

Spis treści

Przedmowa	xiii
Część I. Wprowadzenie	1
1. Kluczowe czynniki sukcesu lub niepowodzenia nowych produktów	3
1.1. Produkty spożywcze – baza dla innowacji	3
1.1.1. Produkty spożywcze a system żywnościowy	4
1.1.2. Produkty spożywcze a rynki	5
1.1.3. Produkty spożywcze a technologia produkcji	6
1.1.4. Odżywianie a zdrowie	7
1.1.5. Platformy produktów	8
1.1.6. Stopień innowacyjności	10
1.2. Wskaźniki powodzenia i niepowodzenia produktów	11
1.2.1. Sukces pojedynczego produktu	11
1.2.2. Sukces projektu opracowywania produktów	14
1.2.3. Sukces programu opracowywania produktu	14
1.2.4. Wybór wskaźników sukcesu opracowywania produktu	16
1.3. Kluczowe czynniki sukcesu produktu	17
1.4. Proces opracowywania produktu: podstawa sukcesu	21
1.4.1. Etapy procesu opracowywania nowego produktu	22
1.4.2. Proces opracowywania produktu w odniesieniu do różnych artykułów	27
1.5. Zarządzanie gwarantujące sukces	29
1.5.1. Kierownictwo firmy a opracowywanie produktu	29
1.5.2. Zarządzanie programem opracowywania produktu	32
1.5.3. Zarządzanie przedsięwzięciem opracowywania produktu	32
1.6. Odniesienie do potrzeb konsumentów i rynków: klucz do sukcesu produktu	34
1.7. Znajomość społeczeństwa, przemysłu i technologii	35
1.7.1. Znajomość społeczeństw i zmian w nich zachodzących	35

1.7.2. Znajomość przemysłu i technologii	36
1.7.3. Kreowanie wiedzy potrzebnej do opracowywania produktu	37
1.8. Zarządzanie opracowywaniem produktu w przemyśle spożywczym	39
1.9. Założenia i struktura tej książki	40
Bibliografia	42

Część II. Główne czynniki zapewniające sukces w opracowywaniu produktu 45

2. Opracowywanie strategii innowacji 47

2.1. Możliwości innowacji	48
2.1.1. Dostrzeżenie możliwości wprowadzenia innowacji	49
2.1.2. Określenie możliwości innowacji związanych z przedsiębiorstwem	56
2.2. Włączanie innowacji do strategii biznesu	61
2.2.1. Łączenie strategii produkcji i strategii innowacji	61
2.2.2. Łączenie strategii technologii i strategii innowacji	62
2.2.3. Łączenie strategii rynku i strategii innowacji	64
2.2.4. Unifikacja – połączona strategia innowacji	66
2.3. Tworzenie strategii innowacji	67
2.3.1. Miejsce firmy w systemie żywnościowym	67
2.3.2. Sposoby osiągania celów innowacyjnych	69
2.3.3. Organizacja firmy i środki na innowacje	71
2.4. Doskonalenie strategii innowacji	71
2.4.1. Analiza oferty projektów innowacji	72
2.4.2. Możliwości firmy i jej organizacja	73
2.4.3. Analiza strategiczna i operacyjna	74
2.4.4. Analiza ilościowa najbardziej odpowiednich strategii	77
2.4.5. Decyzje	78
2.4.6. Ogólne zarządzanie innowacjami	79
2.5. Ukierunkowanie programu opracowywania produktu	81
2.5.1. Związek z poziomem kompetencji	81
2.5.2. Związek z portfelem produktów	83
2.5.3. Analiza portfela produktów	84
2.5.4. Planowanie nowego portfela produktów	85
2.5.5. Podział portfela produktów na kategorie	86
2.6. Przygotowanie strategii opracowywania produktu	87
2.6.1. Określanie procesu opracowywania produktu, wyników i działań	88
2.6.2. Przewidywanie sukcesu produktów	88
2.6.3. Typy strategii opracowywania nowego produktu	89
2.6.4. Ogólna strategia opracowywania produktu	91
2.7. Planowanie programu opracowywania produktu	93
Bibliografia	95

3. Proces opracowywania produktu 97

3.1. Strategia produktu	98
3.1.1. Definiowanie projektu	99
3.1.2. Rozwijanie koncepcji produktu	104
3.1.3. Specyfikacja projektu produktu	111
3.1.4. Wykonalność produktu i plan przedsięwzięcia	113

3.2. Projektowanie produktu i opracowywanie procesu	114
3.2.1. Etapy projektowania produktu i opracowywania procesu produkcji	115
3.2.2. Ważne elementy procesu projektowania produktu i opracowywania procesu produkcji	117
3.2.3. Wnioski dla projektowania produktu i opracowywania procesu produkcji	120
3.3. Komerccjalizacja produktu	121
3.3.1. Rozpoczęcie komercjalizacji	122
3.3.2. Projektowanie komercjalizacji produktu	123
3.3.3. Testowanie	124
3.3.4. Końcowa integracja	126
3.4. Wprowadzenie produktu na rynek i ocena	126
3.4.1. Oczekiwane wyniki wprowadzenia produktu na rynek	127
3.4.2. Strategie wprowadzania produktu na rynek	128
3.4.3. Działania związane z wprowadzaniem na rynek nowych produktów	129
3.4.4. Ocena i kontrola wprowadzania produktu na rynek	131
3.5. Usługi w opracowywaniu produktu	134
3.5.1. Usługi	134
3.5.2. Opracowywanie nowej usługi	135
3.5.3. Przemysłowe produkty spożywcze i usługi	138
3.5.4. Opracowywanie usług gastronomicznych	143
3.6. Dokład zmierza proces opracowywania produktów spożywczych?	148
Bibliografia	150
4. Podstawowa wiedza niezbędna do opracowywania produktów	153
4.1. Technologia, wiedza a system żywnościowy	154
4.1.1. Wiedza w systemie żywnościowym	155
4.1.2. Tworzenie i wymiana wiedzy w systemie żywnościowym	157
4.2. Zarządzanie wiedzą czy sterowanie wiedzą?	161
4.2.1. Strategiczne kierunki zdobywania wiedzy	162
4.2.2. Systemy wiedzy	165
4.3. Wiedza potrzebna do opracowywania produktów	169
4.3.1. Wiedza technologiczna	170
4.3.2. Wiedza o środowisku	173
4.3.3. Zasoby wiedzy	174
4.3.4. Źródła informacji	177
4.4. Wiedza utajona w procesie opracowywania produktów	180
4.4.1. Wiedza indywidualna w procesie opracowywania produktów	181
4.4.2. Wykorzystanie wiedzy utajonej i jawnej w procesie opracowywania produktów	182
4.4.3. Przekształcenie wiedzy utajonej w jawną	185
4.5. Tworzenie wiedzy w procesie opracowywania produktu	188
4.5.1. Tworzenie wiedzy w przedsiębiorstwie	188
4.5.2. Kierowanie tworzeniem wiedzy	192
Bibliografia	196
5. Rola konsumenta w procesie opracowywania produktu	199
5.1. Rozumienie zachowań konsumenta	200
5.1.1. Bódcze stymulujące zakup i konsumpcję	204

5.1.2. Kryteria oceny produktu	206
5.1.3. Związek między konsumentem i żywnością	207
5.2. Rozumienie mechanizmu wyboru żywności	209
5.2.1. Postrzeganie narodowości i przynależności społecznej	210
5.2.2. Zaangażowanie	210
5.2.3. Przyzwyczajenia	211
5.2.4. Stereotypy dotyczące żywności	212
5.3. Unikanie i akceptacja nowych produktów	214
5.4. Uwzględnianie potrzeb i życzeń konsumenta przy opracowywaniu produktu	215
5.4.1. Określanie potrzeb i życzeń konsumenta	216
5.4.2. Kulturowe potrzeby i życzenia dotyczące żywności	221
5.4.3. Estetyka i żywność a konsumenci	224
5.5. Sensoryczne potrzeby i wymagania w opracowywaniu nowego produktu	226
5.5.1. Cechy sensoryczne produktu	227
5.5.2. Interakcje cech sensorycznych produktów	229
5.6. Konsumenci w etapie 1: opracowywania strategii produktu	231
5.6.1. Tworzenie pomysłów na produkt i ich selekcja	233
5.6.2. Testy konsumenckie w początkowych etapach opracowywania produktu	237
5.6.3. Definicja i optymalizacja koncepcji produktu	237
5.6.4. Opracowywanie specyfikacji projektu produktu na podstawie koncepcji produktu	242
5.7. Konsumenci w etapie 2: projektowania produktu i opracowywania procesu	245
5.7.1. Włączanie konsumenta w projektowanie produktu i opracowywanie procesu	245
5.7.2. Ocena cech produktu	246
5.7.3. Eksperymenty „ball park”	249
5.7.4. Optymalizacja	250
5.7.5. Powiększanie skali	252
5.8. Konsumenci w etapie 3: komercjalizacji produktu	254
5.8.1. Końcowa konsumencka koncepcja produktu	254
5.8.2. Konsumenci w projektowaniu marketingu i produkcji	255
5.8.3. Testowanie produktu rynkowego	256
5.9. Konsumenci w etapie 4: wprowadzenia produktu na rynek i jego oceny	259
5.9.1. Wprowadzanie produktu na rynek konsumencki	259
5.9.2. Konsumencka ocena wprowadzenia produktu na rynek	260
Bibliografia	261

Część III. Zarządzanie opracowywaniem produktu i doskonalenie procesu..... 265

6. Zarządzanie procesem opracowywania produktu	267
6.1. Zasady zarządzania opracowywaniem produktu	268
6.1.1. Główna filozofia i rozumienie	268
6.1.2. Umiejętności	269
6.1.3. Organizacja	269
6.2. Ludzie w zarządzaniu opracowywaniem produktu	270

6.2.1. Dyrektorzy	271
6.2.2. Dyrektorzy wykonawczy	272
6.2.3. Kierownicy ds. opracowywania produktu	272
6.2.4. Kierownicy projektu	273
6.2.5. Istotne czynniki na poszczególnych szczeblach zarządzania	274
6.3. Projektowanie procesu opracowywania produktu	275
6.3.1. Wpływ wiedzy i umiejętności na proces opracowywania produktu	275
6.3.2. Poziom innowacyjności a proces opracowywania produktu	276
6.3.3. Inne czynniki w projektowaniu procesu opracowywania produktu	278
6.3.4. Wykorzystanie procesu opracowywania produktu i wprowadzanie do niego zmian	278
6.4. Ustalenie kluczowych punktów decyzyjnych i decydentów	280
6.4.1. Decyzje zwierzchniego kierownictwa	280
6.4.2. Decyzje kierownika ds. opracowywania produktu	282
6.4.3. Decyzje kierownika projektu	283
6.5. Określenie wyników, budżetu i przeszkód	285
6.5.1. Definiowanie wyników	285
6.5.2. Ustalanie budżetu	289
6.5.3. Określanie przeszkód	292
6.6. Organizacja procesu opracowywania produktu	296
6.6.1. Identyfikacja działań, wiedzy i umiejętności	296
6.6.2. Odpowiedzialność, środki i harmonogram działań	301
6.6.3. Personel wewnętrzny i podwykonawczy	305
6.7. Zarządzanie procesem opracowywania produktu	308
6.7.1. Wewnętrzne zarządzanie przedsięwzięciem	308
6.7.2. Integracja i zarządzanie pracą zewnętrznych agencji	314
6.8. System organizacyjny firmy przy opracowywaniu produktu	317
6.8.1. Formy systemu organizacyjnego	318
6.8.2. Dynamiczne, zmienne systemy organizacyjne firmy	322
Bibliografia	325
 7. Opracowywanie produktu w systemie żywnościowym	
– analiza przykładów	327
7.1. Produkcja pierwotna: kreowanie nowej odmiany jabłek	329
7.1.1. Opracowywanie produktu – nowej odmiany jabłek	329
7.1.2. Etap 1: strategia produktu	332
7.1.3. Etap 2: projektowanie produktu i opracowywanie procesu	332
7.1.4. Etap 3: komercjalizacja produktu	334
7.1.5. Etap 4: wprowadzenie produktu na rynek i ocena	335
7.2. Opracowywanie tajskich owoców mango i ich konkurencyjne zalety na rynkach eksportowych	337
7.2.1. Projekt badań i ich rozwój	338
7.2.2. Wdrażanie badań	338
7.2.3. Aspekty komercyjne	340
7.2.4. Wprowadzenie na rynek	342
7.3. Produkty przemysłowe: proces opracowywania białek serwatkowych i zarządzanie ich produkcją	343
7.3.1. Etap 1: strategia opracowywania produktu	346
7.3.2. Etap 2: projektowanie produktu i opracowywanie procesu	347
7.3.3. Etap 3: komercjalizacja produktu	348

7.3.4. Etap 4: wprowadzanie produktu na rynek i ocena	349
7.4. Produkty konsumpcyjne: nowe produkty i nowa platforma w gamie sosów	350
7.4.1. Etap 1: strategia opracowywania produktu	352
7.4.2. Etap 2: projektowanie produktu i opracowywanie procesu	352
7.4.3. Etap 3: komercjalizacja produktu	353
7.4.4. Etap 4: wprowadzanie produktu na rynek i ocena	354
7.5. Komentarz do analizy przykładów	356
7.6. Podziękowania	357
Bibliografia	357
8. Doskonalenie procesu opracowywania nowych produktów	358
8.1. Podstawowe wiadomości	359
8.1.1. Powiązanie z ogólną strategią biznesu	359
8.1.2. Zrównoważone portfolio nowych produktów	360
8.1.3. Jasno zdefiniowana strategia opracowywania produktu	360
8.1.4. Odpowiednie systemy i procesy zarządzania przedsięwzięciem	360
8.1.5. Odpowiednie zasoby fizyczne i ludzkie	361
8.1.6. Klimat zaangażowania i poparcia organizacyjnego	361
8.1.7. Zrozumienie konsumenta, klienta, rynku i środowiska	362
8.2. Ocena opracowywania produktów	363
8.2.1. Co to jest benchmarking?	364
8.2.2. Podstawowe kroki w analizie porównawczej opracowywania produktu	365
8.3. Wskaźniki innowacji	369
8.3.1. Harmonogram pozyskiwania informacji	370
8.3.2. Wymiar holistyczny	371
8.3.3. Kryteria doboru wskaźników	372
8.3.4. Praktyczne wykorzystanie wskaźników innowacji	372
8.4. Dążenie do ciągłego postępu	375
8.4.1. Kroki w kierunku stałego postępu	376
8.4.2. Projekt opracowywania produktu	377
8.4.3. Program opracowywania produktu	379
8.4.4. Strategie: biznesu i opracowywania produktu	379
Bibliografia	381