

PRACE NAUKOWE

Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu

RESEARCH PAPERS

of Wrocław University of Economics

291

Rachunkowość a controlling

Redaktorzy naukowi

Edward Nowak

Maria Nieplowicz



Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu
Wrocław 2013

Redaktor Wydawnictwa: Barbara Majewska
Redakcja techniczna i korekta: Barbara Łopusiewicz
Łamanie: Adam Dębski
Projekt okładki: Beata Dębska

Publikacja jest dostępna w Internecie na stronach:
www.ibuk.pl, www.ebscohost.com,
The Central and Eastern European Online Library www.ceeol.com,
a także w adnotowanej bibliografii zagadnień ekonomicznych BazEkon
http://kangur.uek.krakow.pl/bazy_ae/bazekon/nowy/index.php

Informacje o naborze artykułów i zasadach recenzowania znajdują się
na stronie internetowej Wydawnictwa
www.wydawnictwo.ue.wroc.pl

Kopiowanie i powielanie w jakiegokolwiek formie
wymaga pisemnej zgody Wydawcy

© Copyright by Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu
Wrocław 2013

ISSN 1899-3192
ISBN 978-83-7695-389-2

Wersja pierwotna: publikacja drukowana
Druk: Drukarnia TOTEM

Spis treści

Wstęp	11
Małgorzata Białas , Wpływ rozbieżności między wynikiem liczonym metodą memoriałową i kasową na wycenę rynkową przedsiębiorstw.....	13
Adam Bujak , Pomiar efektywności systemu rachunkowości przedsiębiorstwa w oparciu o wskaźniki wykorzystania zasobów.....	23
Halina Buk , Koszty kalkulowane w taryfie energii elektrycznej.....	33
Andrzej Bytniewski , Podsystem CRM jako instrument rachunkowości zarządczej i controllingu.....	43
Michał Chalastra , Rachunek zysków i strat a wymogi zarządzania strategicznego.....	54
Halina Chłodnicka, Grzegorz Zimon , Wpływ kosztów upadłości na rentowność podmiotu gospodarczego	66
Marlena Ciechan-Kujawa , Koncepcja pomiaru odpowiedzialności społecznej przedsiębiorstw w sferze personalnej	82
Ksenia Czubakowska , Planowanie i kontrola w controllingu.....	94
Marcin Czyczerski , Wpływ funkcji personalnej na efektywność controllingu	106
Michał Dyk , Prognozowanie przychodów i kosztów według Boxa-Jenkinsa	115
Wiktor Gabrusewicz , Atrybuty współczesnego rachunku kosztów	125
Stanisław Gędek , Instrumenty wspomagające decyzje krótkookresowe w gospodarstwie rolnym	135
Robert Golej , Selekcja projektów nowych produktów w controllingu innowacji.....	147
Bartosz Góralski , Wycena marki metodą Brand-driven Earnings.....	160
Beata Iwasieczko , Wartość organizacji gospodarczej a efektywność IT a Cloud computing.....	169
Elżbieta Janczyk-Strzała , Perspektywy, bariery i możliwości rozwoju controllingu w uczelniach niepublicznych w świetle wyników badań.....	178
Krzysztof Piotr Jasiński , Wdrażanie controllingu ds. zarządzania ryzykiem w przedsiębiorstwie branży motoryzacyjnej.....	188
Magdalena Jaworzyńska , Wykorzystanie controllingu w praktyce zakładów opieki zdrowotnej.....	198
Marcin Jędrzejczyk , Rola produktywności pracy w planowaniu i controllingu działalności przedsiębiorstwa produkcyjnego	208
Angelika Kaczmarczyk , Zarządzanie kosztami w aspekcie wyceny bilansowej	219
Ilona Kędzierska-Bujak , Zbilansowana karta wyników a kompleksowa karta wyników i zarządzanie przez otwarte księgi – wybrane zagadnienia	227

Marcin Klinowski , Biuro wsparcia projektów jako nowy wymiar rachunkowości zarządczej	238
Marta Kołodziej-Hajdo , Koszty logistyki w procesie zarządzania przedsiębiorstwem	246
Ewelina Agnieszka Koltun, Anetta Kadej , Zastosowanie wskaźnika proporcji przy podatku naliczonym w spółdzielni mieszkaniowej	255
Robert Kowalak , Controlling w zakładzie gospodarowania odpadami	265
Mieczysław Kowerski , Dywidenda a wynik finansowy w ostatnim roku obrotowym	278
Wojciech Dawid Krzeszowski , Opodatkowanie wniesienia aportu lub sprzedaży zorganizowanej części przedsiębiorstwa	289
Jarosław Kujawski , Problemy językowe w Earned Value Management	298
Justyna Kulikowska , Controlling jakości jako instrument zarządzania przedsiębiorstwem	308
Paweł Kuźdowicz, Dorota Kuźdowicz , Integracja rachunkowości finansowej i zarządczej w systemie ERP	319
Mirosława Kwiecień , Paradygmaty współczesnej rachunkowości a controlling	331
Zbigniew Leszczyński , Narzędzia rachunkowości zarządczej w zintegrowanym programie redukcji kosztów w przedsiębiorstwie produkcyjnym	341
Grzegorz Lew, Paulina Wojtowicz-Maryjka , Optymalizacja kosztów działalności w grupach zakupowych	353
Paweł Malinowski, Małgorzata Kutylowska , Benchmarking jako nowoczesne narzędzie zarządzania w sektorze wodociągów i kanalizacji – Polska na tle innych krajów europejskich	364
Bożena Nadolna , Problemy walidacji badań jakościowych w rachunkowości zarządczej	380
Bartłomiej Nita , Stopa wzrostu przedsiębiorstwa w kontekście planowania finansowego	393
Michał Pietrzak , Potrzeba kontroli zarządczej w publicznych szkołach wyższych	404
Katarzyna Piotrowska , Rola rachunkowości w dostarczaniu informacji o procesach innowacyjnych zarządzającemu	415
Michał Poszwa , Koszty w rachunku wyniku podatkowego	425
Krzysztof Prymon , Praktyczne problemy ujmowania kosztów i przychodów z działalności rolniczej w aspekcie wprowadzenia podatku dochodowego w rolnictwie. Wyniki badań	435
Jolanta Rubik , Wybrane elementy controllingu w PKP SA	446
Paweł Rumniak , Jeden raport	457
Dariusz Ryszard Rutowicz , Strategia, model biznesowy i rachunkowość zarządcza jako komplementarne narzędzia identyfikujące źródła wartości przedsiębiorstwa	469

Marzena Rydzewska-Włodarczyk , Teoretyczne aspekty pomiaru wartości publicznej jednostek samorządu terytorialnego	481
Radosław Ryńca , Czynniki mające wpływ na ocenę projektów badawczych realizowanych w uczelni przez instytucje finansujące projekty oraz podmioty współpracujące z szkołą wyższą	494
Aleksandra Sulik-Górecka , Systemy wczesnego ostrzegania w controllingu strategicznym	503
Alfred Szydelko , Rola księgowego w controllingu przedsiębiorstwa	512
Łukasz Szydelko , Rachunkowość w przedsiębiorstwie zorientowanym procesowo – wybrane zagadnienia	522
Magdalena Szydelko , Benchmarking jako narzędzie wspomagające controlling w obszarze logistyki	531
Joanna Świerk , Wykorzystanie strategicznej karty wyników w procesie implementacji strategii uczelni wyższej na przykładzie UMCS	541
Adam Węgrzyn , Wieloletni model regulacji jako narzędzie zarządzania wartością przedsiębiorstwa na przykładzie operatorów systemu dystrybucyjnego gazu	552
Marcin Wierziński , Zasady analizy kosztów łańcucha wartości	564

Summaries

Małgorzata Białas , The effect of divergence between results calculated on an accrual basis and cash basis for market valuation of companies	22
Adam Bujak , The efficiency measurement of the enterprise's accounting system based on the resource-use indicators	32
Halina Buk , Calculated costs in the tariff of electric energy	42
Andrzej Bytniewski , CRM subsystem as an instrument of management accounting and controlling	53
Michał Chalastra , Profit and loss account and the requirements of strategic management	65
Halina Chłodnicka, Grzegorz Zimon , The impact of bankruptcy costs on profitability of an economic entity	81
Marlena Ciechan-Kujawa , The concept of measuring corporate social responsibility in the area of human resources	93
Ksenia Czubakowska , Planning and control in controlling	105
Marcin Czyczerski , The impact of HR function on the efficiency of controlling	114
Michał Dyk , Forecasting of incomes and costs with the method of Box-Jenkins	124
Wiktor Gabrusewicz , The attributes of modern cost accounting	134
Stanisław Gędek , Instruments supporting short time farms decisions	146

Robert Golej , Projects selection of new products in innovation controlling ..	159
Bartosz Góralski , Brand-driven Earnings method in trademark valuation ...	168
Beata Iwasieczko , Value Based Management versus effectiveness of Information Technology (IT) versus Cloud Computing.....	177
Elżbieta Janczyk-Strzała , Perspectives, barriers and opportunities for controlling in non-public Higher Education Institutions (HEIs) in view of the research results	187
Krzysztof Piotr Jasiński , Implementation of controlling for risk management in the company of the automotive industry	197
Magdalena Jaworzyńska , The use of controlling in health care units.....	207
Marcin Jędrzejczyk , Wage productivity in budgeting and controlling of the manufacturing company.....	218
Angelika Kaczmarczyk , Costs management in terms of balance sheet valuation	226
Iłona Kędzierska-Bujak , Balanced Scorecard versus Total Performance Scorecard and Open Book Management – selected issues.....	237
Marcin Klinowski , Project Support Office as a new dimension of management accounting.....	245
Marta Kołodziej-Hajdo , Logistics costs in the process of business management.....	254
Ewelina Agnieszka Kołtun, Anetta Kadej , The application of tax ratio accrued in the housing cooperative	264
Robert Kowalak , Controlling for the waste disposal plants	277
Mieczysław Kowerski , Dividend and the earnings in the last fiscal year	288
Wojciech Dawid Krzeszowski , Taxation of a contribution in kind or of the sales of an organized part of an enterprise.....	297
Jarosław Kujawski , Linguistic problems in Earned Value Management.....	307
Justyna Kulikowska , Quality controlling as an instrument in the company management.....	318
Paweł Kuźdowicz, Dorota Kuźdowicz , Integration of financial and managerial accounting in an ERP system.....	330
Mirosława Kwiecień , The paradigms of contemporary accounting vs. controlling	340
Zbigniew Leszczyński , Managerial accounting tools in integrated cost reduction program in production company	352
Grzegorz Lew, Paulina Wojtowicz-Maryjka , Cost optimization in purchasing groups.....	363
Paweł Malinowski, Małgorzata Kutyłowska , Benchmarking as a modern management instrument in water and sewage companies – Poland in comparison to European countries.....	379
Bożena Nadolna , Problems of validation of qualitative research in management accounting.....	392

Bartłomiej Nita , Corporate growth rate in the context of financial planning	403
Michał Pietrzak , The need of managerial control in public universities	414
Katarzyna Piotrowska , The role of accounting in providing a manager with information about innovation processes.....	424
Michał Poszwa , Costs in the tax result statement	434
Krzysztof Prymon , Practical aspects of presenting of costs and incomes concerned with agricultural activities in the context of income tax in agriculture. Research results	445
Jolanta Rubik , Chosen elements of controlling in PKP S.A.	456
Paweł Rumniak , One report.....	468
Dariusz Ryszard Rutowicz , Strategy, business model and management accounting as a set of complementary tools used for identifying sources of enterprise value.....	480
Marzena Rydzewska-Włodarczyk , Theoretical aspects of measuring public value of local government units.....	493
Radosław Ryńca , Factors affecting the evaluation of research projects at the university by funding agencies and entities cooperating with the institution of higher education	502
Aleksandra Sulik-Górecka , Early warning systems in strategic controlling	511
Alfred Szydelko , The role of an accountant in company controlling	521
Łukasz Szydelko , Accounting in process-oriented company – selected issues.....	530
Magdalena Szydelko , Benchmarking as a tool for supporting of controlling in the logistics area	540
Joanna Świerk , Using the Balanced Scorecard to implement the strategy of university on the example of UMCS	551
Adam Węgrzyn , The long term model of regulation as the tool in enterprise value management on the base of example of gas transmission operators	563
Marcin Wierzbiński , The rules of value chain cost analysis	577

Robert Golej

Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu

SELEKCJA PROJEKTÓW NOWYCH PRODUKTÓW W CONTROLLINGU INNOWACJI

Streszczenie: Treścią artykułu jest próba omówienia problematyki oceny i selekcji innowacyjnych projektów. Selekcja projektów nowych produktów i usług jest zadaniem wieloetapowym i złożonym, wymagającym szerokiej wiedzy pochodzącej z wielu działów organizacji oraz spoza niej. Wymaga zatem zarówno procesów integracyjnych w zakresie pozyskiwania, przetwarzania i prezentacji informacji, jak i zastosowania specyficznych metod oceny. Ze względu na złożoność problematyki konieczne jest, aby proces selekcji został wsparty przez ponadfunkcyjny system zarządzania. W artykule podjęto próbę wskazania najważniejszych problemów związanych z selekcją projektów nowych produktów oraz zaproponowano ich rozwiązania przy wsparciu systemu controllingowego.

Słowa kluczowe: controlling, innowacja, innowacyjność, proces innowacji.

1. Wstęp

Większość badaczy i praktyków uznaje, że każda innowacja ma dla przedsiębiorstwa charakter strategiczny, a zatem decyduje o jego sukcesie czy wartości. Innowacje zgodnie z przyjętymi paradygmatami stają się źródłem przewagi konkurencyjnej oraz tworzenia bogactwa [Janasz 2002, s. 39]. Wybór zatem nowego produktu to dla przedsiębiorstwa praktyczna strona realizacji przyjętej strategii [Haffer, Haffer 2004 s. 201]. Oczywiście decyzja o wyborze określonej innowacji stanowi integralną część splotu usystematyzowanych decyzji i działań, tworzących proces realizacji innowacji. Selekcja projektów nowych produktów/usług (NPD) jest zagadnieniem złożonym i jednocześnie elementem szerszego zagadnienia zarządzania innowacjami. Zarządzanie innowacjami może natomiast być sprawnie prowadzone przy wsparciu systemu controllingowego. Celem artykułu jest przedstawienie głównych problemów, jakie występują w ocenie projektów NPD, oraz wskazanie, w jaki sposób system controllingu może wesprzeć proces podejmowania decyzji w procesie NPD. Podstawowym narzędziem badawczym wykorzystanym w artykule jest metoda badawcza *deskresearch*. Sama logika badań polega przede wszystkim na ustaleniu błędów, jakie popełniają przedsiębiorstwa w procesie selekcji nowych produktów. Błędy te zostały ustalone w drodze badań literaturowych (badania wtórne).

Wiedza o popełnianych błędach pozwoliła w dalszej kolejności wskazać zadania, jakie powinny być realizowane w ramach tego procesu. Zadania te są złożone i ponadfunkcyjne, wymagają ścisłej integracji i koordynacji. Cechy controllingu jako podfunkcyjnego systemu wspierającego zarządzanie [Marciniak 2008; Vollmuth 2007] wskazują, że może stać się on ważnym narzędziem zarządzania innowacjami. W wyniku prowadzonych rozważań zaproponowano uproszczony model controllingu innowacji.

2. Specyfika selekcji projektów NPD

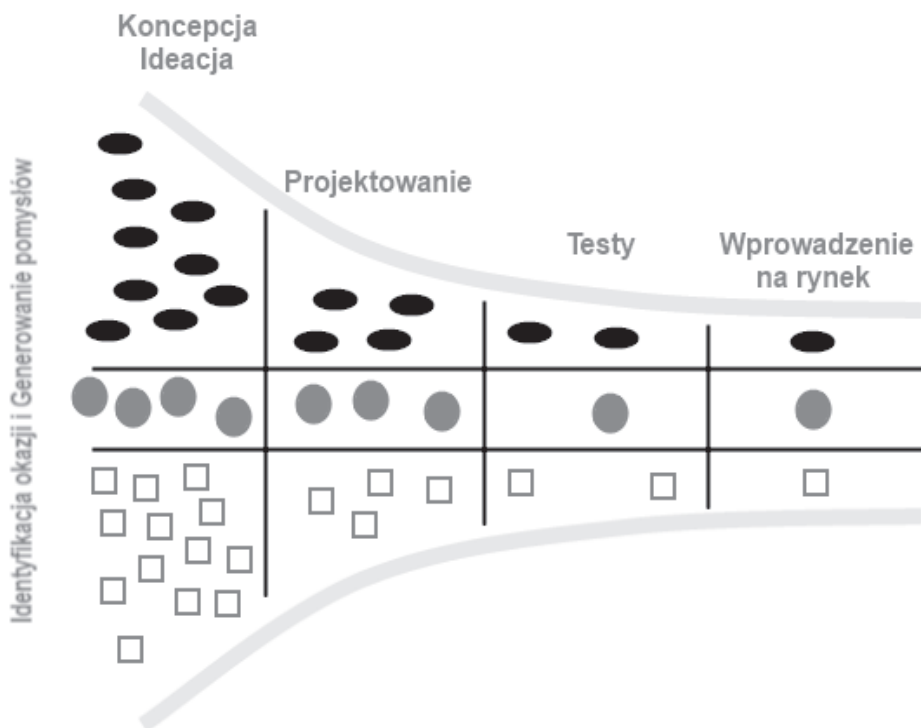
Racjonalność [Leśkiewicz 1990, s. 12] wyboru projektu nowego produktu/usługi (NPD) jest uzależniona od prawidłowości przebiegu procesu decyzyjnego. Proces decyzyjny przebiega następująco [Strategor 2001, s. 448]:

- sformułowanie problemu,
- wyodrębnienie i opisanie wszelkich możliwych wariantów działania,
- ocena każdego wariantu według kryteriów przyjętych celów lub preferencji,
- wybór rozwiązania optymalnego.

Wydaje się, że proces podejmowania decyzji w tym modelu jest prosty, jednak w rzeczywistości może okazać się skomplikowany. Prawidłowość przebiegu procesu decyzyjnego wymaga określenia celów, jakie mają realizować projekty NPD. Do najważniejszych zaliczyć można:

- maksymalizację korzyści,
- budowanie równowagi pomiędzy projektami,
- wykorzystanie zasobów przedsiębiorstwa,
- realizację zamierzeń strategicznych.

Podstawowy problem, jaki związany jest z selekcją projektów innowacyjnych, nie dotyczy wyłącznie sposobu pomiaru oczekiwanych korzyści wynikających z ich wdrożenia, ale wynika z podstawowej cechy innowacji, a mianowicie z jej mało przewidywalnych wyników. Praktyka pokazuje, że znaczna większość nowych projektów produktów i usług wprowadzanych na rynek nie przynosi zamierzonych efektów czy wręcz kończy się niepowodzeniem. Skoro zatem tylko część innowacji osiąga rynkowy sukces, to racjonalne wydaje się przeniesienie tego niepowodzenia jeszcze w obszar prac wewnętrznych przedsiębiorstwa nad nowym produktem/usługą. Takie postawienie problemu prowadzi z jednej strony do ograniczenia ryzyka wprowadzania niepewnych produktów na rynek, z drugiej strony podnosi koszty prac wewnętrznych z uwagi na konieczność równoczesnego rozwoju kilku projektów. Podejście takie wymaga jednak ujawnienia w przedsiębiorstwie wielu dobrych pomysłów nowych produktów. Bez wielu dobrych propozycji nie będzie możliwa rzetelna ocena projektów NPD, a zatem ograniczenie ryzyka porażki nowego produktu. Na rysunku 1 zilustrowano proces rozwoju projektów NPD, w którym z wielu propozycji wyselekcjonowane jest rozwiązanie najlepsze.



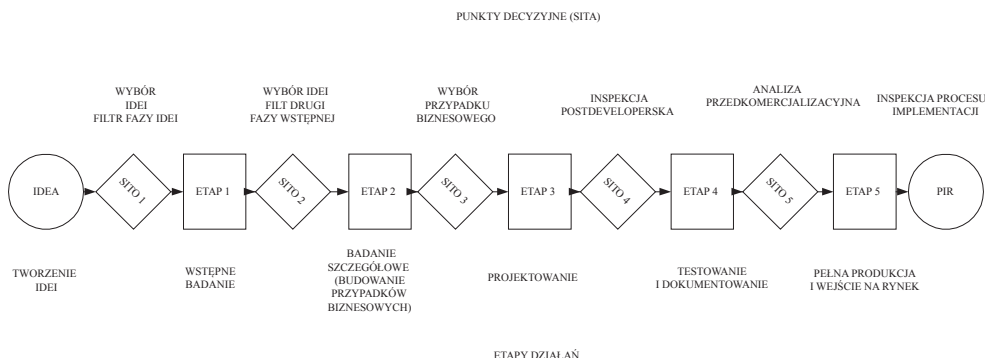
Rys. 1. Typowy przebieg procesu rozwoju nowych produktów

Źródło: opracowanie własne.

Konieczność selekcjonowania produktów zmusza do odpowiedzi na następujące pytania:

- w jakim miejscu procesu NPD będzie prowadzona ocena projektów,
- ile będzie punktów decyzyjnych, wymusza to zorganizowanie procesu NPD w logicznie spójne zbiory czynności dające określone wyniki prowadzonych prac,
- jakie będą metody oceny projektów,
- kto będzie oceniał.

Na rysunku 2 zaprezentowano najbardziej rozpowszechniony model przebiegu procesu NPD ze wskazaniem 5 punktów decyzyjnych (sit, bramek). Wielokrotne podejmowanie decyzji o dalszym rozwoju produktu (punkty decyzyjne – sita, bramki) prowadzi do wyboru produktów, które w najwyższym stopniu spełniają postawione kryteria oceny.



Rys. 2. Model przebiegu procesu NPD wg R. Coopera (nazwa handlowa Stage&Gate®)

Źródło: opracowanie własne na podstawie materiałów Institute Development Product Inc. i Management Innovation U3

Oparcie oceny na metodach wielokryterialnych obniża ryzyko niepowodzenia technicznej realizacji oraz porażki rynkowej. Organizowanie wieloetapowego procesu selekcji jest szczególnie istotne w przypadku organizacji procesu NPD w przedsiębiorstwach średnich i dużych, co wynika z ich wielkości oraz specjalizacji działów. W przypadku firm małych proces decyzyjny nie musi być wielofazowy. Często wystarczy jego ograniczenie do raz podjętej decyzji.

3. Błędy popełniane w systemie oceny projektów NPD

Wskazanie zadań, jakie należy podjąć w celu optymalizacji decyzji o wyborze konkretnych innowacji do realizacji przez przedsiębiorstwo, można wyprowadzić z analizy błędów występujących w systemach oceny oraz warunków, które je kształtują. Do najczęstszych przyczyn podejmowania niewłaściwych decyzji dotyczących wyboru nowego projektu produktu/usługi należy [Black 2001; Edgar, Adams 2010; Cooper 2008, s. 6-10; Cooper 2011, s. 2-27; Sethi, Iqbal 2008, s. 118-134]¹:

¹ Błędy występujące w procesie decyzyjnym wyboru innowacyjnego projektu zostały zidentyfikowane na podstawie badań literaturowych, doświadczenia autora artykułu w pracy doradczej oraz badań prowadzonych przez autora: w roku 2004 – zarządzanie innowacjami, w latach 2011 i 2012 – badania klastrów. Próby poddane badaniom przez przytoczonych badaczy nie mają charakteru jednorodnego i są bardzo zróżnicowane (prowadzono je również z wykorzystaniem różnych metod badawczych). Główną osią ich doboru do badań *deskresearch* była ich konotacja z podstawowym celem artykułu. Problematyka selekcji projektów NPD została zatem ujęta bardzo szeroko, co oznacza, że poszukiwano możliwie jak najwięcej potencjalnych przyczyn popełnienia błędów w procesie selekcji nowych produktów. W takim ujęciu różnorodność badań (co do metody i rodzaju próby), będących podstawą prowadzonych w artykule analiz *deskresearch* jest ich ważną zaletą i uprawdopodobnia, że zidentyfikowany katalog błędów jest możliwie pełny.

Arogancja wobec rynku. Jednym z głównych problemów występujących przy ocenie i selekcji innowacyjnych produktów i usług jest całkowite lub częściowe pomijanie formalnej oceny projektów. Z doświadczeń autora w pracy doradczej oraz prowadzonych wcześniej badań wynika, że w wielu przedsiębiorstwach sektora MSP, decyzję o wprowadzeniu nowego produktu nie opiera się na systematycznej ocenie projektów, lecz raczej na „czuciu” rynku. Arogancja wobec rynku wynika, również z rutyny.

Przywiązanie emocjonalne do projektu. Innym problemem jest przeświadczenie pomysłodawców o oczywistej wartości zaproponowanych przez nich idei, a co za tym idzie – nie widzą oni potrzeby ich rynkowej weryfikacji oraz przedstawiają bardzo optymistyczne scenariusze sprzedaży. Podobnie sytuacja wygląda w przypadku eliminacji projektów w dalszych etapach ich rozwoju. Wszystkie zatwierdzone projekty wyglądają dobrze i rezygnacja z któregoś z nich jest trudna. Do arogancji wobec rynku można zaliczyć nadużywanie formuły: musimy zrobić ten projekt, inaczej zginiemy (stracimy klienta). Naciski te mogą przekonać decydentów do projektu. Najskuteczniejszą obroną przed takim podejściem jest dobrze prowadzona analiza VoC (Voice of Customers).

Bezkrytyczne przeniesienie myślenia projektowego na zarządzanie innowacjami. Inną bardzo niebezpieczną praktyką jest realizowanie nowego produktu w typowym cyklu projektowym. W przypadku typowego zarządzania projektami przewiduje się, że po przeprowadzeniu studium wykonalności projektu i jego pozytywnej ocenie przystępuje się do jego planowania i dalszej realizacji. Z punktu widzenia zarządzania innowacjami podejście takie zamyka drogę wyjścia z projektu. W przypadku innowacji za sukces należy również uznać wyjście „na czas” ze zbyt ryzykownej innowacji. W przedsiębiorstwach nie ma mechanizmów służących odrzucaniu projektów w trakcie ich rozwoju: raz zatwierdzone projekty są realizowane niezależnie od rozwoju sytuacji rynkowej itp. Czasami nie ma poważnego rozważania nad wykonalnością projektu NPD w punkcie decyzyjnym lub w ogóle nie ma poważnego punktu decyzyjnego.

Utrzymywanie budżetów historycznych. Negatywnie na proces selekcji nowych produktów wpływa również planowanie oparte na budżetach rocznych tworzonych historycznie. Z reguły taki budżet jest nieelastyczny, często zamykany na długo przed tym, jak powstająca strategia ma szansę być przetestowana. Taki system planowania powoduje wiele kłopotów w procesie selekcji projektów NPD, a do najważniejszych zaliczamy:

- dopasowywanie ilości projektów i nakładów na poszczególne projekty do zasobów przeznaczonych na innowacje, budżety przydzielane są na działy, niejako niezależnie od realizowanych zadań (oderwanie budżetu od zależności przyczynowych), nie można zatem mówić o jakiegokolwiek racjonalności wykorzystania zasobów na innowacje; selekcja projektów będzie zatem uzależniona od sposobu planowania w ten sposób, że chęć dopasowywania się do istniejących budżetów przez działy zaangażowane w proces NPD powodować będzie zawyżanie

lub/i zaniżanie nakładów jakie trzeba ponieść, aby proces NPD przeprowadzić prawidłowo (optymalnie);

- dominację podejścia funkcjonalnego; ograniczenie środków przeznaczonych na innowacje zasadniczo do działu B+R, czasami również działu marketingu; w takiej sytuacji trudno ustalić całościowy i realny budżet, jaki jest przeznaczony na realizację poszczególnych projektów NPD (grup projektów). Takie budżety informują przede wszystkim o tym, jakie środki przeznaczyliśmy na działy B+R oraz marketingu i jakie projekty były przez nie realizowane.

Planowanie utrwalające dotychczasową strategię innowacji. Strategia innowacji powinna stanowić istotną część i narzędzie generalnej strategii przedsiębiorstwa. Wybór konkretnej innowacji jest niejako wyborem sposobu realizacji celów przedsiębiorstwa. Zatem wyselekcjonowana innowacja powinna przyczyniać się do realizacji strategii. Decyzja o wyborze pożądanej postaci innowacji jest skutkiem analizy tendencji w otoczeniu oraz wewnętrznych możliwości przedsiębiorstwa. Decyzja ta uruchamia oraz ukierunkowuje proces rozwoju innowacji i jej rynkowej komercjalizacji. Brak strategii innowacji lub jednoznacznego wskazania innowacji w strategii generalnej przedsiębiorstwa powoduje olbrzymie problemy w ocenie projektu i może prowadzić do promowania nowych produktów o potencjalnie wysokiej stopie zwrotu, ale niskim znaczeniu strategicznym. Natomiast w praktyce często można zaobserwować brak przyjętej przez przedsiębiorstwo strategii innowacji. Jest to szczególnie widoczne w MSP, w których strategię wyznacza właściciel, jednocześnie nie komunikując jej na zewnątrz. Bardzo często mamy do czynienia z sytuacją, w której przyjmowane przez przedsiębiorstwo strategie niewiele różnią się od strategii starych. Głównymi przyczynami utrwalenia strategii jest dominacja krótkoterminowych celów nad celami długoterminowymi. Dodatkowo na utrwalenie strategii wpływa formowanie strategii przez te same osoby. W takim przypadku wprowadzenie jakichkolwiek zmian do strategii staje się bardzo trudne. Wynikiem takich działań jest coraz głębsze utrwalanie strategii, a więc i wykluczenie radykalnych innowacji niezbędnych do długotrwałego rozwoju przedsiębiorstwa. W wielu przedsiębiorstwach plany strategiczne nie ujmują innowacji. Brak jasno zdefiniowanej strategii nie pozwala określić kryteriów decyzyjnych służących hierarchizacji projektów i alokacji zasobów na poszczególne grupy innowacji.

Rozmycie kryteriów decyzyjnych. W wielu przedsiębiorstwach nie ma jasno określonych kryteriów oceny projektów NPD. Kryteria są rozmyte podobnie jak same punkty decyzyjne. Selekcja projektów jest prowadzona intuicyjnie, często oparta na prostych miernikach oceny efektywności inwestycji. Pozostałe kryteria, takie jak zbieżność ze strategią czy wsparcie w zasobach i kompetencjach przedsiębiorstwa, ujmowane są szacunkowo.

Oparcie się wyłącznie na miernikach dynamicznych oceny efektywności inwestycji. Kolejnym problemem występującym w systemie oceny projektów innowacyjnych jest opieranie tej oceny wyłącznie na miernikach finansowych. Szczególnie ostre kryteria narzucają metody dyskontowe, których zastosowanie w przypadku

projektów o długim cyklu rozwojowym oraz dużym ryzyku (wysoka stopa dyskontowa) skutkuje obniżeniem znaczenia dla oceny projektu dodatnich strumieni pieniężnych generowanych w przyszłości. Może to spowodować rezygnację z projektów o znacznych możliwościach rozwojowych. Najprostszymi i syntetycznymi kryteriami oceny NPD są mierniki finansowe. Wielu autorów wskazuje, że w przypadku oceny realizacji wyżej wskazanych celów są one niewystarczające. Zastosowanie jako ostatecznego kryterium oceny miar finansowych, takich jak NPV, powoduje, że przy wyborze projektów nowych produktów do realizacji zakwalifikowane będą tylko te o najlepszych parametrach finansowych. Należy podkreślić, że kalkulacje np. NPV są budowane na pewnych założeniach, których rzetelność często bywa wątpliwa. Metody oceny finansowej nie uwzględniają takich aspektów, jak zbieżność strategiczna czy poparcie projektu w zasobach i kompetencjach organizacji. Możliwe są również inne negatywne sytuacje, w których nie docenia się znaczenia oceny finansowej i opiera się selekcję projektów wyłącznie na strategii przedsiębiorstwa.

Brak wykorzystania technik portfelowych. W procesie oceny projektów innowacyjnych rzadko stosowane są techniki równoważenia projektów polegające na uzyskaniu równowagi pomiędzy różnymi typami innowacji. W szczególności chodzi o uzyskanie równowagi pomiędzy innowacjami przyrostowymi a innowacjami radykalnymi, pomiędzy różnymi grupami produktowymi itp. Przestrzeni, które wymagają równoważenia, jest tym więcej, im większy portfel produktowy posiada przedsiębiorstwo.

Dominacja presji szybkości. Ważnym aspektem kształtującym system selekcji projektów NPD jest przekonanie zarządów firm o tym, że: szybkie wejście na rynek z nowym produktem jest celem spektakularnym i pozwala na kreowanie wizerunku firmy nowoczesnej i innowacyjnej; szybkie wejście na rynek z nowym produktem owocuje przewagą konkurencyjną, wysoką rentownością oraz redukcją kosztów reklamy i promocji. Jednak przeświadczenie to nie pokrywa się z wynikami różnych badań. Inną ważną przyczyną koncentracji uwagi kadry zarządzającej na czasie trwania procesu jest sposób, w jaki prowadzony jest pomiar wyników i oceny jej pracy. Rozliczanie aktywności zarządu w perspektywie krótkoterminowej za pośrednictwem miar opisujących sytuację bieżącą przedsiębiorstwa (zysk netto, EBIT, NOPAT, ROE, ROA) prowadzi do podejmowania przez nie działań, które przyniosą efekty w jak najkrótszym czasie, a z tym wiąże się szereg konsekwencji dla selekcji projektów NPD. Presja szybkości w systemie oceny projektów będzie przejawiała się rezygnacją z projektów o znaczeniu długoterminowym i/lub długim cyklu rozwojowym.

Prowadzenie zbyt dużej ilości projektów. Z problemem tym ściśle związana jest kwestia zbyt małej ilości zasobów przeznaczanych na realizację poszczególnych projektów. W przypadku gdy pojawia się wiele dobrych pomysłów, przedsiębiorstwa próbują realizować wszystkie w obawie o zaprzepaszczenie okazji. Skutkiem takiego podejścia jest przeznaczanie zbyt małej ilości środków finansowych oraz innych zasobów na projekty najlepsze. Nie pozwala to przedsiębiorstwu skoncen-

trować sił i środków na realizacji konkretnego projektu. Z powodu braku czasu oraz środków projekty są niedopracowane, a działania podejmowane w toku procesu nowego produktu – zaniebdywane lub pomijane. Przyczyny takiego stanu są różne, jednak z punktu widzenia rozważań prowadzonych w artykule na wskazanie zasługują: rozmycie punktów decyzyjnych, nieostre procedury selekcji propozycji nowych produktów oraz brak metod portfelowych.

Znaczenie i kompetencje osób decyzyjnych. Menedżerowie poprzez swoje zapracowanie nie mają wystarczającej ilości czasu na przemyślenie i zaopiniowanie projektów NPD. Ponadto część menadżerów nie rozumie swojej kluczowej roli w innowacji produktu ani też znaczenia projektów. Są często nieprzygotowani albo niezdolni do podejmowania decyzji w punktach decyzyjnych i wyznaczania priorytetów. W proces decyzyjny angażowane są również osoby, będące autorami pomysłów, w takiej sytuacji trudno o obiektywizm oceny. Przy budowaniu zespołów decyzyjnych należy zadbać, by uczestniczyły w nich osoby niezależne od relacji wewnętrznych w firmie. W związku z tym często do takich zespołów wprowadza się ekspertów zewnętrznych i najwyższe kierownictwo firmy.

Niepełna informacja. Kolejną przyczyną podejmowania niewłaściwej selekcji nowych produktów jest niepełna i nieodpowiednio przygotowana informacja. Trafność ocen projektów NPD uzależniona jest od wiarygodności informacji pozyskanych przez analityków i menedżerów przedsiębiorstwa w trakcie prowadzenia analiz. Brak informacji oraz jej nieodpowiednie opracowanie i przedstawienie powoduje, że decyzje podejmowane na ich podstawie dalekie są od optymalnych. Sytuacje, które mogą powodować taki stan rzeczy, wiążą się niekiedy z tym, że jednostki wewnętrzne, zlecające pozyskanie i opracowanie danych, zlecają je same sobie. Są jednocześnie ich zleceniodawcą, wykonawcą, odbiorcą i recenzentem. Informacja w ten sposób „gubi” swoją obiektywność, a tym samym przydatność. W tej sytuacji potrzebny jest ponadfunkcjonalny podmiot wewnętrzny, który mógłby koordynować i integrować proces pozyskiwania, opracowania i prezentacji informacji decyzyjnej w procesie NPD oraz sam proces decyzyjny.

Nieodpowiednia liczba punktów decyzyjnych. W praktyce bardzo trudno jest ustalić racjonalną liczbę punktów decyzyjnych w procesie podejmowania decyzji w procesie NPD. W przypadku większych przedsiębiorstw występują procedury, które mają charakter nieelastyczny, co powoduje, że liczba punktów decyzyjnych może być zbyt duża, ale jest to tolerowane z uwagi na wręcz zachowawczą ostrożność.

Brak mierników innowacyjności. Kolejną ważną przyczyną prowadzącą do podejmowania nieoptymalnych decyzji dotyczących selekcji projektów NPD jest brak w systemie oceny osiągnięć przedsiębiorstwa mierników opisujących jego aktywność innowacyjną lub występowanie mierników, które nie są jednoznacznie powiązane z innowacjami. System pomiaru osiągnięć przedsiębiorstwa jest istotnym komunikatem o priorytetach przedsiębiorstwa. Na ich podstawie można zbudować odpowiedni system oceny projektów.

Ponadfunkcyjny charakter podejmowanych decyzji. Selekcja projektów prowadzona jest z wykorzystaniem informacji pochodzących z różnych działów przedsiębiorstwa. Działy te są zobowiązane do przekazania informacji w określonym czasie, o odpowiedniej jakości oraz o ograniczonym zakresie nie mogą zatem być podmiotami koordynującymi przepływ takiej informacji. Systemy ocen projektów często wykorzystują narzędzia, które nie są dobrze rozumiane przez osoby z działów marketingu, produkcji czy B+R, a więc te, które najmocniej związane są z innowacjami. Wynika z tego jednoznacznie, że potrzebny jest podmiot wewnętrzny o odpowiednio dużej autonomii, który będzie koordynował i integrował system selekcji projektów NPD, który wpisany byłby w szerszą problematykę zarządzania całym procesem NPD oraz działalnością innowacyjną przedsiębiorstwa.

Niewyciąganie wniosków z porażek. Kolejną przyczyną podejmowania błędnych decyzji jest niewyciąganie wniosków z porażek. W tym przypadku ważne jest, by prowadzić audyty przyczyn niepowodzeń i by uzyskać wiedzę pozwalającą uniknąć porażek w przyszłości.

Zbyt mała liczba pomysłów. Ważnym czynnikiem wpływającym na proces selekcji jest ilość pomysłów. Jak wcześniej argumentowano, sukces produktu statystycznie zależy od tego, czy w bazie pomysłów, które może realizować przedsiębiorstwo, jest dostateczna ilość pomysłów wartościowych. Zatem, aby można było wybierać, trzeba mieć w czym wybierać. W innym przypadku chciałoby się przytoczyć stare przysłowie: „na bezrybiu i rak ryba”.

Oszczędności. Ostatnim zidentyfikowanym w wyniku badań czynnikiem warunkującym system oceny projektów NPD jest próba ograniczenia kosztów działalności innowacyjnej przez ograniczenie liczby projektów prowadzonych w późniejszych fazach rozwojowych. W takim przypadku przyjmowane są bardzo ostre kryteria oceny projektów NPD. Istnieje też ryzyko nieujawnienia potencjału wszystkich projektów, co może prowadzić do eliminacji obiecujących projektów NPD.

4. Zadania controllingu w zakresie selekcji innowacji produktowej

Mając na uwadze powyższe rozważania, można zdefiniować kilka zasadniczych zadań, jakie powinien wypełniać system controllingu innowacji w zakresie selekcji projektów. Do podstawowych zadań, jakie stoją przed controllingiem innowacji w zakresie wsparcia procesu decyzyjnego, należy:

- ustalenie liczby punktów decyzyjnych, jakie należy ustanowić dla poszczególnych projektów NPD, uzależnienie procesów NPD od złożoności projektu, jego znaczenia dla przedsiębiorstwa oraz posiadanego doświadczenia w podobnych projektach NPD,
- ustalenie składu zespołu decyzyjnego,
 - zapewnienie uczestniczenia w projektach o dużym znaczeniu dla firmy osób z najwyższego kierownictwa,
 - zaangażowanie w proces decyzyjny osób z zewnątrz organizacji,

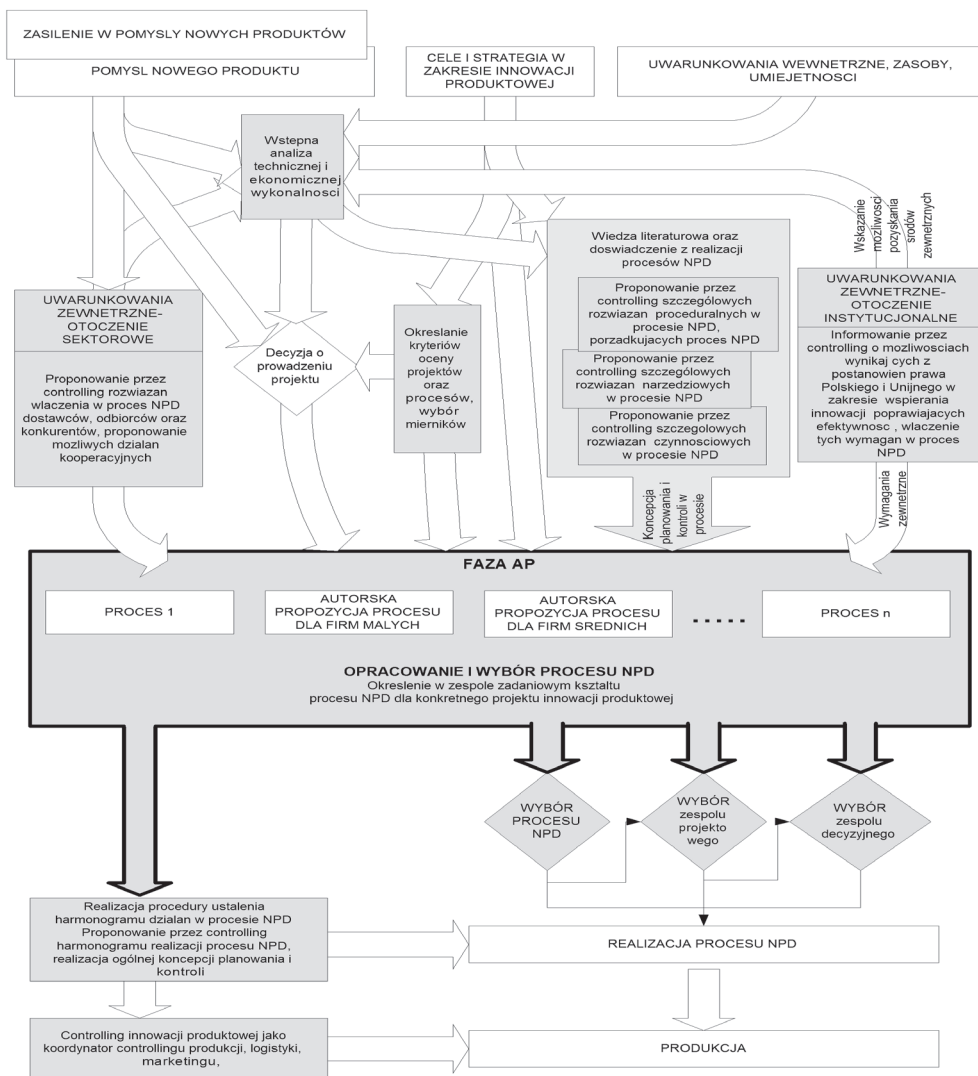
- unikanie uczestniczenia w zespole decyzyjnym autorów pomysłów,
- ustalenie systemu oceny projektów innowacyjnych²,
 - zaproponowanie systemu oceny uwzględniającego:
 - maksymalizację korzyści,
 - budowanie równowagi pomiędzy projektami,
 - wykorzystanie zasobów przedsiębiorstwa,
 - realizację zamierzeń strategicznych;
- utrzymywanie systemu ukierunkowanego na inkubację nowych dobrych pomysłów (optymalizacja fazy FuzzyFrontEnd),
- prowadzenie systemu planowania dla obszaru zarządzania innowacjami z wykorzystaniem budżetowania zadaniowego, projektowego,
- wprowadzenie w strategię przedsiębiorstwa zapisów dotyczących innowacji ze wskazaniem na poszczególne, szczegółowe rodzaje innowacji,
- wprowadzenie w system oceny osiągnięć przedsiębiorstwa mierników zwróconych na innowacje (np. z wykorzystaniem koncepcji BSC),
- ustalenie metod gromadzenia informacji o odrzuconych projektach,
- prowadzenie audytów niepowodzeń nowych produktów, wnioskowanie przy czynowe,
- zbieranie, opracowywanie i publikowanie informacji niezbędnych do podjęcia decyzji w procesie NPD.

Część z tych zadań ma charakter ogólny, zapewniający systemową zdolność do tworzenia innowacji oraz budowy ram odniesienia dla systemu selekcji projektów NPD. Można zatem powiedzieć, że zadania te dotyczą selekcji projektów w sensie *largo*. *Sensu stricto* natomiast selekcja projektów to ich ocena przeprowadzona według określonych kryteriów przez określony zespół w określonym trybie. Obejmuje zatem trzy pierwsze wymienione wyżej zadania.

Autor artykułu proponuje, by controlling innowacji sterował procesami selekcji projektów NPD głównie w tzw. fazie AP (aplikacyjnej projektu). Dla każdego projektu w fazie AP proponowany jest zespół oceniający, system oceny projektów NPD oraz sam przebieg procesu dla poszczególnych projektów NPD. Decyzje te podejmowane są przez zarząd spółki z wykorzystaniem dotychczasowego doświadczenia oraz propozycji teoretycznych. Na rys. 3 przedstawiono modelowe ujęcie fazy AP. W literaturze przedmiotu z zakresu zarządzania innowacjami najczęściej proponowane są modele przebiegu procesu decyzyjnego NPD ściśle określające liczbę

² Ze względu na ograniczoną objętość artykułu nie omówiono szczegółowo metodologii oceny projektów innowacyjnych. Szerzej problematyka ta omówiona jest w wielu pozycjach dotyczących oceny efektywności inwestycji oraz pozycjach dotyczących zarządzania portfelem nowych produktów [Rutkowski 2010, s. 218-255; Cooper 2001]. Wynika stąd konieczność zastosowania takich narzędzi, które będą w stanie w sposób przejrzysty uwzględniać te kryteria (metody wielokryterialne). Proces podejmowania decyzji w zakresie selekcji NPD musi zostać uzbrojony w narzędzia zapewniające uwzględnienie wskazanych kryteriów. Jak wcześniej napisano jednym z podstawowych celów jaki musi być uwzględniony w procesie decyzyjnym jest budowa równowagi pomiędzy projektami NPD. Jego realizację można osiągnąć poprzez zastosowanie technik portfelowych.

punktów decyzyjnych, często niezależnie od znaczenia projektu NPD dla przedsiębiorstwa.



Rys. 3. Proces NPD ze wspomaganiami controllingowym

Źródło: opracowanie własne.

W literaturze przedmiotu z zakresu controllingu problem controllingu innowacji zasadniczo nie jest poruszany. Problematyka ta jest również nieobecna na witrynach internetowych poświęconych controllingowi (jedno odwołanie). Najbliższa problematyce controllingu innowacji jest koncepcja controllingu projektów oraz control-

lingu funkcjonalnego obszaru B+R [Sierpińska 2004]. Niestety, propozycje te nie rozwiązują wszystkich przedstawionych powyżej problemów selekcji projektów NPD, a czasami mogą je nawet pogłębić.

5. Praktyczna przydatność modelu

Badania prowadzone przez autora³ oraz zebrane doświadczenia wskazują, że znacząca część firm, szczególnie z sektora MSP, nie posiada sformalizowanego procesu NPD. Proces NPD realizowany jest często intuicyjnie i spontanicznie. Badania te wskazują również, że właściciele badanych firm uznają praktyczną przydatność stosowania odpowiednio dobranego sformalizowanego procesu decyzyjnego NPD⁴.

6. Podsumowanie i wnioski

Zaprezentowane w artykule problemy oceny i selekcji innowacyjnych projektów wskazują, że jest to proces wieloetapowy i złożony, wymagający szerokiej wiedzy pochodzącej z wielu działów organizacji oraz spoza niej. Obejmuje on nie tylko samą ocenę projektu przeprowadzoną według określonych kryteriów przez określony zespół w określonym trybie, ale również realizację zadań ogólnych, zapewniających systemową zdolność do tworzenia innowacji oraz budowy ram odniesienia dla systemu selekcji projektów NPD. Złożoność procesu oraz różnorodność informacji uzasadnia wsparcie procesu selekcji NPD przez controlling.

Literatura

- black D.A., *Created strategic plans with the power to win*, „Strategy & Leadership” 29, 1, 2001, s. 27-32, MCB University Press, s. 1087-8572.
- Cooper R., *Perspective: the innovation dilemma: how to innovate when the market is mature*, „Journal Product Innovation Management”, 2011, 28, s. 2-27.
- Cooper R., *What leading companies are doing to reinvent their NPD processes*, PDMA Vision, September 2008, vol. XXXII, no. 3, s. 6-10.
- Cooper R., Edgett S.J., Kleinschmidt E.J., *Portfolio Management – Fundamental to New Product Success*, Working Paper, no. 12, July 2001.

³ Badania ankietowe i wywiady prowadzone w roku 2004 w zakresie zarządzania innowacjami, w latach 2011 i 2012 – badania klastrów w podobnym zakresie.

⁴ Proponowany model jest rozwiązywaniem złożonym i w praktyce ma swoje zastosowanie w firmach większych, w których integracja i koordynacja działań realizowana jest z zastosowaniem mocno sformalizowanych procedur. W przypadku firm małych poprawność procesu selekcji nowych produktów wymaga głównie zastosowania metod planowania sieciowego (uporządkowanie procesu) oraz przeprowadzenia rzetelnej oceny efektywności poszczególnych projektów.

- Edgar D., Adams D., *How Dupont uses New Product Blueprinting at the Front End – and implemented a new e-learning model to teach it*, PDMA Vision, October 2010, vol. XXXIV, no. 3, s. 12-16.
- Haffer M., Haffer R., *Zarządzanie procesami innowacyjnymi przedsiębiorstwa*, [w:] *Podejście procesowe w zarządzaniu*, red. M. Romanowska, M. Trocki, t. 1, Oficyna Wydawnicza SGH w Warszawie, Warszawa 2004.
- Janasz W., *Modele procesu innowacyjnego*, [w:] *Determinanty innowacyjności przedsiębiorstw*, red. W. Janasz, WN Uniwersytetu Szczecińskiego, Szczecin 2002.
- Leśkiewicz Z., *Paradygmat racjonalności w zarządzaniu*, Wydawnictwo Uniwersytetu Szczecińskiego, Szczecin 1990.
- Marciniak S., *Controlling. Teoria. Zastosowania*, Difin, Warszawa 2008.
- Rutkowski I., *Rozwój nowego produktu. Metody i uwarunkowania*, PWE, Warszawa 2007.
- Sethi R., Iqbal Z., *Stage-Gate Controls, Learning Failure, and Adverse Effect on Novel New Products*, „Journal of Marketing”, January 2008, s. 118-134.
- Sierpińska M. i in., *Controlling funkcjonalny w przedsiębiorstwie*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2004.
- Strategor, *Zarządzanie firmą, strategię, struktury, decyzje, tożsamość*, PWE, Warszawa 2001.
- Vollmuth H.J., *Controlling. Planowanie, kontrola, kierowanie*, Placet, Warszawa 2007.
- www.pro-dev.com.

PROJECTS SELECTION OF NEW PRODUCTS IN INNOVATION CONTROLLING

Summary: The content of this article is an attempt to discuss the issue of evaluation and selection of innovative projects. The selection of projects of new products and services is a complex and multi-task requiring extensive knowledge from several areas of the organization and outside it. Therefore it requires the integration processes in the acquisition, processing and presentation of information as well as the use of specific methods of evaluation. The complexity of the issue requires that the selection process has been supported by over-function management system. This article attempts to identify the most important problems associated with the selection and design of new products and a proposal of their solutions with the support of controlling system.

Keywords: controlling, innovation, innovative character, innovation process.