

mgr inż. Magdalena Olkowicz

Katedra Technologii, Organizacji i Zarządzania w Przemysle Drzewnym

Wydział Technologii Drewna

Szkoły Głównej Gospodarstwa Wiejskiego w Warszawie

Czynniki wpływające na skuteczne wdrożenie nowego produktu w przemyśle meblarskim

Factors influencing the success of the new product development in the furniture industry

Streszczenie: *Scentralizowanie działań firmy wokół: nowych produktów, nowych procesów i zastosowania nowych materiałów to wciąż dla większości producentów kwestie priorytetowe. Dlatego w niniejszym artykule skupiono się na czynnikach, które wpływają na wdrożenie nowego produktu z większą skutecznością, jak np. analiza wymagań rynkowych, planowanie produktu i rola kierownictwa wyższego szczebla. Jednak w literaturze poświęconej zarządzaniu produktem niewiele uwagi skupiono na rozpoznaniu, tzw. czynników sukcesu nowego produktu w konkretnych branżach. Polski przemysł meblarski na przestrzeni ostatnich 60 lat wypracował sobie pozycję jednego z liderów światowego handlu meblami oraz stał się ważną gałęzią gospodarki narodowej. Z tego powodu podjęto problem określenia czynników mających wpływ na powodzenie nowego produktu w przemyśle meblarskim. Z badań przeprowadzonych u trzech dużych producentów mebli (tj. zatrudniających powyżej 250 osób) wynika, że istnieje znaczny obszar do wprowadzania usprawnień w procesie rozwoju nowej kolekcji mebli. Stwierdzono bowiem występowanie jedynie ok. 60% z rozpatrywanych czynników sukcesu.*

Słowa kluczowe: czynniki sukcesu, proces rozwoju nowego produktu, meblarstwo

Abstract: *Centralization company activities around: new products, new processes and new materials application it is still the priority issue for most manufacturers. Therefore, this article focuses on the factors that affect the implementation of a new product with greater efficiency, such as: the analysis of market requirements, product planning and the role of senior management. However, the literature of the product management, little attention is paid to the recognition of the so-called new product success factors in specific industries. Polish furniture industry over the last 60 years established itself as one of the leaders of the global trade in furniture and has become an important branch of the national economy. For this reason, the problem of determining the factors that influence the success of a new product in the furniture industry was taken up. Research were carried out in three large furniture manufacturers (employing more than 250 people). The conducted studies revealed that there is a big area to make improvements in the development of a new furniture collection. It was indicated that only about 60% of the considered success factors are used in the chosen companies.*

Key words: success factors, new product development, furniture industry

Wstęp

Efektywne wdrożenie nowego produktu jest celem każdego przedsiębiorstwa zorientowanego na podnoszenie swojej pozycji konkurencyjnej na rynku. Scentralizowanie działań firmy wokół: nowych produktów, nowych procesów i zastosowania nowych materiałów to wciąż dla większości producentów kwestie priorytetowe. Pomimo tego, że wprowadzenie nowego produktu na rynek jest najbardziej kosztochłonnym etapem w procesie rozwoju nowego produktu, a ponadto wiąże się z dużym ryzykiem i w pewnym stopniu zaburza normalną pracę przedsiębiorstwa (choćby ze względu na włączenie nowego produktu w plany produkcyjne), w literaturze poświęconej zarządzaniu produktem niewiele uwagi skupiono na rozpoznaniu, tzw. czynników sukcesu nowego produktu w konkretnych branżach. Z tego powodu w niniejszym artykule podjęto problem określenia czynników mających wpływ na powodzenie nowego produktu w przemyśle meblarskim.

Polski przemysł meblarski na przestrzeni ostatnich 60 lat wypracował sobie pozycję jednego z liderów światowego handlu meblami oraz stał się ważną gałęzią gospodarki narodowej¹. Rozwój branży, na który ogromny wpływ miały przemiany ustrojowe po roku 1989, najlepiej przedstawiają dane, według których eksport mebli wynoszący w 1989 r. 147 mln USD, w roku 2009 wzrósł do 7000 mln USD, czyli ponad 47 razy. Efekty przemian meblarstwa w Polsce odzwierciedlają także rankingi. Polska zajmowała w 2010 r. czwarte miejsce na świecie pod względem wartości wyeksportowanych mebli zaraz po: Chinach, Włoszech i Niemczech², w 2011 r. również czwarte, ustępując jedynie: USA, Włochom i Chinom³. Aktualna wysoka pozycja meblarstwa w gospodarce Polski, a także szanse związane z otwarciem rynku europejskiego powodują, że sektor ten w przyszłości może w jeszcze większym stopniu wpływać pozytywnie na rozwój gospodarczy kraju⁴.

Czynniki wpływające na rynkowy sukces nowego produktu

W literaturze z dziedziny zarządzania zdefiniowano wiele czynników, od których zależy efekt realizacji procesu rozwoju nowego produktu. Przede wszystkim sukces produktu często zależy od konkurencji. Reagując na przewidywane elementy oceny konsumenckiej, należy zapewnić przystępną cenę produktu, jego dostępność w miejscu i czasie, odpowiednią (do segmentu rynku) jakość projektową i wykonawczą produktu, a także niezbędną elastyczność produkcji w sensie jej wielkości i zdolności do modyfikacji asor-

¹ M. Adamowicz, T. Wiktorski, *Kondycja i perspektywy rozwoju polskiego przemysłu meblarskiego*; Ann. WULS-SGGW, For and Wood Technol., Warszawa 2006, 56: 237-242.

² T. Wiktorski, *Polskie Meble – Outlook 2011*; raport na zlecenie OIGPM i MTP, Warszawa 2011.

³ A. Raniewicz, *Raport branży meblarskiej w 2011 r.*; Wydawca ABACORP, Łódź 2012.

⁴ M. Kapuściński, M. Koszarek, M. Listwoń, S. Szutka, *Strategia Rozwoju Zachodniopomorskiego Klastra Drzewno-Meblarskiego*; Wydawca: Instytut Badań nad Gospodarką Rynkową, Gdańsk 2007.

tymencie⁵. Kotler i Armstrong (2010) wskazują ponadto na: prawidłowe oszacowanie rozmiaru rynku, wyróżniające się wzornictwo, właściwe pozycjonowanie produktu (kierowanie go do odpowiedniej grupy docelowej konsumentów), wprowadzenie na rynek we właściwym czasie, dobrze wykalkulowaną cenę oraz reklamę. Istotne jest również zarządzanie procesem rozwoju nowego produktu w taki sposób, żeby uniknąć sytuacji, w której koszty procesu przewyższą planowany zysk ze sprzedaży⁶. W związku z powyższym czynniki kluczowe dla sukcesu procesu rozwoju nowego produktu można podzielić na trzy grupy⁷ związane z:

- a) analizą wymagań rynku, tj. identyfikacją trendów rynkowych i wymagań oraz oczekiwań konsumentów;
- b) planowaniem nowego produktu, tj. koniecznością tworzenia zamówień i formalnych planów rozwoju produktu (tzn. sformalizowanie procesu w firmie) oraz wykorzystywaniem interdyscyplinarnych zespołów projektowych;
- c) wsparciem kierownictwa najwyższego szczebla wyrażającym się w: jasnym określeniu kierunku strategii, spójnej wizji przedsiębiorstwa, wsparciem kadry pracowniczej oraz od strony finansowej.

March-Chordà i in. (2001) akcentują również istotną rolę: zarządzania jakością, współpracy w ramach interdyscyplinarnych zespołów, zaangażowania pracowników, podejścia systemowego oraz szybkości we wprowadzaniu nowego produktu na rynek. Natomiast Harmancioglu i in. (2009)⁸ twierdzą, że na wprowadzenie nowego produktu na rynek z sukcesem wpływ mają: wysoki stopień zrealizowania założeń projektowych do nowego produktu, przewaga (zalety) produktu, szybkość w rozwoju i komercjalizacji oraz odzwierciedlenie w produkcie potrzeb klienta. Skuteczny rozwój nowego produktu powinien mieć także odpowiednie zaplecze w postaci zasobów przeznaczonych na działania marketingowe (np. wystarczający budżet marketingowy, dostęp do kanałów dystrybucji, fundusze na: zainicjowanie sprzedaży, szkolenia pracowników,) oraz zasobów technologicznych (np. budżetu na badania i rozwój, wykwalifikowanego personelu, technologii wytwarzania itp.). Wzrost w całkowitych rezultatach wydajności procesu będzie bowiem wymuszany poprzez dopasowanie się do istniejącego marketingowego i technologicznego wyposażenia zasobów. Dodatkowo nowoczesne przedsiębiorstwo, dbając o podnoszenie skuteczności i efektywności procesu rozwoju nowego produktu, z pewnością będzie zainteresowane także inwestowaniem w tzw. *know-how*, czyli poszerzaniem wiedzy technicznej i ochroną specjalnych właściwości odkrytych przez producenta w rezultacie

⁵ K. Pasternak, *Zarys zarządzania produkcją*; Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2005.

⁶ P. Kotler, G. Armstrong, *Principles of Marketing*, Pearson Education, New Jersey 2010.

⁷ I. March-Chordà, A. Gunasekaran, B. Lloria-Aramburo, *Product development process in Spanish SMEs: an empirical research*; Technovation, Elsevier Science Ltd., 2002, 22: 301-312.

⁸ N. Harmancioglu, C. Droge, R.J. Calantone, *Strategic fit to resources versus NPD execution proficiencies: what are their roles in determining success?*; J. of the Acad. Mark. Sci., 2009, 37: 266-282.

prowadzonych przez siebie badań, a nie znane konkurencji⁹. Ważny aspekt dotyczący sukcesu nowych produktów poruszył Di Benedetto (1999)¹⁰. Jego badania dowodzą, że zaangażowanie działań logistycznych w cały proces rozwoju nowego produktu w istotny sposób wpływa na sukces nowego produktu, jak również w kontekście całego procesu integruje: marketing, sprzedaż, zapasy, dystrybucję i planowany serwis.

Kolejnym aspektem podejścia do sukcesu procesu rozwoju nowych produktów jest wiązanie sukcesu rozwoju nowego produktu z doбором właściwej strategii wprowadzenia produktu na rynek¹¹. Prawdopodobieństwo sukcesu procesu rozwoju nowego produktu wzrasta wraz ze wdrożeniem efektywnej strategii wprowadzenia produktu na rynek oraz agresywnej strategii marketingowej. Jednoznaczne zdefiniowanie wewnętrznego procesu prac nad rozwojem nowego produktu także jest istotnym elementem składającym się na sukces nowego produktu. Im bardziej rzetelne będzie przygotowanie: koncepcji, projektu i prototypu nowego produktu, tym mniej kosztowne i sprawniej przeprowadzone wdrożenie nowego produktu do produkcji seryjnej. Ponadto niższe będą koszty wytwarzania i krótszy cykl uruchomienia produkcji wyrobu oraz wyższa jego jakość¹².

Czynniki wpływające na rozwój nowego produktu w meblarstwie

Przemysł meblarski w sektorze drzewnym uznawany jest za jedną z branż najbardziej podatnych na innowacje¹³. Ponadto meblarstwo ma potencjał do wykorzystywania procesu innowacyjnego do wzmocnienia przewagi konkurencyjnej na rynku¹⁴. Atrybutem wyróżniającym meblarstwo spośród innych branż sektora drzewnego jest wytwarzany przez tę branżę produkt końcowy, którym jest mebel. Mebel pod kilkoma względami jest skomplikowanym rodzajem produktu, ponieważ istnieje wiele możliwych kombinacji wzorniczo – konstrukcyjno-funkcjonalnych, zapewniających potencjalnemu użytkownikowi oba: użytkowe i estetyczne aspekty. Nieliczne badania przeprowadzone pod kątem zidentyfikowania czynników wpływających na sukces projektów rozwojowych, wykazały, że w sektorze drzewnym istotnymi czynnikami rozwoju i komercjalizacji nowego produktu z powodzeniem są¹⁵:

⁹ R. Golat, "Know-how, Status prawny i podatkowy", Warszawa 2007.

¹⁰ C.A. Di Benedetto, *Identifying the key success factors in new product launch*; Journal of Product Innovation Management, Elsevier Science Inc., 1999, 16: 530-544;

¹¹ A. Adis Az. Hj., W. Sing Deek, J. Chan Kim Lian, *The impacts of strategic orientation, marketing strategy and market research activities on new product development*; Journal Kemanusiaan bil. 12, Desember 2008.

¹² R. Cooper, S. Edgett, *Developing a product innovation and technology strategy for your business*, Research Technology Management, Industrial Research Institute, Inc., May–June 2010.

¹³ E. Ratajczka, *Postęp naukowy w drzewnictwie*; Wydawnictwo Instytutu Technologii Drewna, Poznań 2010.

¹⁴ I. March-Chordà, A. Gunasekaran, B. Lloria-Aramburo, *Product development process in Spanish SMSs: an empirical research*; Technovation, Elsevier Science Ltd. 2002, 22: 301-312.

¹⁵ L. Bull, I. Ferguson, *Factors influencing the success of wood product innovations in Australia and New Zealand*; Forest Policy and Economics, 2006, 8: 742-750.

- a) wybór podejścia do kreowania pomysłu na nowy produkt (zalecane jest *market-pull*);
- b) wielokierunkowe, elastyczne podejście do zarządzania i marketingu związanego z nowym produktem;
- c) systematyczne: uczenie się, zbieranie wiedzy oraz zarządzanie wiedzą.

Stendahl (2009), bazując na próbie 70 przedsiębiorstw z sektora drzewnego, powyższe czynniki sukcesu rozwoju produktu w drzewnictwie uzupełnił o: przewagę konkurencyjną, dopasowanie do istniejących zasobów, ustrukturyzowany proces rozwojowy nowego produktu, dokładne i wczesne zdefiniowanie koncepcji nowego produktu, silnego lidera zespołu, szybkie wprowadzenie produktu na rynek, poparcie innowacji przez kierownictwo wyższego szczebla oraz orientację marketingową. Zauważono także wzrost znaczenia wzornictwa jako czynnika, wpływającego na sukces rynkowy nowego produktu w meblarstwie. Ponadto Hagström i in. (2006)¹⁶ twierdzą, że wprowadzenie nowych technologii do sektora drzewnego bez jednoczesnego usprawniania i regulacji kwestii organizacyjnych nie zwiększy efektywności przeprowadzanych w przedsiębiorstwie procesów. W związku z tym bardzo ważne jest zarządzanie (tj. planowanie, organizacja i sterowanie) procesem rozwoju nowego produktu i wspieranie jego realizacji w taki sposób, aby możliwe było wykorzystanie dostępnych technologii w sposób racjonalny. Istotne jest także uwzględnienie specyfiki przemysłu na każdym etapie procesu rozwoju nowego produktu.

Propozycję podejścia do zorganizowania zarządzania projektami rozwoju produktów w sektorze drzewnym przedstawił Stendahl (2009)¹⁷. Model ten oparto o analizę najlepszych praktyk rozpoznanych w branży. Wynika z niego, że na sukces projektu rozwoju produktu w drzewnictwie wpływają dwie kwestie: strategia produktu oraz zarządzanie projektem. Istotny jest też aspekt scharakteryzowania projektu oraz jasne zdefiniowanie tematu, którego dotyczy, czyli określenie założeń do nowego produktu (rys. 1).

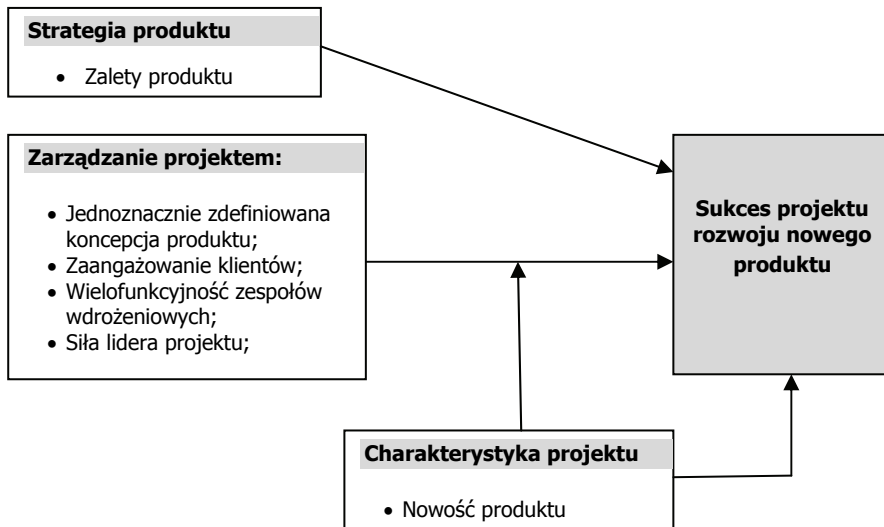
Jak zaznacza Ratajczak (2010)¹⁸, wiedza na temat nowych rozwiązań i koncepcji prowadzenia przedsiębiorstw drzewnych jest niezbędna nie tylko do osiągnięcia powodzenia na rynku, ale również do potencjalnej implementacji nowatorskich pomysłów, będących efektem postępu naukowego w innych sferach drzewnictwa, np. w technologii, nowych produktach, w ekologii. Wobec powyższego, producenci z sektora drzewnego potrzebują specjalistycznych porad w zakresie poprawy procesu rozwoju nowych produktów oraz wskazania im przedsięwzięć, dzięki którym mogą wzrosnąć szanse na sukces projektów rozwojów nowych produktów¹⁹.

¹⁶ L. Hagström, S. Ritzén, J. Johansson, *The use and implementation of CAD in the Swedish furniture industry*; *Forest Products Journal*, 2006, 56 (1): 73-81.

¹⁷ M. Stendahl, *Management of product development projects in the wood industry*; *Scandinavian Journal of Forest Research*, 2009, 24: 434-447.

¹⁸ E. Ratajczak, *Postęp naukowy w drzewnictwie*; Wydawnictwo Instytutu Technologii Drewna, Poznań 2010.

¹⁹ M. Stendahl, *Management of product development projects in the wood industry*; *Scandinavian Journal of Forest Research*, 2009, 24: 434-447.



Rys. 1. Model najlepszych praktyk w zarządzaniu projektem rozwoju nowego produktu w przemyśle drzewnym
Źródło: Stendahl (2009).

Metodyka, cel i zakres badań w przemyśle meblarskim

Przeprowadzone w pierwszej kolejności studia literatury krajowej i zagranicznej pozwoliły na rozpoznanie obecnego stanu wiedzy na temat czynników wpływających na sukces procesu rozwoju nowego produktu w przemyśle meblarskim. Zauważając lukę w obszarze badań dotyczących polskich producentów mebli, postawiono za cel rozpoznanie czynników sukcesu nowego produktu w wybranych dużych zakładach produkujących meble skrzyniowe. Za metodę badawczą przyjęto metodę analizy przypadków. Zbierając dane posłużono się następującymi technikami badań naukowych: ankietą (pilotaż), obserwacją, wywiadem pogłębionym oraz badaniem dokumentów. Z przedsiębiorstw, które po pilotażu zadeklarowały uczestnictwo w następnym etapie badań, wybrano 3 duże (zatrudniające ponad 250 osób) zakłady produkujące meble skrzyniowe, które dodatkowo różnicował cenowy i jakościowy segment rynku: *zakład I* – producent mebli z niskiej półki cenowej, *zakład II* – producent mebli ze średniej półki cenowej, *zakład III* – producent mebli z wysokiej półki cenowej. Wszystkie badane zakłady udostępniły dane jakościowe dotyczące procedury i przeprowadzania procesu rozwojowego z okresu 2003 – 2011, zastrzegając przy tym swoją anonimowość. W pierwszej kolejności przygotowano zestawienie 32 najważniejszych czynników, wpływających na powodzenie nowego produktu na rynku ze szczególnym uwzględnieniem tych, mających znaczenie praktyczne dla meblarstwa. Następnie poddano analizie zgromadzony materiał badawczy i do-

konano oceny czy dany czynnik sukcesu występuje w badanym zakładzie, czy nie.

Analizowane przedsiębiorstwa za nowy produkt przyjmowały kolekcję mebli (zestaw produktów powiązanych ze sobą stylistycznie i opatrzonych wspólną nazwą), spełniającą kryterium nowości przez pierwsze 24 miesiące, w których odnotowano jej sprzedaż na koncie księgowym producenta. „Nowość” wyrażać się może w zmienionej, ulepszonej konstrukcji lub budowie, zastosowaniu nowego materiału, nowego procesu technologicznego, nowego sposobu obsługi klienta, zaspokajaniu nowej potrzeby klienta lub w lepszy sposób zaspokajaniu potrzeby dotychczasowej²⁰.

Wyniki badań

Zestawienie czynników przyczyniających się do wzrostu powodzenia procesu rozwoju nowego produktu w badanych zakładach zaprezentowano w tab. 1 i 2. Dodatkowo czynniki (32) podzielono umownie na 4 grupy, tj.: Strategia, Planowanie, Organizacja i Wspomaganie. W zakładzie I rozpoznano występowanie 20 czynników, w zakładzie II – 18, a w zakładzie III – 21. We wszystkich zakładach zauważono brak podejmowania wyraźnych działań zmierzających do podniesienia innowacyjności produktu, np. nie korzystanie z patentów ani ze stałej współpracy z projektantem. Prawdopodobnie spowodowane jest to niechęcią producentów mebli do inwestowania w działania, które bez skrupułów będą powielać nieuczciwi konkurenci. Ponadto producenci przyznali, że nie prowadzą zakrojonych na szeroką skalę badań marketingowych. Sukcesu nowego produktu nie wspomagają także ani odpowiednia procedura procesu rozwojowego, ani jej przeprowadzanie.

Tabela 1. Czynniki sukcesu procesu rozwoju nowego produktu wyróżnione w badanych zakładach

Grupa	Lp.	Czynniki sukcesu procesu rozwoju nowego produktu	Zakład		
			I	II	III
STRATEGIA	1.	<i>Samodzielne kreowanie pomysłów i rozwój nowego produktu;</i>	√	√	√
	2.	<i>Naśladowanie dokonań i powielanie wzorów konkurencji;</i>	√	√	√
	3.	<i>Zastosowanie podobnej lub identycznej technologii w produktach adresowanych na różne segmenty rynków lub różne rynki;</i>	√	√	√
	4.	<i>Konkurowanie niską ceną – wysoką jakością w krótkim czasie realizacji;</i>	√	√	√
	5.	<i>Współpraca producenta z projektantem zewnętrznym;</i>	–	–	–
	6.	<i>Współpraca z klientem (partnerstwo) na przestrzeni całego procesu rozwoju nowego produktu celem dzielenia ze sobą zasobów i ryzyka projektu;</i>	√	√	√

²⁰ M. Olkowicz, W. Szymanowski, *The new product development models in the furniture industry – a literature review*; Intercathedra, Poznań University of Life Sciences, Poznań 2012, 28/1: 55-61.

Grupa	Lp.	Czynniki sukcesu procesu rozwoju nowego produktu	Zakład		
			I	II	III
	7.	<i>Współpraca z dostawcami na wybranych etapach procesu rozwoju nowego produktu;</i>	–	√	√
PLANOWANIE	8.	<i>Przeprowadzanie analiz: rynkowych, otoczenia, trendów i konkurencji;</i>	√	√	√
	9.	<i>Przeprowadzanie badań marketingowych;</i>	–	–	–
	10.	<i>Tworzenie analiz finansowych i planów biznesowych;</i>	–	–	–
	11.	<i>Analiza własnego asortymentu celem wprowadzenia w nim zmian;</i>	√	√	√
	12.	<i>Wykorzystywanie wiedzy i doświadczeń zdobytych w poprzednich procesach rozwoju nowego produktu;</i>	√	–	–
	13.	<i>Weryfikacja koncepcji nowego produktu pod kątem wytworzenia w ramach własnych możliwości i zasobów;</i>	√	√	√
	14.	<i>Weryfikacja koncepcji nowego produktu z oczekiwaniami klienta;</i>	√	√	√
ORGANIZACJA	15.	<i>Powstanie nowego produktu poprzez przeprowadzenie własnego procesu rozwoju nowego produktu;</i>	√	√	√
	16.	<i>Powstanie nowego produktu poprzez zakup: patentów, licencji, technologii;</i>	–	–	–
	17.	<i>Organizacja procesu rozwoju nowego produktu w ramach procedury;</i>	√	√	√
	18.	<i>Ustalenie priorytetów do osiągnięcia w procesie rozwoju nowego produktu;</i>	√	–	–
	19.	<i>Uporządkowanie informacji o wymaganiach do projektowanego nowego produktu w postaci przygotowania dokumentów takich jak np. założenia projektowe, specyfikacja projektowa;</i>	√	√	√
	20.	<i>Organizacja projektowego zespołu interdyscyplinarnego;</i>	–	–	–
	21.	<i>Rozdysponowanie zadań i odpowiedzialności za ich wykonanie, utworzenie harmonogramów czasu ich realizacji;</i>	–	–	√
	22.	<i>Testowanie reakcji rynku na prototyp nowego produktu;</i>	√	√	√

Tabela 1. c.d. Czynniki sukcesu procesu rozwoju nowego produktu wyróżnione w badanych zakładach

Grupa	Lp.	Czynniki sukcesu procesu rozwoju nowego produktu	Zakład		
			I	II	III
WSPOMAGANIE	23.	<i>Ustalenie formalnych struktur organizacyjnych (np. Działu Badań i Rozwoju) do zarządzania procesem rozwoju nowego produktu;</i>	–	√	√
	24.	<i>Sformalizowana procedura (zorganizowana i sterowana) współpraca różnych działów firmy;</i>	–	–	–
	25.	<i>Współpraca różnych działów przedsiębiorstwa;</i>	√	√	√
	26.	<i>Weryfikacja założeń projektowych i specyfikacji projektowej;</i>	√	√	√
	27.	<i>Nadzorowanie rozwoju nowego produktu w ramach przyjętych kalkulacji cenowych i kosztowych;</i>	√	√	√

Grupa	Lp.	Czynniki sukcesu procesu rozwoju nowego produktu	Zakład		
			I	II	III
	28.	Zarządzanie wiedzą o procesie rozwoju nowego produktu;	√	–	–
	29.	Wsparcie kierownictwa wyższego szczebla;	√	–	√
	30.	Mianowanie lidera zarządzającego procesem rozwoju nowego produktu;	–	–	√
	31.	Krytyczna ocena skuteczności i efektywności przeprowadzonego procesu rozwoju nowego produktu, wyciągnięcie wniosków na przyszłość;	–	–	–
	32.	Monitorowanie efektywności wdrożenia nowego produktu na rynek;	–	–	–
Suma zidentyfikowanych czynników sukcesu			20	18	21

Legenda:

symbol „√” – czynnik sukcesu występuje; symbol „–” – czynnik sukcesu nie występuje;

Źródło: opracowanie własne.

Tabela 2. Zestawienie czynników sukcesu rozpoznanych w badanych zakładach: I, II, III

Grupa czynników sukcesu	Liczba czynników	Sumaryczna liczba rozpoznanych czynników sukcesu		
		Zakład I	Zakład II	Zakład III
I. Strategia	7	5	6	6
II. Planowanie	7	5	4	4
III. Organizacja	8	5	4	5
IV. Wspomaganie	10	5	4	6
Ogółem	32	20	18	21
Skumulowany % rozpoznanych czynników	100%	63%	56%	66%

Źródło: opracowanie własne.

Ponadto najmniej czynników sukcesu rozpoznano w grupie Wspomaganie, co oznacza, że producenci powinni uzupełnić braki również i tym w obszarze. Szczególną uwagę należy skierować na wdrożenie metod wspomagających rozwój nowego produktu oraz służących do monitorowania skuteczności i efektywności procesu.

Wnioski

Z 32 czynników sukcesu tematycznie podzielonych na: Strategię, Planowanie, Organizację i Wspomaganie w badanych zakładach wyróżniono od 18 do 21 czynników, przy czym najmniej z nich rozpoznano w grupie Wspo-

maganie, związanej m.in. z prowadzeniem monitoringu wdrożenia nowego produktu (średnio ok. 50%). Ogółem w badanych zakładach nie stwierdzono występowania ok. 40% z rozpatrywanych czynników sukcesu, co potwierdza istnienie znacznego obszaru do wprowadzania usprawnień w procesie rozwoju nowej kolekcji mebli.

Podsumowanie

Firmy powinny wiedzieć, że istotnie mogą kontrolować proces rozwoju nowego produktu oraz mieć fundamentalny wpływ na poziom sukcesu realizowanego przedsięwzięcia²¹ (Rutkowski 2007). Bowiem o powodzeniu rynkowym nowości, jak wykazano powyżej, decyduje duża liczba czynników, na których kształtowanie się przedsiębiorstwo może mieć wpływ. Niemniej ważna jest przy tym świadomość przedsiębiorstwa o ich występowaniu, bądź ich braku. Możliwość merytorycznego uzasadnienia zaistniałego stanu w tym obszarze jest kluczowa, ponieważ są również takie czynniki, o których przedsiębiorstwo może nie wiedzieć, lub też dowiaduje się o nich zbyt późno, aby na nie odpowiednio zareagować. Niezależnie od starań w kierunku osiągania sukcesów nowych produktów, nie należy zapominać, że to decyzja konsumentów o zakupie nowego produktu będzie ostatecznym miernikiem powodzenia lub porażki zrealizowanego procesu rozwojowego.

Bibliografia

- Adamowicz M., Wiktorski T., *Kondycja i perspektywy rozwoju polskiego przemysłu meblarskiego*, Ann. WULS–SGGW, For and Wood Technol., Warszawa 2006, 56: 237-242.
- Adis A. Az. Hj., Sing Deek W., Chan Kim Lian J., *The impacts of strategic orientation, marketing strategy and market research activities on new product development*, Journal Kemanusiaan bil. 12, Desember 2008.
- Bull L., Ferguson I., *Factors influencing the success of wood product innovations in Australia and New Zealand*, Forest Policy and Economics, 2006, 8: 742-750.
- Cooper R., Edgett S., *Developing a product innovation and technology strategy for your business*, Research Technology Management, Industrial Research Institute, Inc., May–June 2010.
- Di Benedetto C.A., *Identifying the key success factors in new product launch*, Journal of Product Innovation Management, Elsevier Science Inc., 1999, 16.
- Golat R., „Know-how, Status prawny i podatkowy”, Warszawa 2007.
- Hagström L., Ritzén S., Johansson J., *The use and implementation of CAD in the Swedish furniture industry*, Forest Products Journal, 2006, 56 (1): 73-81.

²¹ I. Rutkowski, *Rozwój nowego produktu: metody i uwarunkowania*, P W E, Warszawa 2007.

- Harmancioglu N., Droge C., Calantone R.J., *Strategic fit to resources versus NPD execution proficiencies: what are their roles in determining success?*, J. of the Acad. Mark. Sci., 2009, 37: 266-282.
- Kapuściński M., Koszarek M., Listwoń M., Szutka S., *Strategia Rozwoju Zachodniopomorskiego Klastra Drzewno-Meblarskiego*, Wydawca: Instytut Badań nad Gospodarką Rynkową, Gdańsk 2007.
- Kotler P., Armstrong G., *Principles of Marketing*, Pearson Education, New Jersey 2010.
- March-Chordà I., Gunasekaran A., Lloria-Aramburo B., *Product development process in Spanish SMSs: an empirical research*, Technovation, Elsevier Science Ltd. 2002, 22: 301-312.
- Olkowicz M., Szymanowski W., *The new product development models in the furniture industry – a literature review*, Intercathedra, Poznań University of Life Sciences, Poznań 2012, 28/1: 55-61.
- Pasternak K., *Zarys zarządzania produkcją*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2005.
- Raniewicz A., *Raport branży meblarskiej w 2011 r.*, Wydawca ABACORP, Łódź 2012.
- Ratajczak E., *Postęp naukowy w drzewnictwie*, Wydawnictwo Instytutu Technologii Drewna, Poznań 2010.
- Rutkowski I., *Rozwój nowego produktu: metody i uwarunkowania*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2007.
- Stendahl M., *Management of product development projects in the wood industry*; Scandinavian Journal of Forest Research, 2009, 24: 434-447.
- Wiktorski T., *Polskie Meble – Outlook 2011*, raport na zlecenie OIGPM i MTP, Warszawa 2011.