

Grażyna STORONIAK-PALCZAK
Politechnika Śląska
Wydział Organizacji i Zarządzania
Instytut Ekonomii i Informatyki

INNOWACJE PRODUKTOWE W ŚRODOWISKU RESTRUKTURYZACYJNYCH DZIAŁAŃ PRZEDSIĘBIORSTWA

Streszczenie. W dobie konkurencji pozacenowej zaangażowanie się przedsiębiorstwa w innowacje produktowe jest warunkiem jego przetrwania i rozwoju na nasyconym i coraz bardziej wymagającym rynku. Artykuł dotyczy relacji zachodzących między cyklem życia innowacji produktowych, drogą migracji sprzedaży i wynikiem finansowym przedsiębiorstwa. Ostatnia część rozważań dotyczy problemu doskonalenia struktury asortymentowej produktów.

PRODUCT INNOVATIONS IN ENVIRONMENT OF RESTRUCTURING OPERATION OF ENTERPRISE

Summary. Under current market conditions of non-price competition, enterprise must become involved into product innovation. It seems to be necessary for enterprise survival and farthest development of enterprise in more requiring and glutted market. The article presents relations between lifecycle of product innovation in the market, the way of selling migrations and the enterprise profits. The final section presents problem of changing the structure of product portfolio.

1. Innowacje produktowe i modele ich kreowania

Pojęcie innowacji jest dość szeroko interpretowane w literaturze. Na ogół termin ten oznacza zmianę, a relacja innowacji do zmiany rozumiana jest w kategoriach oryginalności rozwiązań. Takie rozwiązania są najczęściej identyfikowane z:

- nowością w sensie technicznym lub technologicznym,
- nowością wynikającą z doskonalenia jakiegokolwiek stanu rzeczy.

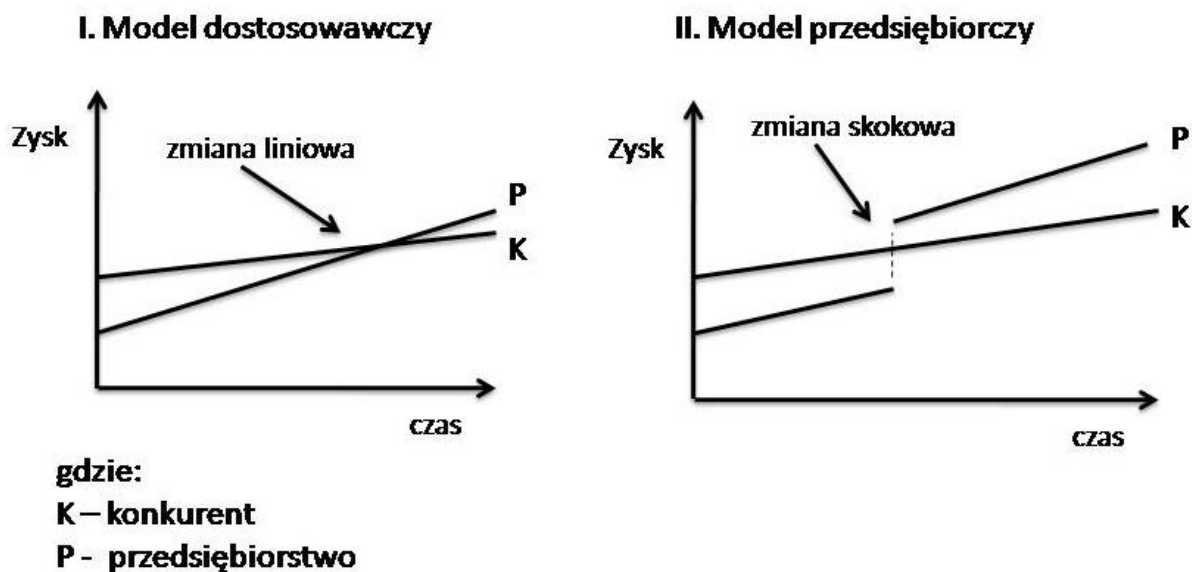
W każdym z tych ujęć jako cecha konstytutywna innowacji wymieniana jest nowość. Cecha ta przyjmuje różne odniesienia. W zależności od przedmiotu innowacji może być nią: nowy produkt, nowa usługa, nowa technologia, nowy proces produkcyjny itp. Innowacje w biznesie obejmują produkty i usługi oraz działania związane z doprowadzeniem ich do nabywców i przekonaniem o użyteczności oferty.

Z punktu widzenia zaangażowania innowacyjnego przedsiębiorstwa liczy się nie tylko częstotliwość innowacji dokonywanych w pewnym okresie w porównaniu z konkurentami, lecz i wykreowany na ich podstawie zysk z przełożeniem na pozycję konkurencyjną przedsiębiorstwa. W tym kontekście wszystkie definicje innowacji syntetyzuje następująca wypowiedź: „Innowacja jest zmianą przynoszącą zysk”¹. Siłą wywołującą zmiany może być każdy czynnik wywodzący się z wewnętrznego lub zewnętrznego środowiska przedsiębiorstwa, który staje się stymulatorem jego aktywności aż do czasu uzyskania wyniku gospodarczego. Niemniej wśród typowych metod działań innowacyjnych i odpowiadającego im mechanizmu konstruowania przez przedsiębiorstwo przewagi konkurencyjnej należy wyróżnić:

- sposób dostosowawczy – zakłada wzorowanie się na konkurencie w związku z odpowiednią adaptacją różnych jego produktów przez przedsiębiorstwo. Imitator, nie ponosząc kosztów projektowania produktu, jest w stanie wypuszczać wersje doskonalsze i tańsze od oryginału, a lepsze dopasowanie produktu do wymagań nabywców skutkuje szybszym tempem wzrostu zysku w porównaniu z konkurentem. Kumulująca się dynamika zysku prowadzi do stopniowego niwelowania dominacji konkurenta nad przedsiębiorstwem. W tym kontekście dochodzenie przedsiębiorstwa do przewagi konkurencyjnej jest funkcją czasu;
- sposób przedsiębiorczy – punktem wyjścia jest okazja wygenerowania zupełnie nowego produktu, jaka zidentyfikowana została na podstawie stałego monitorowania i prognozowania kierunków rozwoju rynku oraz pilotowania posunięć konkurenta. Pozwala to na oferowanie nowości produktowej na czas ujawniającego się zapotrzebowania nabywców (*just in time*), czyli z przyspieszeniem w stosunku do konkurenta. Konkluzją dostępu do premii monopolowej, przysługującej pionierowi, staje się przeskoczenie konkurenta wraz z możliwością budowania szybko postępującej przewagi przedsiębiorstwa nad nim.

Konstruowanie przewagi konkurencyjnej, wg tych sposobów innowacyjnych działań przedsiębiorstwa, ilustruje rysunek 1.

¹ Lowe P.: Zarządzanie technologią. Możliwości poznawcze i szanse. Wydawnictwo „Śląsk”, Katowice 1999, s. 46.



Rys. 1. Typowe modele działań innowacyjnych a mechanizm budowania przez przedsiębiorstwo przewagi konkurencyjnej

Fig. 1. Typical models of innovative activities and mechanism of building a competitive advantage by the company

Źródło: Opracowanie własne.

Obydwa modele pozyskiwania przewagi nad konkurentem modyfikują pozycję konkurencyjną przedsiębiorstwa, lecz operowanie zupełnie nowym produktem na rynku jest przedsięwzięciem lepiej przystosowującym przedsiębiorstwo do działań w przyszłości oraz przynoszącym większy zysk, przynajmniej do czasu pojawienia się naśladowców.

Nowy produkt nie jest kategorią jednoznaczną. Z badań amerykańskich, przeprowadzonych na 13000 nowych produktów wynika, że:²

- jedynie 10% produktów kwalifikowało się, z punktu widzenia nabywcy i producenta, do zupełnych nowości,
- kolejne 20% produktów stanowiło nowość dla producentów, ale nie dla nabywców,
- pozostałe 70% produktów było utożsamianych z nowością jedynie przez nabywcę, lecz nie przez producenta, dla którego stanowiły różne modyfikacje i usprawnienia produktów znajdujących się już w jego ofercie.

Na tej podstawie nowy produkt bywa określany z perspektywy nabywcy i producenta. Dla nabywcy nowym produktem jest ten, z którym jeszcze nie miał styczności, a dla producenta ten, którego jeszcze nie oferował na rynku. Większym stopniem wieloznaczności charakteryzuje się klasyfikacja nowych produktów. Ogólnie rzecz biorąc, wyróżnia się: nowości absolutne, czyli zupełnie nowe produkty oraz nowości wtórne, jakimi są produkty naśladowujące inne.³

² Lambin J.: Strategiczne zarządzanie marketingowe. PWN, Warszawa 2001, s. 401.

³ Kotra K., Pysz-Radziszewska A.: Marketing w teorii i praktyce. Wyższa Szkoła Bankowa, Poznań 2001, s. 69.

Zaangażowanie się przedsiębiorstwa we wprowadzenie nowych produktów jest obarczone ryzykiem. Współczynnik porażki nowych produktów w USA wynosi od 50 do 80%, a tym samym ich podejmowanie wymaga liczenia się przedsiębiorstwa ze stratą. Straty nieudanej nowości produktowej wynikają z poniesionych kosztów i utraconych tylko z tytułu pomyłkowej alokacji zasobów dochodów. Jednak ryzyko strat nie zniechęca przedsiębiorstw do eksperymentowania na polu innowacji produktowych. Ryzyko to pozostaje w związku z cyklem życia produktów.

2. Restrukturyzacyjny aspekt innowacji produktowych

2.1. Uwarunkowania restrukturyzacji portfela produktowego

Rynkowy cykl życia produktu obrazuje proces stopniowego nabywania i utraty przez nowy produkt akceptacji nabywców. Znajduje to odzwierciedlenie w zróżnicowanej sprzedaży produktu jako wyznacznika faz cyklu życia nowości produktowej. Wielofazowy cykl życia nowego produktu na rynku przedstawia rysunek 2.



Rys. 2. Fazy rozwoju nowego produktu na rynku

Fig. 2. Phases of new product's development on the market

Źródło: Opracowanie własne. Na podstawie: Griffin R.W.: Podstawy zarządzania organizacjami. PWN, Warszawa 1996, s. 659.

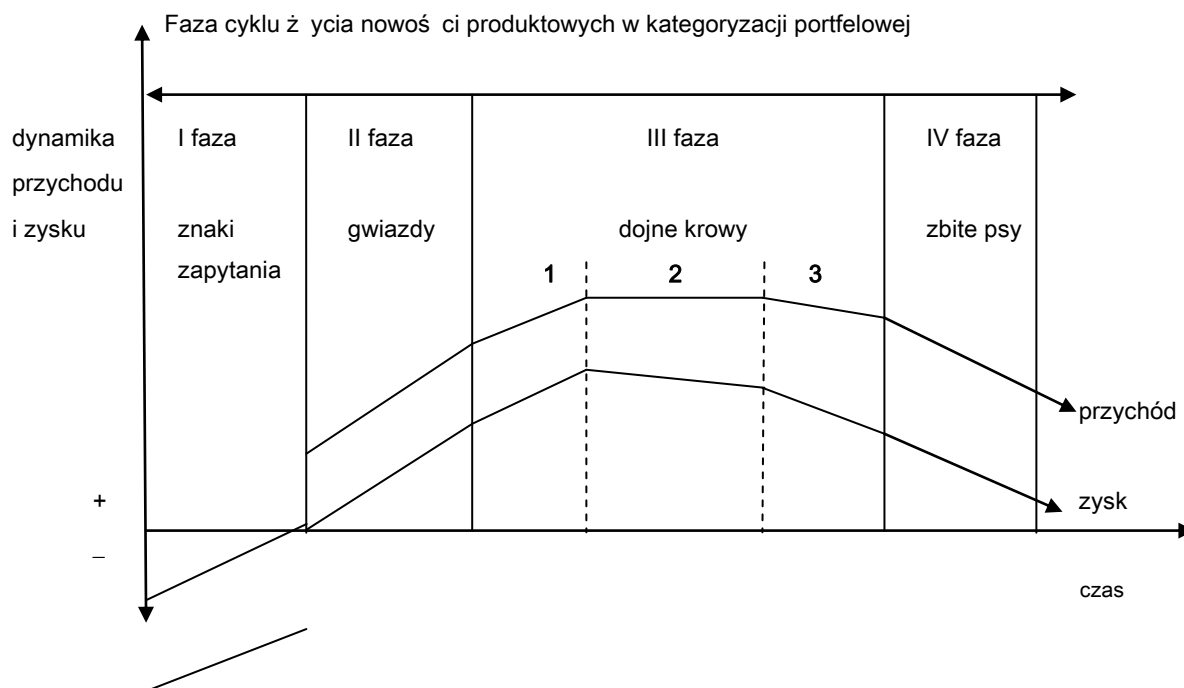
Fazy cyklu życia nowego produktu wytyczają zarazem drogę migracji zysku.⁴ Z tego względu fazowe ujęcie cyklu życia nowości produktowej można odnieść nie tylko do fazowości sprzedaży, lecz i zysku.

⁴ Pyka A.: Migracja wartości w ujęciu faz życia przedsiębiorstwa, [w:] Caputa W., Szwejca D. (red.): Finanse we współczesnych procesach kreowania wartości. CeDeWu.PL, Warszawa 2008, s. 135.

Cykl życia nowego produktu wpisuje się w ramy struktury asortymentowej produktów. W podejściu do identyfikacji tej struktury postuluje się ujmowanie produktów w postaci portfela komponowanego przez ich kwalifikowanie do jednej z czterech kategorii produktowych, wyodrębnionych ze względu na dwie zmienne: dynamikę sprzedaży i dynamiką zysku. Na portfel produktów przedsiębiorstwa składają się:

- znaki zapytania – są produktami znajdującymi się w I fazie cyklu życia. Tempo wzrostu przychodu ze sprzedaży tych produktów jest niższe od kosztów ponoszonych dla przełamania barier ich wejścia na rynek, zwłaszcza informacyjnej (promocja) i sprzedażowej (dystrybucja). Z tego względu przynoszą straty finansowe;
- gwiazdy – obejmują produkty z zakresu II fazy cyklu życia. Należą one do kosztochłonnych, lecz charakteryzują się malejącym – w stosunku do dynamiki sprzedaży – kosztem. W związku z szybszym wzrostem przychodu ze sprzedaży niż kosztów są kreatorem zysku;
- dojne krowy – dotyczą produktów plasujących się w III fazie cyklu życia. Posiadają zdolność maksymalizowania poziomu przychodu ze sprzedaży i zysku, lecz wymagają wsparcia finansowego skutkującego wzrostem kosztów pod wpływem ustępstw cenowych konkurencji narażających je na utratę zajmowanej pozycji rynkowej. W tym kontekście proces marginalizacji zysku przebiega szybciej niż przychodu ze sprzedaży;
- zbite psy – reprezentują produkty pozostające w IV fazie cyklu życia. Kurcząca się sprzedaż tych produktów wymusza obniżki cenowe oraz prowadzi do wzrostu kosztów. Straty finansowe generują się w rezultacie spadkowej tendencji przychodu ze sprzedaży i rosnącej – kosztów,.

Każda kategoria produktowa współtworząca portfel jest zbiorem produktów znajdujących się w tej samej fazie indywidualnego cyklu życia. W tym kontekście portfel ten informuje, które z produktów są nośnikiem przychodu ze sprzedaży i nośnikiem zysku przedsiębiorstwa, które wymagają wsparcia finansowego dla przedłużenia ich cyklu życia, a które definitywnie przestały być opłacalne. Strukturę portfelową produktów, identyfikowaną względem cyklu życia, prezentuje rysunek 3.



gdzie: 1,2,3 – subfazy III fazy

Rys. 3. Krzywa cyklu życia produktów w ujęciu portfelowym

Fig. 3. The curve of product life cycle in terms of portfolio

Źródło: Opracowanie własne.

Ujęcie to wskazuje, że struktura portfela produktów jest *de facto* strukturą przychodów uzyskiwanych ze sprzedaży produktów i strukturą zysku, jaki generują. W strukturze tego portfela kategorią najzyskowniejszą są „dojne krowy”. Kończące cykl „zbite psy” charakteryzuje niski koszt produkcji skutkujący zyskiem, nawet przy spadającej sprzedaży. Z tymi dwiema grupami produktowymi związana jest możliwość przedłużenia cyklu życia poprzez wejście na nowe rynki lub promocję i reklamę. Przyszłość przedsiębiorstwa zależy jednak od dwu pozostałych grup produktów. Spośród nich „znaki zapytania” – ze względu na nieprzewidywalny przebieg ich cyklu życia – legitymizują się największym ryzykiem oraz są źródłem największych strat dla przedsiębiorstwa. Lepiej przedstawiają się „gwiazdy”, które przekroczyły próg rentowności i rokują perspektywy na odpowiedni wzrost zysku. Prawidłowa struktura produktów obejmuje wszystkie cztery grupy produktowe w zrelatywizowaniu konstytuującym stan równowagi między przychodem a kosztami

i zyskiem ze sprzedaży. Wyznacznikiem oceny struktury produktów jest zatem faza rozwoju produktów w cyklu zintegrowanym.

Cykl zintegrowany składa się ze wzajemnie uwarunkowanych i zespolonych w całość indywidualnych cykli życia wszystkich produktów oferowanych przez przedsiębiorstwo.⁵ Za podstawę identyfikacji cyklu zintegrowanego proponuje się przyjąć średnią ważoną przychodu ze sprzedaży poszczególnych produktów. Kondycja finansowa przedsiębiorstwa jest pochodną relacji ekonomicznych związanych z fazą cyklu życia produktu zintegrowanego. Plasowanie się tego produktu w II lub w III fazie cyklu zintegrowanego charakteryzuje przewaga przeciętnego poziomu przychodu ze sprzedaży nad kosztem przeciętnym skutkująca zyskiem dla przedsiębiorstwa, a jego położenie w fazie I lub IV jest źródłem straty finansowej ze względu na niższy zintegrowany przychód ze sprzedaży w porównaniu z kosztem, jaki ponosi przedsiębiorstwo. Ignorowanie takiego *status quo* straty przedsiębiorstwa prowadzi do strukturalnej destabilizacji portfela produktowego w związku z rosnącym w nim udziałem „zbitych psów” lub „znaków zapytania” i/lub niedoborem „gwiazd” oraz „dojnych krów”. W tym kontekście przebudowa portfela produktów polega na takim jego przegrupowaniu, które pozwoli przedsiębiorstwu odwrócić trend upadłościowy (krzywa cyklu w IV fazie jest stroma) i ponownie powrócić do obszaru zysku. W warunkach cyklu zintegrowanego można wskazać na następujące sytuacje wymagające przegrupowania portfela produktów:

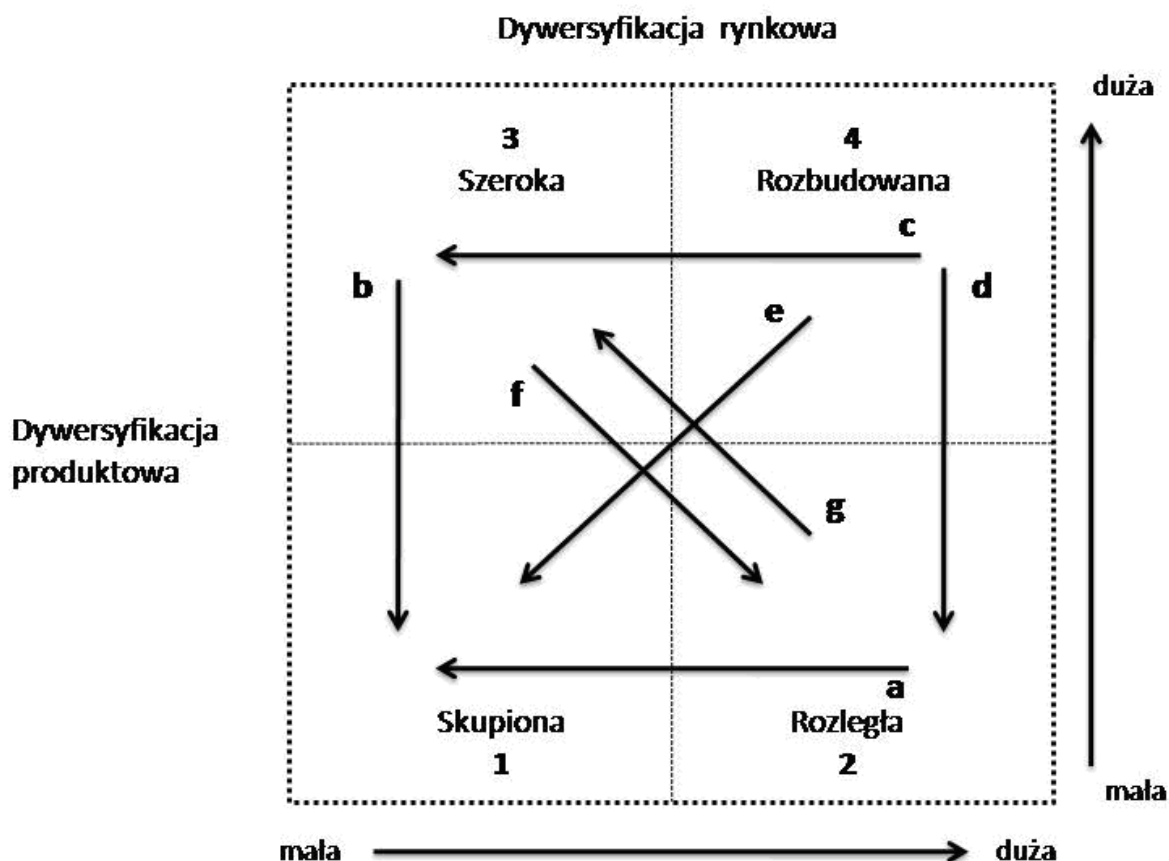
- sytuacja I – dynamika sprzedaży jest dodatnia, a dynamika zysku – ujemna (I faza),
- sytuacja II – dynamika sprzedaży jest ustabilizowana, a dynamika zysku spada (2 subfaza III fazy),
- sytuacja III – dynamika spadku sprzedaży jest zbliżona do dynamiki spadku zysku (3 subfaza III fazy),
- sytuacja IV – dynamika sprzedaży spada, a dynamika zysku spada jeszcze szybciej (IV faza).

We wszystkich tych sytuacjach utrwalona struktura przychodów prowadzi do strat ze sprzedaży.

2.2. Optymalizowanie portfela produktowego przez restrukturyzację

Przebudowa portfela produktów polega na zmianie jego struktury i zmianie rynków. W ten sposób przedsiębiorstwo może uwolnić się od ograniczeń popytowych, które są podstawową przyczyną jego dryfowania w kierunku spadku z prognozy rentowności i przesłanką podejmowania prób restrukturyzacji portfelowej. Układem odniesienia tej restrukturyzacji

jest jedna z czterech struktur wyodrębnionych wg narastającej dywersyfikacji produktowej i rynkowej (patrz rysunek 4).



Rys. 4. Typowe kierunki zmian struktur produktowo-rynkowych w ramach restrukturyzacji
 Fig. 4. Typical changes in product and market structures during restructuring process
 Źródło: Opracowanie własne. Na podstawie: Nowakowski M.K. (red.): Biznes międzynarodowy. Obszary decyzji strategicznych. Key Text, Warszawa 2000, s. 283.

Składające się na to ujęcie pola przedstawiają warianty struktur produktowo-rynkowych, które posiadają następującą charakterystykę:

- struktura skupiona – wąski asortyment produktów i niewiele rynków,
- struktura rozległa – wąski asortyment produktów i wiele rynków,
- struktura szeroka – szeroki asortyment produktów i niewiele rynków,
- struktura rozbudowana – szeroki asortyment produktów i wiele rynków.

⁵ Garbarski L., Rutkowski I., Wrzosek W.: Marketing. Punkt zwrotny nowoczesnej firmy. PWE, Warszawa 2001, s. 266.

Przesunięcia od niższych do wyższych numerów pól oznaczają rozwój struktur produktowo-rynkowych, a przesunięcia od wyższych do niższych numerów pól – komasację struktur produktowo-rynkowych. Przedsiębiorstwo, podejmujące restrukturyzację, może znaleźć się w każdym z tych pól. Implikacje wyróżnionych przesunięć dla procesu restrukturyzacji portfelowej zawiera poniższe zestawienie tabelaryczne.

Tabela 1

Możliwości manewru przedsiębiorstwa w restrukturyzacji portfelowej

 kierunki restrukturyzacji portfelowej (za wskazaniem strzałki na rys. 4)	ścieżki działań w zakresie restrukturyzacji portfelowej	 formy restrukturyzacji portfelowej
a) 2 → 1	przejście od struktury rozciągniętej (rynkowo) do ograniczonej przez zmniejszenie liczby obsługiwanych rynków, przy utrzymaniu niewielkiego asortymentu produktów	redukcja działań
b) 3 → 1	przejście od struktury szerokiej (asortymentowo) do wąskiej przez zmniejszenie liczby linii produktów, przy utrzymaniu ograniczonego rynku	specjalizacja działań
c) 4 → 3	przejście od struktury wielowymiarowej (produktowo i rynkowo) do szerokiej przez ograniczenie liczby rynków, przy utrzymaniu rozszerzonego asortymentu produktów	redukcja i modyfikacja działań
d) 4 → 2	przejście od struktury wielowymiarowej (produktowo i rynkowo) do rozciągniętej (rynkowo) przez zawężenie zakresu produktów, przy utrzymaniu rozciągniętego rynku	redukcja i modyfikacja działań
e) 4 → 1	przejście od struktury wielowymiarowej (produktowo i rynkowo) do wąskiej i ograniczonej przez redukcję asortymentu produktów i jednoczesną redukcję obsługiwanych rynków	redukcja i modyfikacja działań
f) 3 → 2	przejście od struktury szerokiej (produktowo) do rozciągniętej (rynkowo) przez zawężenie asortymentu produktów i zwiększenie aktywności rynkowej	redukcja i modyfikacja działań
g) 2 → 3	przejście od struktury rozciągniętej (rynkowo) do szerokiej (asortymentowo) przez ograniczenie liczby rynków i rozszerzenie zakresu produktów	redukcja działań i kooperacja

Źródło: opracowanie własne.

Motywnem restrukturyzacji portfelowej jest ograniczenie stopnia dywersyfikacji produktowo-rynkowej. Z przedstawionego, choć niewyczerpującego, zestawienia ścieżek restrukturyzacji portfelowej wynika, że większość z nich dotyczy: specjalizacji, redukcji i modyfikacji działań przedsiębiorstwa. Specjalizacja oznacza koncentrację przedsiębiorstwa na ograniczonej do najbardziej opłacalnej fazy cyklu życia grupie, produktów złożonej z różnych odmian, najczęściej dostosowanych do preferencji nabywców operujących na jednym rynku lub kilku segmentach tego rynku – np. przedsiębiorstwo wychodząc, od trzech grup asortymentowych: A, B i C, pozostaje tylko przy grupie C składającej się z trzech odmian: popularnej, standardowej i luksusowej. Redukcja działań polega natomiast na

ograniczeniu się przedsiębiorstwa do najpopularniejszej liczby odmian w ramach wąskich linii produktów oferowanych na tych samych rynkach – np. program asortymentowy przedsiębiorstwa obejmuje nadal dwie grupy produktów, lecz redukcji ulega liczba odmian w każdej z grup (trzech do dwóch). Degresja kosztów jako rezultat dokonanych zmian w portfolio produktowo-rynkowym ma służyć wzrostowi obrotów i lojalności nabywców. W związku z tym wycofanie z portfela produktów deficytowych aktywizuje przedsiębiorstwo do podejmowania wysiłku finansowego na rzecz modyfikacji produktów zyskowych przyszłościowo. Modyfikacja ta może odnosić się do samego produktu lub jego wyposażenia. Obrazuje to tabela 2.

Tabela 2

Profile modyfikacji działań przedsiębiorstwa w sferze produktowej

alternatywy modyfikacji produktów	cel modyfikacji produktów	sposób modyfikacji produktów
usprawnienie produktów	ulepszenie niektórych odmian produktu pod kątem dyferencjacji, czyli jego odróżniania się od produktów konkurencyjnych	dodanie do produktu nowych cech i atrybutów, zmiana wielkości produktu, wagi, wyposażenia w usługi świadczone wraz z produktem i/lub podniesienie wygody jego użytkowania (np. zmiana sposobu dozowania) oraz udoskonalenie estetyczne – zmiana stylu i kolorystyki zarówno samego produktu, jak i jego opakowania; różnicowanie produktu pod względem wielkości opakowań, liczby kolorów, smaków, kształtów itp.
wydłużenie linii produktu	rozczerpanie linii produktu przez dodanie do niej nowej odmiany, dla podniesienia konkurencyjności i udziału produktu w rynku	unowocześnienie cech i parametrów użytkowych produktu oraz jego estetyki lub opakowania w relacji do trendów mody lub ekologii
odmłodzenie linii produktu	zastępowanie odmian produktu przez nowe dla przywrócenia konkurencyjności starzejącej się linii produktu	redukcja wielkości, ciężaru i części składowych produktu oraz zastosowanie tańszych materiałów do jego wytwarzania
uproszczenie produktu	obniżenie kosztów wytwarzania produktu dla wzmocnienia jego konkurencyjności cenowej	

Źródło: Opracowanie własne. Na podstawie: Wrzosek W. (red.): Strategie marketingowe. PWE, Warszawa 2004, s. 153 i nast.

Zestawione w tym ujęciu tabelarycznym sposoby działań przedsiębiorstwa na rzecz modyfikacji produktów przedstawiają się jako drogi, po których może odbywać się ciągłe doskonalenie struktury produktów. Wytyczając drogę modyfikacji, należy jednak mieć

świadomość zagrożeń. Z tego punktu widzenia modyfikacje pozorne są akceptowane przez rynek w ograniczonym stopniu i doprowadzają z reguły do fiaska restrukturyzacji portfelowej zamiast do trwałej poprawy. Modyfikacje zbyt oczywiste i podatne na naśladownictwo są z kolei źródłem poprawy skutkującej krótkoterminowym przetrwaniem przedsiębiorstwa. Odwlekają zatem tylko w czasie jego upadłość.

3. Podsumowanie

Modele kreacji produktów innowacyjnych są różne, lecz podstawową kategorią analizy tych produktów jest cykl ich życia na rynku. W zależności od fazy życia rynkowego reprezentują one zróżnicowany potencjał rozwojowy i odpowiednio zróżnicowane zapotrzebowanie na środki finansowe, a tym samym w różnym stopniu przyczyniają się do współtworzenia wyniku finansowego przedsiębiorstwa. Z tego względu kondycja finansowa przedsiębiorstwa jest pochodną relacji ekonomicznych charakteryzujących fazę cyklu zintegrowanego, w jakiej pozostaje. Plasowanie się przedsiębiorstwa w sferze strat finansowych wskazuje na strukturalną destabilizację portfela produktowego. Warunkiem odwrócenia upadłościowego trendu i powrotu przedsiębiorstwa do obszaru zysku staje się restrukturyzacja portfelowa. Jej wyznacznikiem są następujące działania kierunkowe: specjalizacja, redukcja i modyfikacja produktów. Wybór którejś z opcji, jako jednej z kombinacji – zależy od: branży, indywidualnych cech przedsiębiorstwa oraz jego otoczenia.

Bibliografia

1. Nowakowski M.K. (red.): Biznes międzynarodowy. Obszary decyzji strategicznych. Key Text, Warszawa 2000.
2. Garbarski L., Rutkowski I., Wrzosek W.: Marketing. Punkt zwrotny nowoczesnej firmy. PWE, Warszawa 2001.
3. Griffin P.W.: Podstawy zarządzania organizacjami. PWN, Warszawa 1996.
4. Kotra K., Pysz-Radziszewska A.: Marketing w teorii i praktyce. Wyższa Szkoła Bankowa, Poznań 2001.
5. Lamin J.: Strategiczne zarządzanie marketingowe. PWN, Warszawa 2001.
6. Lowe P.: Zarządzanie technologią. Możliwości poznawcze i szanse. Wydawnictwo „Śląsk”, Katowice 1999.

7. Pyka A.: Migracja wartości w ujęciu faz życia przedsiębiorstwa, [w:] Caputa W., Szwejca D. (red.): Finanse we współczesnych procesach kreowania wartości. CeDeWu.PL, Warszawa 2008.
8. Wrzosek W. (red.): Strategie marketingowe. PWN, Warszawa 2001.

Abstract

Lifecycle of product innovation in the market marks out the way of selling migrations as well as enterprise profits. For that reason retaining of enterprise profits depends on its capacity of taking up of process innovations. Portfolio restructuring seems to be a good solution for development of such innovation. This is focused on changing the structure of product portfolio and markets served by the enterprise.