DARIUSZ DĄBROWSKI

INFORMACJE RYNKOWE W ROZWOJU NOWYCH PRODUKTÓW

POLITECHNIKA GDAŃSKA

monografie
93

POLITECHNIKA GDAŃSKA

DARIUSZ DĄBROWSKI

INFORMACJE RYNKOWE W ROZWOJU NOWYCH PRODUKTÓW

GDAŃSK 2009

PRZEWODNICZĄCY KOMITETU REDAKCYJNEGO
WYDAWNICTWA POLITECHNIKI GDAŃSKIEJ
Romuald Szymkiewicz

REDAKTOR PUBLIKACJI NAUKOWYCH
Janusz T. Cieśliński

REDAKTOR SERII
Jerzy Ossowski

RECENZENCI
Stanisław Kaczmarczyk
Ireneusz P. Rutkowski

PROJEKT OKŁADKI
Jolanta Cieślawska

Wydano za zgodą
Rektora Politechniki Gdańskiej

Wydawnictwa PG można nabywać w Księgarni PG (Gmach Główny, I piętro)
bądź zamówić pocztą elektroniczną (ksiegarnia@pg.gda.pl),
faksem (058 347 16 18) lub listownie (Wydawnictwo Politechniki Gdańskiej,
Księgarnia PG, ul. G. Narutowicza 11/12, 80-233 Gdańsk)

© Copyright by Wydawnictwo Politechniki Gdańskiej
Gdańsk 2009

Utwór nie może być powielany i rozpowszechniany, w jakiejkolwiek formie
i w jakikolwiek sposób, bez pisemnej zgody wydawcy

ISBN 978–83–7348–257–9

SPIS TREŚCI

WSTĘP 5

1. ROZWÓJ NOWYCH PRODUKTÓW I INFORMACJA RYNKOWA – POJĘCIA, PROCESY, DECYZJE 15
   1.1. Nowy produkt i proces jego rozwoju 15
      1.1.1. Pojęcie nowego produktu 15
      1.1.2. Proces rozwoju nowego produktu 19
      1.1.3. Rodzaje decyzji w procesie rozwoju nowego produktu 30
      1.1.4. Etapy procesu rozwoju nowych produktów 32
   1.2. Informacja rynkowa i jej jakość oraz procesy informacyjne 44
      1.2.1. Istota informacji rynkowej 44
      1.2.2. Cechy jakościowe informacji rynkowych 51
      1.2.3. Procesy informacyjne w odniesieniu do informacji rynkowej 56

2. POTRZEBY ORGANIZACJI, DOTYCZĄCE INFORMACJI RYNKOWYCH W ROZWOJU NOWYCH PRODUKTÓW 61
   2.1. Faza przygotowania koncepcji nowego produktu 61
      2.1.1. Etap identyfikacji sposobności 61
      2.1.2. Etap tworzenia koncepcji 64
      2.1.3. Etap wstępnego rozpoznania 67
      2.1.4. Etap pełnego rozpoznania 70
   2.2. Faza przekształcenia koncepcji w produkt 92
      2.2.1. Etap opracowania prototypu 92
      2.2.2. Etap opracowania produktu i technologii 94
   2.3. Faza uruchomienia produkcji i komercjalizacji 95
      2.3.1. Etap badań rynkowych produktu i marketingu 95
      2.3.2. Etap komercjalizacji 97

3. POZYSKIWANIE INFORMACJI RYNKOWYCH W ROZWOJU NOWYCH PRODUKTÓW 100
   3.1. Informacje rynkowe o nabywcach 100
      3.1.1. Potrzeby i preferencje nabywców 100
      3.1.2. Segmentacja rynku 109
      3.1.3. Postępowanie nabywców przy zakupie produktu 113
      3.1.4. Atrybuty nabywców do macierzy powiązań (HOQ) 114
      3.1.5. Badania koncepcji nowych produktów 116
      3.1.6. Percepcja nabywców 122
      3.1.7. Opinia nabywców o produkcie na podstawie próbnego użytkowania 124
      3.1.8. Reakcja nabywców na planowane działania marketingowe 126
      3.1.9. Informacje służące śledzeniu wprowadzenia produktu na rynek 129
      3.1.10 Inne informacje rynkowe dotyczące nabywców 131
   3.2. Informacje o konkurentach i produktach konkurencyjnych 135
      3.2.1. Informacje o konkurentach 135
      3.2.2. Informacje o produktach konkurencyjnych 139
   3.3. Ogólne informacje rynkowe 141
      3.3.1. Informacje dotyczące wielkości rynku 141
      3.3.2. Określenie fazy rozwojowej rynku 146
      3.3.3. Inne ogólne informacje rynkowe 148

4. WYKORZYSTANIE INFORMACJI RYNKOWYCH W ROZWOJU NOWYCH PRODUKTÓW 151
4.1. Hipotezy badawcze 151
4.2. Metody badania 155
4.2.1. Zbieranie danych 155
4.2.2 Pomiar zmiennych 158
4.2.3. Analiza danych 161
4.3. Wyniki i wnioski 163
4.3.1. Różnice w zakresie wykorzystania informacji rynkowych pomiędzy „produktami-sukcesami" a „produktami-porażkami" 163
4.3.2. Stosowanie informacji rynkowych a ich gromadzenie i upowszechnianie 164
4.3.3. Sukces finansowy a stosowanie informacji rynkowych i ich jakość 165
4.3.4. Sukces finansowy a rodzaje stosowanych informacji rynkowych 167
4.3.5. Sukces finansowy a elementy tworzące jakość informacji rynkowych 168
4.3.6. Terminowość realizacji projektu a gromadzenie, upowszechnianie, stosowanie i jakość informacji rynkowych 169
4.3.7. Realizacja budżetu projektu a gromadzenie, upowszechnianie, stosowanie i jakość informacji rynkowych 171
4.3.8. Satysfakcja nabywców a rodzaje stosowanych informacji rynkowych 172
4.3.9. Satysfakcja nabywców a składniki jakości informacji rynkowych 173
4.4. Modele wykorzystania informacji rynkowych w rozwoju nowych produktów 174

5. INTEGRACJA INFORMACJI RYNKOWYCH, ICH POZYSKIWANIA I STOSOWANIA W ROZWOJU NOWYCH PRODUKTÓW 179
5.1. Faza przygotowania koncepcji nowego produktu 179
5.2. Faza przekształcenia koncepcji w produkt 194
5.3. Faza uruchomienia produkcji i komercjalizacji 199

ZAKOŃCZENIE 204

BIBLIOGRAFIA 211

Streszczenie w języku polskim 219
Streszczenie w języku angielskim 221

WSTĘP

Tworzenie nowych produktów jest jedną z kluczowych działalności przedsiębiorstwa w gospodarce rynkowej. Zmieniające się potrzeby nabywców, intensywna konkurencja i pojawiające się nowe technologie są głównymi czynnikami powodującymi konieczność wprowadzania nowych produktów na rynek. Dodatkowo, presja czasu występująca zazwyczaj przy kształtowaniu nowości oraz ryzyko ich niepowodzenia powodują, że rozwój nowych produktów w przedsiębiorstwie jest istotnym problemem zarówno praktycznym, jak i naukowym.

Wymienić można wiele czynników mających wpływ na rozwój nowych produktów. Jednak rynek i technologia będą miały kardynalne znaczenie dla tej działalności. Niniejsza praca dotyczy pierwszego z wymienionych czynników, przy czym koncentruje się na informacjach rynkowych potrzebnych do tworzenia nowych produktów. Uściślając, obszar badawczy pracy obejmuje zagadnienia wykorzystania informacji rynkowych w rozwoju nowych produktów w przedsiębiorstwie. Z jednej strony obszar ten mieści się w szerokiej tematyce badań poświęconych rozwojowi nowych produktów w przedsiębiorstwie, a z drugiej strony – dotyczy zagadnień wykorzystania informacji rynkowych w przedsiębiorstwie.

Tematyka kształtowania nowych produktów cieszy się zainteresowaniem badaczy od końca lat sześćdziesiątych minionego wieku do chwili obecnej. Już w 1968 roku opublikowano wyniki badania dotyczącego najlepszych praktyk (ang. *best practices studies*) przeprowadzonego w Stanach Zjednoczonych przez firmę doradczą Booz, Allen & Hamilton[1)]. Natomiast, na początku lat siedemdziesiątych minionego wieku zespół z Wielkiej Brytanii, pod kierownictwem R. F. Rothwella, zrealizował znaczący projekt badawczy pod akronimem SAPPHO, który później był powtarzany w innych krajach[2)]. Od lat osiemdziesiątych minionego wieku można zaobserwować wysoką aktywność badaczy w zakresie tej tematyki, co zaowocowało wieloma badaniami teoretycznymi i empirycznymi. Wiodącym nurtem badawczym w zakresie rozwoju nowych produktów są badania poświęcone określeniu determinant rozwoju nowych produktów, często prowadzących do wskazania najlepszych praktyk. Tego rodzaju badań przeprowadzono wiele w krajach wysoko rozwiniętych. Również na gruncie polskim, już w sytuacji gospodarki rynkowej, przeprowadzono w tym zakresie znaczące badania, na przykład przez M. Haffera[3)] oraz I. P. Rutkowskiego[4)].

Obszar badawczy będący przedmiotem pracy, to znaczy wykorzystanie informacji rynkowych w rozwoju nowych produktów, nie został jeszcze w pełni zbadany, zarówno w aspekcie teoretycznym, jak i empirycznym. W ostatnich piętnastu latach w literaturze światowej można odnaleźć kilka publikacji, które dotyczą przyjętego obszaru. Wśród nich

---

[1)] Odwołania do badań z 1968 roku – w celach porównawczych – można znaleźć w raporcie Booz, Allen & Hamilton, *New Products Management*, New York 1982, s. 2–3.

[2)] R. Rothwell i in., *SAPPHO updated – project SAPPHO phase II*, „Research Policy" 1974, No. 3, s. 258–291.

[3)] M. Haffer, *Determinanty strategii nowego produktu polskich przedsiębiorstw przemysłowych*, Wyd. Uniwersytetu Mikołaja Kopernika, Toruń 1998.

[4)] I. P. Rutkowski, *Metodyczne i kompetencyjne uwarunkowania rozwoju nowego produktu w przedsiębiorstwach przemysłowych*, „Prace Habilitacyjne" nr 22, Wyd. AE w Poznaniu, Poznań 2006.

znaleziono jeden artykuł przedstawiający wyniki badań teoretycznych[5] (S. Hart, N. Tzokas i M. Saren) i pięć artykułów o charakterze empirycznym[6] (Ch. Moorman; B. D. Ottum i W. L. Moore; L. C. Troy, D. M. Szymanski i P. R. Varadarajan; J. Frishammar i S. A. Horte; E. Veldhuizen, E. J. Hultink i A. Griffin). Pojawianie się tych doniesień – niezmiernie cennych – świadczy o tym, że problem wykorzystania informacji rynkowych w zakresie kształtowania nowych produktów jest zauważony, istotny i podejmowany w światowej literaturze fachowej.

Teoretyczne badania przeprowadzone przez S. Hart, N. Tzokasa i M. Saren, opublikowane w 1999 roku, doprowadziły autorów do opracowania modelu koncepcyjnego (ang. *conceptual framework*), który integruje wiele ogólnych elementów z wynikami w zakresie rozwoju nowych produktów. Tymi elementami są, między innymi, stosowanie informacji rynkowych, postrzegana użyteczność informacji, rodzaje nowych produktów, rozwiązania organizacyjne stosowane na potrzeby tworzenia nowego produktu, struktura organizacyjna i proces rozwoju nowych produktów[7]. W konkluzji pracy autorzy stwierdzają, że model ten powinien zostać poddany dalszym badaniom[8] – można domyślać się, że chodzi o badania empiryczne – jednak do tej pory do tego nie doszło. Powodem tego może być stosunkowo wysoka złożoność modelu, co sami autorzy zauważają, wynikająca z ujęcia w nim wielu elementów składowych. Dodatkowo niektóre z tych składników są same w sobie złożone, jak na przykład proces rozwoju nowych produktów.

Badania empiryczne w interesującym obszarze koncentrują się głównie wokół związków pomiędzy procesami informacyjnymi a określonymi aspektami sukcesu w ramach rozwoju nowych produktów. Jednocześnie, oprócz procesów informacyjnych, autorzy tych prac uwzględniają w swoich badaniach różne dodatkowe czynniki, które są przedmiotem ich zainteresowań. Są to na przykład czynniki organizacyjne, czynniki kulturowe lub określone cechy charakteryzujące organizację tworzącą nowy produkt. W trzech badaniach brane są pod uwagę trzy kluczowe procesy informacyjne, to znaczy pozyskiwanie, upowszechnianie i stosowanie informacji rynkowych (prace autorstwa: Ch. Moorman; B. D. Ottum i W. L. Moore; E. Veldhuizen, E. J. Hultink i A. Griffin), natomiast pozostałe dwie prace odnoszą się do gromadzenia informacji rynkowych (prace autorstwa: L. C. Troy, D. M. Szymanski i P. R. Varadarajan; J. Frishammar i S. A. Horte). Badanie przeprowadzone przez L. C. Troya, D. M. Szymanskiego i P. R. Varadarajana było najwęższe pod względem przedmiotu badania, gdyż dotyczyło tylko etapu tworzenia koncepcji nowych produktów (jeden etap w procesie rozwoju nowych produktów), w którym autorzy weryfi-

[5] S. Hart, N. Tzokas, M. Saren, *The effectiveness of market information in enhancing new product success rates*, „European Journal of Innovation Management" 1999, Vol. 6, No. 1, s. 20–35.

[6] W tym zakresie znaleziono pięć następujących prac: E. Veldhuizen, E. J. Hultink, A. Griffin, *Modeling market information processing in new product development: An empirical analysis*, „Journal of Engineering and Technology Management" 2006, Vol. 23, No. 4, s. 353–373; J. Frishammar, S. A. Horte, *Managing external information in manufacturing firms: the impact on innovation performance*, „Journal of Product Innovation Management" 2005, Vol. 22, No. 3, s. 251–266; L. C. Troy, D. M. Szymanski, P. R. Varadarajan, *Generating new products ideas: An initial investigation of the role of market information and organizational characteristics*, „Journal of the Academy of Marketing Science" 2001, Vol. 29, No. 1, s. 89–101; B. D. Ottum, W. L. Moore, *The role of market information in new product success/failure*, „Journal of Product Innovation Management" 1997, Vol. 14, s. 258–273; Ch. Moorman, *Organizational market information processes: Cultural antecedents and new product outcomes*, „Journal of Marketing Research" 1995, Vol. XXXII, s. 318–335.

[7] S. Hart, N. Tzokas, M. Saren, dz. cyt., s. 30.

[8] Tamże, s. 31.

kowali związek pomiędzy ilością gromadzonych informacji rynkowych a liczbą idei nowych produktów. Natomiast pozostałe badania miały szerszy zakres przedmiotowy, gdyż chodziło w nich o wykorzystywanie informacji rynkowych w rozwoju nowych produktów.

Wyniki badań empirycznych w zakresie wykorzystania informacji rynkowych w rozwoju nowych produktów nie są zgodne. Pozytywne powiązania pomiędzy pozyskiwaniem, upowszechnianiem i stosowaniem informacji rynkowych w rozwoju nowego produktu a sukcesem nowego produktu stwierdzili zarówno B. D. Ottum i W. L. Moore[9], jak i E. Veldhuizen, E. J. Hultink i A. Griffin[10]. Natomiast wyniki badania Ch. Moorman wskazują, że nie ma relacji między pozyskiwaniem i upowszechnianiem informacji rynkowych a wynikami osiąganymi w zakresie tworzenia nowych produktów[11], zaś J. Frishammar i S. A. Horte w swoich badaniach uzyskali negatywne powiązanie pomiędzy śledzeniem otoczenia rynkowego (w tym śledzeniem nabywców, konkurentów, produktów substytucyjnych) a wynikami uzyskanymi w zakresie innowacji produktowych[12].

Ch. Moorman wyjaśnia, że uzyskany w jej badaniach wynik może być następstwem występowania efektu nadmiaru informacji (ang. *information overload*), które napływają do organizacji i są w niej rozpowszechniane[13]. O negatywnych skutkach nadmiaru informacji w organizacji mówi się coraz częściej, na przykład E. Maltz w konkluzji do przeprowadzonego badania empirycznego w tym zakresie stwierdza, że nie tylko zbyt rzadkie, ale też zbyt częste komunikowanie się z odbiorcą informacji powoduje obniżenie postrzeganej jakości informacji[14]. Ch. Moorman podaje też, że innym możliwym wyjaśnieniem otrzymanego rezultatu jest to, że czynnikiem mediującym pomiędzy pozyskiwaniem i upowszechnianiem informacji rynkowych a sukcesem nowego produktu jest stosowanie informacji rynkowych[15].

J. Frishammar i S. A. Horte przedstawiają dwa ewentualne powody otrzymania podanego wyżej negatywnego powiązania. Po pierwsze, autorzy wyjaśniają, że opieranie się na opiniach nabywców i informacjach o konkurencji ogranicza innowacyjne myślenie. Wynika to stąd, że wiedza nabywców wynika ze znanych im produktów, zaś opieranie się na informacjach o konkurencji prowadzi do powielania produktów konkurencyjnych. Po drugie, śledzenie otoczenia rynkowego może być prowadzone w niewłaściwy sposób. Wówczas uzasadnia to uzyskanie tego negatywnego powiązania[16].

W odniesieniu do powyższych wyjaśnień należy też dodać, że gdy w rozwoju nowego produktu stosowane są informacje rynkowe o niskiej jakości, wtedy może to doprowadzić do błędnych decyzji dotyczących tworzonego produktu, co w konsekwencji może zaowocować negatywnym związkiem między stosowaniem informacji rynkowych w rozwoju nowych produktów a sukcesem nowego produktu.

Biorąc pod uwagę zakres badań prowadzonych w obszarze wykorzystania informacji rynkowych w rozwoju nowych produktów oraz ich wyniki, można wskazać kilka powodów, dla których obszar ten wymaga dalszych badań. Jak dotąd nie przeprowadzono grun-

[9] B. D. Ottum i W. L. Moore, dz. cyt., s. 265–266.
[10] E. Veldhuizen, E. J. Hultink, A. Griffin, dz. cyt., s. 363.
[11] Ch. Moorman, dz. cyt., s. 329.
[12] J. Frishammar, S. A. Horte, dz. cyt., s. 258.
[13] Ch. Moorman, dz. cyt., s. 329.
[14] E. Maltz, *Is all communication created equal?: An investigation into the effects of communication mode on perceived information quality*, „Journal of Product Innovation Management" 2000, Vol. 17, s. 122.
[15] Ch. Moorman, dz. cyt., s. 329.
[16] J. Frishammar, S. A. Horte, dz. cyt., s. 259.

townej analizy pozwalającej na określenie, jakie informacje rynkowe są potrzebne na poszczególnych etapach procesu rozwoju nowych produktów. W efekcie nie określono też, jakimi sposobami informacje te można pozyskiwać. Dalszych badań empirycznych wymaga kwestia powiązania pomiędzy wykorzystaniem informacji rynkowych przy tworzeniu nowych produktów a sukcesem nowego produktu. Jednakże w tym zakresie, oprócz procesów informacyjnych, należałoby uwzględnić jakość stosowanych informacji rynkowych, gdyż jej poziom (niski albo wysoki) może mieć wpływ na rozpatrywaną zależność. Również interesująca byłaby kwestia określenia, jak poszczególne rodzaje informacji rynkowych wykorzystywanych w rozwoju nowego produktu wpływają na jego sukces. Do tej pory zagadnienia jakości informacji rynkowych i różnych rodzajów tych informacji nie były uwzględniane w tego rodzaju badaniach, a w świetle wyników poprzednich badań mogą mieć istotne znaczenie. Dodatkowo, jeśli spojrzymy na sytuację w zakresie podjętego obszaru w naszym kraju, to nie ma żadnej publikacji poświęconej tylko i wyłącznie stosowaniu informacji rynkowych w rozwoju nowych produktów. Taki stan rzeczy uzasadnia prowadzenie badań w obranym obszarze oraz wzbogacenie wiedzy w tym zakresie.

Celem pracy jest weryfikacja sformułowanych hipotez badawczych oraz udzielenie odpowiedzi na postawione pytania badawcze. W pracy sformułowano problemową (nadrzędną) hipotezę badawczą oraz hipotezy robocze (pochodne), które dotyczą jednostkowych faktów, pochodnych wobec hipotezy problemowej[17]. Poniżej przedstawiono problemową hipotezę badawczą i pytania badawcze, zaś robocze hipotezy badawcze zaprezentowano w rozdziale czwartym pracy.

Autor pracy przyjmuje, że wykorzystywanie informacji rynkowych w rozwoju nowych produktów pomaga temu rozwojowi a nie szkodzi mu, czy też nie ma na niego wpływu. Przypuszczenie to poparte jest doświadczeniem i intuicją autora. Dlatego przyjęto następującą problemową (nadrzędną) hipotezę badawczą: wykorzystanie informacji rynkowych w rozwoju nowego produktu przyczynia się do sukcesu nowego produktu. Mówiąc o wykorzystaniu informacji rynkowych w rozwoju nowych produktów, mamy na myśli podstawowe procesy informacyjne (tzn. pozyskiwanie, upowszechnianie, stosowanie informacji), posługiwanie się informacjami rynkowymi o określonej jakości i różnymi ich rodzajami. Gdy zaś mowa o sukcesie nowego produktu, to chodzi przede wszystkim o sukces finansowy nowego produktu, choć w tym zakresie można rozpatrywać różne aspekty sukcesu. Ze względu na to, że wykorzystanie informacji rynkowych w rozwoju nowego produktu jest zagadnieniem wieloaspektowym – wiąże się z procesami informacyjnymi, jakością informacji, rodzajami informacji – w nawiązaniu do problemowej hipotezy sformułowane zostały robocze hipotezy badawcze.

Według S. Nowaka problematykę badawczą można ująć w postaci pewnego zbioru pytań badawczych[18]. Takie też podejście przyjęto w pracy. Problematykę badawczą rozprawy, wynikającą z problemowej hipotezy badawczej oraz ze wskazanych wcześniej braków i niezgodności w obszarze wykorzystania informacji rynkowych w rozwoju nowych produktów, ujęto w postaci następującego zbioru pytań badawczych:

1. Jakie działania i czynności, decyzje oraz etapy występują w procesie rozwoju nowych produktów?

[17] Takie powiązanie pomiędzy problemową hipotezą badawczą – nazywaną też tematyczną, nadrzędną albo wyjściową – a hipotezami roboczymi (pochodnymi) przedstawia S. Stachak, *Podstawy metodologii nauk ekonomicznych*, Książka i Wiedza, Warszawa 2006, s. 90.

[18] S. Nowak, *Metodologia badań społecznych*, PWN, Warszawa 1985, s. 30.

2. Jakie są podstawowe rodzaje informacji rynkowych, ich cechy jakościowe i procesy informacyjne?
3. Jakie są potrzeby informacyjne organizacji gospodarczej w zakresie informacji rynkowych na poszczególnych etapach procesu rozwoju nowych produktów?
4. Jakie są sposoby pozyskiwania informacji rynkowych, potrzebnych na poszczególnych etapach procesu rozwoju nowych produktów?
5. Jakie związki występują pomiędzy wybranymi procesami informacyjnymi, rodzajami informacji rynkowych oraz wybranymi cechami jakościowymi informacji a sukcesem nowego produktu i wybranymi aspektami sukcesu projektu nowego produktu w świetle badania empirycznego?
6. Jakie modele w zakresie wykorzystania informacji rynkowych w rozwoju nowych produktów wynikają z przeprowadzonych badań empirycznych i teoretycznych?

Dwa pierwsze pytania badawcze wynikają stąd, że kluczowe treści pracy dotyczą rozwoju nowych produktów oraz wykorzystania informacji rynkowych w tym obszarze działalności przedsiębiorstwa. Dlatego, z jednej strony, należało ustalić przebieg procesu rozwoju nowych produktów, w tym występujące w nim etapy, decyzje i działania. Z drugiej strony, niezbędne było określenie procesów informacyjnych i cech jakościowych informacji w odniesieniu do informacji rynkowych.

Kolejne cztery pytania badawcze są konsekwencją niewiedzy i niezgodności występujących w przyjętym obszarze badawczym, o czym mówiono wcześniej. Uzupełnienia wymaga piąte pytanie badawcze. Poszukiwane na podstawie badania empirycznego prawidłowości – wyrażone w postaci hipotez roboczych w rozdziale czwartym – to relacje pomiędzy wybranymi aspektami sukcesu rozwoju nowego produktu a:

— takimi procesami informacyjnymi, jak: pozyskiwanie, upowszechnianie i stosowanie informacji rynkowych,
— rodzajami informacji rynkowych, to znaczy informacjami o nabywcach, o konkurencji i ogólnymi informacjami rynkowymi,
— wybranymi cechami jakościowymi informacji, to znaczy wiarygodnością, przydatnością, aktualnością i kompletnością informacji rynkowych.

W badaniu empirycznym w zakresie wybranych aspektów sukcesu rozwoju nowego produktu wzięto pod uwagę:

— sukces finansowy nowego produktu,
— sukces w zakresie satysfakcji nabywców z nowego produktu,
— terminowość realizacji projektu nowego produktu,
— realizację budżetu projektu nowego produktu.

Udzieleniu odpowiedzi na postawione pytania badawcze służył określony zbiór zastosowanych metod, który złożył się na metodykę rozprawy. Poprzez metodykę rozumie się „[…] poprawny metodologicznie zbiór dyrektyw, wskazujący sposoby działania, metody prowadzące do danego celu”[19]. Metody stosowane w pracy przedstawiono poniżej.

Metodę analizy i krytyki piśmiennictwa stosowano w wielu miejscach pracy. Jednakże szczególnie intensywnie posługiwano się nią przy odpowiadaniu na pierwsze i drugie pytania badawcze. Metodę tę można uznać za wiodącą przy definiowaniu istotnych pojęć zwią-

[19] T. Pszczołowski, *Mała encyklopedia prakseologii i teorii organizacji*, Ossolineum, Wrocław 1978, s. 119; również J. Pieter podaje, że w badaniach naukowych możemy mieć do czynienia z kombinacją kilku metod – zob. J. Pieter, *Zarys metodologii pracy naukowej*, PWN, Warszawa 1975, s. 72.

zanych z tematem rozprawy i ustalaniu przebiegu rozpatrywanych procesów. Na przykład na podstawie analizy i krytyki piśmiennictwa ustalono decyzje, działania i czynności występujące w procesie rozwoju nowych produktów, co miało kluczowe znaczenie dla całej pracy. Metodę tę stosowano również przy ustalaniu potrzebnych informacji rynkowych oraz określaniu sposobów ich pozyskiwania.

Duże znaczenie dla pracy miało zastosowanie metody analizy systemowej, której użycie podyktowane było złożonością procesu rozwoju nowych produktów. Proces rozwoju nowych produktów rozłożono na części składowe (etapy). Przyjęto, że do opisu każdego etapu tego procesu zostanie użyta elementarna koncepcja podejścia systemowego w postaci modelu: wejścia – system (transformacja) – wyjścia[20)]. Takie podejście umożliwiło systematyczną analizę całego procesu rozwoju nowych produktów pod kątem identyfikacji potrzebnych informacji rynkowych oraz sposobów ich pozyskiwania, co prowadziło do uzyskania odpowiedzi na trzecie i czwarte pytania badawcze. Osiągnięciu tych celów, w ramach każdego etapu procesu rozwoju nowych produktów, służyło rozumowanie dedukcyjne. Po ustaleniu decyzji, działań i czynności występujących na każdym etapie tego procesu, dedukowano, jakie informacje rynkowe potrzebne są na danym etapie, a następnie – jakimi sposobami je pozyskiwać.

Hipotezy robocze sformułowane w ramach piątego pytania badawczego wyniknęły z problemowej hipotezy badawczej oraz odpowiedzi uzyskanych na poprzednie pytania badawcze. Kluczowymi sposobami prowadzącymi do zweryfikowania postawionych hipotez roboczych były metoda ankiety pocztowej i metody statystyczne użyte w badaniu empirycznym.

Metodą ankiety pocztowej posłużono się do zebrania danych pierwotnych od krajowych przedsiębiorstw wysokiej techniki, których liczba zatrudnionych była wyższa niż 49 osób. Ankietę tę przeprowadzono w pierwszym kwartale 2007 roku. Ankieta pocztowa jest dość powszechnie stosowana w badaniach naukowych, gdyż pozwala na uzyskanie pożądanych danych przy stosunkowo niewielkich nakładach finansowych. Właściwe zastosowanie tej metody wymagało wielu zabiegów. W nawiązaniu do postawionych hipotez roboczych zbudowano kwestionariusz ankiety, który posłużył do pomiaru niezbędnych zmiennych. Złożone zjawiska mierzono za pomocą skal złożonych z kilku pozycji (skala Likerta), gdyż pozwala to na pełniejsze ich poznanie[21)]. Zastosowano dwie wersje tego samego kwestionariusza, gdyż zbierano dane dotyczące „produktów-sukcesów" i „produktów-porażek". Taka metoda umożliwia porównanie udanych i nieudanych przypadków ze względu na rozpatrywane czynniki. Gromadząc materiał empiryczny, zdefiniowano badaną populację, sporządzono operat losowania (na podstawie wyciągu z rejestru REGON) i wylosowano próbę, co jest jednym z warunków uogólniania wyników z próby na badaną populację. Jednocześnie dążono do uzyskania jak największego wskaźnika zwrotu, poprzez stosowanie takich bodźców, jak: list wprowadzający, dwa monity, zaadresowane zwrotnie koperty ze znaczkami, przesłanie raportu z badania uczestnikom ankiety, wysoka jakość i estetyka kwestionariusza oraz przesyłek.

Metody statystyczne posłużyły przede wszystkim do opracowania zebranego materiału empirycznego. Do oceny rzetelności stosowanych skal złożonych użyto współczynnika α Cronbacha, zaś do weryfikacji postawionych hipotez roboczych stosowano test U Manna-

[20)] W. Flakiewicz, *Systemy informacyjne w zarządzaniu. Uwarunkowania, technologie, rodzaje*, Wyd. C. H. Beck, Warszawa 2002, s. 5.

[21)] E. Gatnar, *Analiza rzetelności* [w:] *Metody statystycznej analizy wielowymiarowej w badaniach marketingowych*, pod red. E. Gatnara, M. Walesiaka, Wyd. AE we Wrocławiu, Wrocław 2004, s. 65.

Whitneya (testowanie hipotez o równości występowania danego czynnika w przypadku „produktów-porażek" i „produktów-sukcesów") oraz standardową regresję wieloraką (hipotezy dotyczące związków pomiędzy zmienną zależną a niezależnymi czynnikami).

Odpowiedź na szóste pytanie badawcze oparto na syntezie wcześniejszych wyników, zarówno teoretycznych, jak i empirycznych.

Na podstawie istotnych powiązań wykrytych poprzez badanie empiryczne, zbudowano na drodze syntezy trzy modele wiążące rozpatrywane procesy informacyjne, rodzaje informacji rynkowych oraz wybrane cechy jakościowe informacji z sukcesem nowego produktu i rozpatrywanymi aspektami sukcesu projektu nowego produktu (podrozdział 4.4).

W rozdziale piątym pracy starano się opracować syntezę wyników badań teoretycznych i empirycznych uzyskanych w poprzednich rozdziałach. Synteza ta znalazła wyraz w opracowaniu ośmiu modeli (diagramów) – i ich charakterystyce – które uogólniają potrzebne informacje rynkowe, ich pozyskiwanie i wykorzystanie na każdym etapie procesu rozwoju nowych produktów. W nawiązaniu do uzyskanych w ten sposób modeli wyciągano też bardziej ogólne, nowe wnioski.

Oprócz wyżej przedstawionych metod wykorzystano też doświadczenie i obserwacje własne autora.

Złożoność podjętej tematyki wymagała zastosowania zbioru metod badawczych i przeprowadzenia zarówno badań teoretycznych, jak i empirycznych. Ze względu na cele pracy, zjawiska rozpatrywane są w skali mikroekonomicznej i dotyczą one rynku nabywców, gdyż jest to podstawowy obszar działań organizacji gospodarczych. Pracę zaś należy przypisać do przedmiotu marketingu, w szczególności badań marketingowych.

Z przedstawionej metodyki wynika, że osiągnięcie celów pracy oparto na źródłach wtórnych i pierwotnych. Użyte w pracy źródła wtórne, to głównie krajowa i zagraniczna literatura z zakresu rozwoju nowych produktów i badań marketingowych oraz, w mniejszym stopniu, dokumentacje niektórych przedsiębiorstw dotyczące rozwoju nowych produktów. Wykorzystana literatura przedmiotu to głównie książki i czasopisma. Prawie połowa tej literatury pochodzi ze Stanów Zjednoczonych, gdyż największe osiągnięcia w zakresie podjętego tematu zawdzięczamy nauce i praktyce amerykańskiej. Stąd niektóre podręczniki z tego kraju przedstawiają aktualny stan wiedzy w ramach podjętej tematyki[22)], zaś wiodące fachowe czasopisma publikują wyniki najnowszych badań w tym zakresie[23)]. Pozyskując literaturę przedmiotu, korzystano z szeregu baz danych, w szczególności były to bazy: Biblioteki Narodowej, ProQuest, EBSCO, Elsevier Science Direct, Wiley i IEEE Xplore.

Poprzez źródła pierwotne wykorzystane w pracy, należy rozumieć pracowników przedsiębiorstw wysokiej techniki – zaangażowanych w rozwój nowych produktów – biorących udział w ankiecie pocztowej. Opinie tych osób, w zakresie podjętych zagadnień, stanowiły w badaniu empirycznym podstawę weryfikacji roboczych hipotez badawczych. W opinii autora, odpowiedzi respondentów należy uznać za wiarygodne, chociaż – z drugiej strony – w tego rodzaju badania zawsze wpisane jest ryzyko uzyskania nieprawdziwych odpowiedzi. Jednakże, o ile takie odpowiedzi występują, to pojawiają się one sporadycznie (autor przyjmuje, że mówienie prawdy jest naturalnym zachowaniem człowieka) i przy odpowiednio licznej próbie nie mają one większego wpływu na wyniki badań.

[22)] Tego rodzaju podręcznikiem jest książka pt. *New Products Management* autorstwa M. Crawforda i A. Di Benedetto, której dziewiąte już wydanie ukazało się w McGraw-Hill w 2008 roku.

[23)] Np. *Journal of Product Innovation Management*, *Journal of Marketing Research*, *Journal of Marketing*.

Praca składa się ze wstępu, pięciu rozdziałów i zakończenia[24].

Rozdział pierwszy podzielono na dwa podrozdziały. Pierwszy podrozdział, związany z pierwszym pytaniem badawczym, poświęcony jest zagadnieniom odnoszącym się do rozwoju nowych produktów. Zdefiniowano w nim pojęcie nowego produktu, zaprezentowano czynności i działania występujące w procesie rozwoju nowych produktów, określono istotne decyzje występujące w tym procesie. Jednocześnie w podrozdziale tym wyróżniono trzy podstawowe fazy rozwoju nowych produktów i w każdej z tych faz wydzielono etapy, w nawiązaniu do decyzji dotyczących selekcji tworzonych nowych produktów. Łącznie w zakresie trzech faz, określono osiem etapów procesu rozwoju nowych produktów. Każdy z tych etapów opisano, posługując się elementarnym modelem ujęcia systemowego, o czym już była mowa. W podrozdziale drugim, związanym z drugim pytaniem badawczym, zawarto zagadnienia dotyczące informacji rynkowych, istotne dla pracy. Zdefiniowano w nim pojęcie informacji rynkowej, opierając się na teorii infologicznej, i wyłoniono trzy następujące typy informacji rynkowych:

— informacje dotyczące nabywców,
— informacje dotyczące konkurencji,
— ogólne informacje rynkowe.

Ponadto zaprezentowano cechy jakościowe i procesy informacyjne w odniesieniu do informacji rynkowych.

Rozdział drugi poświęcono udzieleniu odpowiedzi na trzecie pytanie badawcze, stąd zidentyfikowano w nim potrzeby organizacji gospodarczej wobec informacji rynkowych w zakresie rozwoju nowych produktów. W tym celu wykorzystano wyróżnione w rozdziale pierwszym fazy i zawarte w nich etapy procesu rozwoju nowych produktów. W zakresie każdego etapu tego procesu przeprowadzono merytoryczną analizę występujących na nim działań i czynności, pod kątem potrzeb w zakresie informacji rynkowych. Pozwoliło to na wydedukowanie, jakie informacje rynkowe są potrzebne do realizacji tych etapów. Znalezione w ten sposób informacje grupowano w nawiązaniu do trzech typów informacji rynkowych – określonych w rozdziale pierwszym. Strukturę tego rozdziału podyktowały fazy i etapy procesu rozwoju nowych produktów. Stąd rozdział ten podzielono na trzy podrozdziały, odpowiadające trzem fazom procesu rozwoju nowych produktów, i w każdym z nich wydzielono punkty, w nawiązaniu do etapów występujących w każdej z faz.

W rozdziale trzecim, związanym bezpośrednio z czwartym pytaniem badawczym, przedstawiono pozyskiwanie informacji rynkowych, które wyniknęły z rozważań przeprowadzonych w rozdziale drugim. Jak już wspomniano, na drodze dedukcji określono w nim źródła i sposoby uzyskiwania informacji rynkowych w nawiązaniu do różnych rodzajów tych informacji. Podstawę do określenia struktury tego rozdziału stanowiły typy informacji rynkowych. Stąd wyróżniono w nim trzy podrozdziały, odpowiednio dotyczące: informacji o nabywcach, o konkurencji i ogólnych informacji rynkowych. W zakresie każdego podrozdziału omówiono pozyskiwanie bardziej szczegółowych informacji rynkowych, mieszczących się w ramach każdego z trzech podstawowych typów. I tak, w przypadku informacji o nabywcach (podrozdział pierwszy), przedstawiono pozyskiwanie informacji dotyczących: potrzeb i preferencji nabywców, segmentów rynkowych nabywców, postępowania nabywców przy zakupie nowego produktu, atrybutów nabywców do macierzy powiązań, opinii nabywców o koncepcji nowego produktu, percepcji nabywców, opinii nabywców

[24] Redagując tekst pracy, autor korzystał głównie z opracowania A. Wolańskiego, *Edycja tekstów. Praktyczny poradnik*, WN PWN, Warszawa 2008.

o nowym produkcie na podstawie próbnego użytkowania, reakcji nabywców na planowane działania marketingowe w zakresie nowego produktu, śledzenia wprowadzenia nowego produktu na rynek i pozostałych informacji rynkowych dotyczących nabywców. W zakresie informacji o konkurencji (podrozdział drugi) omówiono metody zdobywania informacji dotyczących konkurentów i produktów konkurencyjnych. Natomiast w ramach ogólnych informacji rynkowych (podrozdział trzeci), przedstawiono pozyskiwanie informacji o wielkości rynku, fazie rozwojowej rynku i pozostałych ogólnych informacjach rynkowych. Podsumowując zawartość rozdziału trzeciego, jego treścią są metody, które mogą zostać zastosowane podczas pozyskiwania informacji rynkowych przy tworzeniu nowych produktów.

Rozdział czwarty stanowi prezentację badania empirycznego, na podstawie którego udzielano odpowiedzi na piąte pytanie badawcze. W rozdziale tym przedstawiono hipotezy robocze, metody stosowane w badaniu empirycznym oraz uzyskane wyniki i wnioski, co znalazło odzwierciedlenie w strukturze tego rozdziału. Kończy się on opracowaniem trzech modeli wynikających z badania empirycznego, które stanowią już częściową odpowiedź na szóste pytanie badawcze. Rozdział czwarty pozwolił potwierdzić empirycznie wagę podjętej tematyki i odkryć pewne prawidłowości występujące przy wykorzystaniu informacji rynkowych w rozwoju nowych produktów.

W tym miejscu warto też dodać, że w badaniu empirycznym skupiono się na wybranych – zdaniem autora ważnych – zagadnieniach, dotyczących wykorzystania informacji rynkowych w rozwoju nowych produktów. Zajęcie się tylko pewnymi kwestiami podyktowane było dość poważnym problemem w zakresie zbierania danych empirycznych. Obecnie przedsiębiorstwa stosunkowo niechętnie biorą udział w różnego rodzaju ankietach, gdyż obawiają się ewentualnych negatywnych skutków udostępniania informacji na zewnątrz. Jednocześnie kierownictwa przedsiębiorstw zdają sobie sprawę, że wypełnianie kwestionariuszy przez pracowników – które to kwestionariusze stosunkowo licznie napływają do firm, szczególnie do przedsiębiorstw wysokiej techniki – odbywa się kosztem obowiązków służbowych. W niektórych ankietach pocztowych zwrotność nie przekracza dwóch, trzech procent. Dlatego uznano, że w ankiecie pocztowej podjęte zostaną tylko pewne, wybrane zagadnienia, gdyż objętość kwestionariusza jest jednym z czynników – nie jedynym – wpływającym na stopień zwrotu w ankiecie pocztowej. Ogranicza to w naturalny sposób spektrum zagadnień, które można ująć w tego rodzaju ankiecie. Problem udziału przedsiębiorstw w badaniach ankietowych w ostatnich latach jest na tyle poważny, że może przekreślić zaplanowane przedsięwzięcie badawcze. Dlatego każdy potencjalny czynnik, mogący mieć negatywny wpływ na zwrotność kwestionariuszy, musi być potraktowany z największą ostrożnością.

W rozdziale piątym starano się zebrać wyniki uzyskane w poprzednich rozdziałach i połączyć potrzebne informacje rynkowe ze sposobami ich pozyskiwania oraz zastosowaniem w procesie rozwoju nowych produktów. Strukturę tego rozdziału przyjęto w nawiązaniu do trzech podstawowych faz procesu tworzenia nowych produktów. Pozwoliło to na wyciąganie wniosków, które dotyczyły etapów procesu rozwoju nowych produktów, zawartych w obrębie danej fazy. W rozdziale tym zamieszczono osiem modeli (diagramów) – o czym mówiono wcześniej – które dopełniają odpowiedź na szóste pytanie badawcze. Jednocześnie wnoszą nowe, porządkujące ujęcie dyskutowanych kwestii oraz stanowią podstawę do wyciągnięcia kolejnych wniosków. W związku z tak przyjętą koncepcją rozdziału piątego, niektóre wcześniejsze treści zostały w nim ponownie przywołane, ze względu na przejrzystość przedstawienia całości prezentowanych zagadnień.

Niniejsza rozprawa stanowi owoc wieloletniej pracy autora, zarówno naukowej, dydaktycznej, jak i zawodowej w organizacjach gospodarczych. Niektóre jej treści zostały

opublikowane w recenzowanych podręcznikach i czasopismach. Zainteresowanie autora tematyką rozwoju nowych produktów pojawiło się podczas pracy zawodowej w firmie Metrix SA, w pierwszej połowie lat dziewięćdziesiątych minionego wieku, i wyniknęło z zaangażowania autora – najpierw jako specjalisty, a dalej dyrektora pionu marketingowego – w rozwój nowych produktów realizowany przez tę firmę. Obserwacje i doświadczenie zdobyte wówczas, wynikające między innymi ze współpracy z inżynierami z pionu technicznego oraz realizacji badań marketingowych na potrzeby rozwoju nowych produktów, stanowiły inspirację do podjęcia działalności badawczo-naukowej w zakresie problematyki kształtowania nowych produktów. Niemniej, niniejsza praca nie powstałaby, gdyby nie wsparcie, pomoc i życzliwość wielu osób. W pierwszym rzędzie autor chciałby gorąco podziękować Szanownej Pani Profesor Mariannie Daszkowskiej, Kierownikowi Katedry Marketingu na Wydziale Zarządzania i Ekonomii Politechniki Gdańskiej, która – jako mój bezpośredni przełożony – wspierała, pomagała i mobilizowała mnie oraz utworzyła warunki niezbędne do napisania pracy. Również serdeczne podziękowania kieruję do Recenzentów wydawniczych rozprawy, Pana Profesora Stanisława Kaczmarczyka i Pana Profesora Ireneusza P. Rutkowskiego, za trud włożony w przygotowanie recenzji oraz cenne uwagi, które wpłynęły na obecny kształt rozprawy. Autor chciałby też ponownie podziękować przedsiębiorstwom – i ich Pracownikom – za wzięcie udziału w ankiecie pocztowej. Szczególne i płynące z serca podziękowania chciałbym złożyć mojej Żonie i dzieciom. Cierpliwość mojej Żony oraz wspieranie mnie stanowiły dla mnie nieocenioną pomoc.

Rozdział 1

ROZWÓJ NOWYCH PRODUKTÓW I INFORMACJA RYNKOWA – POJĘCIA, PROCESY, DECYZJE

1.1. Nowy produkt i proces jego rozwoju

1.1.1. Pojęcie nowego produktu

Pojęcia produktu oraz nowego produktu są ważne z punktu widzenia celu pracy, stąd w niniejszym podrozdziale zostaną omówione. Najpierw zajęto się pojęciem nowego produktu. W koncepcji marketingu rozumienie produktu jest bardzo szerokie. Ph. Kotler i G. Armstrong podają, że produktem jest „cokolwiek, co może być zaoferowane na rynku w celu zwrócenia uwagi, nabycia, użycia, czy konsumpcji i co mogłoby zaspokoić pragnienia czy potrzeby. Włączamy w to materialne obiekty, usługi, osoby, miejsca, organizacje i pomysły”[1)]. Zgodnie z tą definicją produkt jest czymś, co potencjalnie może być zaoferowane na rynku w celu przeprowadzenia wymiany. Nie wynika z niej, że produkt musi się na rynku pojawić, ani że musi dojść do wymiany, aby coś nazwać produktem. Według powyższej definicji produkt jest czymś, co mogłoby zaspokoić czyjeś pragnienia i potrzeby, i jest to tylko potencjalna możliwość, stąd nie musi się tak stać. Jeśli chodzi o charakter samego produktu, to według Ph. Kotlera i G. Armstronga, może to być dobro materialne (np. materialne obiekty, osoby) lub niematerialne (np. usługi, pomysły), a zatem w tym zakresie nie ma żadnych ograniczeń. Definicja produktu według tych autorów jest szeroka, gdyż z powyższego wynika, że tylko jedno wymaganie jest stawiane czemuś, co można nazwać produktem, a jest nim potencjalna możliwość pojawienia się tego czegoś na rynku.

Z kolei krótką i zwięzłą definicję produktu znajdziemy w „Uniwersalnym słowniku języka polskiego”, która mówi, że produkt to „to, co zostało wyprodukowane i przeznaczone na sprzedaż”[2)]. Jest to określenie, które trafnie oddaje rozumienie produktu przez menedżerów przedsiębiorstw. Menedżer pracujący w przedsiębiorstwie, produkującym wyroby lub też usługi, właśnie tak będzie postrzegał to, co wytwarza jego przedsiębiorstwo.

Według słownika poświęconego terminom rozwoju nowych produktów, opracowanego przez PDMA[3)] (w tej pracy, słownik ten będzie nazywany krótko słownikiem PDMA), „Produkty są zestawami atrybutów (cech, funkcji, korzyści i zastosowań) i mogą być zarówno materialne, jak w przypadku dóbr fizycznych; niematerialne, jak jest w przypadku dóbr związanych z korzyściami z usług; lub mogą być mieszanką tych dwóch”[4)]. Zgodnie

---

[1)] Ph. Kotler, G. Armstrong, *Principles of Marketing*, 12th ed., Pearson Prentice Hall, Upper Saddle River, New Jersey 2008, s. 218.

[2)] *Uniwersalny słownik języka polskiego* [online] [dostęp: maj 2007], WN PWN. Dostępny w Internecie: <http://sjp.pwn.pl>.

[3)] *Product Development & Management Association* – jest to najbardziej znaczące na świecie stowarzyszenie teoretyków i praktyków, zajmujących się rozwojem nowych produktów.

[4)] *The PDMA Glossary for New Product Development* [w:] *The PDMA Handbook of New Product Development*, ed. K. B. Kahn, 2nd ed., John Wiley & Sons, Hoboken, New Jersey 2005, s. 600.

z tą definicją, produkt jest zbiorem szeroko rozumianych atrybutów, przy czym może być materialny, niematerialny lub po części materialny i niematerialny jednocześnie.

Biorąc pod uwagę powyższe definicje, przyjęto, że przez produkt rozumie się to, co zawiera zestaw atrybutów (korzyści, funkcji, cech i zastosowań), którego można użyć lub wymienić w celu zaspokojenia potrzeb indywidualnych bądź organizacyjnych. Mówiąc o produkcie, będziemy mieli na myśli fizyczny wyrób, usługę, pomysł, miejsce, informację.

W przyjętej definicji produktu wyróżnione zostały cztery rodzaje atrybutów, które poniżej zostaną scharakteryzowane.

Cechy są to właściwości produktu, które są dostosowane do potrzeb użytkowników. W ogólnym przypadku do takich cech można, na przykład, zaliczyć: funkcjonalność, jakość, niezawodność, bezpieczeństwo, estetykę. Natomiast poprzez funkcję produktu rozumie się takie jego działanie, które ma doprowadzić do realizacji określonego zadania. Jeżeli określona funkcja produktu polega na realizacji podstawowego zadania, do którego został on przeznaczony, to taka funkcja jest funkcją podstawową (np. podstawową funkcją samochodu jest transport). Natomiast jeśli produkt spełnia dodatkowe zadania oprócz podstawowego, to będzie on spełniał pewne dodatkowe funkcje, jednak ich rola jest mniejsza od funkcji podstawowej. Funkcji podstawowych danego produktu jest zazwyczaj niewiele, często jedna. Rzadziej można spotkać produkty o dwóch, czy nawet trzech funkcjach podstawowych (np. chłodziarko-zamrażarka, której jedną funkcją jest chłodzenie, a drugą mrożenie artykułów spożywczych). Szerszą dyskusję na temat funkcji podstawowych i dodatkowych produktu przedstawiają B. Żurawik i W. Żurawik[5)]. Kolejną grupę atrybutów produktu stanowią korzyści dla użytkowników. Korzyścią płynącą z danego produktu jest pożytek, jaki z tego produktu czerpią jego użytkownicy. Dany produkt może przynosić wiele korzyści. Wśród nich ważna jest korzyść (czy ewentualnie korzyści) podstawowa, to znaczy ta, która odpowiada podstawowej funkcji produktu. Produkty podobne oraz substytuty dają tą samą podstawową korzyść. Ostatnią grupę atrybutów produktu stanowią jego zastosowania. Zastosowanie produktu polega na użyciu go w określonym celu. I, analogicznie jak poprzednio, podstawowe zastosowanie produktu polega na użyciu go zgodnie z celem, do którego został on przeznaczony. Zastosowań danego produktu może być więcej niż jedno, co będzie wynikało z jego cech i funkcji oraz skutkowało określonymi korzyściami dla użytkownika.

Jeden z istotnych kanonów marketingowych mówi, że produkt ma zaspokajać określone potrzeby. Zostało to już zasygnalizowane w definicji produktu zaproponowanej przez Ph. Kotlera i G. Armstronga. Jednakże potrzeby mogą być określone ogólnie bądź szczegółowo, co wpływa na potencjalne możliwości ich zaspokajania. W fachowej literaturze marketingowej można znaleźć wręcz wyraźne odróżnienie potrzeb w sensie ogólnym, utożsamianych z angielskim określeniem *needs*, od potrzeb w sensie szczegółowym, określanych w języku angielskim jako *wants*[6)]. Na przykład, G. R. Foxall i R. E. Goldsmith poprzez potrzeby w sensie ogólnym rozumieją „odczuwane przez człowieka przejawy motywów fizjologicznych, osobistych bądź społecznych, powstające w wyniku wystąpienia rozbieżności

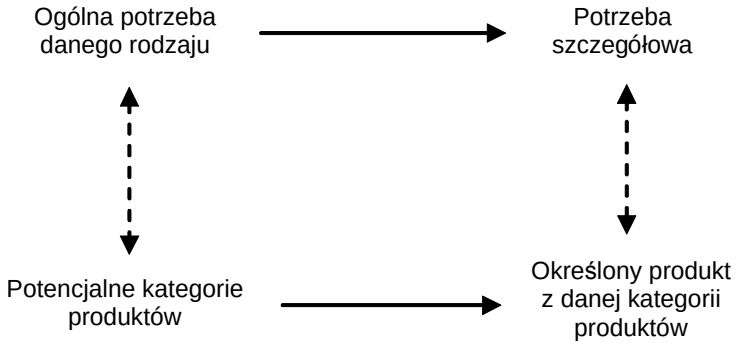
[5)] Zob. B. Żurawik, W. Żurawik, *Zarządzanie marketingiem w przedsiębiorstwie*, PWE, Warszawa 1996, s. 243–244.

[6)] Zob. np.: Ph. Kotler, *Marketing Management. Analysis, Planning, Implementation and Control*, 7th ed., Prentice-Hall, Englewood Cliffs N.J. 1991, s. 4–5; E. N. Berkowitz i in., *Marketing*, 4th ed., Irwin, Burr Ridge, Illinois 1994, s. 13; R. G. Foxall, R. E. Goldsmith, *Psychologia konsumenta dla menedżera marketingu*, WN PWN, Warszawa 1998, s. 186–187.

między rzeczywistym a pożądanym stanem rzeczy”[7], natomiast jako potrzeby w sensie szczegółowym – „konkretne przejawy potrzeb w sensie ogólnym”[8].

W niniejszej pracy potrzeby w sensie ogólnym określane są też krócej jako ogólne potrzeby, zaś potrzeby w sensie szczegółowym – jako szczegółowe potrzeby. W tym względzie, można mówić o pewnym kontinuum potrzeb, od najbardziej ogólnych do najbardziej szczegółowych. Przechodząc od potrzeb ogólnych do potrzeb szczegółowych, zmieniają się też potencjalne możliwości zaspokajania tych potrzeb. Na rysunku 1.1 przedstawiono sytuację, w której pewną, w miarę ogólną, jednakże określonego rodzaju potrzebę można zaspokajać różnymi kategoriami produktów. Są to kategorie o wysokim stopniu substytucji. Natomiast potrzebie szczegółowej odpowiada określony produkt, należący do danej kategorii produktów. Przy czym przez kategorię produktów rozumie się grupę produktów zaspokajających określoną potrzebę w ten sam sposób. W zakresie określonej kategorii produktów można wyróżnić powiązane ze sobą linie produktów[9]. Rozróżnienie pomiędzy potrzebą ogólną a szczegółową jest ważne, biorąc pod uwagę rozwój nowych produktów, gdyż determinuje ono dopuszczalne sposoby zaspokojenia potrzeby.

Jak wynika z rysunku 1.1, jeśli mamy do czynienia z ogólną potrzebą danego rodzaju, to rozważając potencjalne sposoby jej zaspokojenia, należy uwzględnić różne substytucyjne kategorie produktów. Gdy natomiast mowa jest o potrzebie szczegółowej, to zdeterminowana jest już kategoria produktów oraz konkretny produkt w zakresie tej kategorii. Zatem mówiąc o potrzebach, które ma zaspokajać nowy produkt, należy uświadamiać sobie czy chodzi nam o potrzeby ogólne, czy też szczegółowe.



Rys. 1.1. Szczegółowość potrzeby a jej zaspokajanie

Źródło: opracowanie własne

Zanim zostanie zdefiniowane pojęcie nowego produktu, wyjaśnijmy przymiotnik *nowy*. Zgodnie z określeniem „Słownika języka polskiego”, nowy to „od niedawna istniejący, wprowadzony; świeżo wynaleziony, odkryty, dotychczas nieznany; nowoczesny, współczesny”[10]. Z określenia tego można wywnioskować, że na pojęcie nowości składają się dwa istotne elementy. Pierwszy odnosi się do poznania, to znaczy, że coś jest nowe, bo jest od niedawna lub nie było dotąd znane. Drugi element dotyczy zmiany, to znaczy, że coś jest

[7] R. G. Foxall, R. E. Goldsmith, dz. cyt., s. 187.

[8] Tamże.

[9] K. B. Kahn, *Product Planning Essentials*, Sage Publications, Thousand Oaks 2001, s. 11.

[10] *Słownik języka polskiego PWN*, t. 2, pod red. M. Szymczaka, WN PWN, Warszawa 1996, s. 379. Wybrano jedno z określeń przymiotnika *nowy*, które zdaniem autora było najbardziej odpowiednie.

nowe, bo zostało zmienione, dostosowane do obecnych realiów. Zatem można powiedzieć, że poznanie i zmiana stanowią istotę nowości.

Uwzględniając powyżej przedstawione znaczenia produktu oraz nowości, można zbudować definicję nowego produktu. Powiemy, że nowy produkt to taki, który istnieje od niedawna, i jego zestaw atrybutów (cech, funkcji, korzyści, zastosowań) został zmieniony w stosunku do dotychczasowych produktów. Dodajmy, że zmiana, o której mowa, powinna polegać na dostosowaniu produktu do obecnych lub nawet przewidywanych przyszłych realiów. W tym ma przejawiać się nowoczesność produktu. Jeśli przyjmiemy, że przez zbiór dotychczasowych produktów będziemy rozumieli produkty w skali światowej (globalnej), to tak sformułowana definicja nowego produktu przedstawia nowy produkt jako nowość światową. Taki pogląd na kwestię nowego produktu można znaleźć w literaturze poświęconej innowacjom, gdzie nowy produkt traktowany jest nieraz jako nowy w skali globalnej. Trudno zresztą temu podejściu zarzucić brak logiki. W tym ujęciu, gdy nowość produktu potraktujemy globalnie, zbiór nowych produktów będzie ograniczony do produktów nowych na świecie. Jednakże definiując nowy produkt, należy wziąć pod uwagę kontekst, w jakim go rozważamy. Na przykład w literaturze światowej poświęconej rozwojowi nowych produktów, nowości światowe już w latach osiemdziesiątych minionego wieku uznawano za jedną z kategorii nowych produktów[11)]. Wyniki przeprowadzonych wówczas badań przez firmę konsultingową Booz-Allen wskazały, że produkty nowe na świecie stanowiły zaledwie 10 procent wszystkich nowych produktów wprowadzonych na rynek w minionych pięciu latach. Natomiast około 90 procent nowych produktów stanowiły produkty niebędące nowościami światowymi, na przykład nowe linie produktów (nowe w asortymencie danej firmy), poszerzenia obecnych linii produktów, czy też udoskonalenia obecnych produktów[12)]. Podobny wynik uzyskano w badaniu PDMA w 2003 roku, gdzie okazało się, że zaledwie 8 procent nowych produktów to nowości na skalę światową[13)].

Ważnym kontekstem nowego produktu, wynikającym z celu tej pracy, jest rynek. Zatem można zapytać, jak nowy produkt pojmują podmioty rynkowe. Jeśli uwzględni się punkt widzenia nabywców, to jako nowy produkt potraktujemy ten, który do tej pory nie był znany nabywcom. Inaczej mówiąc, zestaw atrybutów tego produktu jest odmienny od zestawów atrybutów, które występują w produktach znanych nabywcom. Zatem istotnym wyznacznikiem nowego produktu w tym przypadku jest zbiór produktów znanych nabywcom. To ten zbiór stanowi punkt odniesienia dla nabywców i wpływa na ich sposób pojmowania nowego produktu. Często zbiór produktów znanych nabywcy pokrywa się ze zbiorem produktów występujących na rynku. Stąd nabywcy często jak nowy produkt pojmują ten, który pojawił się na rynku.

Gdy natomiast spojrzymy na nowy produkt oczyma sprzedawcy, to jako nowy produkt będzie on pojmował ten, który pojawił się w jego ofercie sprzedaży. Jednocześnie zestaw jego atrybutów (cech, funkcji, korzyści, zastosowań) jest inny niż zestawy atrybutów, które oferują produkty dotychczas sprzedawane przez tego sprzedawcę. Tym razem zbiór produktów, z którym porównujemy potencjalną nowość, jest limitowany tylko do asortymentu danego sprzedawcy. Podejście to rozszerza znacznie pojmowanie nowego produktu. Stosując je, jako nowy produkt można uznać każdy produkt, który jest odmienny od dotychczasowych produktów sprzedawcy i pojawia się w jego asortymencie. Wtedy nowym produk-

[11)] Booz, Allen & Hamilton, dz. cyt., s. 8.

[12)] Tamże.

[13)] M. Adams-Bigelow, *First results from the 2003 comparative performance assessment study* (*CPAS*) [w:] *The PDMA Handbook of New Product Development*, ed. K. B. Kahn, 2nd ed., John Wiley & Sons, Hoboken, New Jersey 2005, s. 549.

tem może być zarówno produkt już istniejący na rynku lub na świecie, jak też i produkt będący absolutną nowością. Ten fakt jest argumentem dla tych, którzy uważają, że takie ujęcie nowego produktu nie jest właściwe. Jednak w literaturze poświęconej rozwojowi nowych produktów przyjmuje się właśnie punkt widzenia sprzedawcy na nowy produkt. Według słownika PDMA nowy produkt, to „[…] produkt (wyrób lub usługa) nowy dla firmy, która go sprzedaje, z wyjątkiem produktów zmienionych tylko w zakresie promocji”[14]. Takie podejście jest uzasadnione, gdy rozważamy kwestie działań podejmowanych przez sprzedawcę, i ich efektów, w nawiązaniu do nowego produktu. W tym przypadku, to kontekst przedmiotu przesądza o tym, jak należy rozumieć dany przedmiot. Stwierdzenie to jest tym bardziej adekwatne w sytuacji, gdy pojmowanie przedmiotu może być różne, tak jak się to dzieje w przypadku nowego produktu. Podobny pogląd prezentuje A. Sosnowska, która stwierdza, że „określenie *nowy produkt* mieści w sobie różne treści zależne od kontekstu, w jakim zostanie użyte”[15].

Niniejsza praca bezpośrednio dotyczy rozwoju nowych produktów w przedsiębiorstwach, dlatego też w kontekście tej działalności w przedsiębiorstwie należy spojrzeć na nowy produkt. Definicję nowego produktu, która trafnie uwzględnia ten kontekst, zaproponował J. Kalisiak. Jest ona następująca: „[…] pod pojęciem *nowego produktu* będzie się rozumieć każdy produkt wytworzony przez daną firmę, który w porównaniu z dotychczas wytwarzanymi produktami wymagał jakichkolwiek (częściowych lub całkowitych) zmian w technice wytwarzania i technologii, czy też zmian w organizacji procesu produkcyjnego”[16]. Zauważmy, że w tej definicji nic nie wspomina się o zmianach w samym produkcie. Można podejrzewać, że zakłada się w niej, iż pojawią się one w sposób naturalny w konsekwencji zmian przedstawionych w treści definicji.

Dotychczasowe rozważania pozwoliły na przedstawienie różnych poglądów na kwestię nowego produktu. Na ich podstawie przedstawiona zostanie definicja nowego produktu na potrzeby tej pracy. Postaramy się w niej ująć nowy produkt w kontekście produktów obecnie wytwarzanych przez przedsiębiorstwo i prowadzonych działań wdrożeniowych. Jest to następująca definicja: jako nowy produkt rozumiemy ten, którego zestaw atrybutów (cech, funkcji, korzyści, zastosowań) jest odmienny od zestawów atrybutów występujących w dotychczas wytwarzanych produktach tego przedsiębiorstwa (przynajmniej na poziomie 10%), co związane było ze zmianami w technice wytwarzania i technologii, czy organizacji procesu produkcyjnego tego przedsiębiorstwa. W zaprezentowanej definicji określono poziom zmian nowego produktu w stosunku do pozostałych produktów danego przedsiębiorstwa, gdyż inaczej produkty o marginalnych zmianach (np. zmieniony kolor) pretendowałyby do miana nowych produktów. Przyjęto, że poziom zmian nowego produktu wobec obecnego powinien wynosić minimum dziesięć procent[17], gdyż zmiany na niższym poziomie będą marginalne.

1.1.2. Proces rozwoju nowego produktu

Proces rozwoju nowego produktu jest rdzennym zagadnieniem w zakresie rozwoju nowych produktów, zarówno w teorii, jak i praktyce. Już w latach sześćdziesiątych ubie-

[14] *The PDMA Glossary for New Product Development*, dz. cyt., s. 595.

[15] A. Sosnowska, *Przedmiot zarządzania nowym produktem* [w:] *Zarządzanie nowym produktem*, pod red. A. Sosnowskiej, wyd. 2, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 2003, s. 11.

[16] J. Kalisiak, *Nowy produkt. Planowanie i organizacja*, PWN, Warszawa 1975, s. 29.

[17] Te dziesięć procent zmian menedżerowie zajmujący się rozwojem nowych produktów mogą określić na podstawie doświadczenia i intuicji.

głego wieku amerykańska firma konsultingowa Booz-Allen zidentyfikowała sześcioetapowy proces rozwoju nowych produktów, który był wówczas stosowany przez przedsiębiorstwa amerykańskie[18]. Od tego czasu, kwestia procesu rozwoju nowych produktów jest powszechnie dyskutowana w literaturze przedmiotu i uważana za jedno z kluczowych zagadnień dotyczących nowych produktów. Proces ten stanowi ciąg powiązanych ze sobą decyzji, działań i czynności, które występują w trakcie tworzenia nowych produktów. Powszechnie uważa się, że systematyczne podejście do rozwoju nowych produktów, składające się z etapów wynikających z merytorycznych przesłanek, stanowi istotną determinantę sukcesu nowego produktu[19]. Według wyników badań empirycznych, przeprowadzonych w krajach wysoko rozwiniętych, około 4/5 badanych przedsiębiorstw stosuje formalny proces rozwoju nowych produktów[20], w tym 2/3 podaje, że jest on wyraźnie w tych firmach udokumentowany[21]. Przykłady procesów rozwoju nowych produktów, stosowanych w amerykańskich firmach, przedstawiają F. Krawiec[22] i K. B. Kahn[23]. R. G. Cooper, S. J. Edgett i E. J. Kleinschmidt podkreślają, że samo stosowanie procesu rozwoju nowych produktów nie przyniesie sukcesu nowego produktu. Dodatkowo należy uwzględnić sposób realizacji tego procesu i czynności w nim występujących[24].

Pomimo iż proces rozwoju nowego produktu ma uznane miejsce w literaturze przedmiotu, to jednak nie ma pełnej zgodności co do sposobu jego przebiegu. Z jednej strony można mówić o tym samym ogólnym sposobie postępowania – w którym od przygotowania koncepcji, przechodzi się do opracowania produktu i jego technologii, a dalej wprowadzenia nowego produktu na rynek – z drugiej zaś, przy bardziej szczegółowym opisie procesu występują nieco odmienne podejścia. Można zauważyć, że różni autorzy wyróżniają różne etapy rozwoju nowych produktów, które zależą od wielu czynników. Na przykład, poziom szczegółowości opisu tego procesu generuje różną liczbę etapów. Przy ich ogólniejszym ujęciu możemy uzyskać mniejszą liczbę stadiów procesu, niż gdy zastosujemy bardziej szczegółowe podejście. Z jednej strony M. C. Crawford i C. A. Di Benedetto podają, że niektóre przedsiębiorstwa stosują trzyetapowy proces rozwoju nowego produktu[25], natomiast z drugiej strony, w literaturze przedmiotu można wskazać procesy o dziesięciu etapach[26] i więcej. Również rodzaj produktu, jak odróżnianie wyrobów od usług, może skutkować różnymi etapami procesu.

Jeszcze na początku lat dziewięćdziesiątych minionego wieku nie było pełnej zgodności co do początku procesu rozwoju nowych produktów. Niektórzy autorzy, jak na przykład M. C. Crawford[27] oraz G. L. Urban i J. R. Hauser[28], czynności znalezienia sposobności do

[18] Booz, Allen & Hamilton, dz. cyt., s. 3.

[19] R. G. Cooper, S. J. Edgett, E. J. Kleinschmidt, *Benchmarking best NPD practices – III*, „Research Technology Management" 2004, Vol. 47, No. 6, s. 44.

[20] M. Adams-Bigelow, dz. cyt., s. 549 i R. G. Cooper, S. J. Edgett, E. J. Kleinschmidt, dz. cyt., s. 44.

[21] R. G. Cooper, S. J. Edgett, E. J. Kleinschmidt, dz. cyt., s. 44.

[22] F. Krawiec, *Proces rozwoju nowego produktu w wybranych firmach USA* [w:] *Zarządzanie nowym produktem*, pod red. A. Sosnowskiej, wyd. 2, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 2003, s. 111–145.

[23] K. B. Kahn, *Product*…, dz. cyt., s. 30–31.

[24] R. G. Cooper, S. J. Edgett, E. J. Kleinschmidt, dz. cyt., s. 44.

[25] C. M. Crawford, C. A. Di Benedetto, *New Products Management*, 6th ed., Irwin McGraw Hill, Boston 2000, s. 24.

[26] Np. T. D. Kuczmarski, *Managing New Products. The Power of Innovation*, 2nd ed., Prentice Hall, Englewood Cliffs, New Jersey 1992, s. 163.

[27] C. M. Crawford, *New Products Management*, 3rd ed., Irwin, Homewood, IL 1991, s. 26–27.

[28] G. L. Urban, J. R. Hauser, *Design and Marketing of New Products*, 2nd ed., Prentice Hall, Englewood Cliffs, New Jersey 1993, s. 38.

rozwoju nowego produktu oraz tworzenia koncepcji włączali do procesu, natomiast R. G. Cooper zakładał, że proces zaczynał się od tak zwanej, bramki (ang. *gate*) będącej wstępnym przeglądem koncepcji (ang. *initial screen*), samo zaś tworzenie koncepcji (ang. *ideation*), a tym samym i określenie sposobności, występowało przed procesem[29]. Obecnie również R. G. Cooper określenie sposobności oraz tworzenie koncepcji włącza do procesu rozwoju nowych produktów[30]. Co do zakończenia tego procesu, to sprawa była i jest ustalona. Przyjmuje się, że proces kończy się wprowadzeniem nowego produktu na rynek, tak zwaną komercjalizacją. Kończąc kwestię literaturowych różnic co do przebiegu procesu rozwoju nowych produktów, dodajmy, że odzwierciedla ona sytuację w tym zakresie w przedsiębiorstwach. Można podejrzewać, że nie ma dwóch takich samych procesów rozwoju nowego produktu w praktyce gospodarczej przedsiębiorstw, gdyż każda firma dostosowuje przebieg tego rozwoju do swojej specyficznej sytuacji i swoich potrzeb. Nawet w danym przedsiębiorstwie mogą wystąpić różne sposoby realizacji tego procesu, zależnie od produktu, co może na przykład wynikać z różnego poziomu stopnia innowacji tworzonych nowych produktów. Niemniej, ogólny sposób postępowania pozostaje ten sam.

Powyżej przedstawiona sytuacja powoduje, że ogólnie zostanie określone to, co będzie rozumiane przez proces rozwoju nowego produktu na potrzeby tej pracy. Przyjęto, że proces rozwoju nowego produktu inicjuje potrzeba tworzenia nowego produktu organizacji gospodarczej, natomiast jego końcem jest wprowadzony na rynek nowy produkt. Takie podejście pozwoli na ujęcie czynności związanych z poszukiwaniem sposobności i tworzeniem koncepcji nowego produktu w zakresie rozpatrywanego procesu. Potrzebę tworzenia nowego produktu organizacji można potraktować jako warunek konieczny zaistnienia interesującego nas procesu, natomiast nie jest to warunek wystarczający. Inne elementy, obok tej potrzeby, muszą pojawić się aby zaistniał proces rozwoju nowych produktów, na przykład określone zasoby, procedury, czy wreszcie decyzje. Jednakże jeśli taka potrzeba nie pojawi się i nie zostanie uświadomiona, to – biorąc pod uwagę zasady racjonalnego i ekonomicznego gospodarowania zasobami w przedsiębiorstwie – taki proces nie wystąpi. Zatem poprzez proces rozwoju nowego produktu będziemy rozumieli ciąg powiązanych ze sobą decyzji, działań i czynności realizowanych przez przedsiębiorstwo, w którym potrzeba rozwoju nowego produktu organizacji gospodarczej jest zaspokojona poprzez wprowadzenie na rynek nowego produktu.

Działania i czynności w procesie rozwoju nowych produktów powinny być ukierunkowane przez wytyczne przedsiębiorstwa do rozwoju nowych produktów. Takie wytyczne wynikają z misji, celów i strategii przedsiębiorstwa. Określane są one zazwyczaj przez najwyższe kierownictwo i powinny być znane osobom zajmującym się kształtowaniem nowych produktów. Treścią tych wytycznych jest przede wszystkim wskazanie rynków będących przedmiotem zainteresowania przedsiębiorstwa oraz technologii, które firma zamierza wykorzystać przy tworzeniu nowych produktów. W niektórych przypadkach, wytyczne takie mogą też zawierać informacje o rodzajach produktów lub nawet grupach klientów, na których firma zamierza się skupić w rozwoju nowych produktów. Przygotowanie takich wytycznych jest ważne z punktu widzenia zarówno kierownictwa firmy, jak i osób zaangażowanych w rozwój nowych produktów. Z jednej strony uzyskuje się wówczas zgodność działań podejmowanych w obszarze rozwoju nowych produktów ze strategią globalną fir-

[29] R. G. Cooper, *Winning At New Products: Accelerating the Process from Idea to Launch*, 2nd ed., Addison-Wesley Publishing, Reading, Massachusetts 1993, s. 108.

[30] R. G. Cooper, *Winning at New Products: Accelerating the Process from Idea to Launch*, 3rd ed., Perseus Publishing, Cambridge, Massachusetts 2001, s. 130–131.

my, z drugiej zaś, osoby pracujące nad tworzeniem nowych produktów dysponują wyraźnymi wskazówkami co do podejmowanych przez nie prac rozwojowych.

Przy określaniu podstawowych faz procesu rozwoju nowego produktu zostanie przyjęte podejście trzyfazowe, ze względu na jego uniwersalność. Zatem zostaną wyróżnione trzy następujące fazy procesu rozwoju nowego produktu:

1) przygotowanie koncepcji nowego produktu,
2) przekształcenie koncepcji w produkt,
3) uruchomienie produkcji i komercjalizacja.

Zaleta tego podejścia polega na tym, że wyróżniono trzy fazy, które istotnie się różnią. W pierwszej fazie wystąpią wszelkie działania i czynności, prowadzące do opracowania koncepcji w postaci niezbędnej do jej technicznego rozwoju. W drugiej fazie opracowywane są produkt i technologia, gdzie od koncepcji dochodzi się do gotowego produktu. Trzecia faza polega głównie na rozruchu pełnej produkcji i wprowadzeniu nowego produktu na rynek. Uniwersalność tego podejścia wynika stąd, że takie trzy fazy rozwoju nowego produktu można zidentyfikować niemalże w każdym przedsiębiorstwie, które tworzy nowe produkty. Przyjrzyjmy się bliżej każdej z tych faz.

Punktem wyjścia pierwszej fazy jest potrzeba rozwoju nowego produktu organizacji gospodarczej. Taka potrzeba występuje najczęściej w sytuacji, gdy aktualna realizacja celów organizacji jest niższa niż ich pożądany poziom – na przykład w zakresie przychodów ze sprzedaży, zysków czy udziałów rynkowych. Jednakże niektóre przedsiębiorstwa, zdając sobie sprawę z konieczności rozwoju nowych produktów, w sposób ciągły prowadzą prace rozwojowe. Do podstawowych działań tej fazy możemy zaliczyć: identyfikację sposobności[31)] do kształtowania nowego produktu, tworzenie koncepcji, sprawdzanie koncepcji (rozwinięcie i jej testowanie)[32)]. Pierwsze działanie, polegające na ustaleniu sposobności do rozwoju nowych produktów, akceptuje obecnie wielu liczących się autorów[33)]. Sposobności takich należy głównie poszukiwać w zakresie rynku lub technologii. Po ich znalezieniu, powinny być poddane rozpoznaniu, które pozwoli stwierdzić, czy sposobność jest odpowiednia z punktu widzenia przedsiębiorstwa. Można powiedzieć, że w tym momencie sposobności są kwalifikowane do rozwoju. Tego rodzaju kwalifikacja pozwoli na wybranie kilku istotnych sposobności, które organizacja zamierza wykorzystać.

[31)] Zgodnie ze słownikiem PDMA sposobność (ang. *opportunity*), to „Rynkowa lub technologiczna luka uświadomiona przez firmę lub jednostkę indywidualną (na podstawie zaplanowanych działań lub przez przypadek), występująca pomiędzy bieżącą a przewidywaną sytuacją, która pozwala na zdobycie przewagi konkurencyjnej, odpowiedź na zagrożenie, rozwiązanie problemu lub pomniejszenie trudności" (*The PDMA Glossary for New Product Development*, dz. cyt., s. 597). W związku z tym, sposobność do tworzenia nowego produktu należy rozumieć jako rynkową lub technologiczną lukę umożliwiającą rozwój nowego produktu.

[32)] Niektórzy autorzy proces rozwoju nowych produktów rozpoczynają od poszukiwania pomysłów (idei), które przekształcane są w koncepcje. Jednakże w pracy przyjęto podejście – akceptowane przez wielu autorów – w którym najpierw poszukuje się sposobności do rozwoju nowego produktu, a następnie dla tych sposobności tworzone są koncepcje nowych produktów. Zdaniem autora to drugie podejście jest bardziej zasadne, gdyż najpierw szuka się luki, rynkowej lub technologicznej, do rozwoju nowego produktu, a następnie w jej zakresie powstają koncepcje nowych produktów. W podejściu tym koncepcja nowego produktu jest utożsamiana z pomysłem na nowy produkt, stąd pojęcia te będą w pracy stosowane zamiennie.

[33)] Np.: R. G. Cooper, *Winning*…, 3rd ed., dz. cyt., s. 130–131; C. M. Crawford, C. A. Di Benedetto, dz. cyt., s. 25; G. L. Urban, J. R. Hauser, *Design*…, dz. cyt., s. 38.

Kolejne działanie występujące w pierwszej fazie to tworzenie koncepcji[34]. Jest ono proponowane przez wielu autorów[35)] i może przebiegać na różne sposoby. Przy tworzeniu koncepcji można wyjść od problemu użytkowników lub oprzeć się na wynikach określonych analiz. Można też zwrócić się do pracowników o zgłaszanie gotowych koncepcji na nowe produkty[36)].

Koncepcje, które poddaje się sprawdzaniu, cechuje jeszcze duża niewiedza, głównie w zakresie zagadnień rynkowych i technicznych. Dlatego zachodzi konieczność zebrania w obu tych obszarach dodatkowych informacji, które pozwolą na podjęcie decyzji, czy koncepcję należy przekształcać w produkt, i tym samym decydować się na znaczne zwiększenie zaangażowania zasobów, czy też odrzucić. Dodatkowo, zebrane informacje pozwolą na pełniejsze ukształtowanie koncepcji, gdyż w tym momencie mogą być one o różnym stopniu dojrzałości.

Sprawdzanie koncepcji zazwyczaj zaczyna się od wstępnego rozpoznania sytuacji co do danej koncepcji, a dalej dopiero podejmuje się decyzję o głębszych i bardziej szczegółowych badaniach. Wstępne rozpoznanie sytuacji, głównie w zakresie rynku i techniki, powinno być niedrogie i w miarę szybko przeprowadzone (np. krócej niż w ciągu jednego miesiąca[37)]. R. G. Cooper proponuje, żeby takie wstępne rozpoznanie przeprowadzić jako[38)]:

— wstępne rozpoznanie rynku (ang. *preliminary market assessment*),
— wstępne rozpoznanie techniki (ang. *preliminary technical assessment*),
— wstępne rozpoznanie finansowe (ang. *preliminary financial assessment*).

Zebrane w takich rozpoznaniach informacje służą wstępnej ocenie koncepcji i ich ewentualnej selekcji, można powiedzieć krótko, wstępnemu przeglądowi koncepcji. Przykłady kryteriów, które mogą być użyte w tej ocenie, podaje R. G. Cooper[39)]. Taki wstępny przegląd jest niezmiernie istotny, gdy przedsiębiorstwo dysponuje dużą liczbą pomysłów w tym momencie. Wtedy umożliwia to zmniejszenie liczby koncepcji, poprzez odrzucenie tych słabszych, i angażowanie zasobów – w tym przeprowadzanie już droższych badań – w mniejszą liczbę najbardziej obiecujących koncepcji.

Koncepcje, które pozytywnie przeszły wstępny przegląd, są przedmiotem bardziej pogłębionych badań, których celem jest uzyskanie kolejnych informacji. Są to zazwyczaj – podobnie jak we wstępnym rozpoznaniu – informacje rynkowe, techniczne i finansowe. Jednakże pojawiają się tutaj szczegółowe badania, w tym badania marketingowe.

Różnego rodzaju informacje uzyskane do tej pory, od początku procesu rozwoju nowego produktu, pozwalają na przygotowywanie karty założeń produktu. Jest to dokument zawierający wszelkie istotne informacje, stanowiące tak zwane założenia projektu rozwoju nowego produktu. Przy okazji dodajmy, że – w nawiązaniu do definicji pojęcia „projekt", zaproponowanej przez H. Kerznera – poprzez projekt rozwoju nowego produktu (lub krót-

---

[34)] Koncepcja nowego produktu może być rozumiana jako splot trzech następujących elementów: potrzeby potencjalnych nabywców nowego produktu, formy nowego produktu i jego techniki wytwarzania (zob. C. M. Crawford, C. A. Di Benedetto, dz. cyt., s. 78).

[35)] R. G. Cooper, *Winning*…, 3rd ed., dz. cyt., s. 130–131; C. M. Crawford, C. A. Di Benedetto, dz. cyt. s. 66; G. L. Urban, J. R. Hauser, *Design*…, dz. cyt., s. 38; Ph. Kotler, *Marketing*, Dom Wydawniczy Rebis, Poznań 2005, s. 356.

[36)] Sposoby te omówiono szerzej w punkcie 1.1.4.

[37)] Taki okres proponuje R. G. Cooper, *Winning*…, 3rd ed., dz. cyt., s. 134.

[38)] Zob. tamże, s. 180–184.

[39)] R. G. Cooper, *Winning*…, 2nd ed., dz. cyt., s. 194.

ko projekt nowego produktu) rozumie się serię czynności i zadań podejmowanych w trakcie rozwoju nowego produktu, które:
„ — mają ściśle określony cel do osiągnięcia według pewnych specyfikacji,
— mają określony początek i datę zakończenia,
— mają limity w zakresie finansowania (jeśli takie występuje),
— zużywają zasoby (tj.: pieniądze, ludzi, sprzęt),
— przy realizacji wymagają zaangażowania wielu obszarów funkcjonalnych organizacji”[40].

Karta założeń produktu zawiera to wszystko, co już o produkcie wiadomo, oraz to, co planuje się w nawiązaniu do tego produktu zrealizować i osiągnąć. Innymi słowy, z jednej strony jest to zestawienie wszystkich informacji, ważnych z punktu widzenia rozwoju produktu, które już zebrano. Z drugiej zaś strony chodzi o udokumentowanie tego, co uzgodniono, że zostanie w danym projekcie nowego produktu zrealizowane i osiągnięte.

W praktyce krajowych przedsiębiorstw tego rodzaju karty założeń funkcjonują już od wielu lat i określane były mianem założeń konstrukcyjnych, założeń wyrobu[41] czy bardziej ogólnie – założeń projektu innowacyjnego[42]. Z kolei w nomenklaturze anglojęzycznej mówi się o protokole produktu (ang. *product protocol*, *product definition*)[43], który to dokument jest odpowiednikiem rodzimej karty założeń produktu. W literaturze przedmiotu przykłady takich kart podają zarówno W. Jermakowicz[44], jak i C. M. Crawford oraz C. A. Di Benedetto[45]. Porównanie tych dwóch kart, jednej ze źródła krajowego i drugiej z zagranicznego, prowadzi do wniosku, że – ogólnie rzecz biorąc – zawierają one podobne elementy, choć krajowy wzorzec cechuje się bardziej technicznym ujęciem zagadnienia, natomiast wzorzec amerykański – marketingowym. Różnica ta bierze się najprawdopodobniej stąd, że wzorzec podany przez W. Jermakowicza był aktualny w warunkach gospodarki sterowanej centralnie, a nie rynkowej. Jednocześnie, karta założeń produktu powinna być dostosowana do sytuacji konkretnego przedsiębiorstwa, stąd karty takie mogą się różnić. Istotne elementy karty założeń produktu, to, między innymi: rynek docelowy (np. określenie odbiorców, ich potrzeby i charakterystyka), atrybuty produktu (przewidywane cechy, funkcje, korzyści i zastosowania), charakterystyka konkurencji, planowane sprzedaż i cena, plan pozycjonowania produktu, przewidywane działania marketingowe, przewidywane inwestycje, oczekiwane efekty ekonomiczne, wymagania prawne[46]. Taki dokument jest niezmiernie przydatnym elementem rozwoju nowego produktu. Jeśli założenia produktu zostaną opracowane precyzyjnie (na tyle, na ile jest to możliwe przy tym stopniu zaawansowania prac rozwojowych) i jednocześnie zostaną one wspólnie uzgodnione przez pracowników komórek przedsiębiorstwa biorących udział w tworzeniu nowego produktu, to za-

[40] H. Kerzner, *Project Management. A System Approach to Planning, Scheduling and Controlling*, 7th ed., John Wiley & Sons, New York 2001, s. 2.

[41] Z takimi nazwami spotkał się autor w dokumentach wewnętrznych krajowych przedsiębiorstw, np.: Zelmer, *Księga Jakości. ISO 9001*, Rzeszów 1996 [maszynopis]; ZZSD Polar, *Instrukcja nr 101 w sprawie zasad przygotowania i uruchamiania produkcji nowych i zmodernizowanych wyrobów w ZZSD Polar*, Wrocław 1992 [maszynopis]; Metrix, *Instrukcja TK-01/69*, Tczew 1969 [maszynopis].

[42] W. Jermakowicz, *Analiza fazowa i etapowa przebiegu projektu innowacyjnego* [w:] *Metodyka zarządzania projektami innowacyjnymi. Vademecum innowatora*, pod red. J. Ruszkiewicza, TNOiK, Warszawa 1980, s. 53–56.

[43] Zob. C. M. Crawford, C. A. Di Benedetto, dz. cyt., s. 240–246 i R. G. Cooper, *Winning*…, 3rd ed., dz. cyt., s. 137.

[44] W. Jermakowicz, dz. cyt., s. 53–56.

[45] C. M. Crawford, C. A. Di Benedetto, dz. cyt., s. 246.

[46] Tamże i W. Jermakowicz, dz. cyt., s. 53–56.

twierdzona taka karta wytycza cele (różnego rodzaju, np. techniczne, marketingowe, finansowe czy prawne), które należy osiągnąć w projekcie nowego produktu. Przedstawia ona wspólną wizję produktu, która przy wszelkich dalszych pracach rozwojowych powinna być uwzględniona, w szczególności przez służby najbardziej zaangażowane w ten rozwój. Zazwyczaj są to pracownicy komórek technicznych i marketingowych organizacji gospodarczej. Późniejsze efekty prac rozwojowych powinny być porównywane z założeniami produktu określonymi w karcie. Zatwierdzone i dobrze przygotowane założenia produktu stanowią, z jednej strony, właściwe zakończenie fazy przygotowania koncepcji – często w literaturze anglojęzycznej określanej jako *fuzzy front end*[47] – z drugiej natomiast, dobry punkt wyjścia kolejnej fazy rozwoju nowego produktu, którą jest przekształcenie koncepcji w nowy produkt.

Karta założeń nowego produktu zawiera wiele elementów, które są również istotnymi składnikami planu marketingowego tworzonego nowego produktu (np. cele marketingowe, rynek docelowy, pozycjonowanie produktu, planowane działania marketingowe). W związku z tym zarys planu marketingowego powstaje wraz z utworzeniem karty założeń. Plan marketingowy jest sukcesywnie dopracowywany w kolejnych dwóch fazach rozwoju nowego produktu[48]. W tych fazach zwiększa się zasób informacji potrzebnych do przygotowania tego planu, między innymi dzięki uzyskiwaniu wyników kolejnych badań marketingowych. Ostateczna wersja planu marketingowego nowego produktu powinna być gotowa przed komercjalizacją nowego produktu.

Sprawdzanie koncepcji kończy się przeprowadzeniem pełnej oceny i selekcji koncepcji, mówiąc krótko: pełnym przeglądem koncepcji. Przegląd taki, określany jest jako pełny (ang. *full screen*), gdyż jest bardziej szczegółowy niż poprzedni i oparty na większej ilości informacji dotyczących koncepcji. Wynika to stąd, że jego celem jest określenie, które koncepcje przejdą do fazy przekształcenia koncepcji w produkt, gdzie ponoszone są znacznie większe nakłady na rozpatrywane koncepcje niż do tej pory. Do takiego przeglądu używa się modeli oceny punktowej (ang. *scoring models*), w których występują ważone kryteria, a ich liczba może sięgać nawet czterdziestu[49]. Jest to niezmiernie istotny moment w procesie rozwoju nowego produktu, gdyż pozytywna decyzja, uzyskana na pełnym przeglądzie, dopuszcza koncepcję do kolejnej fazy.

W nawiązaniu do omawianych czynności ocen i selekcji można stwierdzić, że cały proces rozwoju nowych produktów jest pewnego rodzaju procesem selekcji. Niezależnie od stopnia zaawansowania prac rozwojowych może się okazać, że pewna sposobność, koncepcja czy już nawet produkt powinny zostać odrzucone[50]. W trakcie kształtowania nowego produktu zmieniają się zasób informacji i kryteria oceny uzyskanych efektów. Takie podejście do procesu rozwoju nowych produktów, stanowi swego rodzaju obronę przedsiębiorstw przed wprowadzeniem na rynek produktu, który okaże się porażką. Na przykład, zaproponowany przez R. G. Coopera system stadium-bramka (ang. *stage-gate system*) jest

[47] Określenie to można tłumaczyć jako *rozmyty początek końca*, odzwierciedlające istotę pierwszej fazy rozwoju nowego produktu, w którym nowy produkt jeszcze nie jest wyrazisty. Jednak w efekcie tej fazy tworzy się kartę założeń produktu, w której determinuje się, co powinno być rezultatem końcowym całego procesu.

[48] Zob. C. M. Crawford, C. A. Di Benedetto, dz. cyt., s. 260 i 352.

[49] C. M. Crawford, C. A. Di Benedetto, dz. cyt., s. 202.

[50] Powinny one przejść do „banku pomysłów", z którego menedżerowie przedsiębiorstwa będą mogli skorzystać w przyszłości (zob. K. B. Kahn, *New Product Forecasting. An Applied Approach*, M. E. Sharpe, Armonk, New York 2006, s. 21).

zbudowany na tej zasadzie, gdzie tak zwane bramki są punktami formalnej selekcji[51]. Liczba i sposób przeprowadzania selekcji zależą od konkretnego przedsiębiorstwa, gdyż powinny być dostosowane do jego potrzeb i możliwości. Oznacza to, że niektóre przedsiębiorstwa, zamiast wstępnej i właściwej selekcji, będą przeprowadzały tylko jedną selekcję, w innych przypadkach może być ich więcej.

W ramach drugiej fazy rozwoju nowego produktu – przekształcenia koncepcji w produkt – można wyróżnić następujące działania, bezpośrednio odnoszące się do jej istoty: opracowanie produktu oraz przygotowanie technologii jego wytwarzania. Zanim zostanie opracowany produkt, w fazie tej mogą wystąpić badania podstawowe (o ile zachodzi taka konieczność), na przykład może się tak dziać w przypadku przedsiębiorstw farmaceutycznych. W wielu jednak przypadkach takiej konieczności nie ma i faza ta rozpoczyna się opracowaniem produktu. Przygotowanie produktu i technologii jego wytwarzania jest postępowaniem złożonym, którego przebieg zależy od rodzaju produktu. Już podział produktów na wyroby i usługi będzie powodował inne postępowanie. W przypadku wyrobów możemy mieć do czynienia z następującym ciągiem działań:

— wykonanie modelu plastycznego i jego ocena,
— wykonanie prototypów i ich badanie,
— wykonanie serii próbnej i badanie produktów z tej serii.

Model plastyczny opracowywany jest zazwyczaj przez projektanta wzornictwa przemysłowego[52] i następnie, po pozytywnej ocenie, wykonywany jest prototyp produktu. Jest to dość istotny moment w trakcie rozwoju nowego produktu, gdyż uzyskuje się po raz pierwszy funkcjonujący „produkt". Prototypy są następnie badane i oceniane – występuje tak zwany przegląd prototypu. W trakcie takiego przeglądu może być podjęta decyzja o weryfikacji produktu (np. dokumentacji konstrukcyjnej prototypu lub założeń produktu), produkt może zostać odrzucony, lub może być zatwierdzony do dalszych prac rozwojowych.

Jeśli prototyp uzyska pozytywną ocenę w trakcie przeglądu, to projektuje się produkt oraz jego technologię. Następnie wykonywana jest seria próbna, która podlega kolejnym badaniom. Podobnie jak w przypadku prototypu, po badaniach serii próbnej dokonuje się zazwyczaj kolejnego przeglądu projektu nowego produktu. W rezultacie tego przeglądu może zapaść decyzja o weryfikacji produktu (np. dokumentacji konstrukcyjnej, dokumentacji technologicznej lub nawet założeń produktu), odrzuceniu produktu, lub przyjęciu go do dalszych prac rozwojowych. Zauważmy, że zarówno opracowanie prototypu, jak i produktu oraz technologii ma naturę iteracyjną[53], stąd jest postępowaniem czasochłonnym i kosztownym, w którym intensywnie są zaangażowani projektanci wzornictwa przemysłowego, konstruktorzy i technolodzy. Często pracują oni wspólnie, tworząc zespoły zada-

[51] R. G. Cooper, *Winning*…, 3rd ed., dz. cyt., s. 130–132.

[52] Nazwa tego zawodu jest zgodna z obowiązującą od 1 stycznia 2005 roku klasyfikacją zawodów i specjalności, która stanowi załącznik do rozporządzenia Ministra Gospodarki i Pracy z dnia 8 grudnia 2004 roku (Dz. U. Nr 265, poz. 2644).

[53] O iteracyjnej naturze (ang. *iterative nature*) fazy przekształcenia koncepcji w produkt napisał, między innymi, R. G. Cooper, *Winning*…, 3rd ed., dz. cyt., s. 139 i 256–257. Według *Uniwersalnego słownika języka polskiego* (*Uniwersalnego słownika języka polskiego* [online], dz. cyt.) iteracja to „metoda w analizie matematycznej i prognozowaniu polegająca na wielokrotnym stosowaniu tego samego przekształcenia lub procedury; też: kolejne przekształcenie lub procedura". W nawiązaniu do tego ostatniego znaczenia, postępowanie w fazie przekształcenia koncepcji w produkt polegające na znajdowaniu właściwego rozwiązania poprzez wielokrotne powtarzanie tej samej procedury (pewnych działań i czynności), przyjęto w pracy określać jako iteracyjne. To określenie trafnie wyraża istotę zjawiska i odpowiada anglojęzycznemu nazewnictwu stosowanemu w tym zakresie.

niowe, co poprzez równoległe (symultaniczne) wykonywanie niektórych prac pozwala skrócić czas rozwoju i obniżyć jego koszty.

Jeśli chodzi o usługi, to nie powstają w tym przypadku modele plastyczne, natomiast na podstawie przygotowanej karty założeń usługi przygotowywana jest usługa prototypowa, która może być badana[54]. Opracowywany jest proces jej wytwarzania, nieraz określany jako system jej świadczenia, który często wyrażany jest za pomocą schematu blokowego. Na tego rodzaju schemacie zazwyczaj wyróżnia się te czynności, w których występuje styczność z klientem oraz te, realizowane przez usługodawcę bez jakiegokolwiek udziału klienta[55].

Proces wytwarzania usługi może być badany. Pewnym odpowiednikiem serii próbnej, występującej w przypadku wyrobów, jest pilotażowe uruchomienie świadczenia usługi, w trakcie którego usługa poddawana jest badaniu. Zatem daje się zauważyć dość dużą analogię pomiędzy postępowaniem w przypadku usług i wyrobów. Jest to zresztą adekwatne dla całego procesu rozwoju nowego produktu, gdyż logika tego procesu odpowiada zarówno wyrobom, jak i usługom. Na przykład, w celu podkreślenia tego faktu, G. L. Urban i J. R. Hauser mówią o procesie rozwoju nowych wyrobów i usług[56]. Oczywiście w przypadku usług należy uwzględnić ich specyfikę[57] i odpowiednio dostosować do niej czynności procesu rozwoju. Na przykład, w przypadku usług znacznie większa jest rola czynnika ludzkiego niż w przypadku wyrobów, gdyż większość usług świadczonych jest bezpośrednio przez ludzi. Konsekwencją tego jest uwzględnienie szkoleń osób zaangażowanych w świadczenie usługi w procesie jej tworzenia. Takie szkolenia powinny odbywać się już w fazie przekształcania koncepcji w usługę.

Pomimo iż w fazie przekształcania koncepcji w produkt dominują czynności techniczne, to można wskazać w jej zakresie te działania, które nie są typowo „techniczne". Do najważniejszych z nich można zaliczyć[58]:

a) dopracowywanie planu marketingowego tworzonego nowego produktu,
b) badanie wybranych środków planowanych działań marketingowych,
c) przeprowadzenie zaktualizowanej analizy ekonomicznej,
d) rozpoczęcie czynności przygotowujących uzyskanie odpowiednich zezwoleń, potrzebnych do dopuszczenia produktu do obrotu handlowego.

Końcowa faza procesu rozwoju nowych produktów, to uruchomienie produkcji i komercjalizacja produktu. Mogą w niej wystąpić następujące działania:

a) instalacja maszyn i urządzeń do pełnej produkcji,
b) wstępne uruchomienie produkcji,
c) badania rynkowe produktu i marketingu próbnego,
d) komercjalizacja (ang. *launch*).

W tej fazie przedsiębiorstwo przygotowuje się do pełnej produkcji. Instalowane są maszyny i urządzenia niezbędne do jej uruchomienia. Celem sprawdzenia produkcji może zostać przeprowadzone wstępne jej uruchomienie. Istotną czynnością marketingową tej fazy są

---

[54] T. D. Kuczmarski, Z. T. Johnston, *Service development* [w:] *The PDMA Handbook of New Product Development*, ed. K. B. Kahn, 2nd ed., John Wiley & Sons, Hoboken, New Jersey 2005, s. 101 i C. M. Crawford, C. A. Di Benedetto, dz. cyt., s. 320.

[55] Zob. T. D. Kuczmarski, Z. T. Johnston, dz. cyt. s. 102.

[56] G. L. Urban, J. R. Hauser, *Design*…, dz. cyt., s. 38.

[57] Wyczerpującą dyskusję na temat specyfiki usług przedstawia M. Daszkowska, *Usługi. Produkcja, rynek, marketing*, WN PWN, Warszawa 1998, s. 41–43.

[58] Zob. C. M. Crawford, C. A. Di Benedetto, dz. cyt., s. 260.

badania rynkowe produktu i marketingu próbnego[59], które potocznie określa się jako testowanie rynku. Przy bieżącym poziomie zaawansowania prac rozwojowych projektu, gdy są już gotowe produkt i jego plan marketingowy, można przeprowadzić takie badania, w których produkt oraz plan marketingowy sprawdzone zostaną jednocześnie. Mogą być one przeprowadzane w różnej formie[60]. Wyniki tego rodzaju badań stanowią dobrą podstawę do podjęcia decyzji o uruchomieniu pełnej produkcji i komercjalizacji nowego produktu. Wcześniej jednak należy uzyskać zgodę odpowiednich instytucji na dopuszczenie produktu do obrotu handlowego.

Komercjalizacja produktu – nazywana też w literaturze fachowej wprowadzeniem nowego produktu na rynek[61] – jest jednym z krytycznych momentów w procesie rozwoju nowego produktu. Skupia się na niej cały wysiłek pracowników wszystkich komórek przedsiębiorstwa, zaangażowanych w tworzenie nowego produktu. Pracownicy komórek technicznych dbają o właściwą realizację produkcji zgodnie z przyjętymi założeniami, natomiast pracownicy komórek marketingowych realizują przyjęty plan marketingowy. W przypadku tych ostatnich, ich najważniejsze zadania, to: zapewnienie dostępności produktu na rynku, uświadomienie potencjalnym nabywcom pojawienia się produktu na rynku i jego pozycjonowanie, zachęcenie potencjalnych nabywców do dokonania pierwszego zakupu i powtórnych zakupów, zapewnienie nabywcom serwisu nowego produktu, śledzenie sytuacji rynkowej. Zgodna współpraca pracowników komórek technicznych i marketingowych jest niezmiernie istotna przy wprowadzaniu produktu na rynek, w szczególności gdy pojawią się niepożądane problemy. Po to, aby je jak najszybciej wychwycić, należy wcześniej zaplanować swego rodzaju system śledzenia kluczowych sygnałów rynkowych, który pozwoli na wczesne zdiagnozowanie problemu, co powinno ułatwić jego rozwiązanie. R. G. Cooper proponuje, aby wprowadzenie produktu na rynek zakończyć przeglądem, który mógłby być przeprowadzony od sześciu do dziewiętnastu miesięcy od pojawienia się produktu na rynku[62]. Sprawdzono by przede wszystkim, w jakim stopniu zostały zrealizowane cele dotyczące przychodów ze sprzedaży oraz udziału w rynku, jakie osiągnął nowy produkt w tym okresie.

Przedstawiony proces rozwoju nowego produktu – składający się z trzech faz – starano się, z jednej strony, omówić na pewnym poziomie ogólności, po to aby uzyskać uniwersalny opis. Z drugiej jednak strony, posługiwano się określonymi rozwiązaniami, żeby przedstawić istotę podjętych zagadnień. Jednakże sytuacja konkretnej firmy wymaga dostosowania procesu oraz sposobu jego realizacji do jej specyfiki, na którą składają się zarówno czynniki wewnętrzne, jak i zewnętrzne, na przykład: rodzaj produktu, rodzaj klientów, branża przedsiębiorstwa, bieżąca sytuacja na rynku, uwarunkowania kulturowe, wewnętrzne procedury organizacji. O tym, że nie wszystkie czynności procesu są stosowane w tym samym stopniu przez różne przedsiębiorstwa, świadczą wyniki badań empirycznych. Na przykład, wyniki badania autora w tym zakresie, przeprowadzonego wśród krajowych przedsiębiorstw dóbr trwałego użytkowania, przedstawiono w tablicy 1.1.

---

[59] Nazwę „badania rynkowe produktu i marketingu próbnego" przyjęto za S. Kaczmarczykiem. W pracy, tego rodzaju badania są też określane krótko jako badania rynkowe produktu i marketingu (zob. S. Kaczmarczyk, *Wykorzystanie eksperymentu w procesie tworzenia nowych produktów* [w:] *Badania marketingowe. Metody, nowe technologie, obszary aplikacji*, PWE, Warszawa 2008, s. 341).

[60] Zob. np.: R. G. Cooper, *Winning*…, 3rd ed., dz. cyt., s. 271–277; S. Kaczmarczyk, *Wykorzystanie*…, dz. cyt., s. 341-342.

[61] Zob. M. Haffer, dz. cyt., s. 83; I. P. Rutkowski, *Metodyczne*…, dz. cyt., s. 75; B. Żurawik, W. Żurawik, dz. cyt., s. 295.

[62] R. G. Cooper, *Winning*…, 3rd ed., dz. cyt., s. 141.

Tablica 1.1

Stosowanie czynności procesu rozwoju nowych produktów

Czynności	Stosowanie w małym stopniu	Stosowanie w dużym stopniu
Strategia nowych produktów	34,1%	65,9%
Tworzenie koncepcji	31,8%	62,8%
Badanie koncepcji	65,9%	34,1%
Selekcja koncepcji	46,6%	53,4%
Analiza ekonomiczna	31,8%	68,2%
Kształtowanie produktu	22,7%	77,3%
Badania rynkowe produktu i marketingu	69,0%	31,0%
Wprowadzenie na rynek	42,0%	58,0%

n = 87 dla badań rynkowych produktu i marketingu próbnego; *n* = 88 dla innych czynności.

Źródło: D. Dąbrowski, *Praktyki zarządzania wdrażaniem nowych produktów*, „Organizacja i Kierowanie" 2003, nr 3 (113), s. 73

Z tablicy 1.1 wynika, że każdą z podanych w niej czynności badani krajowi producenci dóbr trwałego użytkowania stosowali w dużym stopniu[63)], z wyjątkiem badania koncepcji oraz badań rynkowych produktu i marketingu próbnego. Można zatem wnioskować, że rozpatrywana grupa producentów ignorowała w pewnym stopniu ciągły kontakt z rynkiem w trakcie procesu rozwoju nowego produktu. Szczególnie niepokojące jest to, że badanie koncepcji realizowane było przez większość badanych firm w małym stopniu (65,9% badanych firm). Przeprowadzenie takiego badania trwa stosunkowo krótko i nie jest nazbyt drogie, natomiast jego wyniki stanowią ważny głos przyszłych nabywców w trakcie oceny koncepcji. Jeśli chodzi o badania rynkowe produktu i marketingu próbnego – również rzadko stosowane przez firmy w krajach wysoko rozwiniętych[64)] – to, pomimo iż pozwalają one na uzyskanie prognozy sprzedaży produktu w warunkach planowanych działań marketingowych, mają swoje istotne wady. Są długotrwałe, kosztowne oraz mogą ujawnić badaną nowość konkurencji.

Czynności procesu rozwoju produktu nakładają się na siebie. W danym momencie realizacji prac rozwojowych można wskazać czynności wiodące, to znaczy takie, w które przedsiębiorstwo (czy też zespół tworzący nowy produkt) jest w danej chwili najbardziej

[63)] Stopień stosowania danej czynności mierzono na skali sześciostopniowej, gdzie punktowi 1 odpowiadało określenie „w ogóle nie stosujemy", zaś punktowi 6 – „stosujemy w bardzo dużym stopniu". W trakcie analizy danych przekształcono skalę 6-punktową w 2-punktową. Połączono ze sobą odpowiedzi 1, 2 i 3 w jedną kategorię o nazwie „w małym stopniu", a odpowiedzi 4, 5 i 6 w kategorię – „w dużym stopniu". Następnie w zakresie każdej czynności wyznaczono częstości występowania utworzonych nowych kategorii. W związku z tym, przedstawiając wyniki (np. jak w tablicy 1.1) i je interpretując, podawano, że dana czynność występowała w małym albo dużym stopniu (zob. D. Dąbrowski, *Praktyki zarządzania wdrażaniem nowych produktów*, „Organizacja i Kierowanie" 2003, nr 3 (113), s. 69–70).

[64)] R. G. Cooper, S. J. Edgett, E. J. Kleinschmidt, dz. cyt., s. 46; G. Barczak, *New product strategy, structure, process, and performance in the telecommunications industry*, „Journal of Product Innovation Management" 1995, Vol. 12, s. 230.

zaangażowane. Jednak zazwyczaj jednocześnie, przynajmniej w pewnym stopniu, wykonywane są inne czynności. Można powiedzieć, że w ramach rozwoju nowych produktów celowo dąży się do równoległej (symultanicznej) realizacji zadań, tam gdzie jest to możliwe, żeby skrócić okres kształtowania nowego produktu. Na przykład jeden z czołowych, krajowych producentów sprzętu gospodarstwa domowego, wprowadzając równoległą realizację prac konstrukcyjnych i technologicznych – zamiast sekwencyjnego ich wykonania – zakładał, że skróci w ten sposób całkowity okres rozwoju nowego produktu o około trzydzieści procent. Tego rodzaju prace, w przypadku tego producenta, pochłaniały znaczną część całkowitego czasu rozwoju produktu.

Równoległej realizacji prac służą określone rozwiązania organizacyjne, stosowane w trakcie rozwoju nowych produktów. W zakresie tych rozwiązań możemy mieć do czynienia z powoływaniem specjalnej komisji ds. projektu nowego produktu w sytuacji, gdy odpowiednie komórki organizacji należące do poszczególnych pionów funkcjonalnych podejmują kolejne działania rozwojowe. Mogą też być stosowane struktury macierzowe, które R. Rutka określa jako macierz funkcjonalną, zrównoważoną i projektową[65)]. Dzięki takim rozwiązaniom, oprócz możliwości równoległej realizacji niektórych prac, uzyskuje się dodatkowe korzyści, jak na przykład lepsza koordynacja i współpraca w ramach projektu. Każde z wymienionych rozwiązań organizacyjnych ma swoje określone zalety i wady[66)].

1.1.3. Rodzaje decyzji w procesie rozwoju nowego produktu

Z decyzją mamy do czynienia w sytuacji, gdy występują przynajmniej dwa odmienne sposoby postępowania i jeden z nich należy wybrać. Decyzja rozumiana jest jako informacja, jednak taka, w której występuje tak zwany czynnik sprawczy. Czynnik ten zobowiązuje adresata decyzji, podjętej przez decydenta, do realizacji czynności zawartych w jej treści[67)]. Samo zaś podejmowanie decyzji polega na przekształceniu zbioru bazowego informacji, to znaczy informacji opisujących sytuację decyzyjną, w decyzję. Dzieje się to w procesie podejmowania decyzji, w którym najpierw bazowy zbiór informacji przekształcany jest, za pomocą metod właściwych danemu zagadnieniu i przy uwzględnieniu występujących ograniczeń, w zbiór dopuszczalnych rozwiązań. Z tego ostatniego zbioru wybierane jest jedno rozwiązanie, na podstawie przyjętych kryteriów i procedur wyboru, stanowiące ostateczną decyzję[68)].

W całym procesie podejmowania decyzji wykorzystywana jest informacja. Wymagana jest już na samym początku tego procesu, gdy budowany jest zbiór bazowych informacji, służący identyfikacji treści, przyczyn i powiązań pomiędzy czynnikami występującymi w problemie decyzyjnym. Informacje są również potrzebne do zastosowania określonej me-

---

[65)] R. Rutka, *Organizacja* [w:] *Zarządzanie organizacjami*, A. Czermiński. i in., Dom Organizatora, Toruń 2001, s. 249.

[66)] Więcej na temat wspomnianych rozwiązań organizacyjnych można znaleźć, między innymi, w pracach autorów zagranicznych: E. W. Larson, D. H. Gobeli, *Organizing for product development project*, „Journal of Product Innovation Management" 1988, Vol. 5, s. 180–190; C. M. Crawford, C. A. Di Benedetto, dz. cyt., s. 283–287 i w pracach autorów polskich: R. Rutka, dz. cyt., s. 246–251; M. Osęka, J. Wipijewski, *Innowacyjność przedsiębiorstw. Ekonomiczne i organizacyjne determinanty*, PWN, Warszawa 1985, s. 122–130; D. Dąbrowski, *Organizowanie rozwoju nowych produktów w okresie transformacji gospodarki* [w:] *Praca kierownicza w przedsiębiorstwie w okresie transformacji gospodarki*, pod red. K. Krzakiewicza, Wyd. AE w Poznaniu, Poznań 1996, s. 159–169.

[67)] W. Flakiewicz, dz. cyt., s. 39.

[68)] Zob. tamże, s. 39–49.

tody (ewentualnie techniki lub algorytmu) użytej do transformacji zbioru bazowego w dopuszczalny zbiór rozwiązań. Podobnie, przy samym wyborze ostatecznej decyzji, wymagana jest znajomość informacji o kryteriach wyboru oraz o procedurach w nim stosowanych. Dlatego też podejmowanie decyzji nierozerwalnie związane jest z użyciem informacji, która może mieć różnorodny charakter i szeroki zakres. Z tego związku pomiędzy informacją a podejmowaniem decyzji, wynika konieczność określenia ważnych decyzji występujących w procesie rozwoju nowych produktów, co z kolei pozwoli na wskazanie informacji potrzebnych do ich podejmowania. Przy czym, ze względu na temat podjęty w tej pracy, przedmiotem zainteresowania będą informacje rynkowe.

W procesie rozwoju nowych produktów sytuacji decyzyjnych jest wiele. Wyróżnione zostaną dwie grupy decyzji, które są istotne z punktu widzenia realizacji celu tej pracy. Z jednej strony, decyzje podejmowane są w trakcie realizacji czynności, poprzez które następuje przekształcenie potrzeby tworzenia nowego produktu, najpierw w sposobność, dalej w koncepcję, a następnie w nowy produkt[69)]. Tego rodzaju decyzje – nazwijmy je umownie transformacyjnymi – podejmowane są w ramach tworzenia określonego nowego produktu, przez osoby bezpośrednio zaangażowane w ten rozwój. Mogą to być, na przykład, lider lub członkowie zespołu zadaniowego powołanego do wykonania danego projektu nowego produktu. Przy tego typu decyzjach, w wielu wypadkach, będziemy mieli do czynienia z sytuacją, gdy osoba podejmująca decyzję będzie ją jednocześnie realizowała – mówimy wtedy o autodecyzjach[70)]. Przykładem takiej autodecyzji może być przyjęcie konkretnego rozwiązania konstrukcyjnego przez konstruktora produktu. Decyzje transformacyjne wspomagane są zazwyczaj pewnymi procedurami postępowania (np. metody projektowania produktu), wymagającymi określonych informacji, oraz wsparte są doświadczeniem i intuicją osoby podejmującej decyzję. Rezultatami decyzji transformacyjnych są określone rozwiązania przyjmowane w trakcie postępu prac rozwojowych (np. koncepcja nowego produktu, model plastyczny, prototyp).

Z drugiej strony, w procesie rozwoju nowego produktu podejmowane są decyzje, mówiące o zaprzestaniu dalszych prac rozwojowych co do danej sposobności, koncepcji lub projektu nowego produktu – nazwiemy je umownie decyzjami selekcyjnymi. Decyzje tego rodzaju podejmowane są zazwyczaj przez osoby wyższego szczebla zarządzania, niebiorące bezpośredniego udziału w pracach rozwojowych[71)]. Mogą być to specjalne komisje powoływane w celu dokonywania okresowych przeglądów występujących w procesie tworzenia nowego produktu[72)]. W niektórych krajowych przedsiębiorstwach, decyzję o zaprzestaniu określonych prac rozwojowych podejmuje osoba zajmująca najwyższe stanowisko w strukturze przedsiębiorstwa (np. prezes spółki, dyrektor zarządzający lub naczelny), po uzyskaniu opinii odpowiedniego ciała doradczego, tak zwanej rady technicznej bądź techniczno-ekonomicznej. Rady tego rodzaju powoływane są specjalnie w celu opiniowania prac rozwojowych, podejmowanych i realizowanych przez przedsiębiorstwo, i w ich skład zazwyczaj wchodzą: dyrektor przedsiębiorstwa, przedstawiciele najwyższych szczebli poszczególnych obszarów zarządzania przedsiębiorstwem (np. dyrektorzy poszczególnych

[69)] Podobną grupę decyzji wyróżniają V. Krishnan, K. T. Ulrich, *Product development decisions: a review of the literatur*e, „Management Science" 2001, Vol. 47, No. 1, January, s. 4.

[70)] W. Flakiewicz W., dz. cyt., s. 39.

[71)] J. B. Schmidt, *Gate decisions: The key to managing risk during new product development* [w:] *The PDMA Handbook of New Product Development*, ed. K. B. Kahn, 2nd ed., John Wiley & Sons, Hoboken, New Jersey 2005, s. 342.

[72)] Tamże.

pionów), menedżerowie niższych szczebli (np. główny konstruktor, główny technolog) – w zależności od potrzeb[73].

Istota decyzji selekcyjnych sprowadza się do wyboru najlepszych obiektów, z pewnego dopuszczalnego ich zbioru, na podstawie przyjętych kryteriów. Obiektami tymi są – zależnie od stopnia zaawansowania prac w procesie rozwoju – sposobności, koncepcje, projekty nowych produktów czy same produkty. Decyzje te mają uchronić przedsiębiorstwo przed wprowadzeniem na rynek produktu, który okaże się porażką, i jednocześnie jak najefektywniej ulokować jego zasoby zgodnie z misją, celami i strategią firmy. Z czysto ekonomicznego punktu widzenia, decyzje selekcyjne polegają na akceptowaniu do dalszego rozwoju, produktów o dodatniej wartości bieżącej netto NPV (ang. *Net Present Value*) i jednocześnie takich produktów, dla których wartość NPV będzie największa[74]. Jednakże w trakcie rozwoju nowego produktu, faktyczna wartość NPV nie jest znana – będzie ją można dopiero wyznaczyć, gdy produkt zakończy swój cykl życia na rynku. Wcześniej można ją tylko prognozować. W trakcie rozwoju nowego produktu można jednak stopniowo, wraz z postępem prac rozwojowych, dokonywać kolejnych prognoz NPV. Największy problem w tym zakresie występuje na początku procesu rozwoju nowych produktów, gdyż wtedy zasób informacji niezbędnych do prognozowania wartości bieżącej netto jest najmniejszy. W wielu przypadkach, dopóki nie skrystalizuje się koncepcja produktu, jakiekolwiek szacunki NPV będą bardzo przybliżone lub nie będą w ogóle możliwe. Dlatego kryteria stosowane w pierwszej fazie procesu – do selekcji sposobności czy koncepcji – powinny być tak dobierane, aby odzwierciedlały przyszłą NPV. Jednocześnie selekcja powinna zapewnić spełnienie innych wymogów, oprócz ekonomicznych, takich jak: zgodność z misją i strategią firmy, ukształtowanie pożądanego portfela produktów (tzn. właściwa kompozycja asortymentu produktów), dostosowanie do możliwości technicznych firmy, czy dopasowanie do jej możliwości marketingowych.

1.1.4. Etapy procesu rozwoju nowych produktów

W celu systematycznej analizy działań i czynności występujących w procesie rozwoju nowych produktów, pod kątem wykorzystania informacji rynkowych, przyjęto, że w zakresie tego procesu wyróżnione zostaną mniejsze fragmenty, nazywane dalej etapami, które będą ustalone na podstawie decyzji selekcyjnych. Oznacza to, że określony etap procesu będzie obejmował daną selekcję oraz te wszystkie działania i czynności procesu, które ją poprzedzają i są realizowane od ostatniej selekcji. Jako punkty podziału całego procesu na etapy przyjęto decyzje selekcyjne, gdyż wtedy dokonywany jest przegląd bieżących wyników uzyskanych w trakcie tworzenia nowych produktów. Przegląd taki, z jednej strony polega na ocenie określonej sposobności, koncepcji lub wyników danego projektu, a z drugiej – na porównaniu i ocenie efektów różnych prac rozwojowych o podobnym stopniu zaawansowania (np. porównanie danej sposobności z innymi sposobnościami lub określonej koncepcji nowego produktu z innymi rozważanymi koncepcjami). Na tej podstawie podejmowana jest decyzja o kontynuacji określonych prac, stąd decyzje selekcyjne są kluczowe w całym procesie rozwoju nowego produktu[75].

---

[73] Zelmer, dz. cyt. i ZZSD Polar, dz. cyt.

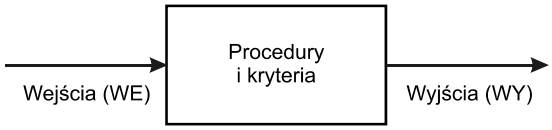
[74] Przy założeniu, że porównywane projekty nie różnią się rozłożeniem w czasie nakładów inwestycyjnych. W przeciwnym przypadku stosuje się inną formułę (A. Skowronek-Mielczarek, Z. Leszczyński, *Analiza działalności i rozwoju przedsiębiorstwa*, PWE, Warszawa 2008, s. 265).

[75] Zob. R. G. Cooper, *Winning*…, 3rd ed., dz. cyt., s. 244 i J. B. Schmidt, dz. cyt., s. 342.

Do zobrazowania etapów procesu rozwoju nowych produktów posłużono się elementarnym modelem ujęcia systemowego: wejścia – system (transformacja) – wyjścia[76]. W przyjętym modelu, przedstawionym na rysunku 1.2, wejścia (WE) przekształcane są w wyjścia (WY) za pomocą pewnej transformacji, na którą składają się określone procedury (np. sposoby postępowania, metody, techniki, algorytmy) i kryteria. Tak rozumiana transformacja będzie odpowiadała temu, co dzieje się w każdym z wydzielanych etapów procesu. Dodajmy, że tak wejścia, jak i wyjścia modelu mogą mieć charakter zasileniowy (materialny) oraz informacyjny[77]. Idea tego podejścia jest zgodna z istotą procesu gospodarczego. P. Grajewski, określając tę istotę, na pierwszym miejscu podaje: „proces jest łańcuchem sekwencyjnych czynności, które transformują mierzalne wejścia (materiały, informacje, ludzie, urządzenia, metody) w mierzalne wyjścia (produkty, usługi, informacje)"[78].

Stosując model z rysunku 1.2 do przedstawienia poszczególnych etapów procesu rozwoju nowych produktów, przyjęto następujące dodatkowe założenia:

— w modelach tych uwaga zostanie skupiona na podstawowych wejściach i wyjściach, które są istotne dla pracy,
— wyjścia jednego etapu (modelu) będą stanowiły wejścia do kolejnego, oprócz ewentualnych innych wejść,
— jako procedury przyjęte zostaną te sposoby postępowania, które wspomagają decyzje transformacyjne,
— jako kryteria będą przyjmowane te, które są stosowane w decyzjach selekcyjnych.



Rys. 1.2. Model opisujący transformacje w procesie rozwoju nowych produktów

Źródło: na podstawie K. Frydel, *Wykład z podstaw zarządzania na Politechnice Gdańskiej*, Politechnika Gdańska 1996 [mat. nieopublikowany]

W nawiązaniu do definicji procesu rozwoju nowych produktów[79], proces ten inicjuje uświadomiona w przedsiębiorstwie potrzeba rozwoju nowego produktu. W związku z tym przyjęto, że pierwszy etap (etap I) – o nazwie identyfikacja sposobności – będzie polegał na przekształceniu potrzeby rozwoju nowego produktu przedsiębiorstwa i wytycznych do tego rozwoju (WE), w sposobność do tworzenia nowego produktu (WY). W literaturze przedmiotu można znaleźć postępowanie, stanowiące swego rodzaju procedurę tej transformacji, które jest następujące[80]:

1) poszukiwanie sposobności,
2) przeprowadzenie rozpoznania co do każdej sposobności,
3) kwalifikacja sposobności do dalszych prac rozwojowych,
4) opracowania wstępnej karty innowacji produktu dla zaakceptowanych sposobności.

W ostatnim punkcie tego postępowania przygotowywana jest w zarysie tak zwana karta innowacji produktu (ang. *product innovation charter*). Karta taka, zaproponowana przez

[76] W. Flakiewicz, dz. cyt., s. 5.
[77] Tamże.
[78] P. Grajewski, *Organizacja procesowa. Projektowanie i konfiguracja*, PWE, Warszawa 2007, s. 55.
[79] Proces rozwoju nowych produktów zdefiniowano w punkcie 1.1.2 pracy.
[80] Zob. C. M. Crawford, C. A. Di Benedetto, dz. cyt., s. 2.

C. M. Crawforda na początku lat osiemdziesiątych minionego wieku[81)], jest dokumentem ogólnie wyrażającym strategię nowego produktu. Może dotyczyć całego programu rozwoju nowych produktów w firmie, pewnego obszaru jej działalności lub określonego projektu nowego produktu[82)]. Zawiera ona tło, ukierunkowanie, cele i zadania, oraz wytyczne dotyczące rozwoju nowego produktu[83)]. C. M. Crawford i C. A. Di Benedetto dopuszczają, że karta innowacji produktu może zostać zweryfikowana, gdy zaproponowana jest koncepcja produktu[84)].

Na potrzeby pracy przyjęto, że procedura postępowania związana z rozpatrywanym etapem będzie wyglądała następująco:

1) poszukiwanie sposobności,
2) rozpoznanie sposobności i ich charakterystyka (np. sporządzenie kart sposobności),
3) kwalifikowanie sposobności.

Procedura ta stanowi pewną modyfikację sposobu postępowania zaproponowanego przez C. M. Crawforda i C. A. Di Benedetto[85)]. Zrezygnowano z przygotowania wstępnej karty koncepcji nowego produktu w trakcie tej procedury, co następowało po ocenie sposobności, natomiast wprowadzono scharakteryzowanie sposobności, które występuje przed ich kwalifikowaniem. Za takim postępowaniem przemawiają dwa argumenty. Pierwszy wiąże się z tym, że scharakteryzowanie sposobności, na przykład w postaci karty sposobności – która może mieć ogólnie przyjętą, jednolitą formę – jest celowe przed kwalifikowaniem sposobności, gdyż ułatwi to ich porównanie i ocenę przy kwalifikowaniu. Drugi łączy się z tym, że rozpatrywany etap dotyczy sposobności do tworzenia nowego produktu, której mogą odpowiadać różne kategorie produktów. Natomiast karta innowacji produktu w samej już swej nazwie odnosi się do produktu. Dlatego, zdaniem autora, na etapie identyfikacji sposobności lepiej jest operować wspomnianą kartą sposobności niż kartą produktu.

Przyjęta procedura zawiera już selekcję sposobności (kwalifikowanie sposobności), przeprowadzoną w punkcie trzecim, po znalezieniu sposobności i rozpoznaniu sytuacji w jej zakresie. Kwalifikacja ta powinna być oparta na pewnych ogólnych kryteriach, gdyż w tym momencie dysponuje się raczej ogólnymi informacjami. Jednakże kryteria te powinny służyć sprawdzeniu kluczowych elementów związanych z działalnością przedsiębiorstwa. Zatem jako kryteria kwalifikacyjne sposobności, można zaproponować udzielenie odpowiedzi na następujące pytania[86)]:

— czy wykorzystanie sposobności jest zgodne z misją, celami i strategią przedsiębiorstwa (w tym portfelem sposobności, które wykorzystuje firma)?
— czy atrakcyjność rynku odpowiadającego sposobności jest wystarczająca dla przedsiębiorstwa?
— czy firma jest w stanie spełnić wymagania niezbędne do wykorzystania sposobności (np. techniczne, finansowe, inne)?
— czy znany jest jakiś czynnik powodujący konieczność odrzucenia sposobności?

[81)] Cyt. za: R. G. Cooper, *Defining the new product strategy*, „IEEE Transactions on Engineering Management" 1987 (August), Vol. EM-34, No. 3, s. 184.

[82)] C. M. Crawford, C. A. Di Benedetto, dz. cyt., s. 50.

[83)] Szerszą charakterystykę tych elementów można znaleźć w pracach, np.: C. M. Crawford, C. A. Di Benedetto, dz. cyt., s. 43; D. Dąbrowski, *Strategia nowego produktu*, „Zeszyty Naukowe Wielkopolskiego Oddziału TNOiK" 1998, nr 4, s. 8–9.

[84)] C. M. Crawford, C. A. Di Benedetto, dz. cyt., s. 25 i 148.

[85)] Tamże, s. 2.

[86)] Zob. R. G. Cooper, *Winning*…, 3rd ed., dz. cyt., s. 133–134.

Pytania te stanowią swego rodzaju listę sprawdzającą, używaną przy kwalifikowaniu sposobności.

Następny etap (etap II) – nazwany tworzenie koncepcji – polega na przekształceniu sposobności do tworzenia nowego produktu (WE) w koncepcję nowego produktu (WY). Procedura związana z tą transformacją może być realizowana na różne sposoby. Po pierwsze, możemy mówić o zastosowaniu podejścia „od problemu do rozwiązania", które polega na znalezieniu istotnego problemu użytkowników, na przykład poprzez wykorzystanie analizy problemu (ang. *problem analysis*), analizy scenariuszy (ang. *scenario analysis*) lub w inny sposób. Następnie proponuje się koncepcję nowego produktu rozwiązującego problem użytkowników, przy czym w celu opracowania tej koncepcji można zastosować twórcze techniki[87]. Po drugie, pomysły nowych produktów mogą się pojawić jako wynik pewnych analiz, na przykład: określenie luki percepcyjnej przy użyciu mapy percepcji, odkrycie preferowanej kombinacji poziomów atrybutów produktu przy użyciu *conjoint analysis* lub niektórych analiz jakościowych[88]. Jednakże, w tym przypadku, opracowanie koncepcji produktu zazwyczaj wymaga pewnych dodatkowych czynności, w tym użycia twórczych technik. Przykłady tych ostatnich można znaleźć w wielu pracach[89], dlatego nie będą one przywoływane. Takie twórcze metody mogą być użyte przez zespół specjalnie powołany do opracowania koncepcji lub pracowników komórek technicznych bądź marketingowych. Stosując te metody, można oprzeć się na współpracy z przyszłymi użytkownikami produktu. Po trzecie, możemy też mieć do czynienia z sytuacją zgłaszania gotowych koncepcji nowych produktów, przy czym niektóre z nich mogą powstać w sposób intuicyjny. Takie propozycje mogą pochodzić z różnych źródeł, na przykład: od pracowników każdej komórki przedsiębiorstwa, od klientów lub pośredników handlowych, od konkurentów, z wizyt na targach lub od ośrodków naukowo-badawczych[90]. Biorąc pod uwagę tę możliwość, niektóre przedsiębiorstwa systematycznie gromadzą koncepcje nowych produktów. Na przykład, niektóre krajowe przedsiębiorstwa zachęcają swoich pracowników do składania pomysłów na nowe produkty, przy czym informują do kogo, do kiedy oraz w jaki sposób należy je zgłaszać, aby mogły być ujęte w planie rozwoju (np. rocznym).

Etap tworzenia koncepcji kończy się kwalifikowaniem koncepcji do dalszych prac rozwojowych. Kryteria stosowane w tej kwalifikacji mogą być analogiczne do tych dotyczących sposobności, lecz obecnie należy je odnieść do konkretnej koncepcji. Jednak bieżący etap służy przede wszystkim utworzeniu koncepcji i nie podejmuje się na nim specjalnych działań prowadzących do rozpoznania sytuacji rynkowej lub technicznej w zakresie danej koncepcji. Takie działania przewidziane są na kolejnych etapach, w szczególności dwóch następnych. Dlatego, obecnie może nie być podstaw do wiarygodnej oceny atrakcyjności rynku koncepcji nowego produktu, a w niektórych przypadkach również i oceny możliwości technicznych wykonania nowego produktu. Na przykład sytuacja taka może pojawić się wówczas, gdy na bieżącym etapie pojawią się gotowe koncepcje, które nie wyniknęły ze sposobności znalezionych na etapie pierwszym. Zatem wtedy mamy gotową koncepcję, ale bez wcześniejszego zdiagnozowania sposobności oraz techniki i rynku zwią-

---

87) C. M. Crawford, C. A. Di Benedetto, dz. cyt., s. 89–91

88) Tamże, s. 113.

89) Np.: Ph. Kotler, *Marketing*, dz. cyt., s. 358; C. M. Crawford, C. A. Di Benedetto, dz. cyt., s. 498–504; L. Rochford, *Generating and screening new product ideas* [w:] *New Product Development. A Reader*, ed. S. Hart, Dryden Press, London 1996, s. 256–257.

90) Więcej przykładów źródeł koncepcji można znaleźć w pracach: R. G. Cooper, *Winning*…, 3rd ed., dz. cyt., s. 171; Ph. Kotler, *Marketing*, dz. cyt., s. 356–357.

zanych z tą sposobnością. W związku z tym, obecnie do kwalifikowania koncepcji nowych produktów należy posłużyć się dwoma następującymi kryteriami:

— czy koncepcja nowego produktu jest zgodna z misją, celami i strategią przedsiębiorstwa (w tym z portfelem produktów firmy)?
— czy znany jest jakiś czynnik powodujący konieczność odrzucenia koncepcji nowego produktu?

Natomiast, o ile dana koncepcja przejdzie pozytywnie kwalifikowanie koncepcji i znajdzie się w kolejnym etapie, to wtedy będą rozpoznawane rynek i inne wymagania (np. techniczne, prawne, finansowe) związane z tą koncepcją. Wtedy też zostanie ona oceniona ze względu na takie kryteria, natomiast obecnie może brakować podstaw do wiarygodnej oceny ze względu na inne kryteria niż powyżej podane.

Następny etap (etap III) – nazwany wstępnym rozpoznaniem – jest specyficzny, gdyż dotyczy przede wszystkim redukcji liczby koncepcji nowych produktów. Wynika to stąd, że koncepcji zgłoszonych w przedsiębiorstwie do dalszego rozwoju może być bardzo dużo. Na przykład amerykańska korporacja Maytag, producent sprzętu gospodarstwa domowego, jako minimum przyjmuje sto koncepcji w początkowej fazie rozwoju nowych produktów[91)]. Dlatego pojawia się konieczność zmniejszenia liczby koncepcji nowych produktów, gdyż zasoby każdego przedsiębiorstwa są ograniczone.

Procedura transformacji na tym etapie będzie wynikała ze sposobu przeprowadzenia wstępnego rozpoznania, które jest realizowane w zakresie rynku, techniki oraz finansów. W zakresie rozpoznania rynku możemy mówić tutaj o przeprowadzeniu badań orientacyjnych, których celem będzie określenie szacunkowej prognozy sprzedaży nowego produktu. Tę prognozę wyznacza się w sposób przybliżony, na przykład, poprzez[92)]:

— oszacowanie rozmiaru rynku i przewidywanego w nim udziału nowego produktu,
— poprzez analizę czynników modelu A-T-A-R[93)],
— przez analogię do podobnego produktu.

R. G. Cooper stwierdza, że na etapie wstępnego rozpoznania chodzi o zebranie jak największej ilości informacji dotyczących sytuacji rynkowej w zakresie danej koncepcji w miarę szybko – zazwyczaj w okresie krótszym niż jeden miesiąc – i po jak najmniejszych kosztach. Dlatego na tym etapie należy oprzeć się na badaniach orientacyjnych, na przykład: zbieraniu i analizie danych ze źródeł wtórnych, metodzie analizy przypadków, wywiadach niestandaryzowanych[94)] (np. wywiadach pogłębionych z ekspertami lub zogni-

[91)] D. Boike i in., *Lessons learned from outstanding corporate innovators* [w:] *The PDMA Handbook of New Product Development*, ed. K. B. Kahn, 2nd ed., John Wiley & Sons, Hoboken, New Jersey 2005, s. 540.

[92)] C. M. Crawford, C. A. Di Benedetto, dz. cyt., s. 166.

[93)] Jest to akronim utworzony od anglojęzycznej nazwy: *awareness-trial-availability-repeat.*

[94)] Poprzez wywiady niestandaryzowane (ang. *unstructured interview*) rozumie się wywiady, w których cel wywiadu jest znany respondentom i odpowiadają oni głównie na pytania otwarte. Do tego rodzaju wywiadów można zaliczyć, na przykład: wywiady pogłębione (ang. *depth interviews*), zogniskowane wywiady grupowe (ang. *focus group*) – tzw. fokusy – i wywiady częściowo standaryzowane (ang. *semi-structured interviews*). Zob. G. A. Churchill, D. Iacobucci, *Marketing Research: Methodological Foundations*, 9th ed., South-West Thomson Learning, Mason, Ohio 2005, s. 216 i 81–89; D. Maison, *Zogniskowane wywiady grupowe. Jakościowa metoda badań marketingowych*, PWN, Warszawa 2001, s. 19; A. M. Nikodemska-Wołowik, *Jakościowe badania marketingowe*, PWE, Warszawa 1999, s. 157).

skowanych wywiadach grupowych z potencjalnymi nabywcami)[95]. Z kolei wstępne rozpoznanie techniki polega głównie na określeniu: technicznych możliwości wykonania produktu (ang. *technical feasibility*), prawdopodobnej techniki wytwarzania, aspektów prawnych i patentowych, poziomu ryzyka technicznego[96]. Między innymi, powinno to dać podstawę do wstępnego (orientacyjnego) szacunku niezbędnych inwestycji i kosztów wytwarzania. Na podstawie wstępnych prognoz dotyczących sprzedaży nowego produktu oraz szacowanych wydatków inwestycyjnych i kosztów wytwarzania, można przeprowadzić wstępną ocenę ekonomiczną projektu, na przykład poprzez wyznaczenie okresu zwrotu (ang. *payback period*)[97]. Jednakże na tak wczesnym etapie będą to tylko przybliżone oceny.

Etap wstępnego rozpoznania kończy się wstępnym przeglądem koncepcji. Kryteria służące ocenie koncepcji na tym etapie wynikają ze sposobu oceny koncepcji. C. M. Crawford oraz C. A. Di Benedetto proponują, między innymi, następujące sposoby oceny koncepcji w trakcie tego przeglądu[98]:

— użycie kryteriów określonych na podstawie karty innowacji produktu,
— posłużenie się heurystyką,
— ewentualnie przeprowadzenie ankiety, na przykład ankiety internetowej wśród kolegów.

Natomiast R. G. Cooper proponuje w tym względzie posłużenie się listami sprawdzającymi (ang. *checklist*), modelami oceny punktowej (ang. *scoring models*) oraz prostymi metodami oceny opłacalności inwestycji jak okres zwrotu (ang. *payback period*)[99]. Jednocześnie autor ten prezentuje listę potencjalnych kryteriów, które mogą być użyte w listach sprawdzających[100]. Od danego przedsiębiorstwa będzie zależało, jaki konkretny sposób oceny zostanie użyty w trakcie wstępnego przeglądu. Jeśli przyjąć rozwiązanie proponowane przez R. G. Coopera, to lista sprawdzająca zapewne będzie zawierała kryteria użyte przy kwalifikowaniu koncepcji. Dodatkowo, pojawią się następne kryteria oceny koncepcji – czy to w liście sprawdzającej, czy też w modelu oceny punktowej (o ile taki będzie stosowany) – które będą wynikały z przyrostu informacji uzyskanego na tym etapie. Kryteria te mogą, na przykład, dotyczyć oceny[101]:

— wielkości rynku,
— dynamiki wielkości rynku,
— intensywności konkurencji,
— wstępnej reakcji nabywców na koncepcję,
— wielkości szacowanego udziału w rynku,
— wielkości prognozowanej sprzedaży nowego produktu,
— szacowanego okresu zwrotu (ang. *payback period*),
— korzyści jakie oferuje produkt,
— innych kwestii (np. wielkości wydatków na zakup maszyn i urządzeń, technicznej złożoności produktu, dostępności kooperantów, dostępności urządzeń produkcyjnych).

Pomimo że na etapie wstępnego rozpoznania, tak na wejściu, jak i na wyjściu mamy koncepcje nowego produktu, to jednak dzięki orientacyjnemu rozpoznaniu sytuacji zdoby-

[95] R. G. Cooper, *Winning*…, 3rd ed., dz. cyt., s. 180–182.
[96] Tamże, s. 182–183.
[97] Tamże, s. 183–184.
[98] Zob. C. M. Crawford, C. A. Di Benedetto, dz. cyt., s. 173.
[99] R. G. Cooper, *Winning*…, 3rd ed., dz. cyt., s. 135–136.
[100] Tamże, s. 235.
[101] Zob. tamże, s. 136 i J. B. Schmidt, dz. cyt., s. 341.

wane są dodatkowe informacje dotyczące koncepcji. Dlatego wyjściowe koncepcje nowych produktów mogą być pełniej przedstawione niż wejściowe. Można przyjąć, że na wyjściu z tego etapu, koncepcja powinna przynajmniej zawierać następujące elementy[102]:

1) określona zostanie grupa docelowych klientów, dla których przeznaczony jest nowy produkt,
2) wskazana zostanie potrzeba klientów, którą produkt ma zaspokajać,
3) zaproponowana zostanie forma produktu (np. szkic wyrobu bądź, w przypadku usługi, schematyczny proces jej świadczenia),
4) wśród atrybutów produktu zostaną określone przynajmniej korzyści, i o ile to możliwe również pozostałe atrybuty, to znaczy cechy, funkcje i zastosowania,
5) określona zostanie dostępna technika wytwarzania produktu.

Kolejny etap (etap IV) – nazwany pełnym rozpoznaniem – opisany za pomocą schematu z rysunku 1.2, to przekształcenie koncepcji produktu (WE) w kartę założeń produktu (WY). Procedury pojawiające się na tym etapie będą wynikały ze szczegółowych badań, które na tym etapie są prowadzone w procesie rozwoju nowego produktu. W zakresie rynku mogą być przeprowadzone następujące badania[103]:

— w zakresie potrzeb i oczekiwań potencjalnych użytkowników,
— badania z wykorzystaniem *conjoint analysis*,
— badania prowadzące do utworzenia mapki percepcji i preferencji,
— badania pozwalające na określenie rozmiaru rynku, jego wzrostu i trendów rynkowych, segmentów rynkowych (tzn. wyróżnienie, wielkość i ich wzrost), postępowania nabywców przy zakupie, sytuacji w zakresie konkurencji,
— badania koncepcji.

Powyższe badania mają na celu, między innymi, wyznaczenie prognozy sprzedaży nowego produktu, z uwzględnieniem informacji uzyskanych w tych badaniach. Na przykład, warto zwrócić uwagę na badania koncepcji, gdyż dają one możliwość określenia zamiaru zakupu nowego produktu, i – co za tym idzie – lepszą prognozę sprzedaży produktu niż oparcie się tylko na wcześniej zebranych informacjach. Szczegółowe badania prowadzi się również co do aspektów technicznych i ekonomicznych tworzonego nowego produktu – podobnie jak przy wstępnym rozpoznaniu. Wszelkie dodatkowe informacje, uzyskane dzięki badaniom przeprowadzanym na obecnym etapie, pozwalają na uaktualnienie prognoz ekonomicznych. B. Nogalski stwierdza, że dyskontowe metody rachunku ekonomicznego są najbardziej precyzyjnymi sposobami oceny opłacalności przedsięwzięć rozwojowych. Do najczęściej stosowanych z nich, oprócz wspomnianej już metody NPV, należy też metoda wewnętrznej stopy zwrotu IRR (ang. *Internal Rate of Return*)[104].

Na tym etapie zaawansowania prac rozwojowych, możliwe jest również określenie parametrów techniczno-eksploatacyjnych przyszłego produktu, do czego można użyć tak

---

[102] Zob. C. M. Crawford, C. A. Di Benedetto, dz. cyt., s.76–79.

[103] Zob. R. G. Cooper, *Winning*…, 3rd ed., dz. cyt., s. 185 i C. M. Crawford, C. A. Di Benedetto, dz. cyt., s. 166.

[104] B. Nogalski, *Planowanie* [w:] *Zarządzanie organizacjami*, A. Czermiński i in., Dom Organizatora, Toruń 2001, s. 162. Szerzej na temat metod opłacalności przedsięwzięć inwestycyjnych można znaleźć w pracach: E. Ostrowska, *Ryzyko projektów inwestycyjnych*, PWE, Warszawa 2002, s. 63–77; E. Nowak, *Inwestycje rzeczowe produkcyjne* [w:] *Rachunek opłacalności inwestowania*, PWE, Warszawa 1999, s. 239–267.

zwanej macierzy powiązań (ang. *relationship matrix*)[105], występującej w zakresie domu jakości – krótko określanego też jako HOQ (ang. *House of Quality*) – który stosowany jest w zakresie metody QFD (ang. *Quality Function Deployment*). Dom jakości pozwala na ustalenie parametrów techniczno-eksploatacyjnych nowego produktu na podstawie wymagań nabywców. Służy temu macierz powiązań, która wiąże określone wymagania nabywców z parametrami produktu, które wpływają na spełnienie odpowiednich wymagań[106]. Zadaniem inżynierów jest ustalenie takich poziomów tych parametrów, które zapewnią w największym stopniu spełnienie wymagań nabywców.

Istotnym efektem końcowym procedur występujących na etapie pełnego rozpoznania jest opracowanie karty założeń produktu, która stanowi podstawę oceny koncepcji nowego produktu. Innym istotnym rezultatem tego etapu jest też zarys planu marketingowego tworzonego nowego produktu, który będzie dopracowywany na kolejnych etapach fazy przekształcania koncepcji w produkt.

Ocena koncepcji nowych produktów na etapie pełnego rozpoznania przeprowadzana jest w zakresie pełnego przeglądu koncepcji. Kryteria stosowane na tym przeglądzie wynikają przede wszystkim z karty założeń produktu. Niemniej, w literaturze przedmiotu można znaleźć konkretne propozycje w tym zakresie. R. G. Cooper proponuje użyć do oceny koncepcji, które obecnie wyrażone są w formie kart założeń, listy sprawdzającej oraz modelu oceny punktowej – analogicznie jak na wstępnym przeglądzie – które uzupełnione są o kryteria wynikające z uzyskanego przyrostu informacji na etapie pełnego rozpoznania. W szczególności będą to wyniki metod opłacalności przedsięwzięć inwestycyjnych (np. NPV, IRR) oraz modeli portfelowych[107]. Z kolei C. M. Crawford oraz C. A. Di Benedetto prezentują przykład pełnego modelu oceny punktowej, zawierającego czterdzieści kryteriów, które podzielono na techniczne i komercyjne[108]. Jednocześnie autorzy zwracają uwagę, że na tym etapie zaawansowania prac rozwojowych nadal trudno jest wiarygodnie oszacować wartość NPV, gdyż nie dysponuje się pełną informacją potrzebną do jej wyznaczenia – opieramy się na prognozach. Dlatego kryteria stosowane w pełnym przeglądzie powinny merytorycznie wynikać z NPV – stanowić swego rodzaju substytuty tego rodzaju metody[109].

Na kolejnym etapie (etap V) – nazwanym opracowaniem prototypu – mamy do czynienia z przekształceniem karty założeń produktu (WE) w prototyp (WY). Procedura postępowania w tym przypadku będzie wynikała z sekwencji prac projektowych niezbędnych do wykonania w zakresie transformacji występującej na tym etapie. Postępowanie to wygląda w następujący sposób. Najpierw projektant wzornictwa przemysłowego projektuje model plastyczny produktu, który następnie jest wykonywany i podlega ocenie. W niektórych przypadkach może być wykonanych kilka modeli plastycznych, z których – na podstawie oceny – wybierany jest jeden. Dalej, na podstawie dokumentacji konstrukcyjnej prototypu oraz dokumentacji konstrukcyjnej oprzyrządowania potrzebnego do jego wykonania, wykonywany jest prototyp, który przechodzi określony program badań.

Program badań prototypów zawiera przede wszystkim badania laboratoryjne, sprawdzające różne fizyczno-techniczne własności prototypu, tak zwane testy alfa. W tego rodzaju badaniach prototyp nie jest udostępniany potencjalnym użytkownikom, lecz przechodzi

---

[105] Określenia *macierz powiązań* (ang. *relationship matrix*) używają w zakresie domu jakości G. L. Urban, J. R. Hauser, *Design*…, dz. cyt., s. 341–343.

[106] Tamże.

[107] R. G. Cooper, *Winning*…, 2nd ed., dz. cyt., s. 201.

[108] C. M. Crawford, C. A. Di Benedetto, dz. cyt., s. 202.

[109] Tamże, s. 199–201.

serię badań – nieraz nazywanych badaniami kwalifikacyjnymi – dotyczących, na przykład[110]: charakterystyk użytkowych całego produktu i jego układów, poprawności rozwiązań konstrukcyjnych, zgodności parametrów technicznych prototypu z przyjętymi w karcie założeń produktu, własności eksploatacyjnych czy ergonomicznych, zgodności z obowiązującymi normami i przepisami. Badania laboratoryjne prototypów mogą być realizowane przy użyciu własnej aparatury badawczo-pomiarowej przedsiębiorstwa bądź w laboratoriach zewnętrznych, należących na przykład do odpowiednich jednostek naukowych lub badawczo-rozwojowych.

Oprócz badań laboratoryjnych, program badań prototypów może zawierać również badania angażujące potencjalnych nabywców[111]. Są to badania próbnego użytkowania prototypów[112], tak zwane testy beta lub gamma[113], które w niektórych przypadkach stosuje się już na etapie opracowania prototypu. Powszechniejsze jednak jest przeprowadzanie badań próbnego użytkowania na kolejnym etapie (etap opracowania produktu i technologii), na podstawie produktów pochodzących z serii próbnej lub pilotażowej, wtedy można mówić o badaniach próbnego użytkowania produktów serii próbnej lub serii pilotażowej a nie prototypów. Badania próbnego użytkowania mogą przybierać różne formy. Przykładem tych ostatnich jest badanie porównywania parami, zaś inne tego rodzaju badania są przedstawione w literaturze[114]. Na podstawie badań prototypu przygotowywane jest sprawozdanie, które stanowi podstawę jego oceny na przeglądzie prototypu.

Etap opracowania prototypu kończy się przeglądem prototypu. Na tym przeglądzie może być użyty system oceny stosowany na pełnym przeglądzie koncepcji, który jest uzupełniony o dodatkowe kryteria związane z pracami podjętymi na tym etapie. Dlatego w dotychczasowym systemie oceny mogą pojawić się kolejne kryteria dotyczące oceny modelu produktu, wyników badań laboratoryjnych (tzw. testów alfa), wyników badań próbnego użytkowania prototypów (tzw. testów beta lub gamma). To, które konkretnie kryteria wystąpią, będzie zależało od dwóch czynników. Po pierwsze, od tego, co przyjęto w karcie założeń nowego produktu, że ma być osiągnięte. Po drugie, od faktycznie podjętych działań na etapie opracowania prototypu. Na przykład, o ile na tym etapie nie przeprowadzano badania próbnego użytkowania prototypu, ponieważ realizacja tego rodzaju badania planowana jest na kolejnym etapie, to kryteria oceny wynikające z tego typu badania nie wystąpią.

Następny etap (etap VI) – nazwany opracowaniem produktu i technologii – dotyczy przekształcenia prototypu (WE) w produkt (WY). Procedura, występująca w tym przypadku, będzie opierała się przede wszystkim na ciągu prac technicznych, które prowadzą od prototypu do gotowego produktu. Zatem przygotowuje się dokumentację konstrukcyjną produktu oraz opracowuje się jego technologię (np. dokumentację technologiczną, dokumentację konstrukcyjną oprzyrządowania) i wykonuje niezbędne oprzyrządowanie.

---

[110] W. Jermakowicz, dz. cyt., s. 72.

[111] C. M. Crawford, C. A. Di Benedetto, dz. cyt., s. 329; B. Sojkin, *Badania produktu* [w:] *Badania marketingowe. Teoria i praktyka*, pod red. K. Mazurek-Łopacińskiej, WN PWN, Warszawa 2005, s. 340; K. T. Ulrich, S. D. Eppinger, *Product Design and Development*, Irwin McGraw-Hill, Boston 2000, s. 288.

[112] Termin *próbne użytkowanie* przyjęto za J. Szymczak. Autorka podaje też, że tego rodzaju badania określane są jako użytkowanie akceptacyjne (J. Szymczak, *Próbne użytkowanie jako metoda marketingowego testowania produktów* [w:] *Marketingowe testowanie produktów*, pod red. S. Sudoła, J. Szymczak, M. Haffera, PWE, Warszawa 2000, s. 267).

[113] O tego rodzaju badaniach szerzej będzie mowa w trzecim rozdziale pracy.

[114] Np.: Ph. Kotler, *Marketing*, dz. cyt., s. 369; J. Szymczak, *Testowanie prototypów/serii próbnej nowego produktu* [w:] *Zarządzanie produktem*, pod red. B. Sojkina, PWE, Warszawa 2003, s. 285–295; J. Szymczak, dz. cyt., s. 267–282.

Następnie wykonywana jest seria próbna, a próbki produktów pochodzące z niej podlegają kolejnym badaniom. Mogą to być wewnętrzne badania laboratoryjne, dotyczące zgodności z odpowiednimi normami (testy alfa), badania próbnego użytkowania produktu (testy beta lub gamma) lub określony program badań, wynikający z uzgodnień z potencjalnymi odbiorcami produktu. Ten ostatni przypadek zajdzie wówczas, gdy mamy do czynienia z produktami inwestycyjnymi.

Wyniki badań laboratoryjnych lub badań próbnego użytkowania mogą doprowadzić do weryfikacji projektu nowego produktu, na przykład zmian dokumentacji konstrukcyjnej produktu lub dokumentacji technologicznej. Wspomniane wcześniej w pracy iteracje związane z „poprawianiem" produktu mogą mieć miejsce obecnie lub już na etapie opracowania prototypu. Może to znacznie wydłużyć okres tworzenia nowego produktu, stąd japońskie firmy „zamrażają" specyfikację produktu dość wcześnie w fazie przekształcenia koncepcji w produkt i nowo nasuwające się pomysły przenoszą do kolejnych wersji produktu[115]. Niektóre firmy serię próbną – która w takich przypadkach jest niewielka, liczy na przykład 10 sztuk – poddają tylko badaniom laboratoryjnym. Po ewentualnych weryfikacjach produktu na podstawie tej serii i pozytywnym jej zatwierdzeniu, wykonywana jest seria informacyjna, która przeznaczona jest do badania próbnego użytkowania[116]. Jest już ona znacznie liczniejsza i jej wielkość zależy od potrzeb konkretnego badania. Badania próbnego użytkowania często stosowane są właśnie na bieżącym etapie.

Jednocześnie postępowanie na etapie opracowania produktu i technologii obejmuje wiele prac innego rodzaju niż techniczne. Jedną z istotnych takich czynności jest dopracowanie planu marketingowego nowego produktu. Dzieje się to w nawiązaniu do postępu prac rozwojowych. Pojawienie się w tej fazie modelu, prototypu i gotowego produktu oraz wyników licznych badań, o których mówiono wcześniej, zazwyczaj ma wpływ na dopracowanie tego planu.

Jednymi z istotnych składników planu marketingowego są cele i strategia marketingowa. Cele marketingowe powinny być zgodne z celami określonymi w karcie założeń nowego produktu. Natomiast dopracowując strategię marketingową, można ją zweryfikować w świetle elementów występujących w procesie projektowania tej strategii[117]. W zakresie tej strategii należy wyraźnie wyodrębnić jej elementy, to znaczy segment docelowy, ogólny sposób postępowania na rynku (tzw. rdzeń strategii) oraz zaplanować grupy działań marketingowych (tzw. marketing mix)[118]. W zakresie tych grup należy dopracować:

— te elementy produktu, które nie zostały jeszcze określone w jego założeniach (mogą to być np. opakowanie, marka, serwis techniczny, gwarancja),
— postępowanie w zakresie ceny (np. zbieranie śmietanki czy penetracja, opusty),
— promocję nowego produktu (np. planowana reklama, sprzedaż osobista, promocje sprzedaży),
— dystrybucję nowego produktu (planowane kanały dystrybucji i logistyka).

Projektując grupy działań marketingowych i ich środki, należy dążyć do ich integracji. Chodzi o to, aby ich oddziaływanie było zgodne, a nie wzajemnie neutralizujące się.

[115] C. M. Crawford, C. A. Di Benedetto, dz. cyt., s. 273.
[116] Zelmer, dz. cyt.
[117] D. Dąbrowski, *Projektowanie strategii marketingowej*, „Zeszyty Naukowe Katedry Marketingu Politechniki Gdańskiej" 2005, nr 4, s. 35-38.
[118] I. Rutkowski, *Istota strategii marketingowych* [w:] *Strategie marketingowe*, pod red. W. Wrzoska, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 2001, s. 11.

Za istotne czynniki integrujące planowane działania marketingowe można uznać: cele marketingowe, rynek docelowy i przyjęty sposób postępowania[119].

Dodatkowo, równolegle z pracami technicznymi mogą być realizowane następujące działania: rozpoczęcie starań o dopuszczenie produktu do obrotu handlowego, badania krytycznych planowanych działań marketingowych i ich środków (np. badanie nazwy, opakowania, czy reklamy), opracowanie planu badań rynkowych produktu i marketingu próbnego. W niektórych przypadkach tego rodzaju prace będą już mogły być podejmowane na etapie opracowania prototypu lub nawet wcześniej. Zależy to od konkretnego projektu. Ogólna zasada w tym względzie jest taka, że prace, które można wykonywać równolegle, należy realizować tak wcześnie, jak jest to tylko możliwe, jednak nie wcześniej. Chodzi o to, że z jednej strony czas realizacji projektu, w wielu wypadkach, będzie istotnym czynnikiem sukcesu nowego produktu, stąd dążenie do jak najszybszego wprowadzenia nowego produktu na rynek. Z drugiej jednak strony, przedwczesne wykonywanie niektórych czynności może doprowadzić do konieczności ich powtarzania. Nastąpi to wtedy, gdy pojawią się wszelkie niezbędne informacje do ich przeprowadzenia. Dlatego zbytni pośpiech może doprowadzić do niepotrzebnego wzrostu kosztów realizacji projektu.

Istotnym postępowaniem na etapie opracowania produktu i technologii jest przeprowadzenie aktualnej analizy ekonomicznej, która wymaga głównie oszacowania przychodów ze sprzedaży produktu, wydatków inwestycyjnych i kosztów produkcji. Te pierwsze mogą być obecnie zaktualizowane na podstawie wyników badań próbnego użytkowania produktu. Natomiast wydatki inwestycyjne i koszty produkcji można teraz oszacować na podstawie uruchomienia produkcji serii próbnej. Informacje te, w tym momencie, będą bliższe rzeczywistym niż na poprzednich etapach. Jest tak dlatego, gdyż obecnie jest już gotowy produkt (w przypadku usług będzie to kompletna specyfikacja usługi), dane są wyniki testowania go wśród użytkowników oraz opracowana jest jego technologia. Dlatego analiza ekonomiczna projektu na obecnym etapie powinna być bardziej rzetelna niż na poprzednich etapach.

Bieżący etap kończy się przeglądem technologii i produktu. Na tym przeglądzie może być użyty wcześniej stosowany system oceny, uzupełniony o kryteria wynikające zarówno z karty założeń produktu, jak i obecnie zrealizowanych prac. Kryteria stosowane na tym przeglądzie mogą być bardzo zbliżone do tych z przeglądu prototypu. Jednakże teraz ocena projektu będzie rzetelniejsza niż poprzednio, gdyż dysponuje się bardziej wiarygodnymi informacjami.

Następny etap (etap VII) – nazwany badaniami rynkowymi produktu i marketingu – będzie polegał głównie na przeprowadzeniu tego rodzaju badań, stąd jego nazwa. W tym przypadku podstawowe wejścia modelu to produkt i plan marketingowy (WE), a wyjściami są wyniki badań rynkowych produktu i marketingu próbnego (WE). Określona procedura postępowania na tym etapie będzie zależała od rodzaju podjętych badań. Przykładami tych ostatnich są symulowane, standardowe lub kontrolowane badania rynkowe produktu i marketingu próbnego[120].

Wyniki tych badań dotyczą dwóch kluczowych kwestii. Po pierwsze, dostarczają informacji do wyznaczenia solidnej prognozy sprzedaży nowego produktu. Po drugie, w ich rezultacie uzyskuje się tak zwane informacje diagnostyczne, które dotyczą czegokolwiek,

---

[119] D. Dąbrowski, *Integracja instrumentów marketingowych w fazie ich projektowania* [w:] *Innowacje w marketingu. Młodzi o marketingu III*, Fundacja Rozwoju Uniwersytetu Gdańskiego, Sopot 2005, s. 191–193.

[120] S. Kaczmarczyk, *Wykorzystanie…*, dz. cyt., s. 341.

co wiąże się z wprowadzeniem nowego produktu na rynek (na przykład segmentu docelowego lub planowanych działań marketingowych, tzw. marketingu mix)[121].

Etap badań rynkowych produktu i marketingu kończy się przeglądem po tych badaniach. Ponownie system oceny projektów będzie taki, jak na poprzednim przeglądzie, z tym że projekty będą oceniane na podstawie wiarygodniejszych informacji, uzyskanych w trakcie przeprowadzonych badań. W wyniku tego przeglądu podejmowana jest decyzja o wprowadzeniu nowego produktu na rynek. Omawiany etap badań rynkowych produktu i marketingu nie zawsze wystąpi, gdyż w wielu przypadkach przedsiębiorstwa rezygnują z niego, na co wpływa kilka powodów[122]. Jeśli badania rynkowe produktu i marketingu próbnego nie wystąpią, to decyzja wprowadzenia produktu na rynek zapada już podczas przeglądu produktu i technologii.

Ostatni etap (etap VIII) – nazwany komercjalizacją produktu – odzwierciedla przekształcenie produktu (WE) w przychody z jego sprzedaży (WY). Zatem procedury pozwalające na taką transformację, to produkcja gotowych produktów oraz ich marketing, w tym ostatnim przypadku łącznie ze sprzedażą. Etap komercjalizacji kończy się ostatnim przeglądem w procesie rozwoju nowego produktu, nazwanym przeglądem po komercjalizacji. W trakcie tego przeglądu oceniany jest stopień zrealizowania celów projektu nowego produktu. Kryteria tej oceny będą wynikały z karty założeń produktu oraz jego planu marketingowego.

W procesie rozwoju nowego produktu niektórzy autorzy wydzielają osobny etap poświęcony analizie ekonomicznej[123], który występuje pod koniec fazy przygotowania koncepcji nowego produktu. W przyjętym powyżej ujęciu nie wyodrębniono takiego etapu, gdyż analiza ekonomiczna jest i powinna być przeprowadzana na wielu etapach procesu rozwoju nowego produktu. Już na etapie wstępnego rozpoznania mamy do czynienia z użyciem prostych metod oceny opłacalności inwestycji (np. okres zwrotu), zaś na etapie pełnego rozpoznania stosowane są bardziej zaawansowane metody (np. NPV lub IRR). Jednakże pod koniec fazy przygotowania koncepcji nowego produktu, informacje niezbędne do przeprowadzenia analizy ekonomicznej (np. przychody ze sprzedaży nowego produktu, koszty jego produkcji) są zazwyczaj bardzo przybliżone. Dlatego w kolejnych fazach analiza ekonomiczna powinna być sukcesywnie uaktualniana wraz z pojawianiem się kolejnych, dokładniejszych informacji. Na przykład rzetelną prognozę sprzedaży nowego produktu uzyskuje się dopiero w wyniku przeprowadzenia badań rynkowych produktu i marketingu próbnego (pierwszy etap fazy uruchomienia produkcji i komercjalizacji). Dlatego też zdecydowano się na niewydzielanie osobnego etapu dotyczącego analizy ekonomicznej, co ma również miejsce w literaturze przedmiotu[124].

---

[121] C. M. Crawford, C. A. Di Benedetto, dz. cyt., s. 411–412.

[122] Powody te przedstawiono w punkcie 1.1.2.

[123] Np.: Ph. Kotler, *Marketing*, dz. cyt., s. 365; M. Haffer, dz. cyt., s. 83; M. Urbaniak, *Nowy produkt* [w:] *Zarządzanie produktem*, pod red. B. Sojkina, PWE, Warszawa 2003, s. 187.

[124] Np. G. L. Urban, J. R. Hauser, *Design*…, dz. cyt., s. 38; C. M. Crawford, C. A. Di Benedetto, dz. cyt., s. 25; R. G. Cooper, *Winning*…, 3rd ed., s. 130; K. B. Kahn, *New*…, dz. cyt., s. 21.

1.2. Informacja rynkowa i jej jakość oraz procesy informacyjne

1.2.1. Istota informacji rynkowej

Ogólnie rzecz biorąc, poprzez informację rynkową rozumie się informację o rynku[125)]. Zanim zdefiniowane zostanie pojęcie informacji rynkowej, spróbujmy najpierw określić znaczenia pojęć informacji oraz rynku. Zacznijmy od kwestii informacji. Wyjaśnienie pojęcia informacji jest łatwe i, jednocześnie, trudne. Z jednej strony, wystarczy sięgnąć do „Słownika języka polskiego", według którego informacja to „powiadomienie o czymś, zakomunikowanie czegoś; wiadomość, wskazówka, pouczenie"[126)]. Zatem możemy powiedzieć, że informacja znaczy tyle co, na przykład, wiadomość, wskazówka czy pouczenie. Jest to potoczne rozumienie informacji, zresztą bardzo przydatne. Z drugiej jednak strony, W. Flakiewicz podaje, że „Pojęcie informacji nie zostało – jak dotychczas – zdefiniowane w sposób jednoznaczny"[127)], co uwidocznione jest w precyzowaniu tego określenia przez różnych badaczy. Na przykład, N. Wiener stwierdza, że „Informacja jest informacją, a nie materią ani energią"[128)]. W kolejnym swym dziele autor ten podaje definicję: „Informacją nazywamy treść zaczerpniętą ze świata zewnętrznego, w procesie naszego dostosowywania się do niego i przystosowywania się do niego naszych zmysłów"[129)]. Natomiast M. Mazur, dyskutując kwestię pojęcia informacji, pyta, czym w efekcie jest ta treść, poprzez którą N. Wiener definiuje informację[130)]. Zauważyć zatem można, że zrozumienie natury informacji nastręcza trudności, gdyż – jak podaje E. Niedzielska – jest to specyficzne dobro niematerialne, które nabiera coraz większego znaczenia[131)].

Interesującą i obszerną dyskusję na temat pojęcia informacji przedstawia B. Stefanowicz[132)]. Autor ten przedstawia wiele różnych sposobów definiowania informacji, w ujęciu różnych autorów i z różnych punktów widzenia. Między innymi, autor ten stwierdza, że niektórzy specjaliści poprzez informację rozumieją „dane uświadomione i zinterpretowane przez człowieka"[133)], co znacznie redukuje to pojęcie do procesów myślowych człowieka. B. Stefanowicz uzasadnia takie stanowisko, stwierdzając, że taki sposób definiowania informacji nie obejmuje poglądów dopuszczających występowanie informacji w innych okolicznościach[134)], z czym należy się zgodzić. W konsekwencji tej dyskusji, B. Stefanowicz za interesującą i perspektywiczną próbę ujęcia pojęcia informacji – z punktu widzenia opero-

---

[125)] Tak na przykład informację rynkową rozumieją: J. Penc, *Informacje rynkowe a sukces firmy*, „Marketing i Rynek" 1994, nr 3, s. 6; L. Żabiński, *System informacyjny o funkcjonowaniu rynków krajowych i zagranicznych* [w:] *Badania rynkowe i marketingowe*, pod red. J. Kramer, PWE, Warszawa 1994, s. 102.

[126)] *Słownik języka polskiego PWN*, t. 1, dz. cyt., s. 13.

[127)] W. Flakiewicz, dz. cyt., s. 17.

[128)] Cyt. za: M. Mazur, *Jakościowa teoria informacji*, Wyd. Naukowo-Techniczne, Warszawa 1970, s. 19.

[129)] N. Wiener, *Cybernetyka a społeczeństwo*, wyd. 2, Książka i Wiedza, Warszawa 1961, s. 18.

[130)] M. Mazur, dz. cyt., s. 20.

[131)] E. Niedzielska, *Próba systematyzacji procesów rozwoju systemów informacyjnych*, „Wiadomości Statystyczne" 1986, nr 4, s. 20.

[132)] B. Stefanowicz, *Informacja*, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 2004, s. 13–14.

[133)] Tamże, s.14.

[134)] Takie okoliczności na poziomie zjawisk biomolekularnych (np. mechanizm dziedziczenia) przedstawia J. L. Kulikowski, *Informacja i świat w którym żyjemy*, Wiedza Powszechna, Warszawa 1978, s. 44–45.

wania nim – uznaje rozwiązanie zaproponowane przez B. Sundgrena i B. Langeforsa[135]. Jest to tak zwane infologiczne ujęcie pojęcia *informacji*, które znajduje odzwierciedlenie w fachowej literaturze[136].

Żeby omówić ujęcie infologiczne, najpierw trzeba zauważyć, że informacja może pojawić się w układach składających się przynajmniej z dwóch elementów, to znaczy, obserwatora i układu obserwowanego[137]. W ujęciu infologicznym zakłada się, że mamy obserwatora *U*, który zajmuje się obserwacją pewnego wycinka rzeczywistości *R*. W wyniku tej obserwacji wycinek *R* zostaje odwzorowany w umyśle obserwatora *U* w model wycinka rzeczywistości *R*. Relacja (odwzorowanie) wiążąca *U* i *R* jest informacją obserwatora *U* o wycinku *R*. Model rzeczywistości *R*, nazywany przez B. Sundgrena i B. Langeforsa modelem infologicznym *R* w świadomości *U*, powstaje na podstawie analizy, interpretacji i oceny *R* przez *U*, opierając się na wiedzy i doświadczeniu obserwatora *U*. Te ostatnie elementy stanowią *system odniesienia* obserwatora *U* – nazywany przez B. Stefanowicza tezaurusem pojęciowym obserwatora – który wpływa na powstały model infologiczny *R*[138].

Analiza wycinka rzeczywistości *R* polega na wyróżnieniu jego obiektów *O*, cech tych obiektów oraz związków zachodzących pomiędzy obiektami. Według B. Sundgrena opis obiektu *O* można przedstawić w postaci układu[139]:

$$K := \langle O, P, t \rangle \tag{1.1}$$

gdzie: O – obiekt należący do wycinka rzeczywistości *R*,
P – predykat określający wartość cechy *X* obiektu *O* lub jego związek z innymi obiektami należącymi do *R*,
t – czas, w którym obiekt *O* jest rozpatrywany ze względu na *P*.

Przy czym rozumienie obiektu *O* jest szerokie, gdyż B. Stefanowicz stwierdza, że może nim być to wszystko, co w języku naturalnym można wyrazić za pomocą rzeczownika[140], na przykład człowiek, rzecz, pojęcie czy proces. Ponadto obiekt *O* może być zarówno obiektem elementarnym (jednostkowym), jak i złożonym, to znaczy składającym się ze zbioru obiektów uznanych za elementarne[141].

W nawiązaniu do zdefiniowanego pojęcia komunikatu *K*, poprzez informację rozumie się relację wiążącą elementy tego komunikatu. Relacja ta, którą może już być sam układ elementów w komunikacie, nadaje sens (znaczenie) danemu komunikatowi i rozumiana jest jako jego treść. Dlatego informację określa się też krótko, jako treść komunikatu *K*. Tak rozumianą informację B. Sundgren określa mianem informacji na poziomie datalogicznym. Informację przekazywaną przez komunikat *K* na tym poziomie, B. Stefanowicz symbolicznie oznacza jako *I*(*K*). Jest to informacja *I* dostarczana przez komunikat *K* niezależnie od jego odbiorcy *U*[142].

---

[135] B. Stefanowicz, *Informacja*, dz. cyt., s. 14.

[136] Np.: W. Flakiewicz, dz. cyt., s. 104–106; A. Balicki, *Analiza rynku*, Wyd. Wyższej Szkoły Zarządzania w Gdańsku, Gdańsk 2002, s. 18–20.

[137] Stefanowicz B, *Informacja*, dz. cyt., s. 13.

[138] Tamże, s. 15.

[139] B. Sundgren, *An infological approach to data bases*, „Skriftserie utgiven av statistiska centralbyran" 1973, Nummer 7, s. 92. Formalną postać wyrażenia 1.1 wraz z opisem jego elementów przyjęto za B. Stefanowiczem (B. Stefanowicz, *Informacja*, dz. cyt., s. 15).

[140] B. Stefanowicz, *Informacja*, dz. cyt., s. 15.

[141] W. Flakiewicz, dz. cyt., s. 99; B. Stefanowicz, *Informacja*, dz. cyt., s. 18.

[142] Zob. B. Stefanowicz, *Informacja*, dz. cyt., s. 18–19.

W odróżnieniu od poziomu datalogicznego informacji wyróżnia się jej poziom infologiczny. Jest to poziom uwzględniający pragmatyczny aspekt informacji, wynikający stąd, że model wycinka rzeczywistości *R*, powstały w umyśle obserwatora *U*, tworzony jest na podstawie tezaurusa pojęciowego danego obserwatora. Stąd też określona informacja datalogiczna może mieć różne znaczenie dla różnych odbiorców tej informacji, na co wpływa cały proces jej odbioru. Zatem na poziomie infologicznym mamy do czynienia z informacją subiektywną, która zależy od obserwatora *U*. B. Stefanowicz informację tę symbolicznie zapisuje jako *I*(*K*, *U*, *Q)*, w którym *I* stanowi informację zawartą w komunikacie *K*, którą odbiera obserwator *U* w nawiązaniu do realizowanego przez siebie zadania *Q*[143)].

W tym miejscu warto zwrócić uwagę na dwa pojęcia, które bezpośrednio wiążą się z informacją. Są to dane i wiedza. Oba terminy, podobnie jak informacja, nie mają jeszcze jednoznacznych i powszechnie przyjętych definicji. Taki pogląd co do danych prezentuje W. Flakiewicz[144)], natomiast A. Jashapara[145)] podaje, że natura wiedzy pozostaje kwestią nierozstrzygniętą. Jednakże co do relacji pomiędzy informacją a danymi i wiedzą nie ma już takich wątpliwości. Uważa się, że dane stanowią niższy poziom, natomiast wiedza wyższy wobec informacji. W nawiązaniu do definicji informacji podanej przez B. Sundgrena, B. Stefanowicz stwierdza, że „elementy *O*, *x*, *X*, *t* komunikatu *K*, zapisane za pomocą odpowiednich znaków przy uwzględnieniu zasad obowiązujących w warunkach stosowania urządzeń technicznych do przetwarzania informacji, noszą nazwę *danych*”[146)]. Dane to na przykład: zapisy znakowe, mowa, dźwięki, wykresy. Stanowią one elementy, z których może powstać informacja. Z kolei wiedza umiejscawiana jest na wyższym poziomie niż informacja, ponieważ wiedzę można rozumieć jako relację wiążącą trzy składniki: informację, kontekst i doświadczenie[147)]. Zatem informacja stanowi tylko jeden z elementów wiedzy. Kończąc te rozważania, dodajmy, że dwa kolejne poziomy poznania, ponad wiedzą, to najpierw mądrość, a dalej prawda.

Jednakże do wykorzystywania informacji wystarcza jej potoczne rozumienie. Uzasadnieniem jest to, że każdy z nas codziennie korzysta z wielu informacji, nie wnikając w ich naturę. Również w przypadku działalności naukowej często sprawdza się korzystanie z potocznego znaczenia informacji. Na przykład J. Oleński podaje, że większość badaczy zajmująca się teoretycznymi i aplikacyjnymi problemami informacji, opiera się na potocznym, intuicyjnym jej rozumieniu[148)]. Podobnie C. E. Shannon, formułując ilościową teorię informacji, nie zdefiniował samego pojęcia informacji, natomiast określił jej miarę ilościową[149)].

Zajmijmy się teraz kwestią rynku. Definicji rynku jest wiele i, jak twierdzi W. Wrzosek, nadal brakuje jednej powszechnie akceptowanej definicji[150)]. Znajduje to swoje odzwierciedlenie w literaturze fachowej. Na przykład Ph. Kotler i G. Armstrong określają rynek jako zbiór obecnych i potencjalnych nabywców produktu[151)]. Zatem w nawiązaniu do

---

[143)] Zob. B. Stefanowicz, *Informacja*, dz. cyt., s. 20.

[144)] W. Flakiewicz, dz. cyt., s. 98.

[145)] A. Jashapara, *Zarządzanie wiedzą*, PWE, Warszawa 2006, s. 33.

[146)] B. Stefanowicz, *Informacyjne*…, dz. cyt., s. 42. Należy dodać, że przez *x* rozumie się wartość cechy *X*.

[147)] B. Stefanowicz, *Informacja*, dz. cyt., s. 120 i 124.

[148)] J. Oleński, *Standardy informacyjne w gospodarce*, Wyd. Uniwersytetu Warszawskiego, Warszawa 1997, s. 14.

[149)] Cyt. za: M. Mazur, dz. cyt., s. 19 i B. Stefanowicz, *Informacja*, dz. cyt., s. 9.

[150)] W. Wrzosek, *Funkcjonowanie rynku*, PWE, Warszawa 1998, s. 13.

[151)] Ph. Kotler, G. Armstrong, dz. cyt., s. 7.

tych autorów, pojęcie rynku jest ograniczone do zbioru nabywców. Nie jest to zresztą pogląd odosobniony wśród autorów anglojęzycznych[152], co może wynikać stąd, że nabywcy stanowią jeden z podstawowych podmiotów rynkowych i jednocześnie „przedmiot" działań marketingowych. W nawiązaniu do tej sytuacji A. Balicki stwierdza, że „W marketingu pojęcie rynku jest istotnie zawężone"[153]. Definicje rynku, które można znaleźć w rozważaniach ekonomicznych, często ujmują dwa kluczowe podmioty rynkowe, to znaczy sprzedawców i nabywców kształtujących odpowiednio podaż i popyt, oraz kwestię stosunków pomiędzy tymi podmiotami[154]. Jest to szersze podejście przy definiowaniu rynku niż to reprezentowane przez wcześniej przywołanych autorów anglojęzycznych. Jako przykład można przytoczyć definicję W. Wrzoska, zgodnie z którą „[…] rynek może być określany jako ogół stosunków zachodzących między podmiotami uczestniczącymi w procesach wymiany. Tymi podmiotami są sprzedawcy i nabywcy, którzy reprezentują oraz kształtują podaż i popyt, a także wzajemne relacje między nimi"[155]. Godnym podkreślenia jest fakt, że gdy rozważa się zagadnienie rozwoju nowych produktów, wówczas zazwyczaj jako sprzedawcę rozumie się producenta określonych produktów, który planuje bądź realizuje tworzenie nowych produktów. Natomiast jako nabywcę pojmuje się tak zwanego ostatecznego nabywcę, to znaczy nabywcę, dla którego nowy produkt jest przeznaczony. W procesach wymiany pomiędzy nabywcami a sprzedawcami mogą uczestniczyć pośrednicy handlowi, których jedną z ważnych funkcji jest „rozmieszczenie" produktów na rynku. Z sytuacją taką często mamy do czynienia w przypadku produktów konsumpcyjnych. Na przykład M. McDonald i I. Dunbar proponują tworzenie tak zwanych map rynku, które uwzględniają pośredników handlowych[156]. W podobny sposób mapę rynku tworzy S. Kaczmarczyk[157]. Stosunki między sprzedawcami a nabywcami mogą być dwojakiego rodzaju. Pomiędzy sprzedawcami a nabywcami występują stosunki wymiany, a między sprzedawcami lub pomiędzy nabywcami stosunki równoległe[158]. Sytuację tę zobrazowano na rysunku 1.3.

Na rysunku 1.3 przyjęto, że na rynku występuje k sprzedawców S_i (i = 1, 2, …, k) oraz l nabywców N_j (j = 1, 2, …, l). Pomiędzy sprzedawcami a nabywcami mogą pojawić się pośrednicy handlowi, których na rysunku nie uwzględniono – podobnie jak czyni to W. Wrzosek – za czym przemawia fakt, że sprzedawcy (producenci) produktów oraz ich ostateczni nabywcy stanowią kluczowe podmioty rynkowe. Biorąc pod uwagę dyskusję dotyczącą pojęcia informacji oraz przedstawioną definicję rynku, można przejść do określenia pojęcia informacji rynkowej.

[152] Podobnie rynek definiują, na przykład: K. Przybyłowski i in., *Marketing*, Dom Wydawniczy ABC, Warszawa 1998, s. 13.

[153] A. Balicki, dz. cyt., s. 11.

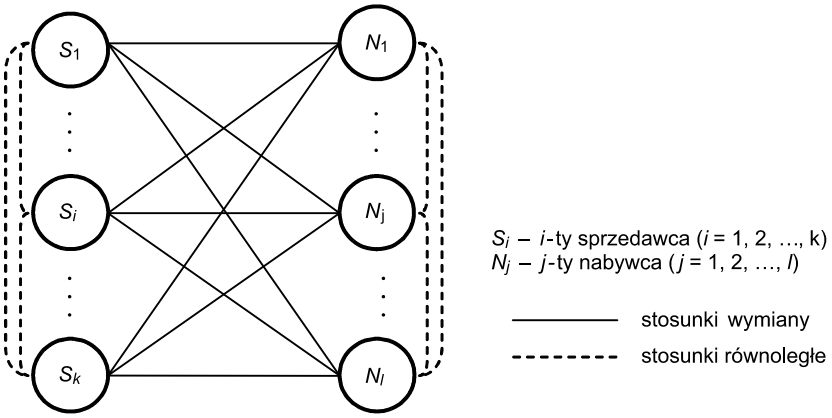
[154] Zob. np.: A. Balicki, dz. cyt., s. 9–11; S. Mynarski, *Analiza rynku. Makromechanizmy*, Wyd. AE w Krakowie, Kraków 2000, s. 7; L. Balcerowicz, *Wolność i rozwój. Ekonomia wolnego rynku*, Znak, Kraków 1998, s. 133; R. Głowacki, J. Kramer, L. Żabiński, *Analiza rynku*, PWE, Warszawa 1981, s. 14.

[155] W. Wrzosek, dz. cyt., s. 13.

[156] M. McDonald, I. Dunbar, *Segmentacja rynku*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2003, s. 60–61.

[157] S. Kaczmarczyk, *Zastosowania badań marketingowych. Zarządzanie marketingowe i otoczenie przedsiębiorstwa*, PWE, Warszawa 2007, s. 271.

[158] W. Wrzosek, dz. cyt., s. 14–15.



Rys. 1.3. Model rynku

Źródło: Zob. W. Wrzosek, dz. cyt., s. 14

Brak jednoznacznych definicji zarówno co do informacji, jak i rynku, wpływa na problemy z definiowaniem pojęcia *informacja rynkowa*. W literaturze można znaleźć zarówno bardzo szerokie, jak i węższe ujęcia tego terminu. Na przykład L. Żabiński przedstawia oba ujęcia, które są następujące: „w szerokim znaczeniu informacją rynkową jest wszelka treść w określonej formie, przekazywana z rynku bądź na rynek, będąca meldunkiem, opisem, zaleceniem, decyzją uczestnika rynku, dotycząca rynku i ogółu zjawisk ekonomicznych z nim związanych. W *znaczeniu węższym* (sensu stricto) informacja rynkowa obejmuje tylko dane dotyczące przeszłych i obecnych stanów rynku, z wyłączeniem przewidywań dotyczących przyszłych trendów zjawisk rynkowych oraz decyzji rynkowych”[159)].

Podobnie w literaturze zagranicznej można znaleźć szerokie i węższe pojmowanie informacji rynkowej. Na przykład E. O. Marty szeroko ujmuje informację rynkową, przedstawiając swego rodzaju kontinuum tego rodzaju informacji. Kontinuum to tworzą następujące grupy: informacje o zakupie (np. poszukiwane korzyści, poziom satysfakcji nabywców), informacje o segmencie nabywców (np. zachowanie nabywcy, wskaźnik użytkowania produktu, dane demograficzne), informacje o przemyśle (np. rodzaj konkurencji, podstawowe charakterystyki ekonomiczne), dane makro (np. stopy procentowe, trajektorie technologii)[160)]. Z kolei węższej informację rynkową definiuje Ch. Moorman, jako „[…] dane dotyczące bieżących i potencjalnych podmiotów żywotnie zainteresowanych (ang. *stakeholders*[161)] firmą”[162)]. Rozbieżności wynikające z definiowania informacji rynkowej wymagają zdefiniowania tego pojęcia na potrzeby niniejszej pracy. Warto przy tym zwrócić uwagę na fakt, że informacje rynkowe będące przedmiotem zainteresowania tej pracy dotyczą

[159)] L. Żabiński, dz. cyt., s. 102.

[160)] E. O. Marty, *Process models and the marketing concept* [w:] *Proceedings of the 24th Conference of the European Academy of Marketing*, Paris 1994, s. 683–702. Za: S. Hart, N. Tzokas, M. Saren, dz. cyt., s. 22.

[161)] Angielskie określenie *stakeholder* przetłumaczono jako „podmiot żywotnie zainteresowany”. Coraz częściej określenie to tłumaczy się jako „interesariusz” – zdaniem autora lepiej oddające treść tłumaczonego określenia – jednakże w słowniku języka polskiego nie ma takiego słowa, stąd wybrano to pierwsze tłumaczenie.

[162)] Ch. Moorman, dz. cyt., s. 319.

rynku nowego produktu, zatem odnoszą się do określonego produktu. Wynika z tego, że przedmiotem zainteresowania będą informacje rynkowe w skali mikroekonomicznej.

Żeby określić pojęcie informacji rynkowej w kontekście przyjętego celu pracy, wykorzystane zostanie infologiczne ujęcie informacji. Przyjąć można bowiem, że o charakterze informacji będą decydowały dwa elementy komunikatu K określonego według (1.1) – obiekt O oraz predykat P. Zanim zostanie zdefiniowane pojęcie informacji rynkowej, należy zauważyć, że układem obserwowanym w interesującej sytuacji – inaczej rozpatrywanym wycinkiem rzeczywistości R – będzie określony rynek. Obserwatorem tego rynku może być jego uczestnik (na przykład sprzedawca lub nabywca) bądź podmiot zewnętrzny wobec rynku (np. firma zamierzająca wprowadzić produkt na określony rynek lub firma obserwująca sytuację na danym rynku). Wówczas jako informację rynkową można rozumieć wszelkie treści komunikatów K, takich że:

$$K := \langle O, P, t \rangle \tag{1.2}$$

gdzie: O – obiekty należące do danego rynku, który to rynek stanowi rozpatrywany wycinek rzeczywistości R; obiektów tych jest wiele i są one różnego rodzaju, na przykład: nabywcy, sprzedawcy, pośrednicy, cena, podaż, popyt, przedmioty wymiany; obiekty te mogą być jednostkowe, na przykład nabywca dóbr inwestycyjnych, jak i złożone, na przykład segment nabywców w wieku od 18 do 21 lat;

P – te cechy obiektów O należących do danego rynku oraz te relacje pomiędzy obiektami należącymi do tego rynku, które są istotne w świetle ogółu stosunków zachodzących pomiędzy podmiotami uczestniczącymi w procesach wymiany;

t – czas, w którym obiekt O jest rozpatrywany ze względu na P.

Informacje rynkowe, czy inaczej: treści komunikatów K, mogą dotyczyć zarówno przeszłości, bieżącej sytuacji, jak i przyszłości. Jednocześnie, warto zauważyć, że decyzje rynkowe obserwatora oraz jego przewidywania dotyczące sytuacji rynkowej nie będą traktowane jako informacje rynkowe. Wynika to stąd, że decyzje obserwatora oraz jego przewidywania odnośnie do sytuacji rynkowej są wytworzone przez obserwatora, stąd bezpośrednio nie są obserwacjami wycinka rzeczywistości R. Raczej można powiedzieć, że obserwator będzie wykorzystywał informacje rynkowe do podejmowania decyzji rynkowych oraz określenia swoich przewidywań co do przyszłych zjawisk rynkowych. Z drugiej jednak strony, z punktu widzenia tegoż obserwatora, decyzje rynkowe oraz przewidywania rynkowe innych podmiotów będą informacjami rynkowymi, bo pochodzą z obserwacji rynku (danego wycinka rzeczywistości R). Jednakże w kwestii przewidywań należy dodać, że mogą one cechować się różnym stopniem pewności (lub niepewności).

Różnych informacji rynkowych jest wiele. Stąd zachodzi potrzeba uporządkowania ich, na przykład poprzez pogrupowanie na zasadzie podobieństwa. Kryteria takiego grupowania mogą być różne, na przykład rodzaj obiektu, rodzaj predykatu lub czas, którego dotyczy informacja. Trudność związana z grupowaniem informacji rynkowych wynika stąd, że treść tych informacji jest zróżnicowana. Na przykład określona informacja rynkowa może dotyczyć jednego obiektu lub kilku obiektów różnego rodzaju. Dlatego przyjęte zostanie stosunkowo proste grupowanie, jednak do pewnego stopnia porządkujące zbiór informacji rynkowych. Proponuje się pogrupowanie informacji rynkowych w nawiązaniu do podstawowych podmiotów rynkowych, jakimi są nabywcy oraz sprzedawcy. Pierwszą grupę będą tworzyły te informacje rynkowe, które można przyporządkować do nabywców, drugą – informacje rynkowe przyporządkowane do sprzedawców. W związku z tym, że niektóre informacje rynkowe odnoszą się w równym stopniu do nabywców i sprzedawców (np. faza rozwojowa rynku) bądź dotyczą pośredników handlowych, wprowadzona zostanie grupa

o nazwie „ogólne informacje rynkowe". Te trzy grupy informacji rynkowych, wraz z przykładami przedstawiono w tablicy 1.2.

Tablica 1.2

Przykłady informacji rynkowych według typów

Typ informacji rynkowej	Przykłady informacji rynkowych
Informacje dotyczące nabywców	– potrzeby nabywców – preferencje nabywców – satysfakcja nabywców – liczba nabywców – segmenty nabywców – profile segmentów nabywców – postępowanie nabywców przy zakupie – wielkość popytu – zamiary zakupów
Informacje dotyczące sprzedawców	– liczba sprzedawców – wielkość podaży – intensywność konkurencji pomiędzy sprzedawcami – segmenty sprzedawców – wspólne projekty B+R sprzedawców (przedsiębiorstw) – wspólne kampanie promocyjne – stosowane procedury sprzedaży – zamiary sprzedaży
Ogólne informacje rynkowe	– zamiar zawarcia określonej transakcji kupna-sprzedaży przez danego nabywcę oraz określonego sprzedawcę – wartość transakcji kupna-sprzedaży – liczba transakcji kupna-sprzedaży – cena rynkowa – forma rynku – faza rozwojowa rynku – koniunktura na rynku – rodzaje dostępnych pośredników rynkowych

Źródło: opracowanie własne

Przyjęte grupowanie informacji rynkowych w żaden sposób nie pretenduje do miana klasyfikacji, co najwyżej może być uznane za ich typologię. Niemniej grupowanie to zostanie wykorzystane w pracy do uporządkowania informacji rynkowych potrzebnych w rozwoju nowych produktów. Warto zauważyć, że z punktu widzenia firmy tworzącej nowy produkt, informacje dotyczące sprzedawców będą informacjami o konkurencji. W tablicy 1.2 starano się podać przykłady istotnych informacji rynkowych każdego typu, choć zestawienie to z pewnością nie wyczerpuje różnorodnych informacji. Zestawienie tego rodzaju, opracowane dla określonego rynku, będzie zależało od jego specyfiki. Na przykład, wystąpią różnice przy opisie rynku dóbr konsumpcyjnych a rynku dóbr inwestycyjnych, wynikające chociażby z innego rodzaju nabywcy w każdym z przypadków.

Informacje rynkowe można też podzielić ze względu na czas, do którego się odnoszą. Ze względu na to kryterium można wyróżnić informacje retrospektywne, bieżące i prospek-

tywne – podobnie jak to się ma w przypadku informacji w ogóle[163]. Retrospektywne informacje rynkowe dotyczą czasu przeszłego i są to wszelkie treści historyczne dotyczące rynku, na przykład wartość transakcji kupna-sprzedaży w ubiegłym roku. Bieżące informacje rynkowe dotyczą teraźniejszości, zazwyczaj pewnego okresu uznanego za bieżący, na przykład wartość transakcji kupna-sprzedaży w bieżącym roku. Z kolei prospektywne informacje rynkowe odnoszą się do przyszłości, stąd będą to prognozy, plany, czy też przewidywania dotyczące różnych aspektów rynku, na przykład prognozowana wartość transakcji kupna-sprzedaży w przyszłym roku.

1.2.2. Cechy jakościowe informacji rynkowych

Zdefiniowanie pojęcia jakości informacji rynkowej nastręcza pewne problemy, które wynikają stąd, że – jak stwierdza W. Flakiewicz – samo pojęcie jakości informacji do tej pory nie zostało jednoznacznie zdefiniowane[164]. Podobnie uważa J. Oleński, który podkreśla, że problem jakości informacji jest problemem otwartym, tak w zakresie definicji, metod oceny jakości oraz jej pomiaru[165]. Jedno z podejść do definiowania jakości informacji opiera się na istocie jakości, którą jest spełnienie oczekiwań odbiorców. Biorąc pod uwagę to ujęcie, poprzez jakość informacji można rozumieć spełnienie oczekiwań użytkowników informacji[166]. Zauważmy, że definicja ta dotyczy również informacji rynkowej, która jest przedmiotem zainteresowania autora tej pracy. Dlatego w taki też sposób można pojmować jakość informacji rynkowych.

Jeśli rozważyć jakość informacji rynkowych w kontekście rozwoju nowych produktów, to użytkownikami tych informacji są osoby zaangażowane w rozwój nowych produktów. Zazwyczaj będą to osoby pochodzące z następujących obszarów zarządzania organizacji gospodarczej:

— obszaru badawczo-rozwojowego,
— obszaru technicznego (w tym projektanci, konstruktorzy, technolodzy),
— obszaru marketingowego,
— obszaru produkcyjnego.

Które konkretnie osoby będą brały udział w tworzeniu nowego produktu, będzie zależało od wielu czynników, na przykład od specyfiki danej organizacji, rodzaju prowadzonej działalności, stosowania określonego rozwiązania organizacyjnego w rozwoju nowych produktów, stopnia innowacji nowego produktu, czy znaczenia prac rozwojowych dla organizacji. Dlatego w niektórych sytuacjach może się okazać, że również pracownicy innych obszarów lub pracownicy innych organizacji (np. instytutów naukowo-badawczych), na przykład przez pewien okres będą zaangażowani w prace nad rozwojem danego nowego produktu. Potrzeby tych użytkowników, a zarazem ich oczekiwania, będą wynikały z decyzji podejmowanych przy tworzeniu nowego produktu, realizacji konkretnych zadań w tym rozwoju, czy też konieczności zrozumienia sytuacji i danych mechanizmów rynkowych. Warto za-

[163] Taki podział informacji odnośnie do czasu można znaleźć w pracach: W. Flakiewicz, dz. cyt., s. 17; J. Oleński, *Ekonomika informacji. Podstawy*, PWE, Warszawa 2001, s. 112–113; B. Stefanowicz, *Informacja*, dz. cyt., s. 35–36.

[164] W. Flakiewicz, dz. cyt., s. 106.

[165] J. Oleński, *Ekonomika informacji. Podstawy*, dz. cyt., s. 51.

[166] P. Lillrank, *The quality of information*, „The International Journal of Quality & Reliability Management" 2003, Vol. 20, No. 6/7, s. 692; L. P. English, *Information quality management: the next frontier* [w:] *Quality Congress. ASQ's … Annual Quality Congress Proceedings* 2001, s. 530.

uważyć, że użytkownicy informacji rynkowych mogą również gromadzić niezbędne dane do uzyskania określonych informacji.

Jednakże pomimo istniejącego problemu z definiowaniem jakości informacji, jakość tę często w literaturze wyraża się za pomocą listy cech dobrej jakościowo informacji[167]. Cechy tego rodzaju B. Stefanowicz określa jako pożądane cechy informacji, w odróżnieniu od własności informacji[168]. Te ostatnie, to atrybuty (cechy) „niezależne od obserwatora, takie, które informacja ma. Cechy te nie zmieniają swoich wartości, ponieważ są to cechy stałe"[169]. Przykładami własności informacji są: obiektywność, subiektywność ocen i interpretacji, różnorodność, niewyczerpalność, możliwość powielania czy przetwarzania[170]. Natomiast pożądane cechy informacji zależą od wymagań ich użytkownika. Lista tych cech jest nieograniczona, gdyż o tym, jakie to są cechy, oraz o ich wadze decyduje użytkownik[171]. W związku z powyżej przedstawioną sytuacją, jakość informacji rynkowych zostanie wyrażona poprzez cechy jakościowe informacji rynkowej.

W literaturze można spotkać wiele list cech jakościowych informacji. Jednakże, jak stwierdza B. Stefanowicz, listy takich cech są mało precyzyjne i nieścisłe. Autor ten podaje, że główne powody takiej sytuacji to nieprecyzyjne określenie samego pojęcia informacji oraz brak jednolitych zasad definiowania takich cech. W tym ostatnim przypadku jedne z cech dotyczą samej informacji, inne sposobu jej zbierania, a inne interpretacji informacji przez użytkownika[172]. P. Lillrank podaje, że jedną z bardziej rozbudowanych list tego rodzaju opracowali K. T. Huang, Y. W. Lee i R. Y. Wang[173], którzy piętnaście cech zgrupowali w czterech następujących klasach[174]:

1) wewnętrzna (faktyczna) jakość: dokładność, obiektywność, wiarygodność, reputacja;
2) jakość w zakresie dostępności: dostęp, bezpieczeństwo;
3) jakość dotycząca kontekstu: odpowiedniość, wartość dodana, aktualność, kompletność, ilość danych;
4) jakość w zakresie sposobu przedstawienia: możliwość interpretacji, łatwość zrozumienia, zwięzłość prezentacji, zgodność prezentacji.

W literaturze przedmiotu można wyróżnić dwa podejścia związane z prezentowaniem cech jakościowych informacji. Pierwsze z nich wiąże się z próbą zbudowania jak najbardziej pełnej listy takich cech. Przykładami takich zestawień są wyżej podana lista piętnastu cech oraz lista dwudziestu siedmiu cech zaproponowana przez L. Floridiego[175]. Autor ten stwierdza, że przygotowane przez niego zestawienie jest niekompletne i może być uzupełniane[176]. Widać zatem, że sporządzenie pełnej, ogólnej listy cech jakościowych informacji jest problematyczne, czy wręcz nawet niemożliwe. Bierze się to stąd, że indywidualne preferencje użytkowników informacji należy uwzględnić przy sporządzaniu takiej listy, nato-

---

[167] Podobnie postępuje się przy określaniu jakości danych statystycznych (zob. J. Kordos, *Jakość danych statystycznych*, PWE, Warszawa 1988, s. 13–17).

[168] B. Stefanowicz, *Informacja*, dz. cyt., s. 8.

[169] B. Stefanowicz, *Informacyjne*…, dz. cyt., s. 45.

[170] Zob. tamże.

[171] Tamże, s. 73.

[172] B. Stefanowicz, *Informacja*, dz. cyt., s. 101.

[173] K. T. Huang, Y. W. Lee, R. Y. Wang, *Quality Information and Knowledge*, Prentice-Hall, New York, NY 1999.

[174] Cyt. za: P. Lillrank, dz. cyt., s. 692.

[175] L. Floridi, *Information ethics: On the philosophical foundation of computer ethics*, „Ethics and Information Technology" 1999, No. 1, s. 46.

[176] Tamże, s. 45.

miast te mogą być trudne do odgadnięcia. Z drugiej strony, wielu autorów prezentując cechy jakościowe informacji, dąży do przedstawienia kilku fundamentalnych cech tego rodzaju. Zaletą tego ujęcia jest skupienie się na najważniejszych cechach jakościowych informacji, które nie powinny być pominięte. Jest to zasadne podejście, jeśli wziąć pod uwagę problemy występujące w poprzednim ujęciu. Na przykład Ch. O'Reilly wymienia cztery istotne cechy jakościowe informacji i są to: przydatność (odpowiedniość), dokładność, wiarygodność i aktualność[177]. Podobnie, poprzez takie cechy jakość informacji opisują G. S. Low i J. J. Mohr[178]. Ostatni autorzy, dokładność i wiarygodność traktują jako zbliżone do siebie wymiary, charakteryzujące jakość informacji[179]. Również kilka istotnych, pożądanych cech przez informacje, które wykorzystywane są do opracowania strategii marketingowej, podaje W. Nowacki. Te cechy to dokładność – utożsamiana przez tego autora z prawdziwością – aktualność, odpowiedniość oraz kompletność[180]. Cechy te pokrywają się z tymi podanymi przez Ch. O'Reilly'ego, przy czym są uzupełnione o kompletność informacji. W związku z przedstawioną sytuacją, w dalszej części tego punktu uwaga zostanie skupiona na kilku podstawowych cechach jakościowych informacji. Są to: przydatność, wiarygodność, aktualność oraz kompletność.

Przydatność informacji jest ich użytecznością z punktu widzenia odbiorcy informacji. Informacja jest tym bardziej przydatna, im bardziej zaspokaja potrzeby użytkowników informacji. Osoby zaangażowane w rozwój nowych produktów wykorzystują informacje rynkowe do podejmowania decyzji, do realizacji danych zadań, czy też w celu zrozumienia sytuacji rynkowej. Podejmowanie decyzji jest jednym z ważniejszych zastosowań informacji rynkowych. Jest to związane z tym, że pełna i wiarygodna informacja jest podstawą podjęcia trafnej decyzji[181]. Przy tworzeniu nowego produktu wiele decyzji wymaga informacji rynkowych, na przykład: wybór właściwej koncepcji nowego produktu, wybór segmentu docelowego rynku, decyzja co do parametrów technicznych nowego produktu, które powinny, między innymi, wynikać z potrzeb potencjalnych nabywców. Informacji rynkowych wymaga też realizacja pewnych zadań w rozwoju nowego produktu. Na przykład, przy opracowywaniu strategii marketingowej nowego produktu przydatna jest znajomość segmentów rynkowych, ich wielkości oraz profili. Informacja rynkowa jest wymagana również do zrozumienia sytuacji na rynku nowego produktu, poznania jego mechanizmów.

Zapewnienie przydatności informacji odbywa się już na etapie planowania pozyskania informacji. Pierwszą sprawą jest określenie, które informacje są niezbędne przyszłym ich użytkownikom. Dlatego w rozwoju nowych produktów konieczne jest poznanie potrzeb osób zaangażowanych w ten rozwój w zakresie informacji rynkowych. Potrzeby te będą wiązały się z procesem rozwoju nowego produktu, występującym w danym przedsiębiorstwie. Stąd też, merytoryczna analiza takiego procesu pod kątem zapotrzebowania na informację rynkową może być pomocna w określeniu przydatnych informacji rynkowych.

---

[177] Ch. A. O'Reilly, *Variations in decision makers' use of information sources: the impact of quality and accessibility of information*, „Academy of Management Journal" 1982, Vol. 25, No. 4, s. 757.

[178] G. S. Low, J. J. Mohr, *Factors affecting the use of information in the evaluation of marketing communications productivity*, „Journal of the Academy of Marketing Science" 2001, Vol. 29, No. 1, s. 73.

[179] Tamże.

[180] W. Nowacki, *Formułowanie i wybór strategii marketingowych* [w:] *Strategie marketingowe*, pod red. W. Wrzoska, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 2001, s. 30–31.

[181] J. Penc, *Decyzje menedżerskie – o sztuce zarządzania*, Wyd. C. H. Beck, Warszawa 2001, s. 8; W. Nowacki, dz. cyt., s. 30.

Druga kwestia w zapewnieniu przydatności informacji dotyczy pozyskania takiej informacji, którą zaplanowano uzyskać. Przy nieformalnych sposobach zbierania informacji rynkowych (np. rozmowy z wybranymi klientami), będzie się to wyrażało w zadawaniu właściwych pytań oraz prowadzeniu dyskusji na pożądany temat. Gdy stosowane będą formalne sposoby pozyskiwania informacji rynkowych, wówczas istota sprawy sprowadza się do właściwego zaplanowania całego badania. Na przykład w dość powszechnie stosowanych badaniach ankietowych duży wpływ na zebranie pożądanej informacji będą miały instrument pomiarowy oraz analiza danych.

Rysunek 1.4 przedstawia jak w badaniu ankietowym wygląda dekompozycja ogólnego problemu badawczego (mówiącego jaki rodzaj informacji rynkowej ma być pozyskany w badaniu) na pytania kwestionariusza. Chodzi o to, aby pytania sformułowane w instrumencie pomiarowym wynikały z postawionego problemu badawczego. Proces dekompozycji problemu obejmuje kolejno:

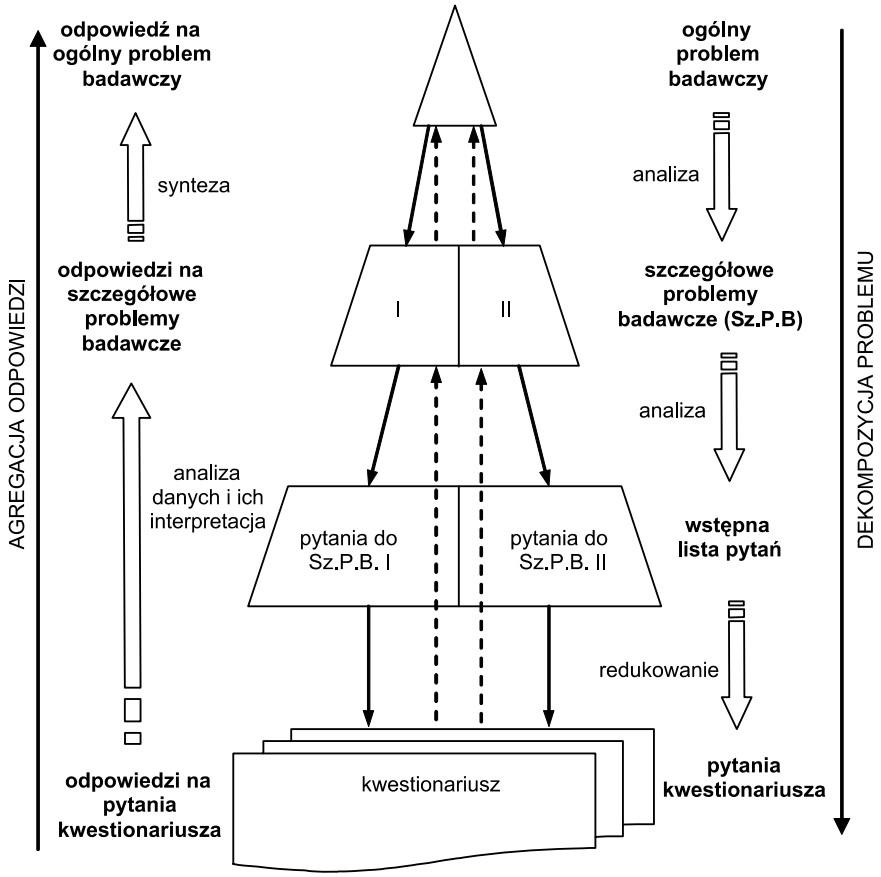
— rozbicie ogólnego problemu badawczego na problemy szczegółowe (na rys. 1.4 założono, że wystąpią tylko dwa problemy szczegółowe, co ułatwia zilustrowanie istoty sporawy),
— utworzenie wstępnej listy pytań w nawiązaniu do danych szczegółowych problemów badawczych,
— zbudowanie pytań do kwestionariusza na podstawie wstępnej listy pytań.

Postępowanie to zapewnia, że pytania kwestionariusza będą wynikały z danego ogólnego problemu badawczego, stąd dane zbierane za pomocą tak przygotowanego instrumentu będą odpowiadały temu problemowi. Z kolei tak uzyskane dane będą przydatne przy udzielaniu odpowiedzi na postawione, tak szczegółowe, jak i ogólny problem badawczy. Obrazuje to proces agregowania odpowiedzi na pytania kwestionariusza (rys. 1.4). Wynika z niego, że pytania w kwestionariuszu powinny być tak zaprojektowane, aby przy użyciu dostępnych metod analizy danych można było uzyskać odpowiedzi na postawione problemy badawcze.

Druga cecha jakościowa informacji, jej wiarygodność, oznacza informację rzetelną, pewną, to znaczy taką, której można zaufać. Jest to niezmiernie ważna cecha informacji, bo nawet gdy mamy do czynienia z informacją przydatną, ale nierzetelną, to oparcie się na niej doprowadzi do błędnych rozwiązań. Może to być, na przykład, błędna decyzja lub też niewłaściwa realizacja określonego zadania, opartego na niewiarygodnej informacji. Zatem można powiedzieć, że wiarygodna informacja rynkowa potrzebna w rozwoju nowego produktu, będzie rzetelnie odzwierciedlać pożądane aspekty sytuacji rynkowej. Może być to, na przykład, wiarygodna informacja o potrzebach ukrytych określonego segmentu rynkowego lub pewna informacja o intensywności konkurencji na rynku nowego produktu.

Kwestia zapewnienia wiarygodności informacji wiąże się ze źródłem, z którego pochodzi informacja, oraz z metodą pozyskiwania informacji. Wiarygodne informacje będą pochodziły z rzetelnych źródeł. Rzetelność tych ostatnich jest szczególnie ważna w przypadku pozyskiwania informacji w sposób nieformalny, na przykład poprzez osobiste lub telefoniczne kontakty z zaprzyjaźnionymi pośrednikami handlowymi. Autorowi znane są przypadki celowego wprowadzania w błąd partnerów handlowych, po to, aby zdobyć przewagę nad partnerem na rynku. Dlatego nieformalne sposoby pozyskiwania informacji rynkowych, choć tanie i szybkie, mogą okazać się całkowicie nierzetelne. Natomiast, gdy korzysta się z formalnych badań marketingowych, to metoda zbierania danych ma być gwarantem uzyskania wiarygodnych informacji. W badaniach marketingowych oparcie się na naukowych metodach, zarówno zbierania, jak i analizy danych, zapewnia uzyskiwanie rzetelnych informacji. Dodatkowym zabezpieczeniem przed pozyskaniem niewiarygodnej

wiadomości jest również stosowanie kilku metod badawczych w nawiązaniu do danego pytania badawczego. O ile uzyskane w ten sposób informacje pokrywają się, to potwierdzona zostaje wiarygodność informacji.



Rys. 1.4. Schemat dekompozycji problemu i agregacji odpowiedzi w badaniu ankietowym

Źródło: D. Dąbrowski, *Dekompozycja problemu i agregacja odpowiedzi w badaniu ankietowym* [w:] *Metody, tendencje, zastosowania*, pod red. K. Mazurek-Łopacińskiej, „Prace Naukowe Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu" 2003, nr 1004, s. 213

Aktualność informacji ma dwojakie znaczenie. Z jednej strony chodzi o to, aby użytkownik otrzymywał informacje na czasie, teraźniejsze. W przypadku rozwoju nowych produktów, informacje rynkowe powinny cechować się przedstawieniem aktualnej sytuacji rynkowej. Na przykład, osobom zaangażowanym w rozwój nowych produktów niezbędne są informacje o bieżących potrzebach potencjalnych nabywców nowego produktu. Z drugiej strony, informacje rynkowe powinny być dostarczane na czas. Projekty nowych produktów realizowane są zgodnie z określonymi harmonogramami, stąd pewne informacje wymagane są w danym momencie. Opóźnienie w dostarczeniu informacji może skutkować niewłaściwą decyzją. Zmiana takiej decyzji może okazać się kosztowna i wydłużyć w czasie trwanie projektu nowego produktu. W niektórych przypadkach niewłaściwe decyzje,

wynikające z braku aktualnej informacji, mogą być nawet nieodwracalne. Zatem aktualna informacja przekazuje bieżącą treść w odpowiednim czasie.

Zapewnienie aktualnych informacji rynkowych w rozwoju nowych produktów, wymaga zaplanowania realizacji odpowiednich procesów informacyjnych, w szczególności gromadzenia i upowszechnienia. Gromadzenie informacji potrzebnych w rozwoju nowych produktów powinno nastąpić z określonym wyprzedzeniem, zanim taka informacja okaże się potrzebna. Czynności takie należy ująć w harmonogramie prac nad nowym produktem.

Informacje kompletne to takie, które przekazują pełną treść w zakresie interesującego zagadnienia. Są to wiadomości bez braków, szczególnie gdy chodzi o istotne aspekty przekazywanej treści. Informacje fragmentaryczne niosą niepełny, a przez to nieraz mylący, obraz rzeczywistości. Dlatego opieranie się w rozwoju nowych produktów na informacjach niekompletnych, może doprowadzić do błędnych decyzji, niewłaściwej realizacji określonych zadań lub mylnego rozpoznania sytuacji rynkowej. Zatem należy dążyć do tego, aby informacje rynkowe potrzebne w rozwoju nowego produktu były kompletne, w pełni przedstawiające pożądane aspekty rynku nowego produktu. Zapewnienie kompletności informacji będzie wyrażać się w odpowiednim doborze sposobu jej uzyskania.

1.2.3. Procesy informacyjne w odniesieniu do informacji rynkowej

W literaturze dotyczącej informacyjnych systemów zarządzania wyróżnia się pojęcie procesu informacyjnego[182)]. Według J. Oleńskiego „przez *proces informacyjny* rozumiemy *proces semiotyczny, ekonomiczny i technologiczny*, który realizuje co najmniej jedną z następujących *funkcji*:

1) *generowanie* (produkcja) *informacji*,
2) *gromadzenie* (zbieranie) *informacji*,
3) *przechowywanie* (pamiętanie, magazynowanie, archiwowanie) *informacji*,
4) *przekazywanie* (transmisja) *informacji*,
5) *przetwarzanie* (przekształcanie, transformacja, translacja) *informacji*,
6) *udostępnianie* (upowszechnianie) *informacji*,
7) *interpretacja* (translacja na język użytkownika) *informacji*,
8) *wykorzystanie* (użytkowanie) *informacji*" [183)].

Z definicji tej wynika, że proces informacyjny może spełniać tylko jedną lub kilka z powyżej podanych funkcji. Z kolei B. Stefanowicz podaje, że „proces informacyjny to uporządkowana sekwencja operacji związanych z budową i utrzymaniem zasobów i strumieni informacyjnych"[184)]. Obie definicje, choć odmienne, wzajemnie się uzupełniają i wspólnie dają głębsze zrozumienie pojęcia procesu informacyjnego. B. Stefanowicz przedstawia też listę procesów informacyjnych, do których zalicza następujące procesy[185)]:

a) analizę potrzeb informacyjnych,
b) generowanie informacji,
c) gromadzenie informacji wraz z analizą jej jakości i procesami związanymi z utrzymaniem jakości,
d) przechowywanie informacji,

[182)] Proces taki definiują: J. Oleński, *Ekonomika informacji. Metody*, PWE, Warszawa 2003, s. 39 i B. Stefanowicz, *Informacyjne*…, dz. cyt., s. 96.

[183)] J. Oleński, *Ekonomika informacji. Metody*, dz. cyt., s. 39.

[184)] B. Stefanowicz, *Informacyjne*…, dz. cyt., s. 96.

[185)] Tamże.

e) przetwarzanie informacji,
f) przesyłanie informacji,
g) udostępnianie informacji,
h) interpretacja i wykorzystanie informacji.

Na podstawie powyższej listy można wnioskować, że B. Stefanowicz pojęcie procesu informacyjnego wiąże bezpośrednio z określoną funkcją realizowaną przez dany proces, natomiast sekwencję tych procesów autor ten określa cyklem życia informacji[186)].

Przedstawiona lista procesów informacyjnych może zostać odniesiona do informacji rynkowych. Pierwszą kwestią jest określenie potrzeb przyszłych użytkowników informacji. Potrzeby te mogą zostać określone na podstawie: wywodu teoretycznego, wywiadów, ankiet oraz bezpośredniej obserwacji[187)]. Każda z tych metod może znaleźć zastosowanie przy określaniu potrzeb osób zaangażowanych w tworzenie nowego produktu w zakresie informacji rynkowych. Jak wspomniano wcześniej, dobra diagnoza potrzeb informacyjnych będzie miała pozytywny wpływ na przydatność informacji.

Generowanie informacji rynkowych może mieć miejsce w momencie ich gromadzenia lub wcześniej. Jeśli informacje gromadzone są na podstawie źródeł pierwotnych, to generowane są w chwili ich zbierania (np. odpowiedzi badanych na zadawane pytania), natomiast o ile oparto się na źródłach wtórnych, to informacje takie powstają przed ich zebraniem. Dodatkowo proces przetwarzania informacji może generować nowe informacje. Zatem generowanie informacji rynkowych jest powiązane z innymi procesami informacyjnymi, przede wszystkim zbieraniem i przetwarzaniem informacji.

Gromadzenie informacji rynkowych polega na dostarczeniu informacji o rynku do organizacji. Ch. Moorman zauważa, że w literaturze marketingowej stosowano różne terminy co do tego procesu, na przykład „generowanie inteligencji" (ang. *intelligence generation*) lub też poszukiwanie informacji (ang. *information serach*)[188)]. Informacje rynkowe mogą pochodzić ze źródeł pierwotnych (np. od osób, rzeczy, zjawisk) oraz źródeł wtórnych (np. wyniki wcześniejszych badań, opracowania urzędu statystycznego)[189)]. Samo zaś gromadzenie informacji może odbywać się nieformalnie lub formalnie[190)]. Przykładami nieformalnych sposobów zbierania informacji rynkowych są: spotkania i dyskusje z ostatecznymi nabywcami oraz pośrednikami handlowymi, rozmowy z pracownikami konkurentów na spotkaniach organizacji branżowych, telefoniczne „pogawędki" z pośrednikami handlowymi. Natomiast formalne sposoby zbierania informacji rynkowych to różne metody stosowane w ramach badań marketingowych (np. zbieranie danych ze źródeł wtórnych, wywiady pogłębione, ankieta pocztowa). Proces gromadzenia informacji jest o tyle istotny, że w jego zakresie mogą być wkomponowane procesy generowania, przechowywania i przetwarzania informacji rynkowych. Sytuacja taka ma miejsce, na przykład, przy wywiadach

---

186) Tamże, s. 97.

187) W. Flakiewicz, dz. cyt., s. 30. Autor ten nie podał o jakiego rodzaju wywiady chodzi – można się domyślać, że miał na myśli wywiady niestandaryzowane.

188) Ch. Moorman, dz. cyt., s. 320.

189) A. K. Kohli, B. J. Jaworski, *Market orientation: the construct, research propositions, and managerial implications*, „Journal of Marketing" 1990, Vol. 54 (April), s. 4; L. C. Leonidou, M. Theodosiou, *The export marketing information systems: an integration of the extant knowledge*, „Journal of World Business" 2004, No. 39, s. 15; Ch. Moorman, dz. cyt., s. 319.

190) O takich dwóch podejściach mówią, między innymi: A. K. Kohli, B. J. Jaworski, dz. cyt., s. 4; Ch. Moorman, dz. cyt., s. 319; L. C. Leonidou, M. Theodosiou, dz. cyt., s. 15; A. Wright, N. Ashill, *A contingency model of marketing information*, „European Journal of Marketing" 1998, Vol. 32, No. 1/2, s. 131.

telefonicznych ze wspomaganiem komputerowym[191]. W wywiadach tego rodzaju, informacje rynkowe generowane są jako ustne odpowiedzi badanych na zadawane pytania. Odpowiedzi te są bezpośrednio kodowane w komputerze, zatem mamy do czynienia z przechowywaniem informacji. Nieraz w tego rodzaju wywiadach występuje bieżąca kontrola struktury pobieranej próby, w celu doboru pożądanych jednostek. Dlatego jeszcze w trakcie zbierania danych dokonuje się przetwarzania określonych zmiennych. A. K. Kohli i B. J. Jaworski podkreślają, że odpowiedzialność za zbieranie informacji rynkowych nie powinna spadać tylko na pracowników komórek marketingowych. Pracownicy wszystkich innych obszarów przedsiębiorstwa, o ile mają dostęp do informacji rynkowych, powinni dostarczać te informacje do organizacji[192].

Sposoby przechowywania informacji rynkowych wiążą się do pewnego stopnia ze sposobami ich zbierania. Nieformalnie zebrane informacje mogą być przechowywane w postaci indywidualnych notatek bądź tylko w pamięci osób dysponujących takimi informacjami. Rzadziej pojawiają się w formalnych raportach czy sprawozdaniach. Natomiast formalnie zebrane informacje rynkowe mogą być przechowywane na elektronicznych nośnikach pamięci (np. dyski komputerowe, pamięci przenośne) lub w postaci określonych dokumentów (np. raporty, sprawozdania). Informacje przechowywane z wykorzystaniem elektronicznych nośników pamięci mogą stanowić fragment systemu informacji marketingowej. Często obie formy, to znaczy użycie elektronicznych nośników oraz dokumentów, mają miejsce w celu zabezpieczenia się przed utratą informacji.

Jak wspomniano wcześniej, przetwarzanie informacji rynkowych może odbywać się już w trakcie ich zbierania. Jednakże wiele informacji rynkowych przetwarzanych jest po ich zgromadzeniu, co wiąże się z ich agregowaniem. Formalnie zebrane dane dotyczące rynku są zazwyczaj poddawane analizie statystycznej. Ma to miejsce wtedy, gdy mamy do czynienia z ilościowymi badaniami. Natomiast w przypadku badań jakościowych, dużą rolę odgrywają doświadczenie i intuicja badacza przy ich analizie. Dzieje się tak, na przykład, w przypadku metod projekcyjnych, gdzie brakuje wyraźnych standardów postępowania przy obróbce materiału zebranego w badaniu. Podobnie rzecz się ma, gdy informacje rynkowe zostały zgromadzone nieformalnymi sposobami. Wtedy takie informacje przetwarzane są mentalnie przez osobę dysponującą informacją lub wspólnie z innymi osobami (np. z członkami zespołu projektowego). W taki, czy też inny sposób, przetwarzanie zebranych informacji rynkowych generuje nowe informacje.

Proces przesyłania informacji rynkowych będzie zależał od formy ich przechowywania. O ile dana informacja jest przechowywana w formie elektronicznej, to wówczas często w tej też formie będzie przesyłana. W tym celu mogą zostać wykorzystane intranet lub Internet. O ile system informacji marketingowej danej organizacji jest oparty na sieci komputerowej, to będzie on wykorzystany do przesyłania informacji. Natomiast jeśli pewne informacje są dostępne tylko w formie pisanych dokumentów, to do przesyłania ich może być użyta wewnętrzna poczta organizacji, bądź, o ile zachodzi potrzeba przesłania dokumentów na zewnątrz, firma świadcząca usługi pocztowe (np. w naszym kraju Poczta Polska). Niejednokrotnie przesyłanie informacji rynkowych ma miejsce już przy ich gromadzeniu. Zarówno zbieranie danych metodą tradycyjną (np. ankieta pocztowa), jak i przy użyciu Internetu, wiąże się z przesyłaniem informacji rynkowych w trakcie ich gromadzenia.

Upowszechnianie informacji rynkowych polega na dostarczaniu ich do osób, które tych informacji potrzebują. Chodzi o to, aby właściwe osoby otrzymywały potrzebne im in-

[191] Wywiady te należą do standaryzowanych technik badawczych opartych na interrogacji, które zdefiniowano w dalszej części pracy.

[192] A. K. Kohli, B. J. Jaworski, dz. cyt., s. 5.

formacje we właściwym miejscu i czasie. Informacje rynkowe mogą być upowszechniane formalnymi i nieformalnymi sposobami[193]. Formalne sposoby, to wszelkie te, które mają oficjalny charakter. Można do nich zaliczyć, na przykład: prezentowanie wyników badania marketingowego na forum organizacji, oficjalne spotkania, memoranda firmy[194]. Natomiast nieformalne sposoby upowszechniania informacji, to udostępnianie informacji użytkownikom poprzez różne nieoficjalne formy. Na przykład: rozmowy kuluarowe, dyskusje w trakcie lub po pracy, „czaty" poprzez sieć komputerową. Informacje rynkowe mogą być upowszechniane pionowo – z wyższego szczebla na niższy lub odwrotnie – bądź poziomo, pomiędzy osobami z podobnego szczebla zarządzania, na przykład pomiędzy członkami zespołu projektu nowego produktu[195]. Przedstawione sposoby cieszą się różną popularnością. Na przykład F. Sultan oraz G. Barczak, na podstawie badania empirycznego ustaliły, że przedsiębiorstwa wysokiej techniki najintensywniej korzystają, kolejno, z następujących sposobów dystrybucji informacji pochodzących z badań marketingowych[196]:

— nieformalne spotkania,
— formalne spotkania,
— memoranda firmy,
— poczta elektroniczna.

Stosowanie informacji rynkowych jest jednym z ważniejszych procesów informacyjnych, gdyż spełnia centralną funkcję w cyklu życia informacji. Pozostałe procesy informacyjne służą temu, aby informację rynkową wykorzystać w określonym celu. Informacje mogą być stosowane w różnych celach, na przykład: bezpośrednio przy podejmowaniu określonej decyzji, przy uświadamianiu menedżerom występowania określonego problemu, do wspierania własnych argumentów, w celu utwierdzenia się w przyjęciu określonego rozwiązania lub do potwierdzenia słuszności wcześniej podjętych działań. Niejednokrotnie może wystąpić kilka zastosowań jednocześnie.

W literaturze marketingowej można znaleźć próbę pewnego uporządkowania różnych sposobów stosowania informacji. Najczęściej wyróżnia się instrumentalne i koncepcyjne użycie informacji[197]. Oba rodzaje zastosowań są adekwatne do informacji rynkowych. Instrumentalne użycie informacji polega na bezpośrednim wykorzystaniu danej informacji przy rozwiązaniu określonego problemu. Decyzja, która zapada co do danego problemu, zależy wprost od treści informacji służącej do jego rozwiązania[198]. Na przykład w rozwoju nowych produktów, niektóre koncepcje nowych produktów mogą zostać odrzucone lub zmienione, na podstawie informacji o negatywnych zamiarach zakupów tych produktów przez potencjalnych nabywców.

---

[193] J. Mohr, J. R. Nevin, *Communication strategies in marketing channels: a theoretical perspective*, „Journal of Marketing" 1990, Vol. 54 (October), No. 4, s. 39.

[194] Ch. Moorman, dz. cyt., s. 320.

[195] Tamże i L. C. Leonidou, M. Theodosiou, dz. cyt., s. 15.

[196] F. Sultan, G. Barczak, *Turning marketing research high-tech*, „Marketing Management" 1999, Vol. 8, No. 4, s. 28.

[197] Takie rodzaje wyróżniają, na przykład: A. Menon, P. R. Varadarajan, *A model of marketing knowledge use within firms*, „Journal of Marketing" 1992, Vol. 56, October, s. 54; Ch. Moorman, dz. cyt., s. 320; E. Maltz, A. K. Kohli, *Market intelligence dissemination cross functional boundaries*, „Journal of Marketing Research" 1996, Vol. XXXII, February, s. 48–49; G. S. Low, J. J. Mohr, dz. cyt., s. 72; L. C. Leonidou, M. Theodosiou, dz. cyt., s. 16.

[198] Zob. A. Menon, P. R. Varadarajan, dz. cyt., s. 55.

Natomiast koncepcyjne użycie informacji wiąże się z pośrednim stosowaniem informacji, które polega na poszerzeniu wiedzy menedżerów[199]. Na przykład, w tym przypadku, informacje rynkowe pozwalają na uzupełnienie wiedzy menedżerów w zakresie danego rynku, zrozumienie mechanizmów rynkowych, dostrzeżenie ewentualnych zagrożeń i sposobności rynkowych. Często takie koncepcyjne zastosowanie informacji może być przez menedżerów niezauważone.

Warto dodać, że niektórzy autorzy wskazują jeszcze na trzeci rodzaj zastosowania informacji, tak zwane symboliczne użycie[200]. Polega ono na wykorzystaniu informacji na zasadzie symbolicznej i nie jest to faktyczne, pełne i zgodne z pierwotnym przeznaczeniem wykorzystanie informacji. Przykładem takiego zastosowania jest wyrwanie informacji z kontekstu i ujawnienie tylko takiej treści, która wspiera argumenty lub pozycję jej użytkownika. Jednakże niektórzy autorzy twierdzą, że odróżnianie różnych rodzajów zastosowań informacji jest sztuczne. Na przykład W. Dunn sugeruje, że instrumentalne użycie jest tylko pewnym rodzajem zastosowania koncepcyjnego[201]. Opierając się na tym, E. Maltz i A. K. Kohli nie wyróżniają różnych rodzajów stosowania informacji, lecz mówią o użyciu informacji rynkowych, które obejmuje różne rodzaje zastosowań[202].

Kończąc kwestię procesów informacyjnych, należy dodać, że działalność badaczy w zakresie tematyki marketingowej koncentruje się na kilku kluczowych procesach informacyjnych. Wyróżnianie aż ośmiu procesów informacyjnych, jak przedstawiono to wyżej za B. Stefanowiczem, jest właściwe dla informacyjnych systemów zarządzania, co zapewne wynika z potrzeb tej tematyki. Natomiast literatura marketingowa skupia się w tym zakresie, głównie na trzech następujących procesach informacyjnych: gromadzeniu, upowszechnianiu i stosowaniu informacji[203]. Dlatego w badaniach empirycznych, przedstawionych w rozdziale czwartym pracy, dotyczącym wykorzystania informacji rynkowych w rozwoju nowych produktów, skoncentrowano się na tychże trzech procesach informacyjnych.

---

[199] Tamże.

[200] O takim zastosowaniu informacji mówią: A. Menon, P. R. Varadarajan, dz. cyt., s. 56; L. C. Leonidou, M. Theodosiou, dz. cyt., s. 16.

[201] Cyt. za: E. Maltz, A. K. Kohli, dz. cyt., s. 49.

[202] Tamże.

[203] Tak postępują, np.: Ch. Moorman, dz. cyt., s. 319; B. D. Ottum, W. L. Moore, dz. cyt., s. 260; A. K. Kohli, B. J. Jaworski, s. 4; E. Veldhuizen, E. J. Hultink, A. Griffin, dz. cyt., s. 355.

Rozdział 2

POTRZEBY ORGANIZACJI, DOTYCZĄCE INFORMACJI RYNKOWYCH W ROZWOJU NOWYCH PRODUKTÓW

2.1. Faza przygotowania koncepcji nowego produktu

2.1.1. Etap identyfikacji sposobności

Punktem wyjścia określenia informacji rynkowych, potrzebnych w procesie rozwoju nowych produktów, będą etapy tego procesu[1)]. Przeprowadzona zostanie merytoryczna analiza procedur i kryteriów występujących w zakresie każdego etapu pod kątem wymagań w zakresie informacji rynkowych. Dana informacja zostanie uznana za rynkową jeśli mieści się w zbiorze informacji, który wynika z przyjętej definicji pojęcia „informacji rynkowej"[2)]. Informacje rynkowe, zidentyfikowane w ramach danego etapu, zostaną pogrupowane na zasadzie podobieństwa co do treści. W ten sposób dla każdego etapu procesu rozwoju nowych produktów określony zostanie zestaw niezbędnych informacji rynkowych, które jednocześnie będą grupowane ze względu na podobną treść. Należy dodać, że informacje zebrane na jednym etapie mogą też być używane na kolejnym etapie, co jest rzeczą naturalną. Również informacje uzyskane na danym etapie mogą być ponownie weryfikowane na kolejnym w świetle aktualnego rozeznania.

W poprzednim rozdziale w całym procesie rozwoju nowych produktów wyróżniono osiem etapów, przy czym cztery z nich znalazły się w pierwszej fazie tego procesu. W niniejszym podrozdziale zostaną wzięte pod uwagę cztery etapy z pierwszej fazy procesu rozwoju nowych produktów. Każdy z nich zostanie przeanalizowany pod kątem wymagań w zakresie informacji rynkowych.

Przypomnijmy, że pierwszy z interesujących etapów polega na przekształceniu potrzeby rozwoju nowego produktu występującej w przedsiębiorstwie, przy uwzględnieniu wytycznych firmy (w tym względem rynków będących przedmiotem jej zainteresowania), w sposobność do tego rozwoju. Służy on identyfikacji sposobności. Przyjęta procedura postępowania w zakresie tego etapu jest następująca[3)]:

1) poszukiwanie sposobności,
2) rozpoznanie sposobności i jej charakterystyka,
3) kwalifikowanie sposobności.

W pierwszym punkcie poszukiwane są sposobności wszędzie tam, gdzie mogą się one pojawić. Można wskazać dwa obszary, w których mogą wystąpić sposobności do rozwoju nowych produktów:

a) w zakresie zasobów przedsiębiorstwa, to znaczy:

[1)] Etapy procesu rozwoju nowych produktów zostały określone w punkcie 1.1.4.
[2)] Definicję pojęcia „informacja rynkowa" przedstawiono w punkcie 1.2.1.
[3)] Procedura ta została określona w punkcie 1.1.4.

— niewykorzystane zasoby firmy (np. niewykorzystana wiedza specjalistów, wolne moce przerobowe urządzeń technicznych, wolne środki finansowe),
— zmiany zasobów przedsiębiorstwa (np. zakupione nowe urządzenia, nowe zasoby wynikające z przejęcia firm),

b) w otoczeniu firmy, to znaczy:
— niewykorzystane możliwości otoczenia (np. luki rynkowe, niezaspokojone potrzeby nabywców),
— zmiany otoczenia firmy (np. zmiany prawne tworzące nowe potrzeby).

Zatem informacje o sposobnościach, to: informacje o niewykorzystanych zasobach firmy oraz o zmianach tych zasobów, a także informacje o niewykorzystanych możliwościach otoczenia oraz o zamianach w otoczeniu.

W pierwszym punkcie rozważanej procedury, informacje rynkowe będą potrzebne przy poszukiwaniu sposobności na rynkach będących przedmiotem zainteresowania przedsiębiorstwa. Wtedy – uwzględniając to, że interesują nas tylko informacje rynkowe – informacjami tymi będą treści o niewykorzystanych możliwościach istniejących na danym rynku i o występujących na nim zmianach. W związku z tym, do informacji rynkowych potrzebnych przy poszukiwaniu sposobności w zakresie rynków stanowiących przedmiot zainteresowania przedsiębiorstwa, można zaliczyć:

— informacje o niezaspokojonych potrzebach nabywców (np. potrzeby, co do których nie znaleziono sposobu ich zaspokajania; potrzeby ukryte, określane też jako „uśpione", gdyż nabywcy nie są świadomi istnienia produktu, który może te potrzeby zaspokoić[4)],
— informacje o potrzebach, których stopień zaspokojenia jest niski (potrzeby obecnie zaspokajane, lecz słabo),
— informacje o nowych potrzebach nabywców (określanych też jako potrzeby ujawniające się[5)], przy czym tego rodzaju potrzeby wywoływane są pewnym bodźcem, na przykład: nowe regulacje prawne, moda, nowy styl życia, oddziaływanie reklamy, wzrost zamożności nabywców,
— informacje o zmianach w zakresie konkurencji, na przykład upadłość lub wycofanie się z rynku jednego z konkurentów.

Powyższe informacje służą znalezieniu sposobności, które wynikają z rynku. Oprócz nich, w punkcie pierwszym rozważanej procedury mogą zostać zidentyfikowane sposobności innego rodzaju, na przykład wynikające z niewykorzystanych zasobów technicznych przedsiębiorstwa lub pojawiających się nowych technologii. W sumie efektem poszukiwania sposobności powinien być zbiór potencjalnych sposobności do rozwoju nowych produktów, zarówno tych wynikających z rynku, jak i innych.

Na etapie identyfikacji sposobności chodzi o potrzeby ogólne a nie szczegółowe[6)]. Wynika to stąd, że zanim mogą być rozpoznawane potrzeby szczegółowe, to najpierw należy określić potrzeby ogólne. Dopiero, gdy te ostatnie zostaną zidentyfikowane i zakwalifikowane jako sposobności do rozwoju nowych produktów, to wtedy można przejść do diagnozowania potrzeb szczegółowych w zakresie danej potrzeby ogólnej. Natomiast informacja o potrzebach szczegółowych będzie niezbędna na kolejnym etapie procesu rozwoju nowych produktów, to znaczy na etapie tworzenia koncepcji. Jest to zgodne z ideą przedsta-

[4)] J. O'Shaughnessy, *Dlaczego ludzie kupują*, PWE, Warszawa 1994, s. 40 i S. Kaczmarczyk, *Zastosowania*…, dz. cyt., s. 83.
[5)] S. Kaczmarczyk, *Zastosowania*…, dz. cyt., s. 83.
[6)] Potrzeby ogólne i szczegółowe określono w punkcie 1.1.1 pracy.

wioną na rysunku 1.1, z którego wynika, że do przygotowania koncepcji konkretnego produktu w ramach danej kategorii produktów potrzebna jest informacja o potrzebach szczegółowych. Podobnie postępują inni autorzy, gdyż identyfikację istotnego problemu użytkowników w zakresie znalezionej sposobności umiejscawiają na etapie tworzenia koncepcji nowego produktu[7)]. Zatem, gdy na etapie identyfikacji sposobności jest mowa o potrzebie nabywców, to chodzi o potrzebę ogólną, której odpowiada określona kategoria produktów lub grupa substytucyjnych kategorii produktów.

W drugim punkcie procedury dotyczącej identyfikacji sposobności następuje rozpoznanie sposobności i jej charakterystyka. Każda ze sposobności znalezionych w pierwszym punkcie powinna zostać poddana rozpoznaniu. Polega ono na zebraniu informacji dotyczących danej sposobności, przede wszystkim technicznych i rynkowych. W zakresie tego rozpoznania można wyróżnić:

— określenie możliwości technicznych wykorzystania sposobności,
— określenie rynku i rodzaju ogólnych potrzeb, odpowiadających danej sposobności oraz ocenę atrakcyjności tego rynku.

Samo zaś scharakteryzowanie sposobności, na przykład w postaci karty opisującej daną sposobność, może polegać na:

a) wyjaśnieniu istoty sposobności,
b) przedstawieniu wymagań technicznych, niezbędnych do wykorzystania sposobności,
c) podaniu rynku i rodzaju ogólnej potrzeby, odpowiadających sposobności oraz ocenie atrakcyjności tego rynku,
d) przedstawieniu sposobu w jaki firma może wykorzystać sposobność (np. propozycja kategorii produktów),
e) określeniu szacunkowych korzyści, których firma może się spodziewać wynikających z wykorzystania sposobności.

Z powyższego wynika, że potrzebną informacją rynkową w tym miejscu jest informacja o atrakcyjności rynku. Przy czym chodzi o rynek odpowiadający ogólnej potrzebie, która wiąże się z daną sposobnością.

O atrakcyjności rynku decyduje wiele czynników. R. G. Cooper za atrakcyjny uznaje taki rynek, który jest duży i ma wysoki stopień wzrostu, jednocześnie nabywcy na tym rynku intensywnie potrzebują produktu i jego zakup jest dla nich ważny[8)]. Do oceny atrakcyjności rynku można też wykorzystać listę cech charakteryzujących rynek. Tego rodzaju listę przedstawiają G. L. Urban i J. R. Hauser, którzy stosują ją do analizy profilu danego rynku[9)]. Biorąc pod uwagę powyższe, przyjęto, że do oceny atrakcyjności rynku użyte zostaną następujące istotne cechy rynku: wielkość rynku, dynamika wielkości rynku, faza rozwojowa rynku, intensywność konkurencji. Można przyjąć, że informacje o tych cechach stanowią potrzebne informacje rynkowe w punkcie rozpoznania sposobności i jej charakterystyki.

Trzeci punkt rozpatrywanej procedury, to kwalifikowanie sposobności do dalszego rozwoju na podstawie ich oceny. Kryteria użyte w tej ocenie sprowadzają się do odpowiedzi na pytania, które przedstawiono przy omawianiu etapu identyfikacji sposobności w punkcie 1.1.4. Wśród tych pytań, informacji rynkowych wymaga odpowiedź na pytanie: czy atrakcyjność rynku odpowiadającego sposobności jest wystarczająca dla przedsiębior-

[7)] Zob. C. M. Crawford, C. A. Di Benedetto, dz. cyt., s. 28, 66 i 89–101.
[8)] R. G. Cooper, *Winning*…, 3rd ed., dz. cyt., s. 64.
[9)] G. L. Urban, J. R. Hauser, *Design*…, dz. cyt., s. 92.

stwa? Dlatego potrzebne informacje rynkowe przy kwalifikowaniu sposobności, to ponownie informacje o cechach charakteryzujących atrakcyjność rynku.

Informacje rynkowe potrzebne na etapie identyfikacji sposobności zestawiono w tablicy 2.1. Informacje te dotyczą rynków będących przedmiotem zainteresowania firmy. Pogrupowano je w nawiązaniu do trzech typów informacji rynkowych, określonych w punkcie 1.2.1.

Tablica 2.1

Informacje rynkowe na etapie identyfikacji sposobności (etap I)

Informacje dotyczące nabywców
1. W zakresie rynków będących przedmiotem zainteresowania firmy: – niezaspokojone ogólne potrzeby nabywców, – nowe ogólne potrzeby nabywców, – słabo zaspokajane ogólne potrzeby nabywców.
Informacje dotyczące sprzedawców
2. Zmiany w zakresie konkurencji na rynkach będących przedmiotem zainteresowania. 3. Intensywność konkurencji na rynku odpowiadającym danej ogólnej potrzebie.
Ogólne informacje rynkowe
4. Atrakcyjność rynku odpowiadającego ogólnej potrzebie, to znaczy: wielkość rynku i jego dynamika, faza rozwojowa rynku, intensywność konkurencji.

Źródło: opracowanie własne

Jak wynika z tablicy 2.1, na etapie identyfikacji sposobności potrzebne są informacje rynkowe każdego rodzaju. Informacje rynkowe dotyczące nabywców i dotyczące sprzedawców (uściślając konkurencji), niezbędne są głównie do znalezienia sposobności rynkowej do tworzenia nowego produktu. Natomiast w zakresie ogólnych informacji rynkowych potrzebna jest informacja o atrakcyjności rynku, która służy scharakteryzowaniu danej sposobności i kwalifikowaniu jej do dalszego rozwoju. Na atrakcyjność rynku składają się głównie informacje o wielkości rynku i jego dynamice, jego fazie rozwojowej i intensywności konkurencji.

2.1.2. Etap tworzenia koncepcji

Jak już powiedziano, etap tworzenia koncepcji polega na przekształceniu sposobności do tworzenia nowego produktu w koncepcję produktu. Na tym etapie można wyróżnić trzy podejścia prowadzące do określenia koncepcji nowego produktu[10)]. Są to:

a) utworzenie koncepcji za pomocą podejścia „od problemu do rozwiązania”,
b) określenie koncepcji poprzez analizę atrybutów produktu,
c) użycie gotowej koncepcji nowego produktu.

Podejścia te mogą być realizowane jednocześnie. Można przyjąć, że wspólnie obejmują one postępowanie, czy też swego rodzaju procedurę prowadzącą do znalezienia koncepcji nowych produktów. Tak znalezione koncepcje będą następnie kwalifikowane do dalszego rozwoju.

[10)] Zgodnie z tym, co przedstawiono w punkcie 1.1.4.

Pierwsze z tych podejść składa się z dwóch kroków: najpierw należy zidentyfikować szczegółową potrzebę nabywców w zakresie danej sposobności, a następnie określić odpowiadającą jej koncepcję nowego produktu. Jest to podejście, które przez C. M. Crawford i C. A. Di Benedetto uznawane jest za najlepsze spośród rozwiązań prowadzących do utworzenia koncepcji[11]. Należy podzielić tę opinię, gdyż zidentyfikowanie potrzeby szczegółowej i na tej podstawie tworzenie koncepcji produktu jest merytorycznie najbardziej poprawnym rozwiązaniem. Informacje rynkowe potrzebne do zrealizowania pierwszego kroku w omawianym podejściu, to informacje uzyskiwane w drodze odpowiedzi na następujące pytania:

— jakie są potencjalne problemy nabywców?
— jaka jest hierarchia tych problemów i który z nich jest kluczowy (najistotniejszy)?
— jaka szczegółowa potrzeba nabywców odpowiada kluczowemu problemowi lub – ewentualnie – kluczowym problemom nabywców?

Odpowiedzi na ostatnie pytanie można bezpośrednio udzielić na podstawie uzyskania odpowiedzi na dwa pierwsze pytania. Dzieje się tak dlatego, gdyż istotny problem użytkownika wywołuje określoną potrzebę. Jednakże udzielenie odpowiedzi na to pytanie jest niezmiernie ważne, bo w tym momencie wyraźnie zostaje określona szczegółowa potrzeba nabywców, którą ma zaspokajać przyszły nowy produkt. Dlatego taka informacja rynkowa została wyraźnie wyartykułowana. Następny krok przedstawianego podejścia polega na zaproponowaniu rozwiązania problemu nabywców, w postaci określonej koncepcji nowego produktu. Jednym ze źródeł tej koncepcji mogą być sami nabywcy, dlatego jako informację rynkową można uznać odpowiedź na pytanie: jakie rozwiązanie kluczowego problemu proponują potencjalni jego nabywcy? Taka informacja rynkowa pojawi się w sytuacji, gdy nabywcy będą zaangażowani w rozwiązanie znalezionego problemu.

Drugie podejście prowadzące do powstania koncepcji nowego produktu opiera się na analizie atrybutów danej kategorii produktów. Kategoria ta może być już określona na etapie identyfikacji sposobności. W podejściu tym chodzi o określenie unikatowej kombinacji poziomów kluczowych atrybutów, które są pożądane przez potencjalnych nabywców. Następnie – na podstawie znajomości tych poziomów – opracowanie koncepcji nowego produktu. Potrzebne informacje rynkowe, które wynikają z tego podejścia – odpowiadające danej sposobności – są następujące:

— jak postrzegane są przez nabywców produkty znajdujące się na rynku, ze względu na kluczowe atrybuty rozpatrywanej kategorii produktów?
— jakie są preferencje nabywców ze względu na kluczowe atrybuty danej kategorii produktów?

Trzecie rozwiązanie polega na skorzystaniu z gotowych koncepcji nowych produktów. Koncepcje te mogą pochodzić z przedsiębiorstwa lub z jego otoczenia. Stąd też informacje rynkowe, które mogą być wykorzystane w zakresie tego podejścia, to udzielenie odpowiedzi na następujące pytania, dotyczące określonych sposobności:

— jakie gotowe koncepcje nowych produktów proponują nabywcy?
— jakie gotowe koncepcje nowych produktów sugerują konkurenci?
— jakie gotowe koncepcje nowych produktów proponują pośrednicy lub pozostałe podmioty otoczenia firmy?

[11] C. M. Crawford, C. A. Di Benedetto, dz. cyt., s. 89.

Drugie pytanie postawiono, gdyż – teoretycznie rzecz biorąc – uzyskanie takiej informacji rynkowej jest możliwe, na przykład, gdy konkurenci w pewnym zakresie współpracują ze sobą. Z drugiej jednak strony, sytuacja taka w praktyce może mieć miejsce stosunkowo rzadko.

Na obecnym etapie tworzenia nowego produktu mogą pojawić się koncepcje, które nie mieszczą się w zakresie sposobności określonych na etapie poprzednim. Zdaniem autora, nie powinno to przekreślać możliwości ujęcia ich w procesie rozwoju nowych produktów, gdyż mogą to być koncepcje trafione. O ile taka koncepcja pozytywnie przejdzie kwalifikowanie koncepcji, to na kolejnym etapie pozyskiwane będą niezbędne informacje co do tej koncepcji, co pozwoli na poddanie jej kolejnej ocenie.

Etap tworzenia koncepcji kończy się kwalifikowaniem koncepcji do dalszego rozwoju. To kwalifikowanie nie opiera się na informacjach rynkowych. Wynika to stąd, że obecny etap służy opracowaniu koncepcji nowego produktu i nie podejmuje się na nim działań zmierzających do zebrania informacji rynkowych o powstałych koncepcjach. Służą temu dwa kolejne etapy[12)].

W tablicy 2.2 zestawiono informacje rynkowe, wymagane na etapie tworzenia koncepcji nowego produktu, które pogrupowano na podstawie podstawowych typów informacji rynkowych.

Tablica 2.2

Informacje rynkowe na etapie tworzenia koncepcji (etap II)

Informacje dotyczące nabywców
1. Informacje do podejścia „od problemu do rozwiązania" w zakresie danej sposobności: – Jaka szczegółowa potrzeba użytkowników odpowiada kluczowemu problemowi nabywców? – Jakie rozwiązanie kluczowego problemu proponują potencjalni nabywcy? 2. Informacje do analizy atrybutów: – Jaka jest hierarchia atrybutów danej kategorii produktów? – Które z tych atrybutów są kluczowe? – Jak postrzegane są przez nabywców produkty obecnie znajdujące się na rynku, ze względu na kluczowe atrybuty danej kategorii produktów? – Jakie są preferencje nabywców ze względu na kluczowe atrybuty danej kategorii produktów? 3. Jakie gotowe koncepcje nowych produktów proponują potencjalni nabywcy?
Informacje dotyczące sprzedawców
4. Jakie gotowe koncepcje nowych produktów proponują konkurenci?
Ogólne informacje rynkowe
5. Jakie gotowe koncepcje nowych produktów proponują pośrednicy lub pozostałe podmioty otoczenia firmy?

Źródło: opracowanie własne

Z tablicy 2.2 wynika, że informacje rynkowe potrzebne na etapie tworzenia koncepcji to głównie informacje dotyczące nabywców. Bierze się to stąd, że rola nabywców przy tworzeniu koncepcji jest w wielu przypadkach nieoceniona. Potencjalni nabywcy danego produktu są zazwyczaj jego późniejszymi użytkownikami, dlatego uwzględnienie ich problemów (sugestii, preferencji) na tym etapie jest ważne. Wśród potrzebnych informacji rynkowych występują też informacje, które przypisano konkurentom lub innym podmiotom

[12)] Kwestię tę wyjaśniano w punkcie 1.1.4 pracy.

otoczenia firmy. Są to informacje o gotowych koncepcjach nowych produktów, które proponują odpowiednie podmioty rynkowe, na przykład konkurenci lub pośrednicy handlowi.

2.1.3. Etap wstępnego rozpoznania

Kolejny etap występujący w fazie przygotowania koncepcji, to wstępne rozpoznanie koncepcji nowych produktów. W zakresie tego rozpoznania można wyróżnić wstępne rozpoznania[13)]: rynkowe, techniczne i ekonomiczne. Zatem jest to etap, który poświęcony jest zebraniu orientacyjnych informacji dotyczących koncepcji nowego produktu. Zebrane w ten sposób informacje wykorzystywane są na wstępnym przeglądzie koncepcji. Na tym etapie, gromadzeniu informacji rynkowych służy wstępne rozpoznanie rynku. Jednak zanim zostanie ono przeprowadzone, należy najpierw – na tyle precyzyjnie, na ile jest to możliwe – określić obiekt rozpoznania. Dlatego zanim rozpoczęte zostanie wstępne rozpoznanie rynku, trzeba zdefiniować rynek nowego produktu. Oznacza to, że w nawiązaniu do nowego produktu należy określić nabywców, sprzedawców oraz zasięg geograficzny rynku. Jednakże obecnie znana jest koncepcja nowego produktu, zaś samego nowego produktu jeszcze nie ma. Dlatego definiując rynek nowego produktu, należy określić kategorię produktów, do której należy nowy produkt i dla tej kategorii zdefiniować rynek. Jest to adekwatne również w sytuacji, gdy nowy produkt jest nowością na skalę światową (warto przypomnieć, że nowości te stanowią tylko około siedmiu procent nowych produktów), gdyż wówczas tworzy on nową kategorię oraz nowy rynek. Określenie rynku nowego produktu powinno nastąpić obecnie lub już na poprzednim etapie. Niemniej, zanim przystąpi się do orientacyjnego poznania sytuacji na rynku nowego produktu, należy ten rynek określić.

W trakcie wstępnego rozpoznania rynku zbierane są informacje dotyczące przede wszystkim:

1) atrakcyjności rynku nowego produktu,
2) wstępnej reakcji nabywców na koncepcję nowego produkt,
3) orientacyjnej prognozy sprzedaży nowego produktu.

Poznaniu atrakcyjności rynku nowego produktu będą służyły następujące informacje rynkowe[14)]:

— wielkość rynku,
— dynamika wielkości rynku,
— faza rozwojowa rynku,
— ogólna charakterystyka konkurencji i jej intensywność.

Ze względu na to, że na rozpatrywanym etapie koncepcja nowego produktu jest już sprecyzowana, to można poznać wstępną opinię potencjalnych nabywców o tej koncepcji. Dlatego ważna informacja rynkowa pochodząca z tego rozpoznania, to wstępna reakcja nabywców na koncepcję nowego produktu.

Gdy chodzi o trzecią informację pozyskiwaną w trakcie wstępnego rozpoznania, czyli orientacyjną prognozę sprzedaży nowego produktu, to do jej wyznaczenia na tym etapie można wykorzystać dane historyczne, mówiące o wprowadzeniu na rynek produktu podobnego (lub produktów podobnych) do nowego produktu. W tym zakresie proponuje się trzy

[13)] Zgodnie z tym co przedstawiono w punkcie 1.1.4.

[14)] Na podstawie rozważań odnośnie do atrakcyjności rynku, które przedstawiono w punkcie 2.1.1.

proste, następujące podejścia służące określeniu orientacyjnej prognozy sprzedaży nowego produktu:

— oparcie się bezpośrednio na wielkości sprzedaży produktu podobnego uzyskanej przy wprowadzaniu go na rynek,
— oparcie się na prognozie wielkości rynku nowego produktu i prognozie udziału rynkowego nowego produktu,
— oparcie się na szacunkach poszczególnych czynników modelu A-T-A-R.

W pierwszym podejściu, prognoza sprzedaży nowego produktu wynika bezpośrednio z danych historycznych, mówiących o sprzedaży produktu podobnego. Jest to najprostsze rozwiązanie, ale może być obarczone największym błędem. Stosując to podejście, zakłada się, że sprzedaż nowego produktu będzie realizowana w podobnym otoczeniu i za pomocą zbliżonego programu marketingowego, jak w przypadku produktu podobnego.

W drugim ujęciu prognoza sprzedaży nowego produktu wyznaczana jest jako iloczyn szacowanej wielkości rynku i szacowanego udziału rynkowego nowego produktu. Pierwszy czynnik tego iloczynu, „wielkość rynku nowego produktu", jest wyznaczany przy określaniu atrakcyjności rynku nowego produktu. Natomiast drugi można wyznaczyć, opierając się na uzyskanym udziale rynkowym produktu podobnego. W tym podejściu uwzględnia się to, że wielkość rynku nowego produkt może być inna niż w przypadku produktu podobnego, jednakże nadal zakłada się, że programy marketingowe obu produktów będą podobne.

Nieco lepszym rozwiązaniem, choć dającym nadal przybliżone wyniki, będzie posłużenie się modelem A-T-A-R przy prognozowaniu sprzedaży nowego produktu. Wówczas szacuje się poszczególne czynniki tego modelu, również korzystając z informacji o produktach podobnych. Jednakże jest to lepsze podejście niż oba poprzednie, gdyż określamy osobno każdy z czynników składających się na sprzedaż. W związku z tym, mogą być wtedy ujęte pewne zmiany, szczególnie dotyczące intensywności planowanych działań marketingowych wobec nowego produktu. Przy określaniu czynników modelu A-T-A-R pomocne będą określone informacje rynkowe. Szacowanie poszczególnych elementów tego modelu może wyglądać następująco:

a) orientacyjna proporcja nabywców, którzy zostaną uświadomieni o istnieniu nowego produktu (ang. *awareness*) – ten czynnik można oszacować na podstawie planowanych działań promocyjnych, dotyczących nowego produktu; aby tę proporcję oszacować, potrzebne będą dane historyczne o poziomie świadomości uzyskanym przy promocji produktów podobnych, co do których zastosowano analogiczne lub zbliżone działania promocyjne do planowanych w zakresie nowego produktu;
b) orientacyjna proporcja nabywców, którzy dokonają zakupu na próbę nowego produktu (ang. *trial*) – ta proporcja może być oszacowana na podstawie wstępnej reakcji nabywców na nowy produkt lub oparta na danych historycznych o poziomie zakupów próbnych w przypadku produktów podobnych;
c) orientacyjna proporcja nabywców, dla których produkt będzie dostępny na rynku (ang. *availability*) – ten element szacować można na podstawie planowanej dystrybucji nowego produktu oraz danych historycznych o dostępności uzyskanej przy analogicznej bądź zbliżonej dystrybucji produktów podobnych;
d) orientacyjna proporcja nabywców, którzy dokonają powtórnego zakupu nowego produktu (ang. *repeat*) – szacunek tej proporcji może opierać się na danych historycznych mówiących o tym, jaką część zakupów próbnych stanowiły zakupy powtórne w przypadku produktów podobnych; mając taki wskaźnik oraz oszacowaną wcześniej wielkość zakupów próbnych, można wyznaczyć proporcję nabywców dokonujących powtórnych zakupów nowego produktu.

Iloczyn proporcji podanych w punktach od *a* do *d* oraz szacowanej wielkości rynku nowego produktu pozwoli na określenie orientacyjnej prognozy sprzedaży nowego produktu.

Uwzględniając przeprowadzone rozważania w zakresie trzech podejść dotyczących rognozowania sprzedaży nowego produktu, można wskazać następujące informacje rynkowe potrzebne w tym zakresie na etapie wstępnego rozpoznania:

a) dane historyczne dotyczące wprowadzenia na rynek produktów podobnych, mówiące o:
   — wielkości przychodów ze sprzedaży tych produktów,
   — wielkości ich udziałów rynkowych,
   — poziomie świadomości uzyskanym przy ich promocji,
   — poziomie zakupów próbnych tych produktów,
   — poziomie osiągalności uzyskanym przy ich dystrybucji,
   — udziale zakupów powtórnych tych produktów w ich zakupach próbnych,
b) wstępna reakcja nabywców na nowy produkt,
c) orientacyjna wielkość rynku nowego produktu.

Udział w rynku nowego produktu można oszacować na podstawie prognozy sprzedaży nowego produktu i orientacyjnej wielkości rynku tego produktu. Udział ten będzie określany wtedy, gdy nie posługiwano się prognozą udziału rynkowego nowego produktu do określenia prognozy jego sprzedaży.

Informacje rynkowe, uzyskane we wstępnym rozpoznaniu rynku, są wykorzystywane przy wstępnym rozpoznaniu ekonomicznym, następnie wszelkie informacje pozyskane na bieżącym etapie są stosowane na wstępnym przeglądzie koncepcji. Jeśli przyjąć, że przegląd koncepcji będzie opierał się na liście sprawdzającej oraz modelu oceny punktowej, przy użyciu kryteriów podanych w punkcie 1.1.4, to informacje rynkowe określone w niniejszym punkcie będą wystarczające do zrealizowania tego przeglądu.

W tablicy 2.3 przedstawiono informacje rynkowe, które zostały zidentyfikowane jako potrzebne na etapie wstępnego rozpoznania koncepcji.

Tablica 2.3

Informacje rynkowe na etapie wstępnego rozpoznania (etap III)

Informacje dotyczące nabywców
1. Wstępna reakcja potencjalnych nabywców na koncepcję nowego produktu. 2. Informacje historyczne dotyczące wprowadzenia na rynek produktów podobnych mówiące o: – poziomie świadomości uzyskanym przy ich promocji, – poziomie zakupów próbnych tych produktów, – udziale zakupów powtórnych tych produktów w ich zakupach próbnych.
Informacje dotyczące sprzedawców
3. Informacje historyczne dotyczące wprowadzenia na rynek produktów podobnych mówiące o: – wielkości przychodów ze sprzedaży tych produktów, – wielkości ich udziałów rynkowych. 4. Ogólna charakterystyka konkurencji na rynku nowego produktu i jej intensywność.
Ogólne informacje rynkowe
5. Informacje historyczne dotyczące wprowadzenia na rynek produktów podobnych mówiące o uzyskanym poziomie ich dostępności na rynku. 6. Wielkość rynku kategorii produktów i jego dynamika. 7. Faza rozwojowa rynku.

Źródło: opracowanie własne

Jeśli przyjrzeć się informacjom rynkowym potrzebnym na etapie wstępnego rozpoznania, zestawionym w tablicy 2.3, to część z nich pojawiła się już wcześniej (tzn. informacje podane w punktach 4, 6 i 7). Za zupełnie nowe należy uznać informacje podane w punktach od 1 do 3 i w punkcie 5. Są to informacje mówiące o wstępnej reakcji nabywców na koncepcję nowego produktu i informacje historyczne dotyczące wprowadzenia na rynek produktów podobnych do nowego produktu. W obu przypadkach konieczna jest znajomość koncepcji nowego produktu, stąd pojawiają się one dopiero na bieżącym etapie. Natomiast informacje podane w punktach 4, 6 i 7 zostały już określone jako potrzebne na pierwszym etapie procesu rozwoju nowego produktu (zob. punkty 3 i 4 w tablicy 2.1). Jednakże wówczas informacje te dotyczyły rynku odpowiadającego sposobności do rozwoju nowego produktu, zaś obecnie odnoszą się do przyszłego rynku nowego produktu. Nie musi być to ten sam rynek. Należy raczej sądzić, że rynek dotyczący sposobności będzie rynkiem szerszym niż rynek nowego produktu. Wynika to stąd, że rynek odpowiadający sposobności jest rynkiem związanym z ogólną potrzebą nabywców, która może być zaspokajana przez różne kategorie produktów. W zakresie jednej z tych kategorii produktów będzie mieścił się tworzony nowy produkt. Dlatego rynek nowego produktu będzie węższy niż rynek odpowiadający sposobności do rozwoju nowego produktu. Przy czym nie wyklucza się sytuacji, że oba rynki będą się pokrywać w pewnym przypadku. W związku z tym, na obecnym etapie zachodzi potrzeba ponownego zebrania informacji o atrakcyjności rynku, przy czym chodzi już o przyszły rynek nowego produktu.

2.1.4. Etap pełnego rozpoznania

Ten etap polega na przekształceniu koncepcji nowego produktu w kartę jego założeń. Informacje rynkowe potrzebne na tym etapie będą wynikały głównie z następujących czynności podejmowanych w ramach tego etapu: rozpoznanie rynku, poznanie opinii nabywców o koncepcji nowego produktu (badanie koncepcji), przygotowanie karty założeń, przegląd koncepcji nowych produktów. R. G. Cooper proponuje, aby ten etap rozpocząć od pełnego rozpoznania rynku, które obejmuje zdobycie następujących informacji rynkowych[15)]:

1) diagnoza potrzeb ogólnych i szczegółowych potencjalnych nabywców na drodze badań marketingowych (ang. *needs and wants study*),
2) zdobycie informacji o konkurencji,
3) określenie wielkości rynku, jego dynamiki i trendów rynkowych,
4) identyfikacja segmentów rynkowych,
5) postępowanie nabywców przy zakupie rozpatrywanej kategorii produktów.

Powyższe informacje, zebrane na obecnym etapie, powinny być znacznie bardziej szczegółowe niż te, zdobyte w trakcie wstępnego rozpoznania rynku. Uzyskanie bardziej szczegółowych informacji wiąże się zazwyczaj z realizacją badań marketingowych, co pociąga za sobą określone koszty. Jednak przeprowadzony na poprzednim etapie wstępny przegląd koncepcji ma doprowadzić do odrzucenia koncepcji, co do których nie warto ponosić takich wydatków. Można spróbować uszczegółowić każdą z powyżej wymienionych informacji rynkowych.

Ad 1. Jeśli weźmiemy pod uwagę pierwszą z nich, to punktem wyjściowym przeprowadzenia badań w zakresie potrzeb jest zdefiniowanie potrzeby, odpowiadającej danej koncepcji nowego produktu. O ile dana koncepcja powstała na podstawie zidentyfikowanej sposobności na pierwszym etapie, to ogólna potrzeba jej odpowiadająca już została okre-

[15)] R. G. Cooper, *Winning*…, 3rd ed., dz. cyt., s. 185 i 187–197.

ślona. Również szczegółowe potrzeby nabywców, w zakresie tej ogólnej potrzeby, zostały zidentyfikowane na etapie drugim, na przykład poprzez zastosowanie podejścia „od problemu do rozwiązania" lub poprzez analizę atrybutów produktu. Natomiast trudności mogą wystąpić co do pojawiających się dopiero na etapie drugim gotowych koncepcji, które okazały się na tyle atrakcyjne, że przeszły wstępny przegląd koncepcji. Wtedy, mając tego rodzaju koncepcję, należy określić odpowiadającą jej potrzebę ogólną oraz potrzeby szczegółowe, które nowy produkt ma zaspokajać. Wyniknie to z samej koncepcji (zob. rys. 1.1). Zatem przyjmując, że zdefiniowana jest potrzeba odpowiadająca określonej koncepcji nowego produktu, za niezbędne obecnie można uznać następujące informacje rynkowe:

— diagnozę skali, intensywności i kontekstu występowania danej potrzeby,
— charakterystykę obecnego sposobu zaspokajania tej potrzeby,
— wymagania i preferencje dotyczące sposobu zaspokajania tej potrzeby,

Potrzeby są kluczowym zagadnieniem związanym z rozwojem nowego produktu. Dlatego istotnym jest ustalenie, czy u potencjalnego nabywcy występuje dana potrzeba, następnie zdiagnozowanie jej intensywności oraz określenie sytuacji, w których taka potrzeba najczęściej występuje. Te ostatnie można uznać za kontekst występowania potrzeby, mogący nieraz okazać się istotnym przy opracowywaniu koncepcji nowego produktu[16)]. Wynika to stąd, że kontekst ten opisuje szerzej to wszystko, co wiąże się z daną potrzebą i późniejszym użytkowaniem produktu. Informacje pochodzące bezpośrednio od nabywcy, dotyczące występowania, intensywności i kontekstu potrzeby, to głównie odpowiedzi na następujące pytania:

— czy potencjalny nabywca odczuwa określoną potrzebę? (jeśli tak, to pojawią się kolejne pytania – poniżej podane),
— jak często ta potrzeba występuje?
— jak ważna jest ta potrzeba dla potencjalnego nabywcy?
— w jakich sytuacjach najczęściej występuje ta potrzeba?
— czy potencjalny nabywca zaspokaja tę potrzebę?

Jeśli rozpatrywana potrzeba nie jest zaspokajana, to należy dowiedzieć się, dlaczego tak jest. Takie wyjaśniające informacje pozwalają na lepsze zrozumienie interesującej kwestii. Natomiast, o ile potrzeba jest zaspokajana, to istotne będą informacje o dotychczasowym sposobie jej zaspokajania i o stopniu zadowolenia ze stosowanego produktu. Zatem uzyskanie tych informacji wymaga odpowiedzi na takie pytania, jak:

— w jaki sposób potencjalny nabywca zaspokaja daną potrzebę?
— który konkretny produkt (lub produkty) jest używany, w celu zaspokojenia tej potrzeby?
— jaki jest stopień zadowolenia potencjalnego nabywcy z dotychczasowego sposobu zaspokojenia potrzeby?
— jeśli nie występuje pełne zadowolenia, to z jakiego powodu?
— jak potencjalny nabywca ocenia produkt, stosowany w celu zaspokojenia rozpatrywanej potrzeby?

Sama diagnoza potrzeb nie jest wystarczająca ze względu na rozwój nowego produktu. Potrzeby szczegółowe są nieograniczone i może się okazać, że ich zaspokojenie nie jest możliwe, na przykład ze względów technicznych lub ekonomicznych. Dlatego istotną informacją rynkową jest określenie preferencji potencjalnych nabywców co do potencjalnych

[16)] Zrozumienia takiego kontekstu zabrakło, gdy Xerox wprowadzał na rynek kolorową kopiarkę – zob. tamże s. 194.

sposobów zaspokajania danej potrzeby. Te potencjalne sposoby zaspokajania potrzeby, tworzące zbiór wyboru przy określaniu preferencji, powinny być określone na podstawie rzeczywistych możliwości zaspokajania potrzeby. Wówczas preferencje takie obrazują, który produkt, dostępny obecnie lub w niedalekiej przyszłości na rynku (nowy produkt), najlepiej zaspokaja określoną potrzebę. Stąd, obok potrzeb, preferencje nabywców stanowią istotną informację rynkową w rozwoju nowych produktów.

Do zaspokojenia danej potrzeby mogą być użyte różne kategorie produktów. Nabywca, na podstawie swoich preferencji, wybiera określoną kategorię produktów, której użyje do zaspokojenia danej potrzeby. W zakresie danej kategorii produktów, nabywca będzie miał określone preferencje, co do poziomów atrybutów tej kategorii produktów oraz określonej ich kombinacji. Dlatego można mówić o preferencjach dotyczących ogólnego sposobu zaspokojenia potrzeby (tzn. preferowanie określonej kategorii produktów wśród kategorii substytucyjnych) oraz o preferencjach w zakresie danego sposobu zaspokajania potrzeby (tzn. preferowana kombinacja poziomów atrybutów w zakresie określonej kategorii produktów). W związku z tym, informacje rynkowe mówiące o preferencjach co do sposobu zaspokajania potrzeby, to odpowiedzi na następujące pytania:

— jakie są potencjalne, ogólne sposoby zaspokajania danej potrzeby (np. kategorie produktów)?
— jaki jest preferowany ogólny sposób zaspokajania potrzeby (preferowana kategoria produktów)?
— jakie są kluczowe atrybuty danej kategorii produktów z punktu widzenia potencjalnych nabywców?
— jaka jest hierarchia tych atrybutów w świetle opinii nabywców?
— która kombinacja poziomów atrybutów jest preferowana przez potencjalnych nabywców w zakresie określonej kategorii produktów (w tym poziom ceny)?

Pozyskując informacje o potrzebach i preferencjach nabywców, uwzględnia się „głos nabywcy" w przygotowaniu koncepcji produktu. Jak ważne jest zdiagnozowanie potrzeb i preferencji nabywców na tym etapie, podkreśla R. G. Cooper, który stwierdza, że „problemem jest to, że większość z nas ma już ustalony pogląd na to, czego poszukują nabywcy, dlatego opuszczamy te krytyczne badania rynku (tzn. badanie potrzeb ogólnych i szczegółowych – przyp. autora). Zazwyczaj mylimy się, ponieważ nie wysłuchaliśmy nabywców"[17)]. Dodajmy również, że szczegółowe poznanie potrzeb i preferencji nabywców pozwala na ustalenie, czy potrzebują oni różnych wariantów produktu. O ile, na przykład, rozkład odpowiedzi nabywców dotyczący kluczowej cechy jest bimodalny (np. co do ceny), to jest to sygnał, że nabywcy oczekują dwóch wariantów produktu. W takiej sytuacji, przygotowując koncepcję nowego produktu, należy takie potrzeby nabywców uwzględnić.

Ad 2. Drugi rodzaj informacji w zakresie pełnego rozpoznania rynku dotyczy konkurencji. W trakcie wstępnego rozpoznania rynku zebrano już orientacyjne informacje w zakresie konkurencji. Obecnie należy dążyć do uzyskania pełniejszych informacji w tym względzie, zarówno w zakresie konkurentów, jak i produktów konkurencyjnych. Zatem do pełnego rozpoznania konkurencji potrzebne będą przede wszystkim odpowiedzi na następujące pytania dotyczące konkurentów:

— kim są bezpośredni konkurenci na rynku nowego produktu?
— jakie są strategie i plany rozwojowe konkurentów?
— jakie są słabe i silne strony potencjalnych konkurentów?

[17)] R. G. Cooper, *Winning*…, 3rd ed., dz. cyt., s. 187.

— jaką pozycję rynkową mają poszczególni konkurenci (tzn. ich udziały rynkowe, tendencje zmian tych udziałów)?

Natomiast w zakresie produktów konkurencyjnych potrzebne będą następujące informacje rynkowe:
— które produkty będą konkurowały z nowym produktem?
— jaki jest poziom cen produktów konkurencyjnych?
— jakie są atrybuty produktów konkurencyjnych, ich silne i słabe strony?
— jak nabywcy oceniają produkty konkurencyjne?

Takie informacje są zazwyczaj najtrudniejsze do uzyskania, jednakże należy dołożyć starań i wysiłku, aby w jak największym stopniu zdobyć informacje o potencjalnych konkurentach i ich produktach na rynku nowego produktu.

Ad 3. Trzeci rodzaj informacji, wymieniony w zakresie pełnego rozpoznania rynku, dotyczy zagadnień związanych z wielkością rynku. Wielkość tę można wyrażać za pomocą różnych miar (np. wartość transakcji kupna-sprzedaży, liczba nabywców, obszar geograficzny)[18]. W tym miejscu zwrócimy uwagę, że do istotnych informacji rynkowych w tym zakresie można zaliczyć:
— wielkość rynku kategorii produktów, do której należy nowy produkt, bieżącą i w ostatnich kilku latach,
— dynamikę wielkości rynku kategorii produktów, do której należy nowy produkt.

Powyższe informacje rynkowe będą również przydatne przy prognozowaniu wielkości rynku nowego produktu w okresie wprowadzenia produktu na rynek.

Ad 4. Czwarty rodzaj informacji potrzebnej do pełnego rozpoznania rynku dotyczy segmentacji rynku nowego produktu. Według Ph. Kotlera oraz G. Armstronga, segmentacja rynku polega na podzieleniu rynku na mniejsze grupy nabywców – różniących się potrzebami, cechami lub zachowaniami – którzy mogą wymagać różnych produktów lub odmiennych działań marketingowych (marketing mix)[19]. Gdy określone są segmenty rynkowe, wówczas firma decyduje się, który z tych segmentów (bądź które) będzie segmentem docelowym (ang. *target market* lub *target segment*). Biorąc pod uwagę rozwój nowego produktu, może okazać się, że poszczególne segmenty rynku oczekują różnych wariantów w zakresie określonej kategorii produktów. Dodatkowo, odmienne wymogi dotyczące ceny, promocji i dystrybucji będą wpływały na różnice w działaniach marketingowych planowanych przy wprowadzeniu nowego produktu na rynek. W związku z tym, potrzebne informacje rynkowe dotyczące segmentacji rynku są następujące:
— które segmenty nabywców występują na rynku?
— jakie są potrzeby i preferencje poszczególnych segmentów rynkowych?
— czy segmenty rynkowe wymagają odrębnych wariantów produktu lub działań marketingowych, jeśli tak, to jakich?
— jaki jest profil nabywców każdego z segmentów rynkowych?
— jaka jest wielkość każdego z segmentów rynkowych?
— jaka jest dynamika wielkości segmentów rynkowych?
— jaka jest prognozowana wielkość poszczególnych segmentów rynkowych?
— co nabywcy z segmentu docelowego oglądają, czego słuchają i co czytają?

[18] Dwie kluczowe takie miary zostaną przedstawione w punkcie 3.3.1.
[19] Ph. Kotler, G. Armstrong, dz. cyt., s. 184.

Ad 5. Piąty i ostatni rodzaj informacji, występujący w zakresie pełnego rozpoznania rynku, dotyczy postępowania nabywcy przy zakupie produktu. Pamiętając, że nowego produktu nie ma jeszcze na rynku, należy rozpatrywać postępowanie nabywcy przy zakupie kategorii produktów, w której mieści się nowy produkt. Jest wiele modeli opisujących postępowanie nabywcy przy zakupie, które można podzielić na dwie grupy: modele postępowania nabywców dóbr konsumpcyjnych i modele postępowania nabywców dóbr inwestycyjnych. S. Kaczmarczyk przedstawia przykłady i opis modeli obu rodzajów[20)] oraz szeroki opis różnych badań marketingowych związanych z postępowaniem nabywcy[21)]. Ze względu na tematykę i zakres tej pracy, uwaga zostanie skupiona na wskazaniu podstawowych informacji rynkowych, dotyczących postępowania nabywcy przy zakupie. Dadzą one ogólne wyobrażenie o potencjalnym zachowaniu nabywców przy zakupie nowego produktu. Jeśli weźmiemy pod uwagę dobra konsumpcyjne i przyjmiemy ogólny model postępowania nabywcy dóbr konsumpcyjnych przedstawiony przez Ph. Kotlera i G. Armstronga[22)], to do opisu postępowania nabywców przy zakupie danej kategorii produktów będą potrzebne następujące informacje rynkowe:

— kto pełni poszczególne role przy zakupie danej kategorii produktów (tzn. inicjatora, doradcy, decydenta, nabywcy, użytkownika)?
— jak przebiega proces podejmowania decyzji zakupu tej kategorii produktów (w tym: źródła informacji o produkcie, zbiór produktów do wyboru, kluczowe kryteria zakupu, miejsce i czas zakupu, dysonans po zakupie)?
— które kluczowe czynniki wpływają na podjęcie decyzji zakupu (na przykład czynniki otoczenia, indywidualne)?

Z kolei postępowanie nabywców produktów inwestycyjnych przy zakupie jest znacznie bardziej sformalizowane. Wiele organizacji dysponuje w tym względzie formalnymi procedurami postępowania, z których bezpośrednio wynikają informacje rynkowe charakteryzujące zachowanie nabywcy produktów inwestycyjnych. Ogólny model postępowania nabywcy dóbr inwestycyjnych proponują Ph. Kotler i G. Armstrong[23)]. Potrzebne informacje rynkowe, opisujące zachowanie nabywcy dóbr inwestycyjnych, są następujące[24)]:

— jaki jest skład grupy podejmującej decyzję o zakupie (ang. *buying center*)?
— jak przebiega proces podejmowania decyzji zakupu (w tym na przykład: techniczna specyfikacja kupowanego produktu, kryteria oceny dostawców)?
— który rodzaj sytuacji zakupu wiąże się z rozpatrywaną kategorią produktów (tzn. zakupy rutynowe, zakupy restytucyjne, zakupy produktów nowych dla nabywcy)?
— które czynniki warunkują podjęcie decyzji zakupu (na przykład czynniki otoczenia, organizacyjne, międzyludzkie, indywidualne)?

W zakresie pełnego rozpoznania koncepcji nowych produktów mamy do czynienia z rozpoznaniem techniki[25)], którego zadaniem, między innymi[26)], jest określenie parame-

[20)] S. Kaczmarczyk, *Zastosowania*…, dz. cyt., s. 49–75 i 183–194.
[21)] Tamże, s. 76-178 i s. 197-214.
[22)] Zob. np. Ph. Kotler, G. Armstrong, dz. cyt., s. 130.
[23)] Tamże, s. 163.
[24)] F. E. Webster, Y. Wind, *Organizational Buying Behavior*, Prentice-Hall, Englewood Cliffs, New Jersey 1972, s. 110.
[25)] Zob. punkt 1.1.2
[26)] Inne ważne zadania rozpoznania techniki, to: określenie technologii wytwarzania produktu, rozpoznanie aspektów prawnych i patentowych, określenie elementów i zespołów produktu do samo-

trów technicznych produktu na podstawie potrzeb nabywców. W tym celu może zostać użyty dom jakości (HOQ), występujący w zakresie metody QFD, którego zastosowanie wymaga informacji dotyczących rynku. J. R. Hauser i D. Clausing wyróżniają trzy rodzaje tych informacji[27]. Pierwszy rodzaj informacji to określenie tak zwanych atrybutów nabywców (ang. *customer attributes*), którymi są wyrażenia używane przez nabywców do opisu produktu i jego cech. Atrybuty te są różnie nazywane[28]. W niniejszej pracy angielskie określenie *customer attributes* przyjęto tłumaczyć jako *atrybuty nabywców*. W literaturze przedmiotu określenie *customer attributes* tłumaczone jest też jako *atrybuty pożądane przez klienta*[29]. Drugi rodzaj informacji rynkowych, to względna ważność poszczególnych atrybutów nabywców. Hierarchia tych atrybutów jest przydatna w sytuacji, gdy atrybuty są ze sobą powiązane i „polepszenie" jednego atrybutu następuje kosztem „pogorszenia" drugiego. Wtedy ważność atrybutów ułatwi podjęcie właściwej decyzji. Trzeci rodzaj informacji rynkowych, potrzebnych do realizacji HOQ, to informacje o postrzeganiu (percepcji) produktów konkurencyjnych i nowego produktu przez nabywców. Taka percepcja określana jest ze względu na zidentyfikowane wcześniej atrybuty nabywców. Podsumowując, można stwierdzić, że następujące informacje rynkowe są niezbędne do realizacji domu (diagramu) jakości:

— jakie są atrybuty produktu w opinii nabywców (tzw. atrybuty nabywców), najlepiej wyrażone ich językiem?
— jaka jest względna ważność atrybutów nabywców?
— jak są postrzegane produkty konkurencyjne oraz nowy produkt, ze względu na atrybuty nabywców?

Po rozpoznaniu rynku, gdy zostały zdiagnozowane oczekiwania nabywców w odniesieniu do koncepcji nowego produktu, oraz po rozpoznaniu techniki, gdy koncepcja nowego produktu została zweryfikowana w świetle możliwości technicznych, przeprowadzane jest badanie koncepcji nowego produktu. C. M. Crawford i C. A. Di Benedetto stwierdzają, że takie badanie powinno być obowiązkowo przeprowadzone w procesie rozwoju nowego produktu w przypadku pakowanych dóbr konsumpcyjnych[30]. Autorzy dodają, że popularność badania koncepcji wzrasta wśród przedsiębiorstw sprzedających dobra inwestycyjne[31]. Podstawowe zadanie badania koncepcji polega na określeniu zamiaru zakupu nowego produktu, która to informacja służy prognozowaniu sprzedaży nowego produktu. Jednocześnie, często w badaniu tym zbierane są dodatkowe informacje, które będą przydatne na bieżącym etapie rozwoju nowego produktu. Informacje rynkowe, które mogą być uzyskane w trakcie badania koncepcji nowych produktów, są następujące[32]:

— informacje bezpośrednio związane z zakupem – przede wszystkim zamiar zakupu nowego produktu przy określonej cenie oraz, o ile zachodzi taka potrzeba, również częstość zakupu i wielkość jednorazowych zakupów;

---

dzielnego wytwarzania oraz zamówionych z zewnątrz, przewidywane inwestycje związane z uruchomieniem produkcji, przewidywane koszty jednostkowe produktu.

[27] J. R. Hauser, D. Clausing, *The house of quality* [w:] *Managing the New Product Development Process. Cases and Notes*, ed. R. J. Dolan, Addison-Wesley, Reading, Massachusetts 1993, s. 354–357.

[28] Na przykład określa się je jako: potrzeby (ang. *needs*), wymagania (ang. *requirements*) – zob. C. M. Crawford, C. A. Di Benedetto, dz. cyt., s. 252.

[29] Ph. Kotler, *Marketing*, dz. cyt., s. 366.

[30] C. M. Crawford, C. A. Di Benedetto, dz. cyt., s. 174.

[31] Tamże.

[32] Zob. D. Dąbrowski, *Informacje uzyskiwane z testowania koncepcji nowych produktów* [w:] *Zastosowania badań marketingowych w procesie tworzenia nowych produktów (cena, opakowanie, znak towarowy)*, pod red. S. Kaczmarczyka i M. Schulza, Wyd. „Dom Organizatora", Toruń 2008, s. 84–85.

— informacje diagnostyczne takie jak: unikatowość nowego produktu; wiarygodność prezentowanej koncepcji; ogólna ocena koncepcji; zainteresowanie koncepcją; rozwiązanie problemu użytkownika; zalety i wady nowego produktu; cena, którą nabywcy są skłonni zapłacić za produkt;
— informacje służące tworzeniu profili nabywców, na przykład cechy społeczne, demograficzne, ekonomiczne badanych oraz ich zwyczaje nabywcze w zakresie rozpatrywanej kategorii produktów.

Należy zauważyć, że na obecnym etapie prognoza sprzedaży nowego produktu powinna być ponownie przeprowadzona – wcześniej wykonywano ją już na etapie wstępnego rozpoznania – na podstawie aktualnych informacji pochodzących zarówno z bieżącego rozpoznania rynku, jak i z badania koncepcji nowego produktu. Jeśli do prognozowania ponownie zostanie użyty model A-T-A-R, to na obecnym etapie należy użyć następujących, bieżących informacji rynkowych:
— orientacyjnej proporcji nabywców, którzy dokonają zakupu na próbę nowego produktu (ang. *trial*), możliwą do aktualizacji na podstawie informacji o zamiarze zakupu nowego produktu, uzyskanej w badaniu koncepcji,
— orientacyjnej proporcji nabywców, którzy dokonają powtórnego zakupu nowego produktu (ang. *repeat*), możliwej do aktualizacji na podstawie już zweryfikowanej powyżej podanej informacji o zakupach na próbę,
— szacowanej wielkości rynku nowego produktu, uzyskanej przy pełnym rozpoznaniu rynku.

Gdy dane są informacje dotyczące prognozy sprzedaży nowego produktu i przewidywane wydatki inwestycyjne niezbędne do uruchomienia produkcji oraz przewidywane koszty wytwarzania nowego produktu, można przeprowadzić rozpoznanie ekonomiczne przy użyciu, na przykład, wspomnianych metod NPV lub IRR. Żeby w pełni określić informacje rynkowe potrzebne do wyznaczenia wartości NPV, należy przyjrzeć się sposobowi wyznaczenia tej wartości. Wartość NPV można wyznaczyć za pomocą następującego wzoru[33]:

$$NPV = \sum_{t=0}^{n} \left[\frac{NCF_t}{(1+r)^t} \right], \tag{2.1}$$

gdzie: n – okres życia projektu,
NCF_t – przepływy pieniężne netto w roku t,
r – stopa dyskontowa.

Okres życia projektu (n) we wzorze (2.1) jest okresem, który zaczyna się w chwili rozpoczęcia projektu rozwoju nowego produktu, a kończy w momencie zakończenia sprzedaży produktu na rynku (zakończenie eksploatacji obiektu będącego przedmiotem inwestycji). Okres ten obejmuje czas przeznaczony na rozwój nowego produktu i cykl życia nowego produktu na rynku. Ten ostatni przedział czasu można oszacować na podstawie danych historycznych o produktach podobnych. Do wyznaczenia przepływów pieniężnych netto w danym roku (NCF_t) potrzebne są głównie przychody ze sprzedaży nowego produktu i całkowite wydatki związane z nowym produktem w tymże roku[34].

[33] E. Nowak, dz. cyt., s. 258.
[34] Są to najistotniejsze czynniki, biorąc pod uwagę identyfikację informacji rynkowych. Kompletne formuły niezbędne do wyznaczenia przepływów pieniężnych netto w roku t (NCF_t) przedstawia E. Nowak, dz. cyt., s. 241–247.

Oszacowanie przychodów ze sprzedaży nowego produktu wymaga prognozy wielkości jego sprzedaży w jednostkach naturalnych i przewidywanej ceny produktu, w kolejnych latach życia produktu na rynku. Aktualizację prognozy sprzedaży nowego produktu i informacje rynkowe potrzebne do jej wyznaczenia, na rozpatrywanym etapie procesu rozwoju nowego produktu, przedstawiono już powyżej. Zaś do określenia przewidywanej ceny przydatne będą takie informacje rynkowe, jak: ceny produktów konkurencyjnych oraz cena, którą potencjalni nabywcy są skłonni zapłacić za nowy produkt[35)]. Pierwsza z tych informacji może pochodzić z pełnego rozpoznania rynku (informacje o konkurencji), druga natomiast, na przykład, z badania koncepcji nowego produktu.

Informacji rynkowych będzie również wymagało oszacowanie niektórych rodzajów wydatków związanych z nowym produktem. Wydatki te obejmują głównie koszty badań i rozwoju, nakłady inwestycyjne, koszty wytwarzania produktu, koszty marketingu oraz ewentualne koszty kanibalizmu[36)]. Niektóre z tych wydatków, na przykład, nakłady inwestycyjne, wymagają informacji o wielkości produkcji, która będzie pochodziła z prognozy sprzedaży nowego produktu. Z kolei przewidzenie kosztów marketingu i kosztów kanibalizmu wymaga dodatkowych informacji rynkowych. Pierwsze z nich, koszty marketingu, to przede wszystkim koszty promocji (np. reklama lub akwizycja) nowego produktu, często wysokie na etapie komercjalizacji produktu. Do ich oszacowania niezbędne są informacje, na podstawie których planuje się działania promocyjne. Wśród tych informacji za rynkowe można uznać treści o audytorium docelowym, takie jak: rodzaj nabywców i wielkość audytorium docelowego, informacje o tym, co oglądają, czego słuchają, co czytają potencjalni nabywcy. Informacje tego rodzaju powinny zostać określone przy pełnym rozpoznaniu rynku, w szczególności w zakresie segmentacji rynku. Drugie, koszty kanibalizmu wystąpią wtedy, gdy nowy produkt będzie kupowany przez nabywców zamiast dotychczasowego produktu firmy, która tworzy nowy produkt. Pojawia się wtedy tak zwany efekt kanibalizmu, którego koszty wynikają ze spadku przychodów ze sprzedaży dotychczasowego produktu, który jest zastępowany przez nabywców nowym produktem. Do oceny poziomu kosztów tego efektu potrzebna będzie informacja o skłonności potencjalnych nabywców do zaspokajania określonej potrzeby nowym produktem, zamiast dotychczasowym produktem oferowanym przez przedsiębiorstwo tworzące nowy produkt. Zatem informacja rynkowa potrzebna do oszacowania efektu kanibalizmu to skłonność potencjalnych nabywców do zaspokajania określonej potrzeby nowym produktem przedsiębiorstwa, zamiast dotychczasowym produktem tego przedsiębiorstwa. Ta informacja może być pozyskana w trakcie badania koncepcji nowego produktu, jako informacja diagnostyczna.

Gdy przeprowadzone zostanie rozpoznanie rynkowe, techniczne i ekonomiczne, wówczas opracowywana jest karta założeń nowego produktu. Opracowanie tej karty wymaga, między innymi, określonych informacji rynkowych. Można je wskazać na podstawie przejrzenia elementów składających się na kartę założeń. W związku z tym, najpierw zostaną zidentyfikowane podstawowe elementy karty założeń, a następnie będzie można wskazać informacje rynkowe potrzebne do jej opracowania. Można przyjąć, że karta założeń będzie się składać z następujących elementów[37)]:

1) zdefiniowanie docelowego rynku, w tym:

[35)] K. Czubakowska, W. Gabrusewicz, E. Nowak, *Podstawy rachunkowości zarządczej*, PWE, Warszawa 2006, s. 256.

[36)] Pełniejsze zestawienie różnych rodzajów kosztów występujących w cyklu życia produktu można znaleźć tamże, s. 203.

[37)] Zob. : R. G. Cooper, *Winning*…, 3rd ed., dz. cyt., s. 186; C. M. Crawford, C. A. Di Benedetto, dz. cyt., s. 245-250; ZZSD Polar, dz. cyt.; W. Jermakowicz, dz. cyt., s. 53-56; Zelmer, dz. cyt.

   a) wskazanie grupy docelowych nabywców, na przykład na podstawie segmentacji rynku,
   b) określenie segmentu pierwszoplanowego oraz segmentu lub segmentów drugoplanowych – na te ostatnie będzie wprowadzany nowy produkt po udanym urynkowieniu go w segmencie pierwszoplanowym,
   c) charakterystyka potrzeb rynku docelowego, jego prognozowanej wielkości oraz profilu;
2) plan pozycjonowania produktu, w tym planowany sposób percepcji nowego produktu przez nabywców w odniesieniu do produktów konkurencyjnych;
3) charakterystyka koncepcji nowego produktu, w tym:
   a) proponowana forma produktu,
   b) atrybuty produktu – przede wszystkim korzyści dla nabywców, również cechy, funkcje i zastosowania,
   c) przewidywane parametry techniczne produktu, na przykład na podstawie diagramu HOQ;
4) odniesienie do konkurencji, w tym porównanie nowego produktu z produktami konkurencyjnymi na podstawie:
   a) percepcji nabywców,
   b) parametrów technicznych;
5) planowane cechy produktu poszerzonego, w tym:
   a) przewidywane warunki gwarancji,
   b) planowana obsługa przed, w trakcie i po sprzedaży (np. serwis, usługi dodatkowe i inne);
6) wymagania marketingowe, w tym:
   a) przewidywane działania promocyjne niezbędne do uzyskania planowanego poziomu uświadomienia nabywców o istnieniu produktu,
   b) przewidywana dystrybucja zapewniająca planowany poziom dostępności produktu,
   c) planowany poziom zakupów próbnych,
   d) przewidywany poziom satysfakcji wynikający z pierwszego użycia produktu, który pozwoli na osiągnięcie planowanego poziomu zakupów powtórnych;
7) określenie horyzontu czasowego, w tym, o ile wynika to z uzasadnionych powodów, podanie, do kiedy należy wprowadzić produkt na rynek;
8) inne aspekty marketingowe i aspekty finansowe, w tym:
   a) przewidywana cena produktu,
   b) prognozowane wielkości sprzedaży nowego produktu w kolejnych latach, od momentu wprowadzenia produktu na rynek,
   c) przewidywany udział w rynku,
   d) przewidywane wydatki inwestycyjne niezbędne do uruchomienia produkcji,
   e) przewidywane jednostkowe koszty wytwarzania,
   f) prognozowany okres zwrotu, NPV oraz IRR;
9) wymagania produkcyjne, w tym:
   a) planowane zdolności produkcyjne,
   b) ewentualna instalacja linii produkcyjnej,
   c) przewidywany poziom jakości nowego produktu,
   d) wykaz głównych zespołów z kooperacji;
10) wymagania prawne, w tym:
   a) rozeznanie patentowe,
   b) wymagane certyfikaty (na przykład CE);

11) harmonogram prac w zakresie projektu nowego produktu, w tym specyfikacja:
    a) prac do wykonania,
    b) wykonawców poszczególnych prac,
    c) terminów realizacji tych prac,
    d) osób odpowiedzialnych za poszczególne prace,
    e) planowanych kosztów przewidywanych prac;
12) wymagania dodatkowe – specyficzne dla danego projektu nowego produktu.

W punkcie pierwszym karty założeń podejmowana jest decyzja dotycząca określenia rynku docelowego. Przedstawiane są w nim następujące elementy tego rynku: rodzaj nabywców, rodzaj zaspokajanych potrzeb, kategoria produktów oraz zasięg geograficzny rynku. W przypadku rynków wymagających segmentacji, to znaczy o zróżnicowanych potrzebach nabywców i odmiennych wymaganiach w zakresie działań marketingowych (tzw. marketingu mix), należy wykorzystać wyniki segmentacji rynku do podjęcia tej decyzji. Niezbędne informacje rynkowe w tym względzie będą pochodziły z segmentacji rynku, zrealizowanej przy pełnym rozpoznaniu rynku, przeprowadzonym na niniejszym etapie. Wtedy jako rynek docelowy może zostać wybrany jeden bądź kilka segmentów. W tym ostatnim przypadku często uporządkowuje się segmenty ze względu na ich ważność, na przykład poprzez podanie pierwszoplanowego, drugoplanowego, i tak dalej.

W drugim punkcie karty założeń produktu przedstawiany jest plan pozycjonowania nowego produktu w świadomości potencjalnych nabywców. Aby określić, jak nowy produkt ma być postrzegany przez nabywców względem produktów konkurencyjnych, należy rozpoznać percepcję nabywców dotyczącą produktów konkurencyjnych. Takiemu rozpoznaniu służą mapki percepcji produktów konkurencyjnych. Mapki te mogą być już opracowane na etapie tworzenia koncepcji, o ile wykorzystywano na nim analityczne techniki atrybutowe, bądź należy je sporządzić na obecnym etapie.

Punkt trzeci karty założeń przedstawia koncepcję nowego produktu. Poszczególne elementy tego punktu, to znaczy forma produktu, jego atrybuty oraz parametry techniczne zostały już wcześniej określone. Forma produktu oraz jego atrybuty powstają na etapie tworzenia koncepcji, natomiast parametry techniczne powinny być sformułowane wcześniej na niniejszym etapie, na przykład przy wykorzystaniu techniki HOQ. W związku z tym opracowanie tego punktu opiera się na wcześniejszych ustaleniach i nie wymaga dodatkowych informacji rynkowych.

W punkcie czwartym karty założeń przedstawia się porównanie nowego produktu z produktami konkurencyjnymi na podstawie percepcji nabywców oraz parametrów technicznych tych produktów. Zatem do tych porównań niezbędne są następujące informacje rynkowe: percepcja nowego produktu i produktów konkurencyjnych przez nabywców oraz informacja o parametrach technicznych produktów konkurencyjnych. Można zauważyć, że konieczność opracowania mapki percepcji produktów konkurencyjnych wyniknęła już z drugiego punktu karty założeń. W świetle wymagań obecnego punktu, mapka taka powinna również uwzględniać percepcję nowego produktu przez nabywców. Niniejszy punkt wymaga też zdobycia informacji o parametrach technicznych produktów konkurencyjnych, zatem tego rodzaju informację rynkową powinno się pozyskać przy zbieraniu informacji o konkurencji w zakresie pełnego rozpoznania rynku.

W punkcie piątym karty założeń podejmuje się decyzję o planowanych cechach produktu poszerzonego. Przy czym produkt poszerzony obejmuje rdzeń produktu wraz z innymi korzyściami, których ma dostarczać produkt, takimi jak: serwis, gwarancja, wizeru-

nek[38)]. Dlatego niezbędne jest określenie wymagań potencjalnych nabywców odnośnie do tych cech, które obok rdzenia składają się na produkt poszerzony. W szczególności będą to informacje o wymaganiach nabywców co do warunków gwarancji oraz obsługi: przed, w trakcie i po sprzedaży. W związku z tym, badania potrzeb i preferencji potencjalnych nabywców, przeprowadzane w zakresie pełnego rozpoznania rynku, powinny obejmować pozyskiwanie tego rodzaju informacji rynkowych.

Punkt szósty karty założeń zawiera przedstawienie wymagań marketingowych, które należy spełnić przy wprowadzaniu nowego produktu na rynek. Każdy z wymienionych elementów w tym punkcie odpowiada określonemu czynnikowi z modelu A-T-A-R. Jeśli każdy z tych czynników osiągnie planowany poziom, to również powinien zostać osiągnięty planowany poziom przychodów ze sprzedaży nowego produktu. Do właściwego zaplanowania każdego z tych czynników wymagana jest określona informacja rynkowa. Pierwszy czynnik w modelu A-T-A-R, poziom uświadomienia nabywców o istnieniu nowego produktu (ang. *awareness*), osiągnąć można poprzez określone działania promocyjne. Do ich zaplanowania, między innymi, niezbędna jest informacja rynkowa mówiąca o tym, co nabywcy z rynku (segmentu) docelowego oglądają, czego słuchają i co czytają. Drugi czynnik, poziom zakupów próbnych (ang. *trial*), jest wynikiem oddziaływania wszelkich działań marketingowych na potencjalnych nabywców. Do jego wyznaczenia, między innymi, niezbędna jest znajomość zamiaru zakupu nowego produktu, którą to informację pozyskujemy przy badaniu koncepcji nowego produktu. Trzeci czynnik, dostępność nowego produktu (ang. *availability*), uzyskuje się poprzez określoną dystrybucję nowego produktu. Do zaplanowania właściwej dystrybucji niezbędna jest, między innymi, informacja o tym, gdzie potencjalni nabywcy kupują tego rodzaju produkty jak nowy produkt. Czwarty czynnik, powtórny zakup (ang. *repeat*), w dużej mierze zależy od poziomu satysfakcji wynikającego z pierwszego użycia nowego produktu. Stąd ważną informacją rynkową będzie określenie istotnych czynników, wpływających na poziom satysfakcji potencjalnych nabywców w zakresie rozpatrywanej kategorii produktów.

W punkcie siódmym karty założeń należy podać horyzont czasowy wprowadzenia nowego produktu na rynek. W przypadku niektórych koncepcji nowych produktów, może okazać się niezbędne określenie terminu mówiącego, do kiedy należy wprowadzić nowy produkt na rynek, co może być podyktowane poczynaniami konkurencji. Dlatego potrzebna będzie informacja o szacunkowym okresie występowania na rynku sposobności do rozwoju nowego produktu.

Punkt ósmy karty założeń jest poświęcony aspektom finansowym i pozostałym aspektom marketingowym projektu nowego produktu. Wszelkie informacje rynkowe, niezbędne do przygotowania niniejszego punktu karty, są zgromadzone na bieżącym etapie bądź wcześniej. Kluczową informacją rynkową w tym punkcie jest prognoza sprzedaży nowego produktu, która po przeprowadzeniu badania koncepcji jest aktualizowana na bieżącym etapie. Mając dane prognozę sprzedaży nowego produktu i prognozowaną wielkość rynku nowego produktu, można określić przewidywany udział w rynku nowego produktu. Informacja o preferencjach potencjalnych nabywców w zakresie ceny nowego produktu została już zidentyfikowana, gdy mówiono o preferencjach nabywców. Zatem punkt ten nie wymaga dodatkowych informacji rynkowych.

Punkt dziewiąty karty założeń określa podstawowe wymagania produkcyjne dotyczące projektu nowego produktu. W tym przypadku informacji rynkowej wymaga określenie poziomu jakości nowego produktu, gdyż należy uwzględnić oczekiwania potencjalnych na-

[38)] *The PDMA Glossary for New Product Development*, dz. cyt., s. 573.

bywców, dotyczące tej jakości. Pożądane zdolności produkcyjne powinny być określone z uwzględnieniem prognozowanej sprzedaży nowego produktu, która wyznaczana jest wcześniej na obecnym etapie. Z kolei wielkość planowanych zdolności produkcyjnych będzie jednym z czynników wpływających na ewentualną instalację linii produkcyjnej. Zaś przygotowanie wykazu głównych zespołów z kooperacji nie wymaga informacji rynkowych.

Informacje niezbędne do zrealizowania punktu dziesiątego karty założeń są gromadzone w trakcie rozpoznania technicznego. Punkt jedenasty stanowi harmonogram projektu nowego produktu. Jeśli w punkcie siódmym karty założeń określono horyzont czasowy wprowadzenia nowego produktu na rynek, to przygotowując harmonogram, należy ten horyzont uwzględnić. Natomiast punkt dwunasty może zawierać pewne szczególne elementy – specyficzne dla danego projektu nowego produktu – które są trudne do przewidzenia, dlatego obecnie nie można stwierdzić, czy i jakie informacje rynkowe są potrzebne do opracowania go.

Jednocześnie z przygotowaniem karty założeń nowego produktu powstaje zarys planu marketingowego nowego produktu. Żeby określić, które informacje rynkowe potrzebne są do opracowania tego planu, należy przeanalizować jego zawartość. Podstawowe części składowe planu marketingowego, dotyczącego nowego produktu, są następujące[39)]:

1) wprowadzenie,
2) analiza bieżącej sytuacji, w tym: opis rynku nowego produktu, charakterystyka nowego produktu i porównanie go z najgroźniejszymi produktami konkurencyjnymi,
3) zestawienie sposobności i problemów, w tym: kluczowe sposobności do wykorzystania oraz kluczowe problemy do podjęcia w planie,
4) cele i strategia marketingowa, w tym: założenia, cele marketingowe, docelowy segment (segmenty) i pozycjonowanie produktu, przyjęty sposób postępowania (rdzeń strategii), ogólna rola planowanych grup działań marketingowych (marketing-mix),
5) programy działania, z podaniem: co należy zrealizować, kto to będzie realizował, kiedy należy to wykonać, ile to będzie kosztowało,
6) plany finansowe, w tym: prognozowana sprzedaż, planowane koszty i zyski,
7) kontrola wdrażania planu, w tym: sposoby pomiaru postępów w osiąganiu celów i wprowadzania korekt.

Do opracowania planu marketingowego potrzebne są różnego rodzaju informacje rynkowe. Jako niezbędne do opracowania zarysu tego planu można uznać, przede wszystkim, informacje rynkowe dotyczące:

— potrzeb i preferencji nabywców,
— segmentacji rynku,
— postępowania nabywców przy zakupie,
— percepcji produktów konkurencyjnych i nowego produktu przez nabywców,
— konkurentów i produktów konkurencyjnych,
— wielkości rynku, jego dynamiki i trendów rynkowych,
— zamiaru zakupu nowego produktu.

Potrzebę pozyskania powyższych informacji stwierdzono już w niniejszym punkcie pracy. Informacje te uznano za niezbędne przy analizowaniu pełnego rozpoznania rynku, stosowania metody QFD i badania koncepcji. Przy tworzeniu planu marketingowego nowego

[39)] Zob.: C. M. Crawford, C. A. Di Benedetto, dz. cyt., s. 510; Ph. Kotler, *Marketing*, dz. cyt., s. 115–116; M. B. Wood, *Plan marketingowy*, PWE, Warszawa 2007, s. 18.

produktu należy wykorzystać wszystkie zgromadzone informacje rynkowe, na obecnym i na poprzednich etapach. W kolejnych etapach procesu tworzenia nowego produktu, wraz z pojawianiem się dodatkowych informacji rynkowych, plan marketingowy jest sukcesywnie dopracowywany.

Ostatnią czynnością występującą na etapie pełnego rozpoznania jest pełen przegląd koncepcji nowych produktów. Przegląd ten, podobnie jak poprzednie przeglądy, opiera się na pewnych kryteriach. Jednakże, aby spełnić dane kryterium, a następnie ocenić koncepcję ze względu na nie, może być potrzebna informacja rynkowa. Informacja taka może wynikać bezpośrednio lub pośrednio z danego kryterium. Ten pierwszy przypadek występuje wtedy, gdy informacja rynkowa zawarta jest w samym probierzu. Na przykład, jeśli naszym kryterium jest liczba produktów konkurencyjnych, to mamy do czynienia z sytuacją, gdy rodzaj informacji rynkowej wynika bezpośrednio z tego kryterium – jest nią właśnie informacja o liczbie produktów konkurencyjnych. Z kolei informacja rynkowa pośrednio będzie wynikała z danego kryterium, gdy będzie ona potrzebna do zrealizowania tego, co jest przedmiotem oceny danego kryterium. Na przykład, gdy oceniany jest plan działań reklamowych dotyczących nowego produktu, to do przygotowania takich działań – między innymi – potrzebna jest informacja o audytorium docelowym kampanii reklamowej. Informacja taka jest informacją o potencjalnych nabywcach nowego produktu, stąd też jest informacją rynkową. Dlatego przyjrzymy się kryteriom używanym w trakcie pełnego przeglądu, żeby określić istotne informacje rynkowe, bezpośrednio i pośrednio z nich wynikające.

Zgodnie z tym co proponuje R. G. Cooper[40)] zostaną wyróżnione kryteria, które koncepcje nowych produktów muszą spełnić (ang. „*must meet*" *criteria*) oraz takie, które powinny zostać spełnione (ang. „*should meet*" *criteria*). Te pierwsze znajdują zastosowanie w listach sprawdzających (ang. *checklists*), w których każde z kryteriów może być wyrażone w postaci pytania dychotomicznego, na podstawie którego koncepcja uzyskuje pozytywną bądź negatywną ocenę. Ogólna idea takich list sprawdzających jest taka, że określona koncepcja nowego produktu musi zostać oceniona pozytywnie ze względu na każde „konieczne" kryterium. Z kolei kryteria, które powinny być spełnione są wykorzystywane w modelach oceny punktowej (ang. *scoring models*). W tego rodzaju modelach zazwyczaj każdemu z kryteriów przypisuje się określoną wagę, a następnie ocenia się punktowo daną koncepcję ze względu na dane kryterium. Taki wynik punktowy mnoży się przez wagę tego kryterium i, aby uzyskać ogólny wynik oceny punktowej, sumuje się tak powstałe iloczyny.

Zacznijmy od przedstawienia kryteriów, które koncepcja nowego produktu musi spełnić, to znaczy ang. „*must meet*" *criteria*. Podane zostaną podstawowe kryteria, które – zdaniem autora – należy uznać za konieczne do spełnienia. Ich liczba będzie niewielka i będą one dotyczyły trzech następujących elementów: strategii, wykonalności, dostępności zasobów[41)]. Kryteria te zostaną wyrażone w formie pytań dychotomicznych przy użyciu partykuły pytajnej „czy", zatem odpowiedź na każde z tych pytań daje jednoznaczną ocenę ze względu na określone kryterium. Pytania, które mogą być użyte w liście sprawdzającej, są następujące:

— czy koncepcja nowego produktu jest zgodna z misją, celami i strategią przedsiębiorstwa?
— czy realizacja projektu nowego produktu jest możliwa pod względem technicznym?
— czy zasoby niezbędne do realizacji projektu nowego produktu są osiągalne dla firmy?
— czy produkt lub przewidywane rozwiązanie techniczne jest objęte ochroną patentową?

[40)] R. G. Cooper, *Winning*…, 3rd ed., dz. cyt., s. 138.
[41)] Tamże, s. 178.

— czy projekt nowego produktu jest rentowny (na przykład, czy prognozowana wartość NPV jest większa od zera)?
— czy znany jest jakiś czynnik powodujący odrzucenie koncepcji nowego produktu (np. prawny, związany z ochroną środowiska)?

W sytuacji określonego przedsiębiorstwa lista sprawdzająca może zawierać więcej kryteriów. Wtedy będziemy mieli do czynienia z bardziej rygorystyczną oceną koncepcji na poziomie listy sprawdzającej. Analizując przedstawione kryteria, można stwierdzić, że bezpośrednio żadne z nich nie wymaga informacji rynkowej, natomiast pośrednio informacja taka jest wymagana do określenia rentowności projektu nowego produktu. Są to informacje potrzebne do prognozowania wielkości sprzedaży i przewidywanej ceny nowego produktu.

Przejdźmy teraz do przejrzenia kryteriów, które powinna spełniać koncepcja nowego produktu, to znaczy ang. „*should meet*" *criteria*. O ile koncepcja przejdzie pozytywnie ocenę na podstawie listy sprawdzającej, utworzonej z „koniecznych" kryteriów, to następnie poddawana jest ocenie punktowej w celu uszeregowania koncepcji nowych produktów z punktu widzenia firmy. Listy kryteriów w modelach oceny punktowej są zazwyczaj obszerne, gdyż dąży się do jak najpełniejszego przeglądu koncepcji produktów, które mogłyby być wytwarzane przez przedsiębiorstwo. Dodatkowo, potencjalnych kryteriów, które mogą być użyte do budowy takich list, jest dużo. R. G. Cooper i U. de Brentani zidentyfikowali 86 tego rodzaju kryteriów, które są stosowane przez przedsiębiorstwa produkujące dobra inwestycyjne[42)]. Z kolei Ch. Stagg, J. Saunders i V. Wong, na podstawie obszernych studiów literatury przedmiotu, określili 484 kryteria, które mogą służyć przeglądom koncepcji nowych produktów, a następnie poprzez połączenie podobnych i redukcję zbytecznych, opracowali listę 108 różnych kryteriów[43)]. Przeprowadzone studia literatury przedmiotu przez Ch. Stagga, J. Saundersa i V. Wonga pokazały, że badania dotyczące identyfikacji kryteriów stosowanych przy przeglądach koncepcji prowadzono przede wszystkim wśród przedsiębiorstw produkujących dobra inwestycyjne. W związku z tym, że problem badawczy podjęty przez tych autorów dotyczył dóbr konsumpcyjnych, powiększyli oni tę listę do 116 kryteriów, uzupełniając ją o dodatkowe osiem kryteriów, bezpośrednio dotyczących produktów konsumpcyjnych. Te ostatnie ustalono na podstawie niestandaryzowanych wywiadów przeprowadzonych wśród menedżerów zajmujących się rozwojem nowych produktów konsumpcyjnych. W związku z tym, że potencjalnych kryteriów do zastosowania w modelach oceny punktowej jest bardzo dużo, różne ich zestawy mogą być użyte do pełnego przeglądu koncepcji, co będzie zależało od potrzeb określonego przedsiębiorstwa[44)].

Ze względu na to, że nie ma tylko jednej listy kryteriów, która może być użyta w modelach oceny punktowej w trakcie pełnego przeglądu, zaprezentowane zostaną obszary tematyczne, których dotyczą te kryteria. W tym celu zostanie użyta lista opracowana przez Ch. Stagga, J. Saundersa i V. Wonga zawierająca 11 grup kryteriów, gdyż jest to najpeł-

[42)] R. G. Cooper, U. de Brentani, *Criteria for screening new industrial products*, „Industrial Marketing Management" 1984, Vol. 13; Za: Ch. Stagg, J. Saunders, V. Wong, *Go/no-go criteria during grocery brand development*, „The Journal of Product and Brand Management" 2002, Vol. 11, No. 7, s. 462.

[43)] Ch. Stagg, J. Saunders J., V. Wong, dz. cyt., s. 462.

[44)] Zob. R. G. Cooper, *Winning*…, 3rd ed., dz. cyt., s. 237; C. M. Crawford, C. A. Di Benedetto, dz. cyt., s. 202.

niejsze zestawienie tego rodzaju. Są to następujące grupy kryteriów, wraz z ich przykładami w zakresie każdej grupy[45]:

1) przewaga wynikająca ze zróżnicowania produktu, na przykład:
   — nowy produkt będzie rewolucyjną innowacją,
   — nowy produkt będzie lepiej zaspokajał potrzeby nabywców niż produkty konkurencyjne;
2) promocja produktu, na przykład:
   — nowy produkt będzie miał atrakcyjne opakowanie,
   — nowy produkt będzie miał dobre wsparcie reklamowe;
3) nowość produktu dla firmy, na przykład:
   — nowy produkt będzie stanowił nową kategorię produktów dla firmy,
   — nowy produkt będzie wymagał technologii, która jest nowa dla firmy;
4) charakterystyka produktu, na przykład:
   — specyfikacja nowego produktu jest znana od początku projektu,
   — nowy produkt ma wyraźnie określony rynek docelowy;
5) synergizm korporacyjny, na przykład:
   — nowy produkt będzie kierowany do obecnych nabywców firmy,
   — nowy produkt będzie wytwarzany przy użyciu dotychczasowego wyposażenia;
6) synergizm handlowy, na przykład nowy produkt będzie miał silne wsparcie handlowe;
7) rodzaj rynku, na przykład:
   — firma dominuje w tej kategorii produktów,
   — nowy produkt będzie miał agresywną konkurencję,
   — nowy produkt będzie miał duży rynek pod względem geograficznym;
8) znajomość rynku, na przykład:
   — zrozumienie zachowania nabywców na rynku nowego produktu,
   — popyt jest łatwy do przewidzenia na rynku nowego produktu;
9) potencjał finansowy, na przykład zwrot z inwestycji będzie wysoki;
10) strategia rynkowa, na przykład:
   — nowy produkt zastąpi dotychczasowy produkt,
   — nowy produkt pomoże zwiększyć udział w rynku kategorii produktów;
11) marka produktu, na przykład obecna marka będzie użyta do oznaczenia nowego produktu.

Przegląd wszystkich kryteriów zawartych w poszczególnych grupach pozwala stwierdzić, że w każdej z tych grup można wskazać takie kryteria, które wymagają informacji rynkowych. W związku z tym, zostaną prześledzone informacje rynkowe potrzebne do przeprowadzenia oceny w każdej z tych jedenastu grup.

Rozpatrując pierwszą grupę kryteriów, na liście Ch. Stagga, J. Saundersa i V. Wonga można wskazać dwa rodzaje kryteriów wymagających informacji rynkowych. Z jednej strony są to kryteria, poprzez które porównuje się koncepcję nowego produktu z produktami konkurencyjnymi ze względu na cechy nowego produktu, jego jakość lub cenę. Z drugiej natomiast, są to kryteria, poprzez które porównuje się nowy produkt z produktami konkurencyjnymi pod kątem zaspokajania potrzeb potencjalnych nabywców lub, inaczej mówiąc, oferowania unikatowych korzyści potencjalnym nabywcom[46]. W związku z tym, informacje rynkowe wymagane ze względu na tę grupę kryteriów, to:

[45] Ch. Stagg, J. Saunders, V. Wong, dz. cyt., s. 463–470.
[46] R. G. Cooper, *Winning*…, 3rd ed., dz. cyt., s. 237.

— informacje dotyczące produktów konkurencyjnych (np. jakość, cena),
— informacje o potrzebach nabywców, stopniu ich zaspokojenia przez produkty konkurencyjne i przewidywaniach w tym zakresie co do nowego produktu.

Potrzeba stosowania powyższych informacji została już stwierdzona przy omawianiu pełnego rozpoznania rynku i badania koncepcji.

Druga grupa kryteriów występujących na liście Ch. Stagga, J. Saundersa i V. Wonga dotyczy ocen związanych z planowaną promocją nowego produktu. Kryteria te odnoszą się do różnych aspektów promocji – na przykład reklamy, promocji sprzedaży, opakowania – i mają szczególne znaczenie w przypadku produktów konsumpcyjnych[47]. Chodzi tutaj o sprawdzenie, w jakim stopniu planowane działania promocyjne będą spójne oraz atrakcyjne dla nabywców i, zarazem, pomocne przy uświadomieniu istnienia nowego produktu na rynku. Kryteria z tej grupy wymagają pośrednio informacji rynkowych, takich, które są potrzebne do przygotowania planów promocyjnych. Do ich opracowania konieczna jest informacja rynkowa o audytorium docelowym (zazwyczaj pokrywa się ono z rynkiem docelowym) i jego profilu. Ta ostatnia powinna mówić o tym, co nabywcy z segmentu docelowego oglądają, czego słuchają oraz co czytają. Takie informacje są niezbędne do doboru właściwych środków przekazu. Potrzebę stosowania tych informacji stwierdzono już przy omawianiu pełnego rozpoznania rynku w zakresie jego segmentacji.

Zadaniem kryteriów z trzeciej grupy jest sprawdzenie, na ile nowy produkt jest nowością z punktu widzenia firmy. W tej grupie, obok kryteriów oceniających stopień nowości ze względu na technikę (np. technologia, proces produkcyjny), występują kryteria sprawdzające – ogólnie rzecz ujmując – stopień nowości rynku nowego produktu wobec firmy. I tak ocenia się, jakim novum dla firmy są: rodzaj zaspokajanych potrzeb, otoczenie konkurencyjne, planowana obsługa i pomoc techniczna oferowane klientom[48]. W zakresie dwóch pierwszych kryteriów, informacje rynkowe wynikają bezpośrednio z nich i są to: rodzaj potrzeb nabywców zaspokajanych przez nowy produkt oraz sytuacja w zakresie konkurencji. Informacje te zostały już wskazane jako potrzebne przy przedstawianiu pełnego rozpoznania rynku. Natomiast do właściwego zaplanowania obsługi i pomocy technicznej w zakresie nowego produktu, niezbędne jest poznanie wymagań potencjalnych nabywców w tym zakresie. Takie informacje uznano już za potrzebne przy omawianiu planowanych cech produktu poszerzonego, występujących w karcie założeń produktu.

W czwartej grupie interesującej nas listy znajdują się kryteria, za pomocą których nowy produkt oceniany jest ze względu na różne cechy go charakteryzujące. Występują wśród nich podgrupy kryteriów, które służą ocenie[49]:
— jasności zdefiniowania atrybutów produktu, rynku i pozycjonowania nowego produktu,
— przewidywalności schematu (wzorca) rozwoju produktu,
— ryzyka porażki nowego produktu,
— gotowości firmy do wytwarzania tego produktu.

Informacje rynkowe, które można uznać za potrzebne do oceny koncepcji produktów na podstawie tej grupy kryteriów, są następujące:
— informacje historyczne o schematach (wzorcach) rozwoju produktów podobnych,
— informacje historyczne o stopniu porażki produktów podobnych.

[47] Zob. Ch. Stagg, J. Saunders, V. Wong, dz. cyt., s. 471.
[48] Tamże, s. 464.
[49] Zob. Ch. Stagg, J. Saunders, V. Wong, dz. cyt., s. 464–465.

W modelu oceny punktowej, proponowanym przez C. M. Crawforda i C. A. Di Benedetto, można znaleźć dodatkowe kryterium odpowiadające tej grupie. Jest nim ocena długości cyklu życia nowego produktu na rynku[50]. Stąd za kolejną potrzebną informację rynkową można uznać przeciętną długość cyklu życia produktów, należących do rozpatrywanej kategorii produktów.

W piątej grupie mamy do czynienia z kryteriami, które służą do oceny występowania efektów synergicznych między nowym produktem a przedsiębiorstwem. Taką grupę kryteriów wyróżnia również R. G. Cooper[51]. Zjawisko synergii pomiędzy nowym produktem a firmą może dotyczyć różnych obszarów przedsiębiorstwa, przy czym R. G. Cooper wyróżnia trzy takie obszary: marketing, wiedza techniczna i środki produkcji[52]. Dodatkowo, przejrzenie kryteriów zestawionych przez Ch. Stagga, J. Saundersa i V. Wonga pozwala stwierdzić, że synergię sprawdza się też w dwóch kolejnych obszarach: zaangażowania wyższego kierownictwa oraz rynku (tzn. klientów i konkurencji). Bezpośrednio informacji rynkowych wymagają kryteria służące ocenie rozpatrywanej synergii w zakresie obecnych nabywców i konkurentów przedsiębiorstwa[53]. Informacje rynkowe potrzebne do takiej oceny, dotyczące nabywców i konkurentów, uznano już za niezbędne przy omawianiu pełnego rozpoznania rynku.

Pośrednio informacje rynkowe będą potrzebne w zakresie kryteriów, które służą sprawdzeniu synergii bieżących działań marketingowych firmy i planowanych tego rodzaju działań wobec nowego produktu. Są to zatem następujące informacje rynkowe[54]:

— preferowane przez potencjalnych nabywców miejsca zakupu nowego produktu – wymagane do oceny rozpatrywanej synergii w zakresie sprzedaży i dystrybucji,
— rodzaj i liczba potencjalnych nabywców – potrzebne do oceny rozpatrywanej synergii w ramach badań marketingowych,
— informacje o tym, co czytają, czego słuchają oraz co oglądają potencjalni nabywcy – konieczne do oceny interesującej synergii w zakresie promocji,
— oczekiwania potencjalnych nabywców w ramach obsługi klienta: przed, w trakcie i po sprzedaży – wymagane do oceny rozpatrywanej synergii w ramach obsługi klienta.

Powyższe informacje rynkowe zostały określone już jako potrzebne, gdy przedstawiano pełne rozpoznanie rynku i analizowano kartę założeń.

Szósta grupa kryteriów dotyczy również synergii, jednakże w tym przypadku chodzi o synergię między nowym produktem a handlem. Są to probierze w dużej mierze dotyczące produktów konsumpcyjnych. Za ich pomocą sprawdza się, na ile łatwo będzie „umieścić nowy produkt na półce sklepowej", uzyskać wsparcie ze strony handlu przy jego sprzedaży oraz jaki jest stopień powiązania przedsiębiorstwa z potencjalnymi pośrednikami handlowymi nowego produktu. Potrzebną informacją rynkową, bezpośrednio wynikającą z tych kryteriów, jest deklarowane wsparcie pośredników handlowych przy sprzedaży nowego produktu, natomiast pośrednio jest to również informacja o opinii pośredników handlowych o nowym produkcie[55].

[50] C. M. Crawford, C. A. Di Benedetto, dz. cyt., s. 202.
[51] R. G. Cooper, *Winning*…, 3rd ed., dz. cyt., s. 237.
[52] Tamże.
[53] Zob. Ch. Stagg, J. Saunders, V. Wong, dz. cyt., s. 465.
[54] Zob. tamże, s. 466.
[55] Synergizm między nowym produktem a kanałami dystrybucji został umieszczony przez Ch. Stagga, J. Saundersa i V. Wonga w poprzedniej grupie kryteriów, dlatego w aktualnej nie występuje.

Siódma grupa kryteriów dotyczy rodzaju rynku. R. G. Cooper określa tę grupę nazwą „atrakcyjność rynku”[56)], co wyraźnie świadczy o jej rynkowym charakterze. Można powiedzieć, że kryteria z tej grupy sprawdzają na ile atrakcyjny jest rynek nowego produktu. W szczególności ocenie podlega atrakcyjność rynku ze względu na nabywców, konkurencję oraz ogólne informacje rynkowe. Przegląd kryteriów odnoszących się do nabywców pozwala stwierdzić, że niezbędne są następujące informacje dotyczące nabywców[57)]:

— lojalność potencjalnych nabywców nowego produktu wobec produktów konkurencyjnych,
— satysfakcja potencjalnych nabywców nowego produktu z produktów konkurencyjnych,
— stabilność potrzeb nabywców odpowiadających kategorii produktów, w której mieści się nowy produkt,
— stabilność popytu na kategorię produktów, do której należy nowy produkt,
— liczba nabywców.

Z kolei, jeśli wziąć pod uwagę kryteria z rozpatrywanej grupy, które odnoszą się do konkurentów, to będą potrzebne następujące informacje o konkurentach[58)]:

— pozycja rynkowa konkurentów na rynku danej kategorii produktów,
— częstość wprowadzania nowych produktów na rynek przez konkurentów,
— ważność strategiczna produktów konkurencyjnych dla przedsiębiorstw sprzedających te produkty,
— intensywność konkurencji na rynku nowego produktu,
— stopień podobieństwa pomiędzy produktami konkurencyjnymi,
— intensywność konkurencji cenowej na rynku nowego produktu,
— liczba produktów konkurencyjnych na rynku nowego produktu.

W zakresie kryteriów dotyczących ogólnych informacji rynkowych, R. G. Cooper[59)] i L. Rochford[60)] wymieniają takie, które bezpośrednio dotyczą informacji rynkowych. Są to wielkość rynku (bieżąca i przyszła) oraz dynamika wzrostu rynku (bieżąca i przyszła). Można też dodać, że rynek może być również oceniany ze względu na jego fazę rozwojową[61)].

Ósma grupa kryteriów z listy Ch. Stagga, J. Saundersa i V. Wonga dotyczy oceny znajomości rynku, stąd – podobnie jak poprzednia grupa – ma wyraźnie rynkowy charakter. Kryteria stosowane w tej grupie służą ocenie stopnia znajomości pewnych aspektów rynku, na przykład:

— zrozumienia postępowania nabywców,
— wiedzy dotyczącej reakcji konkurentów na wprowadzenie nowego produktu na rynek,
— ceny, którą potencjalni nabywcy są skłonni zapłacić za produkt.

Informacje rynkowe potrzebne do spełnienia kryteriów z tej grupy i przeprowadzenia na ich podstawie oceny są następujące[62)]:

— postępowanie potencjalnych nabywców przy zakupie nowego produktu,
— cena, którą nabywcy są skłonni zapłacić za nowy produkt,
— potencjalne reakcje konkurentów na wprowadzenie nowego produktu na rynek.

[56)] R. G. Cooper, *Winning*…, 3rd ed., dz. cyt., s. 237.
[57)] Zob. Ch Stagg, J. Saunders, V. Wong, dz. cyt., s. 466–467.
[58)] Zob. tamże.
[59)] R. G. Cooper, *Winning*…, dz. cyt., s. 237.
[60)] L. Rochford, dz. cyt., s. 265.
[61)] I. P. Rutkowski, *Rozwój nowego produktu. Metody i uwarunkowania*, PWE, Warszawa 2007, s. 241.
[62)] Zob. Ch. Stagg, J. Saunders, V. Wong, dz. cyt., s. 468.

Dziewiąta grupa kryteriów dotyczy finansowych aspektów związanych z tworzeniem nowego produktu. Na podstawie tych kryteriów ocenia się projekt nowego produktu ze względu na takie kryteria, jak[63]: wielkość wydatków finansowych, możliwy wzrost sprzedaży nowego produktu, potencjalna stopa zwrotu (ROI)[64], udział nowego produktu w rynku, potencjalny narzut zysku (marża netto)[65]. Podstawowe informacje rynkowe potrzebne do przeprowadzenia oceny ze względu na kryteria z tej grupy, to: prognozowana sprzedaż nowego produktu, prognozowany udział nowego produktu w rynku, przewidywana cena nowego produktu i przewidywany jego narzut zysku.

Dziesiąta grupa kryteriów odnosi się do strategii marketingowej nowego produktu. Kryteria proponowane w tej grupie służą ocenie celów marketingowych i sposobów postępowania na rynku, przewidywanych dla nowego produktu. Są to kryteria, na podstawie których ocenia się, na przykład, ofensywność bądź defensywność przyszłego postępowania na rynku lub też, czy postępowanie to będzie się głównie opierało na rynku czy na produkcie. Bezpośrednio kryteria te nie wymagają informacji rynkowych. Pośrednio, to znaczy w celu przygotowania strategii marketingowej, będą wymagane informacje rynkowe. Można przyjąć, że do przygotowania strategii marketingowej wykorzystywane będą wszelkie informacje rynkowe, które zostały zgromadzone na potrzeby danego projektu nowego produktu.

Ostatnia, jedenasta grupa kryteriów dotyczy marki nowego produktu. Poprzez kryteria występujące w tej grupie ocenia się przewidywane rozwiązania, dotyczące marki produktu. Informacje rynkowe, wymagane do sprawdzenia koncepcji nowego produktu ze względu na kryteria z tej grupy, są następujące[66]:

— marki i strategie marek stosowane przez konkurentów,
— odróżnianie marki nowego produktu od marek konkurentów przez potencjalnych nabywców,
— łatwość rozpoznania i zapamiętania marki nowego produktu przez potencjalnych nabywców.

Na etapie pełnego rozpoznania koncepcji zidentyfikowano wiele informacji rynkowych, przy czym niektóre z nich powtarzają się lub dotyczą podobnych zagadnień. Dlatego konieczne jest dokonanie ich przeglądu oraz uporządkowanie, gdyż niektóre informacje się powtarzają, co próbowano zaakcentować. Efektem takiego uporządkowania jest zestawienie przedstawione w tablicy 2.4. Znajdują się tam potrzebne informacje rynkowe na etapie pełnego rozpoznania, w nawiązaniu do wcześniej wyróżnionych trzech typów informacji rynkowych, które dodatkowo pogrupowano według zbliżonych treści w zakresie każdego z trzech podstawowych typów.

Tablica 2.4 zawiera dużo różnych informacji rynkowych, co świadczy o tym, że na etapie pełnego rozpoznania zapotrzebowanie na informacje rynkowe jest duże. Z drugiej jednak strony, ta pokaźna liczba różnych informacji wynika stąd, że analizując działania i czynności występujące na etapie pełnego rozpoznania, starano się je ująć szeroko. Na

[63] Zob. tamże.

[64] Ang. *return on investment*. W praktyce stosuje się wiele miar stopy zwrotu (zob. D. Watson, A. Head, *Corporate Finance. Principles and Practice*, Pearson Education, Harlow, England 2004, s. 67–69; E. Nowak, dz. cyt., s. 252–253), jednak Ch. Stagg, J. Saunders, V. Wong nie podają, o którą konkretnie miarę chodzi.

[65] Procentowy narzut zysku (marży netto) można określić na podstawie relacji zysku jednostkowego produktu i jednostkowych kosztów całkowitych tego produktu, tzn. $n_z = (z \times 100) / k_c$, gdzie: n_z – narzut zysku (marża netto); k_c – jednostkowe koszty całkowite produktu (zob. W. Gabrusewicz, A. Kamela-Sowińska, H. Poetschke, *Rachunkowość zarządcza*, PWE, Warszawa 2002, s. 320).

[66] Zob. tamże, s. 469–470.

przykład, identyfikując informacje rynkowe potrzebne do pełnego przeglądu, brano pod uwagę wszystkie kryteria występujące na liście Ch. Stagga, J. Saundersa i V. Wonga. W przypadku danego projektu nowego produktu liczba zastosowanych kryteriów na pełnym przeglądzie może być znacznie mniejsza, stąd również mniejsza będzie ilość potrzebnych informacji rynkowych. Warto podkreślić, że w odniesieniu do określonego projektu nowego produktu, potrzebne informacje rynkowe będą wynikały z określonych działań i czynności podejmowanych w tym projekcie.

Tablica 2.4

Informacje rynkowe na etapie pełnego rozpoznania koncepcji (etap IV)

INFORMACJE DOTYCZĄCE NABYWCÓW
1. Potrzeby i preferencje nabywców
■ Skala, intensywność i kontekst występowania potrzeby – Czy potencjalni nabywcy odczuwają określoną potrzebę? (jeśli tak, to kolejne pytania) – Jak często ta potrzeba występuje? – Jak ważna jest ta potrzeba dla potencjalnych nabywców? – W których sytuacjach najczęściej występuje ta potrzeba? ■ Charakterystyka obecnego sposobu zaspokajania potrzeby – Czy potencjalni nabywcy zaspokajają daną potrzebę? (jeśli tak, to kolejne pytania) – Który produkt (produkty) jest używany w celu zaspokojenia tej potrzeby? – Jaki jest stopień zadowolenia (satysfakcja) potencjalnych nabywców z dotychczasowego sposobu zaspokajania potrzeby? – Jeśli nie występuje pełne zadowolenie, to z jakiego powodu? – Jak potencjalni nabywcy oceniają produkt, który stosują w celu zaspokojenia potrzeby? ■ Preferencje w zakresie sposobu zaspokojenia potrzeby – Jakie są potencjalne, ogólne sposoby zaspokajania danej potrzeby przez potencjalnych nabywców (potencjalne kategorie produktów)? – Jaki jest preferowany, ogólny sposób zaspokajania danej potrzeby przez potencjalnych nabywców (preferowana kategoria produktów)? – Jakie są kluczowe atrybuty rozpatrywanej kategorii produktów z punktu widzenia potencjalnych nabywców? – Jaka jest hierarchia tych atrybutów w świetle opinii nabywców? – Która kombinacja poziomów atrybutów jest preferowana przez potencjalnych nabywców w zakresie rozpatrywanej kategorii produktów (w tym poziom ceny)? ■ Dodatkowe wymagania i preferencje nabywców wynikające z karty założeń: – Jakie są wymagania lub preferencje potencjalnych nabywców w stosunku do cech produktu poszerzonego (np. gwarancja oraz obsługa przed, w trakcie i po sprzedaży)? – Jakie są wymagania lub preferencje nabywców co do miejsca zakupu nowego produktu? – Które czynniki wpływają na poziom satysfakcji nabywców w zakresie rozpatrywanej kategorii produktów? – Jakie są wymagania lub preferencje potencjalnych nabywców co do jakości nowego produktu?
2. Segmentacja rynku
– Które segmenty nabywców występują na rynku? – Jakie są potrzeby i preferencje poszczególnych segmentów rynkowych? – Czy segmenty rynkowe wymagają odrębnych wariantów produktu lub działań marketingowych, jeśli tak, to jakich? – Jaki jest profil nabywców każdego z segmentów rynkowych? – Jaka jest wielkość każdego z segmentów rynkowych? – Jaka jest dynamika wielkości poszczególnych segmentów rynkowych? – Jaka jest prognozowana wielkość poszczególnych segmentów rynkowych? – Co oglądają, czego słuchają i co czytają docelowi nabywcy?

cd. tablicy 2.4

3. Postępowanie nabywców przy zakupie

- Produkty konsumpcyjne
  - Kto pełni poszczególne role przy zakupie produktów należących do rozpatrywanej kategorii produktów (tzn. inicjatora, doradcy, decydenta, nabywcy, użytkownika)?
  - Jak przebiega proces podejmowania decyzji zakupu danej kategorii produktów (w tym: źródła informacji o kategorii produktów, zbiór produktów do wyboru, kluczowe kryteria zakupu, miejsce i czas zakupu, dysonans po zakupie)?
  - Które kluczowe czynniki wpływają na podjęcie decyzji zakupu danej kategorii produktów (np. czynniki otoczenia, indywidualne)?
- Produkty inwestycyjne
  - Jaki jest skład grupy podejmującej decyzję o zakupie danej kategorii produktów (ang. *buying center*)?
  - Jak przebiega proces podejmowania decyzji zakupu danej kategorii produktów (w tym na przykład: techniczna specyfikacja kupowanego produktu, kryteria oceny dostawców)?
  - Który rodzaj sytuacji zakupu wiąże się z rozpatrywaną kategorią produktów (tzn. zakupy rutynowe, zakupy restytucyjne, zakupy produktów nowych dla nabywcy)?
  - Które czynniki warunkują podjęcie decyzji zakupu danej kategorii produktów (np. czynniki otoczenia, organizacyjne, międzyludzkie, indywidualne)?

4. Informacje do macierzy powiązań w metodzie HOQ

- Które atrybuty produktu są ważne w świetle opinii nabywców (tzw. atrybuty nabywców), najlepiej wyrażone ich językiem?
- Jaka jest względna ważność atrybutów nabywców?
- Jak postrzegane są produkty konkurencyjne oraz nowy produkt ze względu na atrybuty nabywców?

5. Opinia nabywców o koncepcji nowego produktu (informacje z badania koncepcji)

- Informacje bezpośrednio związane z zakupem, tzn. zamiar zakupu, częstość zakupu, wielkość jednorazowych zakupów.
- Informacje diagnostyczne, takie jak: unikatowość nowego produktu; wiarygodność prezentowanej koncepcji; ogólna ocena koncepcji; zainteresowanie koncepcją; rozwiązanie problemu użytkownika; zalety i wady nowego produktu; cena, którą nabywcy są skłonni zapłacić za produkt; skłonność potencjalnych nabywców do zaspokajania określonej potrzeby nowym produktem przedsiębiorstwa, zamiast dotychczasowym produktem tego przedsiębiorstwa.
- Informacje służące tworzeniu profili nabywców, np. cechy społeczne, demograficzne, ekonomiczne badanych i zwyczaje nabywcze w zakresie rozpatrywanej kategorii produktów.

6. Percepcja produktów konkurencyjnych i nowego produktu przez nabywców

- Jak nabywcy postrzegają produkty konkurencyjne (informacja do pozycjonowania nowego produktu w p. 2 karty założeń)?
- Jak nabywcy postrzegają produkty konkurencyjne oraz nowy produkt na podstawie atrybutów produktu (informacja do porównania w p. 4 karty założeń)?

7. Pozostałe informacje dotyczące nabywców

- Jaka jest satysfakcja nabywców nowego produktu z produktów konkurencyjnych?
- Jaka jest lojalność nabywców wobec produktów konkurencyjnych?
- Na ile stabilne są potrzeby nabywców odpowiadające rozpatrywanej kategorii produktów?
- Jaka jest liczba nabywców?
- Na ile popyt jest stabilny w ramach rozpatrywanej kategorii produktów?
- Jaki jest stopień odróżnienia marki nowego produktu od marek konkurentów przez nabywców?
- Jaki jest stopień rozpoznania i zapamiętania marki nowego produktu przez nabywców?

cd. tablicy 2.4

INFORMACJE DOTYCZĄCE SPRZEDAWCÓW
8. Informacje dotyczące konkurentów
– Kim są bezpośredni konkurenci na rynku nowego produktu? – Jakie są strategie i plany rozwojowe potencjalnych konkurentów? – Jakie są silne i słabe strony potencjalnych konkurentów? – Jaka jest pozycja rynkowa poszczególnych konkurentów? (tzn. udziały rynkowe, tendencje zmian tych udziałów)? – Jak często konkurenci wprowadzają nowe produkty na rynek w zakresie danej kategorii produktów? – Jaka jest ważność strategiczna produktów konkurencyjnych dla przedsiębiorstw sprzedających te produkty? – Jaka jest intensywność i agresywność konkurencji na rynku nowego produktu? – Jaka jest intensywność konkurencji cenowej? – Jakie mogą być reakcje konkurentów na wprowadzenie nowego produktu na rynek? – Jakie są marki i strategie marek stosowane przez konkurentów?
9. Informacje o produktach konkurencyjnych
– Które produkty będą konkurowały z nowym produktem? – Jakie są ceny produktów konkurencyjnych? – Jakie są atrybuty produktów konkurencyjnych, ich silne i słabe strony? – Jak nabywcy oceniają produkty konkurencyjne? – Jakie są parametry techniczne produktów konkurencyjnych? – Ile jest produktów konkurencyjnych? – Jaki jest stopień podobieństwa pomiędzy produktami konkurencyjnymi?
OGÓLNE INFORMACJE RYNKOWE
10. Informacje dotyczące wielkości rynku
– Jaka jest wielkość rynku rozważanej kategorii produktów? – Jaka jest dynamika wielkości rynku nowego produktu?
11. Inne informacje
– Jaki jest przeciętny narzut zysku (marża netto) w zakresie rozpatrywanej kategorii produktów? – Jaki jest szacowany okres występowania na rynku sposobności do tworzenia nowego produktu? – Jakie są informacje historyczne, mówiące o schematach (wzorcach) rozwoju i stopniu porażki podobnych produktów? – Jaka jest przeciętna długość cyklu życia produktów należących do rozpatrywanej kategorii produktów? – Jakie wsparcie przy sprzedaży nowego produktu deklarują pośrednicy handlowi? – Jaka jest opinia pośredników handlowych o nowym produkcie? – W której fazie rozwojowej jest rynek nowego produktu?

Źródło: opracowanie własne

Należy zauważyć, że informacje określone w punkcie 6 w tablicy 2.4 są zbliżone do informacji podanych w punkcie 4 tejże tablicy. Jednakże zdecydowano się na podanie ich w odrębnych punktach, gdyż w przypadku danego projektu nowego produktu może nie być stosowany diagram jakości (metoda HOQ), zaś informacje o tym, jak nabywcy postrzegają nowy produkt i produkty konkurencyjne będą potrzebne do karty założeń.

2.2. Faza przekształcenia koncepcji w produktu

2.2.1. Etap opracowania prototypu

W fazie przekształcenia koncepcji w produkt wyraźnie dominują działania techniczne w zakresie rozwoju nowego produktu. Jednakże przy realizacji tych działań nie można zapominać o rynku, stąd ich efekty należy sukcesywnie weryfikować poprzez kontakt z potencjalnymi nabywcami. Przypomnijmy, że na wejściu do tej fazy mamy już gotową kartę założeń produktu, uprzednio uzgodnioną i zaakceptowaną. Zawiera ona podstawowe cele, które zamierza się osiągnąć w danym projekcie nowego produktu, jak też i wiele cennych informacji, które należy wykorzystać przy tworzeniu produktu. W pierwszym etapie tej fazy informacje rynkowe mogą być gromadzone w dwóch momentach. Pierwszym z nich jest moment opracowania modelu produktu, natomiast drugim – przygotowania prototypu. W każdym z tych przypadków można zwrócić się do potencjalnych nabywców z prośbą o wyrażenie ich opinii na temat modelu lub, odpowiednio, prototypu.

Model, przygotowany zgodnie z kartą założeń produktu, może służyć wypracowaniu pewnych elementów koncepcji nowego produktu, które mogą zostać określone dopiero wtedy, gdy się on pojawi[67]. Mogą to być, na przykład, szczegółowe rozwiązania co do formy – w szczególności kształtu – nowego produktu. Uzyskane w tym momencie opinie nabywców (lub ich preferencje, gdy przedstawiano nabywcom różne opcje danego problemu), dotyczące określonych rozwiązań, uwzględnia się przy projektowaniu produktu, jeśli jest to możliwe. Postępuje się w ten sposób w szczególności wtedy, gdy nowy produkt jest dobrem inwestycyjnym wykonywanym na zlecenia konkretnego kontrahenta[68]. Na marginesie należy dodać, że model często poddaje się również ocenie odpowiednich menedżerów wyższego lub średniego szczebla zarządzania. Ważną informacją rynkową na tym etapie jest opinia potencjalnych nabywców o tych cechach produktu, które można ocenić na podstawie modelu (np. kształt produktu, jego cechy ergonomiczne).

W momencie, gdy wykonany jest już prototyp nowego produktu, można przeprowadzić badania próbnego użytkowania prototypu wśród potencjalnych użytkowników nowego produktu. Jednakże to, czy takie badanie będzie przeprowadzane na obecnym etapie czy też dopiero wtedy, gdy będą gotowe produkty z serii próbnej lub pilotażowej, będzie zależało od konkretnego projektu nowego produktu. Z jednej strony, im wcześniej poznana jest opinia potencjalnych nabywców o użytkowaniu nowego produktu – a może mieć to miejsce już w przypadku prototypu – tym lepiej. Wynika to stąd, że uwzględnienie ewentualnych uwag potencjalnych użytkowników dotyczących produktu i, w konsekwencji, wprowadzanie zmian w projekcie nowego produktu jest mniej kosztowne na etapie opracowania prototypu niż wtedy, gdy są już gotowe produkty serii próbnej lub pilotażowej. Poprawki wprowadzone na podstawie wyników badania serii próbnej mogą powodować zmiany technologii. Jednakże, z drugiej strony, prototypy mogą być wykonywane w innej technologii oraz z innych materiałów niż tworzony produkt. Dlatego, w określonej sytuacji prototyp może odbiegać od gotowego produktu, na przykład co do wyglądu, i różnica ta mogłaby mieć wpływ na opinię użytkowników o nowym produkcie. Również technologia wykonania prototypu może nie być przystosowana do wykonywania odpowiednio licznej partii prototypów, o określonym i porównywalnym poziomie jakości. W związku z tym decyzja o tym, czy badania próbnego użytkowania należy przeprowadzić na obecnym etapie, czy na etapie późniejszym, czy też na obu etapach, powinna być podejmowana w nawiązaniu do

[67] W. Jermakowicz, dz. cyt., s. 69.
[68] Zelmer, dz. cyt.

indywidualnego projektu nowego produktu. Ze względu na to, że badaniom próbnego użytkowania mogą być poddane prototypy, informacje rynkowe uzyskiwane w tych badaniach zostaną obecnie wyspecyfikowane.

Informacje rynkowe pochodzące z badań próbnego użytkowania są zbliżone do informacji uzyskiwanych w badaniach koncepcji. C. M. Crawford i C. A. Di Benedetto stwierdzają, że badania próbnego użytkowania prototypów (lub produktów) są w zasadzie analogiczne do badań koncepcji. Podkreślają też, że różnica pomiędzy nimi polega na tym, że te pierwsze dotyczą już prototypu (lub produktu), podczas gdy te drugie jeszcze koncepcji nowego produktu[69]. Informacje rynkowe, które pochodzą z badań próbnego użytkowania prototypów (lub produktów), to[70]:

— „pierwsze wrażenie", jakie wywiera produkt na potencjalnych nabywcach (np. wygląd, kolor, trwałość),
— pierwsze doświadczenia w zakresie użytkowania produktu (tzn. „czy ten produkt działa", łatwość użycia, czy użytkownicy radzą sobie z produktem, czy z produktem dzieje się coś nieoczekiwanego),
— podstawowe problemy, które rozwiązuje ten produkt i podstawowe korzyści, które daje nabywcy,
— różne informacje diagnostyczne (np. jak produkt jest użytkowany oraz jakie błędy są popełniane w trakcie używania go, propozycje dotyczące zmian działania produktu),
— satysfakcja z użytkowania produktu,
— zalety i wady produktu,
— cena, którą nabywcy są skłonni zapłacić za produkt lub która, ich zdaniem, jest właściwa dla tego produktu,
— zamiar zakupu nowego produktu, który nadal w tym momencie nie w pełni odzwierciedla późniejszą faktyczną chęć zakupu nowego produktu, gdy jest on już na rynku,
— planowana częstość i wielkość jednorazowych zakupów, o ile wynika to z rodzaju produktu.

Jeśli badanie próbnego użytkowania prototypu przeprowadzane jest na bieżącym etapie, to zostanie ono wykorzystane na przeglądzie prototypu. Oznacza to, że na tym przeglądzie zostanie zastosowany system oceny użyty na pełnym przeglądzie koncepcji, uzupełniony o kryteria pozwalające ocenić wyniki badania próbnego użytkowania w świetle wymagań stawianych nowemu produktowi w karcie założeń produktu.

Informacje rynkowe potrzebne na etapie opracowania prototypu zestawiono w tablicy 2.5. Przy czym założono, że badania próbnego użytkowania prototypu wystąpią na tym etapie.

Jak wynika z tablicy 2.5, na etapie opracowania prototypu potrzebne są informacje rynkowe, które dotyczą nabywców – przyszłych użytkowników nowego produktu. Z przeprowadzonej analizy nie wynika, że na obecnym etapie potrzebne są informacje o konkurencji lub też ogólne informacje rynkowe. Informacje tego rodzaju powinny zostać uzyskane w fazie przygotowania koncepcji nowego produktu, obecnie zaś mogą być wykorzystywane, na przykład do porównywania parametrów techniczno-eksploatacyjnych prototypu i produktów konkurencyjnych. Natomiast zapotrzebowanie na informacje o nabywcach, to znaczy uzyskanie ich opinii o modelu oraz prototypie, wynika stąd, że na bieżącym etapie koncepcja nowego produktu stopniowo przeradza się w funkcjonujący produkt. Dlatego rozsądnym jest sprawdzanie na bieżąco czy potencjalnym nabywcom odpowiadają model, a następnie prototyp. W tym ostatnim przypadku, o ile nie występują wyraźne przeciw-

[69] C. M. Crawford, C. A. Di Benedetto, dz. cyt., s. 329.
[70] Tamże, s. 336, 339 i 347.

wskazania do stosowania badań próbnego użytkowania już na etapie opracowania prototypu, o czym mówiono wcześniej. Należy zauważyć, że weryfikowanie kolejnych „przybliżeń" nowego produktu w świetle opinii potencjalnych nabywców jest cechą charakterystyczną dla całej fazy przekształcania koncepcji w produkt.

Tablica 2.5

Informacje rynkowe na etapie opracowania prototypu (etap V)

Informacje dotyczące nabywców
1. Opinia potencjalnych nabywców o modelu nowego produktu (np. ocena kształtu produktu, jego cech ergonomicznych). 2. Opinia potencjalnych nabywców o produkcie na podstawie badań próbnego użytkowania, tzn.: – „pierwsze wrażenie" jakie wywiera produkt na potencjach nabywcach (np. wygląd, kolor), – pierwsze doświadczenia w zakresie użytkowania produktu (tzn. „czy ten produkt działa", łatwość użycia, czy użytkownicy radzą sobie z produktem, czy z produktem dzieje się coś nieoczekiwanego), – podstawowe problemy, które rozwiązuje ten produkt, i podstawowe korzyści, które daje nabywcy, – różne informacje diagnostyczne (np. jak produkt jest użytkowany oraz jakie błędy są popełniane w trakcie używania go, propozycje dotyczące zmian działania produktu), – satysfakcja z użytkowania produktu, – zalety i wady produktu, – cena, którą nabywcy są skłonni zapłacić za produkt lub ich zdaniem jest dla niego właściwa, – zamiar zakupu nowego produktu, – ewentualnie planowana częstość i wielkość jednorazowych zakupów.

Źródło: opracowanie własne

2.2.2. Etap opracowania produktu i technologii

Informacje rynkowe na etapie opracowania produktu i technologii są potrzebne do zweryfikowania efektów technicznych prac rozwojowych oraz przygotowania działań, które będą realizowane na kolejnym etapie. Istotnym wynikiem prac wdrożeniowych jest pojawienie się gotowych produktów w postaci serii próbnej lub pilotażowej. Jak już mówiono w poprzednim punkcie, uzyskane w ten sposób produkty można oddać do użytkowania potencjalnym nabywcom i poprosić ich o opinie o nowym produkcie. Informacje z badań próbnego użytkowania przeprowadzonych na bieżącym etapie są o tyle istotne, że dotyczą nowego produktu wytworzonego za pomocą technologii, która zostanie użyta przy pełnym uruchomieniu produkcji. Stąd produkty użyte w badaniu próbnego użytkowania nie powinny odbiegać od produktów, które zostaną wprowadzone na rynek. Informacje rynkowe uzyskiwane obecnie, na podstawie badań próbnego użytkowania, są takie same jak w przypadku badań próbnego użytkowania prototypów, stąd nie będą one ponownie podawane. Zestawienie tych informacji można znaleźć w tablicy 2.5.

Niektóre środki planowanych działań marketingowych mogą wymagać sprawdzenia, zanim zostaną ostatecznie ustalone w planie marketingowym[71)]. Chodzi o to, żeby kluczowe środki planowanych działań marketingowych poddać weryfikacji potencjalnych nabywców, w szczególności te, co do których brakuje pewności, że zaplanowano je w sposób właściwy. Na przykład, jeśli nazwa (marka) nowego produktu ma być użyta po raz pierwszy, to można poznać opinię potencjalnych nabywców o rozważanych nazwach. Analo-

[71)] W literaturze anglojęzycznej używa się w tym miejscu określenia *component testing*.

giczna sytuacja może wystąpić w odniesieniu do innych środków planowanych działań marketingowych, na przykład opakowania lub telewizyjnego filmu reklamowego. To, o którym środku należy pozyskać opinię potencjalnych nabywców, zależy od określonego projektu nowego produktu. Na przykład w przypadku produktów konsumpcyjnych nietrwałego użytku (ang. *Fast Moving Consumer Goods*), często przy wprowadzeniu ich na rynek (również i w trakcie ich dalszej sprzedaży) duże znaczenie odgrywa reklama. Wówczas planowane środki reklamy nowego produktu (np. ogłoszenie reklamowe prasowe, telewizyjny film reklamowy) mogą być weryfikowane w świetle opinii potencjalnych nabywców. Zatem treścią kolejnych istotnych informacji rynkowych pozyskiwanych na bieżącym etapie będą opinie potencjalnych nabywców o kluczowych środkach planowanych działań marketingowych.

W tablicy 2.6 zestawiono informacje rynkowe potrzebne na etapie opracowania produktu i technologii.

Tablica 2.6

Informacje rynkowe na etapie opracowania produktu i technologii (etap VI)

Informacje dotyczące nabywców
1. Opinia potencjalnych nabywców o produkcie na podstawie badań próbnego użytkowania – zbiór informacji podany w tym zakresie w tablicy 2.5.
2. Jakie są opinie potencjalnych nabywców o kluczowych środkach planowanych działań marketingowych (np. o nazwie nowego produktu, opakowaniu, telewizyjnym filmie reklamowym)?

Źródło: opracowanie własne

Jak wynika z tablicy 2.6, informacje rynkowe potrzebne na bieżącym etapie dotyczą nabywców. Są to opinie potencjalnych nabywców o nowym produkcie, uzyskane na podstawie badań próbnego użytkowania produktów z serii próbnej (lub pilotażowej) oraz o kluczowych środkach planowanych działań marketingowych. Te pierwsze pozawalają zweryfikować kolejne efekty prac rozwojowych, zaś te drugie potrzebne są do dopracowania planu marketingowego nowego produktu.

2.3. Faza uruchomienia produkcji i komercjalizacji

2.3.1. Etap badań rynkowych produktu i marketingu

Zgodnie z tym, co powiedziano w punkcie 1.1.4, główne wejścia tego etapu stanowią nowy produkt oraz plan marketingowy wprowadzenia go na rynek. Podstawowe czynności tego etapu, to: instalacja niezbędnych maszyn i urządzeń, wstępne uruchomienie produkcji oraz badanie rynkowe produktu i marketingu próbnego. Natomiast istotnym wyjściem będzie decyzja o komercjalizacji nowego produktu. W związku z tym, że jest to kluczowa decyzja w procesie rozwoju nowego produktu, to podjęcie jej powinno być oparte na jak najbardziej aktualnych i potencjalnie osiągalnych informacjach. Za podstawową informację, potrzebną do podjęcia decyzji o wprowadzeniu nowego produktu na rynek, można uznać przewidywaną wartość bieżącą netto (NPV) wyznaczoną dla tworzonego nowego produktu.

Informacje rynkowe potrzebne do wyznaczenia NPV zostały określone w punkcie 2.1.4. Wśród nich za najbardziej krytyczną należy uznać prognozę sprzedaży nowego produktu. Jej miarodajne oszacowanie może nastąpić obecnie na podstawie wyników badania rynkowego produktu i marketingu próbnego, które – o ile jest realizowane przez przedsię-

biorstwo – stanowi kluczową czynność tego etapu. Informacje rynkowe, uzyskiwane w celu prognozowania sprzedaży, będą zależały od rodzaju stosowanego badania. Mogą to być informacje dotyczące:

— zamiaru zakupu nowego produktu,
— wielkości zakupów próbnych i powtórnych,
— wielkości sprzedaży uzyskanej w czasie trwania badania (np. jednego roku).

Badania rynkowe produktu i marketingu próbnego, oprócz informacji dotyczącej prognozowania sprzedaży, dostarczają również wielu tak zwanych informacji diagnostycznych[72)]. Informacje te będą zależały od potrzeb danego przedsiębiorstwa i rodzaju zastosowanego badania. Mogą to być, na przykład[73)]:

— informacje o postawie i praktykach potencjalnych nabywców w ramach kategorii produktów,
— informacje o postawie potencjalnych nabywców wobec nowego produktu po zaprezentowaniu go im,
— opinie potencjalnych nabywców o nowym produkcie po użytkowaniu go.

C. M. Crawford i C. A. Di Benedetto podkreślają, że informacje diagnostyczne mogą dotyczyć któregokolwiek z działań marketingowych lub czegokolwiek, co wiąże się z wprowadzeniem nowego produktu na rynek[74)]. Niektóre badania rynkowe produktu i marketingu próbnego, jak na przykład badanie standardowe – tak zwany test marketingowy – pozwalają na zbieranie informacji o łącznej sprzedaży danej kategorii produktów, wielkości sprzedaży produktów konkurencyjnych, reakcji pośredników oraz reakcji konkurentów na wprowadzenie nowego produktu na rynek. Zatem informacje rynkowe gromadzone na obecnym etapie będą w dużym stopniu zależały od potrzeb w zakresie rozwoju danego produktu oraz od zastosowanego badania.

Analogicznie do poprzednich etapów, w tablicy 2.7 przedstawiono informacje rynkowe potrzebne na etapie badań rynkowych produktu i marketingu.

Należy podkreślić, że informacje rynkowe zestawione w tablicy 2.7 stanowią przykłady potrzebnych informacji na obecnym etapie. Zapewne kluczowymi informacjami rynkowymi, pochodzącymi z badania rynkowego produktu i marketingu próbnego, są informacje potrzebne do prognozowania sprzedaży. W zasadzie dopiero po przeprowadzeniu takiego badania można w miarę solidnie przygotować prognozę sprzedaży nowego produktu, która w połączeniu z bieżącymi informacjami o wydatkach (np. o kosztach wytwarzania, nakładach inwestycyjnych) pozwoli na zaktualizowanie wartości NPV. Obecnie zarówno prognozy sprzedaży nowego produktu, jak i szacunki jego różnych rodzajów kosztów, są znacznie bardziej miarodajne niż na wcześniejszych etapach. W związku z tym bliższa prawdy powinna być oszacowana wartość NPV, której szacunek będzie kluczowy przy podejmowaniu decyzji o komercjalizacji produktu. Jeśli chodzi o informacje diagnostyczne, pochodzące z badań rynkowych produktu i marketingu próbnego, to – jak już powiedziano – będą one zależały od potrzeb występujących w zakresie określonego projektu nowego produktu oraz stosowanego badania.

[72)] C. M. Crawford, C. A. Di Benedetto, dz. cyt., s. 411.
[73)] Tamże, s. 419–420.
[74)] Tamże, s. 411–412.

Tablica 2.7

Informacje rynkowe na etapie badań rynkowych produktu i marketingu (etap VII)

Informacje dotyczące nabywców
1. Informacje rynkowe z badania rynkowego produktu i marketingu próbnego: – informacje rynkowe do prognozowania wielkości sprzedaży (zależą od rodzaju badania), jak: zamiar zakupu nowego produktu, wielkość zakupu próbnego i wielkość zakupu powtórnego nowego produktu, wielkość sprzedaży uzyskana w czasie trwania badania, – informacje diagnostyczne (zależą od rodzaju badania), jak na przykład: – informacje o postawie i praktykach potencjalnych nabywców dotyczących kategorii produktów, – informacje o postawie potencjalnych nabywców wobec nowego produktu po zaprezentowaniu go im, – opinie potencjalnych nabywców o nowym produkcie po użytkowaniu go.
Informacje dotyczące sprzedawców
2. Informacje zależne od potrzeb i stosowanego badania, na przykład: – reakcja konkurentów na wprowadzenie nowego produktu na badany rynek, – wielkości sprzedaży produktów konkurencyjnych na badanym rynku.
Ogólne informacje rynkowe
3. Informacje zależne od potrzeb i stosowanego badania, na przykład: – sprzedaż kategorii produktów na badanym rynku, – reakcja pośredników na wprowadzenie nowego produktu na badany rynek.

Źródło: opracowanie własne

2.3.2. Etap komercjalizacji

Na tym etapie mamy do czynienia z pełnym uruchomieniem produkcji oraz rozpoczęciem sprzedaży nowego produktu. Realizacja tej sprzedaży opiera się na wcześniej przygotowanym planie marketingowym wprowadzenia produktu na rynek. Zatem dwa podstawowe działania tego etapu, to uruchomienie produkcji i wprowadzenie w życie planu marketingowego[75)].

Od momentu rozpoczęcia sprzedaży nowego produktu konieczne jest śledzenie jego sytuacji rynkowej. Uzyskuje się informacje, które służą ocenie skuteczności realizacji postawionych celów względem nowego produktu, sformułowanych w karcie założeń produktu lub w planie marketingowym. Porównanie osiągniętych wyników z założonymi celami pozwala, z jednej strony, na śledzenie sytuacji rynkowej, z drugiej zaś, na podjęcie ewentualnych stosownych działań korygujących. C. M. Crawford i C. A. Di Benedetto proponują opracowanie swego rodzaju systemu zarządzania wprowadzeniem nowego produktu na rynek[76)]. Przy użyciu takiego systemu można identyfikować ewentualne problemy występujące przy wprowadzeniu nowego produktu na rynek, następnie – w razie wystąpienia danego problemu – zastosować odpowiednie działania korygujące. Potencjalne problemy i odpowiednie dla nich działania naprawcze powinny zostać rozważone i przygotowane przed rozpoczęciem sprzedaży nowego produktu.

Wiele informacji zbieranych na etapie komercjalizacji bierze się stąd, że dzięki nim możliwa jest kontrola poszczególnych czynników występujących w modelu A-T-A-R.

[75)] R. G. Cooper, *Winning*…, 3rd ed., dz. cyt., s. 141.
[76)] C. M. Crawford, C. A. Di Benedetto, dz. cyt., s. 447–449.

Poczynione wcześniej założenia, dotyczące poziomu tych czynników, powinny być obecnie sprawdzane. Ich kontrola i wprowadzenie ewentualnych działań korygujących ma doprowadzić do osiągnięcia zaplanowanych przychodów ze sprzedaży. Oprócz kontrolowania wspomnianych czynników należy również pozyskiwać informacje wyjaśniające określoną sytuację. Zatem w sumie sprawdza się:

— skuteczność promocji nowego produktu poprzez pomiar świadomości jego istnienia wśród nabywców (ang. *awareness*),
— zakupy nowego produktu realizowane przez nabywców, to znaczy: wielkość zakupów próbnych (ang. *trial*), wielkość powtórnych zakupów (ang. *repeat*), również, o ile to jest niezbędne w przypadku danego rodzaju produktu, wielkość jednorazowych zakupów oraz częstość zakupów,
— dostępność (ang. *availability*) nowego produktu poprzez określenie stopnia akceptacji nowego produktu przez handel (np. procent pośredników sprzedających nowy produkt),
— czynniki diagnozujące zakupy nabywców, takie jak: czynniki wpływające na zakup nowego produktu, opinia nabywców o nowym produkcie (w tym jego zalety i wady), stopień kanibalizmu.

Dodatkowo D. W. Olson podaje, że na etapie komercjalizacji kontroluje się[77]:

— wielkość przychodów ze sprzedaży nowego produktu,
— wielkość rynku kategorii produktów, do której należy nowy produkt oraz udział nowego produktu w rynku,
— reakcje konkurentów na wprowadzenie nowego produktu na rynek.

Ponadto do określenia wielkości przychodów ze sprzedaży nowego produktu potrzebne są wartości transakcji kupna-sprzedaży nowego produktu w określonym czasie, zaś udział w rynku nowego produktu można określić na podstawie sprzedaży nowego produktu i wielkości rynku danej kategorii produktów.

Zanim produkt zostanie uznany za „regularny" produkt w ofercie przedsiębiorstwa, R. G. Cooper proponuje, aby przeszedł ostatni już przegląd po wprowadzeniu na rynek[78]. W jego zakresie ocenie poddawane są wszelkie cele wynikające z karty założeń produktu lub też jego planu marketingowego. Analizowane powinny być siły i słabości projektu nowego produktu oraz wyciągane wnioski ze zrealizowanych prac rozwojowych. Dopiero po takim przeglądzie projekt nowego produktu może zostać zamknięty, a zespół projektowy odpowiedzialny za ten projekt – rozwiązany[79].

Tablica 2.8 zawiera informacje rynkowe potrzebne na etapie komercjalizacji produktu. Z tablicy tej wynika, że na tym etapie potrzebne są informacje rynkowe o nabywcach, sprzedawcach oraz ogólne informacje rynkowe. Służą one przede wszystkim śledzeniu sytuacji na rynku nowego produktu.

W niniejszym rozdziale starano się zidentyfikować informacje rynkowe potrzebne w rozwoju nowych produktów. Służyła temu merytoryczna analiza działań i czynności podejmowanych na kolejnych etapach procesu rozwoju nowych produktów. Autor jednak ma świadomość, że w przypadku określonego projektu nowego produktu może się okazać, że potrzebne są informacje rynkowe, których w tym rozdziale nie podano. Może to wynikać

[77] Zob. D. W. Olson, *Market testing and postlaunch evaluation for consumer goods* [w:] *The PDMA Handbook of New Product Development*, ed. K. B. Kahn, 2nd ed., John Wiley & Sons, Hoboken, New Jersey 2005, s. 480 i 490–491.
[78] R. G. Cooper, *Winning*…, 3rd ed., dz. cyt., s. 141.
[79] Tamże.

z pewnych specyficznych działań i czynności występujących w określonym projekcie nowego produktu. Wówczas niezbędne będzie przeprowadzenie analizy tych działań i czynności pod kątem potrzeb w zakresie informacji rynkowych.

Tablica 2.8

Informacje rynkowe na etapie komercjalizacji (etap VIII)

Informacje dotyczące nabywców
1. Są to głównie: – świadomość istnienia produktu, – wielkość zakupów próbnych, – czynniki wpływające na podjęcie decyzji zakupu, – wielkość powtórnych zakupów, – zamiar powtórnego zakupu, – zalety i wady nowego produktu, – stopień kanibalizmu.
Informacje dotyczące sprzedawców
2. Reakcje konkurentów na wprowadzenie nowego produktu na rynek.
Ogólne informacje rynkowe
3. Wielkość rynku danej kategorii produktów. 4. Wartości transakcji kupna-sprzedaży nowego produktu i jego udział w rynku w określonym czasie. 5. Stopień akceptacji nowego produktu przez handel.

Źródło: opracowanie własne

W nawiązaniu do zidentyfikowanych w tym rozdziale informacji rynkowych, które uznano za potrzebne w procesie rozwoju nowego produktu, w kolejnym rozdziale pracy zaprezentowane zostaną podstawowe sposoby ich pozyskiwania.

Rozdział 3

POZYSKIWANIE INFORMACJI RYNKOWYCH W ROZWOJU NOWYCH PRODUKTÓW

3.1. Informacje rynkowe o nabywcach

3.1.1. Potrzeby i preferencje nabywców

W niektórych badaniach, rozpatrując kwestię wykorzystania informacji rynkowych, uwzględnia się jedynie badania marketingowe jako sposób ich uzyskiwania[1)]. Jednakże E. Maltz i A. K. Kohli zwracają uwagę na raczej oczywisty fakt, że informacje rynkowe mogą być gromadzone zarówno poprzez badania marketingowe (określane przez autorów jako formalne podejście), jak i nieformalne sposoby (np. dyskusje kuluarowe, kontakty z nabywcami)[2)]. Okazuje się też, że ten pierwszy sposób uzyskiwania informacji rynkowych w niektórych rodzajach przedsiębiorstw występuje w marginalnym stopniu. Z rezultatów badań R. Deshpande'a i G. Zaltmana wynika, że wśród przedsiębiorstw sprzedających dobra inwestycyjne, badania marketingowe stanowią względnie mały lub czasami niewystępujący sposób gromadzenia informacji rynkowych[3)]. W związku z tym, omawiając kwestię zbierania informacji rynkowych, należy uwzględniać oba sposoby ich pozyskiwania.

W punkcie 1 w tablicy 2.1[4)] wskazano trzy rodzaje informacji rynkowych, które dotyczą potrzeb nabywców. Informacje te można uzyskiwać w sposób formalny i nieformalny. Zacznijmy od scharakteryzowania pierwszego sposobu, który dostarcza informacji o wyższej jakości niż drugie podejście. Do formalnych metod określania potrzeb, rozumianych jako potrzeby w sensie ogólnym[5)], można zaliczyć badania oparte na źródłach wtórnych oraz niestandaryzowane wywiady z ekspertami. Te pierwsze, przez Z. Kędzior oraz K. Karcz określane jako badania wtórne[6)], można prowadzić na podstawie źródeł wewnętrznych i zewnętrznych.

Wewnętrzne źródła wtórne, które mogą być użyte do rozpoznania rozpatrywanych potrzeb, to:

— raporty z punktów serwisowych lub systemu skarg i wniosków, zawierające uwagi i sugestie klientów,

---

[1)] Np.: S. Hart, A. Diamantopoulos, *Marketing research activity and company performance: evidence from manufacturing industry*, „European Journal of Marketing" 1992, Vol. 27, No. 5, s. 47–61; R. Deshpande, G. Zaltman, *Factors affecting the use of market research information: a path analysis*, „Journal of Marketing Research" 1984, Vol. XIX (February), s. 14–31.

[2)] E. Maltz, A. K. Kohli, dz. cyt., s. 47.

[3)] R. Deshpande, G. Zaltman, *A comparison of factors affecting use of marketing information in consumer and industrial firms*, „Journal of Marketing Research" 1987, Vol. XXIV, February, s. 116.

[4)] Zob. punkt 2.1.1.

[5)] Kwestię odróżniania potrzeb w sensie ogólnym od potrzeb w sensie szczegółowym przedstawiono w punkcie 1.1.1. Również na rysunku 1.1 wyróżniono te dwa rodzaje potrzeb.

[6)] Z. Kędzior, K. Karcz, *Badania marketingowe w praktyce*, wyd. 3, PWE, Warszawa 2007, s. 40.

— raporty przedstawicieli handlowych (sprzedawców), którzy mają bezpośredni kontakt z pośrednikami handlowymi i klientami,
— raporty z badań marketingowych, prowadzonych przez przedsiębiorstwo w innych celach, niż odkrycie potrzeb w sensie ogólnym (np. badania lojalności czy satysfakcji klientów),
— wewnętrzne bazy danych,
— zapytania ofertowe (np. o nietypowych zapytaniach),
— inne raporty (np. o konkurencji, z negocjacji i rozmów handlowych, z udziału w targach i wystawach).

Cennymi zewnętrznymi źródłami wtórnymi, przy badaniu interesujących potrzeb, mogą okazać się następujące źródła:
— raporty dotyczące danej branży, opracowane przez firmy, instytucje i stowarzyszenia branżowe (np. firma Samar, śledząca rynek motoryzacyjny w Polsce),
— raporty i publikacje przedstawiające wskaźniki satysfakcji w poszczególnych przemysłach w skali kraju[7)],
— materiały z konferencji i artykuły naukowe z określonej dziedziny,
— raporty i opracowania instytucji rządowych (np. Głównego Urzędu Statystycznego, Rządowego Centrum Studiów Strategicznych),
— raporty instytucji naukowych (np. o wzorcach konsumpcji produktów),
— prasa (np. wydawnictwa branżowe, publikacje specjalistyczne, prasa codzienna),
— ewentualnie inne.

Niestandaryzowane wywiady z ekspertami również mogą stanowić istotny sposób wykrywania potrzeb w sensie ogólnym. Ich przeprowadzenie wymaga najpierw znalezienia ekspertów (np. w instytucjach branżowych lub naukowych, mediach, stowarzyszeniach), a następnie przeprowadzenia wywiadu z tymi osobami. Wiedza ekspertów stanowi cenne źródło informacji, jednak problemem może być nakłonienie tych osób do wzięcia udziału w wywiadach. Jednym z rozwiązań w tym zakresie byłoby nawiązanie długofalowej współpracy z wyselekcjonowaną grupą ekspertów. Współpraca taka mogłaby być oparta na obopólnych korzyściach, na przykład wspólnych projektach lub przedsięwzięciach badawczych. Jednym z elementów tej współpracy, będącym korzyścią po stronie przedsiębiorstwa, mogłoby być uczestnictwo ekspertów w okresowych wywiadach. Mogą być to, na przykład, indywidualne wywiady pogłębione lub częściowo standaryzowane. Wywiady grupowe mogą mieć mniejsze zastosowanie w tym zakresie, gdyż eksperci mogą czuć się zdeprecjonowani poprzez propozycję uczestnictwa w wywiadach grupowych.

Nieformalne sposoby zbierania informacji są dość często stosowane w przedsiębiorstwach, szczególnie produkujących dobra inwestycyjne, gdyż jest to naturalna droga uzyskiwania informacji[8)]. Potwierdzeniem tego faktu mogą być wyniki badań J. P. Kelly'ego oraz R. T. Hise'a, którzy stwierdzili, że menedżerowie produktów inwestycyjnych w po-

[7)] Np. w Stanach Zjednoczonych może być to poziom wskaźnika ACSI (ang. *American Customer Satisfaction Index*) – zob. C. Fornell i in., *The American Customer Satisfaction Index: nature, purpose and findings*, „Journal of Marketing" 1996, Vol. 60 (October), s. 12.

[8)] Z obserwacji i doświadczeń autora pracy – ponad trzyletnia praktyka zawodowa w pionach marketingu i sprzedaży w przedsiębiorstwach produkujących dobra konsumpcyjne i inwestycyjne – wynika, że nieformalne pozyskiwanie informacji rynkowych jest niemalże codzienną praktyką, stosowaną przez pracowników marketingu, sprzedaży czy działów technicznych (np. kontakty osobiste, telefoniczne).

równaniu z menedżerami produktów konsumpcyjnych mają mniejszą styczność z badaniami marketingowymi i większą z klientami[9]. Od dawien dawna „zasięgnięcie języka" było praktykowane najpierw w handlu, a następnie w przemyśle. Jednak informacje zdobyte tą drogą mogą być mało obiektywne. Z drugiej strony, łatwość, szybkość oraz niskie koszty (nieraz wręcz ich brak) pozyskania informacji w ten sposób stanowią niewątpliwe zalety takiego podejścia. Nieformalne uzyskiwanie informacji o potrzebach nabywców może odbywać się bezpośrednio lub pośrednio. Ten pierwszy sposób opiera się na bezpośrednich kontaktach z nabywcami, natomiast drugi na uzyskiwaniu informacji z tak zwanej „drugiej ręki", na przykład ze źródeł, które mają bezpośredni kontakt z nabywcami. Bezpośrednie sposoby pozyskiwania informacji o potrzebach nabywców, drogą nieformalną, są następujące:

a) w przypadku producentów dóbr konsumpcyjnych:
   - — zbieranie informacji od sprzedawców z firmowych sklepów przedsiębiorstwa,
   - — śledzenie skarg, zażaleń i wszelkich uwag nabywców uzyskanych pisemnie, telefonicznie (np. infolinia), czy też przez Internet, które wpływają do działu sprzedaży,
   - — kontaktowanie się osobiste z ewentualnymi konsumentami na targach;
b) w przypadku producentów dóbr inwestycyjnych:
   - — „codzienne" bezpośrednie kontaktowanie się personelu sprzedaży z nabywcami (np. osobiste, telefoniczne, przez Internet),
   - — śledzenie nietypowych zapytań ofertowych, na przykład zapytań o produkty zbliżone do asortymentu przedsiębiorstwa, jednak niebędące w danej chwili w jego ofercie,
   - — kontaktowanie się z klientami na targach.

Pośrednimi, nieformalnymi źródłami informacji o potrzebach nabywców, zarówno w przypadku producentów dóbr konsumpcyjnych, jak i inwestycyjnych, mogą być:

- — pośrednicy handlowi (na przykład: hurtownie i detaliści dóbr konsumpcyjnych, agenci i hurtownie dóbr inwestycyjnych),
- — punkty serwisowe,
- — firmy specjalizujące się w przeprowadzaniu badań marketingowych, agencje promocyjne lub reklamowe,
- — czasopisma adresowane do określonej grupy odbiorców, która pokrywa się z grupą nabywców,
- — konkurenci (na przykład prywatne kontakty menedżerów),
- — inne, na przykład: dostawcy, organizacje konsumenckie, biura patentowe, firmy konsultingowe, instytuty naukowo-badawcze.

Na etapie tworzenia koncepcji (etap II) istotną kwestią jest odkrycie szczegółowej potrzeby potencjalnych nabywców w zakresie danej sposobności. Potrzeba ta, odzwierciedlająca istotny problem nabywców, stanowi podstawę do tworzenia koncepcji nowego produktu. Jest to wspominane już wcześniej podejście „od problemu do rozwiązania"[10] i informacje rynkowe niezbędne do jego realizacji podano w rozdziale drugim[11].

Szczegółowe potrzeby nabywców mogą być odkryte poprzez badania oparte na źródłach wtórnych, niestandaryzowane wywiady z ekspertami i badania jakościowe wśród nabywców. Przy czym te ostatnie należy uznać za najlepszy sposób uzyskiwania informacji

[9] Cyt. za: R. Deshpande, G. Zaltman, dz. cyt., s. 114.
[10] Zob. podrozdział 1.3 i punkt 2.1.2 pracy.
[11] Zob. punkt 1, tablica 2.2.

w tym względzie. Wewnętrzne źródła wtórne, służące pozyskaniu informacji o szczegółowych potrzebach (problemach) nabywców, to:
— zarejestrowane skargi i sugestie nabywców pochodzące z systemu skarg i sugestii, który może obejmować: pocztę tradycyjną i elektroniczną, informacje z punktów serwisowych, gorącą linię telefoniczną,
— raporty przedstawicieli handlowych, którzy – jak to określają T. Domański i P. Kowalski[12] – stanowią „oko i ucho" firmy,
— raporty z punktów serwisowych, dotyczące reklamacji klientów,
— wewnętrzne bazy danych,
— raporty z badań marketingowych prowadzonych przez przedsiębiorstwa w celach, które bezpośrednio nie dotyczą identyfikacji szczegółowych potrzeb, na przykład z badań satysfakcji czy z systemu punktów podsłuchu[13],
— ewentualnie inne (na przykład raporty z własnych sklepów detalicznych).

Również informacji o szczegółowych potrzebach nabywców mogą dostarczyć zewnętrzne źródła wtórne. Mogą nimi być, na przykład:
— raporty firm badawczych dotyczące określonych grup nabywców (np. raporty i opracowania przedstawiające segmenty rynkowe i ich potrzeby, jak PRIZM firmy Claritas),
— raporty opracowane przez instytucje i stowarzyszenia branżowe dotyczące określonej kategorii produktów i wymagań nabywców w zakresie tej kategorii,
— referaty z konferencji naukowych i artykuły naukowe, na przykład dotyczące wzorców konsumpcji określonej grupy produktów (na przykład wzory konsumpcji napojów alkoholowych),
— artykuły prasowe (na przykład publikacje specjalistyczne, prasa codzienna).

Również pewnego rodzaju informacje, co do potrzeb szczegółowych nabywców, można pozyskać na podstawie niestandaryzowanych wywiadów z ekspertami. Jednakże w tym zakresie należy poszukiwać ekspertów o dość wąskiej specjalizacji, co może spowodować, że tego rodzaju wywiady nie będą możliwe do przeprowadzenia.

Najważniejszym sposobem uzyskania informacji o szczegółowych potrzebach nabywców jest przeprowadzenie wśród nich badań jakościowych. Samych potencjalnych nabywców nowego produktu należy uznać za najlepsze źródło informacji o ich potrzebach szczegółowych. Badania tego rodzaju mogą być oparte na klasycznych metodach jakościowych, specyficznych metodach badawczych przystosowanych do badania potrzeb lub badaniach etnograficznych. Klasyczne badania jakościowe, to przede wszystkim: niestandaryzowane wywiady indywidualne i grupowe, metody projekcyjne oraz obserwacje[14]. Wśród nich, indywidualne wywiady pogłębione oraz zogniskowane wywiady grupowe (tzw. fokusy) stanowią najpowszechniejsze metody wykrywania szczegółowych potrzeb[15].

---

[12] T. Domański, P. Kowalski, *Marketing dla menedżerów*, WN PWN, Warszawa 1998, s. 76.

[13] Punkty takie polegają na wykorzystaniu bezpośrednich kontaktów pracowników przedsiębiorstwa (np. pracowników działu reklamacji) do zebrania danych, w zakresie wcześniej przygotowanego instrumentu pomiarowego, między innymi, mogą tam znaleźć się pytania dotyczące potrzeb. Szerzej na ten temat napisał W. Jankowski, *Punkty podsłuchu*, „Businessman Magazine" 2002, luty, s. 106.

[14] W języku polskim badaniom jakościowym poświęcone są w całości, na przykład, następujące prace: A. M. Nikodemska-Wołowik, dz. cyt.; D. Maison, dz. cyt.

[15] V. Mahajan, J. Wind, *New products models: practice, shortcomings and desired improvements*, „Journal of Product Innovation Management" 1992, Vol. 9, s. 133 i D. G. Boike, B. Bonifant, T. Siesfeld, *Market analysis and segmentation for new products* [w:] *The PDMA Handbook of New Product Development*, ed. K. B. Kahn, 2nd ed., John Wiley & Sons, Hoboken, New Jersey 2005, s. 197.

Opierając się na klasycznych badaniach jakościowych, C. M. Crawford i C. A. Di Benedetto proponują określone postępowanie w zakresie podejścia „od problemu do rozwiązania" [16]. Zdaniem tych autorów, zbiór potencjalnych problemów nabywców oraz ich hierarchię można uzyskać poprzez interrogację intensywnych użytkowników danej kategorii produktów, głównie takimi metodami, jak[17]:

— indywidualne wywiady pogłębione,
— zogniskowane wywiady grupowe.

C. M. Crawford i C. A. Di Benedetto proponują, aby, po pierwsze, zapytać badanych o potencjalne problemy związane z użytkowaniem danej kategorii produktów. Następnie należy poprosić badanych o określenie, z jednej strony, oczekiwanych korzyści wobec tej kategorii produktów, z drugiej zaś, o podanie obecnie uzyskiwanych korzyści przy użytkowaniu produktu należącego do tej kategorii. Różnice pomiędzy korzyściami oczekiwanymi a uzyskiwanymi wskażą problemy do rozwiązania w zakresie danej kategorii produktów[18]. C. M. Crawford i C. A. Di Benedetto[19] wspominają również o możliwości identyfikacji potencjalnych problemów nabywców i ich hierarchii za pomocą badania z zakresu standaryzowanych technik badawczych opartych na interrogacji[20] (ang. *survey research*). Wydaje się jednak, że tego rodzaju badanie powinno być poprzedzone badaniami jakościowymi, które pozwolą na określenie zbioru potencjalnych, rzeczywistych problemów nabywców.

Niektóre firmy identyfikację problemów nabywców przeprowadzają również poprzez obserwację ich postępowania w trakcie użytkowania tych produktów[21]. Na przykład R. D. Blackwell, P. W. Miniard i J. F. Engel podają, że jeden z czołowych producentów płatków śniadaniowych poszukuje rodzin, które zgadzają się na zainstalowanie kamery w kuchni, włączanej czujnikiem ruchu. Gdy ktoś z członków rodziny pojawi się w kuchni, wówczas kamera włącza się i rejestruje jego zachowanie. Tego producenta interesuje sposób przygotowywania i konsumpcji płatów śniadaniowych, na przykład jaka ilość płatków i mleka jest

[16] C. M. Crawford, C. A. Di Benedetto, dz. cyt., s. 94–95.
[17] Tamże.
[18] Tamże, s. 94.
[19] Tamże, s. 96.
[20] Standaryzowane techniki badawcze, oparte na interrogacji (ang. *survey research*), stanowią grupę procedur badawczych, które cechuje interrogacja (wypytywanie, dopytywanie się) oraz standaryzacja. Standaryzacja polega na stosowaniu jednolitego narzędzia badawczego (tzn. kwestionariusza, instrukcji do kwestionariusza, materiałów pomocniczych) i standardowych warunków badania. W tym ostatnim przypadku chodzi głównie o jednolite zastosowanie narzędzia badawczego oraz tworzenie jednolitej sytuacji przewidzianej w badaniu (zob. P. B. Sztabiński, *Wywiad jako technika standaryzowana* [w:] *Podręcznik ankietera*, pod red. Z. Sawińskiego, P. B. Sztabińskiego, F. Sztabińskiego, SMG/KRC Poland Media i Wyd. IFiS PAN, Warszawa 2000, s. 43–47). Do standaryzowanych technik badawczych, opartych na interrogacji, zalicza się głównie: wywiad kwestionariuszowy, wywiad telefoniczny – definicje obu wywiadów podano w przypisie w dalszej części pracy – oraz ankiety. Te ostatnie to przede wszystkim takie ankiety, jak: pocztowa, prasowa, rozdawana, roznoszona, telefoniczna, radiowa, telewizyjna, pod kontrolą, telewizyjna (zob. F. Sztabiński, *Ankieta pocztowa i wywiad kwestionariuszowy*, Wyd. IFiS PAN, Warszawa 1997, s. 10). Techniki te często określa się jako badania sondażowe lub badania (procedury) surveyowe; w tym ostatnim przypadku w nawiązaniu do anglojęzycznego określenia *survey research* (zob. F. Sztabiński, dz. cyt., s. 10 i S. Kaczmarczyk, *Badania marketingowe. Metody i techniki*, wyd. 3, PWE, Warszawa 2002, s. 170).
[21] C. M. Crawford, C. A. Di Benedetto, dz. cyt., s. 94 i 98.

zużywana przy ich konsumpcji, w jakich porach dania są spożywane płatki, czy też jakie dodatki są stosowane do płatków[22].

Metody jakościowe mogą być stosowane samodzielnie lub w połączeniu z innymi. W tym ostatnim przypadku powstają określone, specyficzne metody, które cechuje pewne przeznaczenie oraz określony przebieg. Do nich można zaliczyć metodę analizy przypadków konsumentów (ang. *Customer Case Research* lub krótko CCR)[23] oraz metodę Zaltmana (ZMET) – obie służące, między innymi, identyfikacji potrzeb ukrytych i ujawniających się[24]. Na przykład, metoda CCR zazwyczaj łączy wywiad pogłębiony z obserwacją i analizą dokumentacji związanej z zakupami. Szeroki opis zarówno metody CCR[25], jak i ZMET[26] przedstawia S. Kaczmarczyk.

W ramach jakościowych metod badawczych używanych do identyfikacji sposobności do rozwoju nowego produktu w zakresie potrzeb nabywców, należy podkreślić rolę badań etnograficznych. D. G. Boike, B. Bonifant i T. Siesfeld stwierdzają, że celem tych badań jest poznanie zachowań nabywców w zakresie użytkowania obecnych produktów oraz określenie problemów, i sposobów radzenia sobie z nimi, powstałych w trakcie tego użytkowania[27]. Badania etnograficzne opierają się głównie na obserwacji uczestniczącej, połączonej z wywiadami swobodnymi oraz analizą dokumentacji[28]. Znaczenie tego rodzaju badań wzrasta w ostatnich latach.

Gdy kluczowy problem nabywców w zakresie danej sposobności zostanie określony, to znalezienie rozwiązania tego problemu – w postaci koncepcji nowego produktu – może pochodzić od: zespołu projektowego nowego produktu, pracowników obszaru technicznego przedsiębiorstwa (na przykład dział konstrukcyjny lub B+R), pracowników obszaru marketingowego firmy lub klientów firmy[29]. W tym ostatnim przypadku, przy przeprowadzaniu badania wśród potencjalnych użytkowników produktu, należy ich o takie propozycje zapytać. Może się okazać, że przyszli użytkownicy nowego produktu ujawnią gotowe koncepcje nowego produktu. Wówczas należy je ująć w zbiorze potencjalnych koncepcji nowych produktów[30] i poddać ocenie przy kwalifikowaniu koncepcji. Informacje o istotnym problemie użytkowników produktu mogą pochodzić z innych źródeł niż od samych użytkowników – chociaż w wielu przypadkach użytkownicy stanowią najlepsze źródło. Ważne problemy użytkowników mogą być odkrywane poprzez niestandaryzowane wywiady z ekspertami w zakresie danej kategorii produktów lub ze źródeł wtórnych. W tym ostatnim przypadku mogą być to na przykład: branżowe raporty o rynku przygotowane przez specjalistyczną prasę lub czasopisma, specjalne raporty rządowe, raporty własne firmy z wcześniejszych badań. Informacje tego rodzaju mogą być uzyskane formalnymi lub nieformalnymi sposobami[31].

---

[22] R. D. Blackwell, P. W. Miniard, J. F. Engel, *Consumer Behavior*, 9th ed., Harcourt College Publishers, Orlando, Florida 2001, s. 22.

[23] Zob. G. Berstell, D. Nitterhouse, *Looking 'outside the box'*, „Marketing Research" 1997, Summer, s. 5–11.

[24] O potrzebach ukrytych i ujawniających się pisze S. Kaczmarczyk w pracy *Zastosowania*…, dz. cyt., s. 83.

[25] Tamże, s. 87–90.

[26] Tamże, s. 90–93.

[27] D. G. Boike, B. Bonifant, T. Siesfeld, dz. cyt., s. 197.

[28] K. Konecki, *Studia z metodologii badań jakościowych. Teoria ugruntowana*, WN PWN 2000, s. 122.

[29] C. M. Crawford, C. A. Di Benedetto, dz. cyt., s. 101–102.

[30] Zob. punkt 3, tablica 2.2.

[31] C. M. Crawford, C. A. Di Benedetto, dz. cyt., s. 96.

W punkcie 2 w tablicy 2.2 wyspecyfikowano informacje rynkowe potrzebne do analizy atrybutów, używanej do tworzenia koncepcji nowego produktu. Na podstawie analizy atrybutów można tworzyć koncepcje nowych produktów, wynikające ze zmian w zakresie jednego bądź kilku atrybutów produktu. Oznacza to, że stosując to podejście, zakłada się, iż koncepcja nowego produktu powstaje w wyniku określenia nowej kombinacji poziomów atrybutów produktu[32]. Do analizy atrybutów potrzebna jest lista kluczowych atrybutów określonej kategorii produktów. Lista taka może powstać na podstawie badań opartych na źródłach wtórnych oraz badań jakościowych, w tym ostatnim przypadku, na przykład poprzez pogłębione wywiady indywidualne lub zogniskowane wywiady grupowe z nabywcami określonej kategorii produktów. Niektóre przedsiębiorstwa mogą dysponować tego rodzaju listą. Może to wystąpić wtedy, gdy przedsiębiorstwo poszerza określoną linię produktów i ma już w swoim asortymencie produkt lub produkty należące do danej kategorii produktów. Wówczas uprzednio zdobyte doświadczenia, w tym przeszłe badania dotyczące istotnych atrybutów rozpatrywanej kategorii produktów, mogą dostarczyć informacji o kluczowych atrybutach.

Analiza atrybutów może być realizowana wieloma metodami. W zakresie tego podejścia wyróżnia się dwa następujące, najpowszechniej stosowane podejścia[33]:

— grupę analiz luk percepcyjnych,
— *conjoint analysis*.

Grupa analiz luk percepcyjnych zostanie przedstawiona w punkcie 3.1.6, który poświęcony jest pozyskiwaniu informacji o percepcji nabywców na potrzeby rozwoju nowych produktów. Jeśli zaś chodzi o *conjoint analysis*, to w metodzie tej na podstawie informacji o całkowitych preferencjach konsumentów wobec rozpatrywanych profili (stanowiących kombinację poziomów atrybutów danej kategorii produktów), określa się tak zwane użyteczności cząstkowe, obrazujące wagę, jaką przywiązują poszczególni badani do poziomów rozpatrywanych atrybutów danej kategorii produktów. Użyteczności te przedstawia się w postaci macierzy użyteczności cząstkowych. W macierzy tej wiersze stanowią badani konsumenci, kolumny odpowiadają poziomom poszczególnych atrybutów rozpatrywanej kategorii produktów, zaś jej elementami są użyteczności cząstkowe. Macierz ta stanowi podstawę dalszych analiz i interpretacji. Może ona służyć do wyznaczenia użyteczności danego profilu dla określonego konsumenta[34] lub do określenia całkowitej użyteczności określonego profilu[35]. Za pomocą tej analizy można wyznaczyć użyteczności całkowite profili ujętych w badaniu[36], to znaczy ocenianych przez badanych, oraz profili symulacyjnych – niepoddanych bezpośrednio ocenie badanych[37]. Profil o największej użyteczności całkowitej określa najbardziej pożądaną kombinację poziomów atrybutów przez potencjalnych nabywców, co pozwala na identyfikację koncepcji nowego produktu. O ile na podstawie macierzy użyteczności cząstkowych, utworzonej w procedurze *conjoint analysis*, przeprowadzono segmentację rynku, to również dla wyodrębnionych segmentów rynkowych można określić najbardziej odpowiadające im koncepcje produktów – nie tylko dla całego

[32] Tamże, s. 111.
[33] Tamże, s. 113.
[34] Sposób wyznaczenia użyteczności danego profilu dla określonego konsumenta przedstawia M. Walesiak, *Metody analizy danych marketingowych*, WN PWN, Warszawa 1996, s. 93.
[35] Zob. tamże, s. 95.
[36] Tamże.
[37] A. Bąk, M. Walesiak, *Conjoint analysis* [w:] *Metody statystycznej analizy wielowymiarowej w badaniach marketingowych*, pod red. E. Gatnara, M. Walesiaka, Wyd. AE we Wrocławiu, Wrocław 2004, s. 179.

rynku[38]. Identyfikacja koncepcji nowego produktu jest jednym z wielu możliwych zastosowań *conjoint analysis* w badaniach marketingowych. Niemniej, w firmach amerykańskich prawie połowa badań marketingowych, wykorzystujących *conjoint analysis*, służy właśnie określeniu koncepcji nowego produktu[39].

W zakresie analitycznych technik atrybutowych, względem niektórych grup produktów i przy wykorzystaniu Internetu, możliwe staje się wykrywanie pojawiających się szczegółowych potrzeb nabywców, do tej pory niezaspokojonych, z jednoczesną ilościową oceną skali tych potrzeb. Na przykład, G. L. Urban oraz J. R. Hauser w zakresie branży samochodowej przedstawiają metodę *listening in*, w której – na podstawie dialogu przez Internet pomiędzy potencjalnym nabywcą a wirtualnym doradcą – określane są sposobności do rozwoju nowych produktów, które wynikają z nowych kombinacji potrzeb nabywców. Dzięki wykorzystaniu techniki komputerowej istnieje możliwość dostosowywania zadawanych pytań do konkretnego respondenta (ang. *tailored interview*), uzyskiwania tym samym informacji o szczegółowych potrzebach, i szacowania wielkości tych potrzeb[40]. W tego rodzaju badaniu respondenci niemalże „projektują" pojazdy zgodnie ze swoimi pragnieniami. O ile podobną potrzebę będzie miała odpowiednio duża grupa potencjalnych nabywców, to jest to sygnał dla producenta, że pojawia się potrzeba wprowadzenia na rynek nowego modelu pojazdu. Zatem nowe technologie tworzą nowe możliwości w zakresie identyfikacji nowych potrzeb nabywców. Klasyczne podejście w tym zakresie zakłada, że „wyłowienie" nowych potrzeb jest możliwe głównie dzięki badaniom jakościowym, a następnie dopiero w kolejnych badaniach ilościowych szacuje się skalę takiej potrzeby[41]. Podejście to należy uznać za nadal aktualne dla większości rodzajów produktów. Jednakże w zakresie produktów, co do których potencjalni nabywcy poszukują informacji o odpowiednim dla nich produkcie głównie przez Internet – na przykład, wśród wszystkich kupujących nowe samochody aż 62 procent korzysta z informacji *on-line* przy wyborze samochodu[42] – możliwe jest znajdowanie ujawniających się potrzeb od razu w badaniu ilościowym na podstawie konfigurowania potrzeb nabywców. W chwili obecnej tego typu postępowanie – biorąc pod uwagę wszystkie rodzaje produktów – nie jest powszechne, natomiast wraz postępem i dalszym upowszechnianiem się technologii informacyjnych może ono nabierać znaczenia.

Oprócz ilościowych analitycznych metod atrybutowych, w literaturze przedmiotu można znaleźć jeszcze szereg metod jakościowych, które służą analizie atrybutów, na przykład: analiza wymiarów (ang. *dimensional analysis*), listy sprawdzające (ang. *checklists*), analiza powiązań (ang. *relationship analysis*), analogia (ang. *analogy*)[43]. Metody te mogą służyć zorientowaniu się w zakresie podjętego zagadnienia i poprzedzać obszerniejsze badania ilościowe w określonym zakresie.

Na trzecim etapie procesu rozwoju nowego produktu przeprowadzane jest wstępne rozpoznanie sytuacji w zakresie koncepcji nowego produktu. Na tym etapie nie przeprowa-

---

[38] Zob. M. Walesiak, A. Bąk, *Conjoint analysis w badaniach marketingowych*, Wyd. AE we Wrocławiu, Wrocław 2000, s. 80–82.

[39] Tamże, s. 70.

[40] Zob. G. L. Urban, J. R. Hauser, *„Listening in" to find and explore new combinations of customer needs*, „Journal of Marketing" 2004, Vol. 68, April, s. 72–87.

[41] A. Griffin, *Obtaining customer needs for product development* [w:] *The PDMA Handbook of New Product Development*, ed. K. B. Kahn, 2nd ed., John Wiley & Sons, Hoboken, New Jersey 2005, s. 213–214.

[42] Dane z 2001 roku – cyt. za: G. L. Urban, J. R. Hauser, *„Listening in"*…, dz. cyt., s. 75.

[43] Omówienie tych metod można znaleźć w cytowanej pracy: C. M. Crawford, C. A. Di Benedetto, dz. cyt., s. 138–144. Inne, niewymienione tutaj, metody z tej klasy można znaleźć tamże, s. 500–502.

dza się badań specjalnie poświęconych rozpoznaniu potrzeb i preferencji nabywców. Informacje tego rodzaju mogą zostać uzyskane przy okazji rozpoznania wstępnej reakcji nabywców na koncepcję nowego produktu, którą na tym etapie realizuje się za pomocą badań jakościowych, na przykład: wywiady niestandaryzowane (indywidualne lub grupowe), metody projekcyjne lub obserwacje. Szerzej o poznaniu wstępnej reakcji nabywców na koncepcję nowego produktu będzie mowa w punkcie 3.1.5 niniejszego rozdziału.

Etap pełnego rozpoznania koncepcji (etap IV) jest właściwym miejscem procesu rozwoju nowych produktów do diagnozowania potrzeb i wymagań nabywców pod kątem ilościowym. Jednakże możemy mieć do czynienia z sytuacjami, w których taka diagnoza wystąpiła wcześniej, na przykład wykorzystanie *conjoint analysis* lub metody *listening in* na poprzednich etapach. Wtedy należy zastanowić się nad celowością takiej diagnozy na etapie pełnego rozpoznania. Wtedy, gdy wcześniej nie opisywano ilościowo potrzeb i wymagań nabywców, wiadome jest, że potrzeba określonego rodzaju występuje, lecz nie wiadomo, na jaką skalę. Dlatego konieczne staje się przeprowadzenie ilościowego opisu szczegółowych potrzeb i preferencji nabywców. Opis tego rodzaju powinien powstać na podstawie badań przeprowadzanych bezpośrednio wśród potencjalnych nabywców nowego produktu. Zazwyczaj badania takie będą opierały się na wykorzystaniu jednej ze standaryzowanych technik opartych na interrogacji i będą przeprowadzane na podstawie dobranej próby, rzadziej, o ile to możliwe, będą to badania wyczerpujące (pełne). Ta ostatnia sytuacja może mieć miejsce w przypadku dóbr inwestycyjnych, gdzie badane populacje są znacznie mniejsze niż w przypadku dóbr konsumpcyjnych.

Informacje rynkowe potrzebne do zdiagnozowania ilościowego potrzeb, wymagań i preferencji nabywców zestawiono w punkcie 1 w tablicy 2.4. Kwestia tego, czy lista pytań zestawionych w punkcie 1 w tablicy 2.4 zostanie wykorzystana częściowo, w pełni, czy też będzie wymagała uzupełnienia, zależeć będzie od określonego tworzonego nowego produktu i określonego przedsiębiorstwa. Podobnie, od konkretnego przygotowywanego produktu i określonego przedsiębiorstwa zależy, czy informacje potrzebne w rozpatrywanym zakresie pozyskane będą w jednym czy kilku badaniach. Z jednej strony, zebranie potrzebnych informacji w zakresie jednego badania obniża koszty związane z gromadzeniem danych. Z drugiej jednak strony, zbyt szeroki zakres zagadnień i różnych zadań stawianych potencjalnym respondentom w jednym badaniu przełoży się na długi kwestionariusz lub dużą liczbę zadań do wykonania przez badanych. Może to zniechęcać potencjalnych respondentów do wzięcia udziału w badaniu. Kwestię dotyczącą tego, jakie informacje i w ilu badaniach mają być zebrane, powinny być rozwiązane w nawiązaniu do określonego tworzonego nowego produktu oraz sytuacji danego przedsiębiorstwa.

Osobnego komentarza wymaga określenie potrzeb nabywców na użytek domu jakości (HOQ) w zakresie metody QFD. Zagadnienie to zostanie omówione w punkcie 3.1.4 tego podrozdziału, gdyż zastosowanie domu jakości – oprócz diagnozy potrzeb nabywców – wymaga również określenia postrzegania produktów przez nabywców. Również odrębnego potraktowania wymagają badania preferencji z wykorzystaniem *conjoint analysis*, które zostaną przedstawione w punkcie 3.1.5 niniejszego podrozdziału, gdyż tego rodzaju badania mogą być wykorzystane do badania koncepcji nowego produktu.

W fazie przekształcania koncepcji w produkt (etap V i VI) oraz fazie uruchomienia produkcji i komercjalizacji (etap VII i VIII) nie przeprowadza się już badań bezpośrednio poświęconych diagnozie potrzeb, wymagań i preferencji nabywców w zakresie danej kategorii produktów. Jednakże występują tam badania wiążące się z tym zagadnieniem. Warto podkreślić dwa tego rodzaju badania. Pierwsze z nich, to badania próbnego użytkowania nowego produktu, które, ogólnie rzecz biorąc, sprawdzają czy projektowany produkt od-

powiada potrzebom, wymaganiom i preferencjom nabywców[44]. Drugie, to badania rynkowe produktu i marketingu próbnego, które weryfikują oddziaływanie produktu i planowanych działań marketingowych na potencjalnych nabywców[45].

3.1.2. Segmentacja rynku

Segmentacja rynku uznawana jest za jedną z podstawowych koncepcji nowoczesnego marketingu[46]. W literaturze marketingowej, dotyczącej segmentacji rynku, można wyróżnić makrosegmentację i mikrosegmentację. Istotą pierwszej z nich jest wydzielenie makrosegmentów, jako określonych struktur produkt-rynek. Natomiast druga z nich dotyczy określonego rynku i oznacza segmentację w wąskim tego słowa znaczeniu[47]. Rozważając rozwój nowych produktów, można mieć do czynienia tak z makrosegmentacją, jak i z mikrosegmentacją, choć ta druga ma większe znaczenie.

Jako makrosegmenty można rozumieć rynki będące przedmiotem zainteresowania przedsiębiorstwa tworzącego nowy produkt. Takie rynki stanowią istotną część wspomnianych już wytycznych przedsiębiorstwa do rozwoju nowych produktów i mogą być wskazane w zakresie planowania strategicznego firmy. Rynki te stanowią obszar poszukiwań do rozwoju nowych produktów i mogą być określone w różny sposób. Można je wskazać, na przykład poprzez podanie rodzaju nabywców, rodzaju potrzeb nabywców w sensie ogólnym lub rodzaju kategorii produktów. Będzie to zależało od danego przedsiębiorstwa. Na etapie identyfikacji sposobności, gdzie wskazywana jest ogólna potrzeba w zakresie której zamierza się tworzyć nowy produkt, określany jest również rynek odpowiadający tej potrzebie (inaczej makrosegment). Jest to zgodne z tym, co podają G. L. Urban i J. R. Hauser, którzy identyfikację sposobności określają jako znalezienie rynku do rozwoju nowego produktu[48].

Mikrosegemntacja, nazywana segmentacją w wąskim tego słowa znaczeniu – dalej określana jako segmentacja – zakłada, że w ramach danego rynku występują różnice co do szczegółowych potrzeb nabywców. Konsekwencją tego założenia jest konieczność dostosowania oferty przedsiębiorstwa do tych specyficznych potrzeb nabywców. Jest to szczególnie ważne, gdy ma się do czynienia z intensywną konkurencją, która obecnie występuje na skalę globalną dla większości rodzajów produktów. W tej sytuacji idealnym rozwiązaniem byłoby dostosowanie oferty przedsiębiorstwa do specyficznych potrzeb indywidualnego nabywcy. Takie podejście ma miejsce nieraz w przypadku sprzedaży produktów przemysłowych, niektórych usług lub wyrobów luksusowych. Jednak w przypadku większości przedsiębiorstw – szczególnie tych, które opierają swoją działalność na produkcji seryjnej – podejście takie nie jest możliwe, gdyż pociągnęłoby za sobą znaczący wzrost kosztów produkcji i, tym samym, cen oferowanych produktów. W związku z tym, optymalnym rozwiązaniem jest pogrupowanie nabywców występujących na danym rynku we względnie jednorodne grupy (segmenty), ze względu na ich specyficzne potrzeby i dostosowanie oferty przedsiębiorstwa do powstałych segmentów.

---

[44] Badania tego rodzaju będą omówione w punkcie 3.1.7.

[45] O badaniach rynkowych produktu i marketingu próbnego będzie mowa w punkcie 3.1.8.

[46] Zob. S. Kaczmarczyk, *Zastosowania*…, dz. cyt., s. 267; Y. Wind, *Issues and advances in segmentation research*, „Journal of Marketing Research" 1978, Vol. XV (August), s. 317.

[47] Zob. W. Muszyńska, *Segmentacja rynku w procesie definiowania rynków docelowych* [w:] *Badania marketingowe. Teoria i praktyka*, WN PWN, Warszawa 2005, s. 292–294; A. Sagan, *Badania marketingowe. Podstawowe kierunki*, wyd. 2, Wyd. AE w Krakowie, Kraków 2004, s. 165–169.

[48] G. L. Urban, J. R. Hauser, *Design*…, dz. cyt., s. 40.

Przedsiębiorstwa, wykorzystujące segmentację rynku w swojej działalności, stosują marketing skoncentrowany bądź marketing zróżnicowany[49]. Ten pierwszy polega na tym, że przedsiębiorstwo spośród utworzonych segmentów wybiera jeden segment docelowy i do niego dostosowuje swój produkt oraz program marketingowy. Z kolei w drugim przypadku, firma decyduje się na obsługiwanie kilku z występujących segmentów rynkowych i do każdego z nich dostosowuje swoją ofertę. Wtedy też może przypisać rangi obsługiwanym segmentom rynkowym, biorąc pod uwagę ich ważność z punktu widzenia przedsiębiorstwa.

Zastosowanie segmentacji rynku w działalności przedsiębiorstwa powinno być już uwzględnione w momencie rozwoju nowego produktu. Rzecz polega na tym, że projektowany nowy produkt powinien być dostosowany do specyficznych potrzeb docelowego segmentu rynkowego. Dlatego, zanim w karcie założeń zostaną określone planowane parametry techniczne nowego produktu, należy przeprowadzić segmentację rynku. Pozwoli to na precyzyjne określenie segmentu docelowego, poznanie szczegółowych potrzeb tego segmentu oraz rozwój koncepcji i produktu w nawiązaniu do tych potrzeb. Również program marketingowy, który będzie towarzyszył wprowadzeniu tego produktu na rynek, należy przygotować dla konkretnego segmentu rynkowego.

Z powyższego wynika, że właściwym miejscem przeprowadzenia segmentacji rynku jest faza przygotowania koncepcji nowego produktu. Jednak jest to faza rozbudowana – w ujęciu przyjętym w pracy składają się na nią cztery etapy rozwoju nowego produktu. Etap identyfikacji sposobności (etap I) prowadzi do określenia rynku do rozwoju nowego produktu, na przykład na podstawie ogólnej potrzeby lub kategorii produktów, stąd segmentacja rynku (rozumiana jako mikrosegmentacja) nie będzie na nim przeprowadzana. Na etapie tworzenia koncepcji (etap II) mogą być wykorzystane specjalne badania segmentacyjne, prowadzące do wyłonienia koncepcji nowego produktu. Są to badania prowadzone w zakresie tak zwanej dynamicznej segmentacji rynku, która wykorzystuje *conjoint analysis* w połączeniu z symulacją komputerową[50]. Jednak są to złożone i kosztowne badania. Na etapie wstępnego rozpoznania (etap III) może zostać zrealizowana segmentacja rynku na podstawie danych wtórnych, co wiąże się z charakterem tego etapu. Potencjalnymi źródłami danych wtórnych do badań segmentacyjnych mogą być[51]: bazy danych, dane panelowe, źródła statystyczne lub inne źródła (np. dane dostępne w Internecie, raporty). Jednak miejscem najbardziej optymalnym na przeprowadzenie klasycznych badań segmentacyjnych, badań *a priori* lub *post hoc*[52], jest etap pełnego rozpoznania (etap IV). Wynika to stąd, że dobre badania segmentacyjne oparte są zazwyczaj na danych pierwotnych i wymagają profesjonalnej realizacji. Są zatem kosztowne i dlatego powinny być przeprowadzane wobec koncepcji, które przeszły pozytywnie wstępny przegląd na trzecim etapie. W celu ograniczenia kosztów rozwoju nowego produktu, w niektórych przypadkach tego rodzaju badania mogą być połączone z badaniami potrzeb i preferencji. R. G. Cooper podaje, że szczegółowy obraz rynku, który uwzględnia, między innymi, segmenty rynku, ich rozmiar i dynami-

[49] Gdy przedsiębiorstwo kieruje dany produkt i określony program marketingowy do całego rynku, nie wyróżniając segmentów, to mamy do czynienia z marketingiem zagregowanym, tradycyjnym (zob. E. Duliniec, *Badania marketingowe w zarządzaniu przedsiębiorstwem*, WN PWN, Warszawa 1994, s. 57 i S. Kaczmarczyk, *Zastosowania*…, dz. cyt., s. 267).

[50] Szerzej na ten temat napisał Y. Wind, dz. cyt., s. 322–323.

[51] S. Kaczmarczyk, *Zastosowania*…, dz. cyt., s. 283.

[52] Te dwie kategorie badań segmentacyjnych wprowadził P. E. Green i obecnie tego rodzaju nazewnictwo jest stosowane w literaturze przedmiotu, np. A. Sagan, dz. cyt., s. 171–172.

kę oraz trendy powinien zostać zrealizowany na etapie pełnego rozpoznania koncepcji[53], co zgadza się z powyższym.

Jeśli chodzi o kwestię realizacji segmentacji rynku na potrzeby rozwoju nowych produktów, to do dyspozycji mamy cztery następujące rodzaje modeli wyróżnionych przez Y. Winda[54]:

— modele segmentacyjne *a priori*,
— modele segmentacyjne *post hoc*,
— dynamiczne modele segmentacyjne (ang. *fexible segmentation models*),
— predykcyjne modele segmentacyjne (ang. *componential segmentation models*).

Dwa pierwsze rodzaje modeli są najczęściej stosowane w praktyce. Przy czym w modelach *a priori* kryteria stanowiące podstawę segmentacji określane są przez badacza z góry, natomiast w modelach *post hoc* kryteria te wyłaniane są w drodze określonej procedury statystycznej. Kolejne dwa rodzaje modeli traktowane są jako nowe i są znacznie bardziej złożone niż dwa pierwsze. Może być to jedną z przyczyn ich ograniczonego zastosowania. Dynamiczne modele segmentacyjne, jak już wspomniano, mogą być stosowane na etapie tworzenia koncepcji, natomiast predykcyjne modele segmentacyjne opierają się na predykcji polegającej na określeniu, który typ nabywcy będzie najbardziej wrażliwy na określoną cechę produktu.

W dalszej części tego punktu uwaga zostanie skupiona na dwóch pierwszych rodzajach modeli ze względu na ich duże praktyczne zastosowanie, przy czym w ich zakresie zostaną podkreślone istotne aspekty segmentacji rynku ze względu na rozwój nowych produktów.

Postępowanie przy segmentacji *a priori* można przedstawić w siedmiu następujących etapach[55]:

1) wybór (*a priori*) kryteriów, stanowiących podstawy segmentacji,
2) wybór zbioru zmiennych opisujących segmenty,
3) projekt doboru próby,
4) zebranie danych,
5) utworzenie segmentów na podstawie przypisania respondentów do kategorii,
6) określenie profili segmentów,
7) opracowanie strategii marketingowej, w tym wybór segmentów docelowych, na podstawie wielkości i profili segmentów.

W analogiczny sposób przebiega segmentacja *post hoc*, przy czym w punkcie piątym postępowania segmenty tworzone są za pomocą procedury statystycznej. Procedura ta najczęściej polega na zastosowaniu analizy skupień, którą poprzedza analiza czynnikowa. Ta ostatnia pozwala na redukcję liczby kryteriów, które przyjęto w punkcie pierwszym podanego postępowania (kryteria te są zazwyczaj ze sobą skorelowane) do kilku niepowiązanych ze sobą czynników, stanowiących podstawy segmentacji. Całe postępowanie segmentacyjne podporządkowane jest określonym wcześniej celom segmentacji. Opis etapów badań segmentacyjnych można znaleźć w literaturze przedmiotu[56], stąd nie będą one omawiane. Uwaga zostanie zwrócona jedynie na pierwszy punkt podanego postępowania, gdyż jego realizacja decyduje o przydatności segmentacji rynku do rozwoju nowych produktów.

[53] R. G. Cooper, *Winning*…, 3rd ed., dz. cyt., s. 197.
[54] Y. Wind, dz. cyt., s. 321; S. Kaczmarczyk, *Zastosowania*…, dz. cyt., s. 278; A. Sagan, dz. cyt., s. 171.
[55] Y. Wind, dz. cyt., s. 321.
[56] Np. Y. Wind, dz. cyt., s. 319–323 lub A. Sagan, dz. cyt., s. 169–200.

Biorąc pod uwagę rozwój nowych produktów, istotny jest wybór kryteriów stanowiących podstawy segmentacji. Kryteriów tych jest wiele i zestawiane są one w klasy według ich rodzaju, na przykład kryteria demograficzne, psychograficzne czy geograficzne. W literaturze marketingowej można znaleźć zarówno listy kryteriów stosowanych przy segmentacji produktów konsumpcyjnych, jak i inwestycyjnych[57]. R. G. Cooper stwierdza, że przy wykorzystywaniu segmentacji rynku w rozwoju nowych produktów, szczególnie przydatna będzie segmentacja oparta na kryteriach opisujących tak zwane poszukiwane korzyści (ang. *benefits sought*)[58]. Jest to grupa kryteriów, które tworzone są na podstawie potrzeb nabywców i korzyści, których oczekują oni od danej kategorii produktów. Zatem przeprowadzając segmentację określonego rynku, opartą na poszukiwanych korzyściach, uzyskamy segmenty nabywców jednorodne pod względem potrzeb w sensie szczegółowym. Tak powstałe segmenty pomiędzy sobą będą różniły się co do tych szczegółowych potrzeb. Jeśli wziąć pod uwagę fakt, że spełnienie określonych wymagań nabywców wymaga określonych poziomów atrybutów kategorii produktów, to zaspokojenie odmiennych specyficznych potrzeb segmentów rynkowych będzie wymagało produktów o różnych poziomach tych atrybutów. W ten sposób można określić różne produkty w zakresie danej kategorii produktów, które są dostosowane do specyficznych potrzeb segmentów rynkowych powstałych na podstawie poszukiwanych korzyści.

Warto jeszcze podjąć następującą kwestię. Otóż, aby realizowana segmentacja rynku była powiązana z koncepcją nowego produktu, należy zwrócić uwagę na to, aby wśród kryteriów opisujących poszukiwane korzyści znalazły się następujące kryteria:

— wiążące się z tymi cechami nowego produktu, na których zakłada się zbudowanie jego przewagi konkurencyjnej na rynku,
— odpowiadające cechom produktu, które stanowią o jego innowacji,
— wiążące się z cechami produktu, na podstawie których można tworzyć jego warianty.

Uwzględnienie takich kryteriów tworzy możliwość powstania segmentu (lub segmentów, gdy uwzględnione zostaną warianty nowego produktu), który odpowiada koncepcji nowego produktu.

Niektóre metody analizy danych pozwalają na tworzenie segmentacji rynku, przy czym nie jest to ich jedynym, czy nawet podstawowym zastosowaniem. Jako przykład można podać *conjoint analysis*, w wyniku której uzyskuje się wspomnianą macierz użyteczności cząstkowych[59]. Macierz ta może służyć wielu zastosowaniom[60], przy czy jednym z nich jest utworzenie segmentów potencjalnych nabywców o zbliżonych preferencjach wyboru. Przykład procedury segmentacji rynku opartej na macierzy użyteczności cząstkowych z wykorzystaniem pakietu *SPSS for Windows* można znaleźć w pracy A. Bąka i M. Walesiaka[61].

Segmentacja rynku oparta na poszukiwanych korzyściach jest niezmiernie użyteczna w rozwoju nowych produktów, gdyż – ogólnie rzecz biorąc – pozwala na znalezienie sposobności rynkowej do ukształtowania nowego produktu, tworzenie koncepcji nowych produktów, weryfikację lub modyfikację określonej koncepcji nowego produktu w świetle wymagań na-

[57] Np.: Ph. Kotler, *Marketing*, dz. cyt., s. 288 i 296; K. Przybyłowski i in., dz. cyt., s. 205 i 211; B. Żurawik, W. Żurawik, dz. cyt., s. 218–233.
[58] R. G. Cooper, *Winning*…, 3rd ed., dz. cyt., s. 290.
[59] Zob. punkt 3.1.1.
[60] Szerzej o tych zastosowaniach napisali A. Bąk, M. Walesiak, *Conjoint analysis* [w:] *Metody*…, dz. cyt., s. 150.
[61] Tamże, s. 178.

bywców, zaplanowanie wariantów nowego produktu, właściwy wybór rynku docelowego oraz zaprojektowanie parametrów technicznych produktu dostosowanych do specyficznych potrzeb tego rynku. Korzyści płynące ze stosowania tej segmentacji występują nie tylko w fazie przygotowania koncepcji nowego produktu. Również w kolejnych fazach rozwoju nowego produktu, w szczególności przy dopracowywaniu jego planu marketingowego, korzyści te będą widoczne. Na podstawie profili segmentów opracowywane są programy marketingowe w zakresie ceny, promocji czy dystrybucji. Dlatego należy to uwzględnić przy doborze zmiennych, opisujących segmenty rynkowe. Jednocześnie projektując badanie segmentacyjne, oparte na danych pierwotnych, należy przewidzieć w nim pomiar takich zmiennych, które pozwolą na zebranie informacji rynkowych określonych w punkcie 2 w tablicy 2.4.

3.1.3. Postępowanie nabywców przy zakupie produktu

Informacje rynkowe dotyczące postępowania nabywców przy zakupie określonej kategorii produktów, potrzebne w procesie rozwoju nowych produktów, wyspecyfikowano w poprzednim rozdziale[62)]. Zakresy informacji dotyczące produktów konsumpcyjnych i produktów inwestycyjnych przedstawiono osobno, gdyż różnią się one od siebie. Wynika to głównie z innego rodzaju nabywcy i samego sposobu postępowania nabywców konsumpcyjnych oraz inwestycyjnych przy zakupie. Do pozyskania interesujących informacji zarówno co do produktów konsumpcyjnych, jak i inwestycyjnych, w większości przypadków niezbędne będzie przeprowadzenie badań opartych na źródłach pierwotnych. Może się zdarzyć, choć raczej rzadko, że interesujące informacje będą dostępne w źródłach wtórnych. Do potencjalnych źródeł wtórnych, zawierających takie informacje, można zaliczyć: raporty z badań panelowych produktów konsumpcyjnych, wyniki badań zrealizowanych przez producentów danej kategorii produktów, raporty jednostek naukowo-badawczych, raporty instytucji branżowych, czy inne. Niektóre źródła wtórne mogą zawierać fragmentaryczne informacje w interesującym zakresie, stąd konieczne jest przeprowadzenie rozpoznania źródeł wtórnych, zanim podjęte zostaną badania uwzględniające źródła pierwotne.

Projekty badawcze w zakresie postępowania nabywców przy zakupie danej kategorii produktów powinny być realizowane zgodnie z ogólnym sposobem postępowania przy prowadzeniu badań marketingowych. Oznacza to, że pierwszym ich etapem powinno być przeprowadzenie badań orientacyjnych (ang. *exploratory research*) pozwalających, między innymi, na precyzyjne sformułowanie problemu badawczego oraz określenie metody badawczej do kolejnych badań – opisowych (ang. *descriptive research*). Badania orientacyjne mogą być już przeprowadzone na etapie wstępnego rozpoznania (etap III). Punktem wyjścia tych badań powinno być zbieranie i analiza danych ze źródeł wtórnych, co pozwoli na zorientowanie się w rozpatrywanym zagadnieniu i jednocześnie stwierdzenie, czy konieczne jest podejmowanie dalszych badań opartych na źródłach pierwotnych.

W przypadku prowadzenia badań wykorzystujących źródła pierwotne w rozpatrywanym zakresie, można wykorzystać zarówno badania jakościowe, jak i ilościowe. Spośród badań jakościowych, szczególnie przydatne do badania postępowania nabywców przy zakupie danej kategorii produktów mogą okazać się wywiady niestandaryzowane, tak indywidualne (np. pogłębione), jak i grupowe (np. fokusy). Wynika to z charakteru tych badań, które oparte są na interrogacji. Jednakże może się okazać, że niektórzy nabywcy nie w pełni uświadamiają sobie pewne aspekty swego postępowania przy zakupie, stąd interrogacja może dostarczać niekompletnego opisu zjawiska. Dlatego do pewnego stopnia przydatne

[62)] Zob. punkt 3, tablica 2.4.

mogą być obserwacje jakościowe, które dostarczają danych na podstawie postrzegania zjawisk. Jednakże zastosowanie obserwacji może okazać się ograniczone do pewnych aspektów postępowania nabywców przy zakupie, gdyż postępowanie to może być znacznie rozciągnięte w czasie i nie odbywać się w sposób ciągły. Na przykład konsument, zamierzający nabyć samochód, może gromadzić informacje o interesujących go modelach sporadycznie przez okres kilku miesięcy. Dodatkowo, w szczególnych przypadkach zastosowanie mogą znaleźć metody projekcyjne, obok wywiadów i obserwacji jakościowych.

Jeśli chodzi o badania ilościowe, to przydatne będą procedury z zakresu standaryzowanych technik opartych na interrogacji[63], gdyż interrogacja tworzy możliwość badania wszelkich zagadnień związanych z postępowaniem nabywcy przy zakupie produktu. Jeśli wziąć pod uwagę pytania zestawione w punkcie 3 w tablicy 2.4, to na ich podstawie można sformułować odpowiednie pytania kwestionariuszowe, pamiętając o uwzględnieniu specyficznych aspektów związanych z danym produktem i jego nabywcami. Niektóre pytania zawarte we wspomnianym punkcie będą wymagały dekompozycji na bardziej szczegółowe. Niemniej, cały interesujący zakres informacji może zostać objęty badaniem. Jednak może wystąpić problem z uświadomieniem sobie przez nabywcę swojego postępowania, czy też problematyczne mogą być inne kwestie związane z pozyskiwaniem informacji w drodze interrogacji (na przykład prawdziwość wypowiedzi badanych lub stopień zapamiętania przez nich interesujących badacza aspektów). Obok wspomnianych technik, w zakresie wybranych zagadnień postępowania nabywcy przy zakupie, istnieje możliwość zastosowania obserwacji ilościowej. W takich przypadkach w przygotowanym uprzednio formularzu obserwacyjnym, obserwator rejestruje poziomy interesujących badacza zmiennych, na przykład liczbę marek danej kategorii produktów, którymi interesował się nabywca w sklepie.

Kończąc kwestię związaną z pozyskiwaniem danych pierwotnych w zakresie postępowania nabywców przy zakupie, dodać należy, że dość istotne różnice w postępowaniu badawczym mogą wystąpić pomiędzy badaniami nabywców produktów konsumpcyjnych a inwestycyjnych. Wpływa na to odmienny rodzaj nabywcy, różny sposób postępowania przy zakupie, odmienne cele związane z zakupem oraz zazwyczaj drastycznie różna liczebność populacji tych dwóch grup. Dlatego może okazać się, że badania jakościowe będą miały większe zastosowanie w przypadku nabywców produktów inwestycyjnych, a ilościowe – konsumpcyjnych.

3.1.4. Atrybuty nabywców do macierzy powiązań (HOQ)

Informacje rynkowe potrzebne do zrealizowania metody QFD są to informacje dotyczące potrzeb nabywców oraz percepcji produktów przez nabywców[64]. Dlatego mogłyby zostać omówione w odrębnych, odpowiednich punktach tego podrozdziału, jednak pozyskiwane są na użytek określonej metody, stąd zostaną przedstawione wspólnie.

Informacje rynkowe w metodzie QFD są stosowane w jej pierwszej fazie – domu jakości, krótko określanym w pracy jako HOQ. Pozyskiwanie tych informacji może przebiegać w następujących krokach[65].

1. Identyfikacja potrzeb nabywców i ich grupowanie.
2. Określenie hierarchii ważności potrzeb nabywców.
3. Postrzeganie nowego produktu i produktów konkurencyjnych przez nabywców.

[63] Techniki te scharakteryzowano w punkcie 3.1.1.

[64] Zob. punkt 4, tablica 2.4.

[65] Zob. J. R. Hauser, D. Clausing, dz. cyt., s. 354–359 i A. Griffin, J. R. Hauser, *The voice of the customer*, „Marketing Science" 1993, Vol. 12, No. 1, s. 4–5.

W pierwszym kroku udzielana jest odpowiedź na pytanie, jakie są wymagania nabywców wobec danej kategorii produktów. Przypomnijmy, że w literaturze poświęconej metodzie QFD, potrzeby te nazywane są atrybutami nabywców (ang. *customer attributes*)[66], przy czym nazwa ta bierze się stąd, że potrzeby te określane są poprzez zwroty i wyrażenia, którymi posługują się potencjalni nabywcy przy charakteryzowaniu produktu lub formułowaniu swoich wymagań co do niego. J. R. Hauser i D. Clausing twierdzą, że praktycy stosujący HOQ dążą do zachowania zwrotów używanych przez nabywców jako najbardziej rzetelnego i trafnego wyrażenia potrzeb[67]. Na przykład, niektóre japońskie firmy etap ten realizują w ten sposób, że udostępniają swoje produkty w miejscach publicznych i zachęcają potencjalnych nabywców do ich używania. W tym czasie członkowie zespołu projektowego wsłuchują się w wypowiedzi nabywców i skrzętnie je notują[68]. Jednakże zazwyczaj do identyfikacji potrzeb nabywców stosowane są klasyczne badania jakościowe, takie jak indywidualne wywiady pogłębione czy też zogniskowane wywiady grupowe[69]. Liczba określonych atrybutów nabywców (potrzeb) w tego rodzaju badaniu jest zazwyczaj duża, może wahać się w przedziale od 30 do 100[70], stąd znalezione potrzeby grupuje się w kategorie – od potrzeb ogólnych do szczegółowych – co ułatwia ich zrozumienie oraz analizę[71]. Przy czym poziomów grupowania może być kilka. W literaturze przedmiotu można znaleźć przykłady, gdzie występują dwa[72], trzy[73] a nawet osiem[74] poziomów grupowania. Jak wynika z tych przykładów, w pewnym stopniu zależy to od stopnia złożoności produktu, przy czym wraz ze złożonością produktu wzrasta liczba poziomów grupowania. Zazwyczaj takie grupowanie potrzeb nabywców następuje na podstawie uzgodnień zespołu projektowego[75]. W literaturze polskiej A. Hamrol podaje przykład zastosowania HOQ, gdzie występują dwa poziomy grupowania atrybutów nabywców[76].

Kolejny krok w zakresie gromadzenia informacji rynkowych pozwala na określenie względnej ważności atrybutów nabywców. Tym samym uzyskuje się informacje o tym, które atrybuty nabywców są priorytetowe oraz jak postępować w sytuacji, gdy konieczne jest podjęcie decyzji opartej na kompromisie. Z takimi decyzjami mamy do czynienia wtedy, gdy „polepszenie" jednej potrzeby (atrybutu nabywców) – poprzez przyjęcie określonego poziomu pewnego parametru lub parametrów technicznych – następuje kosztem „pogorszenia" innej potrzeby (innego atrybutu nabywców). Względną ważność potrzeb nabywców można wyznaczyć na podstawie doświadczenia zespołu projektowego lub za pomocą jednej ze standaryzowanych procedur badawczych opartych na interrogacji[77]. To ostatnie podejście wydaje się lepsze, gdyż oparte jest na aktualnych informacjach pochodzących od po-

[66] Zob. punkt 2.1.4.
[67] J. R. Hauser, D. Clausing, dz. cyt., s. 355.
[68] Tamże, s. 354.
[69] Tamże i A. Griffin, J. R. Hauser, dz. cyt., s. 7.
[70] J. R. Hauser, D. Clausing, dz. cyt., s. 354.
[71] L.-K. Chan, M.-L. Wu, *A systematic approach to quality function deployment with a full illustrative example*, „Omega" 2005, 33, s. 120.
[72] A. Hamrol, W. Mantura, *Zarządzanie jakością. Teoria i praktyka*, WN PWN, Warszawa 2002, s. 236.
[73] J. R. Hauser, D. Clausing, dz. cyt., s. 356.
[74] Tamże, s. 355.
[75] Tamże i A. Griffin, J. R. Hauser, dz. cyt., s. 12.
[76] A. Hamrol, W. Mantura, dz. cyt., s. 236.
[77] J. R. Hauser, D. Clausing, dz. cyt., s. 356.

tencjalnych nabywców nowego produktu. W badaniu takim, ocena ważności atrybutów nabywców może nastąpić poprzez wykorzystanie, na przykład[78]:

— skali pozycyjnej (ang. *rating scale*), na której ważność każdego z atrybutów nabywców oceniana jest na skali dziewięciopunktowej,
— 100-punktowej skali stałych sum, którą stosuje się na każdym poziomie grupowania; przy czym najpierw stosuje się ją wobec potrzeb z najbardziej ogólnego poziomu, a następnie przy przejściu na poziom bardziej szczegółowy, skalę tę stosuje się w zakresie potrzeb należących do każdej z grup tworzących kategorię wyższego poziomu.

Ostatnim krokiem jest zebranie informacji o postrzeganiu nowego produktu oraz produktów konkurencyjnych przez nabywców. Zebranie takich informacji powinno nastąpić na podstawie użycia jednej ze standaryzowanych technik badawczych opartych na interrogacji. W badaniu takim, zarówno projektowany nowy produkt, jak też każdy z istotnych produktów konkurencyjnych zostaje oceniony ze względu na każdy z atrybutów nabywców na odpowiedniej skali. Skala taka może być skalą ocen, w której każdy z punktów ma następujący opis werbalny: 1 – bardzo słabo; 2 – słabo; 3 – neutralnie; 4 – dobrze; 5 – bardzo dobrze[79]. Można też w tym celu zastosować skalę o większej liczbie punktów (np. siedmioczy dziewięciopunktową), w której werbalnie opisane będą tylko krańcowe punkty skali, na przykład 1 – bardzo słabo, 9 – bardzo dobrze. Przy większej liczbie punktów skali wzrasta prawdopodobieństwo uzyskania większego zróżnicowania odpowiedzi respondentów, co przełoży się na zagregowane oceny produktów ujętych w badaniu.

3.1.5. Badania koncepcji nowych produktów

Istota badania koncepcji nowych produktów polega na zaprezentowaniu koncepcji nowego produktu potencjalnym nabywcom i poznaniu ich opinii na temat rozpatrywanej koncepcji. Badania takie są stosowane wtedy, gdy jest już sprecyzowana koncepcja nowego produktu, zatem mogą one pojawić się już na etapie wstępnego rozpoznania koncepcji. Badania koncepcji mogą być realizowane jako badania jakościowe lub ilościowe, bądź obejmować badania łączące oba te rodzaje[80].

Na etapie wstępnego rozpoznania (etap III), badanie koncepcji może zostać zrealizowane poprzez przeprowadzenie wywiadów niestandaryzowanych. Mogą to być indywidualne wywiady pogłębione, wywiady częściowo standaryzowane lub zogniskowane wywiady grupowe. Wśród tych podejść, to ostatnie jest bardziej eksponowane w literaturze przedmiotu[81]. Tego rodzaju badania jakościowe pozwalają na poznanie wstępnej reakcji potencjalnych nabywców na koncepcję nowego produktu[82] i na tym etapie mają swoje zalety. Na przykład D. Maison podkreśla odpowiedniość zogniskowanych wywiadów grupowych do badania koncepcji nowych produktów, gdyż dają one możliwość swobodnej wypowiedzi badanym osobom oraz nie są zakłócane standaryzowanymi pytaniami[83]. Stoso-

[78] Zob. A. Griffin, J. R. Hauser, dz. cyt., s. 17 i L.-K. Chan, M.-L. Wu, dz. cyt., s. 121.
[79] Taką skalę proponują L.-K. Chan, M.-L. Wu, dz. cyt., s. 121.
[80] R. J. Dolan, *Concept testing* [w:] *Managing the New Product Development Process. Cases and Notes*, ed. R. J. Dolan, Addison-Wesley, Reading, Massachusetts 1993, s. 83–84.
[81] Tamże, s. 83; R. G. Cooper, *Winning…*, 3rd ed., dz. cyt., s. 203; W. L. Moore, E. A. Pessemier, *Product Planning and Management. Designing and Delivering Value*, McGraw-Hill, New York 1993, s. 258.
[82] Zob. punkt 1, tablica 2.3.
[83] D. Maison, dz. cyt., s. 31.

wanie jakościowych badań koncepcji na etapie wstępnego rozpoznania należy uznać za uzasadnione. Pozwalają one nie tylko na poznanie opinii badanych o nowym produkcie, ale również na pełne wyjaśnienie, dlaczego te opinie są takie, a nie inne. Jednocześnie w trakcie takiego badania mogą pojawić się istotne dla nabywców kwestie, których badacz nie oczekiwał przed realizacją badania. Wtedy szczególnie przydatne będą indywidualne wywiady pogłębione. Wszelkie wyjaśnienia i sugestie potencjalnych nabywców, wychwycone na tym jeszcze wczesnym etapie rozwoju nowego produktu, ułatwią dopracowanie koncepcji oraz jej wstępną ocenę. Niemniej, należy się również zgodzić z W. L. Moorem i E. A. Pessemierem, że jakościowe badania nie zastąpią badań ilościowych w zakresie badań koncepcji[84)]. Dlatego znacznie więcej miejsca w literaturze przedmiotu poświęca się ilościowym niż jakościowym badaniom koncepcji[85)].

Jeśli wziąć pod uwagę badania koncepcji nowych produktów za pomocą badań ilościowych, to można wyróżnić dwa rodzaje tych badań. Pierwsze z nich, to konwencjonalne badania koncepcji[86)], w których badanym jest prezentowana określona koncepcja nowego produktu i mierzony jest zamiar zakupu nowego produktu. Drugi rodzaj stanowią zaawansowane badania koncepcji, które oparte są na *conjoint analysis*. W tych ostatnich badaniach respondenci oceniają, na przykład, warianty (profile wyboru) powstałe jako kombinacje atrybutów i ich poziomów w zakresie danej kategorii produktów[87)]. Jednym z tych wariantów może być rozpatrywana koncepcja nowego produktu. Konwencjonalne badania koncepcji są podstawowym rodzajem badań stosowanych na etapie pełnego rozpoznania (etap IV), dlatego szerzej zostaną zaprezentowane istotne aspekty związane ze sposobem ich realizacji.

Podstawowym celem konwencjonalnych badań koncepcji jest ocena reakcji potencjalnych nabywców na koncepcję nowego produktu, która prowadzi do wstępnego oszacowania przychodów ze sprzedaży nowego produktu[88)]. Jednocześnie w takich badaniach mogą być realizowane inne cele, takie jak[89)]:

— znalezienie słabych koncepcji, które należy wyeliminować z prac rozwojowych,
— uzyskanie informacji do kształtowania koncepcji, nie tylko jej przetestowania.

Przeprowadzenie konwencjonalnego badania koncepcji polega na zastosowaniu standaryzowanej techniki opartej na interrogacji, w której instrument pomiarowy składa się z dwóch elementów. Pierwszym z nich jest środek służący do zaprezentowania koncepcji nowego produktu, na przykład rysunek koncepcji wraz z jej opisem lub model nowego produktu. Drugim natomiast jest kwestionariusz. Ten pierwszy element jest bodźcem, na podstawie którego respondenci udzielają odpowiedzi na pytania kwestionariusza. Dobrą procedurą do przeprowadzenia konwencjonalnego badania koncepcji jest wywiad kwestionariu-

[84)] W. L. Moore, E. A. Pessemier, dz. cyt., s. 258.

[85)] Np.: R. G. Cooper, *Winning*…, 3rd ed., dz. cyt., s. 201–211; C. M. Crawford, C. A. Di Benedetto, dz. cyt., s. 178-184; R. J. Dolan, dz. cyt., s. 83–93; W. L. Moore, E. A. Pessemier, dz. cyt., s. 258–265.

[86)] Ten rodzaj badań w ten sposób nazywają R. R. Klink, G. A. Athaide, *An illustration of potential sources of concept-test error*, „Journal of Product Innovation Management" 2006, Vol. 23, s. 359, z kolei R. J. Dolan badania te nazywa standardowymi (R. J. Dolan, dz. cyt., s. 92).

[87)] Jest to jeden ze sposobów prezentacji danych, tzw. metoda pełnych profilów wyboru, w zakresie tradycyjnej metody *conjoint analysis* (zob. A. Bąk, M. Walesiak, *Conjoint analysis* [w:] *Metody*…, dz. cyt., s. 143).

[88)] R. G. Cooper, *Winning*…, 3rd ed., s. 204 i C. M. Crawford, C. A. Di Benedetto, dz. cyt., s. 177.

[89)] C. M. Crawford, C. A. Di Benedetto, dz. cyt., s. 177–178.

szowy[90], gdyż w takim badaniu występuje pewna złożoność. Wynika ona z tego, że respondenci najpierw powinni się zapoznać z koncepcją nowego produktu, a następnie udzielać odpowiedzi na pytania kwestionariusza. Takie czynniki charakterystyczne dla wywiadu kwestionariuszowego, jak: obecność ankietera, indywidualny respondent, komunikacja ustna pomiędzy ankieterem a respondentem są czynnikami sprzyjającymi przeprowadzeniu badania koncepcji. Ankieter, mając bezpośredni kontakt z respondentem, przeprowadzi wywiad zgodnie z zaplanowanym procesem pomiaru (np. najpierw zaprezentowanie koncepcji w określonym czasie, a następnie udzielanie odpowiedzi na pytania). Również w przypadku niejasności oraz wątpliwości ze strony respondenta, ankieter będzie mógł udzielić dodatkowych wyjaśnień, zgodnie z wcześniej przygotowaną instrukcją. Jednakże wysokie koszty przeprowadzenia wywiadu kwestionariuszowego powodują, że inne standaryzowane techniki oparte na interrogacji również są stosowane do badania koncepcji, na przykład: ankieta pocztowa, wywiad telefoniczny[91] lub ankieta internetowa. Wielkości prób badawczych w tego rodzaju badaniach liczą zazwyczaj od 100 do 400 osób[92].

Prezentowanie koncepcji nowego produktu w konwencjonalnych badaniach może przybierać różne formy. Możliwe są następujące warianty[93]:

— opis słowny (wyrażony mową, pismem) koncepcji nowego produktu,
— graficzne zaprezentowanie nowego produktu,
— użycie modelu (np. kartonowego, gipsowego) lub prototypu powstałego w wyniku tak zwanego szybkiego prototypowania (ang. *rapid prototyping*),
— prezentacja komputerowa lub wideo.

Jedną z prostszych i efektywnych metod przedstawienia koncepcji nowego produktu jest zastosowanie kart koncepcji nowego produktu[94], które mogą zawierać: nazwę nowego produktu, graficzne przedstawienie nowego produktu, słowne zaprezentowanie najistotniejszych cech produktu oraz korzyści płynących dla nabywców z jego stosowania. R. G. Cooper twierdzi, że przedstawienie koncepcji nowego produktu powinno być jak najbliższe ostatecznemu produktowi[95].

Pytania zawarte w kwestionariuszu użytym do konwencjonalnego badania koncepcji będą wynikały ze sformułowanych problemów badawczych na potrzeby konkretnego bada-

[90] F. Sztabiński podaje, że poprzez wywiad kwestionariuszowy rozumie się „zespół celowych i zorganizowanych działań podejmowanych przez badacza, zmierzających do uzyskania określonych informacji w drodze interrogacji, w której formalnie zestandaryzowane pisemne przekazy badacza przekazywane są respondentowi ustnie za pośrednictwem ankietera i w analogiczny sposób – przekazy respondenta – badaczowi" (F. Sztabiński, dz. cyt., s. 21). Autor ten stwierdza, że określenie to jest najbliższe ujęciu prezentowanemu przez J. Lutyńskiego.

[91] Poprzez wywiad telefoniczny – w nawiązaniu do przyjętej definicji wywiadu kwestionariuszowego – rozumie się zespół celowych i zorganizowanych działań podejmowanych przez badacza, zmierzających do uzyskania określonych informacji w drodze interrogacji, w której formalnie zestandaryzowane pisemne przekazy badacza są przekazywane respondentowi ustnie przez ankietera za pośrednictwem telefonu i w analogiczny sposób – przekazy respondenta – badaczowi.

[92] C. M. Crawford, C. A. Di Benedetto, dz. cyt., s. 184.

[93] Zob. R. G. Cooper, *Winning*…, 3rd ed., s. 203–204 i C. M. Crawford, C. A. Di Benedetto, dz. cyt., s. 180–181.

[94] Proste przykłady kart koncepcji można znaleźć w pracach: A. L. Page, H. F. Rosenbaum, *Developing an effective concept testing program for consumer durables*, „Journal of Product Innovation Management" 1992, Vol. 9, s. 273–274 i G. Lees, M. Wright, *The effect of concept formulation on concept test scores*, „Journal of Product Innovation Management" 2004, Vol. 21, s. 398–400.

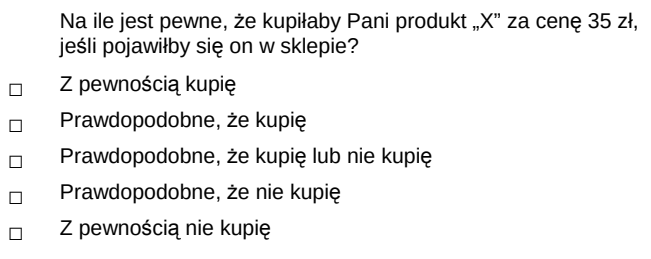
[95] R. G. Cooper, *Winning*…, 3rd ed., s. 203.

nia. W celu ich utworzenia należy dokonać dekompozycji problemu badawczego na pytania kwestionariusza, na przykład stosując następujący proces: wyłonienie szczegółowych problemów badawczych w zakresie ogólnego problemu, opracowanie wstępnej listy pytań w nawiązaniu do szczegółowych problemów badawczych, skonstruowanie pytań kwestionariuszowych na podstawie wstępnej listy pytań[96]. Jeśli weźmie się pod uwagę zakres informacji wyspecyfikowany w punkcie 5 w tablicy 2.4, to podane tam trzy rodzaje informacji mogą zostać zebrane w konwencjonalnym badaniu koncepcji. Pierwszy rodzaj, informacje bezpośrednio związane zakupem, odnoszą się do podstawowego celu takiego badania. Dlatego konieczne jest, aby w kwestionariuszu pojawiło się pytanie o zamiar zakupu nowego produktu. Pytanie takie może być skonstruowane na różne sposoby[97], jednakże najbardziej powszechną jego formą jest użycie pięciopunktowej skali porządkowej, której kolejne punkty mają werbalne określenia (zob. rys. 3.1). Tak skonstruowane pytanie ma dwie istotne zalety. Ze względu na werbalne określenie każdego punktu skali, nie stwarza dużego problemu respondentom z udzieleniem na nie odpowiedzi. Jednocześnie użycie skali pięciopunktowej zapewnia możliwość uzyskania zróżnicowanych wypowiedzi badanych.

W kwestionariuszu, wśród pytań dotyczących informacji bezpośrednio związanych z zakupem mogą pojawić się również inne pytania, które dostarczą danych do oszacowania wielkości przychodów ze sprzedaży nowego produktu. Na przykład R. J. Dolan podaje, że w przypadku nietrwałych dóbr konsumpcyjnych, które kupowane są często i w pewnej ilości, zazwyczaj zachodzi konieczność ustalenia częstości zakupu oraz wielkości jednorazowych zakupów danej kategorii produktów[98].

Odpowiedzi badanych na pytanie o zamiar zakupu służą określeniu wielkości zakupu próbnego, to znaczy pierwszego zakupu nowego produktu. Okazuje się, że deklarowany „na papierze" zamiar zakupu nie pokrywa się z faktycznymi zakupami, na co składa się wiele powodów. W przypadku badania koncepcji, najważniejsze z nich to:

— określając zamiar zakupu, nie mamy do czynienia z faktyczną sytuacją zakupu,
— na zakup próbny oddziałują bodźce marketingowe, a w badaniu koncepcji nie,
— w okresie od momentu pomiaru zamiaru zakupu do chwili wystąpienia zakupu próbnego mogą wystąpić dość istotne zmiany na rynku.



Rys. 3.1. Przykład pytania o zamiar zakupu

Źródło: Opracowanie własne

[96] Szerzej na temat dekompozycji problemu badawczego napisałem w artykule D. Dąbrowski, *Dekompozycja*…, dz. cyt., s. 210–215.

[97] Np. różne sposoby konstrukcji takiego pytania w zależności od poziomu pomiaru przedstawia M. Walesiak, dz. cyt., s. 29.

[98] R. J. Dolan, dz. cyt., s. 86–87.

W związku z tym, na podstawie wcześniejszych doświadczeń przy stosowaniu tego rodzaju badań, opracowuje się wskaźniki lub reguły, pozwalające na szacowanie zakupów próbnych na podstawie zamiaru zakupu[99)]. Jedna z reguł, dotycząca pakowanych dóbr konsumpcyjnych mówi, że wynik procentowy uzyskany w tak zwanej „górnej kratce"[100)] jest dobrym wskaźnikiem prawdopodobnego zakupu na próbę[101)]. Jednakże reguły tego rodzaju odpowiadają określonym rynkom i kategoriom produktów, na bazie których powstały. Brakuje uniwersalnych sposobów przekształcania zamiaru zakupu w zakup próbny. Dobrą praktyką przedsiębiorstw w tym względzie jest określanie tego rodzaju wskaźników na podstawie własnych doświadczeń w zakresie zamiaru zakupu i zakupu próbnego. Wtedy przedsiębiorstwo na własne potrzeby będzie mogło tworzyć takie reguły, które będą dostosowane do jego sytuacji, na przykład rodzaju produktu lub obsługiwanego rynku.

Jeśli przyjmiemy, że został oszacowany zakup próbny na podstawie zamiaru zakupu, jako proporcja badanej populacji, to sprzedaż wynikającą z zakupu próbnego można określić następująco[102)]:

$$S = L \times A_1 \times T \times A_2 , \tag{3.1}$$

gdzie: S – sprzedaż ilościowa uzyskana na podstawie zakupu próbnego,
L – ogólna liczba jednostek konsumujących na rynku docelowym,
A_1 – proporcja jednostek konsumujących, świadoma możliwości kupna produktu,
T – proporcja jednostek konsumujących, która dokona zakupu na próbę,
A_2 – proporcja jednostek konsumujących, dla których produkt jest dostępny.

Powyższy wzór wynika z modelu A-T-A-R, przy czym stanowi wobec niego uproszczenie, gdyż nie uwzględnia powtórnych zakupów. Oszacowanie tych ostatnich jest niezbędne, gdy chcemy określić prognozę sprzedaży w długim okresie. Dlatego, gdy zachodzi taka potrzeba, określa się w badaniu koncepcji częstość zakupu. Jednakże powtórne zakupy zależą dodatkowo od satysfakcji z zakupu próbnego. Model A-T-A-R uwzględnia świadomość istnienia produktu i jego dostępność na rynku, które z kolei zależą od planowanych działań marketingowych przy wprowadzeniu produktu na rynek. Stąd, oprócz informacji pochodzących z badania koncepcji, zastosowanie wzoru 3.1 wymaga dodatkowych danych. G. Lees i M. Wright podkreślają, że prognozy sprzedaży uzyskane na podstawie badań koncepcji nie są dokładne, gdyż nie uwzględniają one oddziaływania planowanych działań marketingowych na zakup próbny[103)]. Jednakże autorzy dodają, że wyniki te są odpowiednie do selekcji koncepcji i podjęcia decyzji o przejściu koncepcji do kolejnego etapu lub jej odrzuceniu.

Jeśli chodzi o drugi rodzaj informacji pozyskiwanych w konwencjonalnych badaniach koncepcji, tak zwane informacje diagnostyczne[104)], to w kwestionariuszu należy skonstruować odpowiednie pytania dotyczące pożądanych informacji. Zatem mogą być to pytania dotyczące:

— unikatowości nowego produktu,
— wiarygodności prezentowanej koncepcji, to znaczy, na ile wiarygodne dla badanych jest to, co przedstawiono w opisie koncepcji,

[99)] Zob. R. J. Dolan, dz. cyt., s. 89–92; R. G. Cooper, *Winning*…, 3rd ed., s. 160.
[100)] Tzw. wynik „górnej kratki" oznacza procent badanych, którzy wskazali odpowiedź „z pewnością kupię" w pięciostopniowym pytaniu o zamiar zakupu (rys. 3.1).
[101)] R. J. Dolan, dz. cyt., s. 91.
[102)] D. Dąbrowski, *Informacje*…, dz. cyt., s. 86–87.
[103)] G. Lees, M. Wright, dz. cyt., s. 396.
[104)] Zob. punkt 5, tablica 2.4.

— ogólnej oceny koncepcji lub jej oceny ze względu na wybrane cechy,
— hierarchii ważności cech produktu,
— zainteresowania koncepcją,
— zalet i wad nowego produktu,
— ceny, którą badani byliby skłonni zapłacić za produkt.

Wiele z tych kwestii może być mierzonych poprzez pytania zamknięte w skali porządkowej, pozwalającej na określenie intensywności występowania mierzonej zmiennej. Na przykład, ocena koncepcji nowego produktu ze względu na wybrane cechy może zostać przeprowadzona przy użyciu jednej ze skal do pomiaru postaw, jak skala: semantyczna, Likerta czy Stapela. Jednakże R. G. Cooper podkreśla, że w kwestionariuszu powinny pojawiać się również pytania otwarte, które pozwolą na wyjaśnienie takiej a nie innej oceny badanych (w tym określonego zamiaru zakupu) dotyczącej koncepcji nowego produktu[105)]. Pozwoli to na zrozumienie postaw badanych wobec koncepcji i ułatwi ewentualne jej modyfikacje.

Trzeci rodzaj informacji pochodzących z konwencjonalnych badań koncepcji, to informacje służące tworzeniu profili badanych. Żeby je uzyskać, należy w kwestionariuszu zawrzeć pytania charakteryzujące potencjalnych nabywców, to znaczy zadać pytania o cechy, na przykład społeczne, demograficzne lub ekonomiczne respondentów. Oprócz tego rodzaju pytań mogą też pojawić się pytania dostarczające informacji o zwyczajach nabywczych badanych w zakresie rozpatrywanej kategorii produktów. Omawiany rodzaj informacji, służący określeniu profili respondentów w różnych przekrojach (np. profil badanych o negatywnym zamiarze zakupu), daje też możliwość określania różnych współzależności pomiędzy zmiennymi mierzonymi w badaniu (np. korelacja pomiędzy zamiarem zakupu a dochodami respondentów).

Nie ma jedynego sposobu przeprowadzenia konwencjonalnego badania koncepcji. Są takie elementy tego badania, które wystąpią zawsze, jak na przykład zaprezentowanie koncepcji respondentom (np. w postaci karty koncepcji) lub kwestionariusz. Jednak konkretne rozwiązania – począwszy od szczegółowych celów badania, poprzez sposób prezentowania koncepcji, konstrukcję kwestionariusza – będą zależały od potrzeb konkretnego przedsiębiorstwa, dla którego przeprowadzane jest badanie. Niemniej, w zakresie określonego przedsiębiorstwa wskazana jest pewna standaryzacja sposobu realizacji badań koncepcji[106)], gdyż pozwoli to na porównywanie i ułatwi interpretację uzyskiwanych wyników. Również liczba koncepcji użytych w jednym badaniu może być różna. Można dogłębnie zająć się tylko jedną koncepcją albo badać kilka, czy nawet kilkanaście koncepcji jednocześnie. Będzie to miało swoje odbicie w konstrukcji kwestionariusza, w tym liczbie pytań i sposobie ich zadawania respondentom, oraz sposobie przeprowadzenia badania.

Z badań przeprowadzonych przez autora wśród niemieckich producentów sprzętu gospodarstwa domowego wynika, że nieznaczna większość tych producentów przeprowadzała badania koncepcji w dużym stopniu (51,8%), natomiast mniejszość w małym stopniu (48,2%)[107)]. W badaniu tym między innymi szukano powiązania pomiędzy stosowaniem badań koncepcji przez niemieckich producentów sprzętu gospodarstwa domowego a wynikami osiąganymi przez te firmy w rozwoju nowych produktów. W tym celu zbudowano tablicę czteropolową (tablica 3.1).

[105)] R. G. Cooper, *Winning*…, 3rd ed., s. 204.
[106)] Tamże, s. 206.
[107)] D. Dąbrowski, *New product practices and performance of German appliances campanies*, „Argumenta Oeconomica" 2008, No. 2 (21), s. 166.

Tablica 3.1

Stosowanie badań koncepcji a wyniki rozwoju nowych produktów w Niemczech

Stosowanie badań koncepcji	Wyniki		
	niższe	wyższe	
w małym stopniu	74,1%	25,9%	$n = 56$ $\chi^2 = 12{,}09$ $p = 0{,}0005$
w dużym stopniu	27,6%	72,4%	

Źródło: D. Dąbrowski, *New product practices and performance of German appliances companies*, „Argumenta Oeconomica" 2008, No. 2 (21), s. 167

Do określenia szukanego powiązania posłużono się testem statystycznym χ^2. Wynik tego testu pokazuje, że powiązanie pomiędzy stosowaniem badań koncepcji a wynikami uzyskiwanymi przez niemieckich producentów sprzętu gospodarstwa domowego jest statystycznie istotne ($\chi^2 = 12{,}09$; $p = 0{,}0005$). Korelacja ta ma przeciętną siłę – współczynnik φ Yule'a wyniósł 0,46.

Z tablicy 3.1 wynika też, że wśród firm, które stosowały badania koncepcji w dużym stopniu, 72,4 procent osiągało wyższe wyniki, natomiast tylko 27,6 procent niższe. Taki rozkład odpowiedzi w tablicy czteropolowej świadczy o tym, że stosowanie badań koncepcji w rozwoju nowych produktów wiąże się pozytywnie z wynikami osiąganymi w ramach tego rozwoju.

3.1.6. Percepcja nabywców

W procesie rozwoju nowych produktów wykorzystywana jest informacja o tym, w jaki sposób postrzegają potencjalni nabywcy nowy produkt, jak też produkty konkurencyjne w odniesieniu do nowego produktu. Dane o odbiorze produktów konkurencyjnych przez nabywców mogą mieć już zastosowanie na etapie tworzenia koncepcji, natomiast na dalszych etapach przydatne będą informacje o percepcji koncepcji, percepcji nowego produktu i produktów konkurencyjnych.

Na etapie tworzenia koncepcji (etap II), gdy koncepcja powstaje przy zastosowaniu technik atrybutowych, wykorzystywana jest informacja o postrzeganiu przez nabywców produktów konkurencyjnych do wykrywania tak zwanych luk percepcyjnych[108]. Służy temu grupa analiz luk percepcyjnych. Istotą tych metod jest utworzenie mapy percepcji produktów należących do rozpatrywanej kategorii produktów (na przykład różnych marek), na podstawie postrzegania rozpatrywanych produktów przez nabywców. Powstaje w ten sposób mapa produktów, graficznie przedstawiająca ich położenie względem siebie, która odzwierciedla postrzeganie tych produktów przez nabywców. Poprzez analizę takiej mapy można wskazywać obszary, w których brakuje produktów – tak zwane luki percepcyjne. Określają one „wolne" miejsca na rynku, które mogą być wypełnione nowym produktem o odpowiedniej – wynikającej z mapy – kombinacji poziomów atrybutów. W celu sporządzenia tych map można zastosować dwa następujące sposoby, które wymagają dwóch różnych zbiorów danych:[109]:

— podejście oparte na ocenie atrybutów produktów,
— ujęcie bazujące na ogólnym podobieństwie produktów.

[108] Zob. punkt 2, tablica 2.2.

[109] R. J. Dolan, *Perceptual mapping: a manager's guide* [w:] *Managing the New Product Development Process. Cases and Notes*, ed. R. J. Dolan, Addison-Wesley, Reading, Massachusetts 1993, s. 99.

W przypadku pierwszego podejścia, dane stanowią oceny respondentów co do rozpatrywanych produktów. Oceny te uzyskiwane są poprzez wykorzystanie listy atrybutów danej kategorii produktów, przy czym każdy z tych atrybutów oceniany jest na pewnej skali. Na przykład może być to skala Likerta, pięcio- lub siedmiostopniowa, której stwierdzenia wyrażają rozpatrywane atrybuty kategorii produktów. W drugim przypadku, dane tworzone są na podstawie informacji pochodzących od nabywców o ogólnym podobieństwie pomiędzy produktami. Wtedy nie zachodzi konieczność określania atrybutów danej kategorii produktów, co stanowi pewną zaletę tego ujęcia. Analiza danych, prowadząca do uzyskania mapy percepcji, może opierać się, na przykład, na analizie czynnikowej lub skalowaniu wielowymiarowym[110]. Ta ostatnia analiza statystyczna uznawana jest za podstawowe narzędzie tworzenia map percepcji[111].

Samo wykrycie luki percepcyjnej nie świadczy jeszcze o tym, że nabywcy potrzebują produktu, który tę lukę miałby wypełnić. Być może taka luka bierze się stąd, że nabywcy w tym obszarze nie oczekują nowego produktu. Dlatego niezbędne jest określenie, czy nabywcy potrzebują produktu trafiającego w określoną lukę percepcyjną. R. J. Dolan przedstawia dwie metody służące rozwiązaniu tego problemu[112]:

— użycie w badaniu tak zwanego „produktu idealnego",
— poszerzenie pomiaru percepcji o pomiar preferencji w zakresie produktów należących do danej kategorii produktów.

W pierwszej z powyższych metod, do zbioru rozpatrywanych produktów dodaje się tak zwany „produkt idealny". Jest to hipotetyczny produkt, co do którego zbierane są dane, zarówno gdy nabywcy oceniają atrybuty, jak i w sytuacji oceny podobieństwa pomiędzy produktami. Ustalone położenie „produktu idealnego" na mapie percepcji będzie wskazywało pożądane poziomy rozpatrywanych atrybutów danej kategorii produktów, inaczej „idealne" poziomy tych atrybutów z punktu widzenia nabywców. Położenie „produktu idealnego" może być bardzo dobrą wskazówką przy tworzeniu koncepcji nowego produktu. Przykład wykorzystania „produktu idealnego" (lub gdy rozpatruje się marki, to „marki idealnej") można znaleźć w pracy A. Sagana. Autor ten, omawiając różne podejścia stosowane w badaniu percepcji marek przy użyciu skalowania wielowymiarowego, przedstawia etapy budowy mapy percepcji na podstawie modelu odległościowego, gdzie oprócz marek obecnych na rynku można uwzględnić „produkt idealny"[113].

W drugiej metodzie, określa się preferencje nabywców poprzez wykorzystanie analizy *unfolding*. Zastosowanie tej analizy pozwala na uzyskanie na mapie percepcji punktów reprezentujących respondentów, których położenie wskazuje tak zwane punkty idealne. Punkty te wskazują pozycję obiektu charakteryzującego się najbardziej preferowaną kombinacją zmiennych[114]. Przykład zastosowania analizy *unfolding* przedstawia A. Zaborski[115]. Mapa percepcji, która zawiera preferencje nabywców, może stanowić istotną pomoc na etapie tworzeniu koncepcji nowego produktu.

---

[110] B. D. Ottum, *Quantitative market research* [w:] *The PDMA Handbook of New Product Development*, ed. K. B. Kahn, 2nd ed., John Wiley & Sons, Hoboken, New Jersey 2005, s. 288.

[111] A. Sagan, dz. cyt., s. 201.

[112] R. J. Dolan, *Perceptual*…, dz. cyt., s. 107.

[113] A. Sagan, dz. cyt., s. 207–212.

[114] Szerzej na temat skalowania wielowymiarowego oraz analizy *unfolding* można znaleźć w pracy A. Zaborski, *Skalowanie wielowymiarowe* [w:] *Metody statystycznej analizy wielowymiarowej w badaniach marketingowych*, pod red. E. Gatnara, M. Walesiaka, Wyd. AE we Wrocławiu, Wrocław 2004, s. 246–282.

[115] Tamże, s. 278–279.

Opracowanie mapy percepcji z wykorzystaniem wspomnianych metod statystycznych wymaga przeprowadzenia badania ilościowego, zazwyczaj w postaci jednej ze standaryzowanych technik opartych na interrogacji (np. wywiad kwestionariuszowy). Dlatego najbardziej właściwym miejscem i jednocześnie pożądanym do przeprowadzenia tego rodzaju badania[116)] będzie etap pełnego rozpoznania (etap IV). W badaniu takim należy zapoznać badanych z koncepcją nowego produktu (na przykład w podobny sposób jak przy badaniu koncepcji) oraz z produktami konkurencyjnymi i zebrać dane, na podstawie oceny atrybutów lub oceny podobieństwa rozpatrywanego zbioru produktów. Następnie, zgodnie z wybraną procedurą badawczą, opracowuje się mapę percepcji. Wyniki badania percepcji potrzebne będą do przygotowania karty założeń nowego produktu[117)].

Jednakże w niektórych sytuacjach, na przykład ze względu na ograniczenia budżetowe lub specyfikę tworzonego nowego produktu, można oprzeć się na badaniu jakościowym przy określaniu percepcji nabywców. Najbardziej odpowiednie do tego celu będą zogniskowane wywiady grupowe. Wtedy mapa percepcji powinna zostać przygotowana wspólnie przez wszystkich uczestników fokusu. Przy czym najpierw powinny zostać ustalone najistotniejsze wymiary danej kategorii produktów, które będą stanowiły osie mapy percepcji, a następnie powinno zostać określone rozmieszczenie rozpatrywanych produktów na mapie. W badaniu tego rodzaju, moderator powinien zadbać o to, aby mapa powstała na drodze konsensusu uczestników fokusu. Jednak należy pamiętać, że nie ma podstaw do uogólniania wyniku takiego badania. Przykład mapy percepcji opracowanej za pomocą badania fokusowego przedstawia D. Maison[118)]. Określenie percepcji koncepcji nowego produktu oraz produktów konkurencyjnych przez nabywców na podstawie badania jakościowego może zostać zrealizowane już na etapie wstępnego rozpoznania (etap III), na przykład w powiązaniu z poznaniem wstępnej reakcji nabywców na koncepcję nowego produktu, lub na etapie pełnego rozpoznania (etap IV).

Poznanie, w jaki sposób nabywcy postrzegają koncepcję nowego produktu i produkty konkurencyjne, występuje w trakcie przygotowywania danych niezbędnych do macierzy powiązań w metodzie HOQ. O ile w przypadku określonego tworzonego nowego produktu przedsiębiorstwo zamierza posługiwać się metodą HOQ, to dane zebrane na potrzeby tej metody mogą zostać użyte do przygotowania mapy percepcji.

W pewnym sensie pomiar percepcji nowego produktu przez potencjalnych nabywców pojawia się również na kolejnych etapach rozwoju nowych produktów. W zasadzie wszędzie tam, gdzie mamy do czynienia z poznaniem opinii potencjalnych nabywców o nowym produkcie – po zapoznaniu się z nim – można mówić, że do pewnego stopnia pozyskuje się informacje o percepcji nabywców. Na przykład dzieje się to w badaniach próbnego użytkowania realizowanych na etapie opracowania prototypu, na etapie badań rynkowych produktu i marketingu, czy w badaniach trackingowych realizowanych na etapie komercjalizacji. Jednakże percepcja nie jest wiodącym zagadnieniem w tych badaniach, stąd etap pełnego rozpoznania jest najbardziej odpowiednim i pożądanym miejscem do tworzenia map percepcji.

3.1.7. Opinia nabywców o produkcie na podstawie próbnego użytkowania

Ważną informacją rynkową w procesie rozwoju nowego produktu jest opinia potencjalnych nabywców nowego produktu, uzyskana na podstawie jego próbnego użytkowania.

[116)] Wynika to z analizy przeprowadzonej w punkcie 2.1.4.
[117)] Zob. punkt 2.1.4.
[118)] D. Maison, dz. cyt., s. 176.

Taką opinię można już pozyskać w fazie przekształcenia koncepcji w produkt poprzez zastosowanie badań próbnego użytkowania[119], określanych też jako testy użytkowe (ang. *product use testing* lub *field testing*). Na etapie opracowania prototypu (etap V) badaniom próbnego użytkowania może zostać poddany prototyp (pierwszy nowy produkt), natomiast na etapie opracowania produktu i technologii (etap VI) – produkty pochodzące z serii próbnej lub serii informacyjnej. Ogólnym celem badań próbnego użytkowania jest poznanie opinii badanych osób o nowym produkcie, na podstawie użytkowania produktu w naturalnych warunkach eksploatacyjnych. W szczególności, takie badania pozwalają na udzielenie odpowiedzi na pytania zawarte w punkcie 2, w tablicy 2.5. Ważność tych badań bierze się stąd, że na ich podstawie możemy stwierdzić, czy projektowany nowy produkt rozwiązuje problem nabywców, który to problem stanowił podstawę rozwoju nowego produktu. Wyniki takiego badania mogą wskazać istotne kwestie dotyczące nowego produktu, które należy zweryfikować. Wykrycie tych kwestii jak najwcześniej jest niezmiernie istotne, bo im niższy stopień zaawansowania prac rozwojowych, tym łatwiejsze jest wprowadzanie wszelkich zmian oraz niższe są ich koszty. Badania próbnego użytkowania mogą być stosowane wobec tych nowych produktów, co do których występują naturalne warunki eksploatacyjne. C. M Crawford i C. A. Di Benedetto stwierdzają, że zazwyczaj korzyści płynące ze stosowania tych badań przewyższają ryzyko i koszty z nimi związane. Zdaniem tych autorów, jedynym istotnym argumentem przeciwko stosowaniu badań próbnego użytkowania jest możliwość takiego ujawnienia nowego produktu konkurencji, które spowodowałoby szybkie jego skopiowanie[120].

Badaniami próbnego użytkowania nowych produktów są dwa rodzaje badań spotykane w literaturze fachowej, nazywane dwiema literami greckiego alfabetu, badania próbnego użytkowania beta (tzw. testy beta) i badania próbnego użytkowania gamma (tzw. testy gamma)[121]. W obu przypadkach produkt jest przekazywany badanym, najlepiej potencjalnym nabywcom, do użytkowania na pewien okres w warunkach naturalnej eksploatacji. Jednakże podstawowy cel badań próbnego użytkowania beta jest węższy niż badań próbnego użytkowania gamma. W tych pierwszych chodzi o sprawdzenie, czy produkt działa, i znalezienie ewentualnych jego wad na podstawie użytkowania. W tego rodzaju badaniach nie sprawdza się, czy produkt odpowiada potrzebom nabywców i czy rozwiązuje on ich problemy[122]. Natomiast tym właśnie celom służą badania próbnego użytkowania gamma, które określane są jako idealne badania próbnego użytkowania, w których użytkownik w pełni ocenia produkt. Nowy produkt przechodzi takie badanie z wynikiem pozytywnym, jeśli całkowicie rozwiązuje odpowiadający mu problem użytkowników, stąd może to trwać nawet kilka lat[123]. Biorąc pod uwagę czas trwania badań próbnego użytkowania, badania beta są krótkookresowe, na przykład w branży komputerowej trwają kilka tygodni. Oba rodzaje badań próbnego użytkowania występują po wewnętrznym badaniu laboratoryjnym, określanym jako badanie alfa (tzw. test alfa), w którym bada się nowy produkt w warunkach kontrolowanych, tak zwanych laboratoryjnych[124].

---

[119] W ten sposób tego rodzaju badania nazywa J. Szymczak, *Testowanie*…, dz. cyt., s. 285–297.

[120] C. M. Crawford, C. A. Di Benedetto, dz. cyt., s. 331.

[121] Zob. *The PDMA Glossary for New Product Development*, dz. cyt., s. 575 i 588.

[122] C. M. Crawford, C. A. Di Benedetto, dz. cyt., s. 337.

[123] Tamże, s. 338.

[124] Zob. np.: M. Urbaniak, *Opracowanie i testowanie koncepcji nowego produktu* [w:] *Zarządzanie produktem*, pod red. B. Sojkina, PWE, Warszawa 2003, s. 247–248; R. G. Cooper, *Winning*…, 3rd ed., s. 255.

Badania próbnego użytkowania mogą być przeprowadzane na wiele sposobów, przy czym trzy podejścia uznaje się za typowe[125]:

— badanie monadyczne, w którym badani testują pojedynczy produkt przez pewien czas,
— badanie porównawcze pary produktów, w którym każdy z badanych otrzymuje do użytkowania nowy produkt oraz produkt konkurencyjny (może być to, na przykład, najlepszy produkt na rynku lub produkt obecnie używany przez badanego),
— badanie porównawcze trzech produktów, w którym każdy z badanych użytkuje nowy produkt oraz dwa produkty konkurencyjne.

Zazwyczaj grupę użytkowników produktu (lub produktów) w badaniach próbnego użytkowania tworzą potencjalni nabywcy[126], chociaż nieraz grupa taka oparta jest na pracownikach firmy tworzącej nowy produkt, ekspertach lub podmiotach żywotnie zainteresowanych firmą (ang. *stakeholders*). Do tej ostatniej grupy można zaliczyć, na przykład: pośredników, doradców, ostatecznych użytkowników, specjalistów z pomocy technicznej. W badaniach tych najczęściej z badanymi kontaktujemy się osobiście lub przez pocztę[127]. Zadaniem badanych jest użytkowanie produktu przez określony czas, a następnie udzielenie odpowiedzi na pytania zawarte w przygotowanym kwestionariuszu. Na podstawie tych pytań badani oceniają nowy produkt ze względu na określone jego atrybuty (na przykład na skali semantycznej) lub wyrażają swoje preferencje poprzez porównanie nowego produktu z obecnie używanym bądź produktami używanymi w badaniach porównawczych. Istotną zmienną mierzoną w badaniu jest pytanie o zamiar zakupu nowego produktu[128], konstruowane analogicznie jak w badaniach koncepcji. Przy analizie wyników uzyskanych w badaniach próbnego użytkowania, wskazane jest odniesienie tych wyników do analogicznych wartości otrzymanych w badaniach próbnego użytkowania produktów podobnych.

Badania próbnego użytkowania dostarczają istotnych informacji w fazie przekształcania koncepcji w produkt. Dzięki nim, gdy jest już prototyp lub produkty serii próbnej, można po raz pierwszy skonfrontować potrzeby potencjalnych nabywców z faktycznym produktem. Informacja z tych badań może potwierdzić założenie, że nowy produkt rozwiązuje problem potencjalnych nabywców, może doprowadzić do weryfikacji projektu nowego produktu bądź nawet do odrzucenia go. Argumenty przeciwko realizacji tych badań to koszty, czas i konkurencja.

3.1.8. Reakcja nabywców na planowane działania marketingowe

Jeśli produkt przeszedł pozytywnie badania próbnego użytkowania (w tym badania gamma), to wiadome jest, że odpowiada potrzebom nabywców. Jest to niezmiernie istotny czynnik składający się na sukces nowego produktu, jednak nie jedyny. Na sukces ten w dużym stopniu wpływają również działania marketingowe, które zostaną podjęte w trakcie komercjalizacji. Plan takich działań powinien być gotowy już na etapie opracowania produktu i technologii. W związku z tym, zanim zostanie podjęta ostateczna decyzja o komercjalizacji nowego produktu, można dokonać oceny reakcji potencjalnych nabywców na planowane działania marketingowe, które wystąpią przy wprowadzaniu nowego produktu na rynek. Celowi temu służą badania rynkowe produktu i marketingu próbnego.

---

[125] C. M. Crawford, C. A. Di Benedetto, dz. cyt., s. 342–343.
[126] J. Szymczak, *Testowanie*…, dz. cyt., s. 285.
[127] C. M. Crawford, C. A. Di Benedetto, dz. cyt., s. 340.
[128] Tamże, s. 347.

Zgodnie ze słownikiem PDMA, poprzez badanie rynkowe produktu i marketingu próbnego rozumie się etap rozwoju nowego produktu, w którym bada się jednocześnie produkt oraz jego plan marketingowy[129]. W przyjętym w pracy ujęciu, badania takie realizowane są na siódmym etapie procesu rozwoju nowego produktu. Informacje rynkowe uzyskiwane w tych badaniach zestawiono w tablicy 2.7, w rozdziale drugim. Dostarczają one głównie informacji do prognozowania sprzedaży nowego produktu oraz informacji diagnostycznych. Jednak to, które konkretne informacje zostaną pozyskane w zakresie tych dwóch grup, zależy od potrzeb firmy i rodzaju zastosowanego badania.

Istnieje wiele metod przeprowadzania badań rynkowych produktu i marketingu próbnego[130]. Scharakteryzowane zostaną trzy rodzaje takich badań, gdyż stanowią one odmienne podejścia w tym zakresie. Będą to badania symulowane, kontrolowane i standardowe.

Badania symulowane, tak zwany symulowany test marketingowy (ang. *simulated test marketing* – krótko określany jako STM), są stosowane zazwyczaj w zakresie pakowanych produktów konsumpcyjnych. W badaniach tych po wypełnieniu przez badanych kwestionariusza na temat postaw wobec danej kategorii produktów, do której należy nowy produkt, oraz zaprezentowaniu kilku produktów za pomocą reklamy – w tym nowego produktu – zaprasza się ich do pseudosklepiku. Badani mogą w nim zrobić zakupy za wcześniej dane im pieniądze, które zazwyczaj nie są prawdziwe, lecz są to nominały na użytek badania. Wśród produktów w sklepiku znajduje się nowy produkt i w ten sposób na podstawie zakupów badanych oceniany jest zakup próbny nowego produktu (ang. *trial*). Odmianą tego badania jest postępowanie, w którym – zamiast zakupów w sklepiku – zadaje się badanym pytanie o zamiar zakupu nowego produktu, i tym osobom, które wyrażą chęć zakupu, daje się produkt próbny. Po ocenie zakupu próbnego, część badanych może być poproszona o wzięcie udziału w zogniskowanym wywiadzie grupowym, natomiast kolejna część – o wypełnienie kwestionariusza, służącego do oceny ich postawy po eksponowaniu produktu lub do poznania ich planów w zakresie użytkowania nowego produktu. Osoby, które nie kupiły bądź nie miały zamiaru nabyć nowego produktu, otrzymują nowy produkt do użytkowania, żeby później mieć możliwość poznania ich opinii o nowym produkcie. Następnie, po pewnym okresie, nawiązywany jest kontakt z badanymi, zazwyczaj telefonicznie, w celu zebrania informacji o nowym produkcie po jego użytkowaniu. Badani pytani są, na przykład, o sposób użytkowania produktu, ich opinię o produkcie lub o to, kto z domowników używał nowego produktu. W trakcie tego kontaktu ponownie proponuje się badanym „kupno" nowego produktu i tym, którzy się zdecydują na zakup, dostarcza produkt do domu (np. pocztą). Po pewnym okresie następuje kolejny kontakt z badanymi, podczas którego znowu zbiera się informacje i ponownie oferuje produkt badanym. W ten sposób dokonuje się pomiaru powtórnego zakupu (ang. *repeat*). Zebrane w badaniu informacje dotyczące próbnego i powtórnego zakupu służą do oszacowania dwóch czynników w modelu A-T-A-R, odpowiednio: proporcji nabywców, którzy dokonają zakupu na próbę nowego produktu oraz proporcji nabywców, którzy dokonają powtórnego zakupu nowego produktu. Przy czym, do wyznaczenia tych dwóch proporcji na podstawie danych z badania, firmy badawcze realizujące badania STM opierają się na heurystyce (dysponują danymi historycznymi pochodzącymi z badań oraz faktycznych zakupów próbnych i powtórnych) bądź wykorzystują własne modele matematyczne. W ten sposób mogą zostać określone dwa istotne czynniki modelu A-T-A-R. Obecnie, wraz z rozwojem technologii informacyjnych, badani

[129] *The PDMA Glossary for New Product Development*, dz. cyt., s. 594.

[130] Metody te opisują, np.: R. G. Cooper, *Winning*…, 3rd ed., s. 272; C. M. Crawford, C. A. Di Benedetto, dz. cyt., s. 416; S. Kaczmarczyk, *Wykorzystanie*…, dz. cyt., s. 341; Ph. Kotler, *Marketing*, dz. cyt., s. 370–372; B. Sojkin, *Badania*…, dz. cyt., s. 346.

mogą dokonywać zakupów w sklepie wirtualnym zamiast w symulowanym sklepie detalicznym[131)].

Badania kontrolowane mogą opierać się na sprzedaży nieformalnej, marketingu bezpośrednim oraz tak zwanych minirynkach. W badaniach tych nabywca musi kupić produkt, aby go mieć, z wyjątkiem niektórych odmian badań opartych na sprzedaży nieformalnej. Badania sprzedaży nieformalnej (ang. *informall selling*) polegają na bezpośrednim kontaktowaniu się przedstawicieli handlowych z potencjalnymi nabywcami, którym prezentuje się produkt i oferuje jego kupno. Chodzi w nich o faktyczne zawarcie transakcji kupna-sprzedaży z wyłączeniem tych badań, w których zamiast zakupu na próbę oferuje się nabywcom bezpłatne próbki. Badania wykorzystujące sprzedaż nieformalną zazwyczaj prowadzone są w zakresie produktów inwestycyjnych i mogą obejmować powtórne zakupy. Z kolei badania kontrolowane oparte na marketingu bezpośrednim polegają na tym, że producent nowego produktu oferuje zakup produktu nabywcom bez pośredników. Wykorzystuje w tym celu środki marketingu bezpośredniego, jak na przykład pocztę, telewizję, telefon, czy też Internet. Sprzedaż może być wspierana reklamą (np. zamieszczenie ogłoszenia reklamowego nowego produktu w katalogu). Natomiast badania kontrolowane oparte na minirynkach wykorzystują pośredników, jednak w ograniczonym zakresie. Polegają na tym, że nawiązuje się współpracę ze znaczącymi pośrednikami handlowymi, na przykład specjalistyczną siecią sklepów, i poprzez tych pośredników prowadzona jest sprzedaż nowego produktu. Sprzedaż może być wspierana reklamą (np. zamieszczenie ogłoszenia reklamowego nowego produktu w gazetce sklepowej). Badania te często wykorzystują system skanowania produktu. Za odmianę badań opartych na minirynkach uznaje się badanie *Behavior Scan*. Badania kontrolowane dostarczają informacji o wielkości sprzedaży uzyskanej w badaniu jako podstawy do prognozowania sprzedaży nowego produktu[132)].

Badania standardowe, nazywane też standardowym testem marketingowym (ang. *standard marketing test* lub *marketing test*), opierają się na eksperymencie. Zazwyczaj polegają na wyborze czterech miast do badania, reprezentatywnych wobec rynku. W dwóch miastach sprzedaje się nowy produkt przy zastosowaniu planowanych działań marketingowych. Pozostałe dwa miasta stanowią grupy kontrolne. Przez okres trwania badania rejestruje się sprzedaż nowego produktu metodą tradycyjną (tzn. na podstawie stanów magazynowych i zamówień) lub poprzez skanowanie, oraz inne niezbędne zmienne, jak na przykład sprzedaż danej kategorii produktów czy sprzedaż produktów konkurencyjnych. Badania takie dostarczają bogatych informacji, na przykład w zakresie sprzedaży nowego produktu, jego użytkowania, ceny produktu, reakcji pośredników lub konkurentów. Jest to niewątpliwa zaleta badań standardowych, jednak mają on pewne istotne wady. Najważniejsze z nich to: bardzo wysokie koszty realizacji (w Stanach Zjednoczonych około 400 tys. USD na jedno miasto), stosunkowo długi czas trwania (około 1 roku) oraz ujawnienie konkurencji zarówno nowego produktu, jak i planowanych działań marketingowych[133)].

Badania standardowe pozwalają na sprawdzanie różnych rozważanych wariantów działań marketingowych lub sposobów pozycjonowania nowego produktu na rynku. Jednakże wymaga to ujęcia w badaniu dodatkowych obszarów rynkowych (grup eksperymentalnych), zazwyczaj miast. Powoduje to znaczący wzrost kosztów tego rodzaju badań[134)].

---

131) Zob. C. M. Crawford, C. A. Di Benedetto, dz. cyt., s. 419–423.
132) Zob. tamże, s. 427–432.
133) Zob. tamże, s. 432–442.
134) R. G. Cooper, *Winning*…, 3rd ed., s. 274.

3.1.9. Informacje służące śledzeniu wprowadzenia produktu na rynek

Informacje dotyczące nabywców, niezbędne do śledzenia wprowadzenia nowego produktu na rynek (etap VIII), zestawiono w punkcie 1, w tablicy 2.8, w rozdziale drugim[135)]. Służą one określeniu w jakim stopniu osiągane są założone cele oraz co należy poprawić, jeśli wyniki uzyskiwane po wprowadzeniu nowego produktu na rynek nie są zadowalające[136)]. W niektórych sytuacjach, pewne z tych informacji może określić firma sprzedająca nowy produkt na podstawie analizy sprzedaży. Na przykład, gdy mamy produkt inwestycyjny sprzedawany bezpośrednio nabywcom, to na podstawie informacji pochodzących z faktur sprzedaży można wyznaczać wielkość zakupów próbnych, wielkość powtórnych zakupów, wielkość jednorazowych zakupów oraz częstość zakupów. Jednakże w większości przypadków, szczególnie wtedy, gdy mamy do czynienia z produktami konsumpcyjnymi, konieczne jest przeprowadzenie szerszych badań pozwalających na gromadzenie podanych informacji.

Informacje dotyczące nabywców, potrzebne do śledzenia wprowadzenia nowego produktu na rynek, mogą być gromadzone w zakresie następujących badań przeprowadzanych wśród potencjalnych nabywców[137)]:

— badania trackingowe,
— badania panelowe,
— inne badania, na przykład: ankieta opakowaniowa, zogniskowane wywiady grupowe wśród kupujących i niekupujących nowy produkt.

Szczególne znaczenie w zakresie monitoringu rynku mają badania trackingowe i panelowe ze względu na to, że są to badania powtarzalne. Oznacza to, że w okresie realizacji badania powtarzane są pomiary zmiennych, które ujęto w badaniu. W związku z tym, badania takie dają możliwość obserwacji zjawisk w określonym czasie, w tym porównywania zmian w czasie interesujących nas w badaniu zmiennych. Cecha powtarzalności badań jest niezmiernie przydatna przy śledzeniu wprowadzania nowego produktu na rynek, gdyż wymaga ono właśnie cyklicznych pomiarów zmiennych w okresie wprowadzania produktu na rynek. Okres ten, jak już wspomniano, trwa zazwyczaj od 6 do 19 miesięcy od rozpoczęcia sprzedaży produktu[138)].

Dodatkowo, często w badaniach panelowych oraz trackingowych standaryzuje się narzędzie oraz procedurę badawczą, w celu utworzenia możliwości porównywania wyników kolejnych badań oraz wypracowywania tak zwanych norm, lub inaczej – benchmarkingów[139)]. Taka norma jest wartością średnią danej zmiennej, obliczoną na podstawie wyników uzyskanych w wielu badaniach zrealizowanych według tej samej bądź porównywalnej metody. Dysponowanie normami znacznie ułatwia interpretację uzyskanych wyników oraz jest niezmiernie przydatne przy podejmowaniu decyzji na podstawie rezultatów określonego badania[140)].

[135)] Sposoby pozyskiwania informacji rynkowych służących śledzeniu wprowadzenia nowego produktu na rynek przedstawiono też w podrozdziale 3.2 (co do konkurentów) i podrozdziale 3.3 (w zakresie ogólnych informacji rynkowych).

[136)] D. W. Olson, dz. cyt., s. 479.

[137)] Zob. tamże, s. 495.

[138)] R. G. Cooper, *Winning*…, 3rd ed., s. 141.

[139)] Zob. A. Dyjas-Pokorska, M. Poławska, *Trackingi jako specyficzny rodzaj pomiaru w badaniach marketingowych* [w:] *Nowe metody, nowe podejścia badawcze w naukach społecznych*, pod red. P. B. Sztabińskiego, F. Sztabińskiego, Z. Sawińskiego, Wyd. IFiS PAN, Warszawa 2004, s. 117.

[140)] Szerzej na ten temat tamże, s. 117–118.

Badania trackingowe polegają na punktowym lub ciągłym pomiarze cech będących przedmiotem zainteresowania w pewnym okresie, z zachowaniem identycznych warunków pomiaru w kolejnych falach badania[141]. Oznacza to, że w każdej kolejnej fali występuje[142]:

— ten sam lub możliwie zbliżony kwestionariusz do wersji stosowanej w poprzedniej fali,
— ten sam schemat doboru próby, pobranej z tej samej zbiorowości,
— ta sama metoda realizacji wywiadów w terenie przez, najlepiej, niezmienny zespół ankieterów.

Jednocześnie kolejne fale badania są niezależne (rozłączne) oraz powinny być realizowane w porównywalnych okresach[143]. Badania trackingowe stosuje się przede wszystkim w odniesieniu do produktów konsumpcyjnych.

Za pomocą badań trackingowych można mierzyć niemalże wszystkie zmienne dotyczące nabywców, niezbędne do śledzenia wprowadzenia nowego produktu na rynek. D. W. Olson prezentuje przykłady pytań kierowanych do konsumentów na potrzeby badania trackingowego, służącego kontrolowaniu wprowadzenia nowego produktu na rynek[144]. Wśród przedstawionych pytań można, między innymi, znaleźć pytania dotyczące[145]: świadomości istnienia nowego produktu na rynku, zakupu na próbę, zakupów powtórnych, powodu i czasu zakupu na próbę, krotności zakupu nowego produktu, czasu ostatniego zakupu, zamiaru ponownego zakupu nowego produktu, skorzystania z promocji sprzedaży przy zakupie, zalet i wad nowego produktu, oceny nowego produktu na podstawie atrybutów. D. W. Olson prezentuje również szereg norm, które ułatwiają interpretację uzyskanych wyników w badaniu dotyczącym śledzenia wprowadzenia nowego produktu na rynek[146].

Badania trackingowe, służące monitoringowi wprowadzenia nowego produktu na rynek, mogą opierać się na klasycznych procedurach badawczych, jak wywiad kwestionariuszowy i wywiad telefoniczny, lub na procedurach takich jak CATI[147] lub CAPI[148], które wykorzystują nowe technologie.

Badania panelowe polegają na tym, że do badania dobierana jest próbka reprezentująca populację badaną i z osobami tworzącymi tę próbę, w dwóch lub więcej momentach, przeprowadza się wywiad w zakresie rozpatrywanego problemu[149]. Różnią się one od badań trackingowych tym, że w kolejnych falach badania panelowego zbiera się dane od tych samych osób. W związku z tym, badania panelowe dają możliwość obserwowania zmian rozpatrywanych zjawisk w czasie oraz śledzenia przyczyn tych zmian. Są to jednak drogie badania i złożone pod względem organizacyjnym, stąd zazwyczaj realizowane przez wyspecjalizowane firmy badawcze.

---

[141] Pojęciem „fal badania" posługują się A. Dyjas-Pokorska, M. Poławska, dz. cyt., s. 117–140. Fale te można rozumieć jako kolejne pomiary realizowane w zakresie tego samego badania.

[142] Zob. tamże, s. 119–121.

[143] Pełniejsze przedstawienie kwestii cech badania trackingowego oraz sposobów jego realizacji można znaleźć w pracach: A. Dyjas-Pokorska, M. Poławska, dz. cyt., s. 119–122 i A. Pokorska, *Badania panelowe i trackingowe* [w:] *Podręcznik ankietera*, pod red. Z. Sawińskiego, P. B. Sztabińskiego, F. Sztabińskiego, SMG/KRC Poland Media i Wyd. IFiS PAN, Warszawa 2000, s. 199–204.

[144] D. W. Olson, dz. cyt., s. 492.

[145] Tamże.

[146] Tamże.

[147] Wywiad telefoniczny ze wspomaganiem komputerowym (ang. *Computer Assisted Telephone Interview*).

[148] Wywiad osobisty ze wspomaganiem komputerowym (ang. *Computer Assisted Personal Interview*).

[149] Zob. A. Pokorska, dz. cyt., s. 200.

Obecnie, niektóre firmy badawcze utrzymują panele, na przykład gospodarstw domowych, w sposób ciągły, w celu śledzenia konsumpcji określonych kategorii produktów, w tym poszczególnych rodzajów i marek występujących w zakresie danej kategorii. Daje to możliwość śledzenia zakupów nowego produktu (np. zakupów próbnych, zakupów powtórnych, wielkości zakupów jednorazowych, częstości zakupów), oczywiście o ile nowy produkt należy do kategorii ujętej w badaniu panelowym. Na podstawie takich badań panelowych można też bezpośrednio określać stopień kanibalizmu. Stopień ten może być rozumiany jako odpowiedź na pytanie: jaka część nabywców dotychczas kupujących produkt *A*, sprzedawany przez firmę wprowadzającą na rynek nowy produkt *B*, obecnie zamiast produktu *A* kupuje nowy produkt *B*?

Jednakże panele stosowane do badań konsumpcji nie dostarczają informacji diagnostycznych, stąd w przypadku monitoringu sytuacji na rynku nowego produktu powinny być przeprowadzone dodatkowe badania, które pozwolą na pełniejsze zrozumienie zachowań konsumentów oraz podjęcie stosownych działań przy wprowadzaniu produktu na rynek[150)]. Z drugiej strony, zdarza się – jednak bardzo rzadko – że dany producent decyduje się na samodzielne realizowanie badania panelowego, co tworzy sposobność do zbierania potrzebnych danych do śledzenia wprowadzenia nowego produktu na rynek.

W celu kontrolowania wprowadzenia nowego produktu na rynek mogą też być stosowane badania przekrojowe (badania *ad hoc*), zarówno ilościowe, jak i jakościowe, jednak jako badania pomocnicze. Przykładem badania ilościowego, mającego zastosowanie do monitoringu wprowadzenia nowego produktu na rynek, może być ankieta opakowania, natomiast badania jakościowego – zogniskowane wywiady grupowe. W badaniach takich można ująć wiele zmiennych, potrzebnych do kontroli wprowadzenia nowego produktu na rynek. Jednakże jednorazowy charakter tych badań nie jest zgodny z ideą śledzenia interesujących działań. Dlatego badania przekrojowe można uznać za badania pomocnicze – wobec badań powtarzalnych – w zakresie monitoringu wprowadzenia nowego produktu na rynek. Takie pomocnicze badania przekrojowe mogą okazać się przydatne, jak na przykład we wcześniej wspomnianej sytuacji, gdy informacje dotyczące zakupów nowego produktu pochodzą z paneli służących określaniu konsumpcji.

3.1.10. Inne informacje rynkowe dotyczące nabywców

W tym punkcie skomentowane zostanie pozyskiwanie informacji rynkowych o nabywcach, które zidentyfikowano w rozdziale drugim, natomiast ich gromadzenie nie zostało przedstawione w poprzednich punktach tego podrozdziału. Do tych informacji należy zaliczyć:

— informacje historyczne dotyczące wprowadzenia na rynek produktów podobnych, które zawarto w punkcie 2, w tablicy 2.3,
— informacje zawarte w punkcie 7, w tablicy 2.4, które określono jako pozostałe informacje rynkowe dotyczące nabywców,
— opinie nabywców o kluczowych środkach planowanych działań marketingowych (np. o nazwie nowego produktu, opakowaniu, telewizyjnym filmie reklamowym)[151)].

Interesujące informacje historyczne dotyczące produktów podobnych mogą pochodzić z wewnętrznych lub zewnętrznych źródeł wtórnych. Informacje takie mogą być dostępne w źródłach wewnętrznych, jeśli firma zajmująca się rozwojem nowego produktu wcześniej

[150)] D. W. Olson, dz. cyt., s. 491.
[151)] Zob. punkt 2, tablica 2.6.

tworzyła produkt podobny do obecnego nowego produktu (na przykład nowy produkt jest poszerzeniem obecnej linii produktu). Dodatkowo, firma ta, wprowadzając na rynek w przeszłości produkt podobny, śledziła i rejestrowała następujące wskaźniki dotyczące tego produktu: poziom świadomości nabywców uzyskany przy jego promocji, poziom zakupów próbnych, udział zakupów powtórnych w zakupach próbnych. Może wystąpić również taka sytuacja, w której ta firma w przeszłości wprowadzała na rynek kilka produktów podobnych do nowego produktu. Wówczas można operować przeciętnymi wielkościami w ramach podanych wskaźników. Wymienionymi wskaźnikami mogą też dysponować firmy badawcze lub konsultingowe (niektórymi też agencje reklamowe), które specjalizują się w badaniach i doradztwie w zakresie rozwoju nowych produktów. Wtedy można je pozyskać z odpowiednich raportów lub baz danych tych firm, które dla organizacji tworzącej nowy produkt będą stanowiły źródła wtórne. Interesujące nas informacje historyczne mogą też zostać zgromadzone poprzez niestandaryzowane wywiady z ekspertami – pracownikami wspomnianych firm badawczych lub konsultingowych. Rozpatrywany zestaw informacji historycznych jest potrzebny na etapie wstępnego rozpoznania (etap III) i na nim też może być pozyskany.

Informacje rynkowe dotyczące nabywców, zawarte w punkcie 7, w tablicy 2.4, są różnego rodzaju. Pierwsze dwie z nich dotyczą ocen satysfakcji oraz lojalności nabywców wobec produktów konkurencyjnych. Obie oceny mogą zostać uzyskane na drodze badań jakościowych lub ilościowych. W pierwszym przypadku obie cechy można ocenić orientacyjnie na podstawie niestandaryzowanych wywiadów (np. indywidualnych wywiadów pogłębionych lub zogniskowanych wywiadów grupowych) przeprowadzanych wśród potencjalnych nabywców nowego produktu, którzy są użytkownikami produktów konkurencyjnych. Wywiady takie mogą być już realizowane na etapie wstępnego rozpoznania (etap III). Jeśli podczas tych wywiadów oceniana jest satysfakcja, to należy zapytać badanych o zadowolenie z dotychczas stosowanego produktu konkurencyjnego. Natomiast oceniając lojalność, można zapytać badanych o chęć kupowania w przyszłości obecnie stosowanego produktu konkurencyjnego. Obie kwestie mogą być przedyskutowane w trakcie tych wywiadów.

W przypadku ilościowej diagnozy satysfakcji i lojalności potencjalnych nabywców wobec produktów konkurencyjnych, badania oparte są na wyskalowanych pytaniach. Możliwości budowania takich pytań jest wiele[152)]. Na przykład do oceny satysfakcji można użyć skali semantycznej o antonimach: *w pełni nieusatysfakcjonowany* oraz *w pełni usatysfakcjonowany*. Natomiast do pomiaru lojalności można posłużyć się pytaniem w skali Likerta, pięcio- lub siedmiostopniowej, ze stwierdzeniem wyrażającym zdecydowanie pozytywną chęć kupowania w przyszłości obecnie używanego produktu konkurencyjnego. Podobnie jak w przypadku wywiadów niestandaryzowanych, tak skonstruowane pytania należy kierować do potencjalnych nabywców nowego produktu, którzy są użytkownikami produktów konkurencyjnych. Do analizy odpowiedzi na pytanie o satysfakcję w skali Likerta można użyć wskaźników lojalności, „zwykłego" i „wzmocnionego", podanych przez S. Smyczka[153)].

Diagnoza ilościowa satysfakcji i lojalności potencjalnych nabywców wobec produktów konkurencyjnych powinna być przeprowadzona na etapie pełnego rozpoznania (etap IV). Przy czym niekoniecznie należy realizować odrębne badanie poświęcone pomiarowi tych cech. Pomiar tych cech można włączyć w badanie przekrojowe potrzeb nabywców.

[152)] Przykład pytania do pomiaru ogólnej satysfakcji nabywców przedstawia R. Haffer, *Satysfakcja konsumentów i jej pomiar* [w:] *Marketingowe testowanie produktów*, pod red. S. Sudoła, J. Szymczak, M. Haffera, PWE, Warszawa 2000, s. 301.

[153)] S. Smyczek, *Lojalność konsumentów na rynku. Wybrane zagadnienia*, Wyd. AE w Katowicach 2001, s. 73.

Lojalność nabywców, wobec produktów konkurencyjnych do nowego produktu, może być również diagnozowana w badaniu panelowym. Ze względu na wysokie koszty takiego badania, najlepiej byłoby skorzystać z informacji o lojalności nabywców, pochodzących z paneli utrzymywanych przez firmy badawcze. Jest to możliwe wtedy, gdy kategoria produktów, do której należy nowy produkt jest ujęta w takim badaniu panelowym.

Badania panelowe, ze względu na możliwość obserwowania zmian określonego zjawiska w czasie, byłyby również najlepszą drogą do pozyskania kolejnej informacji rynkowej zawartej w punkcie 7 w tablicy 2.4. Informacją tą jest stabilność potrzeb nabywców odpowiadających określonej kategorii produktów. Śledzenie przez pewien okres określonych potrzeb nabywców na podstawie paneli, pozwoliłoby na stwierdzenie, na ile potrzeby te są niezmienne. Jednakże wymagałoby to zaprojektowania odrębnych badań poświęconych temu zagadnieniu, stąd byłoby to bardzo kosztowne i prawdopodobnie zbyt drogie dla wielu firm.

Natomiast o stabilności potrzeb w zakresie danej kategorii produktów można próbować wnioskować na podstawie obserwacji produktów służących zaspokajaniu tych potrzeb. Cykle życia produktów występujących w zakresie danej kategorii produktów lub zmiany w zakresie tych produktów mogą posłużyć jako symptomy stabilności potrzeb dotyczących określonej kategorii produktów. Należy jednak podkreślić, że brak zmian w zakresie sposobów zaspokajania danej potrzeby nie oznacza, że potrzeba nie ulega zmianie. Na zmiany produktów wpływają inne czynniki, oprócz potrzeb, takie jak technologia czy uwarunkowania prawne. Dlatego wnioskowanie o stabilności potrzeb na podstawie sposobów ich zaspokajania nie jest pewne i do tak powstałych wyników rozumowania należy podchodzić z ostrożnością.

Kolejną informacją rynkową, podaną w punkcie 7, w tablicy 2.4, potrzebną na etapie pełnego rozpoznania (etap IV), jest liczba nabywców występujących na danym rynku. Orientacyjną liczbę nabywców można wyznaczyć ze źródeł wtórnych. W przypadku gdy nowy produkt jest produktem inwestycyjnym, liczba jego potencjalnych nabywców może być oszacowana na podstawie odpowiednich rejestrów, spisów, czy też baz danych. Przykłady tych źródeł, to: wyciągi z rejestru REGON, spisy organizacji branżowych, katalogi wystawców przygotowywane na targi branżowe, wyciągi z baz danych (np. Hoppenstadt, Dun & Bradstreet, Kompass, Teleadreson). Gdy nowy produkt jest dobrem konsumpcyjnym, liczba nabywców może być oszacowana na podstawie danych pochodzących z rocznika statystycznego, raportów ze spisu powszechnego, czy też innych list i spisów, które w określonej sytuacji mogą obejmować nabywców nowego produktu (np. lista studentów określonej uczelni). Informacji o liczbie użytkowników określonej kategorii produktów mogą dostarczyć również badania paneli konsumenckich, realizowane przez firmy badawcze.

Następna potrzebna informacja rynkowa, podana w punkcie 7, w tablicy 2.4, to odpowiedź na pytanie, na ile popyt na daną kategorię produktów, do której należy nowy produkt, jest stabilny. Udzielenie odpowiedzi na to pytanie może nastąpić na podstawie analizy wielkości rynku danej kategorii produktów[154)]. Dane historyczne dotyczące wielkości tego rynku będą podstawą do stwierdzenia, czy popyt na rozpatrywaną kategorię produktów był stabilny w danym, okresie przeszłym. Na tej podstawie można wnioskować o stabilności tego popytu w okresie przyszłym. Jednak zakłada się przy tym, że popyt w przyszłym okresie, będzie kształtowany przez takie czynniki, i o takim oddziaływaniu, jak w okresie przeszłym. W innym przypadku, gdy wiadomo, że działanie określonego czynnika ulegnie

[154)] Wyznaczanie wielkości rynku zostanie przedstawione w punkcie 3.3.1 tego rozdziału.

zmianie w sposób istotny, lub pojawi się nowy ważny czynnik kształtujący przyszły popyt, to należy ten fakt uwzględnić.

Ostatnie dwie informacje rynkowe, podane w punkcie 7, w tablicy 2.4 – dotyczące łatwości, z jaką nabywcy rozpoznają i zapamiętują markę nowego produktu oraz odróżniają ją od marek konkurencyjnych – mogą zostać uzyskane w specjalnie do tego zaprojektowanym badaniu. Może ono polegać na badaniu zapamiętywania[155)], w którym marka nowego produktu oraz marki konkurencyjne zostaną zaprezentowane badanym w krótkim czasie (np. w ciągu kilku minut). Następnie, po ekspozycji lub po pewnym okresie (np. pół godziny czasu), osobę badaną należy zapytać o zapamiętane marki. Dalej tym osobom, które zapamiętały markę nowego produktu, można zadać pytania dotyczące zachowania w pamięci poszczególnych aspektów tej marki (np. kształtu logotypu, kolorystyki, brzmienia). Badanie takie może być przeprowadzone na etapie pełnego rozpoznania (etap IV) lub stanowić element szerszych badań poświęconych poznaniu opinii nabywców o środkach planowanych działań marketingowych, dotyczących nowego produktu. Te ostatnie badania realizowane są głównie w fazie przekształcania koncepcji w produkt.

Spośród informacji, które zostały wymienione na początku tego punktu pracy, nie omówiono jeszcze uzyskiwania opinii nabywców o środkach planowanych działań marketingowych. Opinie tego rodzaju pozyskiwane są w badaniach specjalnie zaprojektowanych w tym celu, nazywanych też testowaniem tych środków (ang. *component testing*). Środki te mogą dotyczyć różnych rodzajów działań marketingowych (tzw. marketingu mix) i można do nich zaliczyć: nazwę produktu, markę, opakowanie, ogłoszenie reklamowe prasowe, telewizyjny film reklamowy czy cenę. Sama idea badania poszczególnych środków planowanych działań marketingowych jest analogiczna do badania poszczególnych podzespołów, tworzących określony produkt. Zanim taki produkt zostanie poddany sprawdzeniu jako całość, weryfikowane są jego podzespoły. Podobnie rzecz się ma z planowanymi środkami działań marketingowych. To, które środki zostaną poddane badaniu, zależy od określonego projektu nowego produktu. W sytuacji idealnej, najlepiej byłoby sprawdzić wszystkie planowane środki. Jednakże w praktyce często będą badane tylko te, które są istotne w przypadku danego nowego produktu i charakteryzują się wysokim stopniem niepewności co do efektu, jaki mogą przynieść.

Ogólna idea badania określonego środka planowanych działań marketingowych (np. opakowania) sprowadza się do zaprezentowania potencjalnym nabywcom planowanego pomysłu lub pomysłów na ten środek (np. cztery wzory opakowań) i poproszenia badanych o wyrażenie ich sądów co do proponowanych rozwiązań. Opinie te mogą być przedstawiane w nawiązaniu do określonych cech, istotnych w zakresie danego środka (np. wielkość, kształt, barwa, znaki językowe opakowania), lub też być spontanicznymi ocenami. Przy czym w sytuacji, gdy sprawdzanych jest jednocześnie kilka pomysłów w zakresie określonego środka (np. badane są cztery wzory opakowań), wtedy opinie takie powinny zostać zebrane w zakresie każdego z pomysłów. Jednocześnie wskazane byłoby poproszenie badanych o wyrażenie ich ogólnych preferencji co do rozpatrywanych pomysłów (np. poprzez ich uszeregowywanie od najbardziej do najmniej preferowanego), oprócz ich oceny ze względu na poszczególne cechy. Przy badaniu danego środka działań marketingowych można oprzeć się na badaniach jakościowych (np. metody projekcyjne, fokusy) lub badaniach ilościowych (np. wywiad kwestionariuszowy). To, jaki rodzaj badania zostanie użyty, będzie ponownie zależało od określonego projektu nowego produktu.

[155)] Szerzej na temat tego badania, tzw. testu zapamiętywania, napisał K. Andruszkiewicz, *Specjalne metody marketingowego testowania produktów* [w:] *Marketingowe testowanie produktów*, pod red. S. Sudoła, J. Szymczak, M. Haffera, PWE, Warszawa 2000, s. 217–220.

3.2. Informacje o konkurentach i produktach konkurencyjnych

3.2.1. Informacje o konkurentach

Informacje dotyczące konkurencji, obok informacji o nabywcach, stanowią kluczowe informacje rynkowe w rozwoju nowych produktów. Waga tego rodzaju informacji wynika stąd, że około 93 procent nowych produktów wprowadzanych na rynek stanowią produkty niebędące nowościami na skalę światową, co już podkreślano w pracy. Zatem wobec tych nowych produktów istnieją produkty, z którymi będzie konkurował nowy produkt. Nawet jeśli produkt jest całkowitą nowością, to należy zbierać informacje o konkurencji, na co mogą się składać różne powody, na przykład: konkurencja może w tym samym czasie pracować nad podobnym produktem, nowemu produktowi mogą zagrażać substytuty, bądź należy brać pod uwagę potencjalne działania ewentualnych przyszłych konkurentów, które zostaną przez nich podjęte przy wprowadzaniu nowego produktu na rynek. Zatem pozyskiwanie informacji o konkurencji jest koniecznością. Z tego względu niektóre firmy ciągle bądź okresowo zdobywają niezbędną informację o konkurencji. S. Kaczmarczyk przedstawia przykłady informacji analizowanych stale i okresowo w zakresie konkurencji[156)].

Już na etapie identyfikacji sposobności (etap I) procesu rozwoju nowych produktów, należy śledzić zmiany w zakresie konkurencji na rynkach, które uznano za interesujące z punktu widzenia rozwoju nowych produktów[157)]. Zmiany te mogą dotyczyć pojawienia się lub zniknięcia z rynku jakiegoś konkurenta, wprowadzenia na rynek nowego produktu przez konkurenta lub strategii i działań konkurentów. Można do tego wykorzystać nieformalne sposoby zbierania informacji, które można podzielić w sposób następujący:

— kontakty z ludźmi,
— śledzenie szeroko rozumianych środków przekazu,
— inne sposoby.

Kontakty z ludźmi to jeden z powszechniejszych nieformalnych sposobów pozyskiwania informacji o konkurencji. Kontakty takie mogą być realizowane z różnymi rodzajami osób. Rodzaje osób, które mogą być źródłami informacji o konkurencji, zestawiono w tablicy 3.2.

Tablica 3.2

Rodzaje osobowych źródeł informacji o konkurencji

– Pracownicy „naszej" firmy (firmy tworzącej nowy produkt)
– Pracownicy konkurentów
– Klienci konkurenta lub pracownicy firmy będącej klientem konkurenta
– Pracownicy firm wchodzących w skład łańcucha dostaw konkurentów, na przykład dostawcy konkurentów lub ich pośrednicy
– Pracownicy innych organizacji współpracujących z konkurentami lub dysponującymi informacjami o konkurencji, na przykład: punkty serwisowe, agencje reklamowe, firmy doradcze, firmy badawcze, jednostki naukowo-badawcze, instytucje branżowe, urzędy patentowe

Źródło: opracowanie własne

[156)] S. Kaczmarczyk, *Zastosowania*…, dz. cyt., s. 65.
[157)] Zob. punkt 2, tablica 2.1.

Wśród osób będących źródłami informacji o konkurencji na szczególną uwagę zasługują eksperci, to znaczy osoby posiadające obszerną i głęboką wiedzę w zakresie określonego zagadnienia. Różny może być sposób kontaktowania się z wymienionymi osobami. Kontakty takie mogą być realizowane osobiście, telefonicznie lub przez Internet. Dodatkowo, charakter kontaktu może być różny, to znaczy służbowy bądź prywatny. Duże znaczenie przy zdobywaniu informacji o konkurencji mogą mieć kontakty osobiste z ekspertami, prywatne bądź służbowe.

Istotnym, nieformalnym sposobem pozyskiwania informacji o konkurencji jest zdobywanie informacji z środków przekazu. Na pierwszym miejscu należy zwrócić uwagę na fakt, że środki przekazu są wykorzystywane przez konkurentów do komunikowania się z różnymi podmiotami otoczenia, w szczególności z nabywcami. Niektóre z tych przekazów mają charakter obligatoryjny (np. spółki znajdujące się na giełdzie mają obowiązek publikowania pewnych informacji), a inne dobrowolny (np. kampanie reklamowe, działania *public relations*). Dlatego istotne jest śledzenie wszelkich środków przekazu wykorzystywanych przez konkurentów do komunikowania się z otoczeniem, na przykład telewizji, prasy, radia czy Internetu. Również w środkach przekazu mogą znaleźć się informacje o konkurencji, które nie stanowią elementu komunikowania się konkurenta z otoczeniem. Informacje takie ujawniane są z inicjatywy twórców przekazów, na przykład dziennikarzy lub redaktorów.

Jednocześnie istnieją inne nieformalne sposoby pozyskiwania informacji o konkurentach, które mogą mieć mniej lub bardziej specyficzny charakter. Mogą być to, na przykład, obserwacje na targach handlowych, własne spostrzeżenia w sklepach w trakcie robienia zakupów lub własne doświadczenia zdobyte podczas użytkowania produktów konkurencyjnych.

Na etapie identyfikacji sposobności (etap I) potrzebna jest informacja o intensywności konkurencji na rynku odpowiadającym ogólnej potrzebie[158)]. O intensywności konkurencji można mówić wtedy, gdy mamy do czynienia z oligopolistyczną strukturą rynku[159)]. W. Wrzosek stwierdza, że „[…] intensywność konkurencji jest odzwierciedleniem wzajemnej współzależności decyzji i działań sprzedawców funkcjonujących w danym segmencie rynku. Im wyższy jest stopień tej współzależności, tym wyższy jest poziom intensywności konkurencji na rynku”[160)].

Określenie poziomu intensywności konkurencji na rynku na podstawie stopnia współzależności decyzji i działań sprzedawców może być problematyczne. Jednakże intensywność konkurencji jest powiązana z formą rynku, która może stanowić podstawę oszacowania tej intensywności. W. Wrzosek przedstawia rysunek prezentujący zależność intensywności konkurencji od formy rynku i jego stopnia niedoskonałości[161)]. Z rysunku tego wynika, że intensywność konkurencji, tak zwana efektywna, jest najniższa w obszarze duopolu, wzrasta w obszarze wąskiego oligopolu i jest najwyższa w obszarze szerokiego oligopolu, a następnie spada, gdy forma rynku staje się coraz bliższa strukturze polipolistycznej. Zatem jeśli dany rynek zostanie zakwalifikowany do jednej z wymienionych form, to orientacyjnie można określić intensywność konkurencji na tym rynku. W ten sposób można też wyznaczyć intensywność konkurencji na rynku nowego produktu[162)], która to informacja jest potrzebna na etapie wstępnego rozpoznania (etap III).

[158)] Zob. punkt 3, tablica 2.1.
[159)] W. Wrzosek, dz. cyt., s. 291.
[160)] Tamże, s. 292.
[161)] Tamże, s. 300.
[162)] Zob. punkt 4, tablica 2.3.

Na etapie tworzenia koncepcji (etap II) przydatna będzie informacja o koncepcjach nowych produktów proponowanych przez konkurentów[163]. Można powiedzieć, że jest to pewna niedorzeczność, aby jakaś firma proponowała swojemu konkurentowi koncepcję nowego produktu. Jednak z praktyki autora wynika, że takie sytuacje są możliwe. Swego czasu autor uczestniczył w spotkaniu, w którym „słabsza" firma proponowała współpracę „silniejszemu" konkurentowi. Podstawą tej współpracy miała być koncepcja nowego produktu pochodząca od „słabszej" firmy, która samodzielnie nie mogła zrealizować tego wdrożenia, natomiast mogła zaoferować istotny podzespół przyszłego nowego produktu. Dla tej „słabszej" firmy nawiązanie współpracy z silniejszym konkurentem było szansą na swego rodzaju uczestnictwo w wejściu na rynek z określonym nowym produktem.

Informacje o koncepcjach nowych produktów od konkurentów mogą być pozyskiwane nieformalnymi i formalnymi sposobami. Te nieformalne sposoby to przede wszystkim kontakty osobiste, służbowe lub prywatne, z pracownikami firmy konkurencyjnej. Natomiast przykłady formalnych dróg pozyskiwania tego rodzaju informacji to wywiady niestandaryzowane (np. indywidualne pogłębione) z pracownikami konkurenta, które mogą być prowadzone przez zewnętrzną firmę badawczą. Jednakże przy stosowaniu formalnych rozwiązań należy się liczyć z dość poważnym problemem z ich realizacją, polegającym na odmowie uczestnictwa pracowników konkurenta w takim badaniu. Niemniej, można liczyć się z możliwością, że sfrustrowany lub niezadowolony ze swego pracodawcy pracownik weźmie udział w takim wywiadzie.

Na etapie wstępnego rozpoznania koncepcji (etap III) należy ogólnie scharakteryzować konkurencję na rynku nowego produktu, przy czym zgodnie z ideą tego etapu należy oprzeć się na zbieraniu i analizie danych ze źródeł wtórnych. Oznacza to, że należy wskazać najważniejszych konkurentów na rynku nowego produktu, zebrać o nich podstawowe informacje oraz ustalić ich pozycje rynkowe (np. udziały rynkowe poszczególnych konkurentów). Wykorzystane do tego mogą być zarówno źródła wtórne wewnętrzne, jak i zewnętrzne. Wśród źródeł wewnętrznych istotne będą różnego rodzaju raporty (np. raporty przedstawicieli handlowych, raporty z wcześniejszych badań), własne bazy danych (np. bazy powstałe w zakresie systemu CRM[164] oraz informacje dostępne w Intranecie. Z kolei przy badaniach opartych na zewnętrznych źródłach wtórnych, można wykorzystać: zewnętrzne bazy danych (np. Hoppenstadt, Teleadreson, Dun & Bradstreet Poland, Kompass Poland czy Polskie Książki Telefoniczne), raporty z badań ciągłych firm badawczych (np. wyniki badań panelowych), inne raporty i opracowania różnych instytucji (np. GUS, organizacje konsumenckie, urzędy państwowe), Internet, środki przekazu (np. prasa), wydawnictwa.

Na etapie wstępnego rozpoznania (etap III) potrzebne też będą informacje historyczne dotyczące wprowadzenia na rynek produktów podobnych, jak przychody ze sprzedaży oraz udziały rynkowe tych produktów[165]. O ile produkty podobne były sprzedawane przez konkurentów[166], to pożądane informacje rynkowe można uzyskać z zewnętrznych źródeł wtórnych lub poprzez wywiady pogłębione bądź częściowo standaryzowane. Firmy badawcze lub konsultingowe, które specjalizują się w badaniach i doradztwie w ramach rozwoju nowych produktów mogą dysponować takimi informacjami. Zatem raporty lub bazy danych

[163] Zob. punkt 4, tablica 2.2.

[164] Akronim od anglojęzycznego określenia *Customer Relationship Management*.

[165] Zob. punkt 3, tablica 2.3.

[166] Jeśli produkty podobne były sprzedawane przez firmę tworzącą nowy produkt, to informacje o przychodach ze sprzedaży i udziale rynkowym produktów podobnych powinny być dostępne w źródłach wtórnych tej firmy.

tych firm mogą służyć jako źródła wtórne do uzyskania pożądanych informacji. Również wywiady pogłębione lub częściowo standaryzowane z ekspertami (np. pracownikami firm badawczych lub konsultingowych) lub pracownikami firm konkurencyjnych mogą dostarczyć interesujących informacji.

Informacje o konkurencji potrzebne na etapie pełnego rozpoznania (etap IV) zestawiono w punkcie 8, w tablicy 2.4. Do zebrania tych informacji należy wykorzystać wszelkie nieformalne i formalne sposoby. Pozyskiwanie informacji o konkurencji nieformalnymi drogami oraz na podstawie zbierania i analizy danych ze źródeł wtórnych omówiono już w tym punkcie pracy. Sposoby te są również odpowiednie do uzyskiwania informacji o konkurentach na etapie pełnego rozpoznania. Może się też okazać, że część informacji z punktu 8, z tablicy 2.4, zebrano już w poprzednich etapach (na przykład informacja o intensywności konkurencji), wtedy pozostałe informacje o konkurentach mogą zostać zebrane w drodze badań opartych na źródłach pierwotnych. Źródłami tymi mogą być rodzaje osób przedstawionych w tablicy 3.2. Natomiast do zbierania danych z tych źródeł mogą być użyte:

— indywidualne wywiady pogłębione lub fokusy,
— obserwacje, na przykład technika tajemniczego klienta (ang. *mystery shopping*),
— procedury z zakresu standaryzowanych technik opartych na interrogacji,
— panele.

Zatem wśród badań pierwotnych, w kontekście zbierania informacji dotyczących konkurentów, mogą wystąpić na przykład: wywiady indywidualne pogłębione wśród pracowników konkurentów, fokusy wśród pracowników firmy będącej klientem konkurentów, wywiad kwestionariuszowy lub ankieta pocztowa wśród pracowników pośredników handlowych konkurentów, badanie za pomocą techniki tajemniczego klienta wśród punktów sprzedaży danego konkurenta, badanie panelowe wśród klientów konkurentów.

Na etapie badań rynkowych produktu i marketingu (etap VII) wskazano, że potrzebne będą informacje rynkowe dotyczące konkurentów, mówiące o ich reakcji na wprowadzenie nowego produktu na badany rynek oraz o wielkości sprzedaży produktów konkurencyjnych na tym rynku[167)]. Informacje tego rodzaju mogą być dostarczone na podstawie standardowych badań rynkowych produktu i marketingu próbnego lub badań kontrolowanych opartych na minirynkach.

Na etapie komercjalizacji (etap VIII) występuje potrzeba poznania reakcji konkurentów na nowy produkt[168)]. Tego rodzaju informację można uzyskać poprzez wykorzystanie nieformalnych sposobów oraz badań realizowanych w zakresie śledzenia sytuacji rynkowej przy wprowadzaniu nowego produktu na rynek. Za nieformalne sposoby poznawania reakcji konkurentów na wprowadzenie nowego produktu na rynek można uznać wszelkie te nieformalne możliwości, które przedstawiono, omawiając śledzenie konkurencji na etapie identyfikacji sposobności. Przy czym obecnie przedmiotem poszukiwań będą informacje o interesującej nas reakcji konkurentów. Na przykład, menedżerowie powinni śledzić, czy w środkach masowego przekazu nie pojawia się jakaś informacja w formie działań promocyjnych konkurenta, mówiąca o jego reakcji na wprowadzenie nowego produktu na rynek.

Gdy chodzi o badania w zakresie poznania reakcji konkurentów na nowy produkt, to za ważne należy uznać niestandaryzowane wywiady (np. indywidualne wywiady pogłębione), przeprowadzane wśród osób mających wiedzę na temat posunięć konkurentów. Do nich można zaliczyć osoby wymienione w tablicy 3.2. Również o reakcji konkuren-

[167)] Zob. punkt 2, tablica 2.7.
[168)] Zob. punkt 2, tablica 2.8.

tów można wnioskować na podstawie wyników badań trackingowych lub panelowych przeprowadzanych wśród nabywców, które przedstawiono w punkcie 3.1.9, w zakresie śledzenia wprowadzenia produktu na rynek.

3.2.2. Informacje o produktach konkurencyjnych

Informacje o konkurentach zazwyczaj obejmują treści dotyczące produktów konkurencyjnych, jednak to ostatnie zagadnienie jest na tyle ważne, że należy je omówić osobno.

Już na etapie tworzenia koncepcji nowego produktu (etap II), informacje o produktach konkurencyjnych mogą być przydatne przy opracowywaniu koncepcji nowego produktu. Jedną ze strategii stosowanych przy tworzeniu nowych produktów jest strategia naśladownictwa. Polega ona na tym, że przedsiębiorstwo śledzi asortyment konkurentów, wysoce innowacyjnych i często wiodących firm w branży, a następnie adaptuje niektóre innowacyjne rozwiązania, a nawet całe produkty konkurentów. Jest to strategia stosowana zazwyczaj przez firmy nie będące liderami w branży, jednakże takie, które sprawnie potrafią tworzyć innowacje produktowe.

Wiodące, światowe korporacje prowadzą na szeroką skalę prace badawczo-rozwojowe, podejmując się zadań o wysokim stopniu innowacji i jednocześnie wysokim ryzyku. Tego rodzaju udane wdrożenia, oparte na strategii pioniera, zapewniają im pierwsze miejsca na rynku. Natomiast wiele pozostałych firm, często o zasięgu krajowym, poprzez szybkie naśladownictwo udanych rozwiązań, stara się nadążyć za postępem technicznym w branży oraz zmniejszyć dystans do firm wiodących. Zjawisko takie dość powszechnie występowało w Polsce w latach dziewięćdziesiątych minionego wieku, gdy firmy krajowe starały się dogonić firmy z krajów wysoko rozwiniętych. Częstą praktyką firm krajowych było wysyłanie swoich pracowników (np. konstruktorów, technologów) na największe światowe targi, gdzie przyglądali się oni wszelkim nowinkom technicznym. Po powrocie z tych targów przygotowywali koncepcje nowych produktów dla swoich przedsiębiorstw.

Informacje rynkowe dotyczące produktów konkurencyjnych przedstawiono w punkcie 9, w tablicy 2.4. Są one już potrzebne na etapie pełnego rozpoznania (etap IV). Jednym z prostych sposobów pozyskania informacji o produktach konkurencyjnych jest śledzenie wyników badań porównawczych (tzw. testów), które realizowane są poprzez niezależne organizacje konsumenckie lub specjalistyczne czasopisma. Organizacje te przeprowadzają badania porównawcze produktów dostępnych na rynku, zazwyczaj o wysokim stopniu substytucji, na użytek potencjalnych nabywców lub czytelników czasopism, które to czasopisma publikują wyniki tych badań. Tego rodzaju badania przeprowadzane są przez grupę ekspertów i mogą zawierać oceny nawet do kilkudziesięciu różnych cech badanych produktów, często zgrupowanych w jednorodne kategorie, którym mogą być przyznawane tak zwane oceny pośrednie. W niektórych zestawieniach podawane są również ceny rozpatrywanych produktów. Każdy produkt uwzględniony w badaniu otrzymuje ocenę końcową, która może mieć różne rodzaje i formy. Na przykład w ocenie końcowej badania płyt głównych do procesorów AMD i Intel[169)] przedstawiono ocenę jakości każdej badanej płyty oraz ocenę jakości płyty w stosunku do jej ceny – obie oceny miały formy punktową i opisową.

Badania porównawcze z jednej strony informują, jakie produkty postrzegane są jako bezpośrednio konkurujące ze sobą przez niezależnych ekspertów – wskazując grupę produktów konkurencyjnych dla nowego produktu. Z drugiej strony mogą dostarczać dość

[169)] *Test płyt głównych do procesorów AMD i Intel*, „PC Format" 2007, nr 10, s. 30–33.

szczegółowych wyników co do badanych produktów, w tym ich cen, co będzie przydatne w całym procesie rozwoju nowego produktu. Informacja o cenach produktów konkurencyjnych pozwoli na określenie przeciętnej ceny rynkowej rozpatrywanej kategorii produktów.

Jednakże wspomniane badania porównawcze mogą nie być przeprowadzane w zakresie danej kategorii produktów, bądź informacje dostarczane przez nie mogą być niewystarczające lub zbyt ogólne. Wtedy przedsiębiorstwo może zdobywać niezbędne informacje o produktach konkurencyjnych poprzez zarówno nieformalne sposoby, jak i formalne badania oparte na źródłach wtórnych lub pierwotnych. Sposoby pozyskiwania tych informacji będą takie jak te, które scharakteryzowano w punkcie poświęconym pozyskiwaniu informacjom o konkurentach[170)].

Należy wspomnieć również o jeszcze jednym podejściu, stosowanym przez przedsiębiorstwa przy gromadzeniu informacji o produktach konkurencyjnych. Polega ono na tym, że firma tworząca nowy produkt kupuje dostępne na rynku produkty konkurencyjne i przeprowadza ich badania[171)]. Można powiedzieć, że są to własne (wewnętrzne) badania porównawcze. Specjaliści z firmy analizują zastosowane rozwiązania konkurencyjne, przeprowadzają badania laboratoryjne tych produktów, zwykle demontują produkt i określają jakość stosowanych części i materiałów, ich pochodzenie oraz próbują określić technologie stosowane przez konkurenta[172)]. Takie badanie rzeczowych źródeł pierwotnych, jakimi są produkty konkurencyjne, tworzy znacznie szersze możliwości przy pozyskiwaniu informacji niż korzystanie z wyników badań porównawczych przeprowadzonych przez niezależne organizacje. Daje możliwość oceny niemalże wszelkich aspektów produktów konkurencyjnych, które firma tworząca nowy produkt uzna za niezbędne, w tym poznania cen potencjalnych konkurentów i wyznaczenia przeciętnej ceny rynkowej danej kategorii produktów. Jednocześnie, takie badanie produktów konkurencyjnych jest droższym i bardziej czasochłonnym rozwiązaniem niż skorzystanie z gotowych wyników badań porównawczych. W związku z tym powinno być stosowane na etapie pełnego rozpoznania (etap IV), tym bardziej, że na tym etapie potrzebny jest szeroki zakres informacji o produktach konkurencyjnych.

Należy dodać, że wśród niektórych informacji dotyczących nabywców występują takie, które jednocześnie odnoszą się do produktów konkurencyjnych. Za takie można uznać opinie nabywców o produktach konkurencyjnych wobec nowego produktu. Pozyskiwane są one poprzez pomiar percepcji produktów konkurencyjnych przez nabywców, który omówiono w punkcie 3.1.6 niniejszego rozdziału. Również o ocenie produktów konkurencyjnych mowa jest w punkcie 3.1.4, który poświęcony jest określeniu tak zwanych atrybutów nabywców i ich zastosowaniu w metodzie HOQ. Wszelkie te informacje będą z pewnością pomocne przy analizowaniu produktów konkurencyjnych podczas tworzenia nowego produktu.

[170)] Zob. punkt 3.2.1 niniejszego podrozdziału.

[171)] Autor pracy spotkał się z tym podejściem podczas swojej pracy w przedsiębiorstwie przemysłowym.

[172)] O tego rodzaju badaniach produktów konkurencyjnych napisał S. Kaczmarczyk, *Zastosowania…*, dz. cyt., s. 307–308.

3.3. Ogólne informacje rynkowe

3.3.1. Informacje dotyczące wielkości rynku

Omawiając pozyskiwanie informacji o wielkości rynku uwaga zostanie skupiona na dwóch kluczowych miarach w tym zakresie. Pierwszą z nich jest sprzedaż kategorii produktów, natomiast drugą – pojemność rynku. Poprzez sprzedaż kategorii produktów rozumie się sumaryczną wielkość sprzedaży osiągniętą przez dostawców sprzedających produkty danej kategorii określonym nabywcom na danym obszarze geograficznym w określonym czasie. Pojęcie sprzedaży kategorii produktów jest analogiczne do anglojęzycznego określenia *industry sales*[173], przy czym dotyczy danej kategorii produktów. Na przykład można wyznaczyć sprzedaż gazomierzy domowych zrealizowaną przez wszystkich producentów, sprzedających swoje gazomierze zakładom gazowniczym w Polsce w 2008 roku.

Sprzedaż kategorii produktów może być wyrażona zarówno wartościowo, to znaczy w jednostkach pieniężnych (np. w milionach złotych), jak i ilościowo – w jednostkach naturalnych (np. w tysiącach sztuk). Informuje ona o faktycznej sprzedaży pewnej kategorii produktów, osiągniętej na określonym rynku w pewnym okresie, dlatego jest istotną wielkością. Jeśli weźmiemy pod uwagę model rynku przedstawiony na rysunku 1.3, to można założyć, że sprzedaż kategorii produktów równa jest zakupom tej kategorii, dokonanym przez nabywców w określonym okresie[174]. Z kolei tak rozumiane zakupy produktu S. Kaczmarczyk określa jako popyt efektywny[175]. Autor ten stwierdza, że „popytem efektywnym na określony produkt lub usługę nazywamy tę ilość lub wartość danego produktu lub usługi, jaka została zakupiona przez określoną grupę nabywców w danym segmencie rynku w ciągu określonego czasu przeszłego”[176]. Dlatego można przyjąć, że sprzedaż kategorii produktów odzwierciedla popyt efektywny na tę kategorię produktów, gdy mamy do czynienia z modelem rynku, jak na rysunku 1.3.

O ile znane będą wielkości sprzedaży danej kategorii produktów w ostatnich kilku latach, na przykład pięciu, to będzie można przedstawić stabilność, jak i dynamikę wielkości rynku, z uwzględnieniem sezonowości i cykliczności. Informację o stabilności wielkości rynku w pewnym okresie przeszłym będzie można potraktować jako informację o stabilności popytu na produkty należące do danej kategorii produktów[177]. Z kolei informacja o dy-

[173] Zob. G. A. Churchill, N. M. Ford, O. C. Walker, *Sales Force Management*, 4th ed., Irwin, Homewood IL 1993, s. 180.

[174] Podobne założenie przyjmuje S. Kaczmarczyk (zob. S. Kaczmarczyk, *Zastosowania*…, dz. cyt., s. 220). Założenie to można uzasadnić następująco. W sytuacji, gdy na rynku danej kategorii produktów transakcje kupna-sprzedaży realizowane są bez udziału pośredników, przejmujących produkty na własność, to wartość sprzedaży kategorii produktów równa jest wartości zakupów tej kategorii w określonym czasie *t*. Natomiast, gdy dystrybucja produktów określonej kategorii odbywa się z udziałem pośredników, przejmujących te produkty na własność, to założenie to będzie spełnione, jeśli przyjmiemy, że na początku i na końcu określonego okresu *t* – gdzie *t* jest czasem, w którym rozpatrywane są wartości sprzedaży i zakupów danej kategorii produktów – zapasy magazynowe pośredników handlowych są na tym samym poziomie. W normalnie funkcjonującej gospodarce rynkowej ten ostatni warunek jest zazwyczaj spełniony.

[175] S. Kaczmarczyk, *Zastosowania*…, dz. cyt., s. 218. Jednocześnie w tym miejscu można znaleźć interesującą dyskusję w kwestii definiowania popytu, która odzwierciedla istniejący problem natury terminologicznej w tym zakresie. Przekłada się to na pomiar, gdyż zanim powiemy *jak* daną wielkość wyznaczyć, to powinniśmy ustalić *co* chcemy wyznaczyć.

[176] Tamże.

[177] W tym miejscu pracy odniesiono się do punktu 3.1.10, gdzie powiedziano, że informację o stabilności popytu na produkty określonej kategorii można określić na podstawie wielkości rynku.

namice wielkości rynku może być przydatna do prognozowania sprzedaży kategorii produktów w okresie planowanej sprzedaży nowego produktu.

W celu pełniejszego zrozumienia kwestii popytu na nowy produkt, przydatne będzie poznanie struktury sprzedaży kategorii produktów oraz czynników ją kształtujących[178]. Analiza struktury popytu będzie zależała od konkretnego przypadku. Na przykład, gdy nowy produkt będzie dobrem inwestycyjnym, to istotna może okazać się struktura popytu ze względu na indywidualnego nabywcę lub jego rodzaj. Natomiast w przypadku produktu konsumpcyjnego, znaczenie może mieć informacja o strukturze popytu pod kątem segmentów rynkowych. Z kolei poznanie istotnych czynników kształtujących popyt efektywny (np. cena, reklama) pozwoli na takie planowanie nowego produktu, aby wykorzystać ich wpływ przy jego sprzedaży.

Szerszy aspekt wielkości rynku, wobec sprzedaży kategorii produktów, obrazuje pojemność rynku. S. Mynarski stwierdza, że pojemność rynku jest „kategorią ilościową oznaczającą wielkość masy towarowej, która przy danych cenach i dochodach może być sprzedana w określonym czasie i przestrzeni”[179]. Definicja ta jest obecnie akceptowana przez wielu autorów[180]. Pojemność rynku może dotyczyć kategorii bądź danego produktu i, podobnie jak sprzedaż kategorii produktów, może być wyrażona ilościowo lub wartościowo. Jednakże ze względu na to, że wskazuje ona na możliwość sprzedaży produktu na określonym rynku w danym czasie, to wyraża ona górną granicę sprzedaży produktu przez wszystkich dostawców w określonych warunkach otoczenia. Dlatego sprzedaż kategorii produktów na danym rynku jest zazwyczaj niższa niż pojemność rynku tej kategorii i nigdy jej nie przekracza. Wybrane zatem dwie miary stanowią istotne aspekty wielkości rynku. Przy założeniu, że mamy zdefiniowany rynek, to znaczy daną kategorię produktów, określonych dostawców i nabywców produktu, oraz wskazany interesujący nas okres i obszar geograficzny, sprzedaż kategorii produktów mówi o faktycznie sprzedanej ilości produktów przy występującej intensywności działań marketingowych, natomiast pojemność rynku wskazuje na ilość, do której można jeszcze się zbliżyć zwiększając intensywność marketingu. Zatem różnica pomiędzy tymi dwoma wielkościami zależy od intensywności działań marketingowych na rozpatrywanym rynku. Będzie ona duża, gdy intensywność marketingu będzie niska, i odwrotnie – mała tam, gdzie intensywność marketingu będzie wysoka.

Z punktu widzenia firmy tworzącej nowy produkt, sprzedaż kategorii produktów może być wyznaczona zarówno na podstawie źródeł wtórnych, jak i pierwotnych. Jeśli chodzi o wewnętrzne wtórne źródła informacji, to mogą one zawierać informację o sprzedaży danej kategorii produktów, jeśli w tym celu firma prowadziła wcześniej badania. Natomiast w innym przypadku należy wykorzystać zewnętrzne źródła wtórne. Wśród nich, informacji o sprzedaży danej kategorii produktów, zazwyczaj rocznej na rynku krajowym, mogą dostarczać:

— raporty różnych instytucji, na przykład, organizacji branżowych lub firm badawczych,
— niektóre środki przekazu, na przykład, specjalistyczne czasopisma, dzienniki,
— dane z systemu statystyki publicznej, na przykład, roczniki statystyczne.

Zazwyczaj dane wtórne, z punktu widzenia firmy tworzącej nowy produkt, pochodzą z badań realizowanych przez organizacje branżowe lub firmy badawcze, które prowadzą

[178] Tamże.
[179] S. Mynarski, *Badania rynkowe w przedsiębiorstwie*, Wyd. AE w Krakowie, Kraków 2001, s. 27.
[180] Zob. np. S. Kaczmarczyk, *Zastosowania*…, dz. cyt., s. 245; R. Nestorowicz, *Metody analizy udziałów rynkowych i grup strategicznych* [w:] *Analiza rynku*, pod red. H. Mruka, PWE, Warszawa 2003, s. 206.

ciągłe badania oparte na źródłach pierwotnych. Niektóre firmy badawcze śledzą zakupy, i tym samym sprzedaż, wielu kategorii produktów poprzez badania panelowe konsumentów bądź punktów sprzedaży detalicznej. Informacje pochodzące z tych paneli mówią o wielkości zakupów danej kategorii produktów, które odpowiadają wielkości sprzedaży produktów objętych badaniem. Na przykład, panel detalistów firmy Gfk Polonia pozwala na śledzenie sprzedaży takich dóbr trwałego użytku, jak: sprzęt radiowo-telewizyjny, sprzęt gospodarstwa domowego, sprzęt fotograficzny, sprzęt komputerowy i telekomunikacyjny, elektronarzędzia oraz płyty DVD. Odpowiednio, panel gospodarstw domowych tej firmy, liczący 5000 gospodarstw domowych, umożliwia śledzenie sprzedaży około 70 kategorii produktów konsumpcyjnych nietrwałego użytku[181)].

Niekiedy organizacje branżowe, za zgodą producentów, gromadzą informacje dotyczące sprzedaży określonych kategorii produktów, i następnie – po ich zagregowaniu – przekazują informacje do producentów o całkowitych sprzedażach rozpatrywanych kategorii produktów. Przykładem może być firma Samar, która śledzi rynek motoryzacyjny w Polsce, a następnie gromadzi i agreguje informacje o sprzedaży samochodów[182)].

W niektórych sytuacjach, możliwe jest określenie sprzedaży kategorii produktów na podstawie danych pochodzących z systemu statystyki publicznej, za którego funkcjonowanie odpowiada GUS. W systemie tym gromadzone są dane o produkcji, ilości i wartości sprzedaży produktów według kodów Polskiej Klasyfikacji Wyrobów i Usług (PKWiU). Na przykład przedsiębiorstwa zatrudniające powyżej dziewięciu osób, których działalność jest klasyfikowana do sekcji C, D, E (według PKD) oraz do podklasy 05.01.B[183)], składają roczne sprawozdanie o produkcji według formularza P-01.

Firma tworząca nowy produkt powinna określić, jaki jest kod (lub kody) PKWiU produktów, tworzących daną kategorię produktów. Następnie może zwrócić się z prośbą do właściwego urzędu statystycznego o podanie sprzedaży produktów o określonym kodzie (lub kodach) PKWiU w określonym regionie (np. w województwie czy w kraju). Urząd statystyczny udzieli takiej informacji odpłatnie wtedy, gdy nie zostanie naruszona tajemnica statystyczna. Zgodnie z art. 38 ustawy o statystyce publicznej, tajemnica statystyczna zostanie naruszona wtedy, gdy na daną agregację składają się mniej niż trzy podmioty lub udział jednego podmiotu w określonym zestawieniu jest większy niż trzy czwarte całości[184)]. Uzyskana wielkość będzie sprzedażą kategorii produktów, jeśli wpływ eksportu i importu jest znikomy. W przeciwnym razie, należy tę wielkość skorygować o saldo wynikające z eksportu i importu danej kategorii produktów. Ponownie takie dane można uzyskać z GUS-u. Bierze się to stąd, że dane dotyczące wymiany towarowej w handlu zagranicznym, pochodzące z deklaracji INTRASTAT bądź zgłoszenia celnego SAD, gromadzone są zgodnie ze Scaloną Nomenklaturą Towarową Handlu Zagranicznego CN. Jednak klasyfikacja PKWiU oraz nomenklatura CN są ze sobą powiązane i dla danej kategorii produktów można określić zarówno kod według PKWiU, jak i według nomenklatury CN (na przykład kategoria produktów: *zmywarki do naczyń, domowe* ma kod 29.71.12-00.00 według PKWiU oraz kod 8422 11 00 według nomenklatury CN). Jednakże dane o eksporcie i imporcie dotyczą całego kraju, stąd w ten sposób można wyznaczać sprzedaż danej kate-

---

[181)] *Informacje rynkowe dla sektora FMCG*, [online], [dostęp 23 stycznia 2009]. Dostępny w internecie: <http://www.gfk.pl/podstrona.php?page=/page.php?id=49>.

[182)] Informacje o wielkości sprzedaży samochodów w Polsce (w sztukach) z uwzględnieniem poszczególnych modeli i ich udziałów rynkowych, można znaleźć na stronie internetowej www.samar.pl.

[183)] Zgodnie z Polską Klasyfikacją Działalności (PKD).

[184)] Dz. U. Nr 88, poz. 439, 1995, z późn. zm.

gorii produktów na rynku krajowym. Inne rozwiązanie, pozwalające na uwzględnienie wpływu eksportu i importu przy określaniu sprzedaży kategorii produktów, może polegać na oparciu się na opinii eksperta.

Informacje pochodzące z badań panelowych firm badawczych, z badań organizacji branżowych, czy też z systemu statystyki publicznej mogą znaleźć się w innych źródłach wtórnych, na przykład w prasie, w specjalistycznych czasopismach czy innych publikacjach. Dlatego, biorąc pod uwagę punkt widzenia firmy tworzącej nowy produkt, są to również istotne źródła wtórne dostarczające informacji o wielkości rynku. Na przykład numer wrześniowy *Dziennika* z 2007 roku donosił, że rynek telewizorów LCD w naszym kraju w 2007 roku wyniesie około 2,5 mld zł i w następnych trzech latach będzie rósł w tempie 10–15% rocznie[185)]. Mamy zatem informacje o szacunkowej sprzedaży telewizorów LCD w Polsce oraz o jej dynamice.

Źródła pierwotne, które mogą zostać wykorzystane do określania sprzedaży kategorii produktów, to przede wszystkim źródła zewnętrzne. Pracownicy firmy tworzącej nowy produkt zazwyczaj nie dysponują pożądaną informacją. Wyjątek w tym względzie mogą stanowić pracownicy działu sprzedaży (np. akwizytorzy, sprzedawcy), którzy ze względu na kontakt z rynkiem mogą orientować się w sprzedaży określonej kategorii produktów. Jednakże danych potrzebnych do wyznaczenia sprzedaży kategorii produktów, należy poszukiwać w zewnętrznych źródłach pierwotnych. Jako tego rodzaju źródła mogą służyć klienci, pracownicy pośredników, pracownicy dostawców, czy nawet pracownicy konkurentów. Kwestia określenia sprzedaży kategorii produktów, na podstawie badań wśród klientów, powinna być łatwiejsza w zakresie produktów inwestycyjnych niż produktów konsumpcyjnych. Powodem tego jest znacznie mniejsza liczba nabywców w tym pierwszym przypadku niż w drugim. W. Żurawik podaje, że „przedsiębiorstwo chcące sprzedawać swoje wyroby lub je nabywać od innego podmiotu ma do dyspozycji kilkadziesiąt, a w najgorszym razie kilkuset kontrahentów, gdy na rynku konsumpcyjnym musimy brać pod uwagę kilkaset tysięcy lub miliony gospodarstw domowych”[186)]. Dlatego przeprowadzenie badania przekrojowego (np. wywiadu kwestionariuszowego, ankiety pocztowej) wśród kierowników zaopatrzenia wszystkich nabywców określonego produktu inwestycyjnego na danym rynku, w którym badani proszeni są o określenie, na przykład, rocznych wielkości zakupów tego produktu, może dostarczyć pożądanej informacji. Badanie tego rodzaju na próbie dobranej z populacji konsumentów określonego produktu, może napotkać na trudności związane chociażby z określeniem ilości użytkowanego produktu. Zakupy przedsiębiorstw są rejestrowane w postaci odpowiedniej dokumentacji (np. zamówienia, faktury), dlatego można określić ich wielkość. Natomiast wyznaczenie tych zakupów może być trudne w przypadku konsumentów, gdyż zazwyczaj nie rejestrują oni wielkości swoich zakupów oraz mogą ich nie pamiętać. Konsumenci mogą raczej podać przeciętne wielkości zakupów w ramach określonych kategorii produktów w pewnym okresie.

Może się też zdarzyć, że przedsiębiorstwo wytwarzające produkty konsumpcyjne będzie utrzymywało swój panel konsumentów w celu rejestrowania ich zakupów. Wtedy takie firmy mogą w sposób ciągły szacować sprzedaż danej kategorii produktów, jak i poszczególnych produktów należących do tej kategorii (np. marek), na podstawie zakupów jednostek tworzących panel. Również nie jest wykluczone, w przypadku produktów inwestycyjnych, utworzenie panelu bazującego na kierownikach zaopatrzenia, którzy pracują w firmach kupujących produkty należące do określonej kategorii produktów.

[185)] Styczek D., *Telewizory LCD weszły przebojem na nasz rynek*, „Dziennik”, 21 września 2007.

[186)] W. Żurawik, *Marketing dóbr i usług przemysłowych* [w:] *Marketing. Podstawy i kontrowersje*, pod red. W. Żurawika, Wyd. UG, Gdańsk 2005, s. 266.

Jeśli produkty należące do określonej kategorii produktów sprzedawane są nabywcom przez pośredników handlowych, to istnieje możliwość określania sprzedaży kategorii produktów na podstawie badań pracowników tych pośredników, przekrojowych lub nawet panelowych. Również w niektórych sytuacjach, sprzedaż danej kategorii produktów można określić na podstawie badań pracowników dostawców przedsiębiorstw produkujących tę kategorię produktów. Możliwe jest to, na przykład, w sytuacji gdy wszyscy producenci zamawiają pewien podzespół (np. silnik elektryczny) od określonej, niewielkiej liczby dostawców. Wtedy sumaryczna wielkość dostaw tego podzespołu, w przybliżeniu odpowiada sprzedaży kategorii produktów.

Sprzedaż kategorii produktów jest istotna, gdyż na jej podstawie można prognozować wielkość rynku w przyszłym okresie. Cykliczne dane historyczne, na przykład roczne, dotyczące tej sprzedaży, umożliwiają prognozowanie sprzedaży kategorii produktów w następnym okresie, na przykład poprzez analizę trendu. Podobnie dane historyczne o dynamice sprzedaży kategorii produktów służą prognozowaniu tej dynamiki.

Sposoby określania pojemności rynku zostały przedstawione w literaturze przedmiotu przez S. Mynarskiego[187]. Autor ten, z jednej strony proponuje wyznaczenie pojemności rynku na podstawie przeciętnego spożycia (użycia) danego produktu przez konsumenta, z drugiej zaś – poprzez oparcie się na udziale wydatków na dany produkt w dochodzie jednostki konsumującej. Przykładem określenia pojemności rynku przy wykorzystaniu przeciętnego spożycia produktu jest sytuacja, gdy produkt jest konsumowany przez określoną grupę nabywców. Wówczas pojemność rynku można wyznaczyć ze wzoru[188]:

$$Q = K \times p \times q\,, \tag{3.2}$$

gdzie: Q – pojemność rynku,
K – liczba jednostek konsumujących,
p – proporcja (prawdopodobieństwo) zakupu,
q – liczba jednostek produktu spożywana (używana) przez przeciętnego konsumenta.

Dane do wzoru (3.2) mogą pochodzić z rocznika statystycznego bądź z badań firm badawczych (np. AC Nielsen, MEMRB). Liczbę jednostek konsumujących (K) zazwyczaj można określić z rocznika statystycznego, proporcję zakupu danego produktu przez jednostki konsumujące (p) określa się na podstawie wyników badań firm badawczych, natomiast liczbę jednostek produktu spożywaną przez przeciętnego konsumenta (q), można określić z rocznika bądź na podstawie wskaźników publikowanych przez firmy badawcze.

Pojemność rynku opartą na udziale wydatków na produkt w dochodach jednostki konsumującej można wyznaczyć ze wzoru[189]:

$$Q = K \times u \times D \tag{3.3}$$

gdzie: Q – pojemność rynku,
K – liczba jednostek konsumujących,
u – udział wydatków na dany produkt w dochodzie jednostki konsumującej,
D – przeciętny dochód jednostki konsumującej.

Dane do wzoru (3.3) pochodzą, podobnie jak w poprzednim przypadku, z rocznika statystycznego lub badań firm badawczych.

[187] S. Mynarski, *Badania*…, dz. cyt., s. 39–43.
[188] Tamże, s. 39.
[189] R. Nestorowicz, dz. cyt., s. 231.

Inne sposoby wyznaczania pojemności rynku można znaleźć w cytowanej pracy S. Mynarskiego lub w pracach innych autorów[190]. Jednakże możemy stwierdzić, że dane niezbędne do wyznaczenia pojemności rynku będą pochodziły przede wszystkim z roczników statystycznych lub danych publikowanych przez firmy badawcze realizujące stosowne badania.

Pozostaje jeszcze do omówienia kwestia powiązania pozyskiwania informacji o sprzedaży kategorii produktów i pojemności rynku w nawiązaniu do etapów procesu rozwoju nowego produktu. Informacja o sprzedaży kategorii produktów będzie gromadzona wtedy, gdy nowy produkt tworzony przez firmę nie jest nowością na skalę światową. W nawiązaniu do potrzeb organizacji w zakresie informacji rynkowej w rozwoju nowych produktów (rozdział 2), informacje dotyczące wielkości rynku są już potrzebne w fazie przygotowania koncepcji.

Na etapie identyfikacji sposobności (etap I), chodzi o określenie wielkości rynku odpowiadającego pewnej ogólnej potrzebie[191]. Zgodnie z rysunkiem 1.1, ogólna potrzeba może być zaspokajana przez kilka substytucyjnych kategorii produktów. Wyznaczenie wielkości rynku związanego z ogólną potrzebą będzie polegało na zagregowaniu wielkości rynków określonych dla substytucyjnych kategorii produktów. Zaś do wyznaczenia wielkości rynku każdej kategorii produktów można posłużyć się sprzedażą kategorii produktów i pojemnością rynku kategorii produktów, zgodnie z wcześniej przedstawionymi postępowaniami. Wielkość rynku odpowiadającego ogólnej potrzebie można też wyznaczyć na podstawie pojemności rynku w ten sposób, że określona zostanie pojemność rynku dotycząca ogólnej potrzeby na podstawie udziału wydatków na zaspokojenie tej potrzeby w dochodach konsumentów. O ile będą dostępne retrospektywne informacje o wielkości rynku związanego z ogólną potrzebą (np. w ciągu kilku ostatnich lat), to wówczas można wyznaczyć dynamikę tej wielkości.

Na etapie wstępnego rozpoznania (etap III), potrzebna jest informacja o wielkości rynku kategorii produktów, w której mieści się nowy produkt, oraz o dynamice tego rynku[192]. Informacje o wielkości rynku w postaci zarówno sprzedaży kategorii produktów, jak i pojemności rynku, można wyznaczyć na podstawie dostępnych źródeł wtórnych – zgodnie z istotą tego etapu. Natomiast, jeśli okazało się, że pożądane informacje do wyznaczenia wielkości rynku nie są dostępne w zakresie źródeł wtórnych, wówczas należy je zgromadzić na etapie pełnego rozpoznania (etap IV). Na tym etapie wyznaczenie wielkości rynku, a następnie jego dynamiki[193], powinno opierać się na źródłach pierwotnych – w sposób zgodny z tym, co przedstawiono wcześniej w niniejszym punkcie.

Informacje o wielkości rynku rozpatrywanej kategorii produktów potrzebne też są na etapie komercjalizacji[194].

3.3.2. Określenie fazy rozwojowej rynku

Idea faz rozwojowych rynku wywodzi się z koncepcji cyklu życia produktu[195]. Zakłada się, że rynek, podobnie jak organizmy żywe, rodzi i rozwija się, dalej wchodzi w fazę dojrzewania i wreszcie może zaniknąć. Wyróżnia się następujące fazy rozwojowe rynku[196]:
— eksperymentalną,

[190] Zob. np. S. Kaczmarczyk, *Zastosowania*…, dz. cyt., s. 245–247 i R. Nestorowicz, dz. cyt., s. 227–232.
[191] Zob. punkt 4, tablica 2.1.
[192] Zob. punkt 6, tablica 2.3.
[193] Zob. punkt 10, tablica 2.4.
[194] Zob. punkt 3, tablica 2.8.
[195] W. Wrzosek, dz. cyt., s. 71.
[196] Tamże.

— ekspansji,
— dojrzałości,
— depresji.

W. Wrzosek stwierdza, że fazy rozwojowe rynku związane są ze zmianami tak w jego strukturze przedmiotowej, jak i podmiotowej. W każdej z faz występuje odmienny układ relacji pomiędzy podażą a popytem oraz inny układ relacji ilościowych pomiędzy podmiotami rynku[197)]. Fazy te są analogiczne do faz cyklu życia produktu. Przyjmuje się, że w fazie eksperymentalnej powstaje nowy rynek, odpowiadający nowemu rodzajowi produktu. Sprzedawca oferujący ten nowy produkt tworzy na niego popyt. W fazie ekspansji, popyt na produkt rośnie progresywnie, czemu towarzyszy szybki wzrost liczby sprzedawców, którzy oferują ten produkt. Z kolei faza dojrzałości wiąże się ze spadkiem tempa przyrostu popytu, inaczej mówiąc, rośnie on degresywnie. Jednocześnie liczba sprzedawców produktu rośnie już wolno. Natomiast w fazie depresji mamy do czynienia ze spadkiem popytu na produkt i, co za tym idzie, malejącą liczbą sprzedawców. Zakłada się ponadto, że podaż produktu w każdej fazie rozwoju rynku przewyższa jego popyt, jednakże różnica pomiędzy podażą a popytem jest najmniejsza w fazie ekspansji a największa w fazie depresji[198)].

Ustalenie fazy rozwojowej rynku danego rodzaju produktu wymaga znajomości zmian w czasie struktur przedmiotowej i podmiotowej rynku. Uzyskanie tych danych jest jednak kłopotliwe. Już chociażby określenie podaży kategorii produktów na danym rynku jest problematyczne. Najprościej można by zapytać wszystkich sprzedawców danej kategorii produktów o zamiary sprzedaży tej kategorii na rozpatrywanym rynku, jednakże ze względu na konkurencję, najprawdopodobniej większość z nich nie ujawni tych zamiarów. Inne podejście w tym zakresie może polegać na wykorzystaniu danych z systemu statystyki publicznej. Wspomniane sprawozdanie o produkcji na podstawie formularza P-01[199)] zawiera informację o wytwarzaniu produktów według PKWiU, która mogłaby stanowić informację o rocznej podaży kategorii produktów. Jednakże nie wiadomo, na jakie rynki geograficzne (np. regionalny, krajowy, zagraniczny) ta produkcja jest skierowana. Dlatego trudno jest stwierdzić, jaka jest podaż na rynku o określonym obszarze geograficznym, który to obszar jest przedmiotem zainteresowania przedsiębiorstwa tworzącego nowy produkt.

W związku z powyżej podanymi problemami, proponuje się użycie przybliżonej metody ustalenia fazy rozwojowej rynku. W. Wrzosek podaje, że cechami charakteryzującymi fazę rozwojową rynku, oprócz innych, są liczba sprzedawców oraz wielkość sprzedaży[200)]. Autor ten prezentuje tablicę, z której wynika, że fazę rozwojową rynku można określić, jeśli znane są liczba sprzedawców oraz wielkość sprzedaży, i zmiany tych cech w czasie[201)]. Liczbę sprzedawców można określić na podstawie odpowiednich rejestrów i spisów (np. REGON, spisy organizacji branżowych), baz danych (np. Hoppenstadt, Teleadreson), roczników statystycznych, czy poprzez niestandaryzowane wywiady z ekspertami. Z kolei wielkość sprzedaży odpowiada omówionej już sprzedaży kategorii produktów, co do której metody wyznaczania zostały podane w punkcie 3.3.1. Zatem, śledzenie w czasie zmian

[197)] Tamże, s. 72.
[198)] Zob. W. Wrzosek, dz. cyt., s. 72–74.
[199)] Mówiono o nim w punkcie 3.3.1, przy przedstawianiu kwestii określania sprzedaży kategorii produktów na podstawie danych GUS.
[200)] W. Wrzosek, dz. cyt., s. 75.
[201)] Tamże.

liczby sprzedawców oraz sprzedaży kategorii produktów pozwoli na oszacowanie fazy rozwojowej rynku zgodnie z charakterystyką tych faz ze względu na te dwie cechy[202].

Informacja o fazie rozwojowej rynku potrzebna jest na etapie identyfikacji sposobności (etap I) do określenia fazy rozwojowej rynku odpowiadającego ogólnej potrzebie[203]. Następnie na etapie wstępnego rozpoznania rynku (etap III) wymagana jest informacja o fazie rozwojowej rynku nowego produktu[204]. Informacja pozyskana już wtedy może być wykorzystywana na późniejszych etapach, w szczególności jest ona potrzebna na etapie pełnego rozpoznania[205] – etap IV.

3.3.3. Inne ogólne informacje rynkowe

Oprócz wielkości rynku i jego fazy rozwojowej, w rozdziale drugim zidentyfikowano również inne informacje rynkowe, które zaliczono do typu ogólnych informacji rynkowych. Pozyskiwanie tych informacji zostanie omówione w nawiązaniu do etapów procesu rozwoju nowych produktów, na których zdiagnozowano potrzebę ich zastosowania.

Na etapie wstępnego rozpoznania (etap III) potrzebna jest informacja historyczna mówiąca o poziomie dostępności, uzyskanym przy dystrybucji produktów podobnych do nowego produktu[206]. Informację tego rodzaju można uzyskać z wewnętrznych lub zewnętrznych źródeł wtórnych przy analogicznych uwarunkowaniach, które omówiono w nawiązaniu do pozyskiwania informacji historycznych o produktach podobnych, lecz dotyczących nabywców (punkt 3.1.10). Zatem, o ile wcześniej firma tworząca nowy produkt wprowadzała na rynek produkty podobne do nowego i śledziła poziom dostępności uzyskany przy ich dystrybucji, to interesująca nas informacja będzie dostępna w wewnętrznych źródłach wtórnych. Inaczej tego rodzaju informacja może być dostępna w zewnętrznych źródłach wtórnych, na przykład w raportach lub bazach danych firm badawczych lub doradczych, które specjalizują się w odpowiednich usługach w zakresie rozwoju nowych produktów.

Na etapie pełnego rozpoznania (etap IV) zdiagnozowano, że potrzebnych może być kilka innych ogólnych informacji rynkowych[207]. Pierwszą z tych informacji jest odpowiedź na pytanie, jaki jest przeciętny narzut zysku (marża netto), występujący w zakresie interesującej kategorii produktów. Tego rodzaju informacja może być uzyskana zarówno ze źródeł wtórnych, jak i pierwotnych. Przykłady źródeł wtórnych, które mogą dostarczyć pożądanej informacji, to publikacje branżowe (na przykład raporty czy biuletyny instytucji branżowych) lub publikacje dotyczące handlu. Natomiast do źródeł pierwotnych w tym zakresie można zaliczyć: ekspertów branżowych, pracowników potencjalnych konkurentów, pracowników organizacji branżowych, pracowników firm doradczych związanych z daną branżą. W przypadku źródeł pierwotnych, informacje mogą zostać uzyskane poprzez przeprowadzenie niestandaryzowanych wywiadów (np. pogłębionych lub częściowo standaryzowanych) wśród tych osób.

Drugą z ogólnych informacji rynkowych jest szacowany okres występowania na rynku sposobności do rozwoju nowego produktu. Tego rodzaju informacja może wynikać z samej natury określonej sposobności bądź też może być pozyskana na drodze niestandaryzowanych wywiadów z ekspertami branżowymi (np. pogłębionych lub częściowo standaryzo-

[202] Tamże, tablica 3.
[203] Zob. punkt 4, tablica 2.1.
[204] Zob. punkt 7, tablica 2.3.
[205] Zob. punkt 11, tablica 2.4.
[206] Zob. punkt 5, tablica 2.3.
[207] Zob. punkt 11, tablica 2.4.

wanych). W niektórych przypadkach tego rodzaju informacja może być dostępna w źródłach wtórnych, na przykład w raportach przewidujących rozwój sytuacji w określonej branży.

Trzecią z rozpatrywanych treści jest historyczna informacja o schematach (wzorcach) rozwoju oraz stopniu porażki produktów podobnych do nowego produktu. Takie informacje mogą pochodzić z wywiadów niestandaryzowanych, pogłębionych lub częściowo standaryzowanych, przeprowadzonych z ekspertami branżowymi lub odpowiednimi pracownikami potencjalnych konkurentów (na przykład z menedżerami produktów). Również takich informacji mogą dostarczać wewnętrzne lub zewnętrzne źródła wtórne, takie które wymieniono przy uzyskiwaniu historycznych informacji o produktach podobnych w punkcie 3.1.10 i przy analogicznych warunkach.

Czwartą interesującą informacją jest przeciętna długość cyklu życia produktów należących do danej kategorii produktów. Źródła wtórne, w których taka informacja może być dostępna, to: publikacje branżowe, publikacje poświęcone technologii stosowanej do wytwarzania produktów w zakresie rozpatrywanej kategorii produktów, inne publikacje (na przykład dotyczące handlu lub marketingu). Natomiast potencjalne źródła pierwotne, z których poprzez wywiady niestandaryzowane (np. pogłębione lub częściowo standaryzowane) można pozyskać informacje o rozpatrywanym cyklu życia, to: eksperci branżowi, pracownicy konkurentów, pracownicy organizacji branżowych, pracownicy dostawców technologii dominującej w zakresie danej kategorii produktów, pracownicy pośredników handlowych.

Piątą z rozpatrywanych informacji jest opinia pośredników handlowych o koncepcji nowego produktu. Mogą jej dostarczyć badania wśród pośredników handlowych (na przykład: wywiady pogłębione, fokusy czy wywiad kwestionariuszowy), polegające na zaprezentowaniu koncepcji nowego produktu badanym i zebraniu ich opinii na jej temat. Koncepcja nowego produktu może być zaprezentowana badanym w taki sposób, jak przy badaniu koncepcji wśród potencjalnych nabywców, na przykład w postaci karty koncepcji. Badanie wśród pośredników powinno zostać przeprowadzone wśród osób mających kluczowe znaczenie przy podejmowaniu decyzji o wyborze produktów, którymi handluje dany pośrednik.

Powyższe badania wśród pośredników mogą też dostarczyć odpowiedzi na szóstą ogólną informację rynkową, która potrzebna jest na etapie pełnego rozpoznania. Jest to informacja o wsparciu, jakie deklarują pośrednicy przy wprowadzaniu nowego produktu na rynek. Żeby ją uzyskać, należy w wyżej wspomnianym badaniu wśród pośredników zapytać, czy są oni skłonni wesprzeć produkt przy wprowadzaniu go na rynek i, jeśli tak, to w jaki sposób.

Potrzeby firmy tworzącej nowy produkt co do ogólnych informacji rynkowych, na etapie opracowania produktu i technologii (etap VI), mogą zostać zaspokojone na podstawie zebranych już wcześniej informacji rynkowych, w szczególności tych zgromadzonych na etapie pełnego rozpoznania (etap IV).

Na etapie badań rynkowych produktu i marketingu (etap VII) mogą zostać pozyskane informacje o sprzedaży kategorii produktów na badanym rynku oraz o reakcjach pośredników na wprowadzenie nowego produktu na ten rynek. Tego rodzaju informacje można otrzymać na podstawie standardowych badań rynkowych produktu i marketingu próbnego lub badań kontrolowanych opartych na minirynkach. W niektórych przypadkach sprzedaż kategorii produktów może też być określona na podstawie źródeł wtórnych, które scharakteryzowano w punkcie 3.3.1, o ile informacje o wielkości badanego rynku są w tych źródłach dostępne.

Na etapie komercjalizacji (etap VIII) niezbędne są informacje o wartościach transakcji kupna-sprzedaży nowego produktu w określonym czasie. Informacje te mogą zostać określone poprzez zbieranie i analizę danych z wewnętrznych źródeł wtórnych. Źródłem tych danych są faktury wystawione na nowy produkt. Informacje te będą służyły wyznaczeniu przychodów ze sprzedaży nowego produktu w określonym czasie i analizom tej sprzedaży, na przykład ze względu na czas sprzedaży lub kolorystykę nowego produktu. Na podstawie wielkości sprzedaży nowego produktu i wielkości rynku rozpatrywanej kategorii produktu, można też wyznaczyć udział rynkowy nowego produktu.

Na etapie komercjalizacji przydatna jest też odpowiedź na pytanie, jaki jest stopień akceptacji nowego produktu przez handel. Do określenia tego stopnia można posłużyć się takimi badaniami, jak przy śledzeniu sytuacji wśród nabywców, jednakże w tym przypadku będą one realizowane wśród pośredników handlowych (np. detalistów). Mogą być to zatem badania panelowe, trackingowe lub inne (np. wywiad telefoniczny) wśród pośredników handlowych. W niektórych przypadkach, gdy firma wprowadzająca nowy produkt na rynek dysponuje liczbą pośredników, którzy handlują nowym produktem (np. hurtownicy określeni na podstawie faktur), wtedy pożądaną informację może określić samodzielnie. Rozpatrywany stopień akceptacji można wyznaczyć jako iloraz liczby pośredników zamawiających nowy produkt do ogólnej liczby pośredników danej kategorii produktów, którzy prowadzą działalność na rynku nowego produktu. Sama zaś ogólna liczba pośredników może pochodzić z wewnętrznych baz danych firmy lub z innych źródeł wtórnych. Mogą nimi być, na przykład: wyciąg z rejestru REGON, wyciąg z zewnętrznej bazy danych (np. Hoppenstadt), opracowania i raporty izb handlowych lub branżowych.

W rozdziale tym starano się wskazać podstawowe sposoby pozyskiwania informacji rynkowych, które zidentyfikowano w rozdziale drugim pracy. Jednakże podane źródła i sposoby uzyskiwania informacji rynkowych z pewnością nie wyczerpują wszystkich potencjalnych możliwości w tym zakresie. Dodatkowe rozwiązania, nieporuszone w tym rozdziale, mogą wynikać ze specyfiki danego projektu nowego produktu, z kreatywności osoby projektującej badanie lub z poszukiwania hipotetycznych, nieraz rzadkich podejść. Warto też zauważyć, że w rozdziale drugim określono wiele różnych informacji rynkowych, stąd – mówiąc o ich pozyskiwaniu – starano się przedstawiać źródła i sposoby, które dotyczą grup określonych informacji. Uzyskano w ten sposób bardziej ogólny opis interesujących zjawisk. Tam, gdzie nie było możliwości odniesienia się do całej grupy informacji, skomentowano pozyskiwanie każdej pojedynczej informacji, co spowodowało „drobiazgowość" opisu.

Rozdział 4

WYKORZYSTANIE INFORMACJI RYNKOWYCH W ROZWOJU NOWYCH PRODUKTÓW

4.1. Hipotezy badawcze

Na podstawie problemowej hipotezy badawczej, przedstawionej we wstępie do pracy, sformułowano szereg hipotez roboczych (pochodnych), które weryfikowano na podstawie badania empirycznego. Hipotezy robocze, z jednej strony, są pochodne wobec nadrzędnej hipotezy badawczej, z drugiej zaś wiążą się z problematyką rozprawy. Niniejszy punkt pracy poświęcono zaprezentowaniu hipotez roboczych.

Przyjęto, że niezależnie od rodzaju informacji rynkowych, ich wykorzystanie w tworzeniu nowych produktów będzie pożądane. Wskazują na to poprzednie rozdziały pracy. W związku z tym sformułowano następujące hipotezy badawcze dotyczące trzech podstawowych procesów informacyjnych (tzn. gromadzenia, upowszechniania, stosowania informacji), które odnoszą się do informacji rynkowych niezależnie od ich rodzaju:

— stopień gromadzenia informacji rynkowych jest wyższy w przypadku „produktów-sukcesów" niż „produktów-porażek" (H1),
— stopień upowszechniania informacji rynkowych jest wyższy w przypadku „produktów-sukcesów" niż „produktów-porażek" (H2),
— stopień stosowania informacji rynkowych jest wyższy w przypadku „produktów-sukcesów" niż „produktów-porażek" (H3).

Z przeprowadzonej w rozdziale drugim teoretycznej analizy potrzeb organizacji w zakresie informacji rynkowych wynika, że w rozwoju nowych produktów niezbędne są zarówno informacje dotyczące nabywców, konkurencji, jak i ogólne informacje rynkowe. Sytuacja ta uprawnia do sformułowania następujących kolejnych hipotez badawczych:

— stopień stosowania informacji o nabywcach jest wyższy w przypadku „produktów-sukcesów" niż „produktów-porażek" (H4),
— stopień stosowania informacji o konkurencji jest wyższy w przypadku „produktów-sukcesów" niż „produktów-porażek" (H5),
— stopień stosowania ogólnych informacji rynkowych jest wyższy w przypadku „produktów-sukcesów" niż „produktów-porażek" (H6).

Przy czym jako „produkt-sukces" rozumie się ten nowy produkt, co do którego zostały osiągnięte cele stawiane w projekcie nowego produktu. Natomiast w przypadku „produktu-porażki" cele takie nie zostały osiągnięte.

Również istotne jest zwrócenie uwagi na jakość wykorzystywanych informacji rynkowych przy tworzeniu nowego produktu. Oparcie się na błędnych informacjach, nieprzydatnych, zdezaktualizowanych, czy też niekompletnych może doprowadzić do niewłaściwych decyzji rozwojowych. W związku z tym postawiono kolejne hipotezy badawcze, dotyczące jakości stosowanych informacji rynkowych i jej aspektów przy tworzeniu nowego produktu:

— jakość stosowanych informacji rynkowych jest wyższa w przypadku „produktów-sukcesów" niż „produktów-porażek" (H7),

— wiarygodność stosowanych informacji rynkowych jest wyższa w przypadku „produktów-sukcesów" niż „produktów-porażek" (H8),
— przydatność stosowanych informacji rynkowych jest wyższa w przypadku „produktów-sukcesów" niż „produktów-porażek" (H9),
— aktualność stosowanych informacji rynkowych jest wyższa w przypadku „produktów-sukcesów" niż „produktów-porażek" (H10),
— kompletność stosowanych informacji rynkowych jest wyższa w przypadku „produktów-sukcesów" niż „produktów-porażek" (H11).

Kolejnym ważnym aspektem badawczym jest wykrycie związków zachodzących pomiędzy czynnikami składającymi się na wykorzystanie informacji rynkowych w rozwoju nowych produktów. Powiązań takich może być wiele. W badaniu skupiono się na ośmiu tego rodzaju zagadnieniach. Pierwszym z nich jest określenie związków pomiędzy gromadzeniem i upowszechnianiem informacji rynkowych a ich stosowaniem. Zanim nastąpi użycie informacji, należy ją zebrać i zanalizować oraz przekazać osobom, które tę informację potrzebują. Może też wystąpić sytuacja, w której informacja zgromadzona zostaje bezpośrednio użyta, bez jej upowszechniania, na przykład gdy osoba gromadząca informację jest jednocześnie jej użytkownikiem. Dlatego sformułowano następujące hipotezy badawcze, dotyczące wykorzystania informacji rynkowych przy tworzeniu nowego produktu:
— gromadzenie informacji rynkowych jest pozytywnie powiązane z ich stosowaniem (H12),
— upowszechnianie informacji rynkowych pozytywnie wiąże się z ich stosowaniem (H13).

Drugą interesującą kwestią są powiązania pomiędzy stosowaniem informacji rynkowych, jakością użytych informacji a sukcesem finansowym nowego produktu. Wykorzystywanie informacji rynkowych powinno ułatwić podejmowanie właściwych decyzji w trakcie tworzenia nowego produktu i przyczynić się do jego sukcesu finansowego. Sytuacja ta tym bardziej powinna mieć miejsce, gdy będą stosowane wysokiej jakości informacje rynkowe. Zatem postawiono kolejne hipotezy badawcze, dotyczące wykorzystania informacji rynkowych przy tworzeniu nowego produktu:
— stosowanie informacji rynkowych jest pozytywnie powiązane z sukcesem finansowym nowego produktu (H14),
— jakość informacji rynkowych wiąże się pozytywnie z sukcesem finansowym nowego produktu (H15).

Trzecie poruszone zagadnienie dotyczy związków pomiędzy rodzajami stosowanych informacji rynkowych a sukcesem finansowym nowego produktu. W rozdziale pierwszym pracy wyodrębniono trzy następujące rodzaje informacji rynkowych: informacje o nabywcach, informacje o konkurencji oraz ogólne informacje rynkowe. Interesującym zagadnieniem jest określenie, jak stosowanie każdego rodzaju informacji rynkowych wiąże się z sukcesem finansowym nowego produktu. Przyjmujemy, że użycie każdego rodzaju informacji rynkowych wpłynie pozytywnie na sukces finansowy nowego produktu. Dlatego też postawiono następujące hipotezy badawcze dotyczące wykorzystania informacji rynkowych w rozwoju nowych produktów:
— stosowanie informacji o nabywcach jest pozytywnie powiązane z sukcesem finansowym nowego produktu (H16),
— stosowanie informacji rynkowych o konkurentach wiąże się pozytywnie z sukcesem finansowym nowego produktu (H17),

— stosowanie ogólnych informacji rynkowych jest pozytywnie powiązane z sukcesem finansowym nowego produktu (H18).

Czwartą podjętą sprawą jest odkrycie relacji pomiędzy elementami składającymi się na jakość informacji rynkowych a sukcesem finansowym nowego produktu. Za istotne składniki jakości informacji rynkowych można uznać: wiarygodność, przydatność, aktualność oraz kompletność tych informacji. Im wyższy jest każdy z tych aspektów jakości informacji, tym sukces finansowy nowego produktu powinien być wyższy. Zatem kolejne hipotezy badawcze, dotyczące wykorzystania informacji rynkowych w rozwoju nowego produktu, są następujące:

— wiarygodność informacji rynkowych wiąże się pozytywnie z sukcesem finansowym nowego produktu (H19),
— przydatność informacji rynkowych jest pozytywnie powiązana z sukcesem finansowym nowego produktu (H20),
— aktualność informacji rynkowych wiąże się pozytywnie z sukcesem finansowym nowego produktu (H21),
— kompletność informacji rynkowych jest pozytywnie powiązana z sukcesem finansowym nowego produktu (H22).

Piątą kwestią, dotyczącą związków zachodzących przy wykorzystaniu informacji rynkowych podczas tworzenia nowego produktu, jest określenie w jaki sposób gromadzenie, upowszechnianie, stosowanie oraz jakość informacji rynkowych wiążą się z terminowością realizacji projektu nowego produktu. Zarówno gromadzenie, jak i upowszechnianie informacji rynkowych wymaga określonego czasu, stąd oba czynniki mogą negatywnie wpływać na terminowość wykonania projektu. Z kolei stosowanie informacji rynkowych nie jest czasochłonne, stąd nie powinno oddziaływać na terminowość projektu tak, jak gromadzenie i upowszechnianie. Raczej stosowanie informacji rynkowych powinno pozytywnie wiązać się z terminowością wykonania projektu nowego produktu, gdyż pozwoli na unikanie błędów i wprowadzanie czasochłonnych poprawek na drodze iteracji. Podobnie jakość informacji rynkowych powinna pozytywnie wpływać na terminowość realizacji projektu, gdyż opierając się na informacjach o wysokiej jakości, można uniknąć czasochłonnych iteracji. Dlatego sformułowano następujące hipotezy badawcze, dotyczące wykorzystania informacji rynkowych w projekcie nowego produktu w aspekcie terminowości projektu:

— gromadzenie informacji rynkowych jest negatywnie powiązane z terminowością realizacji projektu nowego produktu (H23),
— upowszechnianie informacji rynkowych negatywnie wiąże się z terminowością realizacji projektu nowego produktu (H24),
— stosowanie informacji rynkowych jest pozytywnie powiązane z terminowością realizacji projektu nowego produktu (H25),
— jakość informacji rynkowych pozytywnie wiąże się z terminowością realizacji projektu nowego produktu (H26).

Szóstym zagadnieniem w zakresie relacji występujących przy wykorzystywaniu informacji rynkowych w rozwoju nowych produktów jest zbadanie powiązań pomiędzy gromadzeniem, upowszechnianiem, stosowaniem i jakością informacji rynkowych a stopniem realizacji budżetu projektu nowego produktu. Zdobywanie informacji rynkowych oraz ich upowszechnianie wśród użytkowników tych informacji wiąże się z określonymi kosztami. Jeśli w trakcie realizacji projektu okaże się, że konieczne jest pozyskanie pewnych dodatkowych informacji, to poniesione zostaną dodatkowe koszty. Zatem te dwa aspekty mogą

doprowadzić do przekroczenia budżetu projektu nowego produktu. Natomiast stosowanie informacji rynkowych, podobnie jak w przypadku terminowości, powinno prowadzić do właściwych decyzji, tym samym nie powodując kosztownych poprawek w projekcie. Dlatego stosowanie informacji rynkowych w projekcie nowego produktu powinno ograniczać dodatkowe wydatki i tym samym pomagać w wykonaniu jego budżetu. Tak samo sprawa ma się z jakością informacji rynkowych. Opieranie się na informacjach o wysokiej jakości powinno prowadzić do właściwych decyzji w zakresie projektu i, co za tym idzie, sprzyjać realizacji jego budżetu. W związku z tym postawiono następujące hipotezy badawcze co do wykorzystania informacji rynkowych w projekcie nowego produktu w aspekcie wykonania budżetu projektu:

— gromadzenie informacji rynkowych jest negatywnie powiązane z realizacją budżetu projektu nowego produktu (H27),
— upowszechnianie informacji rynkowych negatywnie wiąże się z realizacją budżetu projektu nowego produktu (H28),
— stosowanie informacji rynkowych jest pozytywnie powiązane z realizacją budżetu projektu nowego produktu (H29),
— jakość informacji rynkowych pozytywnie wiąże się z realizacją budżetu projektu nowego produktu (H30).

Siódma podjęta sprawa, to poznanie oddziaływania rodzajów stosowanych informacji rynkowych na satysfakcję nabywców z użytkowania nowego produktu. Stosowanie różnych rodzajów informacji rynkowych przy tworzeniu nowego produktu powinno sprzyjać zwiększeniu satysfakcji nabywców w trakcie późniejszego użytkowania tego produktu. Wynika to stąd, że w takich przypadkach uwzględnia się sytuację panującą na rynku, w tym potrzeby i wymagania nabywców. Rozumowanie to prowadzi do postawienia kolejnych hipotez badawczych, dotyczących wykorzystania informacji rynkowych przy tworzeniu nowych produktów i – późniejszej – satysfakcji nabywców z użytkowania nowego produktu. Są one następujące:

— stosowanie informacji o nabywcach jest pozytywnie powiązane z satysfakcją nabywców z użytkowania nowego produktu (H31),
— stosowanie informacji rynkowych o konkurentach wiąże się pozytywnie z satysfakcją nabywców z użytkowania nowego produktu (H32),
— stosowanie ogólnych informacji rynkowych jest pozytywnie powiązane z satysfakcją nabywców z użytkowania nowego produktu (H33).

Ostatnia, ósma kwestia odnosi się do ewentualnych powiązań pomiędzy elementami tworzącymi jakość informacji rynkowych a satysfakcją nabywców z użytkowania nowego produktu. Jeśli w rozwoju nowego produktu opieramy się na informacjach rynkowych, które są wiarygodne, przydatne, aktualne oraz kompletne, to zwiększa się szansa podjęcia właściwych decyzji odnoszących się do rynku. To znaczy takich decyzji, które uwzględniają sytuację rynkową i potrzeby nabywców. Tym samym produkt ukształtowany w zakresie rozwoju nowego produktu, w którym korzystano z informacji rynkowych o wysokiej jakości, powinien bardziej odpowiadać potrzebom nabywców niż produkt będący efektem rozwoju nowego produktu, w którym opierano się na informacjach rynkowych o niskiej jakości. W konsekwencji, korzystanie z wiarygodnych, przydatnych, aktualnych i kompletnych informacji rynkowych przy kształtowaniu nowego produktu, powinno prowadzić do – późniejszej – większej satysfakcji nabywców z użytkowania nowego produktu.

W związku z powyższym sformułowano kolejne, następujące hipotezy badawcze, dotyczące wykorzystania informacji rynkowych w rozwoju nowych produktów i satysfakcji nabywców z użytkowania nowego produktu:

— wiarygodność informacji rynkowych wiąże się pozytywnie z satysfakcją nabywców z użytkowania nowego produktu (H34),
— przydatność informacji rynkowych jest pozytywnie powiązana z satysfakcją nabywców z użytkowania nowego produktu (H35),
— aktualność informacji rynkowych wiąże się pozytywnie z satysfakcją nabywców z użytkowania nowego produktu (H36),
— kompletność informacji rynkowych jest pozytywnie powiązana z satysfakcją nabywców z użytkowania nowego produktu (H37).

Postawione hipotezy robocze dotyczą poziomu projektu nowego produktu. Ich weryfikację przeprowadzono na podstawie badania zrealizowanego wśród krajowych przedsiębiorstw wysokiej techniki, stąd wszelkie wyniki i wnioski wynikające z badania empirycznego dotyczą badanej populacji.

4.2. Metody badania

4.2.1. Zbieranie danych

Populację badaną stanowiły krajowe przedsiębiorstwa wysokiej techniki, zatrudniające powyżej 49 osób. Wybrano populację przedsiębiorstw wysokiej techniki, gdyż obejmuje ona wysoce innowacyjne organizacje gospodarcze, w tym w zakresie innowacji produktowych. Zdecydowano się poddać badaniu przedsiębiorstwa zatrudniające powyżej 49 osób, gdyż są one bardziej aktywne w zakresie rozwoju nowych produktów niż firmy liczące poniżej 50 pracujących. Zgodnie z klasyfikacją OECD, do populacji przedsiębiorstw wysokiej techniki zalicza się podmioty gospodarcze, które prowadzą przynajmniej jeden z następujących rodzajów działalności (w nawiasach podano kody tych działalności w nawiązaniu do Polskiej Klasyfikacji Działalności)[1)]:

— produkcja statków powietrznych i kosmicznych (35.3),
— produkcja wyrobów farmaceutycznych (24.4),
— produkcja maszyn biurowych i komputerów (30),
— produkcja sprzętu i urządzeń radiowych, telewizyjnych i komunikacyjnych (32),
— produkcja instrumentów medycznych, precyzyjnych i optycznych, zegarów i zegarków (33).

Operat losowania utworzono na podstawie wyciągu z rejestru REGON, który uzyskano z GUS-u[2)]. Wyciąg ten zawierał wszystkie podmioty, których podstawowy rodzaj działalności mieścił się w grupie przedsiębiorstw wysokiej techniki i które zatrudniały powyżej 49 osób. W operacie tym znalazło się 346 firm i wylosowano z niego do badania 258 przedsiębiorstw, wśród których przeprowadzono ankietę pocztową.

Gromadząc dane, zastosowano podejście polegające na zbieraniu informacji o „produktach-sukcesach" i „produktach-porażkach", które jest często stosowane w praktyce badawczej w zakresie rozwoju nowych produktów. Ma ono tę zaletę, że opiera się na jednoczesnym zebraniu danych o udanych i nieudanych innowacjach produktowych. Wywodzi

[1)] Cyt. za: A. Dobosz i in., *Nauka i technika w 2004 r.*, GUS, Warszawa 2005, s. 120.

[2)] O stosowaniu rejestrów do tworzenia operatów losowania można znaleźć w pracy M. Szreder, *Metody i techniki sondażowych badań opinii*, PWE, Warszawa 2004, s. 38–44.

się z metody stosowanej w badaniach SAPPHO[3] (ang. *Scientific Activity Predictor from Patterns with Heuristic Origins*), gdzie szukano różnic pomiędzy udanymi a nieudanymi innowacjami poprzez porównywanie innowacji parami. Metoda ta została następnie zmodyfikowana przez R. G. Coopera w zakresie projektu badawczego *NewProd*[4], w którym nie tworzono par projektów, lecz zbierano informacje o „produktach-sukcesach" i „produktach-porażkach". To ostatnie podejście znalazło szerokie zastosowanie w badaniach nad rozwojem nowych produktów. Na przykład M. M. Montoya-Weiss i R. Calantone, przeprowadzając meta analizę determinant wyników osiąganych przy tworzeniu nowych produktów, porównali 44 różne badania z tego zakresu[5]. Z porównania tego wynika, że w 17 w przypadkach zbierano informacje o nowych produktach będących porażkami i sukcesami, co stanowiło 38,6% wszystkich badań ujętych w zestawieniu.

W badaniu użyto dwóch wersji tego samego kwestionariusza, w związku z zastosowanym powyższym podejściem badawczym. Jedna wersja dotyczyła „produktów-sukcesów", zaś druga – „produktów-porażek". Obie wersje zostały przetestowane wśród czterech przedsiębiorstw wysokiej techniki, zlokalizowanych w Gdańsku. W każdym z tych przedsiębiorstw kwestionariusz próbny, dotyczący „produktów-sukcesów", przekazano osobie zaangażowanej w tworzenie udanego nowego produktu, natomiast kwestionariusz próbny dotyczący „produktu-porażki" – osobie biorącej udział w kształtowaniu nieudanego nowego produktu. Uwagi dotyczące kwestionariuszy, po wypełnieniu ich przez osoby biorące udział w testowaniu, zebrano na drodze kontaktu osobistego. Uwagi te pozwoliły na przygotowanie ostatecznych postaci kwestionariuszy. Mierzone zmienne i sposób ich pomiaru zawarto w punkcie 4.2.2.

Ankieta pocztowa składała się z przesyłki zasadniczej i dwóch monitów. Przesyłka zasadnicza polegała na przesłaniu listu wprowadzającego, dwóch kwestionariuszy oraz dwóch zwrotnie zaadresowanych kopert ze znaczkami osobie piastującej najwyższe stanowisko kierownicze (zazwyczaj prezes zarządu, dyrektor generalny) w każdej z 258 firm. Oba kwestionariusze zawierały te same pytania, przy czym jeden dotyczył projektu nowego produktu, zakończonego sukcesem, a drugi – zakończonego porażką. Adresata poproszono najpierw o wybranie dwóch nowych produktów, które wprowadzono na rynek przynajmniej pół roku od momentu otrzymania przesyłki. Jeden nowy produkt miał być sukcesem przedsiębiorstwa, to znaczy, że w jego przypadku przekroczono lub przynajmniej osiągnięto postawione cele. Drugi natomiast miał być porażką, to znaczy, że w tym przypadku postawione cele nie zostały zrealizowane. Dalej poproszono adresata o przekazanie kwestionariusza dotyczącego „produktu-sukcesu" osobie zaangażowanej w udane wdrożenie, a kwestionariusza dotyczącego „produktu-porażki" osobie biorącej udział w nieudanym projekcie. Zachętę do wzięcia udziału w ankiecie stanowił raport z tego badania przesłany firmom, które zwróciły wypełnione kwestionariusze.

Dwukrotnie przypomniano o zwrocie kwestionariuszy. Pierwszy monit został wysłany w 10 dni po przesyłce zasadniczej. Polegał na tym, że do firm, które nie zwróciły w tym czasie wypełnionych kwestionariuszy, wysłano list ponaglający. W liście tym ponownie poproszono o wypełnienie i odesłanie kwestionariuszy. Drugi monit wysłano w 10 dni po

---

[3] *Success and failure in industrial innovation. Report on Project SAPPHO by the Science Policy Research Unit*, University of Sussex, Sussex 1972; *SAPPHO updated – Project SAPPHO phase II*, dz. cyt.

[4] R. G. Cooper, *The dimensions of industrial new product success and failure*, „Journal of Marketing" 1979, Vol. 43, s. 96.

[5] M. M. Montoya-Weiss, R. Calantone, *Determinants of new product performance: A review and meta-analysis*, „Journal of Product Innovation Management"1994, Vol. 11, s. 401–402.

drugim i skierowano go do tych przedsiębiorstw, które do tej pory nie odpowiedziały na ankietę. W tym monicie, oprócz pisma przypominającego, adresatom ponownie wysłano kwestionariusze dotyczące „produktu-sukcesu" i „produktu-porażki" na wypadek zagubienia formularzy wysłanych w pierwszej przesyłce. Ostatni kontakt z badanymi firmami polegał na przesłaniu podziękowania i raportu z badania tym firmom, które wzięły udział w ankiecie. W ankiecie wzięły udział 82 przedsiębiorstwa, co dało wskaźnik zwrotu wynoszący 31,8%. Przy czym 62 przedsiębiorstwa przesłały informacje o sukcesie i porażce, 16 tylko o sukcesie, jedno przedsiębiorstwo o dwóch sukcesach, natomiast trzy przedsiębiorstwa – tylko o porażce. W efekcie uzyskano 145 kwestionariuszy, w tym 80 dotyczących „produktów-sukcesów" i 65 dotyczących „produktów-porażek".

Przebadaną grupę 82 przedsiębiorstw scharakteryzowano na podstawie rodzaju prowadzonej działalności oraz liczby zatrudnionych (tablica 4.1).

Tablica 4.1

Struktura badanych przedsiębiorstw ze względu na rodzaj działalności

Kod PKD	Rodzaj działalności	Liczebność	Liczebność względna
30	Produkcja maszyn biurowych i komputerów	1	1,2%
32	Produkcja sprzętu i urządzeń radiowych, telewizyjnych i komunikacyjnych	19	23,2%
33	Produkcja instrumentów medycznych, precyzyjnych, zegarów i zegarków	43	52,4%
24.4	Produkcja wyrobów farmaceutycznych	15	18,3%
35.3	Produkcja statków powietrznych i kosmicznych	4	4,9%
	Razem	82	100,0%

Źródło: opracowanie własne

Większość badanych firm zajmowała się produkcją instrumentów medycznych, precyzyjnych, zegarów i zegarków (52,4%), niemalże 1/4 badanych przedsiębiorstw (23,2%) produkowała sprzęt i urządzenia radiowe, telewizyjne oraz komunikacyjne. Prawie 1/5 badanych firm (18,3%) skupiała się na produkcji wyrobów farmaceutycznych. Dwa rodzaje działalności wystąpiły w marginalnym stopniu. Były to produkcja statków powietrznych i kosmicznych oraz produkcja maszyn biurowych i komputerów, które stanowiły odpowiednio 4,9% oraz 1,2% ogółu badanych przedsiębiorstw. Pod względem liczby pracowników sytuacja była następująca. Większość badanych przedsiębiorstw (65,9%) zatrudniało od 50 do 259 osób, 29,3% liczyło od 250 do 999 pracowników, natomiast 4,9% stanowiły firmy zatrudniające 1000 osób i więcej.

Z uwagi na powyższe dwie cechy, to znaczy rodzaj działalności oraz liczbę zatrudnionych, porównano strukturę badanej grupy przedsiębiorstw i strukturę populacji. Zastosowano test chi-kwadrat, w którym sprawdzano czy rozkład danej cechy w badanej grupie przedsiębiorstw jest taki jak w populacji[6)]. W przypadku każdej cechy nie było podstaw do odrzucenia hipotezy zerowej, na poziomie istotności $\alpha = 0{,}05$, mówiącej o zgodności rozkładu danej cechy w badanej grupie firm i w populacji.

[6)] Zob. G. A. Churchill, D. Iacobucci, dz. cyt., s. 417–418.

4.2.2. Pomiar zmiennych

W zakresie wykorzystania informacji rynkowych w rozwoju nowych produktów mierzono dziewięć następujących czynników:
1) gromadzenie informacji rynkowych,
2) upowszechnianie informacji rynkowych,
3) stosowanie informacji o nabywcach,
4) stosowanie informacji o konkurencji,
5) stosowanie ogólnych informacji rynkowych,
6) wiarygodność stosowanych informacji rynkowych,
7) przydatność stosowanych informacji rynkowych,
8) aktualność stosowanych informacji rynkowych,
9) kompletność stosowanych informacji rynkowych.

Czynniki od pierwszego do piątego stanowią istotne procesy informacyjne, natomiast od szóstego do dziewiątego składają się na jakość informacji rynkowych. Każdy z tych czynników mierzono za pomocą skali zagregowanej (złożonej), na którą składało się od trzech do czterech pozycji skali. Użyte pozycje w poszczególnych skalach przedstawione są w tablicy 4.2. W przypadku zjawisk złożonych, wykorzystywanie skal zagregowanych daje pełniejsze ich poznanie[7)]. Pozycja każdej skali mierzona była na siedmiostopniowej skali Likerta, którą traktuje się jako skalę quasi-przedziałową[8)]. Rzetelność każdej ze skal sprawdzano, posługując się powszechnie stosowanym w tym względzie współczynnikiem α Cronbacha, którego wartość powyżej 0,6 świadczy o homogeniczności skali[9)]. W procesie oczyszczania skal okazało się, że aby spełnić warunek homogeniczności, w przypadku dwóch skal należało usunąć po jednej „nie pasującej" pozycji[10)]. Dotyczyło to skali do pomiaru upowszechniania informacji rynkowych oraz skali do pomiaru stosowania ogólnych informacji rynkowych. Pozycje usunięte w trakcie oczyszczania skal zostały zaznaczone w tablicy 4.2 za pomocą dwugwiazdkowego indeksu górnego. W konsekwencji uzyskano skale homogeniczne dla wszystkich skal zagregowanych ($\alpha \geq 0{,}6$). Wyznaczone wartości współczynnika α Cronbacha dla każdej skali podano w tablicy 4.2.

W badaniu brano również pod uwagę dwa dodatkowe czynniki związane z wykorzystaniem informacji rynkowych w projektach nowych produktów, to znaczy stosowanie informacji rynkowych oraz jakość używanych informacji rynkowych. Czynniki te wyznaczono na podstawie tych spośród dziewięciu mierzonych czynników, które wiązały się z nimi merytorycznie. Takie podejście, polegające na tworzeniu ogólnych czynników na podstawie bardziej szczegółowych, merytorycznie związanych z ogólnymi, stosowane jest w wielu pracach badawczych[11)]. Zgodnie z tym podejściem, stosowanie informacji rynkowych

---

[7)] E. Gatnar, dz. cyt., s. 65.

[8)] E. Gatnar, dz. cyt., s. 69; G. A. Churchill, *Badania marketingowe. Podstawy metodologiczne*, WN PWN, Warszawa 2002, s. 423 i J. Górniak, *My i nasze pieniądze. Studium postaw wobec pieniądza*, Wyd. Aureus, Kraków 2000, s. 75.

[9)] A. Sagan, dz. cyt., s. 95; E. Kąciak, *Pomiar i analiza danych* [w:] *Badania marketingowe. Metody i oprogramowanie komputerowe*, J. Bazarnik i in., Canadian Consortium of Management Schools i AE w Krakowie, Warszawa-Kraków 1992, s. 61; J. Górniak, dz. cyt., s. 71.

[10)] Jest to jeden ze sposobów zwiększania spójności skali, zob. A. Sagan, dz. cyt., s. 95.

[11)] Zob. np.: J. C. Narver, S. F. Slater, *The effect of market orientation on business profitability*, „Journal of Marketing" 1990, 54 (October), s. 24; K. B. Kahn, *Market orientation, interdepartmental integration, and product development performance*, „Journal of Product Innovation Management" 2001, Vol. 18, s. 318; B. Ramaseshan, A. Caruana, L. S. Pang, *The effect of market orientation on new product performance: a study among Singaporean firms*, „The Journal of Product and Brand Management" 2002, Vol. 11 (6/7), s. 403–404.

wyznaczono jako średnią stosowania informacji o nabywcach, informacji o konkurencji i ogólnych informacji rynkowych. Natomiast na jakość używanych informacji rynkowych składały się ich wiarygodność, przydatność, aktualność oraz kompletność.

Tablica 4.2

Pomiar czynników wykorzystania informacji rynkowych

Skala (czynnik)	Pozycje skali*)	α Cron-bacha
Gromadzenie informacji rynkowych	1. Gromadziliśmy odpowiednie informacje rynkowe bezpośrednio od potencjalnych nabywców tego produktu. 2. Informacje rynkowe potrzebne do jego wdrożenia pozyskiwaliśmy sporadycznie i przypadkowo (*R*). 3. Gromadziliśmy informacje rynkowe nieformalnie (np. kontakty z klientami, własne obserwacje, śledzenie mediów)**). 4. Zbieraliśmy informacje rynkowe przez badania marketingowe, robione samodzielnie lub zlecane na zewnątrz.	0,62
Upowszechnianie informacji rynkowych	1. Osoby zaangażowane w to wdrożenie nie przekazywały sobie informacji rynkowych w trakcie formalnych spotkań, organizowanych w związku z tym wdrożeniem (*R*). 2. Każdy, kto dysponował informacjami rynkowymi, nie tylko pracownicy marketingu, dzielił się nimi z innymi osobami zaangażowanymi w jego wdrożenie. 3. Wiele informacji rynkowych trafiało do przysłowiowego biurka – nie były one dalej nikomu przekazywane (*R*). 4. Osoby wdrażające ten produkt, dzieliły się informacjami rynkowymi poprzez nieformalne kontakty.	0,73
Stosowanie informacji o nabywcach	1. Potrzeby nabywców odgrywały kluczową rolę przy jego tworzeniu. 2. Opinie przyszłych nabywców tego produktu (np. o koncepcji, prototypie) nie miały wpływu na podejmowane decyzje (*R*). 3. Preferencje nabywców stanowiły ważny czynnik wpływający na określenie parametrów tego produktu. 4. Informacja o wielkości popytu była jednym z ważnych czynników decydujących o wdrożeniu tego produktu.	0,78
Stosowanie informacji o konkurencji	1. Nie używaliśmy informacji o potencjalnych produktach konkurencyjnych wobec naszego nowego produktu (*R*). 2. Pozycjonowaliśmy ten produkt na rynku, na podstawie gruntownej znajomości konkurencji. 3. Nie używaliśmy informacji o potencjalnych konkurentach (firmach) na rynku tego produktu (*R*).	0,83
Stosowanie ogólnych informacji o rynku	1. Uwzględnialiśmy fazę rozwojową rynku tego produktu (np. faza eksperymentalna, ekspansji, dojrzałości), np. przy tworzeniu jego strategii marketingowej. 2. Nie używaliśmy informacji o przeciętnej cenie rynkowej tego rodzaju produktów, np. przy określaniu jego ceny (*R*)**) 3. Forma rynku tego produktu (np. monopol, oligopol), wpływała na podejmowane decyzje, np. marketing tego produktu.	0,68
Wiarygodność informacji rynkowych	1. Używane przez nas informacje rynkowe pochodziły z wiarygodnych źródeł. 2. Błędne informacje rynkowe doprowadziły do podjęcia niewłaściwych decyzji (*R*). 3. Używane przez nas informacje rynkowe okazały się prawdziwe.	0,76

cd. tablicy 4.2

Skala (czynnik)	Pozycje skali*)	α Cron-bacha
Przydatność informacji rynkowych	1. Informacje rynkowe, którymi dysponowaliśmy, były bezużyteczne przy podejmowaniu ważnych decyzji (*R*). 2. Posiadane przez nas informacje rynkowe odpowiadały potrzebom pracowników, biorących udział w tym wdrożeniu. 3. Informacje rynkowe, będące w naszej dyspozycji, nie były przydatne przy realizacji zadań w zakresie tego wdrożenia (*R*).	0,70
Aktualność informacji rynkowych	1. Informacje rynkowe, potrzebne do podjęcia ważnych decyzji, dostarczane były na czas. 2. Używane przez nas informacje rynkowe były zdezaktualizowane (*R*). 3. Nie brakowało nam aktualnych informacji rynkowych.	0,76
Kompletność informacji rynkowych	1. Używane przez nas informacje rynkowe były w pełni kompletne. 2. Podejmowaliśmy decyzje dysponując jedynie fragmentarycznymi informacjami o sytuacji rynkowej (*R*). 3. W używanych przez nas informacjach rynkowych nic nie brakowało.	0,86

*) Pomiar w siedmiostopniowej skali Likerta, gdzie dla stwierdzenia pozytywnego: 1 = *całkowicie się nie zgadzam*, 2 = *nie zgadzam się*, 3 = *raczej się nie zgadzam*, 4 = *ani się zgadzam, ani się nie zgadzam*, 5 = *raczej się zgadzam*, 6 = *zgadzam się*, 7 = *całkowicie się zgadzam*.

**) Pozycja usunięta w trakcie oczyszczania skali.

R – Stwierdzenie negatywne, kodowane odwrotnie niż pozytywne.

Źródło: opracowanie własne

Wyniki rozwoju nowych produktów mierzono na trzy sposoby. Pierwszy wiąże się z zastosowaniem dwóch wersji kwestionariusza, jednego dotyczącego „produktów-sukcesów", a drugiego – „produktów-porażek", stąd dysponowano dychotomiczną miarą wyniku każdego projektu nowego produktu w postaci: sukces albo porażka. Drugą użytą oceną był pomiar sukcesu finansowego nowego produktu na dziesięciostopniowej skali Stapela. Trzecia ocena polegała na zebraniu opinii osób zaangażowanych w rozwój nowego produktu o stopniu satysfakcji nabywców z wprowadzonego na rynek nowego produktu. Opinię tę mierzono na siedmiostopniowej skali semantycznej, gdzie krańce skali określone były słownie: „całkowite niezadowolenie" oraz „całkowite zadowolenie".

W przypadku tej ostatniej oceny przyjęto założenie, że pracownicy przedsiębiorstwa, którzy byli zaangażowani w rozwój określonego nowego produktu, są w stanie ogólnie określić poziom satysfakcji nabywców z tego produktu. Z doświadczenia zawodowego autora, zdobytego podczas pracy w organizacjach gospodarczych, wynika, że takie informacje docierają do pracowników przedsiębiorstw. Mogą one dotrzeć do nich bezpośrednio od różnych podmiotów otoczenia przedsiębiorstwa lub od innych pracowników firmy, którzy taką informację uzyskali od podmiotów zewnętrznych. Sposobów uzyskiwania przez pracowników przedsiębiorstwa informacji o interesującej satysfakcji jest wiele. Informacje te mogą pochodzić z kontaktów bezpośrednich z nabywcami (np. osobistych, telefonicznych), od innych podmiotów otoczenia (np. pośredników handlowych, konkurentów) lub też z badań marketingowych prowadzonych w celu poznania tej satysfakcji. Podobne założenie przy pomiarze satysfakcji nabywców z użytkowania nowych produktów przyjmują też inni

badacze[12]. Dlatego przyjęto, że opinia osób zaangażowanych w rozwój nowego produktu o późniejszym zadowoleniu nabywców z tego produktu posłuży do określenia satysfakcji nabywców z nowego produktu.

Bezpośredni pomiar satysfakcji nabywców z użytkowania nowych produktów byłby trudny do przeprowadzenia z dwóch względów. Po pierwsze, wymagałby ujawnienia przez przedsiębiorstwa biorące udział w badaniu nazw „produktów-sukcesów" i „produktów-porażek" oraz podania informacji o populacjach nabywców tych produktów (tzn. informacji o klientach firm biorących udział w badaniu). Po drugie, wymagałby przeprowadzenia pomiaru na wielu populacjach (np. kilkunastu lub nawet kilkudziesięciu), czego efektem byłyby niezmiernie wysokie koszty całego przedsięwzięcia badawczego.

Oprócz wyników osiągniętych przez przedsiębiorstwo przy tworzeniu nowych produktów, mierzono dwa aspekty związane z realizacją projektu nowego produktu, mianowicie terminowość jego wykonania oraz realizację budżetu. Obie zmienne mierzone były na siedmiostopniowej skali semantycznej. W przypadku terminowości realizacji projektu krańce skali określono następująco: „znacznie później niż planowano" oraz „znacznie wcześniej niż planowano". Natomiast, gdy chodzi o realizację budżetu, końce skali były następujące: „znacznie wyższy niż planowano" oraz „znacznie niższy niż planowano".

4.2.3. Analiza danych

W celu zweryfikowania hipotez od H1 do H11 użyto testu U Manna-Whitneya, za pomocą którego testowano hipotezę o równości występowania danego czynnika w przypadku „produktów-sukcesów" oraz „produktów-porażek". W nawiązaniu do hipotez H1-H11 czynniki te, to:

— gromadzenie informacji rynkowych (H1),
— upowszechnianie informacji rynkowych (H2),
— stosowanie informacji rynkowych (H3),
— stosowanie informacji o nabywcach (H4),
— stosowanie informacji o konkurencji (H5),
— stosowanie ogólnych informacji rynkowych (H6),
— jakość informacji rynkowych (H7),
— wiarygodność informacji rynkowych (H8),
— przydatność informacji rynkowych (H9),
— aktualność informacji rynkowych (H10),
— kompletność informacji rynkowych (H11).

Do sprawdzenie rozpatrywanych hipotez zastosowano test U Manna-Whitneya, gdyż dla większości powyższych czynników, ich rozkłady w próbach utworzonych dla „produktów-sukcesów" ($n_1 = 80$) i „produktów-porażek" ($n_2 = 65$) odbiegały od normalnego. W takiej sytuacji użyto testu nieparametrycznego, który jest alternatywą dla testu t-Studenta[13].

Przy weryfikowaniu pozostałych hipotez, które dotyczą związków pomiędzy odpowiednimi czynnikami, posłużono się standardową regresją wieloraką. Jednym z ważnych

[12] B. D. Ottum, W. L. Moore, dz. cyt., s. 263.

[13] Cz. Domański, *Statystyczne testy nieparametryczne*, PWE, Warszawa 1979, s. 148–149 i A. Stanisz, *Przystępny kurs statystyki z zastosowaniem STATISTICA PL na przykładach z medycyny*, t. 1, *Statystyki podstawowe*, wyd. 3, StatSoft, Kraków 2006, s. 371–372.

zastosowań analizy regresji jest wykrywanie powiązań pomiędzy zmiennymi[14]. Metoda ta jest szczególnie przydatna wtedy, gdy mamy do czynienia z jedną zmienną objaśnianą i kilkoma zmiennymi objaśniającymi. Z takimi sytuacjami mamy do czynienia w przypadku hipotez od H12 do H37, gdzie wzięto pod uwagę osiem modeli regresji wielorakiej. W pierwszym modelu zmienną objaśnianą jest stosowanie informacji rynkowych, a zmiennymi objaśniającymi gromadzenie i upowszechnianie tych informacji (hipotezy H12 i H13). W modelu drugim, zmienną objaśnianą stanowi sukces finansowy nowego produktu, natomiast zmiennymi objaśniającymi są dwa ogólne czynniki: stosowanie informacji rynkowych oraz ich jakość (hipotezy H14 i H15). Trzeci model regresji zbudowano w ten sposób, że zmiennymi niezależnymi były trzy rodzaje informacji rynkowych stosowanych w rozwoju nowych produktów (tzn. informacje o nabywcach, informacje o konkurencji oraz ogólne informacje rynkowe), a zmienną zależną sukces finansowy nowego produktu (hipotezy od H16 do H18). W czwartym modelu sprawdzano, jak poszczególne składniki jakości informacji rynkowych wpływają na sukces finansowy nowego produktu, stąd zmienne niezależne tego modelu, to:

— wiarygodność informacji rynkowych,
— przydatność informacji rynkowych,
— aktualność informacji rynkowych,
— kompletność informacji rynkowych.

Model ten odnosi się do hipotez od H19 do H22. W piątym modelu regresji jako zmienną zależną przyjęto terminowość realizacji projektu nowego produktu, natomiast zmiennymi niezależnymi są gromadzenie, upowszechnianie, stosowanie i jakość informacji rynkowych (hipotezy od H23 do H26). W szóstym modelu regresji zmienne objaśniające były takie, jak w modelu poprzednim, piątym, a jako zmienną objaśnianą przyjęto realizację budżetu projektu nowego produktu (hipotezy od H27 do H30). Siódmy model regresji jako zmienną zależną przyjmuje satysfakcję nabywców z użytkowania nowego produktu, natomiast zmienne niezależne to trzy rodzaje stosowanych informacji rynkowych: informacje o nabywcach, informacje o konkurencji oraz ogólne informacje rynkowe (hipotezy od H31 do H33). W ostatnim utworzonym modelu regresji zmienną zależną była satysfakcja nabywców z użytkowania nowego produktu, zaś zmiennymi niezależnymi ujęte w badaniu cztery aspekty jakości stosowanych informacji rynkowych, to znaczy ich wiarygodność, przydatność, aktualność i kompletność (hipotezy od H34 do H37).

W każdym z ośmiu rozpatrywanych modeli regresji, po oszacowaniu parametrów modelu, przeprowadzono analizę reszt w celu sprawdzenia założeń analizy regresji (np. normalność reszt, homoscedastyczność). W trakcie tej analizy zaobserwowano, że w niektórych modelach regresji wystąpiło niewielkie odchylenie rozkładu reszt od rozkładu normalnego, jednakże nie było to duże odchylenie, które by w ewidentny sposób naruszało założenie o normalności reszt. Niewielkie odchylenia reszt od normalności nie są uważane za niebezpieczne w analizie regresji, zwłaszcza wtedy, gdy próba jest duża[15]. W badaniu liczba jednostek poddana analizie regresji wyniosła 145 jednostek, co ze statystycznego punktu widzenia można uznać za dużą próbę. W każdym z modeli sprawdzano też jego nadmiaro-

[14] J. Cohen i in., *Applied Multiple Regression/Correlation Analysis for the Behavioral Science*, 3rd ed., Lawrence Erlbaum Associates, Mahwah, New Jersey 2003, s. 2; A. Stanisz, *Przystępny kurs statystyki z zastosowaniem STATISTICA PL na przykładach z medycyny*, t. 2, *Modele liniowe i nieliniowe*, wyd. 2, StatSoft, Kraków 2007, s. 59.

[15] A. Stanisz, *Przystępny…*, t. 2, dz. cyt., s. 63 i 103.

wość poprzez wyznaczenia czynnika inflacji wariancji (CIW)[16], którego maksymalna wartość w każdym z rozpatrywanych modeli regresji była znacznie poniżej wartości 10, powyżej której można mówić o zakłócającej współliniowości modelu[17]. W sumie stwierdzono, że rozpatrywane modele regresji nie wykazują większych odchyleń od założeń analizy regresji.

Przedstawione analizy danych przeprowadzono przy użyciu pakietu statystycznego STATISTICA PL, co znacznie ułatwiło uzyskanie i zaprezentowanie wyników badania.

4.3. Wyniki i wnioski

4.3.1. Różnice w zakresie wykorzystania informacji rynkowych pomiędzy „produktami-sukcesami" a „produktami-porażkami"

W tablicy 4.3 przedstawiono wartości przeciętne dla wszystkich rozpatrywanych czynników, dotyczących wykorzystania informacji rynkowej w trakcie tworzenia nowych produktów.

Okazuje się, że stopień występowania każdego z czynników podanych w tablicy 4.3 jest wyższy w przypadku „produktów-sukcesów", aniżeli w przypadku „produktów-porażek". Test U Manna-Whitneya wykazał, że różnica pomiędzy tymi dwiema grupami jest istotna statystycznie na poziomie istotności $\alpha = 0{,}05$ co do każdego z rozpatrywanych czynników. Wynik ten pozwala na przyjęcie hipotez od H1 do H11. Można zatem stwierdzić, że stopień gromadzenia, upowszechniania i stosowania informacji rynkowych (w tym stosowania informacji: o nabywcach, o konkurencji, ogólnych informacji rynkowych) jest wyższy w przypadku „produktów-sukcesów" niż „produktów-porażek". Wyniki te są zgodne z rezultatami badań B. D. Ottuma i W. L. Moore'a[18].

Tablica 4.3

Wartości przeciętne stopnia występowania czynników
dotyczących wykorzystania informacji rynkowych w rozwoju nowych produktów

Lp.	Czynnik	Wartości średnie dla „produktów-sukcesów"	Wartości średnie dla „produktów-porażek"
1	Gromadzenie informacji rynkowych	5,03	4,33
2	Upowszechnianie informacji rynkowych	5,29	4,73
3	Stosowanie informacji rynkowych	5,43	4,59
4	Stosowanie informacji o nabywcach	5,98	5,06
5	Stosowanie informacji o konkurencji	5,46	4,48
6	Stosowanie ogólnych informacji rynkowych	4,84	4,23
7	Jakość informacji rynkowych	5,31	4,47
8	Wiarygodność informacji rynkowych	5,70	4,82
9	Przydatność informacji rynkowych	5,72	4,72
10	Aktualność informacji rynkowych	5,23	4,45
11	Kompletność informacji rynkowych	4,60	3,89

$n_1 = 80$ dla „produktów-sukcesów"; $n_2 = 65$ dla „produktów-porażek"
Źródło: opracowanie własne

[16] Tamże, s. 77–78.
[17] M. Gruszczyński, P. Mierzejewski, *Wstęp do ekonometrii w stu oknach*, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 1998, s. 107.
[18] B. D. Ottum, W. L. Moore, dz. cyt., s. 265–266.

Również można stwierdzić, że przy tworzeniu nowych produktów będących sukcesami stosowane są informacje rynkowe o wyższej jakości niż w przedsięwzięciach kończących się porażką. Jest to adekwatne wobec każdego aspektu jakości informacji, który wzięto pod uwagę w badaniu. Wyniki badania wskazują, że w rozwoju nowych produktów będących sukcesami, przedsiębiorstwa wysokiej techniki stosują bardziej wiarygodne, przydatne, aktualne i kompletne informacje rynkowe niż ma to miejsce w przypadku porażek.

Reasumując wynik testowania hipotez H1-H11, można dojść do konkluzji, że zarówno wykorzystanie informacji rynkowych, jak i ich jakość przy tworzeniu „produktów-sukcesów" są wyższe niż w przypadku „produktów-porażek". Uzyskane rezultaty potwierdzają problemową hipotezę badawczą w zakresie badanej populacji krajowych przedsiębiorstw wysokiej techniki.

4.3.2. Stosowanie informacji rynkowych a ich gromadzenie i upowszechnianie

Ten punkt poświęcony jest kwestii wpływu gromadzenia informacji rynkowych potrzebnych w rozwoju nowych produktów oraz ich upowszechniania wśród osób biorących udział w tym rozwoju, na stosowanie informacji rynkowych przy tworzeniu nowego produktu. Dotyczy on pierwszego przyjętego modelu regresji, na podstawie którego weryfikowane są hipotezy H12 i H13. W trakcie analizy tego modelu, gdy wzięto pod uwagę wszystkie przypadki (n = 145), wykryto jeden przypadek odstający. Obserwację tę cechowała najwyższa wartość reszty standaryzowanej wynoszącej –4,97, która była prawie dwukrotnie wyższa od kolejnej najwyższej wartości tego rodzaju reszty w badanej próbie. Również dla tego przypadku odległość Cooka (wynosząca 0,208) różniła się od wartości tej odległości, wyznaczonej dla pozostałych przypadków, należących do próby, o rząd wielkości. W związku z tym przypadek ten usunięto z analizy i w efekcie model rozpatrywanej regresji wyznaczono dla 144 obserwacji[19]. Wyniki standardowej regresji wielorakiej dla przyjętego modelu przedstawiono w tablicy 4.4.

Tablica 4.4

Stosowanie informacji rynkowych a ich gromadzenie
i upowszechnianie w rozwoju nowych produktów

Zmienne objaśniające	Standardowe współczynniki regresji
Gromadzenie informacji rynkowych	0,46*)
Upowszechnianie informacji rynkowych	0,44*)
R^2 (skorygowane R^2)	0,62 (0,61)
F (p-wartość)	115,37 (p < 0,0001)

*) p < 0,0001, n = 144

Źródło: opracowanie własne

Z tablicy 4.4 wynika, że cały model regresji jest istotny. Hipotezę zerową testu F mówiącą, że gromadzenie informacji rynkowych lub ich upowszechnianie na potrzeby rozwoju nowych produktów nie wpływa na ich stosowanie przy tworzeniu nowych produktów, można odrzucić na poziomie 0,0001. Również okazało się, że wpływ obu zmiennych nieza-

[19] Zarówno wartości reszt standaryzowanych, jak i odległość Cooka stosuje się w analizie regresji do wykrycia obserwacji nietypowych (zob. A. Stanisz, *Przystępny*…, t. 2, dz. cyt., s. 119–135).

leżnych na zmienną zależną jest istotny statystycznie ($p < 0{,}0001$). Przy czym dodatnie wartości standaryzowanych współczynników regresji, tak w przypadku gromadzenia informacji rynkowych, jak i ich upowszechniania, świadczą o dodatnim oddziaływaniu tych czynników na stosowanie informacji rynkowych przy tworzeniu nowych produktów. Wyniki te potwierdzają hipotezy badawcze H12 oraz H13, mówiące o pozytywnym powiązaniu pomiędzy gromadzeniem informacji rynkowych oraz ich upowszechnianiem a stosowaniem informacji rynkowych w rozwoju nowych produktów. Wynik ten jest zgodny z rezultatami badań Ch. Moorman[20] oraz B. D. Ottuma i W. L. Moore'a[21].

Można też zauważyć, że siły oddziaływania każdego z rozpatrywanych czynników na zmienną objaśnianą są na zbliżonym poziomie, o czym mówią wartości standaryzowanych współczynników regresji. Dla gromadzenia informacji rynkowych BETA = 0,46, natomiast dla upowszechniania tych informacji BETA = 0,44. Przy czym nieco silniejsze oddziaływanie występuje w przypadku pierwszego z tych czynników. Współczynnik determinacji R^2 modelu jest względnie wysoki i mówi, że gromadzenie informacji rynkowych oraz ich upowszechnianie wyjaśnia 62 procent ogólnej zmienności zmiennej objaśnianej, to znaczy stosowania informacji rynkowych w rozwoju nowych produktów. Zbudowany model regresji nie cechuje się zbyt dużą nadmiarowością, gdyż w przypadku każdej ze zmiennych niezależnych wartość współczynnika inflacji wariancji (CIW) wyniosła w przybliżeniu 1,4.

4.3.3. Sukces finansowy a stosowanie informacji rynkowych i ich jakość

Drugi model regresji służy sprawdzeniu, jak stosowanie informacji rynkowych oraz ich jakość wpływają na sukces finansowy nowego produktu. Ujęte w tym modelu dwie zmienne objaśniające są ogólnymi czynnikami dotyczącymi wykorzystania informacji rynkowych w rozwoju nowych produktów. Na podstawie tego modelu weryfikowane są hipotezy badawcze H14 oraz H15. Wyniki standardowej regresji wielorakiej dla rozpatrywanego modelu przedstawiono w tablicy 4.5.

Tablica 4.5

Sukces finansowy nowego produktu a stosowanie informacji rynkowych i ich jakość

Zmienne objaśniające	Standardowe współczynniki regresji
Stosowanie informacji rynkowych	0,17*)
Jakość informacji rynkowych	0,39**)
R^2 (skorygowane R^2)	0,27 (0,26)
F (p-wartość)	26,57 (p < 0,0001)

*) $p < 0{,}1$, **) $p < 0{,}001$, $n = 145$

Źródło: opracowanie własne

Wynik testu globalnego F wskazuje (tablica 4.5), że zbudowany model regresji wyjaśnia w sposób statystycznie istotny zmienność sukcesu finansowego nowego produktu ($p < 0{,}0001$). W związku z tym możemy przyjrzeć się wpływowi poszczególnych zmiennych niezależnych na zmienną zależną. Otóż, jakość stosowanych informacji rynkowych w rozwoju nowego produktu jest istotna statystycznie ($p < 0{,}0001$), natomiast stosowanie

[20] Ch. Moorman, dz. cyt., s. 326.
[21] B. D. Ottum, W. L. Moore, dz. cyt., s. 267.

informacji rynkowych można uznać za istotne statystycznie na poziomie 0,1. Obie zmienne objaśniające wpływają pozytywnie na sukces finansowy nowego produktu. Jest to kierunek zgodny z przyjętym w hipotezach badawczych H14 oraz H15. Zatem można stwierdzić, że otrzymany model regresji potwierdza hipotezy H14 oraz H15, przy czym pierwsza z nich została zweryfikowana na poziomie istotności 0,1.

Jeśli chodzi o powiązanie będące treścią hipotezy H14, to pozytywny związek pomiędzy stosowaniem informacji rynkowych a sukcesem finansowym wykryli B. D. Ottum i W. L. Moore[22] oraz E. Veldhuizen, E. J. Hutlink i A. Griffin[23]. Również Ch. Moorman stwierdziła istnienie dodatniej korelacji pomiędzy wynikami uzyskiwanymi w rozwoju nowych produktów a stosowaniem informacji rynkowych, zarówno instrumentalnym, jak i koncepcyjnym[24]. Wyniki tych badań są zgodne z naszymi rezultatami. Natomiast nie pokrywają się one z wynikami badań J. Frishammara i S. A. Horte[25].

Jeśli chodzi o siły powiązań pomiędzy rozpatrywanymi zmiennymi objaśniającymi a zmienną zależną, to informują nas o nich wartości standaryzowanych współczynników regresji w modelu. Jakość stosowanych informacji rynkowych znacznie silniej oddziałuje na sukces finansowy nowego produktu, aniżeli stosowanie tych informacji przy tworzeniu nowych produktów. Dla jakości informacji rynkowych wartość współczynnika standaryzowanego BETA wyniosła 0,39, podczas gdy dla stosowania tych informacji wartość tego współczynnika osiągnęła tylko 0,17. Wynik ten świadczy o tym, że samo stosowanie informacji rynkowych nie ma tak dużego wpływu na sukces finansowy nowego produktu, jak jakość informacji rynkowych, z których się korzysta. Zatem stosując informacje rynkowe w rozwoju nowych produktów, należy opierać się na informacjach o wysokiej jakości. Już samo stosowanie informacji rynkowych w rozwoju nowego produktu pozytywnie wpływa na sukces finansowy, jednak korzystanie z informacji o wysokiej jakości znacznie silniej oddziałuje pozytywnie na ten sukces. Z punktu widzenia tej pracy, uzyskany wynik w tym modelu regresji jest ważny, gdyż potwierdza on, że na sukces finansowy nowego produktu istotnie oddziałuje stosowanie wysokiej jakości informacji rynkowych w trakcie tworzenia nowego produktu.

Osobnego komentarza wymaga kwestia współczynnika determinacji R^2, którego poziom jest niski ($R^2 = 0{,}27$). Współczynnik ten informuje nas, że obie rozpatrywane w tym modelu zmienne niezależne tłumaczą tylko 27 procent zmienności zmiennej zależnej. Świadczy to o tym, że istnieją również inne czynniki, które nie są ujęte w modelu, a które wpływają na sukces finansowy nowego produktu. W świetle licznych badań, dotyczących określenia determinant sukcesu rozwoju nowego produktu, można stwierdzić, że czynników wpływających na sukces finansowy nowego produktu jest bardzo dużo. Dzieje się tak dlatego, że zjawisko tworzenia nowych produktów należy uznać za złożone i kompleksowe.

Rozwój nowych produktów determinuje wiele czynników wewnętrznych i zewnętrznych z punktu widzenia organizacji kształtującej nowy produkt. Potwierdzają to wyniki licznych badań, krajowych i zagranicznych[26]. W tym badaniu skupiono się na kwestiach związanych z wykorzystaniem informacji rynkowych w rozwoju nowych produktów, stąd nie brano pod uwagę całej gamy pozostałych determinant. Sytuacja ta tłumaczy otrzymany poziom współczynnika determinacji w rozpatrywanym modelu regresji. Dlatego, biorąc

[22] Tamże, s. 265–266.
[23] E. Veldhuizen, E. J. Hutlink, A. Griffin, dz. cyt., s. 363.
[24] Ch. Moorman, dz. cyt., s. 326.
[25] J. Frishammar, S. A. Horte, dz. cyt., s. 258.
[26] Np.: M. Haffer, dz. cyt., s. 175–177; R. G. Cooper, S. J. Edgett, E. J. Kleinschmidt, dz. cyt., s. 46, 50, 52.

pod uwagę złożoność zagadnienia tworzenia nowych produktów oraz dużą liczbę różnych czynników wpływających na sukces finansowy nowego produktu, należy raczej uznać, że otrzymany wynik w przypadku współczynnika determinacji jest znaczący z punktu widzenia tej pracy. Zauważmy, że stosowanie informacji rynkowych przy tworzeniu nowego produktu oraz ich jakość, dwa ogólne czynniki reprezentujące wykorzystanie informacji rynkowych, samodzielnie wyjaśniają 27 procent zmienności sukcesu finansowego nowego produktu. Dodajmy też, że w niniejszym badaniu tworzony model regresji nie jest budowany w celu predykcji, gdzie konieczna jest bardzo wysoka wartość współczynnika determinacji, lecz do wykrycia związków między zmiennymi.

Utworzony model regresji nie cechuje się zbyt dużą nadmiarowością, gdyż wartość czynnika inflacji wariancji wyniosła w przybliżeniu 1,9 w przypadku każdej zmiennej objaśniającej.

4.3.4. Sukces finansowy a rodzaje stosowanych informacji rynkowych

W kolejnym modelu regresji uwaga zostanie zwrócona na rodzaje stosowanych informacji rynkowych i ich wpływ na sukces finansowy nowego produktu. Zatem zmienną objaśnianą pozostaje sukces finansowy, natomiast zmiennymi objaśniającymi są następujące czynniki: stosowanie informacji o nabywcach, stosowanie informacji o konkurencji oraz stosowanie ogólnych informacji rynkowych. Model ten pozwala na przetestowanie hipotez badawczych od H16 do H18. Wyniki standardowej regresji wielorakiej, dotyczące rozpatrywanego modelu, przedstawiono w tablicy 4.6.

Stosując test globalny F, można stwierdzić, że hipotezę zerową tego testu, mówiącą, że żadna ze zmiennych niezależnych w modelu nie ma istotnego wpływu na zmienną zależną, można odrzucić na wysokim poziomie istotności ($p < 0{,}0001$). Zatem cały model regresji jest istotny statystycznie. Jeśli weźmiemy pod uwagę zmienne niezależne modelu, to dwie z nich okazały się istotne statystycznie. Są to stosowanie informacji o nabywcach ($p < 0{,}0001$) oraz stosowanie informacji o konkurencji ($p < 0{,}05$). Każda z tych zmiennych wywołuje dodatni efekt na zmiennej zależnej. Zatem możemy stwierdzić, że spośród weryfikowanych obecnym modelem hipotez badawczych, potwierdzenie znalazły hipotezy H16 oraz H18. Uzyskanego modelu regresji nie cechuje zbytnia nadmiarowość, gdyż najwyższa wartość czynnika inflacji wariancji (CIW) wyniosła 1,69.

Tablica 4.6

Sukces finansowy nowego produktu a rodzaje stosowanych informacji rynkowych

Zmienne objaśniające	Standardowe współczynniki regresji
Stosowanie informacji o nabywcach	0,38*)
Stosowanie informacji o konkurencji	0,22**)
Stosowanie ogólnych informacji rynkowych	–0,05
R^2 (skorygowane R^2)	0,24 (0,23)
F (p-wartość)	15,21 ($p < 0{,}0001$)

*) $p < 0{,}0001$, **) $p < 0{,}05$, $n = 145$

Źródło: opracowanie własne

Skoncentrujmy obecnie uwagę na dwóch czynnikach modelu regresji, które w sposób istotny wpływają na zmienną objaśnianą. Najsilniej na sukces finansowy nowego produktu

wpływa stosowanie informacji rynkowych o nabywcach (BETA = 0,38). Wynik ten utwierdza w przekonaniu, że informacje o nabywcach (na przykład o ich problemach, potrzebach, preferencjach) są niezbędne w rozwoju nowych produktów. Jest to zgodne z jednym z podstawowych kanonów marketingowych, mówiącym o dostosowaniu produktu do potrzeb nabywców[27]. Zatem można stwierdzić, że im większe jest stosowanie informacji o nabywcach w rozwoju nowego produktu, tym wyższy będzie sukces finansowy nowego produktu. Uwzględniając przy tworzeniu nowego produktu informacje dotyczące nabywców, w szczególności ich potrzeby, projektuje się nowy produkt, który jest dostosowany do wymagań i preferencji nabywców. W konsekwencji powinno mieć to pozytywny wpływ na późniejsze decyzje zakupu nowego produktu, podejmowane przez nabywców. Drugą zmienną niezależną, statystycznie istotną, jest stosowanie informacji o konkurencji (BETA = 0,22). Opieranie się w rozwoju nowego produktu na informacjach o potencjalnych konkurentach i ich produktach, z którymi będzie konkurował nowy produkt, pozytywnie wpływa na sukces finansowy nowego produktu. Wykorzystanie tego rodzaju informacji wiąże się z korzystaniem z doświadczeń konkurentów i jest swego rodzaju benchmarkingiem. Pozwala też na właściwe pozycjonowanie tworzonego nowego produktu względem konkurencji. Dlatego też pojawia się pozytywny efekt użycia informacji o konkurencji na sukcesie finansowym.

Współczynnik determinacji R^2 tego modelu wynosi 24 procent i jest na zbliżonym poziomie do modelu z punktu 4.3.3. Przyczyn jego niskiego poziomu należy upatrywać w tym, że występuje wiele innych czynników, które oddziałują na sukces finansowy nowego produktu, oprócz tych związanych ze stosowaniem różnych rodzajów informacji rynkowych w rozwoju nowych produktów (podobnie jak w modelu przedstawionym w punkcie 4.3.3).

4.3.5. Sukces finansowy a elementy tworzące jakość informacji rynkowych

Model, który jest weryfikowany w tym punkcie, dotyczy sprawdzenia, jak na sukces finansowy nowego produktu wpływają poszczególne składniki jakości stosowanych informacji rynkowych. Rozpatrywane będą następujące elementy tworzące jakość informacji: wiarygodność, przydatność, aktualność i kompletność informacji rynkowych. Jeśli każdy z tych elementów jest na wysokim poziomie, to będziemy mieli do czynienia z informacją o wysokiej jakości. Te cztery elementy tworzą zmienne niezależne modelu regresji, zaś zmienną zależną jest sukces finansowy. Modelem tym weryfikowane są hipotezy badawcze od H19 do H22. Wyniki standardowej regresji wielorakiej dla rozpatrywanego modelu przedstawiono w tablicy 4.7.

Cały rozpatrywany model regresji jest istotny statystycznie ($p < 0,0001$). Jego współczynnik determinacji wynosi 35 procent, co świadczy o tym, że model oparty na składnikach jakości informacji rynkowych, wyjaśnia około 1/3 zmienności sukcesu finansowego nowego produktu. Nadmiarowość nie stanowi problemu w tym modelu, gdyż najwyższa wartość CIW wyniosła 2,36. Wśród elementów tworzących jakość informacji rynkowych, statystycznie istotne okazały się wiarygodność i przydatność informacji rynkowych. Każda z tych zmiennych pozytywnie wpływa na sukces finansowy nowego produktu, stąd pozwala to na przyjęcie hipotez badawczych H19 oraz H20.

---

[27] M. Daszkowska, *Istota marketingu i jego znaczenie* [w:] *Marketing. Ujęcie systemowe*, pod red. M. Daszkowskiej, Wyd. Politechniki Gdańskiej, Gdańsk 2005, s. 13.

Tablica 4.7

Sukces finansowy nowego produktu a składniki jakości informacji rynkowych

Zmienne objaśniające	Standardowe współczynniki regresji
Wiarygodność informacji rynkowych	0,24*)
Przydatność informacji rynkowych	0,47**)
Aktualność informacji rynkowych	–0,07
Kompletność informacji rynkowych	0,02
R^2 (skorygowane R^2)	0,35 (0,33)
F (p-wartość)	18,59 ($p < 0,0001$)

*) $p < 0,01$, **) $p < 0,0001$, $n = 145$

Źródło: opracowanie własne

Najsilniej na sukces finansowy nowego produktu oddziałuje stosowanie przydatnych informacji rynkowych (BETA = 0,47; $p < 0,0001$). W związku z tym, należy zwrócić baczną uwagę na tę cechę informacji rynkowych. Oznacza to, że menedżerowie powinni najpierw dobrze zdiagnozować potrzeby pracowników zaangażowanych w rozwój nowych produktów w zakresie informacji rynkowych. Efektem tej diagnozy powinno być określenie pożądanych informacji rynkowych, dalej pozyskiwanie tych informacji oraz ich przekazywanie pracownikom biorącym udział w rozwoju nowych produktów. Żyjemy w dobie coraz łatwiejszego dostępu do informacji, w niektórych sytuacjach można nawet mówić o ich przesycie. Wynik tego badania pokazuje, że przy tworzeniu nowych produktów należy skoncentrować się na zbieraniu informacji użytecznych z punktu widzenia osób (pracowników), które te informacje będą wykorzystywały. Wpłynie to dodatnio na sukces finansowy nowego produktu.

Drugim czynnikiem, co do siły oddziaływania na sukces finansowy nowego produktu, jest wiarygodność stosowanych informacji rynkowych (BETA = 0,24; $p < 0,01$). Wynika z niego, że podejmując decyzje związane z kształtowaniem nowych produktów, należy opierać się na obiektywnych informacjach. Użycie nieprawdziwych informacji rynkowych, może doprowadzić do niewłaściwych decyzji. W związku z tym, pozyskując informację rynkową należy ocenić jej wiarygodność, chociażby poprzez ocenę takich elementów, jak: źródło tej informacji, cel, w jakim informacja została nam przekazana, sposób (metoda) pozyskania informacji. Opieranie się na wiarygodnych informacjach powinno pomagać w osiągnięciu sukcesu finansowego nowego produktu.

Aktualność informacji rynkowych i ich kompletność nie wpływają w sposób istotny na sukces finansowy nowego produktu, stąd nie będą komentowane.

4.3.6. Terminowość realizacji projektu a gromadzenie, upowszechnianie, stosowanie i jakość informacji rynkowych

Model rozpatrywany w tym punkcie zakłada, że takie czynniki, jak gromadzenie, upowszechnianie, stosowanie i jakość informacji rynkowych stosowanych w projekcie nowego produktu, wiążą się z jego terminowością. Przy czym terminowość rozumiana jest jako dotrzymanie planowanego terminu realizacji danego projektu. Zmienną objaśnianą w tym modelu jest terminowość realizacji projektu, natomiast zmiennymi objaśniającymi – gromadzenie, upowszechnianie, stosowanie i jakość informacji rynkowych. Model służy do

zweryfikowania hipotez badawczych od H23 do H26. Wyniki standardowej regresji wielorakiej w rozpatrywanym modelu przedstawiono w tablicy 4.8.

Wynik testu *F* wskazuje, że model jest istotny statystycznie ($p < 0{,}0023$). Jednakże spośród zmiennych niezależnych, statystycznie istotna okazała się tylko jedna zmienna niezależna, mianowicie jakość informacji rynkowych ($p < 0{,}01$). Kierunek powiązania tej zmiennej z terminowością realizacji projektu nowego produktu jest dodatni, co jest zgodne z postawioną hipotezą badawczą H26. W związku z tym, przyjęty model potwierdza hipotezę H26, natomiast nie daje podstaw do potwierdzenia hipotez H23, H24 i H25. Otrzymany model nie cechuje się zakłócającą współliniowością zmiennych niezależnych, gdyż najwyższa wartość czynnika inflacji wariancji wyniosła 2,64.

Współczynnik determinacji modelu wynosi 11 procent i niski jego poziom wskazuje, że istnieją inne czynniki, oprócz tych uwzględnionych w modelu, które wpływają na dotrzymanie terminu wykonania projektu nowego produktu. W projekcie nowego produktu często mamy do czynienia z iteracyjnym sposobem dochodzenia do właściwego rozwiązania, co ma głównie miejsce w fazie przekształcania koncepcji w produkt[28)]. Iteracyjne podejście do opracowania modelu produktu, prototypu, konstrukcji produktu czy jego technologii może znacznie wydłużyć czas realizacji projektu nowego produktu. Te czynniki, czy ewentualnie inne, w rozpatrywanym modelu regresji nie były uwzględniane, co jest źródłem niskiego współczynnika determinacji. Jednak zbudowany model regresji nie ma służyć predykcji, lecz wykryciu związków pomiędzy zmiennymi, stąd pomimo niskiego współczynnika determinacji spełnia to ostatnie zadanie.

Tablica 4.8

Terminowość realizacji projektu nowego produktu a gromadzenie, upowszechnianie, stosowanie i jakość informacji rynkowych

Zmienne objaśniające	Standardowe współczynniki regresji
Gromadzenie informacji rynkowych	0,11
Upowszechnianie informacji rynkowych	–0,10
Stosowanie informacji rynkowych	–0,05
Jakość informacji rynkowych	0,34*)
R^2 (skorygowane R^2)	0,11 (0,09)
F (*p*-wartość)	4,38 ($p < 0{,}0023$)

*) $p < 0{,}01$, $n = 145$

Źródło: opracowanie własne

Określona w modelu relacja pomiędzy jakością informacji rynkowych a terminowością realizacji projektu nowego produktu mówi, że im wyższa jakość stosowanych informacji rynkowych w projekcie, tym bardziej dotrzymywany jest termin wykonania projektu lub jego realizacja kończy się przed wyznaczonym czasem. Wytłumaczeniem tego związku może być to, że stosowanie w trakcie tworzenia nowego produktu informacji o wysokiej jakości (np. wiarygodne, przydatne, aktualne czy kompletne informacje) ułatwia podjęcie trafnych decyzji. Decyzje takie prowadzą do właściwych rozwiązań i ogranicza to konieczność wprowadzania pochłaniających czas poprawek. Zatem dbałość o jakość stosowanych

[28)] Kwestię stosowania iteracyjnego podejścia w rozwoju nowych produktów omawiano w drugim rozdziale pracy.

informacji rynkowych jest istotnym czynnikiem oddziałującym na terminowe wykonanie projektu nowego produktu. Można podejrzewać, że terminowość ta będzie w pewnym stopniu wpływała na sukces nowego produktu. Jeśli firma tworząca nowy produkt nie zrobi tego w stosownym terminie, to istniejące sposobności rynkowe – odpowiadające tworzonemu nowemu produktowi – mogą być dostrzeżone i wykorzystane przez konkurentów. Powiązanie pomiędzy terminowością wykonania projektu nowego produktu a jego sukcesem znajduje potwierdzenie w zebranych danych w tym badaniu. Stwierdzono, że występuje korelacja, na poziomie przeciętnym, pomiędzy sukcesem finansowym nowego produktu a terminowością jego realizacji (współczynnik korelacji Pearsona $\rho = 0,4$; $p < 0,0001$).

4.3.7. Realizacja budżetu projektu a gromadzenie, upowszechnianie, stosowanie i jakość informacji rynkowych

Model rozpatrywany w tym punkcie zakłada, że gromadzenie, upowszechnianie, stosowanie i jakość informacji rynkowych używanych w trakcie tworzenia nowego produktu wpływają na stopień realizacji budżetu projektu nowego produktu. Model ten służy do zweryfikowania hipotez badawczych od H27 do H30. Wyniki standardowej regresji wielorakiej w stosunku do tego modelu zaprezentowano tablicy 4.9.

Tablica 4.9

Stopień realizacji budżetu projektu a gromadzenie, upowszechnianie, stosowanie i jakość informacji rynkowych

Zmienne objaśniające	Standardowe współczynniki regresji
Gromadzenie informacji rynkowych	–0,03
Upowszechnianie informacji rynkowych	–0,30*)
Stosowanie informacji rynkowych	0,24**)
Jakość informacji rynkowych	0,18
R^2 (skorygowane R^2)	0,08 (0,05)
F (p-wartość)	3,03 ($p < 0,0197$)

*) $p < 0,01$, **) $p < 0,1$, $n = 145$

Źródło: opracowanie własne

Test globalny F wskazuje, że rozpatrywany model regresji wyjaśnia w sposób statystycznie istotny zmienność zmiennej objaśnianej ($p < 0,0197$). Dwie zmienne objaśniające są istotne statystycznie w przyjętym modelu. Są to upowszechnianie informacji rynkowych oraz ich stosowanie. Znaki przy standaryzowanych współczynnikach regresji (tablica 4.9) informują, że pierwszy z tych czynników wiąże się negatywnie a drugi pozytywnie ze zmienną zależną. Na tej podstawie można stwierdzić, że potwierdzają się hipotezy badawcze H28 i H29, natomiast nie ma podstaw do przyjęcia hipotez H27 i H30. Model przedstawiony w tablicy 4.9 nie wykazuje zbytniej nadmiarowości, gdyż najwyższa wartość wskaźnika CIW wynosi 2,64.

Najsilniej na stopień realizacji budżetu projektu nowego produktu wpływa upowszechnianie informacji rynkowych w trakcie tworzenia nowego produktu (BETA = –0,30; $p < 0,01$). Kierunek tego powiązania jest zgodny z przyjętym w postawionej hipotezie badawczej H28. Dlatego można stwierdzić, że im bardziej upowszechniane są informacje rynkowe wśród osób tworzących nowy produkt, tym trudniej jest utrzymać planowany bu-

dżet projektu nowego produktu. Sytuacja ta prawdopodobnie wynika stąd, że upowszechnianie informacji rynkowych wśród osób zaangażowanych w projekt nowego produktu pociąga za sobą określone koszty. Koszty te mogą wynikać z wydatków poniesionych na zakup i użytkowanie sprzętu telekomunikacyjnego (np. telefony komórkowe, sprzęt komputerowy), kosztów czasu pracy poświęconego na częste formalne spotkania i nieformalne kontakty, czy też kosztów ewentualnych wyjazdów służbowych w ramach kontaktów osób zaangażowanych w projekt nowego produktu. Tego rodzaju koszty mogą nie być uwzględniane w budżecie projektu nowego produktu, stąd ich wzrost – związany z upowszechnianiem informacji – może prowadzić do przekroczenia budżetu. W konsekwencji może pojawić się otrzymane powiązanie pomiędzy upowszechnianiem informacji rynkowych a stopniem realizacji budżetu.

Druga statystycznie istotna relacja w modelu, pomiędzy stosowaniem informacji rynkowych a stopniem realizacji budżetu projektu nowego produktu (BETA = 0,24; $p < 0,1$), mówi, że stosowanie informacji rynkowych w projekcie rozwoju nowego produktu sprzyja realizacji budżetu projektu. Powiązanie to może wynikać stąd, że opieranie się na informacjach rynkowych w trakcie tworzenia nowego produktu prowadzi do rozwiązań, które pozwalają uniknąć kosztownych zmian i poprawek. Korzystanie z informacji rynkowych w rozwoju nowego produktu pozwala na redukcję wspomnianych wcześniej iteracji przy dochodzeniu do najlepszego rozwiązania. Zatem zidentyfikowany związek wskazuje na pozytywny wpływ stosowania informacji rynkowych na budżet projektu nowego produktu.

Współczynnik determinacji rozpatrywanego modelu jest niski i wynosi 8 procent. Świadczy to ponownie o wpływie na zmienną zależną modelu innych czynników, które w tym badaniu nie zostały uwzględnione. Podobnie jak w przypadku terminowości realizacji projektu nowego produktu, na stopień realizacji budżetu projektu będą wpływały silnie wszelkie czynniki, które trudno jest przewidzieć przy planowaniu tego budżetu, jak wspomniane iteracyjne poszukiwanie właściwego rozwiązania, będące poważnym źródłem nieprzewidzianych kosztów.

4.3.8. Satysfakcja nabywców a rodzaje stosowanych informacji rynkowych

W modelu regresji zbudowanym w tym punkcie, szukany będzie wpływ rodzajów informacji rynkowych, stosowanych w rozwoju nowych produktów, na satysfakcję nabywców z użytkowania nowego produktu. Zmienne niezależne modelu regresji to stosowanie informacji o nabywcach, informacji o konkurencji oraz ogólnych informacji rynkowych. Natomiast zmienną zależną jest satysfakcja nabywców z użytkowania nowego produktu. Modelem tym weryfikujemy hipotezy od H31 do H33. W tablicy 4.10 przedstawiono parametry rozpatrywanego modelu, uzyskane w wyniku zastosowania standardowej regresji wielorakiej.

Cały przyjęty model regresji jest istotny statystycznie, o czym świadczy wynik testu *F* ($p < 0,0001$). Wśród uwzględnionych w modelu rodzajów informacji rynkowych, tylko stosowanie informacji o nabywcach jest istotne statystycznie ($p < 0,001$). Otrzymany kierunek powiązania pomiędzy stosowaniem informacji rynkowych a satysfakcją nabywców jest zgodny z założonym w hipotezie badawczej H31. Dlatego tę hipotezę przyjmujemy, natomiast stwierdzamy, że uzyskany wynik regresji wielorakiej nie daje podstaw do przyjęcia hipotez H32 i H33.

Tablica 4.10

Satysfakcja nabywców a rodzaje stosowanych informacji rynkowych

Zmienne objaśniające	Standardowe współczynniki regresji
Stosowanie informacji o nabywcach	0,33*)
Stosowanie informacji o konkurencji	0,15
Stosowanie ogólnych informacji rynkowych	–0,03
R^2 (skorygowane R^2)	0,16 (0,15)
F (p-wartość)	9,32 ($p < 0{,}0001$)

*) $p < 0{,}001$, $n = 145$

Źródło: opracowanie własne

Z otrzymanego modelu regresji wynika, że stosownie informacji rynkowych o nabywcach w rozwoju nowego produktu pozytywnie oddziałuje na satysfakcję nabywców z późniejszego użytkowania nowego produktu. Rezultat ten zgodny jest z ogólną prawdą marketingową mówiącą, że najpierw należy poznać potencjalnego nabywcę nowego produktu, w szczególności jego potrzeby i preferencje, by uwzględnić je w trakcie tworzenia nowego produktu. Potrzeby nabywców należy „przełożyć", z uwzględnieniem możliwości technologicznych, na cechy produktu. Takie postępowanie powinno zaowocować satysfakcją nabywców podczas korzystania z produktu, gdyż powinien być on dostosowany do ich potrzeb i preferencji.

Współczynnik determinacji modelu R^2 wynosi 16 procent, co świadczy o tym, że również inne czynniki, oprócz tych uwzględnionych w modelu regresji, wpływają na satysfakcję nabywców z użytkowania nowego produktu. Maksymalna wartość wskaźnika CIW wyniosła 1,69, zatem model regresji nie cechuje się zbytnią nadmiarowością.

4.3.9. Satysfakcja nabywców a składniki jakości informacji rynkowych

Ostatni model regresji zakłada, że poszczególne elementy, tworzące jakość stosowanych informacji rynkowych w rozwoju nowego produktu, oddziałują na satysfakcję nabywców z użytkowania nowego produktu. Dlatego satysfakcja ta stanowi zmienną objaśnianą w modelu, natomiast zmiennymi objaśniającymi są:

— wiarygodność informacji rynkowych,
— przydatność informacji rynkowych,
— aktualność informacji rynkowych,
— kompletność informacji rynkowych.

Zbudowany model regresji służy do weryfikacji hipotez badawczych od H34 do H37. Wyniki standardowej regresji wielorakiej dla tak utworzonego modelu przedstawiono w tablicy 4.11.

Wynik testu F mówi, że cały rozpatrywany model regresji jest statystycznie istotny ($p < 0{,}0001$). Współczynnik determinacji modelu R^2 wynosi 21 procent i świadczy o tym, że przyjęty model wyjaśnia około 1/5 zmienności zmiennej zależnej. Model nie cechuje się zakłócającą współliniowością, gdyż najwyższa wartość czynnika inflacji wariancji wyniosła 2,53.

Jeśli weźmiemy pod uwagę zmienne objaśniające, to okazuje się, że dwie spośród przyjętych cech niezależnych są istotne statystycznie. Są nimi wiarygodność (BETA = 0,30; $p < 0{,}01$)

i przydatność stosowanych informacji rynkowych (BETA = 0,27; $p < 0,01$). Obie cechy są pozytywnie powiązane z satysfakcją nabywców z użytkowania nowego produktu. W związku z tym, przyjęty model regresji pozwala na przyjęcie kolejnych dwóch hipotez badawczych: H34 i H35. Natomiast uzyskane wyniki regresji nie dają podstaw do przyjęcia hipotez H36 i H37.

Tablica 4.11

Satysfakcja nabywców a rodzaje stosowanych informacji rynkowych i aspekty jakości tych informacji

Zmienne objaśniające	Standardowe współczynniki regresji
Wiarygodność informacji rynkowych	0,30*)
Przydatność informacji rynkowych	0,27*)
Aktualność informacji rynkowych	–0,03
Kompletność informacji rynkowych	–0,02
R^2 (skorygowane R^2)	0,21 (0,19)
F (p-wartość)	9,60 ($p < 0,0001$)

*) $p < 0,01$, $n = 145$

Źródło: opracowanie własne

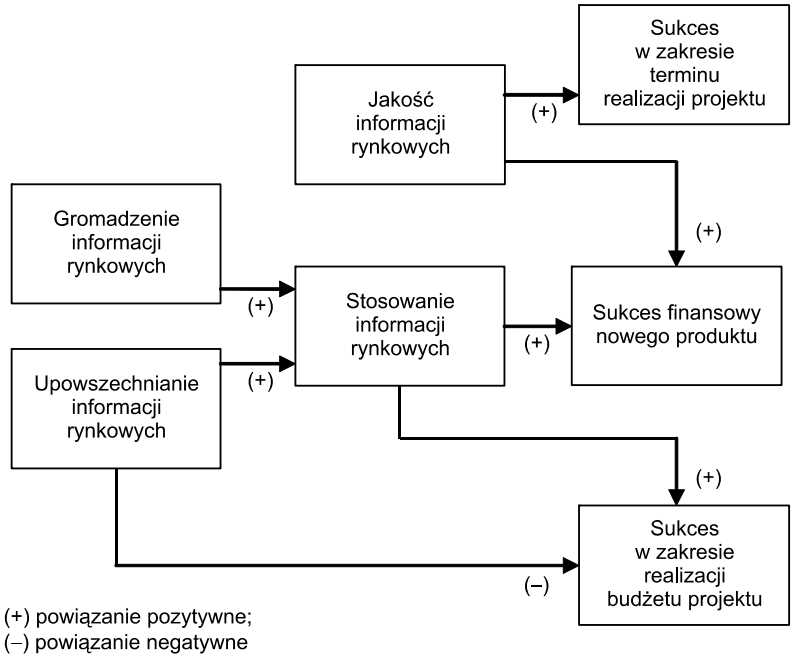
Siła oddziaływania wiarygodności oraz przydatności informacji rynkowych na satysfakcję nabywców z użytkowania nowego produktu jest na zbliżonym poziomie – standaryzowane współczynniki regresji BETA wynoszą odpowiednio: 0,30 i 0,27. Otrzymane rezultaty świadczą o tym, że wraz ze wzrostem wiarygodności oraz przydatności informacji rynkowych wykorzystywanych w rozwoju nowego produktu wzrasta satysfakcja nabywców z użytkowania produktu. Takie związki prawdopodobnie wynikają stąd, że opieranie się w rozwoju nowego produktu na wiarygodnych i użytecznych informacjach rynkowych pozwala na takie ukształtowanie nowego produktu, które będzie powodem zadowolenia nabywców w trakcie jego użytkowania.

Warto zauważyć, że wyniki uzyskane w rozpatrywanym w tym punkcie modelu regresji, dotyczące statystycznie istotnych zmiennych niezależnych, są takie same jak w punkcie 4.3.5. Powodem tego jest to, że w obu przypadkach użyto takiego samego zbioru zmiennych niezależnych, natomiast zmienne objaśniające tych modeli okazują się wysoko skorelowane. Współczynnik korelacji Pearsona pomiędzy sukcesem projektu nowego produktu a satysfakcją z użytkowania nowego produktu wynosi 0,8 ($p < 0,001$).

4.4. Modele wykorzystania informacji rynkowych w rozwoju nowych produktów

Przeprowadzone badanie empiryczne wykazało istnienie istotnych statystycznie powiązań przy wykorzystaniu informacji rynkowych w rozwoju nowych produktów. Związki te określono poprzez zastosowanie analizy regresji i obecnie stanowią one podstawę do zbudowania trzech złożonych modeli, które zobrazują istotne relacje występujące podczas korzystania z informacji rynkowych przy tworzeniu nowego produktu. Do budowy pierwszego modelu wykorzystano wyniki regresji zawartych w punktach: 4.3.2, 4.3.3, 4.3.6 oraz 4.3.7. W regresjach tych jako zmiennych niezależnych używano czynników, które ogólnie

opisywały wykorzystywanie informacji rynkowych w rozwoju nowego produktu, to znaczy gromadzenie, upowszechnianie, stosowanie i jakość informacji rynkowych. Powstały w ten sposób model, obrazujący istotne powiązania w zakresie wykorzystania informacji rynkowych przy tworzeniu nowego produktu, przedstawiono na rysunku 4.1.



Rys. 4.1. Model oddziaływania procesów informacyjnych i jakości informacji rynkowych na wybrane aspekty sukcesu rozwoju nowego produktu

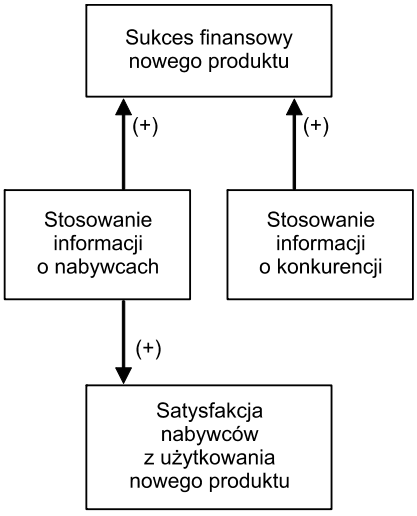
Źródło: opracowanie własne

Do utworzenia drugiego modelu użyto wyników analiz regresji przedstawionych w punktach 4.3.4 oraz 4.3.8. W tym przypadku w obu regresjach zmiennymi niezależnymi były rodzaje stosowanych informacji rynkowych w rozwoju nowych produktów. Tak powstały model zaprezentowano na rysunku 4.2.

W celu zbudowania trzeciego modelu wykorzystano regresje przedstawione w punktach 4.3.5 oraz 4.3.9. Zarówno w jednym, jak i w drugim przypadku, zmiennymi niezależnymi były elementy składające się na jakość informacji rynkowych, to znaczy wiarygodność, przydatność, aktualność oraz kompletność informacji rynkowych. Ten model widoczny jest na rysunku 4.3.

Model powiązań przedstawiony na rysunku 4.1 kompleksowo obrazuje związki zachodzące pomiędzy czynnikami związanymi z wykorzystaniem informacji rynkowych w rozwoju nowego produktu a efektami tworzenia nowego produktu. Z tego modelu wynika, że dwa istotne procesy informacyjne, to znaczy gromadzenie informacji rynkowych na potrzeby rozwoju nowego produktu oraz upowszechnianie tych informacji wśród osób biorących udział w tym rozwoju, pozytywnie wpływają na stosowanie tych informacji w tworzeniu nowego produktu. Można powiedzieć, że im bardziej zbierane i analizowane są informacje rynkowe oraz im bardziej są one upowszechniane, tym większe jest stosowanie tych informacji w rozwoju nowego produktu, koncepcyjne lub instrumentalne. Z kolei używanie informacji rynkowych przy tworzeniu nowego produktu wpływa pozytywnie na

sukces finansowy nowego produktu. Z praktycznego punktu widzenia jest to ważna relacja, gdyż świadczy ona o wadze zastosowania informacji rynkowych przy kształtowaniu nowych produktów. Podobny wpływ ma stosowanie informacji rynkowych na sukces w zakresie realizacji budżetu projektu nowego produktu. Im bardziej stosowane są informacje rynkowe w rozwoju produktu, tym łatwiejsze jest zmieszczenie się w zaplanowanym budżecie, co najprawdopodobniej wynika stąd, że nie ponosi się dodatkowych kosztów związanych z niezaplanowanymi działaniami. Jednakże na zgodną z planem realizację budżetu negatywnie wpływa upowszechnianie informacji rynkowych na potrzeby projektu nowego produktu. Ten ujemny wpływ upowszechniania może wynikać stąd, że działanie to może być postrzegane jako drugoplanowe, stąd może być całkowicie pomijane przy planowaniu budżetu. Dlatego koszty spotkań, formalnych i nieformalnych, służących wymianie informacji (w tym koszty czasu pracy), koszty sprzętu służącego do komunikacji, mogą dodatkowo, w sposób niezaplanowany, obciążać budżet projektu. Z drugiej jednak strony powstaje pytanie: czy faktycznie koszty upowszechniania informacji rynkowych wśród osób biorących udział w projekcie nowego produktu mogą być tak duże, by negatywnie oddziaływać na jego budżet? W związku z tym, kwestia tej relacji powinna być poddana dalszym badaniom, by wyjaśnić, czy takie negatywne powiązanie faktycznie istnieje.



Rys. 4.2. Model wpływu rodzaju stosowanych informacji rynkowych na sukces finansowy nowego produktu i satysfakcję nabywców

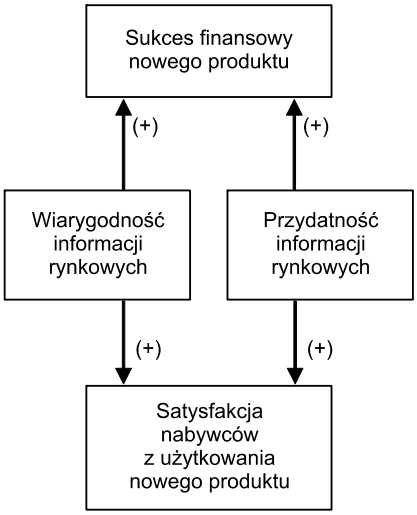
Źródło: opracowanie własne

Prezentowany na rysunku 4.1 model podkreśla też wagę jakości stosowanych informacji w rozwoju nowego produktu. Opieranie się przy tworzeniu nowego produktu na informacjach rynkowych o wysokiej jakości, to znaczy wiarygodnych, przydatnych z punktu widzenia ich użytkowników, kompletnych – jest kluczową kwestią. Wyniki badania wyraźnie wskazują, że im wyższa jakość stosowanych informacji rynkowych, tym wyższy sukces finansowy nowego produktu. Nie wystarcza samo stosowanie informacji rynkowych, muszą być to informacje rynkowe o odpowiednio wysokiej jakości. Co więcej, wysoka jakość używanych informacji rynkowych wpływa pozytywnie na terminowość realizacji projektu

nowego produktu. Zatem korzyści związanych ze stosowaniem informacji rynkowych, w szczególności informacji o wysokiej jakości, jest wiele.

Model przedstawiony na rysunku 4.2 podkreśla wagę stosowania informacji o nabywcach i konkurencji w rozwoju nowego produktu. Informacje o nabywcach odgrywają tutaj pierwszorzędną rolę. Użycie ich w trakcie tworzenia nowego produktu powinno skutkować satysfakcją nabywców z użytkowania nowego produktu i, tym samym, sukcesem finansowym nowego produktu. Na pierwszym miejscu są tutaj problemy, potrzeby, wymagania i preferencje nabywców nowego produktu. Jednakże również informacje służące zdiagnozowaniu profilu nabywców i inne informacje „drugoplanowe" będą niezmiernie pomocne w osiągnięciu sukcesu. Nie bez znaczenia są też informacje o konkurencji, w tym o konkurentach i o produktach konkurencyjnych wobec nowego produktu. Ich stosowanie wpływa przede wszystkim na sukces finansowy nowego produktu. Prawdopodobnie wiąże się to z tym, że informacje o konkurencji pozwalają na właściwe zaplanowanie pozycjonowania nowego produktu na rynku i wkomponowanie strategii pozycjonowania w cechy nowego produktu.

Należy dodać, że model zaprezentowany na rysunku 4.2 nie przekreśla wagi ogólnych informacji rynkowych, które również okazały się powiązane z sukcesem nowego produktu, co zaprezentowano w punkcie 4.3.1 niniejszego rozdziału. Jednakże badanie wykazało, że stosowanie informacji o nabywcach i o konkurencji odgrywa pierwszoplanową rolę, gdy bierze się pod uwagę sukces finansowy nowego produktu, zaś w przypadku satysfakcji nabywców z użytkowania nowego produktu, użycie informacji o nabywcach jest pierwsze wobec dwóch pozostałych rodzajów informacji.



Rys. 4.3. Model oddziaływania cech jakościowych informacji rynkowych na sukces finansowy nowego produktu i satysfakcję nabywców

Źródło: opracowanie własne

Model przedstawiony na rysunku 4.3 obrazuje powiązania pomiędzy cechami jakościowymi informacji rynkowych, które są stosowane w rozwoju nowego produktu, a sukcesem finansowym nowego produktu i satysfakcją nabywców z użytkowania nowego produk-

tu. Z modelu tego wynika, że dwa aspekty jakości informacji rynkowych, wiarygodność i ich przydatność, wpływają zarówno na sukces finansowy nowego produktu, jak i na satysfakcję nabywców z użytkowania nowego produktu. Zatem korzystając z informacji rynkowych w rozwoju nowego produktu, należy przede wszystkim dążyć do opierania się na obiektywnych i użytecznych informacjach. O zapewnienie tych dwóch cech informacji rynkowych należy zatroszczyć się już wtedy, gdy przygotowywany jest plan zbierania informacji na użytek rozwoju nowych produktów. Przydatność informacji powinno zapewnić poznanie potrzeb odbiorców tych informacji oraz merytoryczna analiza zadań i decyzji wymagających informacji rynkowych. Wówczas można określić zapotrzebowanie na informacje rynkowe przy tworzeniu nowego produktu. Z kolei obiektywność informacji powinno zagwarantować wybranie rzetelnego źródła oraz właściwej metody zbierania danych. Należy też zwrócić uwagę na to, żeby w trakcie upowszechniania informacji rynkowych nie doszło do jej przekłamania.

Model na rysunku 4.3 akcentuje, że wśród czterech aspektów jakości informacji (tzn. wiarygodności, przydatności, aktualności oraz kompletności), ich przydatność i wiarygodność najsilniej oddziałują na sukces finansowy nowego produktu i satysfakcję nabywców. Należy jednak pamiętać, że badanie wykazało, iż w przypadku „produktów-sukcesów" każdy aspekt jakości informacji rynkowych, w tym ich aktualność oraz kompletność, był wyższy niż w przypadku „produktów-porażek". Niemniej wśród tych czterech elementów, przydatność i wiarygodność informacji rynkowych są na pierwszym miejscu.

W konkluzji dotyczącej rezultatów badania empirycznego można stwierdzić, że wyniki tego badania przyczyniają się do potwierdzenia nadrzędnej hipotezy badawczej w odniesieniu do badanej populacji krajowych przedsiębiorstw wysokiej techniki. Za przyjęciem tej hipotezy przemawiają pozytywnie zweryfikowane robocze hipotezy H1-H6. Dodatkowo do jej potwierdzenia przyczyniają się pozytywnie zweryfikowane hipotezy robocze H14-H17, które skupiają się na sukcesie finansowym nowego produktu. W świetle rezultatów badania empirycznego należy uznać, że jakość stosowanych informacji rynkowych w rozwoju nowych produktów ma duże znaczenie przy rozpatrywaniu powiązania pomiędzy wykorzystaniem informacji rynkowych a sukcesem nowych produktów. Na sukces ten pozytywnie oddziałuje stosownie informacji rynkowych o wysokiej jakości, o czym świadczy potwierdzenie się hipotez H7-H11 oraz H19-H20. Wyniki badania wskazują też, że upowszechnianie informacji rynkowych w zakresie rozwoju nowych produktów wiąże się negatywnie z realizacją budżetu projektu nowego produktu. Jednak rezultat ten dotyczy jednego aspektu w zakresie wyników projektu nowego produktu i nie przekreśla sukcesu nowego produktu.

Rozdział 5

INTEGRACJA INFORMACJI RYNKOWYCH, ICH POZYSKIWANIA I STOSOWANIA W ROZWOJU NOWYCH PRODUKTÓW

5.1. Faza przygotowania koncepcji nowego produktu

Zadaniem tego rozdziału jest dokonanie syntezy wyników uzyskanych w poprzednich rozdziałach pracy i na tej podstawie wyciągnięcie dodatkowych, bardziej ogólnych wniosków w zakresie podjętej tematyki. Na takie wnioski pozwoli też przyjęta struktura tego rozdziału, to znaczy wyróżnienie podrozdziałów w nawiązaniu do trzech kluczowych faz procesu rozwoju nowego produktu. Istotnym wynikiem wspomnianej syntezy jest opracowanie ośmiu diagramów – po jednym dla każdego z ośmiu etapów procesu rozwoju nowego produktu – które przedstawiono na rysunkach od 5.1 do 5.8. Określony diagram obrazuje rodzaje potrzebnych informacji rynkowych, podstawowe sposoby ich pozyskiwania oraz wskazuje zastosowanie tych informacji w zakresie decyzji, działań i czynności występujących na danym etapie. Informacje rynkowe i sposoby ich pozyskiwania, które znalazły się na tych diagramach, wyniknęły z wcześniej przeprowadzonych w pracy analiz decyzji, działań i czynności występujących na poszczególnych etapach procesu rozwoju nowych produktów. Ze względu na syntetyczny charakter tego rozdziału przywołano w nim niektóre wcześniejsze wyniki pracy, jednakże tylko te, które były konieczne dla zachowania ciągłości i klarowności wywodu. W tym podrozdziale uwaga zostanie skupiona na fazie przygotowania koncepcji nowego produktu w wyżej wspomnianym zakresie.

Przygotowanie koncepcji nowego produktu nie może obejść się bez odpowiednich informacji rynkowych. Bierze się to stąd, że wynikiem końcowym tej fazy jest karta założeń nowego produktu, która rozstrzyga o tym, jaki ma być nowy produkt, jak ma być wytwarzany oraz jakie korzyści powinien przynieść dla tworzącego go przedsiębiorstwa. Tak istotne uzgodnienia nie mogą zostać ustalone w oderwaniu od rynku, stąd ważnym filarem fazy przygotowania koncepcji są informacje rynkowe. Ich zakres w tej fazie jest niezmiernie duży, co zostało przedstawione w podrozdziale 2.1. Idealna sytuacja to ta, w której wszelkie potrzebne informacje rynkowe w tej fazie zostaną zebrane i wykorzystane. Powinny być to zatem właściwe informacje, o wysokiej jakości, dostarczone we właściwym czasie do właściwych osób. Jednakże trzeba wziąć pod uwagę fakt, że w rozwoju nowych produktów występują pewne bariery, takie jak: ograniczone zasoby, presja czasu czy określone spektrum dostępnych metod zbierania danych i informacji. Dlatego taka idealna sytuacja – kompletnego zaspokojenia potrzeb w zakresie informacji rynkowych – nie zawsze występuje w praktyce, a nawet prawdopodobnie rzadko. Niemniej należy do niej dążyć.

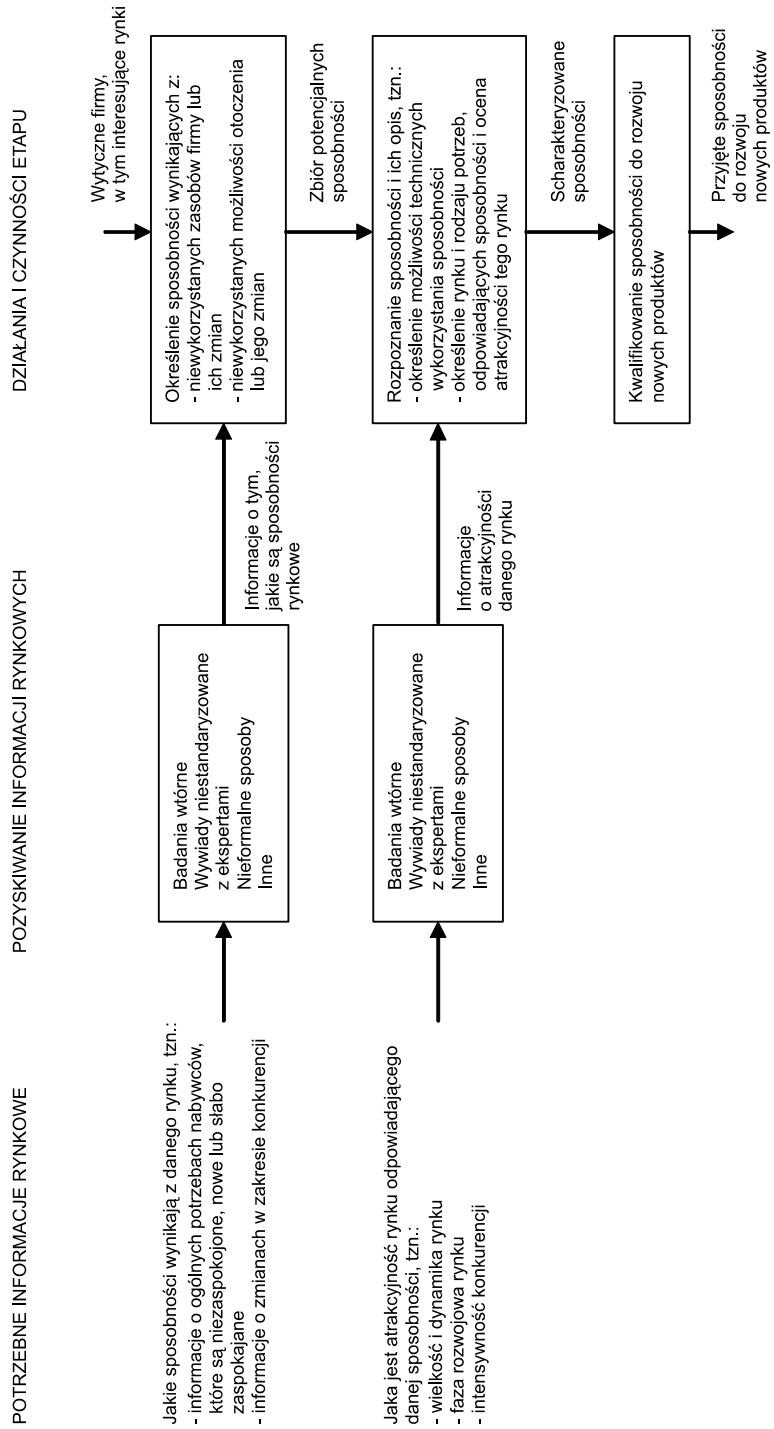
W fazie przygotowania koncepcji nowego produktu kluczowymi i jednocześnie mogącymi sprawić najwięcej trudności są dwa pierwsze etapy w zakresie pozyskiwania informacji rynkowych. Jeśli spojrzeć na to, co dzieje się w tej fazie w odniesieniu do rynku z dużej perspektywy, to na etapie identyfikacji sposobności chodzi o odkrycie potrzeby w sensie ogólnym, którą zamierza się zaspokajać. Na etapie tworzenia koncepcji, odkrywa się potrzeby szczegółowe nabywców w zakresie ogólnej potrzeby, i w nawiązaniu do tych po-

trzeb tworzy się koncepcję nowego produktu. Zaś kolejne dwa etapy służą rozpoznaniu przyszłego rynku nowego produktu i sprawdzeniu, czy koncepcja odpowiada obranemu rynkowi, w tym ewentualnemu zweryfikowaniu koncepcji. Zatem na dwóch pierwszych etapach mamy do czynienia z odkrywaniem potrzeb, które są zazwyczaj złożone, w szczególności potrzeby konsumpcyjne. Istniejące teorie w zakresie potrzeb, jak na przykład hierarchia potrzeb A. H. Maslowa, porządkują sytuację w zakresie potrzeb w sensie ogólnym. Natomiast w przypadku rozwoju nowego produktu kluczowe są potrzeby w sensie szczegółowym, które są zmienne, nieograniczone i tym samym trudne do uchwycenia. Nawet jeśli potrzeby zostaną miarodajnie zdiagnozowane „dziś", to nie ma żadnej gwarancji, że „jutro" pozostaną bez zmian. Sytuacja ta sprawia, że pozyskanie pożądanych informacji na etapach pierwszym i drugim jest najbardziej problematyczne, jednakże krytyczne z punktu widzenia rozwoju nowego produktu. Jeśli na tych dwóch etapach nie zostaną zdiagnozowane potrzeby nabywców lub jakość informacji w tym względzie będzie niska, to prawdopodobne jest, że dalsze prace rozwojowe od początku zostaną źle ukierunkowane.

Na rysunku 5.1 w sposób syntetyczny zaprezentowano istotne niezbędne informacje rynkowe, podstawowe sposoby ich pozyskiwania oraz wykorzystanie tych informacji na etapie identyfikacji sposobności (etap I). Realizacja tego etapu wymaga wielu różnych rodzajów informacji, jednak na rysunku 5.1 skupiono się na zobrazowaniu stosowania kluczowych informacji rynkowych – podobnie jak w przypadku rysunków od 5.2 do 5.8. Wytyczne do rozwoju nowego produktu, stanowiące wejście do tego etapu, określają obszar będący przedmiotem zainteresowania firmy. Obszar ten z jednej strony ogniskuje działalność w ramach rozwoju nowych produktów, to znaczy wskazuje, na czym należy się skupić, z drugiej zaś powinien pozostawiać pewną swobodę poszukiwań, zatem nie może być zbyt wąski. Można powiedzieć, że obszar taki może obejmować przynajmniej kilka rynków odpowiadających różnym ogólnym potrzebom (kilka makrosegmentów). Na przykład, producent sprzętu gospodarstwa domowego takie wytyczne może określić jako skupienie się na innowacjach produktowych w zakresie zmechanizowanego sprzętu, służącego utrzymaniu czystości i ułatwiającego przygotowywanie posiłków[1)]. Z rysunku 5.1 wynika, że wykrywanie sposobności wynikających z danego rynku wymaga pozyskiwania informacji głównie poprzez badania oparte na źródłach wtórnych, niestandaryzowane wywiady z ekspertami oraz nieformalne sposoby. Proponowane są takie sposoby, gdyż obszar poszukiwań sposobności jest względnie szeroki i na początku procesu rozwoju cały ten obszar, czy innymi słowy wszystkie rynki zainteresowania przedsiębiorstwa, należy objąć rozpoznaniem. Prowadzenie badań specjalistycznych, realizowanych na określonych populacjach (np. badanie z zastosowaniem standaryzowanej techniki opartej na interrogacji), nie jest zasadne w celu wykrycia sposobności na tym etapie, bo nie pozwoli na spenetrowanie całego interesującego obszaru, lecz tylko jego niewielkiego fragmentu.

Dodatkowo wykrywanie sposobności rynkowych do rozwoju nowych produktów wymaga ciągłego monitoringu rynków będących przedmiotem zainteresowania. Wynika to z dwóch powodów. Po pierwsze, sposobność powinna być w porę wychwycona, gdyż inaczej może być wykryta i wykorzystana przez konkurencję lub może zaniknąć, na przykład na skutek ewolucji potrzeb. Po drugie, stosowanie podejścia „ad hoc" może nie być skuteczne w wykrywaniu sposobności. Natomiast fakt ciągłego śledzenia rynków, będących przedmiotem zainteresowania, narzuca konieczność zapewnienia względnie stałego spływu pożądanych informacji i, w związku z tym, oparcia się na sposobach, które pociągają za sobą wydatki mieszczące się w rozsądnych granicach.

[1)] Zob. Dom Maklerski BZ WBK, *Prospekt emisyjny akcji Zelmer Spółka Akcyjna*, Warszawa 2004, s. 80.



Rys. 5.1. Informacje rynkowe, ich gromadzenie i stosowanie na etapie identyfikacji sposobności

Źródło: opracowanie własne

Monitoring służący wykrywaniu sposobności wymaga przede wszystkim obserwacji następujących czynników – w zakresie rynków będących przedmiotem zainteresowania: ogólnych potrzeb nabywców, zmian w zakresie konkurencji oraz ogólnych informacji opisujących dany rynek. Szczególnie przydatne będzie śledzenie ogólnych potrzeb nabywców, przy czym należy zwrócić uwagę na:

— potrzeby, które są obecnie zaspokajane, lecz poziom satysfakcji nabywców z ich zaspokojenia jest niski,
— potrzeby, które do tej pory nie były i obecnie nie są zaspokajane,
— pojawiające się nowe potrzeby czy też przyszłe potrzeby rynkowe.

Realizacja monitoringu rynków, oparta na zaproponowanych sposobach pozyskiwania informacji rynkowych na etapie identyfikacji sposobności, wymaga pewnych ustaleń, które przedstawiono poniżej.

W zakresie badań opartych na źródłach wtórnych należy określić, istotne z punktu widzenia firmy, źródła tego rodzaju. Przy czym należy wziąć pod uwagę zarówno źródła wewnętrzne, jak i zewnętrzne. Przykłady wewnętrznych źródeł wtórnych, które mogą być w tej sytuacji przydatne, to: raporty pochodzące z systemu skarg i wniosków, raporty przedstawicieli handlowych, raporty z wcześniejszych badań, raporty z punktów serwisowych dotyczące reklamacji. Natomiast pożytecznymi w tym zakresie źródłami zewnętrznymi mogą być: raporty instytucji branżowych na temat danego rynku, materiały z naukowych konferencji w interesującej dziedzinie, raporty i opracowania instytucji rządowych, prasa. Jest rzeczą istotną, aby dana firma w nawiązaniu do swojej konkretnej sytuacji, tak wewnętrznej jak i zewnętrznej, wyłoniła kluczowe źródła wtórne, pozwalające na wykrywanie sposobności rynkowych do rozwoju nowych produktów. Następnie, konieczne jest zapewnienie dostępu osób zaangażowanych w rozwój nowych produktów do wyłonionych źródeł. Może to polegać na fizycznym dostarczaniu im właściwych dokumentów, udostępnianiu odpowiednich materiałów przez sieć komputerową (np. dostęp do wewnętrznej bazy danych, dostęp on-line do baz zewnętrznych) lub ustnym ich rozpowszechnianiu (np. przez prezentację).

W nawiązaniu do niestandaryzowanych wywiadów z ekspertami, pierwszą kwestią jest znalezienie specjalistów w danej branży. Eksperci tacy zazwyczaj pracują w organizacjach w pewien sposób związanych z daną branżą, mogą to być: instytucje lub stowarzyszenia branżowe, instytucje naukowe, wydawcy prasy specjalistycznej, branżowe ośrodki badawczo-rozwojowe. Na bazie specjalistów z danej dziedziny, pożądane byłoby zbudowanie sieci ekspertów, którzy współpracowaliby z przedsiębiorstwem w zakresie zagadnień interesujących dla obu stron. Współpraca taka mogłaby być nawiązana z instytucjami, w których zatrudnieni są eksperci (nieraz na zasadzie pisemnej deklaracji czy umowy o współpracy) lub też bezpośrednio z pewnymi specjalistami. W zakresie takiej współpracy przedsiębiorstwo może deklarować swój udział w różnych przedsięwzięciach istotnych dla eksperta czy jego instytucji (np. wspólne przygotowywanie projektów w ramach programów Unii Europejskiej, zapewnienie dostępu do posiadanej specjalistycznej aparatury, sponsorowanie konferencji naukowych), natomiast ze strony ekspertów, jednym z elementów tej współpracy byłby ich udział w wywiadach prowadzonych przez przedsiębiorstwo (np. indywidualnych wywiadach pogłębionych czy wywiadach częściowo standaryzowanych). Stosowne informacje rynkowe, pozyskane od ekspertów, powinny być przekazywane osobom zaangażowanym w rozwój nowych produktów.

Gdy chodzi o nieformalne sposoby pozyskiwania pożądanych informacji rynkowych, to istotne jest propagowanie wśród pracowników uzyskiwania informacji w ten sposób, szczególnie wśród osób mających ku temu okazję. Te ostatnie wynikają z wszelkich kontaktów własnych pracowników z podmiotami z otoczenia rynkowego przedsiębiorstwa (np.

z indywidualnymi nabywcami, pracownikami pośredników handlowych czy dostawców, ośrodkami badawczo-wdrożeniowymi, instytucjami certyfikującymi). Zatem nieformalne sposoby zbierania informacji mogą być stosowane przez pracowników różnych obszarów zarządzania przedsiębiorstwem (np. obszaru marketingowego, technicznego, zaopatrzeniowego). Informacje uzyskane nieformalnymi drogami zdobywane są stosunkowo łatwo, często szybko i bez ponoszenia specjalnych kosztów. Należy jednak pamiętać, że jakość tych informacji może być niska (np. mogą być subiektywne), dlatego ich treści wymagają potwierdzenia formalnymi sposobami. Na etapie identyfikacji sposobności, będą to wcześniej omawiane badania oparte na źródeł wtórnych i niestandaryzowane wywiady z ekspertami.

Ze względu na konieczność ciągłego śledzenia rynków będących przedmiotem zainteresowania, w celu wykrywania sposobności rynkowych do rozwoju nowych produktów, obserwowanie tych rynków powinno być usystematyzowane. Może to być, na przykład, swego rodzaju system monitoringu danych rynków na potrzeby identyfikacji sposobności rynkowych do tworzenia nowych produktów. Przy czym najlepszym rozwiązaniem byłoby włączenie monitoringu rynków na potrzeby identyfikacji sposobności rynkowych do istniejących już systemów informacyjnych w danym przedsiębiorstwie. W szczególności, taki monitoring powinien być częścią systemu informacji marketingowej.

Oprócz wykrywania sposobności rynkowych, istotną kwestią na etapie identyfikacji sposobności jest poznanie atrakcyjności rynków, które odpowiadają odkrytym sposobnościom. Ocena takiej atrakcyjności powinna być przeprowadzona wobec wszystkich zidentyfikowanych sposobności do rozwoju nowych produktów, nie tylko wobec tych pochodzących z rynku (w szczególności wynikających z potrzeb nabywców). Sposobności, które wynikają z nowych technologii lub uwarunkowań prawnych, wymagają określenia potrzeb i rynków, do których się odnoszą. Następnie, niezbędna jest na tym etapie ocena atrakcyjności każdego rynku odpowiadającego określonej sposobności. Warto przypomnieć, że ocena taka wymaga przede wszystkim informacji o wielkości rynku, jego dynamice, fazie rozwoju oraz intensywności konkurencji. Na etapie identyfikacji sposobności, przy ocenie atrakcyjności rynku należy oprzeć się na badaniach na podstawie źródeł wtórnych, niestandaryzowanych wywiadach z ekspertami (np. indywidualne wywiady pogłębione) oraz nieformalnych sposobach uzyskiwania informacji. Wybór tych sposobów podyktowany jest tym, że obecnie nie ma jeszcze koncepcji nowego produktu i rozważania prowadzone są na poziomie ogólnej potrzeby rynkowej, która wynika z danej sposobności. Sama zaś taka ogólna potrzeba może być zaspokajana przez różne kategorie produktów. Zatem przedmiot badań jest nadal dość ogólny i dlatego należy penetrować takie źródła, które taką ogólną informację mogą dostarczyć. Za takie można uznać źródła wtórne oraz ekspertów. Dodatkowo, informacje pozyskane drogami nieformalnymi mogą okazać się przydatne, gdyż mogą one dotyczyć dość szerokiego spektrum zagadnień i również pochodzić od ekspertów. Jednakże obecnie, badania oparte na źródłach wtórnych czy też wspomniane wywiady z ekspertami są już bardziej zogniskowane niż przy wykrywaniu sposobności, gdyż koncentrują się na danej potrzebie i rynku.

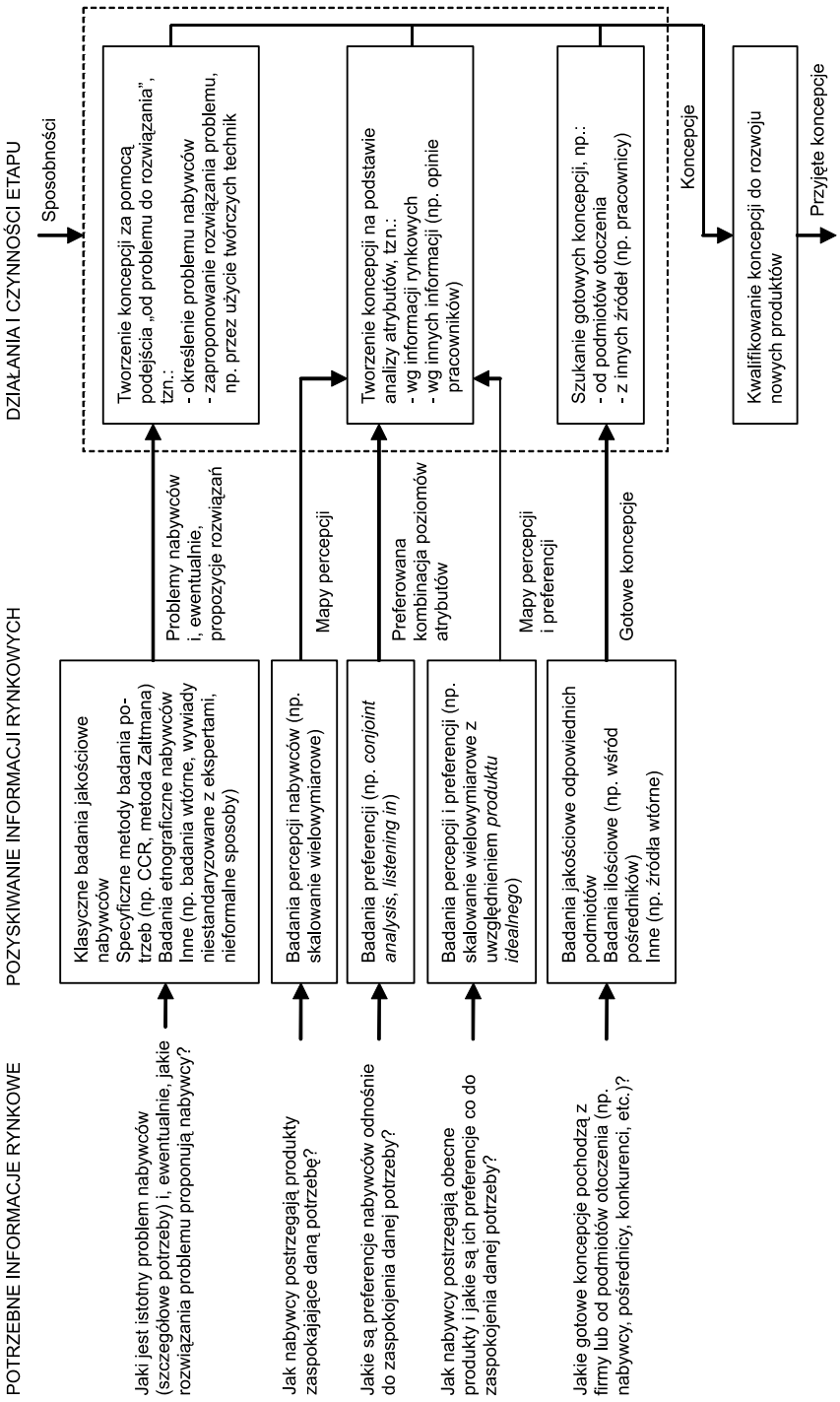
Korzystając przy ocenie atrakcyjności rynku ze źródeł wtórnych, należy zwrócić uwagę na jakość uzyskiwanych informacji. Ważną zasadą w tym względzie jest oparcie się na wtórnych informacjach, które powstały na bazie badań opartych na źródłach pierwotnych. Na przykład, przy określaniu wielkości rynku i jego dynamiki takimi informacjami są dane pochodzące z sytemu statystyki publicznej, czy też raporty z badań panelowych realizowanych przez firmy badawcze. Dlatego są one bardziej wartościowe niż informacje wtórne, opracowane na podstawie innych informacji wtórnych. Takimi mogą być, na przykład, artykuły prasowe przedstawiające sytuację na pewnym rynku.

Ocena atrakcyjności rynków na etapie identyfikacji sposobności nie musi być prowadzona w sposób ciągły, biorąc pod uwagę rozwój nowych produktów. Wymaga tego, o czym była mowa, wykrywanie sposobności rynkowych. Natomiast ocena atrakcyjności danego rynku jest niezbędna wtedy, gdy rozpoznana jest sposobność związana z tym rynkiem, dlatego informacje o atrakcyjności danego rynku mogą być gromadzone wtedy, gdy zajdzie taka potrzeba. Pamiętać jednak należy, że niektóre informacje o atrakcyjności rynku mogą być już zebrane, czy też dostępne, poprzez monitoring rynków na potrzeby wykrywania sposobności (np. wartościowe źródła wtórne, sieć ekspertów). Dodatkowo, jeśli w przedsiębiorstwie działa system informacji marketingowej, to najprawdopodobniej wiele ogólnych informacji o interesujących firmę rynkach będzie w nim zawartych. Dlatego najpierw należy sprawdzić, jakie wewnętrzne informacje wtórne są dostępne, a następnie skupić się na poszukiwaniu tych brakujących na podstawie źródeł zewnętrznych.

Na etapie identyfikacji sposobności warto jest sprawdzać wiarygodność uzyskanej danej informacji rynkowej. Wiąże się to z tym, że na podstawie tych informacji podejmowane są decyzje ukierunkowujące działania w procesie rozwoju nowych produktów. Zatem obranie już na początku właściwego kierunku postępowania jest niezmiernie istotne. Dodatkowo, proponowane sposoby pozyskiwania informacji rynkowych na tym etapie mogą nie gwarantować stuprocentowej ich obiektywności. Dlatego należy sprawdzać, czy informacja rynkowa uzyskana z jednego źródła potwierdzona zostaje poprzez inne źródło. Na przykład, czy informacje uzyskane drogą nieformalną są zgodne z wynikami badań opartych na źródłach wtórnych oraz wynikami niestandaryzowanych wywiadów z ekspertami.

Etap identyfikacji sposobności kończy się kwalifikowaniem sposobności do rozwoju nowego produktu. Sprawdza się, czy wykryte sposobności nadają się do tworzenia nowych produktów. Przy kwalifikowaniu sposobności należy sprawdzić, czy wykorzystanie sposobności jest zgodne z misją, celami i strategią firmy, czy firma jest w stanie spełnić wymagania niezbędne do wykorzystania sposobności (np. techniczne, finansowe), czy rynek odpowiadający sposobności jest wystarczająco atrakcyjny oraz czy istnieje jakiś istotny czynnik wskazujący na konieczność odrzucenia sposobności. Przy kwalifikacji należy wykorzystać wszystkie informacje rynkowe, które zgromadzono już na etapie identyfikacji sposobności. Kwalifikacja taka może zostać przeprowadzona przez specjalnie powołany do tego zespół doświadczonych menedżerów, istniejące w firmie ciało opiniujące działalność rozwojową (np. rada techniczno-ekonomiczna) lub najwyższe kierownictwo przedsiębiorstwa. Konkretne rozwiązanie organizacyjne będzie zależało od sytuacji danej firmy i może być stosowane na każdym etapie procesu rozwoju nowego produktu lub, zależnie od potrzeb, być modyfikowane na poszczególnych etapach.

Na wejściu do etapu tworzenia koncepcji (etap II) określona jest już ogólna potrzeba, którą ma zaspokajać nowy produkt. Zdefiniowany jest rynek dotyczący tej potrzeby i wiadomo, że ogólna ocena tego rynku jest pozytywna. Główne informacje rynkowe potrzebne na tym etapie, podstawowe sposoby ich gromadzenia i ich wykorzystanie w procesie rozwoju nowego produktu przedstawiono na rysunku 5.2. Istotą tego etapu jest odkrycie szczegółowej potrzeby potencjalnych nabywców, w zakresie danej potrzeby ogólnej, oraz zaproponowanie koncepcji nowego produktu, który tę szczegółową potrzebę będzie zaspokajał. Wiąże się to z zastosowaniem podejścia „od problemu do rozwiązania". Podstawowym sposobem wykrycia potrzeby szczegółowej jest przeprowadzenie badań jakościowych, stąd tego rodzaju badania należy uznać za kluczowe na tym etapie. W celu zdiagnozowania potrzeby szczegółowej można wykorzystać różne badania jakościowe, na przykład: klasyczne badania jakościowe (wywiady pogłębione, fokusy, obserwacje), specyficzne metody łączące zazwyczaj kilka różnych klasycznych badań (np. metoda CCR czy Zaltmana), badania etnograficzne.



Rys. 5.2. Informacje rynkowe, ich gromadzenie i stosowanie na etapie tworzenia koncepcji

Źródło: opracowanie własne

Zastosowanie badań jakościowych do wykrycia potrzeb szczegółowych wynika stąd, że kardynalny cel tych badań, to odpowiedź na pytania typu „co" i „jak", zatem odkrywanie zjawisk – w tym przypadku szczegółowych potrzeb. Zdiagnozowane potrzeby szczegółowe służą opracowaniu koncepcji nowego produktu, co może być zrealizowane przez powołany w tym celu zespół koncepcyjny. Do osiągnięcia tego celu mogą być użyte twórcze techniki rozwiązywania problemów (np. burza mózgów), propozycje nabywców, różne źródła gotowych koncepcji lub analityczne techniki atrybutowe. Te dwa ostatnie rozwiązania mogą występować w nawiązaniu do podejścia „od problemu do rozwiązania", bądź niezależnie od niego.

Opracowanie koncepcji nowego produktu na podstawie analitycznych technik atrybutowych wymaga przeprowadzenia specjalnych badań. Grupa tych technik jest dość mocno zróżnicowana. Zawiera zarówno metody jakościowe, jak i ilościowe. Te pierwsze są stosunkowo proste i wiele z nich może być zrealizowanych przez firmę samodzielnie. Na przykład, zespół menedżerów może samodzielnie określić istotne atrybuty danej kategorii produktów i według swego uznania, względem tych atrybutów, rozmieścić na mapie produkty obecnie znajdujące się na rynku. Tego rodzaju zadanie można też wykonać z pomocą użytkowników danej kategorii produktów, na przykład, w badaniu fokusowym.

Jednakże ze względu na to, że wyżej wspomniane badania są badaniami jakościowymi, to nie ma podstaw do uogólniania ich wyników. Z kolei badania ilościowe są złożone i mocno zróżnicowane. Mogą prowadzić do uzyskania map percepcji (np. skalowanie wielowymiarowe), określenia preferencji nabywców poprzez wyznaczenie pożądanej kombinacji poziomów atrybutów produktu (np. *conjoint analysis*, *listening in*), czy też map percepcji i preferencji (np. skalowanie wielowymiarowe z użyciem *produktu idealnego* lub z analizą *unfolding*). Wiele z tych metod to w zasadzie całe ich zespoły i już sam dobór właściwego narzędzia w zakresie określonej grupy wymaga profesjonalizmu. Dlatego badania ilościowe w zakresie analitycznych metod atrybutowych będą zazwyczaj realizowane przez zewnętrzną firmę badawczą, co pociągnie określone koszty. Jednakże korzyści z ich realizacji mogą być nieporównywalnie większe niż z analogicznych badań jakościowych. Na przykład *conjoint analysis* pozwala nie tylko na określenie najbardziej preferowanego profilu (tzn. kombinacji poziomów atrybutów produktu), ale też na symulowanie udziałów rynkowych profili, które można zbudować na bazie rozpatrywanych atrybutów i ich poziomów[2)].

Dodatkowo, po ustaleniu za pomocą *conjoint analysis* segmentów potencjalnych nabywców o zbliżonych preferencjach, zadanie takie może zostać zrealizowane dla powstałych segmentów rynkowych. Zatem potencjał tkwiący w ilościowych analitycznych metodach atrybutowych, pod kątem zastosowania ich do tworzenia koncepcji nowego produktu, jest niezmiernie duży.

Niezależnie od wysiłku skoncentrowanego na opracowywaniu koncepcji, można poszukiwać gotowych już koncepcji nowych produktów. Źródeł gotowych pomysłów może być wiele. Najprostszym rozwiązaniem jest sięgnięcie do koncepcji przygotowanych przez własne przedsiębiorstwo, które swego czasu odłożono „na półkę". Być może któraś z tych koncepcji będzie trafiała w obecne potrzeby szczegółowe nabywców, bądź może im odpowiadać po niewielkich modyfikacjach. Innym rozwiązaniem będzie poszukiwanie gotowych koncepcji na zewnątrz przedsiębiorstwa. Mogą ich dostarczyć zarówno źródła wtórne (np. bazy danych urzędu patentowego, które między innymi informują o wygasających ochronach patentowych), jak też i źródła pierwotne (np. niestandaryzowane wywiady indywidualne lub grupowe wśród pracowników pośredników handlowych lub konkurentów). Warto zwrócić uwagę na fakt, że niektóre przedsiębiorstwa proces rozwoju nowego produktu zaczynają od koncepcji nowych produktów – bar-

[2)] Zob. A. Bąk, M. Walesiak, *Conjoint analysis* [w:] *Metody*…, dz. cyt., s. 150 i 180.

dziej bądź mniej dopracowanych. Oznacza to, że w takiej sytuacji z góry przesądzają, jakie ogólne potrzeby, bądź też i szczegółowe (co będzie zależało od stopnia doprecyzowania koncepcji), zamierzają zaspokajać. Rozpoczynanie procesu rozwoju nowych produktów od etapu identyfikacji sposobności, gdzie określana jest ogólna potrzeba, którą zamierza się zaspokajać, i oceniana jest atrakcyjność rynku jej odpowiadającego, jest rynkowo zorientowanym podejściem do rozwoju nowych produktów. Wówczas koncepcje nowych produktów tworzone są już w nawiązaniu do określonych, i po części sprawdzonych, sposobności. Zwiększa to ich szanse na udany nowy produkt. Niemniej koncepcje, które pojawią się w tym momencie, nawet jeśli nie mieszczą się w zakresie zidentyfikowanych sposobności, mogą być ujęte do kwalifikowania do przejścia do etapu trzeciego. Wtedy, o ile tę kwalifikację przejdą, to rynek odpowiadający tym koncepcjom zostanie rozpoznany na etapie wstępnego rozpoznania.

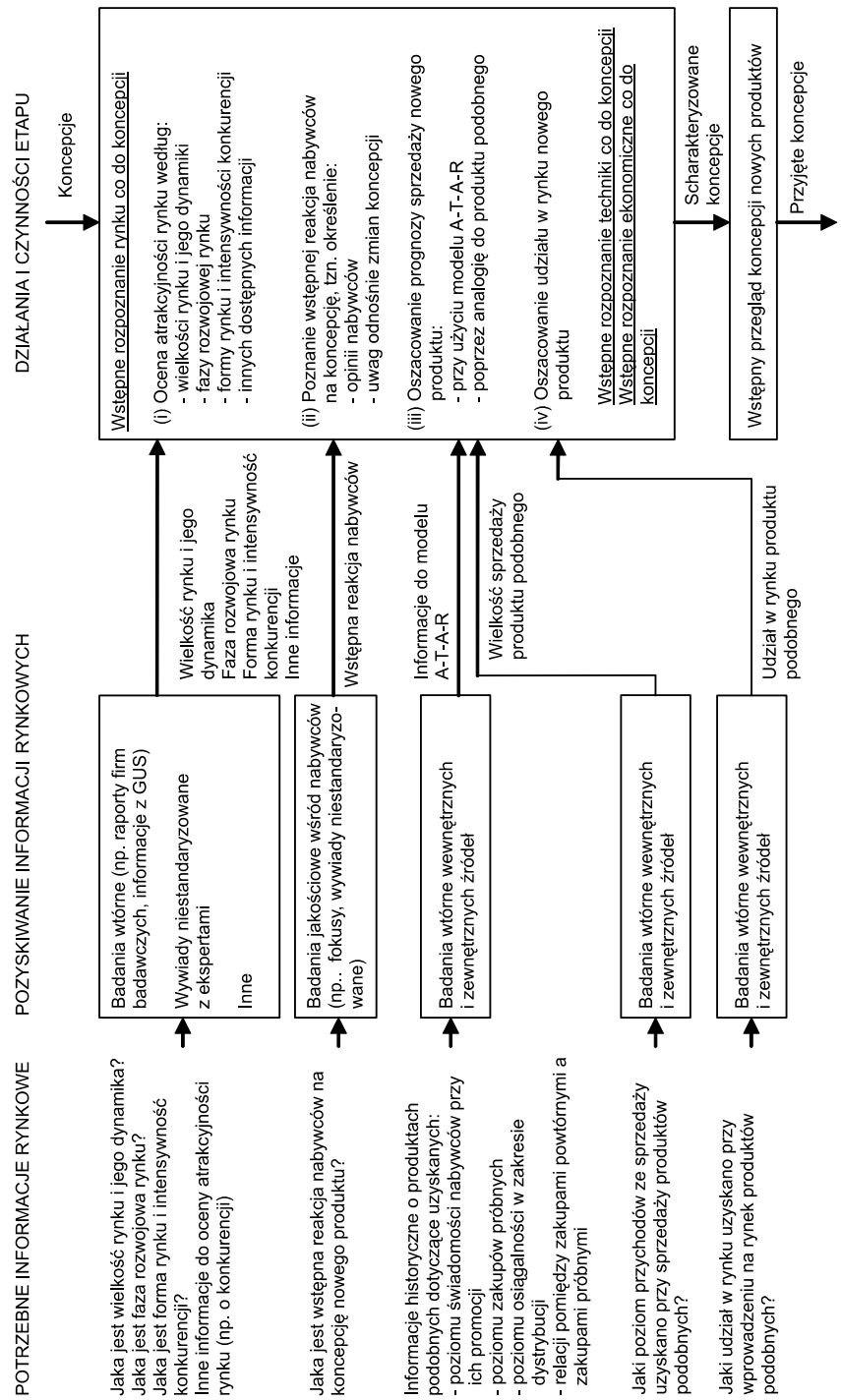
Kwalifikowanie koncepcji nowych produktów kończy drugi etap procesu rozwoju nowych produktów. Kwalifikacja ta może opierać się na analogicznych kryteriach, jak w przypadku kwalifikowania sposobności, z tym, że obecnie kryteria dotyczą już koncepcji. Przy czym należy, przede wszystkim, zwrócić uwagę na zgodność koncepcji z misją, celami i strategią firmy oraz sprawdzić, czy istnieje jakiś istotny czynnik powodujący konieczność odrzucenia koncepcji. Kryteria dotyczące atrakcyjności rynku oraz możliwości zrealizowania koncepcji przez firmę mogą na obecnym etapie być ocenione tylko ogólnie, gdyż tego rodzaju oceny będą pełniejsze na kolejnych dwóch etapach.

Etap wstępnego rozpoznania (etap III) ma na celu wychwycenie i wyeliminowanie koncepcji, które już przy orientacyjnym rozpoznaniu (rynkowym, technicznym i ekonomicznym) nie rokują nadziei na sukces bądź są mniej obiecujące od innych. Realizacja tego etapu jest szczególnie pożądana wtedy, gdy zgromadzono dużo koncepcji nowych produktów i zachodzi konieczność zredukowania ich liczby. Informacje rynkowe pozyskiwane są na tym etapie przy następujących założeniach:

— ponoszenie stosunkowo małych nakładów,
— względnie krótki czas realizacji (do około jednego miesiąca),
— nieangażowanie się w ilościowe badania marketingowe.

Istotne informacje rynkowe potrzebne na tym etapie, podstawowe sposoby ich uzyskiwania oraz zastosowanie tych informacji w rozwoju nowych produktów przedstawiono na rysunku 5.3. Z rysunku tego wynika, że trzy następujące grupy informacji rynkowych są kluczowe na tym etapie: informacje służące ocenie atrakcyjności rynku, informacje o wstępnej reakcji nabywców na koncepcję oraz informacje historyczne o produktach podobnych, potrzebne do prognozowania sprzedaży nowego produktu.

Na etapie identyfikacji sposobności oceniano atrakcyjność rynku odpowiadającego sposobności, natomiast obecnie, rynek definiowany jest już w nawiązaniu do koncepcji, którą przygotowano na drugim etapie. Obecna definicja rynku jest bardziej precyzyjna i będzie to zazwyczaj rynek węższy niż w przypadku sposobności, stąd zachodzi konieczność oceny atrakcyjności rynku odpowiadającego koncepcji nowego produktu. Warto zauważyć, że w odniesieniu do koncepcji, które pojawiły się na drugim etapie i nie wynikały z wykrytych sposobności, informacje o atrakcyjności rynków im odpowiadających będą zbierane po raz pierwszy. Sposoby oceny atrakcyjności danego rynku pozostają takie, jak na pierwszym etapie, to znaczy przede wszystkim badania oparte na źródłach wtórnych oraz niestandaryzowane wywiady z ekspertami. Co do źródeł wtórnych, ponownie obowiązuje zasada mówiąca, że najlepszą jakość będą miały informacje wtórne, które powstały bezpośrednio na podstawie badań opartych na źródłach pierwotnych. Na przykład, przy określaniu wielkości rynku i jego dynamiki takimi informacjami są dane pochodzące z systemu statystyki publicznej, czy też raporty z badań panelowych realizowanych przez firmy badawcze.



Rys. 5.3. Informacje rynkowe, ich gromadzenia i stosowanie na etapie wstępnego rozpoznania

Źródło: opracowanie własne

Wstępna reakcja nabywców na koncepcję nowego produktu – na podstawie badań jakościowych wśród potencjalnych nabywców (np. fokusy) – jest obecnie istotna, gdyż będzie to pierwsza opinia potencjalnych nabywców o koncepcji nowego produktu. Pomimo że oparcie się w tym momencie na badaniach jakościowych nie zapewnia możliwości uogólnienia ich wyników, to jednak przeprowadzenie przynajmniej kilku fokusów czy przynajmniej kilkunastu wywiadów pogłębionych, co do danej koncepcji, powinno ułatwić zadanie redukcji liczby koncepcji. Ponadto pewne informacje zebrane bezpośrednio od potencjalnych nabywców, gdy koncepcja nowego produktu jest im zaprezentowana, pozwolą na upewnienie się co do pewnych przyjętych rozwiązań bądź usprawnienia innych. Ogólnie rzecz biorąc, takie informacje pozwolą na pełniejszą ocenę i dopracowanie, do pewnego stopnia, koncepcji nowego produktu.

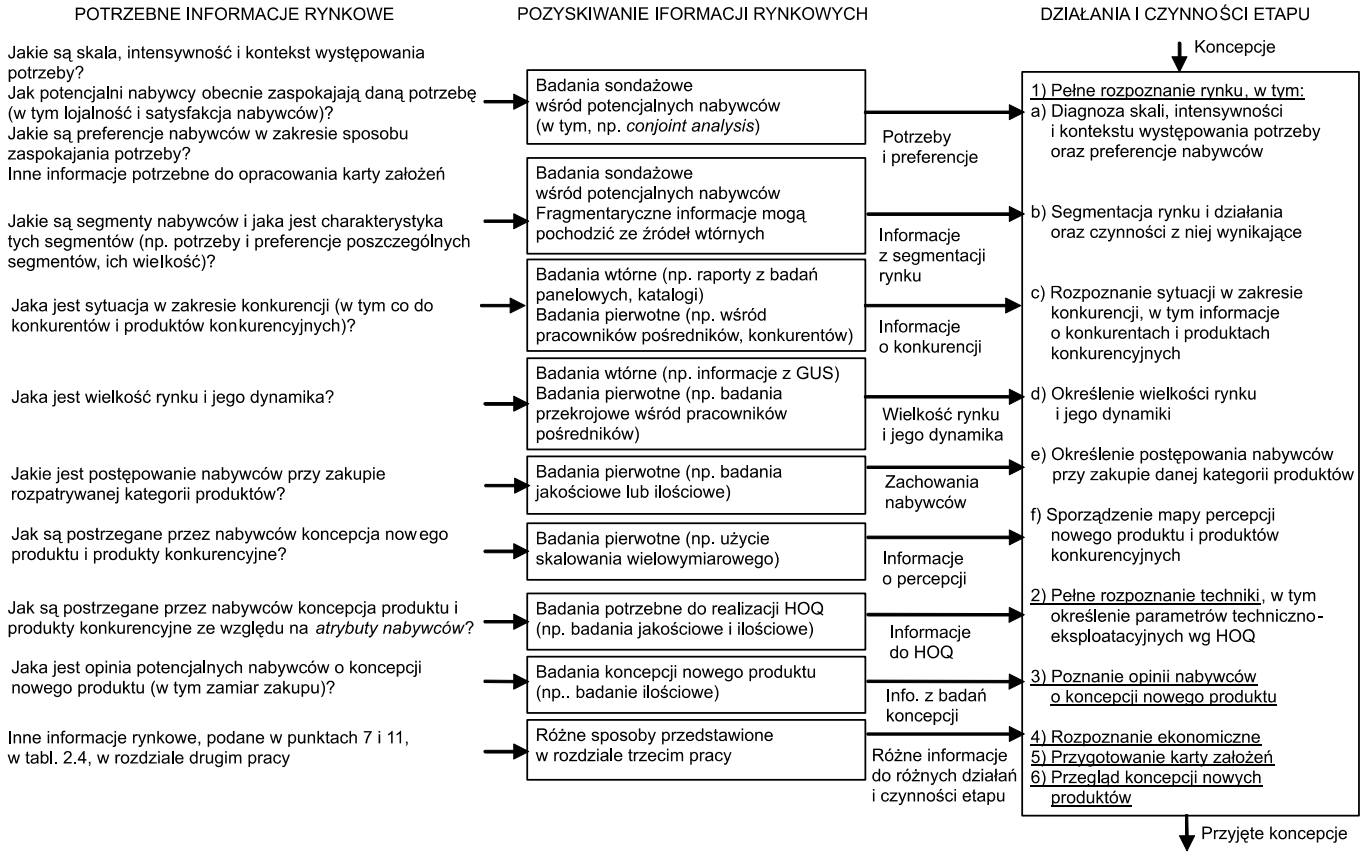
Dane historyczne o produktach podobnych, które w przeszłości zostały wprowadzone na rynek, służą przede wszystkim pierwszej, orientacyjnej prognozie sprzedaży nowego produktu. Jeśli prognoza sprzedaży nowego produktu ma być oparta tylko na wielkości sprzedaży podobnego produktu, to tylko ta informacja jest niezbędna. Natomiast jeśli zamierza się skorzystać w tym momencie z modelu A-T-A-R, to dane historyczne o produktach podobnych muszą pozwolić na oszacowanie każdego z czynników tego modelu. Wtedy będą to: poziom świadomości nabywców, poziom zakupów próbnych, poziom dostępności na rynku, relacja pomiędzy zakupami powtórnymi a próbnymi – każdy z tych czterech czynników mówiący o wyniku, jaki w przeszłości uzyskano przy wprowadzeniu na rynek podobnego produktu. Takie dane mogą pochodzić z wewnętrznych źródeł wtórnych (np. firmowa baza danych) bądź zewnętrznych (np. bazy danych firm badawczych, które specjalizują się w badaniach i świadczeniu usług konsultingowych w zakresie rozwoju nowych produktów, jak firma BASSES).

Należy jednak pamiętać, że prognoza sprzedaży nowego produktu na podstawie danych historycznych może być obarczona błędem, wynikającym z założenia, że sytuacja i działania w zakresie bieżącego nowego produktu będą podobne do tych, które występowały przy wprowadzeniu na rynek podobnego produktu, co nie musi być prawdą. Dlatego, przy wyznaczaniu prognozy sprzedaży nowego produktu na podstawie danych historycznych o produktach podobnych, lepiej oprzeć się na modelu A-T-A-R. Wtedy w zakresie każdego z czynników tego modelu należy rozważyć, na ile sytuacja dotycząca bieżącego nowego produktu będzie zbliżona do tej w zakresie produktów podobnych, i ewentualnie odpowiednio skorygować każdy z czynników. Jeśli takie rozważania są trudne, bądź niemożliwe, na przykład z powodu braku odpowiednich informacji o sytuacji w zakresie podobnego produktu, to można opierać się na uśrednionych wartościach historycznych w zakresie podobnych produktów. Dotyczy to zarówno czynników występujących w modelu A-T-A-R, jak i przychodów ze sprzedaży. Dodajmy, że udział w rynku nowego produktu można szacować również na podstawie danych historycznych w zakresie produktu podobnego, na przykład według informacji o udziale w rynku, jaki osiągniętego przy wprowadzaniu na rynek podobnych produktów. Przy czym uwagi poczynione wcześniej dotyczą również i szacowania udziału rynkowego. Warto zauważyć, że obecny etap rozwoju nowego produktu jest bardzo wczesny, jak na prognozowanie jego sprzedaży i – poza danymi historycznymi dotyczącymi produktów podobnych – trudno jest znaleźć inne podstawy do wyznaczenia takiej prognozy. Jak już zwracano na to uwagę, otrzymana w ten sposób prognoza sprzedaży lub przewidywany udział rynkowy nowego produktu, będą orientacyjne, jednak będą stanowiły ważny komponent przy uzyskiwaniu całościowego obrazu co do sytuacji rynkowej danej koncepcji nowego produktu – obok informacji o atrakcyjności rynku związanego z daną koncepcją oraz o wstępnej reakcji nabywców na tę koncepcję. Informa-

cje o prognozie sprzedaży nowego produktu wraz z informacjami pochodzącymi z wstępnego rozpoznania techniki potrzebne będą do wstępnego rozpoznania ekonomicznego. Natomiast złożone razem informacje uzyskane z wstępnego rozpoznania rynkowego, technicznego i ekonomicznego dadzą pewien ogólny obraz odnoszący się do danej koncepcji, niezbędny do przeprowadzenia wstępnego przeglądu koncepcji nowych produktów, który kończy etap wstępnego rozpoznania. W trakcie wstępnego przeglądu liczba koncepcji zostaje zredukowana do takiej, która odpowiada możliwościom rozwojowym danego przedsiębiorstwa, w szczególności podjęcia większych wysiłków na etapie pełnego rozpoznania, tak w aspekcie rynkowym, technicznym i ekonomicznym.

Etap pełnego rozpoznania koncepcji nowego produktu (etap IV) jest bodaj najbardziej intensywnym etapem pod względem pozyskiwania informacji rynkowych. Na tym etapie wyselekcjonowane są już koncepcje, które rokują największe nadzieje na sukces. Jednakże wymagają one dalszego, pełnego rozpoznania, w tym rynkowego, w celu podjęcia decyzji, które koncepcje przejdą do fazy przekształcania koncepcji w produkt. Zgodnie z tym, co przedstawiono na rysunku 5.4, pełne rozpoznanie rynku dotyczącego koncepcji nowego produktu wymaga wielu informacji rynkowych. Podstawowe tego rodzaju informacje zaprezentowano na rysunku 5.4 wraz ze sposobami ich pozyskiwania, które w większości przypadków będą wymagały badań ilościowych wśród potencjalnych nabywców. Jednakże, zanim zostanie zrealizowane określone badanie ilościowe, konieczne może okazać się przeprowadzenie badań opartych na źródłach wtórnych oraz badań jakościowych w zakresie danego zagadnienia. Postępowanie takie wynika z naturalnej eksploracji określonego zagadnienia, która polega na przeprowadzeniu badań orientacyjnych (ang. *exploratory research*), przed przystąpieniem do badań opisowych (ang. *descriptive research*). Wyjątkiem są tutaj takie sytuacje, w których badacz dysponuje odpowiednią wiedzą i nie zachodzi konieczność przeprowadzania badań orientacyjnych. Ta odpowiednia wiedza badacza może wynikać z jego doświadczenia lub pochodzić z wcześniej przeprowadzonych badań. W przypadku rozwoju nowego produktu taka wiedza, w zakresie rozpoznania sytuacji rynkowej, może pochodzić z działań podejmowanych na wcześniejszych etapach lub z innych podobnych projektów rozwojowych. W związku z tym, każde z podejmowanych zagadnień wymaga osobnego potraktowania i, w zależności od konkretnej sytuacji, dostosowania do niego postępowania badawczego.

Badania potrzeb i preferencji będą polegały na użyciu jednej ze standaryzowanych technik opartych na interrogacji wśród potencjalnych nabywców. Przeprowadzenie takich badań może nie wymagać poprzedzających badań orientacyjnych, gdy badania z wcześniejszych etapów (badania wtórne na etapie pierwszym oraz badania jakościowe na etapie drugim) pozwoliły zorientować się w zakresie potrzeb i preferencji na tyle, aby teraz można było podjąć badania opisowe. Badania podejmowane na bieżącym etapie mogą się skupiać na diagnozie skali i intensywności potrzeb oraz kontekście ich występowania, obecnych sposobach zaspokajania danej potrzeby z uwzględnieniem lojalności oraz satysfakcji nabywców z obecnych produktów, oraz preferencjach nabywców w zakresie zaspokajania danej potrzeby. W tym ostatnim przypadku, można dokonywać pomiaru preferowanego poziomu każdego atrybutu z osobna lub zastosować *conjoint analysis*, która pozwala na określenie preferowanej kombinacji poziomów atrybutów. Podejście z wykorzystaniem *conjoint analysis* jest bardziej właściwe, gdyż każdy produkt (w tym nowy) stanowi właśnie swego rodzaju kombinację poziomów atrybutów. Badanie oparte na *conjoint analysis* pozwala na ustalenie docelowych poziomów atrybutów nowego produktu w sytuacji, gdy bierze się pod uwagę kilka atrybutów jednocześnie.



Rys. 5.4. Informacje rynkowe, ich gromadzenia i stosowanie na etapie wstępnego rozpoznania

Źródło: opracowanie własne

Podobnie jak badanie potrzeb i preferencji, badań ilościowych wśród potencjalnych nabywców nowego produktu będą wymagały: segmentacja rynku, diagnoza postępowania nabywców przy zakupie, postrzeganie przez nabywców koncepcji nowego produktu i produktów konkurencyjnych, przy czym niektóre z tych badań, być może, trzeba będzie poprzedzić badaniem orientacyjnym. Zauważmy, że wyniki badań prowadzonych wśród potencjalnych nabywców nowego produktu mogą sugerować potrzebę wprowadzenia na rynek różnych wariantów produktu. W tym zakresie szczególną uwagę należy zwrócić na wyniki badań potrzeb i preferencji oraz segmentację rynku. Różne warianty nowego produktu będą niezbędne wtedy, gdy na rynku nowego produktu wykryte zostaną segmenty nabywców, które wymagają różnych kombinacji poziomów atrybutów produktu. W takiej sytuacji, w zależności od atrakcyjności segmentów rynkowych, należy rozważyć możliwość wprowadzenia na rynek różnych wariantów nowego produktu, w tym samym czasie lub, co jest bardziej prawdopodobne, w określonej sekwencji chronologicznej. W tym ostatnim przypadku, zazwyczaj najpierw przygotowuje się wariant dla najbardziej atrakcyjnego segmentu, a następnie warianty dla kolejnych segmentów.

Określenie wielkości rynku i jego dynamiki w zakresie pełnego rozpoznania rynku wystąpi wtedy, gdy działania przeprowadzone w tym względzie na etapie poprzednim nie były satysfakcjonujące (np. szacunek wielkości rynku był zbyt ogólny ze względu na brak odpowiednich danych wtórnych). Wtedy, na bieżącym etapie można nadal próbować penetrować źródła wtórne lub przeprowadzać niestandaryzowane wywiady z ekspertami, poszukując właściwych informacji i – jeśli to nie przyniesie rezultatu – zdecydować się na badania ilościowe. Mogą być to przekrojowe badania wykorzystujące standaryzowane techniki oparte na interrogacji wśród potencjalnych nabywców nowego produktu, pracowników pośredników handlowych, pracowników dostawców producentów określonej kategorii produktów.

W zakresie pełnego rozpoznania koncepcji nie można pominąć zaznajomienia się z sytuacją w ramach konkurencji. Przy tym rozpoznaniu należy oprzeć się na wszelkich dostępnych źródłach. Zacząć należy od źródeł wtórnych (na przykład wewnętrzne i zewnętrzne bazy danych, katalogi, raporty z badań panelowych firm badawczych, publikowane testy porównawcze, inne) i następnie przejść do badań opartych na źródłach pierwotnych. Źródła pierwotne mogą obejmować badania rzeczy, to znaczy produktów konkurencyjnych, oraz badania osób. W tym ostatnim przypadku badaniami mogą zostać objęci klienci indywidualni w przypadku produktów konsumpcyjnych, pracownicy klientów w przypadku produktów inwestycyjnych, pracownicy pośredników czy nawet pracownicy konkurentów. Badania oparte na źródłach pierwotnych mogą być zarówno badaniami jakościowymi, jak i ilościowymi. Postępowanie badawcze w tym zakresie będzie zależało od konkretnej sytuacji i może wymagać tak badań orientacyjnych, jak i opisowych.

Na etapie pełnego rozpoznania, w zakresie penetrowania zagadnień technicznych, potrzebne są określone informacje rynkowe. Określenie parametrów technicznych nowego produktu na podstawie metody HOQ wymaga, z jednej strony, poznania ważności poszczególnych atrybutów nabywców (ang. *customer attributes*), z drugiej zaś określenia postrzegania przez nabywców nowego produktu oraz produktów konkurencyjnych ze względu na te atrybuty. Dlatego postępowanie badawcze w tym przypadku musi być dostosowane do wymagań metody HOQ w stosunku do informacji rynkowych[3)].

[3)] Mówiono o tym w punkcie 3.1.4 pracy.

W zakresie pozyskania informacji rynkowych na etapie pełnego rozpoznania koncepcji, istotne jest przeprowadzenie badań koncepcji nowego produktu. Takie badania powinny być przeprowadzone po pełnym rozpoznaniu rynku i techniki, gdyż rozpoznania te mogą doprowadzić do pewnych modyfikacji lub pełniejszego ukształtowania koncepcji nowego produktu. Dlatego należy dążyć do tego, aby badaniom koncepcji poddana została jak najbardziej dojrzała koncepcja. Warto przypomnieć, że na etapie wstępnego rozpoznania koncepcji powinno być zrealizowane badanie jakościowe w tym względzie, prowadzące do poznania wstępnej reakcji nabywców na koncepcję nowego produktu. Obecnie chodzi o przeprowadzenie diagnozy ilościowej, pozwalającej – w szczególności – na wyznaczenie zamiaru zakupu nowego produktu. Informacja o tym zamiarze może być dalej wykorzystana do rozpoznania ekonomicznego, dotyczącego koncepcji nowego produktu. Badanie koncepcji pozwala również na zdobycie wielu informacji diagnostycznych, które mogą służyć wyjaśnieniu określonej opinii nabywców o koncepcji nowego produktu. Również informacje diagnostyczne będą pomocne przy ostatecznym dopracowaniu i ukształtowaniu koncepcji, co może mieć miejsce po badaniu koncepcji.

Na rysunku 5.4 przedstawiono również grupę „innych informacji rynkowych", które należy pozyskać na etapie pełnego rozpoznania. Jest to grupa informacji mocno zróżnicowana zarówno co do treści, jak i sposobów pozyskiwania. Informacje te wyspecyfikowano w punktach siódmym i jedenastym, w tablicy 2.4, w rozdziale drugim. Ze względu na dużą ich różnorodność i liczbę nie wymieniano każdej informacji osobno, lecz zgrupowano je w zakresie kategorii „inne informacje rynkowe". Z podobnych względów nie zaprezentowano sposobów pozyskiwania każdej z tych informacji. Niemniej sposoby te omówiono w rozdziale trzecim pracy. Informacje z tej grupy znajdują zastosowanie do różnych działań i czynności etapu pełnego rozpoznania.

Ze względu na pokaźną ilość informacji rynkowych niezbędnych na etapie pełnego rozpoznania, należy dążyć do pozyskiwania różnych rodzajów informacji, przy jak najmniejszej liczbie przedsięwzięć badawczych. Działanie takie ma na celu zmniejszenie kosztów pozyskiwania niezbędnych informacji. Wskazane jest, żeby przy planowaniu danego projektu badawczego na określonej populacji uwzględnić możliwości pozyskiwania jak największej ilości informacji, które mogą od danej populacji pochodzić. Wiąże się to z określonym sformułowaniem ogólnego i szczegółowych problemów badawczych oraz, w konsekwencji, odpowiednim zaprojektowaniem instrumentu pomiarowego. Jednocześnie należy zwrócić uwagę na to, aby nie było żadnych przeciwwskazań do takiego postępowania w określonym przypadku, na przykład merytorycznych. Zauważmy, że wiele potrzebnych informacji rynkowych na etapie pełnego rozpoznania pochodzi od potencjalnych nabywców nowego produktu. Dlatego warto łączyć określone problemy badawcze w ramach jednego przedsięwzięcia badawczego, co odpowiednio znajdzie swoje odzwierciedlenie w instrumencie pomiarowym. Oznacza to, że należy rozważyć możliwości ujęcia w zakresie jak najmniejszej liczby studiów badań potrzeb i preferencji, segmentów rynkowych, lojalności i satysfakcji z używanych produktów, postępowania nabywców przy zakupie, czy też postrzegania przez nabywców produktów konkurencyjnych. Na przykład, badania segmentacyjne rynku oparte na poszukiwanych korzyściach dają jednoczesne rozpoznanie potrzeb badanych jednostek, gdyż segmenty o różnych poszukiwanych korzyściach odpowiadają grupom nabywców o różnych potrzebach. Innym przykładem w tym zakresie jest badanie postrzegania przez nabywców koncepcji nowego produktu i produktów konkurencyjnych. Jeśli w ramach danego projektu nowego produktu zamierza się korzystać z metody HOQ przy określaniu parametrów technicznych nowego produktu, i tym samym badać wspomniane postrzeganie, to dane rynkowe zebrane na potrzeby metody HOQ mogą jed-

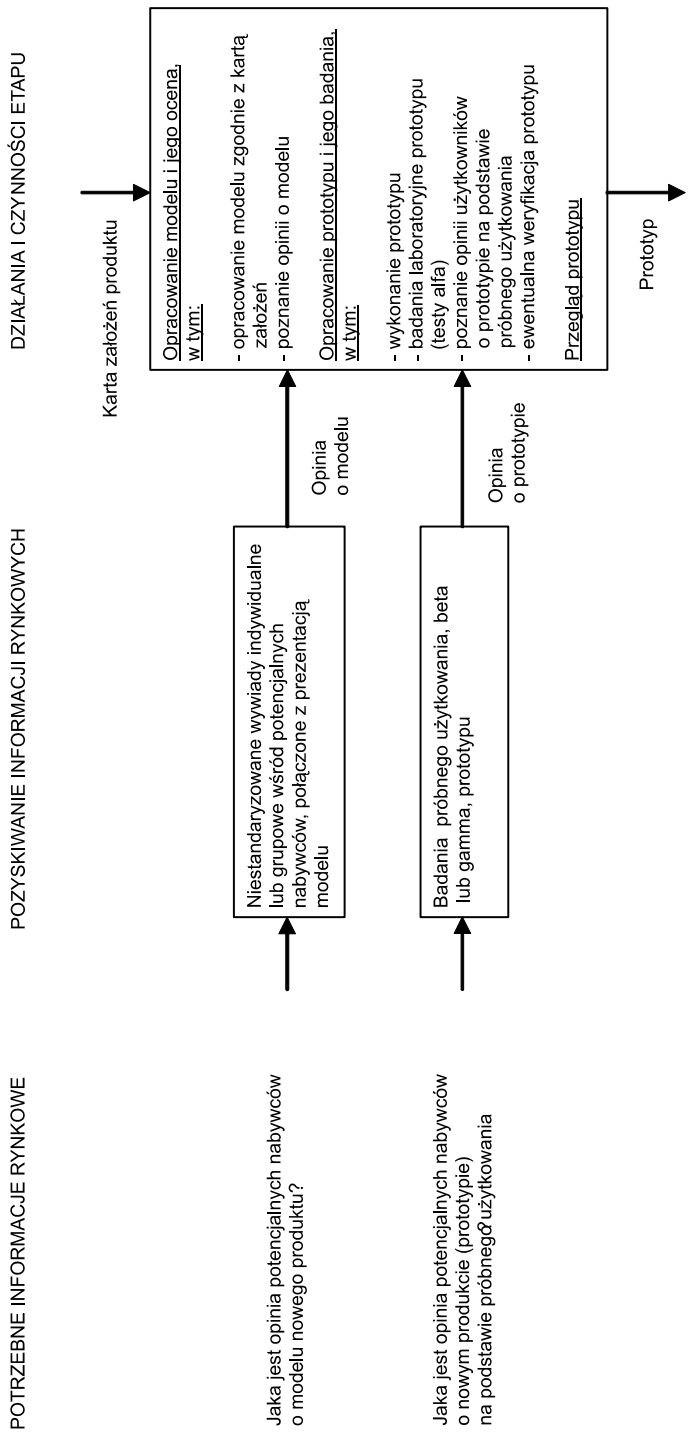
nocześnie służyć budowie mapy percepcji. Dodatkowo, przy projektowaniu określonego badania należy uwzględnić, jakie możliwości podjęcia różnych niezbędnych zagadnień daje planowana metoda analityczna. Na przykład, stosując *conjoint analysis*, można odkryć zarówno preferowaną kombinację poziomów atrybutów nowego produktu, jak też i segmenty rynkowe oraz ich preferencje.

Wszelkie informacje rynkowe zebrane na etapie pełnego rozpoznania, jak też i w całej fazie przygotowania koncepcji nowego produktu, służą, z jednej strony, do opracowania karty założeń nowego produktu, z drugiej zaś, do pełnego przeglądu koncepcji nowych produktów. Przegląd ten jest istotny, gdyż w jego zakresie podejmowana jest decyzja, czy dana koncepcja przejdzie do fazy przekształcenia koncepcji w produkt, co przy pozytywnej decyzji oznacza zazwyczaj duże zaangażowanie się przedsiębiorstwa (głównie finansowe) w dany projekt nowego produktu. Dlatego na przeglądzie tym wykorzystuje się wszelkie informacje – rynkowe, techniczne, ekonomiczne i inne – dotyczące danej koncepcji.

5.2. Faza przekształcenia koncepcji w produkt

Pomimo że faza przekształcenia koncepcji w produkt jest zdominowana przez działania i czynności techniczne, zmierzające do zaprojektowania nowego produktu i sposobu jego wytwarzania, to nadal informacje rynkowe pełnią w niej istotną rolę. Uwzględniając aspekty rynkowe, uwaga w poprzedniej fazie rozwojowej skupiona była na odkryciu tego „co" jest potrzebne na rynku, natomiast w obecnej fazie, gdy pojawiają się kolejne przybliżone formy nowego produktu (np. model, prototyp, produkty serii próbnej), chodzi o sukcesywne sprawdzanie, czy kolejno powstałe formy odpowiadają zdiagnozowanym potrzebom. Dlatego informacje rynkowe są niezbędne w tej fazie, zarówno na etapie opracowania prototypu, jak też na etapie opracowania produktu i technologii. Kontakt z potencjalnymi nabywcami nie może kończyć się na określeniu ich wymagań, kolejno powstające formy nowego produktu mogą być weryfikowane w świetle opinii potencjalnych nabywców. Potrzeby nabywców, szczególnie konsumentów, są złożone, stąd stopniowe sprawdzanie, czy właściwie je odczytano, jest konieczne. Dlatego w fazie przekształcania koncepcji w produkt bada się przede wszystkim prototypy oraz produkty serii próbnej lub informacyjnej.

Na rysunku 5.5 zaprezentowano informacje rynkowe, sposoby ich pozyskiwania oraz zastosowanie tych informacji na etapie opracowania prototypu (etap V). Gdy opracowany jest model nowego produktu, możliwe staje się poznanie opinii potencjalnych nabywców o tym modelu. Może to polegać na przeprowadzeniu badań jakościowych (np. niestandaryzowane wywiady indywidualne lub grupowe) lub badań wykorzystujących jedną ze standaryzowanych technik opartych na interrogacji (np. wywiad kwestionariuszowy) z potencjalnymi nabywcami, w trakcie których konieczne będzie zaprezentowanie modelu badanym. Jednakże niejednokrotnie modele prezentują tylko wygląd nowego produktu, stąd badanie opinii nabywców o modelu może okazać się niecelowe. Dzieje się to wtedy, gdy wymagania nabywców co do ogólnego wyglądu nowego produktu zostały już ustalone w poprzedniej fazie, na przykład w trakcie badania koncepcji nowego produktu. Wtedy badanie opinii nabywców o modelu nowego produktu może nie wnieść nowych i istotnych informacji do rozwoju nowego produktu, tym bardziej, gdy planowane jest badanie próbnego użytkowania prototypu. Stąd w każdym przypadku należy rozważyć celowość takich badań.



Rys. 5.5. Informacje rynkowe, ich pozyskiwanie i stosowanie na etapie opracowania prototypu

Źródło: opracowanie własne

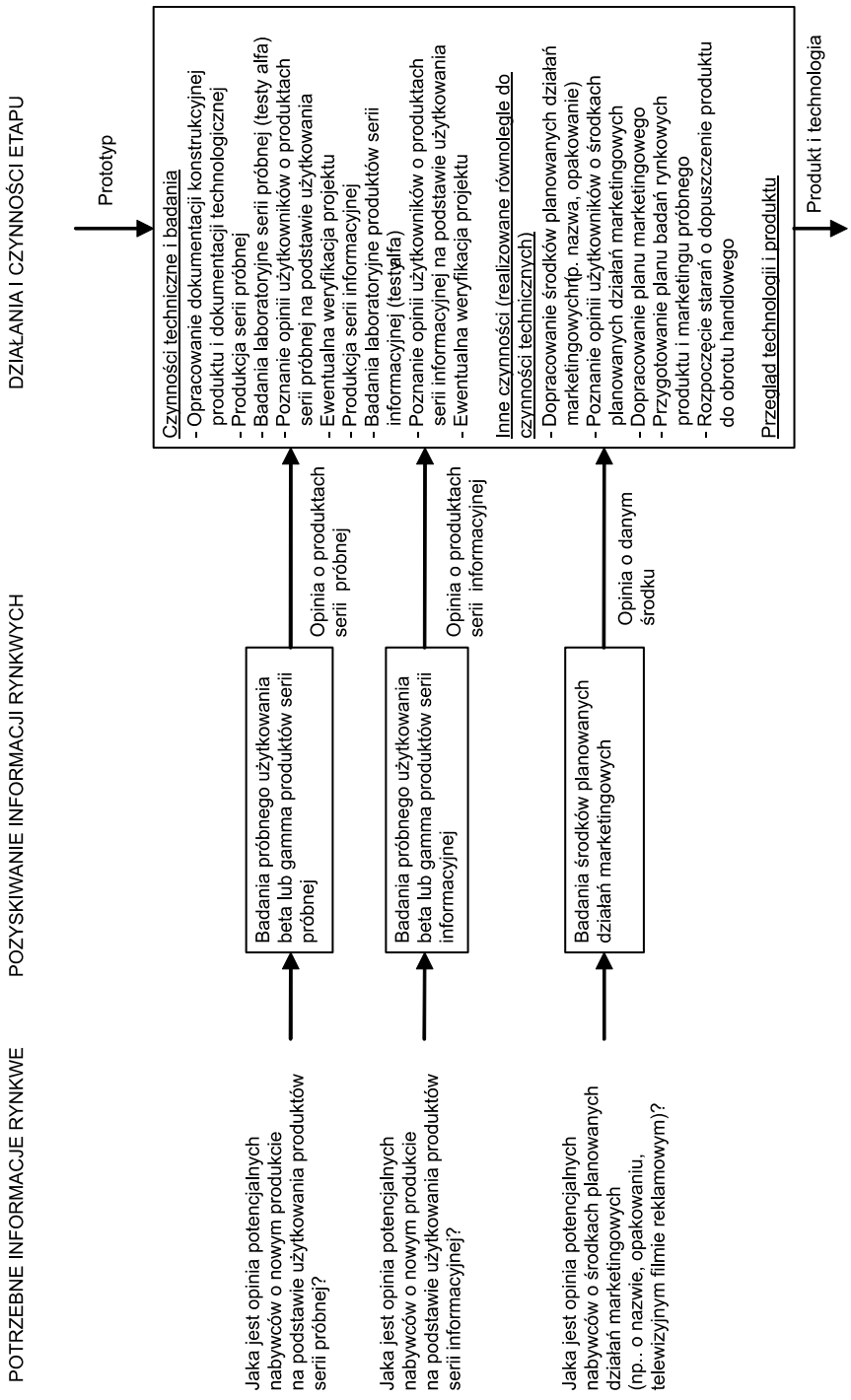
Mniej wątpliwości, co do celowości przeprowadzenia, występuje w przypadku badań próbnego użytkowania, które stosowane są wobec prototypów oraz produktów pochodzących z serii próbnej lub informacyjnej[4)]. Zasadność ich przeprowadzenia trudno jest podważyć, gdyż wnoszą one faktycznie nową i istotną informację rynkową – jest nią, ogólnie rzecz biorąc, opinia potencjalnych nabywców o nowym produkcie na podstawie próbnego użytkowania. We wcześniejszych etapach rozwoju nowego produktu tego rodzaju informacja nie była możliwa do uzyskania ze zrozumiałych względów. W fazie przekształcenia koncepcji w produkt jest ona istotna, bo umożliwia weryfikację nowego produktu. W związku z tym, pożądane byłoby jak najszybsze pozyskanie tego rodzaju informacji, co przemawiałoby za przeprowadzaniem badań próbnego użytkowania już na etapie opracowania prototypu. Jednakże dwie kwestie mogą zadecydować o tym, że badania próbnego użytkowania nie będą realizowane wobec prototypów. Pierwsza dotyczy jakości prototypów. Często prototypy wykonywane są w innej technologii oraz z innych materiałów niż gotowe produkty, stąd ich jakość jest niższa niż gotowych produktów. Niemniej powinny one funkcjonować tak jak gotowe produkty. Dlatego badanie próbnego użytkowania prototypu mogłoby sprawdzać funkcjonowanie nowego produktu, jednak jakość jego wykonania oraz materiały użyte do jego budowy mogłyby negatywnie odbić się na wynikach całego badania. Innymi słowy, czynnik niskiej jakości prototypu mógłby wpłynąć na opinie badanych i, tym samym, zniekształcić je. Dlatego badania takie często przeprowadza się wtedy, gdy opracowana jest już technologia produktu i próbki do badań mogą być uzyskane w wyniku zastosowania tej technologii. Drugi problem, związany z przeprowadzaniem badań próbnego użytkowania prototypów, wiąże się z liczbą próbek niezbędnych do badania. Technologia wytwarzania prototypu może nie być przystosowana do przygotowania odpowiednio licznej partii próbek do badania, na przykład w liczbie kilkuset sztuk. Dlatego prototypy zazwyczaj badane są za pomocą badań laboratoryjnych (testy alfa), natomiast badania próbnego użytkowania beta i gamma najczęściej przeprowadzane są dopiero na kolejnym etapie. Jednakże w sytuacji, gdy w zakresie danego projektu rozwoju nowego produktu nie wystąpią przeciwwskazania do zastosowania badania próbnego użytkowania na etapie opracowania prototypu – z tytułu jakości prototypów, ich liczby czy innych czynników – to wtedy pożądane jest przeprowadzenie takiego badania już na tym etapie. Im wcześniej zostaną uzyskane informacje z takiego badania, tym mniej dotkliwe będą wszelkie ewentualne modyfikacje w zakresie projektu nowego produktu. Na przykład, przygotowanie prototypu wymaga opracowania jego konstrukcji oraz technologii, dlatego iteracyjne dochodzenie do właściwego rozwiązania może spowodować konieczność ponownego opracowania produktu i technologii prototypu. Natomiast, jeśli konieczność znacznej weryfikacji projektu nowego produktu zostanie wykryta dopiero po wykonaniu serii próbnej, to może się okazać, że pętlą iteracyjną trzeba objąć zarówno postępowanie w zakresie opracowania prototypu, jak też postępowanie w zakresie opracowania konstrukcji i technologii gotowego produktu. W efekcie, im później stwierdzone są wszelkie konieczne zmiany w dotychczasowych działaniach w zakresie projektu nowego produktu, tym wyższe mogą być koszty rozwoju oraz dłuższy czas trwania projektu. Zatem wczesne wychwycenie koniecznych modyfikacji jest wyraźnie korzystne w rozwoju nowych produktów. Nie wyklucza się też takich sytuacji, w których badania próbnego użytkowania będą przeprowadzane zarówno na etapie opracowania prototypu, jak też na etapie opracowania produktu i technologii. Takie podejście może być uzasadnione, gdy stopień innowacji nowego produktu jest wysoki oraz wysokie jest ryzyko związane z danym rozwojem.

[4)] Badania te omówiono w punkcie 3.1.7 pracy.

Osobną kwestią jest ustalenie, jakiego rodzaju badanie próbnego użytkowania przeprowadzać, to znaczy, badanie monadyczne czy badanie porównawcze (pary lub trójki produktów). Decyzja taka będzie głównie zależała od przewidywanej sytuacji w zakresie konkurencji nowego produktu. Gdy, po wprowadzeniu nowego produktu na rynek, nie przewiduje się, że nowy produkt będzie musiał bezpośrednio konkurować z jakimś innym produktem o ugruntowanej pozycji rynkowej, wystarczające może okazać się badanie monadyczne. Natomiast wtedy, gdy konkurencja na rynku nowego produktu będzie wysoka, na przykład dany nowy produkt będzie musiał konkurować bezpośrednio z produktem lub produktami o silnej rynkowej pozycji, to wskazane byłoby zastosowanie badania porównawczego. Badanie pary wystąpi wtedy, gdy bezpośrednia konkurencja pochodzi ze strony jednego produktu, zaś badanie trójki – gdy tych produktów będzie więcej. W tym ostatnim przypadku, do badania trójki należy wybrać dwa najgroźniejsze produkty konkurencyjne.

Badania próbnego użytkowania wymagają adaptacji do określonej sytuacji związanej z danym projektem nowego produktu. Adaptacja ta dotyczy zarówno umiejscowienia badania w procesie rozwoju nowego produktu, jak też i wyboru określonego rodzaju badania. Ponadto na konieczność wspomnianej adaptacji wpływają też inne czynniki, które decydują o sposobie realizacji badania, takie jak: kto będzie użytkował produkt (np. potencjalni nabywcy, pracownicy, eksperci) oraz miejsce realizacji badania (np. w firmie czy w domu użytkownika). Ten ostatni czynnik zależy przede wszystkim od rodzaju nowego produktu i wiąże się z tym, że badanie próbnego użytkowania powinno zostać zrealizowane w naturalnych warunkach eksploatacji. Dlatego, na przykład, produkty przeznaczone dla gospodarstw domowych powinny być badane w domu. Z kolei, gdy chodzi o kwestię, kto powinien użytkować nowy produkt w badaniu, to ponownie najbardziej zbliżoną do naturalnej sytuacji jest ta, gdy robią to potencjalni nabywcy. Jednakże niektóre firmy nie decydują się na takie rozwiązanie, poprzestając na swoich pracownikach, gdyż chcą w ten sposób ochronić nowy produkt przed ujawnieniem go konkurencji.

Na rysunku 5.6 zaprezentowano główne informacje rynkowe, sposoby ich pozyskiwania oraz miejsce ich wykorzystania na etapie opracowania produktu i technologii (etap VI). Na tym etapie opinia nabywców o nowym produkcie pozyskiwana jest na podstawie badań próbnego użytkowania, o czym już mówiono przy okazji badań prototypów. Na rysunku tym wskazano dwie potencjalne sytuacje, w których mogą być przeprowadzone badania próbnego użytkowania. Pierwszą z nich jest badanie serii próbnej, drugą zaś badanie serii informacyjnej. Jeśli w zakresie danego projektu nowego produktu przewiduje się tylko serię próbną (nazywaną nieraz serią pilotażową), to gotowe produkty z tej serii powinny zostać wykorzystane do badań próbnego użytkowania. W związku z tym, seria ta powinna być odpowiednio liczna. Natomiast niektóre przedsiębiorstwa postępują w ten sposób, że najpierw przygotowują serię próbną, która przechodzi tylko badania laboratoryjne (testy alfa) i stanowi to podstawę do weryfikacji projektu nowego produktu. Seria próbna nie jest wtedy zbyt liczna, może składać się na nią zaledwie dziesięć sztuk – na przykład. Natomiast po weryfikacji projektu uruchamiana jest seria informacyjna, z której próbki przeznaczone są do badań wewnętrznych (testy alfa) oraz badań próbnego użytkowania (testy beta i gamma). Seria informacyjna jest znacznie większa niż seria próbna, może liczyć kilkaset sztuk gotowych produktów. Badaniom próbnego użytkowania poddawane są próbki pochodzące albo z serii próbnej, albo z serii informacyjnej.



Rys. 5.6. Informacje rynkowe, ich pozyskiwanie i stosowanie na etapie opracowania produktu i technologii

Źródło: opracowanie własne

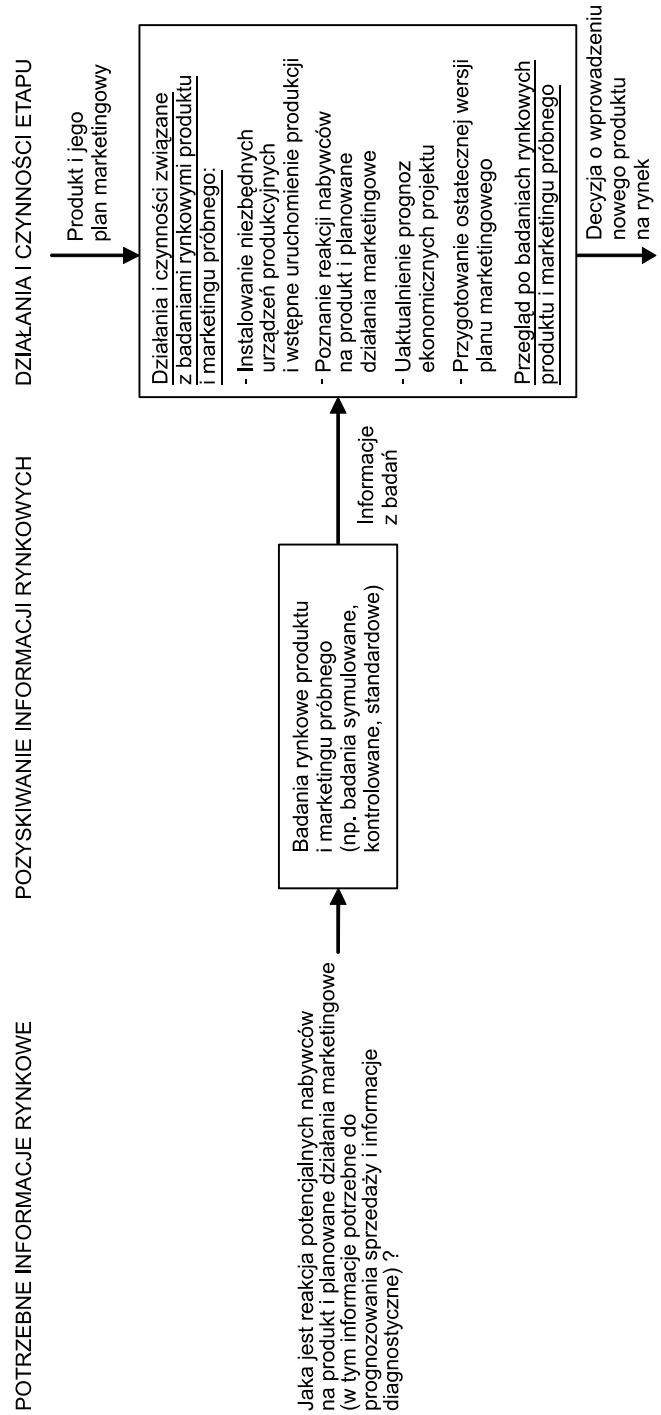
W fazie przekształcenia koncepcji w produkt pozyskiwane są również informacje rynkowe, których treścią są opinie potencjalnych nabywców o poszczególnych środkach planowanych działań marketingowych. Badania tych środków umiejscowiono na etapie opracowania produktu i technologii dlatego, że po opracowaniu i zatwierdzeniu prototypu – po jego pozytywnym przejściu przez przegląd prototypów – nowy produkt jest już określony bardziej precyzyjnie. Ułatwi to dopracowanie niezbędnych środków planowanych działań marketingowych. Jednakże mogą wystąpić i takie sytuacje, gdy badania tych środków mogą już zostać rozpoczęte na etapie opracowania prototypu.

To, jakie środki planowanych działań marketingowych podlegają badaniu będzie zależało od określonego projektu nowego produktu. Na przykład, takiemu badaniu mogą być poddane nazwa, opakowanie lub telewizyjny film reklamowy. Istotą tych badań jest sprawdzenie, jaka jest opinia potencjalnych nabywców o określonym środku działań marketingowych. Dlatego realizacja takiego badania wymaga najpierw opracowania danego środka i następnie zaprojektowania sposobu przeprowadzenia badania. Zazwyczaj w badaniu tego rodzaju na instrument pomiarowy będą składały się dwa elementy: badany środek działań marketingowych, który stanowi swego rodzaju bodziec wobec badanych, oraz określony sposób rejestrowania reakcji badanych na ten bodziec. Gdy badanie takie przebiega na podstawie jednej ze standaryzowanych technik opartych na interrogacji, co może w praktyce mieć miejsce stosunkowo często, to reakcja na badany środek jest rejestrowana w kwestionariuszu. Można przy tym, do poznania opinii badanych o badanym bodźcu, zastosować skalę Likerta, dyferencjał semantyczny lub skalę Stapela. Najlepiej, jeśli badanie takie zostanie przeprowadzone na próbie reprezentującej populację potencjalnych nabywców nowego produktu. Jeśli badaniu ma być poddanych kilka środków działań marketingowych, to najlepiej byłoby badać je w jednym przedsięwzięciu badawczym. Jest to możliwe, gdyż mamy w tym przypadku do czynienia z tą samą populacją badaną. Postępowanie takie wpłynie na zmniejszenie kosztów związanych z pozyskiwaniem informacji rynkowych oraz najprawdopodobniej skróci czas realizacji projektu nowego produktu, w porównaniu do sytuacji, gdy każdy środek działań marketingowych sprawdzany byłby w odrębnym badaniu.

5.3. Faza uruchomienia produkcji i komercjalizacji

Informacje rynkowe pozyskiwane w fazie uruchomienia produkcji i komercjalizacji, z jednej strony, wiążą się ze sprawdzeniem planowanych działań marketingowych, z drugiej zaś strony dotyczą reakcji rynku na wprowadzenie nowego produktu. Sprawdzenie planowanych działań marketingowych realizowane jest na etapie badań rynkowych produktu i marketingu, który to etap wydziela się właśnie ze względu na te badania. Natomiast poznanie reakcji rynku na wprowadzenie nowego produktu jest przedmiotem etapu komercjalizacji.

Na rysunku 5.7 przedstawiono ogólnie potrzebną informację rynkową, jej pozyskiwanie oraz wykorzystanie na etapie badań rynkowych produktu i marketingu. Badania te stanowią ostatnią okazję do zweryfikowania nowego produktu oraz przygotowanych planów marketingowych, przed podjęciem decyzji o wprowadzeniu nowego produktu na rynek. Dostarczają przede wszystkim informacji do prognozowania sprzedaży nowego produktu, ale nie tylko. Wiele informacji diagnostycznych może pochodzić z tych badań, szczególnie wtedy, gdy obejmują one zakup i użytkowanie nowego produktu. Obfitość informacji, których mogą dostarczyć badania rynkowe produktu i marketingu próbnego jest ich niewątpliwą zaletą, jednakże mają one też dość istotne wady. Wydłużają czas rozwoju nowego produktu, mogą ujawnić nowy produkt konkurencji i, tym samym, umożliwić konkurentom przygotowanie stosowanej reakcji. Wiążą się też z określonymi kosztami. Dlatego niektóre firmy nie realizują tych badań.



Rys. 5.7. Informacje rynkowe, ich pozyskiwanie i stosowanie na etapie badań rynkowych produktu i marketingu

Źródło: opracowanie własne

Badania rynkowe produktu i marketingu próbnego powinno się stosować wtedy, gdy wprowadzenie nowego produktu na rynek jest obarczone dużym ryzykiem i ewentualne straty wynikające z porażki rynkowej są nieporównywalne z kosztami realizacji tych badań. Również celowe jest podjęcie tych badań wówczas, gdy wysoce niepewna jest prognoza sprzedaży nowego produktu. Wtedy informacje pochodzące z badań rynkowych produktu i marketingu próbnego mogą znacznie tę prognozę urealnić, co również sprawi, że prognozy ekonomiczne będą bardziej trafne. Pożądane jest też przeprowadzanie tych badań w sytuacji, gdy występuje duża niepewność co do reakcji potencjalnych nabywców na planowane działania marketingowe. Na przykład, gdy przygotowana strategia marketingowa wprowadzenia nowego produktu na rynek opiera się na ryzykownym rozwiązaniu, które wymaga sprawdzenia. Natomiast można obejść się bez badań rynkowych produktu i marketingu próbnego w rozwoju nowego produktu, jeśli ryzyko wprowadzenia na rynek danego produktu jest niewielkie. Taka sytuacja występuje zazwyczaj wtedy, gdy nowy produkt różni się w niewielkim stopniu od dotychczasowych produktów lub gdy przy wprowadzeniu nowego produktu na rynek oparto się na wcześniej sprawdzonych rozwiązaniach, na przykład w zakresie dystrybucji, promocji lub ustalania ceny.

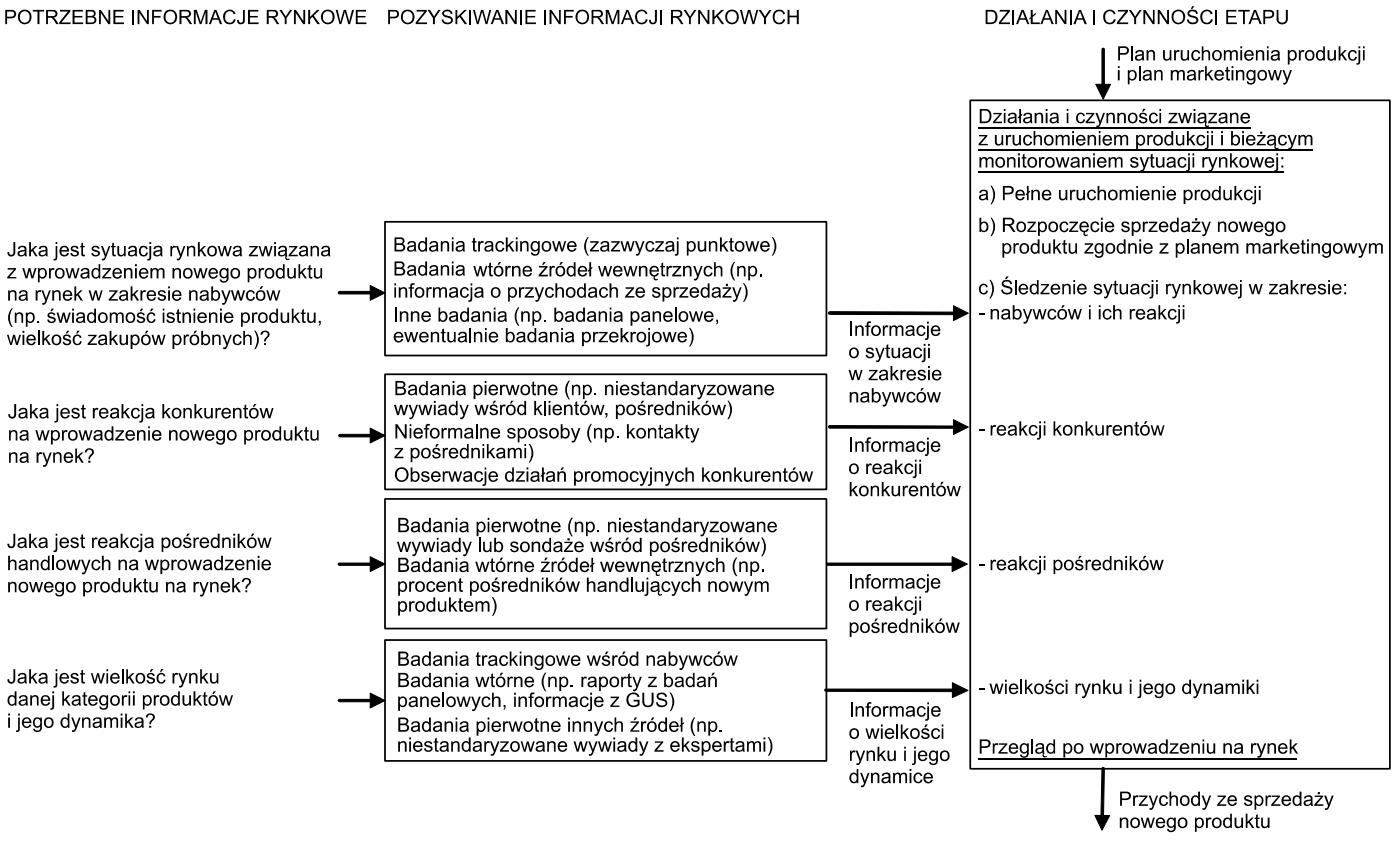
Różne rodzaje badań rynkowych produktu i marketingu próbnego omówiono w punkcie 3.1.7. Niektóre z tych badań odpowiadają bardziej produktom inwestycyjnym, inne produktom konsumpcyjnym. Na przykład, badania kontrolowane oparte na sprzedaży nieformalnej są bardziej właściwe dla produktów inwestycyjnych, podczas gdy badania symulowane (tzw. symulowany test marketingowy) oraz badania standardowe (tzw. standardowy test marketingowy) odpowiadają bardziej produktom konsumpcyjnym. C. M. Crawford i C. A. Di Benedetto podają, że każde z tych badań może być realizowane samodzielnie lub niektóre z nich mogą być łączone w pewien system[5)].

W przypadku każdego projektu nowego produktu należy rozważyć wszelkie za i przeciw zastosowaniu badań rynkowych produktu i marketingu próbnego, uwzględniając jednocześnie wybór właściwego rodzaju badania. Warto też pamiętać, że wszelkie niedomagania tych badań, w tym czas i koszty poniesione na ich przeprowadzenie, mogą okazać się niewielkie wobec strat poniesionych przy nieudanym wprowadzeniu nowego produktu na rynek.

Informacje rynkowe zebrane w badaniach rynkowych produktu i marketingu próbnego służą zweryfikowaniu i uaktualnieniu prognoz sprzedaży nowego produktu oraz marketingowego planu wprowadzenia produktu na rynek. Wpłynie to na uaktualnienie innych informacji, na przykład prognoz ekonomicznych, potrzebnych do przeprowadzenia przeglądu po badaniach rynkowych produktu i marketingu próbnego. Efektem tego przeglądu będzie podjęcie istotnej decyzji o wprowadzeniu nowego produktu na rynek.

Rysunek 5.8 prezentuje podstawowe informacje rynkowe potrzebne na etapie komercjalizacji nowego produktu, główne sposoby ich pozyskiwania oraz zastosowanie tych informacji w rozwoju nowego produktu. Informacje te służą śledzeniu sytuacji rynkowej co do różnych aspektów, na przykład w zakresie nabywców, konkurencji, czy też wielkości rynku. Śledzenie to jest niezbędne, przede wszystkim, w celu sprawdzenia, w jakim stopniu realizowane są cele, które przyjęto w projekcie rozwoju nowego produktu. Jeśli postawione cele nie są osiągane, to należy podjąć działania korygujące. Idealnie, jeśli działania takie, w nawiązaniu do różnych potencjalnych problemów, zostaną zaplanowane przed rozpoczęciem wprowadzania nowego produktu na rynek. Wówczas, w razie konieczności, szybciej zostaną wprowadzone w życie. Informacje rynkowe gromadzone na etapie komercjalizacji mają również pomóc w zrozumieniu danej sytuacji, zwłaszcza gdy jest ona niekorzystna.

[5)] C. M. Crawford, C. A. Di Benedetto, dz. cyt., s. 441.



Rys. 5.8. Informacje rynkowe, ich pozyskiwanie i stosowanie na etapie komercjalizacji

Źródło: opracowanie własne

Dlatego, oprócz podstawowej wielkości, jaką jest wielkość przychodów ze sprzedaży nowego produktu (pochodząca z wewnętrznych źródeł wtórnych), która odpowiada zagregowanym zakupom nowego produktu przez nabywców w określonym czasie, należy pozyskiwać:

— inne informacje rynkowe dotyczące nabywców (np. świadomość istnienia nowego produktu, wielkość zakupów próbnych, czynniki wpływające na podjecie decyzji zakupu, stopień akceptacji nowego produktu przez handel),
— informacje dotyczące konkurencji (np. reakcja konkurentów na wprowadzenie nowego produktu na rynek)
— ogólne informacje rynkowe (np. wielkość rynku).

Najlepszym sposobem na śledzenie sytuacji na rynku nowego produktu jest zastosowanie badań trackingowych przeprowadzanych wśród potencjalnych nabywców nowego produktu, przy czym badania te powinny być specjalnie zaprojektowane do tego celu. Wtedy można pozyskać wiele niezbędnych informacji rynkowych. Badania tego rodzaju powinny być przeprowadzane wśród potencjalnych nabywców nowego produktu, gdyż do śledzenia sytuacji na tym rynku potrzebnych jest najwięcej informacji rynkowych w zakresie nabywców. Również wiele informacji służących śledzeniu sytuacji na rynku nowego produktu można uzyskać na podstawie badań panelowych, jednakże tego rodzaju badania – przyjmując, że są one prowadzone przez firmy badawcze w celu śledzenia konsumpcji różnych kategorii produktów konsumpcyjnych – nie dostarczają informacji diagnostycznych. Najmniej przydatne do monitoringu wprowadzenia nowego produktu na rynek będą badania przekrojowe, gdyż nie zapewniają one ciągłego spływu potrzebnych informacji rynkowych. Jak to przedstawiono na rysunku 5.8, pożyteczne też będą badania oparte na wewnętrznych źródłach wtórnych. Z tych źródeł uzyskiwana jest informacja o przychodach ze sprzedaży nowego produktu oraz liczba (lub odsetek) pośredników handlowych, którzy podjęli się sprzedaży nowego produktu. W celu poznania reakcji pośredników na nowy produkt, możliwe jest też przeprowadzenie niestandaryzowanych wywiadów lub użycie jednej ze standaryzowanych technik badawczych opartych na interrogacji (np. wywiadu kwestionariuszowego, CATI) wśród pośredników handlowych. Natomiast reakcja konkurentów na nowy produkt może zostać określona poprzez niestandaryzowane wywiady, na przykład wśród pośredników konkurentów lub ich dostawców. Istotne w tym względzie mogą okazać się też obserwacje działań promocyjnych konkurentów oraz nieformalne sposoby pozyskiwania informacji.

Informacje rynkowe pochodzące ze śledzenia wprowadzenia nowego produktu na rynek będą przydatne przy kolejnych pracach nad tworzeniem nowych produktów. Dlatego powinny być przechowywane, na przykład w wewnętrznej bazie danych, tworząc zbiór danych historycznych, który będzie służył wyznaczaniu różnych wskaźników niezbędnych w zakresie przyszłych projektów nowych produktów. Przydatność danych historycznych w rozwoju nowych produktów sukcesywnie wskazywano w różnych fragmentach pracy.

ZAKOŃCZENIE

Odpowiadając na pierwsze pytanie badawcze pracy, ustalono podstawowe działania i czynności, decyzje oraz etapy występujące w procesie rozwoju nowych produktów. Wpierw jednak zdefiniowano podstawowe pojęcia wiążące się z tym pytaniem, takie jak produkt, nowy produkt i proces rozwoju nowego produktu. Okazuje się, że wiele znaczeń przypisuje się nowemu produktowi. W pracy pojęcie nowego produktu oparto na aspekcie nowości produktu wobec firmy realizującej rozwój nowych produktów. Takie ujęcie jest zasadne, gdy mowa o tworzeniu nowych produktów, gdyż bierze się wtedy pod uwagę punkt widzenia podmiotu kształtującego nowy produkt. Potwierdzają to tak krajowe, jak i zagraniczne wiodące publikacje traktujące o rozwoju nowych produktów. Działania i czynności występujące w rozwoju nowych produktów są złożone i różnego rodzaju (np. techniczne, rynkowe, ekonomiczne). Do pewnego stopnia tę sytuację porządkuje wprowadzenie procesu rozwoju nowych produktów, w którym wyróżniono trzy podstawowe fazy i etapy w każdej z nich. W fazie przygotowania koncepcji nowego produktu wyodrębniono cztery etapy, w fazie przekształcenia koncepcji w produkt – dwa, natomiast w fazie uruchomienia produkcji i komercjalizacji – również dwa. Podstawą do ustalenia tych etapów były decyzje, w wyniku których dokonuje się selekcji sposobności, koncepcji lub projektów nowych produktów. Każdy z tych etapów opisano za pomocą elementarnej koncepcji podejścia systemowego, co pozwoliło na systematyczną ich analizę pod kątem wykorzystania informacji rynkowych. Jednakże w praktyce, ze względu na presję czasu, wiele działań i czynności tego procesu nakłada się, w większym bądź mniejszym stopniu, stąd mamy do czynienia z wieloma jednocześnie wykonywanymi działaniami w rozwoju nowych produktów. Obecnie mówi się o symultanicznym procesie rozwoju nowych produktów. Niemniej, bez wyróżnienia faz i etapów tego procesu, jakakolwiek systematyczna jego analiza na potrzeby pracy byłaby niezmiernie trudna, czy wręcz niemożliwa.

Przed udzieleniem odpowiedzi na drugie pytanie badawcze zdefiniowano pojęcie informacji rynkowej, gdyż jest to kolejne kluczowe pojęcie używane w pracy. Informację rynkową zdefiniowano na podstawie analizy pojęć rynku i informacji. Do określenia tego ostatniego pojęcia użyto ujęcia infologicznego informacji, które wykorzystano też do określenia pojęcia „informacja rynkowa". Odpowiadając na to pytanie badawcze, określono podstawowe typy informacji rynkowych, ich cechy jakościowe oraz procesy informacyjne. Typy informacji rynkowych ustalono, opierając się na podstawowych rodzajach podmiotów rynkowych. Studia literatury dotyczące cech jakościowych informacji pokazały, że można wskazać wiele takich cech, jednakże opracowanie pełnej listy jest trudne, a nawet niemożliwe. Tworząc taką listę, należy uwzględnić indywidualne preferencje użytkowników informacji, które będą zależały od danego użytkownika. Dlatego w pracy skupiono się na czterech kluczowych cechach jakościowych informacji – przydatności, wiarygodności, aktualności oraz kompletności – i cechy te szerzej scharakteryzowano w nawiązaniu do informacji rynkowych. Literatura poświęcona informacyjnym systemom zarządzania wyróżnia aż osiem procesów informacyjnych, które składają się na cykl życia informacji. Każdy z tych procesów omówiono w kontekście informacji rynkowych.

W nawiązaniu do trzeciego pytania badawczego przeprowadzono badania literatury i merytoryczną analizę poszczególnych etapów procesu rozwoju nowych produktów. Okazało się, że informacje rynkowe są potrzebne na każdym etapie tego procesu. Informacje te

są niezbędne do podejmowania różnych decyzji w rozwoju nowych produktów. Jednakże niektórzy autorzy, jak na przykład R. G. Cooper, w zakresie pewnych etapów wyodrębniają działania i czynności bezpośrednio poświęcone gromadzeniu informacji rynkowych. Świadczy to o dużej wadze tych informacji w zakresie rozpatrywanej działalności. Szczególnie duże zapotrzebowanie na informacje rynkowe występuje na etapie pełnego rozpoznania koncepcji. Bierze się to stąd, że etap ten kończy fazę przygotowania koncepcji nowego produktu i podejmowana jest decyzja, czy dana koncepcja przejdzie do fazy przekształcenia koncepcji w produkt. W tej drugiej fazie, zazwyczaj kosztownej i czasochłonnej, powinny znaleźć się projekty nowych produktów, które cechuje wysokie prawdopodobieństwo uzyskania sukcesu. Dlatego pełen przegląd koncepcji, kończący czwarty etap, wymaga jak najbardziej kompletnych informacji o przygotowywanym nowym produkcie, w tym informacji rynkowych. Poprzez analizę działań i czynności na każdym etapie procesu rozwoju nowych produktów, określono wiele różnego rodzaju potrzebnych informacji rynkowych w tym procesie. Informacji tych było tak wiele, że pogrupowano je w odpowiednie kategorie w ramach wcześniej ustalonych typów. W zakresie informacji o nabywcach wyróżniono takie, które dotyczyły potrzeb i preferencji nabywców, segmentów rynkowych nabywców, postępowania nabywców przy zakupie nowego produktu, atrybutów nabywców do macierzy przejścia, opinii nabywców o koncepcji nowego produktu, percepcji nabywców, opinii nabywców o nowym produkcie na podstawie próbnego użytkowania, reakcji nabywców na planowane działania marketingowe wobec nowego produktu, śledzenia wprowadzenia nowego produktu na rynek. W zakresie informacji o konkurencji wydzielono informacje dotyczące konkurentów i produktów konkurencyjnych. Natomiast w ramach ogólnych informacji rynkowych, wyodrębniono informacje o wielkości rynku, jego fazie rozwojowej i pozostałe.

W zakresie odpowiedzi na czwarte pytanie badawcze, zaprezentowano sposoby pozyskiwania informacji rynkowych w nawiązaniu do poszczególnych etapów tworzenia nowych produktów. Wyróżniono w tym zakresie nieformalne i formalne metody. Jednakże te drugie dostarczają informacji o wyższej jakości niż te pierwsze, stąd ich większe znaczenie i użyteczność w rozwoju nowych produktów. W szczególności, podejmując istotne decyzje przy tworzeniu nowych produktów, należy opierać się na informacjach rynkowych uzyskanych w drodze formalnych badań marketingowych. Dodatkowo, najlepiej jeśli treść danej informacji rynkowej, stanowiącej podstawę podjęcia kluczowej decyzji rozwojowej, potwierdzona zostaje poprzez uzyskanie jej przynajmniej na dwa różne sposoby. Sytuacja taka zmniejsza ryzyko podjęcia błędnej decyzji.

Sposoby uzyskiwania informacji rynkowych w procesie rozwoju nowych produktów są zróżnicowane, zarówno co do ich rodzaju, jak i stopnia złożoności. Ich dobór zależy przede wszystkim od treści poszukiwanej informacji rynkowej oraz, w pewnym stopniu, od fazy i etapu procesu rozwoju nowych produktów. Na etapie identyfikacji sposobności dominuje zbieranie i analiza danych ze źródeł wtórnych, niestandaryzowane wywiady z ekspertami oraz nieformalne sposoby zbierania informacji. Na etapie tworzenia koncepcji, gdy chodzi głównie o wykrycie szczegółowej potrzeby, dużą rolę odgrywają klasyczne badania jakościowe wśród nabywców, specyficzne metody badania potrzeb (np. metoda CCR czy metoda Zaltmana), analityczne techniki atrybutowe oraz badania etnograficzne. Również zastosowanie mogą znaleźć inne sposoby, jak na przykład badania oparte na źródłach wtórnych lub niestandaryzowane wywiady z ekspertami. Na etapie wstępnego rozpoznania koncepcji, gdy chodzi o orientacyjną diagnozę sytuacji rynkowej w zakresie danej koncepcji, należy oprzeć się na zbieraniu i analizie danych ze źródeł wtórnych, niestandaryzowanych wywiadach z ekspertami oraz klasycznych badaniach jakościowych. Z kolei etap pełnego

rozpoznania koncepcji, kończący fazę przygotowania koncepcji, może obfitować w kompleksowe przedsięwzięcia badawcze. Przedsięwzięcia te mogą składać się zarówno z badań opartych na źródłach wtórnych, jak i pierwotnych, w tym ostatnim przypadku tak jakościowych, jak i ilościowych. Celem tych przedsięwzięć będzie zazwyczaj ilościowy opis interesujących zjawisk rynkowych, jednakże w wielu przypadkach diagnoza ilościowa będzie wymagała poprzedzających badań orientacyjnych, na przykład na podstawie źródeł wtórnych lub badań jakościowych. Plan określonego przedsięwzięcia badawczego będzie zależał od wiedzy, jaka jest już w przedsiębiorstwie na temat danego zagadnienia, w tym od tego, jakie informacje rynkowe pozyskano na wcześniejszych etapach procesu rozwoju nowego produktu. Dlatego na etapie pełnego rozpoznania koncepcji możemy mieć do czynienia ze zbieraniem i analizą danych ze źródeł wtórnych (np. pozyskiwanie raportów z badań syndykatowych realizowanych przez firmy badawcze, publikowane wyniki badań porównawczych dotyczących danej kategorii produktów), badaniami jakościowymi (np. przy wyznaczaniu istotnych atrybutów danej kategorii produktów do badań percepcji), czy wreszcie ze standaryzowanymi technikami badawczymi opartymi na interrogacji (np. ilościowa diagnoza potrzeb i preferencji, segmentacja rynku, badania koncepcji nowych produktów).

W fazie przekształcenia koncepcji w produkt, informacje rynkowe uzyskuje się głównie poprzez badania próbnego użytkowania, beta lub gamma. Badania te mogą być już stosowane na etapie opracowania prototypu, i wtedy badaniu podlega prototyp. Na tym etapie, zanim zostanie opracowany prototyp, mogą też być prowadzone badania modelu (np. niestandaryzowane wywiady indywidualne), zmierzające do poznania opinii potencjalnych nabywców o modelu. Badania próbnego użytkowania najczęściej będą przeprowadzane na etapie opracowania produktu i technologii. Wtedy badaniu poddawane są produkty serii próbnej lub informacyjnej. Równolegle z pracami technicznymi i badaniami próbnego użytkowania realizowanymi w fazie przekształcenia koncepcji w produkt, badaniami mogą być objęte określone środki planowanych działań marketingowych wobec nowego produktu (np. telewizyjny film reklamowy, opakowanie, cena).

W fazie uruchomienia produkcji i komercjalizacji sprawdzane mogą być planowane działania marketingowe względem nowego produktu za pomocą badań rynkowych produktu i marketingu próbnego. Jest to ważne, choć przy użyciu niektórych rozwiązań kosztowne i ryzykowne przedsięwzięcie. Badaniom tym odpowiada wyodrębniony w tym celu etap w procesie rozwoju nowego produktu. Na ostatnim etapie tego procesu – etapie komercjalizacji – możemy mieć do czynienia z dość zróżnicowanymi sposobami zbierania informacji rynkowych. Wynika to stąd, że na tym etapie konieczne jest ciągłe śledzenie sytuacji rynkowej w zakresie nowego produktu, jednocześnie w wielu różnych aspektach. Monitoring taki wymaga zarówno różnego rodzaju informacji o nabywcach, konkurencji, jak i ogólnych informacji rynkowych. Do metod badawczych pozwalających na pozyskiwanie określonych informacji rynkowych, można zaliczyć badania panelowe i trackingowe. Te ostatnie mogą być dostosowane do określonego projektu nowego produktu, są mniej złożone w realizacji oraz tańsze, stąd stanowią najlepsze rozwiązanie na etapie komercjalizacji. Jednakże również wiele cennych informacji na tym etapie może pochodzić ze zbierania i analizy danych ze źródeł wtórnych (np. wewnętrzne sprawozdania dotyczące sprzedaży nowego produktu, raporty z badań panelowych firm badawczych), badań jakościowych (np. niestandaryzowane wywiady z pośrednikami na temat poczynań konkurentów) lub obserwacji działań promocyjnych konkurencji. W ostateczności, gdy badania ciągłe okażą się zbyt kosztowne w określonym przypadku, to pewnych informacji rynkowych, niestety dotyczących tylko określonego przekroju czasowego, dostarczą również przekrojowe badania ilościowe, na przykład ankieta opakowaniowa.

Wyniki badania empirycznego, przeprowadzonego na użytek pracy, posłużyły głównie do udzielenia odpowiedzi na piąte pytanie badawcze. Pokazują one interesujące związki zachodzące w zakresie wykorzystania informacji rynkowych przy tworzeniu nowych produktów w krajowych przedsiębiorstwach wysokiej techniki. Okazuje się, że zarówno stopień gromadzenia, stopień upowszechniania oraz stopień stosowania informacji rynkowych, jak i ich jakość są wyższe w przypadku tworzenia „produktów-sukcesów" niż „produktów-porażek". Przemawia to wyraźnie za wykorzystywaniem informacji rynkowych, szczególnie informacji o wysokiej jakości, w rozwoju nowych produktów wśród przedsiębiorstw wysokiej techniki. Tym samym, w zakresie badanej populacji krajowych przedsiębiorstw wysokiej techniki potwierdzenie znajduje problemowa hipoteza badawcza, mówiąca, że wykorzystywanie informacji rynkowych w rozwoju nowego produktu przyczynia się do sukcesu nowego produktu.

Na podstawie wyników badania empirycznego zbudowano trzy modele, przedstawiające istotne powiązania w zakresie wykorzystania informacji rynkowych w rozwoju nowych produktów w przedsiębiorstwach wysokiej techniki. Stanowią one częściową odpowiedź na szóste pytanie badawcze. Pierwszy model prezentuje oddziaływanie procesów informacyjnych (tzn. gromadzenia, upowszechniania i stosowania informacji rynkowych) i jakości stosowanych informacji rynkowych na wybrane aspekty sukcesu rozwoju nowego produktu. Okazuje się, że gromadzenie i upowszechnianie informacji rynkowych jest pozytywnie powiązane z ich stosowaniem w rozwoju nowego produktu. Z kolei stosowanie informacji rynkowych przy tworzeniu nowych produktów dodatnio oddziałuje na sukces finansowy nowego produktu oraz sukces w zakresie realizacji budżetu projektu. Na ten ostatni aspekt sukcesu nowego produktu negatywnie wpływa upowszechnianie informacji rynkowych przy kształtowaniu nowego produktu. Może to brać się stąd, że koszty wynikające z upowszechniania informacji rynkowych (np. koszty organizacji formalnych i nieformalnych spotkań, z uwzględnieniem kosztów czasu pracy oraz ewentualnych kosztów wyjazdów służbowych, ewentualne wydatki na sprzęt do komunikowania) nie są zazwyczaj uwzględniane w budżetach projektów nowych produktów, stąd ich eskalacja może ujemnie odbijać się na tym budżecie. Natomiast jakość stosowanych informacji rynkowych pozytywnie wpływa tak na sukces finansowy nowego produktu, jak i na sukces w zakresie terminu realizacji projektu nowego produktu.

Drugi ze zbudowanych modeli przedstawia wpływ rodzaju stosowanych informacji rynkowych na sukces finansowy nowego produktu i na satysfakcję nabywców z późniejszego użytkowania nowego produktu. Wynika z niego, że na sukces finansowy pozytywnie wpływa stosowanie informacji o nabywcach oraz informacji o konkurencji, zaś na satysfakcję nabywców z użytkowania nowego produktu pozytywnie oddziałuje przede wszystkim stosowanie informacji o nabywcach. Satysfakcję nabywców z użytkowania nowego produktu mierzono na podstawie opinii osób zaangażowanych w rozwój nowego produktu, stąd uzyskane wyniki w tym zakresie mogą ją nie w pełni odzwierciedlać. Stanowi to pewne ograniczenie wyników badania w tym względzie, dotyczące bieżącego i kolejnego modelu.

Trzeci opracowany model obrazuje wpływ ujętych w badaniu cech jakościowych informacji rynkowych na sukces finansowy nowego produktu i satysfakcję nabywców z użytkowania nowego produktu. Mówi on, że wiarygodność stosowanych informacji rynkowych oraz ich przydatność oddziałują dodatnio zarówno na sukces finansowy, jak i na satysfakcję nabywców z użytkowania nowego produktu.

Odpowiedzi na szóste pytanie badawcze dopełniają modele (diagramy) integrujące potrzebne informacje rynkowe, podstawowe sposoby ich pozyskiwania ze stosowaniem tych

informacji w procesie rozwoju nowego produktu. Dla każdego etapu procesu tworzenia nowego produktu opracowano jeden tego rodzaju diagram. Razem z komentarzem poczynionym do nich, diagramy te stanowią swego rodzaju syntezę zadań zrealizowanych w pracy. Stanowić one mogą pewne wytyczne, mówiące o wykorzystaniu informacji rynkowych w rozwoju nowych produktów. Jednocześnie opracowanie tych diagramów pozwoliło na wyciągnięcie bardziej ogólnych wniosków, które zawarto w ostatnim rozdziale pracy.

Można stwierdzić, że badania teoretyczne – w tym analiza merytoryczna działań i czynności w procesie rozwoju nowych produktów oraz badania na podstawie źródeł wtórnych – wykazały, że informacje rynkowe są potrzebne na każdym etapie procesu rozwoju nowych produktów. Jest to na tyle ważne, że w procesie tym występują z góry przewidziane działania i czynności, które mają na celu li tylko pozyskanie określonych informacji rynkowych. Z kolei badanie empiryczne przeprowadzone wśród krajowych przedsiębiorstw wysokiej techniki wykazało, że stosowanie informacji rynkowych przy tworzeniu nowego produktu – zwłaszcza informacji o wysokiej jakości – pozytywnie oddziałuje na sukces nowego produktu, w tym jego sukces finansowy. Dlatego można stwierdzić, że wyniki badań teoretycznych i empirycznych są zgodne co do potrzeby i konieczności wykorzystywania informacji rynkowych w rozwoju nowych produktów. Wyniki te wspierają przedstawioną we wstępie problemową (nadrzędną) hipotezę badawczą. W szczególności hipotezę tę w dużym stopniu potwierdzają wyniki badania empirycznego przeprowadzonego na populacji krajowych przedsiębiorstw wysokiej techniki, gdyż liczne hipotezy robocze – pochodne wobec hipotezy problemowej – zostały potwierdzone na podstawie tego badania, co przedstawiono w rozdziale czwartym.

Na podstawie powyższego, należy zatem zalecić organizacjom gospodarczym jak najpełniejsze oparcie się w rozwoju nowych produktów na informacjach rynkowych. Jednakże należy wziąć pod uwagę to, że każde przedsięwzięcie ma swoją specyfikę, wynikającą, na przykład, z rodzaju nowego produktu, jego stopnia innowacji, czy określonej sytuacji rynkowej. Dlatego działania i czynności przy tworzeniu nowych produktów są odmienne, choć ogólny sposób postępowania jest ten sam. W związku z tym, potrzebne rodzaje informacji rynkowych oraz sposoby ich pozyskiwania należy dostosować do określonego tworzonego nowego produktu i sytuacji danej organizacji gospodarczej. Zadaniem tej pracy jest przedstawienie podjętego zagadnienia na pewnym ogólnym poziomie, choć autor zdaje sobie sprawę, że pewne sytuacje przy kształtowaniu nowych produktów mogą wymagać informacji rynkowych lub zastosowania metod ich pozyskiwania, o których nie wspomniano w pracy. Ostatnie stwierdzenie jest tym bardziej adekwatne, jeśli weźmiemy pod uwagę fakt ciągłego rozwoju sposobów pozyskiwania informacji rynkowych, w tym z wykorzystaniem nowych technologii.

Praca stanowi pierwsze, z jednej strony tak obszerne, a z drugiej, tak szczegółowe przedstawienie zagadnienia wykorzystania informacji rynkowych w rozwoju nowych produktów. Obszerne w tym sensie, że obejmuje wszystkie etapy procesu rozwoju nowych produktów, natomiast szczegółowe dlatego, bo specyfikuje rodzaje potrzebnych informacji rynkowych, określa metody ich pozyskiwania oraz umiejscawia je na poszczególnych etapach procesu. Zarówno w literaturze krajowej, jak i zagranicznej, nie znaleziono takiego zaprezentowania podjętego zagadnienia.

Z pracy wynikają też pewne postulaty w zakresie prowadzenia kolejnych badań związanych z podjętym zagadnieniem. Przyjęty w pracy sposób rozumowania, polegający na systematycznej analizie działań i czynności występujących w procesie rozwoju nowych produktów pod kątem zapotrzebowania na informację rynkową, w tym zastosowanie ujęcia systemowego, może być użyty wobec informacji innego rodzaju niż rynkowe. W szczegól-

ności, taką analizę można przeprowadzić w zakresie informacji technicznych lub też ekonomicznych. Wyniki takich badań oraz tych zrealizowanych w pracy stanowiłyby podstawę do kompleksowego opracowania zagadnienia wykorzystania informacji, różnego rodzaju, w rozwoju nowych produktów. Następnie, takie opracowanie mogłoby posłużyć do przygotowania systemu zarządzania informacją na potrzeby rozwoju nowych produktów. W kontekście omawianego zagadnienia warto zauważyć, że amerykańscy naukowcy podjęli już próbę, na razie w postaci studiów eksploracyjnych (przeprowadzono niestandaryzowane wywiady indywidualne wśród praktyków pochodzących z firm produkujących dobra inwestycyjne), rozpoznania kwestii wykorzystania informacji różnego rodzaju (rynkowych, technicznych, prawnych etc.) w procesie rozwoju nowych produktów[1)]. Jednakże charakter podjętych studiów zadecydował o tym, że jest to z jednej strony stosunkowo ogólne, zaś z drugiej – niepełne rozpoznanie. Z przedstawionego raportu dotyczącego tych badań wynika, że planowane są kolejne etapy badawcze w zakresie podjętego zagadnienia[2)].

W obszarze wykorzystania informacji rynkowych w rozwoju nowych produktów można podjąć badania bardziej specyficzne poprzez zastosowanie podejścia sytuacyjnego. Można podejrzewać, że rodzaje informacji rynkowych oraz metody ich gromadzenia będą zależały od określonej sytuacji. Na przykład, rozwój innowacji produktowych przełomowych (ang. *discontinuous innovation*) może różnić się w rozpatrywanym względzie od innowacji produktowych ciągłych (ang. *continuous innovation*). Oznacza to, że stopień innowacji nowego produktu może mieć wpływ na rodzaje potrzebnych informacji rynkowych oraz metody ich gromadzenia. Również inne podejście w interesującym zakresie może być wymagane w przypadku produktów konsumpcyjnych niż inwestycyjnych. W pracy zwracano uwagę, że ze względu na odmienny rodzaj nabywców (konsumenci a organizacje), jak też ich liczbę, pozyskiwanie informacji rynkowych przy tworzeniu produktów konsumpcyjnych może być odmienne niż przy rozwoju produktów inwestycyjnych. Zatem, wymienione bądź inne czynniki sytuacyjne, mogą mieć wpływ na rodzaje potrzebnych informacji rynkowych i metody ich pozyskiwania.

Również same badania empiryczne mogą być przeprowadzone nieco odmiennie w rozpatrywanym obszarze badawczym. Jak wcześniej wspomniano, wyniki badania empirycznego mogą nie w pełni odzwierciedlać satysfakcję nabywców z użytkowania nowego produktu, gdyż posłużono się w tym względzie opinią pracowników tworzących nowe produkty. Pełniejsze poznanie takiej satysfakcji dałyby badania przeprowadzone wśród nabywców wprowadzonych na rynek nowych produktów. Wówczas należałoby znać zarówno „produkty-sukcesy" i „produkty-porażki", jak i grupy nabywców tych produktów. Można podejrzewać, że byłyby trudności z uzyskaniem tego rodzaju informacji od przedsiębiorstw tworzących nowe produkty. Nadto badania takie obejmowałyby wiele różnych populacji, gdyż dotyczyłyby odmiennych grup nabywców używających różnorakich nowych produktów, stąd byłyby niezmiernie kosztowne.

Badanie empiryczne przeprowadzono na populacji przedsiębiorstw wysokiej techniki, stąd analogiczne badania mogą być podjęte wobec przedsiębiorstw o innym poziomie techniki, na przykład średnim lub niskim. W ten sposób można porównać, na ile poziom techniki przedsiębiorstw wpływa na wykorzystanie informacji rynkowych w rozwoju nowych produktów. Podobnie, można myśleć o realizacji przeprowadzonego badania empirycznego w skali międzynarodowej. Dałoby to możliwość porównania uzyskanych wyników ze

[1)] D. L. Zahay, A. Griffin, E. Fredericks, *Exploring Information Use in Detail in New Product Development Process*, Report 1, The Pennsylvania State University, Institute for the Study of Business Markets, Pennsylvania 2003.

[2)] Tamże, s. 11.

względu na kraj lub kulturę. Dodatkowo, inne kierunki badawcze będą wynikały z penetracji kolejnych zagadnień w przyjętym obszarze badawczym. Na przykład, można przeprowadzić empiryczną diagnozę w zakresie rodzajów stosowanych informacji rynkowych, w bardziej szczegółowym ujęciu niż to zrealizowano w badaniu empirycznym przeprowadzonym na użytek pracy, oraz metod, jakimi posiłkują się przedsiębiorstwa przy zbieraniu informacji rynkowych. Da to możliwość poszukiwania powiązań – podobnie jak w tej pracy – pomiędzy rodzajami informacji rynkowych, metodami używanymi do ich gromadzenia a różnymi aspektami sukcesu rozwoju nowego produktu.

Informacje rynkowe dostarczają niezbędnych i ważnych treści w rozwoju nowych produktów. Treści te pozwalają na ukierunkowanie rozwoju nowych produktów na potrzeby i preferencje potencjalnych nabywców oraz uwzględnienie w pracach rozwojowych prognozowanej sytuacji rynkowej. Zdaniem autora znacznie zmniejsza to ryzyko związane z tworzeniem nowego produktu, jednak w pełni go nie eliminuje, gdyż nie jest to możliwe. Przyszłej sytuacji rynkowej – to znaczy tej, która wystąpi wtedy, gdy nowy produkt pojawi się na rynku – nie można do końca przewidzieć. Jednak im pełniejsze będzie rozpoznanie sytuacji rynkowej dotyczącej tworzonego nowego produktu, tym lepsze będzie zrozumienie mechanizmów i prawidłowości występujących na danym rynku. Poznanie ich znacznie ułatwi antycypację przyszłej sytuacji i tym samym, zgodnie z przewidywaniami, ukierunkowanie prac rozwojowych przy tworzeniu nowego produktu. Tego co będzie, nie można dokładnie przewidzieć, jednak zrozumienie rynku nowego produktu stanowi klucz do antycypacji sytuacji na tym rynku. W niniejszej pracy określono swego rodzaju „mapę drogową" w zakresie wykorzystania informacji rynkowych w rozwoju nowych produktów, co w konsekwencji powinno ułatwić osiąganie sukcesu przy tworzeniu tych produktów.

BIBLIOGRAFIA

[1] Adams-Bigelow M.: *First results from the 2003 comparative performance assessment study* (*CPAS*) [w:] *The PDMA Handbook of New Product Development*, ed. K. B. Kahn, 2nd ed. Hoboken, New Jersey: John Wiley & Sons, 2005, s. 546–566.

[2] Andruszkiewicz K.: *Specjalne metody marketingowego testowania produktów* [w:] *Marketingowe testowanie produktów*, red. S. Sudoł, J. Szymczak, M. Haffer. Warszawa: PWE, 2000, s. 192–245.

[3] Balcerowicz L.: *Wolność i rozwój. Ekonomia wolnego rynku*. Kraków: Znak, 1998.

[4] Balicki A.: *Analiza rynku*. Gdańsk: Wyd. Wyższej Szkoły Zarządzania w Gdańsku, 2002.

[5] Barczak G.: *New product strategy, structure, process, and performance in the telecommunications industry*, „Journal of Product Innovation Management" 1995, Vol. 12, s. 224–234.

[6] Bąk A., Walesiak M.: *Conjoint analysis* [w:] *Metody statystycznej analizy wielowymiarowej w badaniach marketingowych*, red. E. Gatnar, M. Walesiak. Wrocław: Wyd. AE we Wrocławiu, 2004, s. 139–185.

[7] Berkowitz E. N. i in.: *Marketing*, 4th ed. Burr Ridge, Illinois: Irwin, 1994.

[8] Berstell G., Nitterhouse D.: *Looking 'outside the box'*, „Marketing Research" 1997, Summer, s. 5–13.

[9] Blackwell R. D., Miniard P. W., Engel J. F.: *Consumer Behavior*, 9th ed. Orlando, Florida: Harcourt College Publishers, 2001.

[10] Boike D. i in.: *Lessons learned from outstanding corporate innovators* [w:] *The PDMA Handbook of New Product Development*, ed. K. B. Kahn, 2nd ed. Hoboken, New Jersey: John Wiley & Sons, 2005, s. 527–545.

[11] Boike D. G., Bonifant B., Siesfeld T.: *Market analysis and segmentation for new products* [w:] *The PDMA Handbook of New Product Development*, ed. K. B. Kahn, 2nd ed. Hoboken, New Jersey: John Wiley & Sons, John Wiley & Sons 2005, s. 191–209.

[12] Booz, Allen & Hamilton, *New Products Management*. New York, 1982.

[13] Chan L.-K., Wu M.-L.: *A systematic approach to quality function deployment with a full illustrative example*, „Omega" 2005, 33, s. 119–139.

[14] Churchill G. A.: *Badania marketingowe. Podstawy metodologiczne*. Warszawa: WN PWN, 2002.

[15] Churchill G. A., Ford N. M., Walker O. C.: *Sales Force Management*, 4th ed. Homewood IL: Irwin, 1993.

[16] Churchill G. A., Iacobucci D.: *Marketing Research: Methodological Foundations*, 9th ed. Mason, Ohio: South-West Thomson Learning, 2005.

[17] Cohen J. i in.: *Applied Multiple Regression/Correlation Analysis for the Behavioral Science*, 3rd ed. Mahwah, New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates, 2003.

[18] Cooper R. G., de Brentani U.: *Criteria for screening new industrial products*, „Industrial Marketing Management" 1984, Vol. 13, s. 149–156.

[19] Cooper R. G.: *The dimensions of industrial new product success and failure*, „Journal of Marketing" 1979, Vol. 43, s. 93–103.

[20] Cooper R. G.: *Defining the new product strategy*, „IEEE Transactions on Engineering Management" 1987 (August), Vol. EM-34, No. 3, s. 184–193.

[21] Cooper R. G.: *Winning at New Products: Accelerating the Process from Idea to Launch*, 2nd ed. Reading, Massachusetts: Addison-Wesley Publishing, 1993.

[22] Cooper R. G.: *Winning at New Products*: *Accelerating the Process from Idea to Launch*, 3rd ed. Cambridge, Massachusetts: Perseus Publishing, 2001.

[23] Cooper R. G., Edgett S. J., Kleinschmidt E. J.: *Benchmarking best NPD practices – III*, „Research Technology Management" 2004, Vol. 47, No. 6, s. 43–55.

[24] Crawford C. M.: *New Products Management*, 3rd ed. Homewood, IL: Irwin, 1991.

[25] Crawford C. M., Di Benedetto C. A.: *New Products Management*, 6th ed. Boston: Irwin McGraw Hill, 2000.
[26] Czubakowska K., Gabrusewicz W., Nowak E.: *Podstawy rachunkowości zarządczej*. Warszawa: PWE, 2006.
[27] Daszkowska M.: *Usługi. Produkcja, rynek, marketing*. Warszawa: WN PWN, 1998.
[28] Daszkowska M.: *Istota marketingu i jego znaczenie* [w:] *Marketing. Ujęcie systemowe*, red. M. Daszkowska. Gdańsk: Wyd. Politechniki Gdańskiej, 2005, s. 11–22.
[29] Dąbrowski D.: *Organizowanie rozwoju nowych produktów w okresie transformacji gospodarki* [w:] *Praca kierownicza w przedsiębiorstwie w okresie transformacji gospodarki*, red. K. Krzakiewicz. Poznań: Wyd. AE w Poznaniu, 1996, s. 159–165.
[30] Dąbrowski D.: *Strategia nowego produktu*, „Zeszyty Naukowe Wielkopolskiego Oddziału TNOiK" 1998, nr 4, s. 5–13.
[31] Dąbrowski D.: *Praktyki zarządzania wdrażaniem nowych produktów*, „Organizacja i Kierowanie" 2003, nr 3 (113), s. 67–78.
[32] Dąbrowski D.: *Dekompozycja problemu i agregacja odpowiedzi w badaniu ankietowym* [w:] *Badania marketingowe. Metody, tendencje, zastosowania*, red. K. Mazurek-Łopacińska, „Prace Naukowe Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu" 2003, nr 1004, s. 210–215.
[33] Dąbrowski D.: *Projektowanie strategii marketingowej*, „Zeszyty Naukowe Katedry Marketingu Politechniki Gdańskiej" 2005, nr 4, s. 33–38.
[34] Dąbrowski D.: *Integracja instrumentów marketingowych w fazie ich projektowania* [w:] *Innowacje w marketingu. Młodzi o marketingu III*. Sopot: Fundacja Rozwoju Uniwersytetu Gdańskiego, 2005, s. 188–196.
[35] Dąbrowski D.: *Informacje uzyskiwane z testowania koncepcji nowych produktów* [w:] *Zastosowania badań marketingowych w procesie tworzenia nowych produktów* (*cena, opakowanie, znak towarowy*), red. S. Kaczmarczyk, M. Schulz. Toruń: Wyd. „Dom Organizatora", 2008, s. 81–89.
[36] Dąbrowski D.: *New product practices and performance of German appliances companies*, „Argumenta Oeconomica" 2008, No. 2 (21), s. 153–176.
[37] Deshpande R., Zaltman G.: *A comparison of factors affecting use of marketing information in consumer and industrial firms*, „Journal of Marketing Research" 1987, Vol. XXIV, February, s. 114–118.
[38] Deshpande R., Zaltman G.: *Factors affecting the use of market research information: a path analysis*, „Journal of Marketing Research" 1984, Vol. XIX (February), s. 14–31.
[39] Dobosz A. i in.: *Nauka i technika w 2004 r*. Warszawa: GUS, 2005.
[40] Dolan R. J.: *Concept testing* [w:] *Managing the New Product Development Process. Cases and Notes*, ed. R. J. Dolan. Reading, Massachusetts: Addison-Wesley, 1993, s. 83–93.
[41] Dolan R. J.: *Perceptual mapping: a manager's guide* [w:] *Managing the New Product Development Process. Cases and Notes*, ed. R. J. Dolan. Reading, Massachusetts: Addison-Wesley, 1993, s. 95–109.
[42] Dom Maklerski BZ WBK, *Prospekt emisyjny akcji Zelmer Spółka Akcyjna*, Warszawa 2004.
[43] Domański Cz.: *Statystyczne testy nieparametryczne*. Warszawa: PWE, 1979.
[44] Domański T., Kowalski P.: *Marketing dla menedżerów*. Warszawa: WN PWN, 1998.
[45] Duliniec E.: *Badania marketingowe w zarządzaniu przedsiębiorstwem*, Warszawa: WN PWN, 1994.
[46] Dyjas-Pokorska A., Poławska M.: *Trackingi jako specyficzny rodzaj pomiaru w badaniach marketingowych* [w:] *Nowe metody, nowe podejścia badawcze w naukach społecznych*, red. P. B. Sztabiński, F. Sztabiński, Z. Sawiński. Warszawa: Wyd. IFiS PAN, 2004, s. 117–140.
[47] Dz. U. Nr 88, poz. 439, 1995, z późn. zm.
[48] English L. P.: *Information quality management: the next frontier* [w:] *Quality Congress. ASQ's Annual Quality Congress Proceedings* 2001, s. 529–533.
[49] Flakiewicz W.: *Systemy informacyjne w zarządzaniu. Uwarunkowania, technologie, rodzaje*. Warszawa: Wyd. C. H. Beck, 2002.
[50] Floridi L.: *Information ethics*: *On the philosophical foundation of computer ethics*, „Ethics and Information Technology" 1999, No. 1, s. 37–56.

[51] Fornell C. i in.: *The American Customer Satisfaction Index: nature, purpose and findings*, „Journal of Marketing" 1996, Vol. 60 (October), s. 7–18.
[52] Foxall R. G., Goldsmith R. E.: *Psychologia konsumenta dla menedżera marketingu*. Warszawa: WN PWN 1998.
[53] Frishammar J., Horte S. A.: *Managing external information in manufacturing firms: the impact on innovation performance*, „Journal of Product Innovation Management" 2005, Vol. 22, No. 3, s. 251–266.
[54] Frydel K.: *Wykład z podstaw zarządzania na Politechnice Gdańskiej*, Politechnika Gdańska, 1996 [mat. nieopublikowany].
[55] Gabrusewicz W., Kamela-Sowińska A., Poetschke H.: *Rachunkowość zarządcza*. Warszawa: PWE, 2002.
[56] Gatnar E.: *Analiza rzetelności* [w:] *Metody statystycznej analizy wielowymiarowej w badaniach marketingowych*, red. E. Gatnar, M. Walesiak. Wrocław: Wyd. AE we Wrocławiu, 2004, s. 60–73.
[57] Górniak J.: *My i nasze pieniądze. Studium postaw wobec pieniądza*. Kraków: Wyd. Aureus, 2000.
[58] Grajewski P.: *Organizacja procesowa. Projektowanie i konfiguracja*. Warszawa: PWE, 2007.
[59] Głowacki R., Kramer J., Żabiński L.: *Analiza rynku*. Warszawa: PWE, 1981.
[60] Griffin A.: *Obtaining customer needs for product development* [w:] *The PDMA Handbook of New Product Development*, ed. K. B. Kahn, 2nd ed. Hoboken, New Jersey: John Wiley & Sons, 2005, s. 211–227.
[61] Griffin A., Hauser J. R.: *The voice of the customer*, „Marketing Science" 1993, Vol. 12, No. 1, s. 1–27.
[62] Gruszczyński M., Mierzejewski P.: *Wstęp do ekonometrii w stu oknach*. Warszawa: Oficyna Wydawnicza SGH, 1998.
[63] Haffer M.: *Determinanty strategii nowego produktu polskich przedsiębiorstw przemysłowych*. Toruń: Wyd. Uniwersytetu Mikołaja Kopernika, 1998.
[64] Haffer R.: *Satysfakcja konsumentów i jej pomiar* [w:] *Marketingowe testowanie produktów*, red. S. Sudoł, J. Szymczak, M. Haffer. Warszawa: PWE, 2000, s. 283–314.
[65] Hamrol A., Mantura W.: *Zarządzanie jakością. Teoria i praktyka*. Warszawa: WN PWN, 2002.
[66] Hart S., Diamantopoulos A.: *Marketing research activity and company performance: evidence from manufacturing industry*, „European Journal of Marketing" 1992, Vol. 27, No. 5, s. 47–61.
[67] Hart S., Tzokas N., Saren M.: *The effectiveness of market information in enhancing new product success rates*, „European Journal of Innovation Management" 1999, Vol. 6, No. 1, s. 20–35.
[68] Hauser J. R., Clausing D.: *The house of quality* [w:] *Managing the New Product Development Process. Cases and Notes*, ed. R. J. Dolan. Reading, Massachusetts: Addison-Wesley, 1993, s. 351–367.
[69] Huang K. T., Lee Y. W., Wang R. Y.: *Quality Information and Knowledge*. New York, NY: Prentice-Hall, 1999.
[70] *Informacje rynkowe dla sektora FMCG*, [online], [dostęp: 23 stycznia 2009]. Dostępny w internecie: <http://www.gfk.pl/podstrona.php?page=/page.php?id=49>.
[71] Jankowski W.: *Punkty podsłuchu*, „Businessman Magazine" 2002, luty, s. 106.
[72] Jashapara A.: *Zarządzanie wiedzą*. Warszawa: PWE, 2006.
[73] Jermakowicz W.: *Analiza fazowa i etapowa przebiegu projektu innowacyjnego* [w:] *Metodyka zarządzania projektami innowacyjnymi. Vademecum innowatora*, red. J. Ruszkiewicz. Warszawa: TNOiK, 1980, s. 41–82.
[74] Kaczmarczyk S.: *Badania marketingowe. Metody i techniki*, wyd. 3. Warszawa: PWE, 2002.
[75] Kaczmarczyk S.: *Zastosowania badań marketingowych. Zarządzanie marketingowe i otoczenie przedsiębiorstwa*. Warszawa: PWE, 2007.
[76] Kaczmarczyk S.: *Wykorzystanie eksperymentu w procesie tworzenia nowych produktów* [w:] *Badania marketingowe. Metody, nowe technologie, obszary aplikacji*. Warszawa: PWE, 2008, s. 336–342.
[77] Kahn K. B.: *Product Planning Essentials*. Thousand Oaks: Sage Publications, 2001.

[78] Kahn K. B.: *New Product Forecasting. An Applied Approach.* Armonk, New York: M. E. Sharpe, 2006.
[79] Kahn K. B.: *Market orientation, interdepartmental integration, and product development performance*, „Journal of Product Innovation Management" 2001, Vol. 18, s. 314–323.
[80] Kalisiak J.: *Nowy produkt. Planowanie i organizacja*. Warszawa: PWN, 1975.
[81] Kąciak E.: *Pomiar i analiza danych* [w:] *Badania marketingowe. Metody i oprogramowanie komputerowe*, J. Bazarnik i in., Canadian Consortium of Management Schools i AE w Krakowie, Warszawa–Kraków, 1992, s. 51–72.
[82] Kerzner H.: *Project Management. A System Approach to Planning, Scheduling and Controlling*, 7th ed. New York: John Wiley & Sons, 2001.
[83] Kędzior Z., Karcz K.: *Badania marketingowe w praktyce*, wyd. 3. Warszawa: PWE, 2007.
[84] Klink R. R., Athaide G. A.: *An illustration of potential sources of concept-test error*, „Journal of Product Innovation Management" 2006, Vol. 23, s. 359–370.
[85] Kohli A. K., Jaworski B. J.: *Market orientation: the construct, research propositions, and managerial implications*, „Journal of Marketing" 1990, Vol. 54 (April), s. 1–18.
[86] Konecki K.: *Studia z metodologii badań jakościowych. Teoria ugruntowana*. Warszawa: WN PWN, 2000.
[87] Kordos J.: *Jakość danych statystycznych*. Warszawa: PWE, 1988.
[88] Kotler Ph.: *Marketing Management. Analysis, Planning, Implementation and Control*, 7th ed. Englewood Cliffs N.J.: Prentice-Hall, 1991.
[89] Kotler Ph.: *Marketing*. Poznań: Dom Wydawniczy Rebis, 2005.
[90] Kotler Ph., Armstrong G.: *Principles of Marketing*, 12th ed. New Jersey, Upper Saddle River: Pearson Prentice Hall, 2008.
[91] Krawiec F.: *Proces rozwoju nowego produktu w wybranych firmach USA* [w:] *Zarządzanie nowym produktem*, pod red. A. Sosnowskiej, wyd. 2. Warszawa: Oficyna Wydawnicza SGH, 2003.
[92] Krishnan V., Ulrich K. T.: *Product development decisions: a review of the lit*erature, „Management Science" 2001, Vol. 47, No 1, January, s. 1–21.
[93] Kuczmarski T. D.: *Managing New Products. The Power of Innovation*, 2nd ed. Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice Hall, 1992.
[94] Kuczmarski T. D., Johnston Z. T.: *Service development* [w:] *The PDMA Handbook of New Product Development*, ed. K. B. Kahn, 2nd ed. Hoboken, New Jersey: John Wiley & Sons, 2005, s. 92–107.
[95] Kulikowski J. L.: *Informacja i świat w którym żyjemy*. Warszawa: Wiedza Powszechna, 1978.
[96] Larson E. W., Gobeli D. H.: *Organizing for product development project*, „Journal of Product Innovation Management" 1988, Vol. 5, s. 180–190.
[97] Lees G., Wright M.: *The effect of concept formulation on concept test scores*, „Journal of Product Innovation Management" 2004, Vol. 21, s. 389–400.
[98] Leonidou L. C., Theodosiou M.: *The export marketing information systems: an integration of the extant knowledge*, „Journal of World Business" 2004, No. 39, s. 12–36.
[99] Lillrank P.: *The quality of information*, "The International Journal of Quality & Reliability Management" 2003, Vol. 20, No. 6/7, s. 691–703.
[100] Low G. S., Mohr J. J.: *Factors affecting the use of information in the evaluation of marketing communications productivity*, „Journal of the Academy of Marketing Science" 2001, Vol. 29, No. 1, s. 70–88.
[101] Mahajan V., Wind J.: *New products models: practice, shortcomings and desired improvements*, „Journal of Product Innovation Management" 1992, Vol. 9, s. 128–139.
[102] Maison D.: *Zogniskowane wywiady grupowe. Jakościowa metoda badań marketingowych*. Warszawa: PWN, 2001.
[103] Maltz E.: *Is all communication created equal?: An investigation into the effects of communication mode on perceived information quality*, „Journal of Product Innovation Management" 2000, Vol. 17, s. 110–127.
[104] Maltz E., Kohli A. K.: *Market intelligence dissemination cross functional boundaries*, „Journal of Marketing Research" 1996, Vol. XXXII, February, s. 47–61.

[105] Marty E. O.: *Process models and the marketing concept* [w:] *Proceedings of the 24th Conference of the European Academy of Marketing*, Paris 1994, s. 683–702.
[106] Mazur M.: *Jakościowa teoria informacji*. Warszawa: Wyd. Naukowo-Techniczne, 1970.
[107] McDonald M., Dunbar I.: *Segmentacja rynku*. Kraków: Oficyna Ekonomiczna, 2003.
[108] Menon A., Varadarajan P. R.: *A model of marketing knowledge use within firms*, „Journal of Marketing" 1992, Vol. 56, October, s. 53–71.
[109] Metrix, *Instrukcja TK-01/69*. Tczew 1969 [maszynopis].
[110] Mohr J., Nevin J. R.: *Communication strategies in marketing channels*: *a theoretical perspective*, „Journal of Marketing" 1990, Vol. 54 (October), No. 4, s. 36–51.
[111] Moore W. L., Pessemier E. A.: *Product Planning and Management. Designing and Delivering Value*. New York: McGraw-Hill, 1993.
[112] Moorman Ch.: *Organizational market information processes: Cultural antecedents and new product outcomes*, „Journal of Marketing Research" 1995, Vol. XXXII, s. 318–335.
[113] Montoya-Weiss M. M., Calantone R.: *Determinants of new product performance: A review and meta-analysis*, „Journal of Product Innovation Management"1994, Vol. 11, s. 397–417.
[114] Muszyńska W.: *Segmentacja rynku w procesie definiowania rynków docelowych* [w:] *Badania marketingowe. Teoria i praktyka*. Warszawa: WN PWN 2005, s. 288–322.
[115] Mynarski S.: *Analiza rynku. Makromechanizmy*. Kraków: Wyd. AE w Krakowie, 2000.
[116] Mynarski S.: *Badania rynkowe w przedsiębiorstwie*. Kraków: Wyd. AE w Krakowie, 2001.
[117] Narver J. C., Slater S. F.: *The effect of market orientation on business profitability*, „Journal of Marketing" 1990, 54 (October), s. 20–35.
[118] Nestorowicz R.: *Metody analizy udziałów rynkowych i grup strategicznych* [w:] *Analiza rynku*, red. H. Mruk. Warszawa: PWE, 2003, s. 226–258.
[119] Niedzielska E.: *Próba systematyzacji procesów rozwoju systemów informacyjnych*, „Wiadomości Statystyczne" 1986, nr 4, s. 20–23.
[120] Nikodemska-Wołowik A. M.: *Jakościowe badania marketingowe*. Warszawa: PWE, 1999.
[121] Nogalski B.: *Planowanie* [w:] *Zarządzanie organizacjami*, A. Czermiński i in. Toruń: Dom Organizatora, 2001, s. 137–178.
[122] Nowacki W.: *Formułowanie i wybór strategii marketingowych* [w:] *Strategie marketingowe*, red. W. Wrzosek. Warszawa: Oficyna Wydawnicza SGH, 2001, s. 25–40.
[123] Nowak E.: *Inwestycje rzeczowe produkcyjne* [w:] *Rachunek opłacalności inwestowania*. Warszawa: PWE, 1999, s. 239–267.
[124] Nowak S.: *Metodologia badań społecznych*. Warszawa: PWN, 1985.
[125] Oleński J.: *Standardy informacyjne w gospodarce*. Warszawa: Wyd. Uniwersytetu Warszawskiego, 1997.
[126] Oleński J.: *Ekonomika informacji. Podstawy*. Warszawa: PWE, 2001.
[127] Oleński J.: *Ekonomika informacji. Metody*. Warszawa: PWE, 2003.
[128] Olson D. W.: *Market testing and postlaunch evaluation for consumer goods* [w:] *The PDMA Handbook of New Product Development*, ed. K. B. Kahn, 2nd ed. Hoboken, New Jersey: John Wiley & Sons, 2005, s. 479–496.
[129] O'Reilly Ch. A.: *Variations in decision makers' use of information sources: the impact of quality and accessibility of information*, „Academy of Management Journal" 1982, Vol. 25, No. 4, s. 756–771.
[130] Osęka M., Wipijewski J.: *Innowacyjność przedsiębiorstw. Ekonomiczne i organizacyjne determinanty*. Warszawa: PWN, 1985.
[131] O'Shaughnessy J.: *Dlaczego ludzie kupują*. Warszawa: PWE, 1994.
[132] Ostrowska E.: *Ryzyko projektów inwestycyjnych*. Warszawa: PWE, 2002.
[133] Ottum B. D., Moore W. L.: *The role of market information in new product success/failure*, „Journal of Product Innovation Management" 1997, Vol. 14, s. 258–273.
[134] Ottum B. D.: *Quantitative market research* [w:] *The PDMA Handbook of New Product Development*, ed. K. B. Kahn, 2nd ed. Hoboken, New Jersey: John Wiley & Sons, 2005, s. 279–301.
[135] Page A. L., Rosenbaum H. F.: *Developing an effective concept testing program for consumer durables*, „Journal of Product Innovation Management" 1992, Vol. 9, s. 267–277.
[136] Penc J.: *Informacje rynkowe a sukces firmy*, „Marketing i Rynek" 1994, nr 3, s. 3–9.

[137] Penc J.: *Decyzje menedżerskie – o sztuce zarządzania*. Warszawa: Wyd. C.H. Beck, 2001.
[138] Pieter J.: *Zarys metodologii pracy naukowej*. Warszawa: PWN, 1975.
[139] Pokorska A.: *Badania panelowe i trackingowe* [w:] *Podręcznik ankietera*, red. Z. Sawiński, P. B. Sztabiński, F. Sztabiński. Warszawa: SMG/KRC Poland Media i Wyd. IFiS PAN, 2000, s. 199–207.
[140] Przybyłowski K. i in.: *Marketing*. Warszawa: Dom Wydawniczy ABC, 1998.
[141] Pszczołowski T.: *Mała encyklopedia prakseologii i teorii organizacji*. Wrocław: Ossolineum, 1978.
[142] Ramaseshan B., Caruana A., Pang L. S.: *The effect of market orientation on new product performance: a study among Singaporean firms*, „The Journal of Product and Brand Management" 2002, Vol. 11 (6/7), s. 399–409.
[143] Rochford L.: *Generating and screening new product ideas* [w:] *New Product Development. A Reader*, pod red. S. Hart. London: Dryden Press, 1996, s. 254–267.
[144] Rothwell R. i in.: *SAPPHO updated – project SAPPHO phase II*, „Research Policy" 1974, No. 3, s. 258–291.
[145] Rutka R.: *Organizacja* [w:] *Zarządzanie organizacjami*, A. Czermiński i in. Toruń: Dom Organizatora, 2001, s. 179–293.
[146] Rutkowski I.: *Istota strategii marketingowych* [w:] *Strategie marketingowe*, red. W. Wrzosek. Warszawa: Oficyna Wydawnicza SGH, 2001, s. 10–24.
[147] Rutkowski I. P.: *Metodyczne i kompetencyjne uwarunkowania rozwoju nowego produktu w przedsiębiorstwach przemysłowych*, „Prace Habilitacyjne" nr 22. Poznań: Wyd. AE w Poznaniu, 2006.
[148] Rutkowski I. P.: *Rozwój nowego produktu. Metody i uwarunkowania*. Warszawa: PWE, 2007.
[149] Sagan A.: *Badania marketingowe. Podstawowe kierunki*, wyd. 2. Kraków: Wyd. AE w Krakowie, 2004.
[150] Rothwell R. i in.: *SAPPHO updated – project SAPPHO phase II*, „Research Policy" 1974, No. 3, s. 258–291.
[151] Schmidt J. B.: *Gate decisions: The key to managing risk during new product development* [w:] *The PDMA Handbook of New Product Development*, ed. K. B. Kahn, 2nd ed. Hoboken, New Jersey: John Wiley & Sons, 2005, s. 337–348.
[152] Skowronek-Mielczarek A., Leszczyński Z.: *Analiza działalności i rozwoju przedsiębiorstwa*. Warszawa: PWE, 2008.
[153] *Słownik języka polskiego PWN*, t. 1–3, red. M. Szymczak. Warszawa: WN PWN, 1996.
[154] Smyczek S.: *Lojalność konsumentów na rynku. Wybrane zagadnienia*. Katowice: Wyd. AE w Katowicach, 2001.
[155] Sojkin B.: *Badania produktu* [w:] *Badania marketingowe. Teoria i praktyka*, red. K. Mazurek-Łopacińska. Warszawa: WN PWN, 2005, s. 323–369.
[156] Sosnowska A.: *Przedmiot zarządzania nowym produktem* [w:] *Zarządzanie nowym produktem*, red. A. Sosnowska, wyd. 2. Warszawa: Oficyna Wydawnicza SGH, 2003.
[157] Stachak S.: *Podstawy metodologii nauk ekonomicznych*. Warszawa: Książka i Wiedza, 2006.
[158] Stagg Ch., Saunders J., Wong V.: *Go/no-go criteria during grocery brand development*, „The Journal of Product and Brand Management" 2002, Vol. 11, No. 7, s. 459–482.
[159] Stanisz A.: *Przystępny kurs statystyki z zastosowaniem STATISTICA PL na przykładach z medycyny*, t. 1, *Statystyki podstawowe*, wyd. 3. Kraków: StatSoft, 2006.
[160] Stanisz A.: *Przystępny kurs statystyki z zastosowaniem STATISTICA PL na przykładach z medycyny*, t. 2, *Modele liniowe i nieliniowe*, wyd. 2. Kraków: StatSoft, 2007.
[161] Stefanowicz B.: *Informacja*. Warszawa: Oficyna Wydawnicza SGH, 2004.
[162] Stefanowicz B.: *Informacyjne systemy zarządzania. Przewodnik*. Warszawa: Oficyna Wydawnicza SGH, 2007.
[163] Styczek D.: *Telewizory LCD weszły przebojem na nasz rynek*, „Dziennik" 2007, 21 września.
[164] *Success and failure in industrial innovation. Report on Project SAPPHO by the Science Policy Research Unit*. Sussex: University of Sussex, 1972.
[165] Sultan F., Barczak G.: *Turning marketing research high-tech*, „Marketing Management" 1999, Vol. 8, No. 4, s. 24–30.

[166] Sundgren B.: *An infological approach to data bases*, „Skriftserie utgiven av statistiska centralbyran" 1973, Nummer 7.
[167] Szreder M.: *Metody i techniki sondażowych badań opinii*. Warszawa: PWE, 2004.
[168] Sztabiński F.: *Ankieta pocztowa i wywiad kwestionariuszowy*. Warszawa: Wyd. IFiS PAN, 1997.
[169] Sztabiński P. B.: *Wywiad jako technika standaryzowana* [w:] *Podręcznik ankietera*, red. Z. Sawiński, P. B. Sztabiński, F. Sztabiński. Warszawa: SMG/KRC Poland Media i Wyd. IFiS PAN, 2000, s. 43–47.
[170] Szymczak J.: *Próbne użytkowanie jako metoda marketingowego testowania produktów* [w:] *Marketingowe testowanie produktów*, red. S. Sudoł, J. Szymczak, M. Haffer. Warszawa: PWE, 2000, s. 267–282.
[171] Szymczak J.: *Testowanie prototypów/serii próbnej nowego produktu* [w:] *Zarządzanie produktem*, red. B. Sojkin. Warszawa: PWE, 2003, s. 278–297.
[172] *Test płyt głównych do procesorów AMD i Intel*, „PC Format" 2007, nr 10, s. 22–33.
[173] *The PDMA Glossary for New Product Development* [w:] *The PDMA Handbook of New Product Development*, ed. K. B. Kahn, 2nd ed. Hoboken, New Jersey: John Wiley & Sons, 2005, s. 572–614.
[174] Troy L. C., Szymanski D. M., Varadarajan P. R.: *Generating new products ideas: An initial investigation of the role of market information and organizational characteristics*, „Journal of the Academy of Marketing Science" 2001, Vol. 29, No. 1, s. 89–101.
[175] Ulrich K. T., Eppinger S. D.: *Product Design and Development*. Boston: Irwin McGraw-Hill, 2000.
[176] *Uniwersalny słownik języka polskiego* [online], WN PWN. Dostępny w internecie: <http://sjp.pwn.pl>.
[177] Urban G. L., Hauser J. R.: *Design and Marketing of New Products*, 2nd ed. Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice Hall, 1993.
[178] Urban G. L., Hauser J. R.: *„Listening in" to find and explore new combinations of customer needs*, „Journal of Marketing" 2004, Vol. 68, April, s. 72–87.
[179] Urbaniak M.: *Nowy produkt* [w:] *Zarządzanie produktem*, red. B. Sojkin. Warszawa: PWE, 2003, s. 175–196.
[180] Urbaniak M.: *Opracowanie i testowanie koncepcji nowego produktu* [w:] *Zarządzanie produktem*, red. B. Sojkin. Warszawa: PWE, 2003, s. 242–254.
[181] Walesiak M.: *Metody analizy danych marketingowych*. Warszawa: WN PWN, 1996.
[182] Walesiak M., Bąk A.: *Conjoint analysis w badaniach marketingowych*. Wrocław: Wyd. AE we Wrocławiu, 2000.
[183] Watson D., Head A.: *Corporate Finance. Principles and Practice*. Harlow, England: Pearson Education, 2004.
[184] Webster F. E., Wind Y.: *Organizational Buying Behavior*. Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice-Hall, 1972.
[185] Wiener N.: *Cybernetyka a społeczeństwo*, wyd. 2. Warszawa: Książka i Wiedza, 1961.
[186] Wind Y.: *Issues and advances in segmentation research*, „Journal of Marketing Research" 1978, Vol. XV (August), s. 317–337.
[187] Wright A., Ashill N.: *A contingency model of marketing information*, „European Journal of Marketing" 1998, Vol. 32, No. 1/2, s. 125–144.
[188] Wrzosek W.: *Funkcjonowanie rynku*. Warszawa: PWE, 1998.
[189] Wood M. B.: *Plan marketingowy*. Warszawa: PWE, 2007.
[190] Veldhuizen E., Hultink E. J., Griffin A.: *Modeling market information processing in new product development: An empirical analysis*, „Journal of Engineering and Technology Management" 2006, Vol. 23, No. 4, s. 353–373.
[191] Zaborski A.: *Skalowanie wielowymiarowe* [w:] *Metody statystycznej analizy wielowymiarowej w badaniach marketingowych*, red. E. Gatnar, M. Walesiak. Wrocław: Wyd. AE we Wrocławiu, 2004, s. 246–282.

[192] Zahay D. L., Griffin A., Fredericks E.: *Exploring Information Use in Detail in New Product Development Process*, Report 1, The Pennsylvania State University, Institute for the Study of Business Markets, Pennsylvania 2003.
[193] Zelmer, *Księga Jakości. ISO 9001*. Rzeszów 1996 [maszynopis].
[194] ZZSD Polar, *Instrukcja nr 101 w sprawie zasad przygotowania i uruchamiania produkcji nowych i zmodernizowanych wyrobów w ZZSD Polar*. Wrocław 1992 [maszynopis].
[195] Żabiński L.: *System informacyjny o funkcjonowaniu rynków krajowych i zagranicznych* [w:] *Badania rynkowe i marketingowe*, red. J. Kramer. Warszawa: PWE, 1994, 102–114.
[196] Żurawik B., Żurawik W.: *Zarządzanie marketingiem w przedsiębiorstwie*. Warszawa: PWE, 1996.
[197] Żurawik W.: *Marketing dóbr i usług przemysłowych* [w:] *Marketing. Podstawy i kontrowersje*, red. W. Żurawik. Gdańsk: Wyd. Uniwersytetu Gdańskiego, 2005.

INFORMACJE RYNKOWE W ROZWOJU NOWYCH PRODUKTÓW

Rozprawa skupia się na zagadnieniach wykorzystania informacji rynkowych w rozwoju nowych produktów. Waga podjętej tematyki wynika z dwóch podstawowych względów. Pierwszy jest taki, że rozwój nowych produktów jest jednym z kluczowych czynników sukcesu przedsiębiorstw w gospodarce rynkowej. Drugi powód bierze się stąd, że wykorzystanie informacji rynkowych przy tworzeniu nowych produktów jest jednym z potencjalnych czynników warunkujących sukces przedsiębiorstwa w tym rozwoju. Jednakże w zakresie tej kwestii, wyniki dotychczas przeprowadzonych badań empirycznych nie są zgodne. Pomimo pojawienia się w ostatnich latach kilku publikacji w zakresie podjętego tematu, nadal, tak w literaturze krajowej jak i zagranicznej, brakuje opracowania, które w sposób systematyczny przedstawiałoby wykorzystanie informacji rynkowej w całym procesie rozwoju nowych produktów.

Celem rozprawy jest weryfikacja sformułowanych hipotez badawczych oraz udzielenie odpowiedzi na postawione pytania badawcze. Problemowa (nadrzędna) hipoteza badawcza rozprawy jest następująca: wykorzystanie informacji rynkowych w rozwoju nowego produktu przyczynia się do sukcesu nowego produktu. W nawiązaniu do tej hipotezy postawiono sześć podstawowych pytań badawczych oraz sformułowano szereg hipotez roboczych. Hipotezy te zakładały związki pomiędzy podstawowymi procesami informacyjnymi, jakością informacji rynkowych i ich rodzajami a wybranymi aspektami sukcesu rozwoju nowego produktu. Postawione pytania badawcze, oprócz poszukiwania przedstawionych związków, dotyczyły wyjaśnienia kluczowych dla pracy zagadnień, identyfikacji informacji rynkowych potrzebnych w rozwoju nowych produktów i sposobów ich pozyskiwania oraz opracowania modeli w przyjętym obszarze badawczym.

Informacje rynkowe potrzebne w rozwoju nowych produktów określono poprzez merytoryczną analizę działań i czynności występujących w procesie rozwoju nowych produktów. Zadanie to wymagało najpierw określenia faz i etapów procesu rozwoju nowych produktów oraz ustalenia działań i czynności występujących na każdym z nich. Studia teoretyczne wykazały, że informacje rynkowe niezbędne są na każdym etapie rozwoju nowego produktu, przy czym szczególnie duże zapotrzebowanie na informacje rynkowe występuje na etapie pełnego rozpoznania koncepcji. Etap ten kończy fazę przygotowania koncepcji nowego produktu i zapada na nim decyzja, czy dana koncepcja przejdzie do fazy przekształcenia koncepcji w produkt, która jest kosztowna i czasochłonna.

W nawiązaniu do zidentyfikowanych informacji rynkowych, na podstawie studiów teoretycznych, zaproponowano sposoby ich pozyskiwania. Określone sposoby uzyskiwania informacji rynkowych, tak formalne jak i nieformalne, są zróżnicowane. Zależą one głównie od treści poszukiwanych informacji oraz od tego, na jakim etapie procesu rozwoju nowych produktów są realizowane. W pracy zaprezentowano sposoby pozyskiwania informacji rynkowych w nawiązaniu do potrzeb informacyjnych każdego etapu procesu rozwoju nowych produktów, przy czym wiele z tych metod to określonego rodzaju formalne badania marketingowe.

W celu weryfikacji hipotez badawczych przeprowadzono badanie empiryczne, co doprowadziło do wykrycia prawidłowości pomiędzy kluczowymi procesami informacyjnymi (tzn. pozyskiwaniem, upowszechnianiem i stosowaniem informacji rynkowych), rodzajami

stosowanych informacji rynkowych (tzn. informacjami o nabywcach, o konkurencji i ogólnymi informacjami rynkowymi), kluczowymi cechami jakościowymi informacji (tzn. wiarygodnością, przydatnością, aktualnością i kompletnością informacji) a wybranymi aspektami sukcesu rozwoju nowego produktu. Badanie zrealizowane na populacji krajowych przedsiębiorstw wysokiej techniki pozwoliło na stwierdzenie, że zarówno stopień gromadzenia, stopień upowszechniania i stopień stosowania informacji rynkowych, jak i ich jakość są wyższe w przypadku tworzenia „produktów-sukcesów" niż „produktów-porażek". W związku z tym potwierdzona została problemowa hipoteza badawcza w odniesieniu do krajowych przedsiębiorstw wysokiej techniki. Wykryte istotne związki w badaniu empirycznym pozwoliły na zbudowanie trzech następujących modeli: (i) oddziaływania procesów informacyjnych i jakości informacji rynkowych na wybrane aspekty sukcesu rozwoju nowego produktu, (ii) wpływu rodzaju stosowanych informacji rynkowych na sukces finansowy nowego produktu i satysfakcję nabywców z użytkowania produktu, (iii) oddziaływania cech jakościowych informacji rynkowych na sukces finansowy nowego produktu i satysfakcję nabywców z użytkowania produktu.

Elementem integrującym zadania zrealizowane w pracy są diagramy (modele), opracowane dla każdego etapu procesu rozwoju nowego produktu, które przedstawiają potrzebne informacje rynkowe, podstawowe sposoby ich uzyskiwania oraz ich stosowanie w procesie rozwoju nowych produktów. Stanowić one mogą swego rodzaju „mapę drogową", mówiącą o wykorzystaniu informacji rynkowych w rozwoju nowych produktów.

MARKET INFORMATION IN NEW PRODUCTS DEVELOPMENT

The dissertation is concerned with issues on utilization of market information in new product development. The importance of the subject undertaken comes from two reasons. Firstly, new product development is one of the success factors of an enterprise in the free market economy. Secondly, utilization of market information is one of the potential factors which influences new product development success. However, concerning the last issue, results of recent empirical studies have been not consistent. In the last years several publications appeared on the subject undertaken, but in the literature there is still lack of a work which would in a systematic way present the utilization of market information in all stages of the new product development process.

The purpose of the dissertation is to verify research hypotheses and to answer research questions. The main research hypothesis is following: proceeding market information in new product development contributes to new product success. In accordance to this hypothesis, we formulated a set of working hypotheses and six research questions. The working hypotheses related information proceeding, quality of information and types of market information to different aspects of new product development success. The research questions, apart from looking for the mentioned relationships, were concerned with clarifying important issues for the dissertation, identifying market information needed in new product development as well as ways of obtaining the information, and building models in the area under investigation.

Market information needed in new product development has been identified through substantial analysis of activities performed in new product development process. To achieve this, we started with determination of phases and stages of new product development process as well as activities undertaken at each stage. Theoretical study showed that market information is required at each stage of new product development process and especially a lot of information is needed at the stage of business case building. This is the last stage in the phase of new product concept development, where a decision is made whether a concept enters the next phase of product development which is costly and lengthy.

In accordance to market information identified we proposed ways of acquired it on a basis of theoretical study. It appeared that these ways are different and include formal and informal methods. Which method should be used depends on type of information and stage of new product development process. We presented these methods in accordance to market information required at each stage of new product development. Many of them are formal marketing research methods.

We also have performed an empirical study to find relationships between the key market information processes (i.e. gathering, sharing and use of market information), types of market information (i.e. information about customers, about competition and general market information), the key features of information quality (i.e. reliability, relevance, timeliness, completeness) and different aspects of new product development success. The survey has been undertaken within companies from Polish high technology industry. Results of this study showed that degree of gathering, sharing and use of market information as well as information quality are significantly higher in the case of successful new products than in new product failures. The results confirmed the main hypothesis of the dissertation. Also

significant relationships identified allowed to build the following models: (i) model of influence of market information processes and quality of information on different aspects of new product development success, (ii) model of influence of types of market information on new product financial success and on customer satisfaction of new product use, (iii) model of influence of features of market information quality on new product financial success and on customer satisfaction of new product use.

Different tasks undertaken in the dissertation have been integrated by developing schematic diagrams (models) which show market information needed, methods of acquiring the information and points of utilization of the information. These diagrams have been prepared for each stage of new product development process. They can be used as a road maps for utilization of market information in new product development.

WYDAWNICTWO POLITECHNIKI GDAŃSKIEJ

Wydanie I. Ark. wyd. 16,1, ark. druku 14,0, 93/527

Druk: *EXPOL* P. Rybiński, J. Dąbek, Sp. Jawna
ul. Brzeska 4, 87-800 Włocławek, tel. 054 223 48 73