AgEcon SEARCH
RESEARCH IN AGRICULTURAL & APPLIED ECONOMICS

The World's Largest Open Access Agricultural & Applied Economics Digital Library

This document is discoverable and free to researchers across the globe due to the work of AgEcon Search.

Help ensure our sustainability.

Give to AgEcon Search

AgEcon Search
http://ageconsearch.umn.edu
aesearch@umn.edu

*Papers downloaded from **AgEcon Search** may be used for non-commercial purposes and personal study only. No other use, including posting to another Internet site, is permitted without permission from the copyright owner (not AgEcon Search), or as allowed under the provisions of Fair Use, U.S. Copyright Act, Title 17 U.S.C.*

Zeszyty Naukowe
Szkoły Głównej Gospodarstwa Wiejskiego
w Warszawie

PROBLEMY ROLNICTWA ŚWIATOWEGO

Tom 13 (XXVIII)
Zeszyt 1

Wydawnictwo SGGW
Warszawa 2013

Joanna Kaczorowska[1]
Katedra Organizacji i Ekonomiki Konsumpcji
SGGW w Warszawie

Korzyści z opracowywania i czynniki warunkujące sukces nowych produktów na rynku żywności

Benefits from the new products development and determinants of their success in the food market

Synopsis. Opracowywanie, wprowadzanie nowych i ulepszanie istniejących produktów jest jednym ze sposobów utrzymania się firm na dynamicznie zmieniającym się rynku żywności. Działania te zwiększają elastyczność i stabilność funkcjonowania, wzmacniają obecną pozycję przedsiębiorstw i stwarzają możliwość ich rozwoju w przyszłości. Skuteczność tych działań zależy od znajomości czynników warunkujących sukces nowych produktów na rynku oraz od wykorzystania tej wiedzy przez przedsiębiorstwa w praktyce.

Słowa kluczowe: opracowywanie nowych produktów żywnościowych, innowacje produktowe na rynku żywności, czynniki sukcesu nowego produktu.

Abstract. The development and introduction of new as well as improving existing products creates a chance for companies to exist in the rapidly-changing food market. These actions increase flexibility and stability of functioning, strengthen the current position of companies and provide an opportunity for their development in the future. The effectiveness of these actions depends on the knowledge of determinants for market success of new products and the practical application of this knowledge by companies.

Key words: new food product development, food product innovation, success determinants of new product.

Wprowadzenie

Istnienie i rozwój każdego przedsiębiorstwa na rynku pozostaje w ścisłym związku z akceptacją jego oferty. Opracowywanie, wprowadzanie nowych i ulepszanie istniejących produktów ma istotne znaczenie dla zdolności firmy do sprostania konkurencji, generowania zysków oraz realizacji krótko i długoterminowych planów rozwoju organizacji. Brak działań w tym obszarze stanowi poważne zagrożenie dla sprawnego funkcjonowania organizacji obecnie oraz w przyszłości. Przedsiębiorstwa zachowawczo podchodzące do rozwoju i komercjalizacji nowych produktów (innowacji produktowych) powolnie reagują na zmiany otoczenia. Sytuacja ta powoduje, że ich oferta w coraz mniejszym stopniu odpowiada potrzebom odbiorców, przez co trudno jest im utrzymać swoją pozycję oraz prowadzić ekspansję na nowe rynki. Z drugiej strony wysoka aktywność firm w obszarze kreowania innowacji produktowych (związana zazwyczaj ze znacznym zaangażowaniem środków i nakładów organizacji) również nie gwarantuje

[1] Dr inż., e-mail: joanna_kaczorowska@sggw.pl.

długofalowego sukcesu przedsiębiorstwa. Na rynku żywności nowe produkty, aby miały szanse powodzenia, muszą zaspakajać oczekiwania nabywców (w sposób lepszy lub inny niż wyroby konkurencyjne) oraz wynikać z potrzeb i możliwości przedsiębiorstwa. Przedsiębiorstwa, które chcą je wprowadzać, muszą posiadać odpowiednią wiedzę, umiejętności oraz zasoby, powinna cechować je również orientacja rynkowa.

Celem artykułu jest przegląd istniejącej wiedzy na temat korzyści i ryzyka związanego z opracowywaniem innowacji produktowych w przedsiębiorstwach na rynku żywności oraz czynników, które w istotny sposób determinują akceptację nowego wyrobu. Materiał do opracowania stanowiły wtórne (krajowe i zagraniczne) dane literaturowe pochodzące ze źródeł tradycyjnych i internetowych.

Specyfika innowacji produktowych na rynku żywności

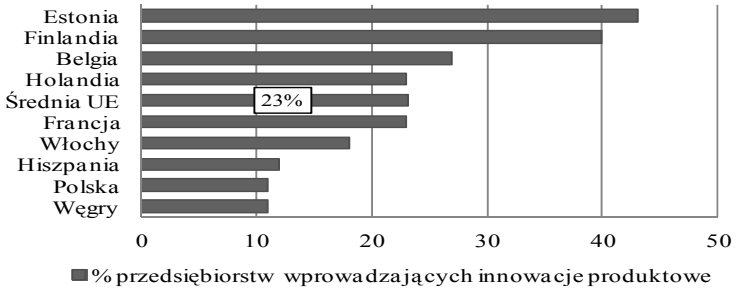
Specyfika nowych produktów żywnościowych wynika przede wszystkim z natury branży FMCG (ang. Fast Moving Consumer Goods, tj. dóbr szybko rotujących, szybko zbywalnych), do której rynek ten należy, cechującej się wysoką częstotliwością zakupów, masowością, ogromną różnorodnością i agresywną walką konkurencyjną. Sytuacja ta powoduje, że innowacje produktowe, by zyskać zainteresowanie nabywców, muszą się czymś wyróżniać, a więc być lepsze, tańsze lub odmienne od produktów już istniejących.

Z drugiej strony, coraz krótsze cykle życia wyrobów (spowodowane silną konkurencją oraz dynamicznie zmieniającymi się wymaganiami klientów) wywołują presję na szybki zwrot nakładów z opracowywania nowości i na osiągnięcie zysków w krótkim czasie po wprowadzeniu produktu. Jeśli dodamy do tego ograniczony budżet na działalność innowacyjną (wynikający z dominacji MŚP w branży spożywczej), wysokie oczekiwania konsumentów oraz wahania sezonowe podaży surowców, ograniczenia tradycyjnych technologii produkcji i mnogość norm oraz regulacji prawnych, to proces opracowania „wyróżniającego się" nowego wyrobu jest procesem trudnym do wykonania. Z tego też względu na rynku żywności mniej niż jedna czwarta przedsiębiorstw (w UE średnio 23%, w Polsce zaś 11%) decyduje się wprowadzać innowacje produktowe (rys. 1), a nawet wśród najbardziej innowacyjnych branż przetwórstwa żywności (tj. w sektorze mleczarskim, żywności mrożonej oraz produkcji wody i napojów bezalkoholowych) udział nowych wyrobów w asortymencie ogółem plasuje się poniżej 10% [Data… 2011].

Nowe produkty żywnościowe charakteryzują się niskim poziomem oryginalności, mają zwykle charakter naśladowczy (kopie produktów już istniejących), uzupełniający (nowe smaki i wersje opakowania) lub tylko nieznacznie zmieniony, np. w celu poprawy jakości i/lub obniżenia kosztów produkcji. Przy ich opracowywaniu rzadko wykorzystywane są nowoczesne technologie (tj. biotechnologia, inżynieria genetyczna czy nanotechnologia) oraz najnowsze osiągnięcia nauki, np. mikrokapsułkowanie składników lub opakowania biodegradowalne. Sporadycznie pojawiają się produkty bezwzględnie nowe, kreatywne i całkowicie oryginalne [Kaczorowska 2009]. Z punktu widzenia przedsiębiorstw opracowywanie wtórnych innowacji wydaje się łatwiejsze i korzystniejsze dla producentów. Sytuacja ta wynika z takich obiektywnych przyczyn, takich jak:

- trudno wymyślić bezwzględnie nową, oryginalną innowację, w szczególności na rynku tradycyjnych technologii,

- opracowywanie wtórnego produktu nie wymaga tak dużego nakładu czasu, zatrudnienia, pracy oraz środków finansowych jak w przypadku unikalnych produktów,
- radykalne rozwiązania często budzą wątpliwości i opór decydentów, co dodatkowo utrudnia ich przekonanie do konieczności udostępnienia odpowiednich zasobów,
- z wtórnymi innowacjami związane jest niższe ryzyko słabego popytu na nowy wyrób.



Rys. 1. Przedsiębiorstwa branży spożywczej opracowujące i wprowadzające innowacje produktowe w 2008 r., % wszystkich przedsiębiorstw sektora żywnościowego w danym kraju członkowskim UE

Fig. 1. Food industry enterprises introducing product innovations developed within the enterprise in 2008, % of the total number of enterprises in the food sector in selected EU member states

Źródło: opracowanie na podstawie raportu [Data… 2012, s.9].

Podczas opracowywania nowych produktów żywnościowych przedsiębiorstwa coraz częściej rezygnują z ukierunkowania na produkcję (sprzyjającego tworzeniu barier popytowych), obierając orientację na rynek, co gwarantuje im łatwiejszy zbyt wytwarzanych wyrobów, osiąganie wyższego poziomu zadowolenia nabywców i generowanie wyższych zysków w porównaniu do przedsiębiorstw, które tej strategii nie stosują. Szczególnym przypadkiem orientacji rynkowej jest koncepcja „consumer-oriented" w rozwoju nowego produktu, polegająca na priorytetowym traktowaniu potrzeb i oczekiwań końcowych nabywców podczas kreowania i wdrażania innowacji produktowych. Podejście to pozwala na szybkie diagnozowanie zmieniających się problemów, potrzeb i oczekiwań klientów, zwiększając jednocześnie efektywność opracowywanych projektów [Costa i Jongen 2006; van Trijp i Steenkamp 2005]. Działania producentów zgodne z koncepcją „consumer-oriented" są szczególnie widoczne w takich segmentach rynku jak żywność wygodna i funkcjonalna.

Korzyści i ryzyko opracowywania i wprowadzania nowych produktów przez przedsiębiorstwa

Opracowywanie, wprowadzanie nowych i ulepszanie istniejących produktów jest jednym ze sposobów na zrównoważony rozwój i przetrwanie przedsiębiorstw w trudnym i dynamicznie zmieniającym się otoczeniu rynku żywności. Sprawne i efektywne działania

w tych obszarach przynoszą firmom wiele wymiernych korzyści, pozwalając im m.in. na [Fuller 2005]:

- wzrost elastyczności działania przez szybkie dostosowywanie do zmiennego otoczenia,
- wzmacnianie pozycji na dotychczas obsługiwanym rynku oraz zwiększanie zasięgu działania przez wzrost oraz zróżnicowanie atrakcyjności i jakości oferowanych wyrobów, możliwość modyfikowania ich ceny,
- zwiększenie stabilności działania w wyniku tworzenia platform produktów (tj. elementów wspólnych umożliwiających wymianę wiedzy, doświadczeń i informacji), na bazie których można kreować wiele pochodnych wyrobów,
- wyróżnianie się przez kreowanie innowacyjnego wizerunku firmy;
- obniżenie kosztów produkcji i dystrybucji (przekładające się na wzrost rentowności przedsiębiorstwa) przez usprawnienia i unowocześnianie procesu wytworzenia produktów.

Należy pamiętać jednak, że opracowywanie i wprowadzanie nowych oraz rozwój istniejących już produktów jest również ryzykownym przedsięwzięciem dla przedsiębiorstw, nie wszystkie skomercjalizowane produkty odnoszą sukces. Proces opracowywania cechuje niska skuteczność. Szacuje się że na rynku FMCG około 90% konceptów nie przechodzi fazy testów i nigdy nie trafia na rynek (rys. 2).

Rys. 2. Efektywność procesu opracowywania oraz wprowadzania nowych produktów w przedsiębiorstwach branży FMCG

Fig. 2. Effectiveness of new product development process in the FMCG sector

Źródło: opracowano na podstawie: pracy Dekkera i Linnemanna [1998].

Wśród nielicznych produktów, które pomyślnie przejdą ten proces, blisko 75% wdrożonych ponosi porażkę w ciągu pierwszego roku od chwili wprowadzenia, a tylko co dziesiąty ma szansę na nim pozostać przez pięć kolejnych lat [Dekker i Linnemann 1998].

Najwyższe ryzyko porażki innowacji produktowej na rynku FMCG jest pozytywnie skorelowane zarówno z radykalnymi, jak i naśladowczymi (imitacyjnymi) produktami. W przypadku tych ostatnich zmiany w produkcie są zazwyczaj zbyt powierzchowne dla nabywców, by zdecydowali się na zamianę sprawdzonego wyrobu. Porażka nowego produktu (zarówno oryginalnego, jak i wtórnego) zawsze stanowi zagrożenie dla

sprawnego funkcjonowania przedsiębiorstwa, które związane jest przede wszystkim ze stratami finansowymi (wynikających z zaangażowania kapitału i pracy ludzkiej) oraz utratą czasu na realizację opracowywania niewłaściwego projektu. Jednocześnie następuje utrata pomysłu, który mógłby zostać lepiej lub inaczej wykorzystany przez przedsiębiorstwo. Ponadto firma może spodziewać się osłabienia pozycji rynkowej, wynikającej z erozji marki (tj. procesu, w którym na skutek działań niespójnych z wizją i wartościami marki zostaje ona zdegradowana do statusu towaru, a emocjonalna więź między nią a konsumentem zanika) oraz z utraty lojalności klientów. Ostatecznie brak sukcesu wprowadzonego na rynek wyrobu często przyczynia się do obniżenia motywacji pracowników zaangażowanych w opracowywanie projektu, utraty ich entuzjazmu i chęci działania, co może doprowadzić nawet do paraliżu organizacyjnego. Wszystkie poruszane wyżej kwestie powodują, że warto uważnie prześledzić czynniki determinujące powodzenie nowych wyrobów na rynku, w celu zminimalizowania ryzyka i uzyskania jak największych korzyści z opracowywania i wprowadzania nowych produktów w przedsiębiorstwie.

Czynniki warunkujące sukces nowego produktu

Czynniki determinujące powodzenie nowego produktu na rynku są przedmiotem zainteresowań badaczy od połowy lat 50-tych ubiegłego stulecia. Efektem ich studiów empirycznych są zestawienia kluczowych czynników, najlepszych praktyk oraz wyrażanych ilościowo wskaźników powodzenia lub niepowodzenia innowacji na rynku [Rutkowski 2004]. Rezultaty badań nad determinantami sukcesu nowego produktu podzielić można na cztery kategorie, które dotyczą:

- samego produktu (unikalność, dostosowanie do potrzeb rynku i przedsiębiorstwa, jakość, cechy użytkowe, cena),
- procesu rozwoju nowego wyrobu (sposób realizacji opracowywania projektu i jego organizacja, zaangażowanie zarządu, dostawców, technologów i konsumentów w rozwój innowacji, wykorzystanie platform do budowy oferty produktów),
- umiejętności i zasobów przedsiębiorstwa (możliwości finansowe, technologiczne, umiejętności i postawy kadry kierowniczej, inżynierskiej i marketingowej),
- otoczenia marketingowego i marketingu nowego produktu (atrakcyjność rynku i właściwa ocena jego potencjału, odpowiednie działania marketingowe).

Sukces nowego wyrobu zależy przede wszystkim od cech produktu, jego oryginalności oraz zdolności do wyróżniania się na tle pozostałych [Hoban 1998]. Wskaźnik powodzenia dla produktów, których strategia rozwoju oparta była na unikatowości lub przewadze jakościowej wynosi 98%, w przypadku zaś innowacji o charakterze wtórnym (usprawnionych, zmodyfikowanych, uzupełniających dotychczasowe linie) oraz naśladowczym (kopie i imitacje istniejących wyrobów) wynosi odpowiednio 58% i 18% [Cooper 1999]. Zdaniem Hoban [1998] tylko 25% unikalnych produktów żywnościowych ponosi porażkę, w przypadku innowacji wtórnych aż 75%. Radykalne innowacje mają większą szansę utrzymania się na rynku ponieważ:

- konkurencja potrzebuje więcej czasu by je skopiować (producent czerpie korzyści z tymczasowej pozycji monopolisty),
- wyróżniają się w sklepie i są łatwo rozpoznawalne,

- wyznaczają poziom cen i standard dla nowej kategorii produktu, przez co zwykle mają wyższą marżę niż wyroby naśladowcze,
- konsumenci długo pozostają lojalni oryginalnym nowym wyrobom.

Inną ważną cechą nowego produktu jest jego dostosowanie do potrzeb rynku (oczekiwań nabywców) i przedsiębiorstwa. W Stanach Zjednoczonych innowacje o wysokim stopniu dopasowania osiągają wskaźnik powodzenia 85%, natomiast dla produktów zgodnych z potrzebami klientów w Japonii i Wielkiej Brytanii wynosi on 69,8% i 75,6% [New… 1982; Edgett i inni 1992]. Istotną determinantą jest także zdolność wyrobu do dostarczania konsumentom większych korzyści z zakupu niż konkurenci, przez zagwarantowanie wyższej jakości (wskaźnik powodzenia w Wielkiej Brytanii to 59,3%) i niezawodności (45,3%), korzystniejszej wartości za daną cenę (61,6%) oraz atrakcyjniejszego wzornictwa (48,8%) nowego produktu [Edgett i inni 1992].

Drugim kluczowym czynnikiem warunkującym sukces innowacji na rynku jest prawidłowe zaplanowanie oraz sprawne przeprowadzenie procesu rozwoju nowego produktu w przedsiębiorstwie. Zdaniem badaczy wykorzystanie zintegrowanego (symultanicznego, równoległego) sposobu rozwoju nowych produktów żywnościowych jest efektywniejsze od podejścia sekwencyjnego [Ford i Sterman 1998]. Wykorzystanie zintegrowanego procesu rozwoju pozwala skrócić (o co najmniej 30%) czas opracowywania, ograniczyć ilość zmian w projekcie nowego wyrobu, podwyższyć poziom jego jakości oraz zwiększyć (nawet o 30%) wskaźnik powodzenia [Rutkowski 2007]. Korzystne dla sukcesu produktu jest również powołanie interdyscyplinarnych zespołów projektowych oraz zaangażowanie wyższego kierownictwa, dostawców, technologów i potencjalnych nabywców w proces opracowywania [Rudder i inni 2001; Stewart-Knox i Mitchell 2003]. Uczestnictwo konsumentów we wszystkich etapach opracowywania produktu pozwala szybko wyeliminować słabe lub niedopracowane produkty, dzięki temu czas projektu jest krótszy, koszty opracowywania niższe, a ryzyko nietrafionej produkcji znacznie zredukowane. Dodatkowo, włączanie osób spośród odbiorców i dostawców do zespołu realizującego projekt ogranicza znacznie możliwość odrzucenia konceptu o dużym potencjale, a produkty tworzone z ich udziałem (prawdopodobnie ze względu na większą wyróżnialność) mają znacznie korzystniejszy wskaźnik powodzeń [Kaczorowska 2008]. Jednym ze sposobów obniżenia ryzyka porażki nowego produktu jest kreowane i opracowywane innowacji na bazie istniejących już platform, których umiejętnie wykorzystanie pozwala zminimalizować koszty i czas projektu oraz budować całe linie produktów oraz rozszerzać ofertę firmy na wiele nowych obszarów. Z drugiej strony niepowodzenie nowego wyrobu na rynku lub decyzja o zaniechaniu realizowanego projektu nie pociąga za sobą dużych strat finansowych, ponieważ podczas jego realizacji skorzystano z istniejących elementów wspólnych [Simpson i inni 2005].

Umiejętności i zasoby przedsiębiorstwa są ważną determinantą sukcesu nowego produktu. Powszechną przyczyną niepowodzeń innowacji jest dążenie do realizacji projektu, gdy nie ma wystarczających zasobów umożliwiających jego szybką i skuteczną realizację oraz niedoszacowanie realnych kosztów produkcji, promocji i dystrybucji nowego wyrobu. Czynnikiem niesprzyjającym jest również brak odpowiedniego zaplecza technicznego, które determinuje częste problemy z projektowaniem oraz zagwarantowaniem określonego poziomu jakości innowacji produktowej, po rozszerzeniu produkcji na większą skalę [Mruk i Rutkowski 2001; Haffer 2004]. Do sprawnego procesu opracowywania nowego wyrobu niezbędna jest wiedza i umiejętności pracowników,

ekspertów i menedżerów warunkująca wykorzystanie właściwych metod i technik badawczych. Nie bez znaczenia jest także ich biegłość w analizie potrzeb przedsiębiorstwa i rynku oraz umiejętność reakcji w sytuacjach wyjątkowych, np. podczas zmian w prawie żywnościowym, handlowym, standardach ekologicznych itp. [Earle i inni 2007]. Szansę powodzenia produktu zwiększa również odpowiednie zaangażowanie i wsparcie najwyższego kierownictwa oraz umiejętność wykorzystania przez niego mocnych stron przedsiębiorstwa w procesie rozwoju nowego produktu. Wskaźnik powodzenia dla tego czynnika został oszacowany na poziomie 45% [New… 1982].

Ostatnim ważną determinantą sukcesu innowacji jest znajomość otoczenia marketingowego i zręczny marketing nowego produktu. Rezultaty przeprowadzonych badań dowodzą, że brak lub zbyt powierzchowna analiza rynku (brak znajomości rynku docelowego, niedoceniane szybkości i sposobu reakcji konkurentów) oraz błędna ocena jego potencjału (przesadnie optymistyczne prognozy potrzeb) to istotne przyczyny niepowodzenia nowych wyrobów [Haffer 2004]. Dla powodzenia nowego produktu ważny jest również czas oraz sposób wprowadzenia nowego produktu na rynek. Częstą przyczyną porażki jest zbyt wczesny (brak gotowości produktu i kanałów dystrybucji) lub zbyt późny (zmiana potrzeb rynku) moment wdrożenia lub niewłaściwy dobór wsparcia w zakresie sprzedaży i sposobu realizacji planu marketingowego [Mruk i Rutkowski 2001].

Z powyższych rozważań wynika, że wiele różnych czynników składa się na sukces rynkowy nowego produktu, a ich dogłębna znajomość pozwala przedsiębiorstwu lepiej przygotować się i efektywniej przeprowadzić proces opracowywania oraz komercjalizacji nowych wyrobów.

Podsumowanie

Sektor spożywczy charakteryzuje niska innowacyjność produktowa, wynikająca z naturalnych cech rynku żywności, tj. znacznego wykorzystania tradycyjnych technologii produkcji, obowiązywania dużej ilości norm oraz regulacji prawnych oraz dominacji MŚP, mających małe możliwości inwestowania w badania i rozwój. Z drugiej strony to właśnie opracowywanie, wprowadzanie nowych i ulepszanie istniejących wyrobów stanowi jeden ze skutecznych sposobów utrzymania się przedsiębiorstw na tym trudnym i zmiennym (wzrost globalnych rynków oraz konkurencji, zmienność i zróżnicowanie potrzeb współczesnych nabywców, szybkość i łatwości kopiowania istniejących rozwiązań oraz presja na obniżanie cen obecnie oferowanych wyrobów) rynku. Głównymi korzyściami wynikającymi z rozwoju i komercjalizacji innowacji produktowych są wzmacnianie obecnej pozycji (przez większą elastyczność i stabilność działania, zwiększanie jakości i atrakcyjności oferty) oraz możliwość rozwoju przedsiębiorstwa w przyszłości, przez uzyskiwanie wyższej rentowności i wyróżnianie się na rynku. W celu obniżenia ryzyka porażki oraz uzyskania jak największych korzyści niezbędna jest wiedza o determinantach sukcesu nowego produktu na rynku. Wśród nich jako najważniejszy zdefiniowany został sam produkt, który powinien wyróżniać się na tle konkurencji oraz dostarczać konsumentowi unikalnych korzyści z jego konsumpcji. Nie bez znaczenia są również umiejętności (tj. zdolność do efektywnej i skutecznej realizacji opracowywania projektów), zasoby (materialne i niematerialne) oraz wiedza (jawna i utajona) przedsiębiorstwa. Podstawowym czynnikiem wpływającym na sukces produktu i przedsiębiorstwa jest także znajomość otoczenia rynkowego, na którym działa przedsiębiorstwo.

Literatura

Cooper R.G. [1999]: From experience: the invisible success factors in product innovation. *Journal of Product Innovation Management* nr 16, ss. 115-133.

Costa A.I.A., Jongen W.M.F. [2006]: New insights into consumer-led food product development. *Trends in Food Science & Technology* nr 17, ss. 457-465.

Data & Trends of the European Food and Drink Industry 2010. [2011]. CIAA [Tryb dostępu:] www.fooddrinkeurope.eu/uploads/publications_documents/Data_Trends_2011.pdf. [Data odczytu: kwiecień 2012].

Data & Trends of the European Food and Drink Industry 2011. [2012]. Food and Drink Europe. [Tryb dostępu:] www.fooddrinkeurope.eu/uploads/publications_documents/Final_DT_2012_04.06.pdf. [Data odczytu: maj 2012].

Dekker M., Linnemann A.R. [1998]: Product Development in the Food Industry. [W:] Innovation of Food Production Systems. .W.M.F. Jongen i M.T.G Meulenberg (red.). Wageningen Academic Publishers, Wageningen, ss. 67-86.

Earle M., Earle R., Anderson A. [2007]: Opracowywanie produktów spożywczych – podejście marketingowe. WNT, Warszawa.

Edgett S., Shipley D., Forbes G. [1992]: Japanese and British companies compared: Contributing factors to success and failure in new product development. *Journal of Product Innovation Management* nr 9(1), ss. 3-10.

Ford D., Sterman J. [1998]: Dynamic modeling of product development processes. *Systems Dynamic Review* nr 14, ss. 31-68.

Fuller G.W. [2005]: New Food Product Development: From Concept to Marketplace. Ed. 2. CRC Press, Boca Raton, Florida.

Haffer M. [2004]: Zarządzanie nowym produktem. [W:] Innowacyjność przedsiębiorstw. J. Bogdanienko, M. Haffer, W. Popławski (red.): UMK, Toruń, ss. 145-193.

Hoban T.J. [1998]: Improving the success of new product development. *Food Technology* nr 52, ss. 46-49.

Kaczorowska J. [2008]: Role of consumer in the process of new product development. [W:] Challenges and perspectives for the European food market. B. Kowrygo (red.). Warsaw University of Life Sciences Press, Warszawa, ss. 137-147.

Kaczorowska J. [2009]: Innowacyjna działalność produktowa polskich przedsiębiorstw przemysłu spożywczego. *Zeszyty Naukowe SGGW w Warszawie* seria *Problemy rolnictwa światowego* tom 7 (XXII), ss.50-57.

Mruk H., Rutkowski I.P. [2001]: Strategia produktu. PWE, Warszawa.

New Products Management for the 1980s. [1982]. Booz, Allen & Hamilton (BAH), Nowy Jork.

Rudder A., Ainsworth P., Holgate D. [2001]: New food product development: strategies for success. *British Food Journal* nr 103, ss. 657-671.

Rutkowski I.P. [2004]: Rozwój nowego produktu w przedsiębiorstwach jako przedmiot badań. *Marketing i rynek* nr 5, ss. 7-15.

Rutkowski I.P. [2007]: Rozwój nowego produktu. PWE, Warszawa.

Simpson T.W., Siddique Z., Jiao J. [2005]: Product Platform and Product Family Design. Methods and Applications. Springer Science, New York.

Stewart-Knox B., Mitchell P. [2003]: What separates the winners from the losers in new food product development? *Trends in Food Sciences & Technology* nr 14, ss. 58-64.

Van Trijp J.C.M., Steenkamp J.E.B.M. [2005]: Consumer-oriented new product development: principles and practice. [W:] Innovation in agri-food systems. Product quality and consumer acceptance. W.H.F. Jongen i M.T.G. Meulenberg (red.): Wageningen Academic Publishers, Wageningen, ss. 87-119.