wdrożenia do produkcji oraz efektywnej promocji. Brak dostępu do firm konsultingowych czy agencji badań rynku, do kapitałów zewnętrznych w stosunku do firmy albo też do najbardziej efektywnych form promocji (mediów, czasu emisji) może wpłynąć i na długość procesu tworzenia i komercjalizacji nowego produktu, i na ostateczne efekty jego wprowadzenia na rynek. Podobnie oddziaływać mogą inne elementy otoczenia przedsiębiorstwa: związki zawodowe, związki konsumentów, lokalne i regionalne media i inne organizacje. Ich wpływ na powodzenie strategiczne innowatorów może być różny, czasem bardzo istotny.

W kontekście powyższych rozważań wydaje się, że kluczowe dla powodzenia innowacji produktowych przedsiębiorstwa będzie:

- określenie uczestników biznesu decydujących o wynikach działań innowacyjnych,
- poziomu ich wymagań względem decyzji przedsiębiorstwa,
- ich reakcji w przypadku nie spełnienia tych wymagań,
- prawdopodobieństwa, że tak postąpią,
- określenia co zrobi firma w przypadku wystąpienia negatywnych reakcji ze strony uczestników biznesu.

Trafne określenie powyższych okoliczności pozwoli wybrać tę spośród różnych alternatywnych strategii, która minimalizuje presję ze strony podmiotów należących do grupy interesariuszy przedsiębiorstwa oraz maksymalizuje prawdopodobieństwo uzyskania ich wsparcia<sup>15</sup>. Ponadto musi ona zawierać opis przewidywanych działań łagodzących wpływ różnych niekorzystnych ich posunięć.

Postulowana procedura identyfikacji możliwego wpływu elementów otoczenia zewnętrznego przedsiębiorstwa na sprawność jego strategii w zakresie nowych produktów i uwzględnienie tego wpływu w konstruowanej strategii mogłaby składać się z następujących

---

<sup>13</sup> A. Swasy, G. Stricharchuk, Supermarkets Demand Food Firms' Payment Just to Get on the Shelf, [W:] Applications in Basic Marketing, red. E. J. McCarthy, W. D. Perrault, Richard D. Irwin, Homewood, Boston 1990, s. 155-157.

<sup>14</sup> A. H. Jasiński, op. cit., s. 99.

<sup>15</sup> E. Weiner, A. Brown, Stakeholder Analysis for Effective Issues Management, Planning Review 1986, maj, s. 27-31.

czynności<sup>16</sup>:

1. identyfikacji najważniejszych kategorii *stakeholders*, którzy mogą wpłynąć na tempo i zakres akceptacji nowych produktów przedsiębiorstwa przez rynek,
2. stworzenia listy podmiotów należących do każdej z tych kategorii,
3. zebrania informacji o przeszłym i obecnym ich zachowaniu,
4. wyszczególnienia na zachowanie których interesariuszy i w jaki sposób przedsiębiorstwo mogłoby wpłynąć, by pozyskać ich współpracę lub zneutralizować niekorzystne działania,
5. przygotowania możliwych scenariuszów zachowań podmiotów, na zachowanie których przedsiębiorstwo nie będzie mogło wpłynąć,
6. określenia ich ważności dla sukcesu strategicznego firmy,
7. przygotowania programów reakcji strategicznych na różne scenariusze ich zachowań.

Na uwagę zasługuje rozpatrywana przez K. Obłoję i M. Trybuchowskiego metoda oceny ważności poszczególnych uczestników biznesu dla powodzenia strategii firmy. Polega ona na określeniu elementów otoczenia, które mają istotny wpływ na sukces strategiczny przedsiębiorstwa oraz na oszacowaniu jego ważności w porównaniu z każdym innym wyodrębnionym elementem<sup>17</sup>. Pozwoli to na stworzenie macierzy obrazującej dominację lub podporządkowanie wzajemne różnych rodzajów *stakeholders* oraz na określenie hierarchii ważności poszczególnych punktów wpływu, a także na wyodrębnienie tych jego elementów, które są kluczowe dla powodzenia danej strategii przedsiębiorstwa.

Producent puszek do napojów rozważający wprowadzenie nowego materiału określa na przykład, że kluczowymi dla niego uczestnikami biznesu są producenci napojów bezalkoholowych, producenci piwa, inni wytwórcy puszek oraz agendy rządowe. Ich relatywne znaczenie przedstawia Tabela 1. Liczba 7 w ostatniej kolumnie drugiego wiersza oznacza, że producenci piwa silnie oddziałują na agendy rządowe. Natomiast liczba 1/3 w pierwszej kolumnie czwartego wiersza określa słabe oddziaływanie wytwórców puszek na producentów napojów bezalkoholowych.

W przykładzie udział poszczególnych *stakeholders* w ogólnej liczbie punktów przedstawia się następująco:

- producenci napojów bezalkoholowych - 26 %
- producenci piwa - 57 %
- inni wytwórcy puszek - 11 %
- agendy rządowe – 6%.

Przy kształtowaniu swej strategii przedsiębiorstwo winno zatem koncentrować się na realizacji interesów producentów piwa oraz wytwórców napojów bezalkoholowych.

<sup>16</sup> Wykorzystano tu zalecany przez R. J. Thomasa sposób podejścia do uwzględnienia trendów występujących w makrootoczeniu firmy w strategii innowacyjnej przedsiębiorstwa. Zob. R. J. Thomas, *New Product Development*, op. cit., s. 46–48.

<sup>17</sup> K. Obłój, M. Trybuchowski, *Zarządzanie strategiczne*, [W:] *Zarządzanie. Teoria i praktyka*, (red.) A. K. Koźmiński, W. Piotrowski, op. cit., ss. 149–151.

Tabela 1  
Macierz znaczenia poszczególnych *stakeholders* producentów puszek do napojów  
( przykład hipotetyczny )

	Producenci napojów bezalkoholowych	Producenci piwa	Inni wytwórcy puszek	Agendy rządowe
Producenci napojów bezalkoholowych	1	1/4	3	4
Producenci piwa	4	1	6	7
Inni wytwórcy puszek	1/3	1/6	1	2
Agendy rządowe	1/4	1/7	1/2	1

Źródło: K. Oblój, M. Trybuchowski, Zarządzanie strategiczne, [ W: ] Zarządzanie. Teoria i praktyka, red. A. K. Koźmiński, W. Piotrowski, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1995, s. 151.

Różnorodność strategii marketingowych i narzędzi stosowanych dla zmniejszenia oporu w stosunku do nowych produktów ze strony różnych uczestników biznesu ograniczona może być tylko inwencją podmiotów decyzyjnych i wielkością zasobów przedsiębiorstwa. Na zachowanie interesariuszy firmy wpłynąć mogą działania dotyczące modyfikacji wyrobu, narzędzia z zakresu wyceny, dystrybucji i promocji, stosowane zarówno przed jak i po wprowadzeniu go na rynek. Mogą na nie także oddziaływać programy nakierowane na tworzenie aliansów strategicznych oraz próby wpływania na uwarunkowania społeczne, polityczne i prawne działalności firmy i uczestników jej biznesu<sup>18</sup>. Przy czym stosowane narzędzia różnić się będą w zależności od tego, jakie są źródła oporu (frykcji) wobec nowych produktów. zestawienie przykładowych narzędzi jego przewyżczenia przedstawia Tabela 2.

Tabela 2  
Narzędzia przeciwdziałania oporu uczestników biznesu przedsiębiorstwa wobec nowych produktów

Przykładowe narzędzia	Uczestnicy biznesu przedsiębiorstwa			
	Potencjalni nabywcy	Handel	Dostawcy	Inni uczestnicy
Cechy nowych produktów	Określenie liczby opcji i cech produktu (np. kolor, styl) optymalnej dla zaspokojenia potrzeb nabywców i przyspieszenia ich procesu podejmo-	Takie zaprojektowanie produktu, by mógł być łatwo przechowywany, zwracany, poddany obsłudze serwisowej itd.	Takie zaprojektowanie produktu, by pomógł w realizacji ich interesów (np. przez standaryzację części)	Cechy produktu odpowiadają ich trosce o jakość środowiska naturalnego (np. możliwość poddania recyklingowi, możliwość odzysku części)

<sup>18</sup> Rozważania na temat możliwości i form współpracy pomiędzy przedsiębiorstwami w zakresie działalności innowacyjnej zawarto w pracy U. Szulczyńska, Konkurencja i kooperacja w działalności innowacyjnej przedsiębiorstw, [w:] Prawo wobec wyzwań współczesności, t. II, (red.) P. Wiliński, Prace Wydziału Prawa i Administracji UAM, t. XV, Poznań 2005, s. 179-190.



	wania decyzji			
Pozostałe narzędzia marketingowe	Reklama skierowana na budowanie świadomości istnienia produktu; promocja konsumpcji na próbę; zwiększanie pokrycia rynku	Wykorzystanie cen, reklamy, sprzedawców i promocji sprzedaży dla pobudzenia chęci współpracy	Wykorzystanie instrumentów komunikacji i promocji dla pobudzania chęci współpracy	Wykorzystanie instrumentów komunikacji dla rozpropagowania zalet nowych produktów
Akcje o charakterze prawno-legislacyjnym	Stosowanie środków nacisku dla wyznaczenia norm, które mają spełniać nowe produkty	Pobudzenie zawierania umów i porozumień o współpracy	Pobudzenie zawierania umów i porozumień o współpracy	Stosowanie środków nacisku dla wyznaczenia norm, które mają spełniać nowe produkty
Działania o charakterze politycznym	Motywowanie zachowań nabywców metodami politycznymi	Motywowanie zachowań sprzedawców metodami politycznymi	Motywowanie zachowań dostawców metodami politycznymi	Wykorzystanie instrumentów komunikacji dla tworzenia nacisku partii politycznych na głównych stakeholders; oferowanie dotacji dla wsparcia akcji społecznych
Porozumienia strategiczne	Projektowanie produktów przy współdziałaniu potencjalnych nabywców	Tworzenie dla lepszej kontroli kanału pionowego systemu integracji	Tworzenie dla lepszej kontroli kanału pionowego systemu integracji	Zawieranie porozumień z innymi ważnymi uczestnikami biznesu

Źródło: Opracowano na podstawie R. J. Thomas, *New Product Development. Managing and Forecasting for Strategic Success*, John Wiley & Sons, New York 1993, s. 74.

#### 4. Podsumowanie

Innowacje produktowe mogą być ważnym narzędziem walki konkurencyjnej. Rynekowe i finansowe powodzenie działań obejmujących ich tworzenie i wprowadzenie na rynek zależy również od reakcji podmiotów z otoczenia przedsiębiorstwa. Przedsiębiorstwo ma możliwość wpływania na zachowanie tych podmiotów. Winno robić to w sposób systematyczny. Zarządzanie relacjami z podmiotami z otoczenia przedsiębiorstwa winno rozpocząć się od identyfikacji podmiotów mogących mieć istotny wpływ na zakres i tempo adopcji innowacji przez rynek a skończyć na przygotowaniu programów pobudzania ich zachowania w kierunku uznanym przez przedsiębiorstwo za pożądany.

**SPIS LITERATURY:**

1. Ansoff H. I., Zarządzanie strategiczne, Zarządzanie strategiczne, PWE, Warszawa 1985.
2. Block Z., McMillan I. C., Milestones for Successful Venture Planning, Harvard Business Review 1985, March – April.
3. Clark K. B., Fujimoto T., Product Development Performance. Strategy, Organization, and Management in the World Auto Industry, Harvard Business School Press, Boston 1991.
4. Erickson T. J., Shorey C. E., Business Strategy, New Thinking for the '90s, Prism 1992, kwartał czwarty.
5. Freeman R. E., Strategic Management. A Stakeholder Approach, Pitman Publishing Company, Boston 1984.
6. Hannan M. T., Freeman J. H., The Population Ecology of Organizations, American Journal of Sociology 1977, No. 82.
7. Jasiński A. H., Przedsiębiorstwo innowacyjne na rynku, Książka i Wiedza, Warszawa 1992.
8. Nowak A., Zarządzanie procesami innowacyjnymi w przedsiębiorstwie wielonarodowym. Podejście strategiczne, Praca doktorska, Poznań 1996.
9. Obłój K., Trybuchowski M., Zarządzanie strategiczne, [w:] Zarządzanie. Teoria i praktyka, (red.) A. K. Koźmiński, W. Piotrowski, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1995.
10. Robertson T. S., Gatignon H., Competitive Effects on Technology Diffusion, Journal of Marketing 1986, No. 50.
11. Swasy A., Stricharchuk G., Supermarkets Demand Food Firms' Payment Just to Get on the Shelf, [w:] Applications in Basic Marketing, (red.) E. J. McCarthy, W. D. Perrault, Richard D. Irwin, Homewood, Boston 1990.
12. Szulczyńska U., Konkurencja i kooperacja w działalności innowacyjnej przedsiębiorstw, [w:] Prawo wobec wyzwań współczesności, t. II, (red.) P. Wiliński, Prace Wydziału Prawa i Administracji UAM, t. XV, Poznań.
13. Thomas R. J., New Product Development: Managing and Forecasting for Strategic Success, John Wiley & Sons, New York 1993.
14. Weiner E., Brown A., Stakeholder Analysis for Effective Issues Management, Planning Review 1986, maj.