

dr hab. inż. D. Dąbrowski  
 Politechnika Gdańska, Wydział Zarządzania i Ekonomii, Katedra Marketingu

## Rola marketingu w kształtowaniu innowacji produktowych

### Wstęp

Tworzenie nowych produktów jest koniecznością i kluczowym elementem rozwoju przedsiębiorstwa<sup>1</sup>. Wynika to głównie z trzech następujących czynników: bardzo wysokiej konkurencji, rozwoju technologicznego i rosnących wymagań nabywców. Jednak działalność ta jest ryzykowna, gdyż tak zwany wskaźnik sukcesu – mówiący o tym, jaką część nowych produktów, które przeszły do technicznego rozwoju stanowią udane produkty wynosi przeciętnie 60%<sup>2</sup>. Za istotny czynnik sukcesu nowych produktów uznaje się wczesne rozpoznanie potrzeb i wymagań nabywców oraz dostosowanie do nich wdrażanych produktów. Jednocześnie jednym z istotnych powodów porażek nowych produktów jest brak orientacji rynkowej, w tym właściwej analizy rynku, i zrozumienia potrzeb nabywców<sup>3</sup>. Świadczy to o ważnej roli marketingu w zakresie tej działalności.

W tworzenie nowych produktów zaangażowani są głównie pracownicy trzech obszarów firmy: marketingowego, technicznego i finansowo-księgowego. Niestety w tej działalności często ogranicza się funkcję marketingu do wskazania tego, jaki produkt ma być wdrażany, a po technicznym jego rozwoju, wprowadzenia go na rynek. Jednak wnikliwa analiza procesu kształtowania nowego produktu wskazuje, że pracownicy obszaru marketingowego powinni być zaangażowani w każdy etap tego procesu, gdyż prace wdrożeniowe nie mogą być prowadzone w oderwaniu od rynku. W związku z tym przyjęto, iż celem pracy jest przedstawienie roli i zadań obszaru marketingowego w procesie kształtowania nowych produktów w przedsiębiorstwie.

Ze względu na postawiony cel pracy wyjaśnienia wymagają pojęcia nowego produktu i procesu kształtowania nowego produktu. Zgodnie z definicją PDMA<sup>4</sup> jako nowy produkt rozumie się ten, którego cechy są odmienne od cech dotychczas wytwarzanych produktów przez przedsiębiorstwo<sup>5</sup>. Zatem aspekt nowości produktu dla przedsiębiorstwa jest decydujący przy definiowaniu pojęcia *nowy produkt*. Z kolei przez proces wdrażania (kształtowania, rozwoju) nowych produktów będziemy rozumieli przebieg następujących po sobie i przyczynowo powiązanych zmian (faz, etapów), przez które następuje przekształcenie sposobności w nowy produkt.

W procesie wdrażania nowych produktów można wyróżnić trzy ogóle fazy, zaś w każdej z nich określone etapy, następująco<sup>6</sup>:

- 1) Faza przygotowania koncepcji składająca się z czterech etapów: identyfikacja sposobności, tworzenie koncepcji, wstępne rozpoznanie, pełne rozpoznanie i rozwinięcie koncepcji.
- 2) Faza przekształcenia koncepcji w produkt zawierająca dwa etapy: opracowanie prototypu, opracowanie produktu i technologii.
- 3) Faza badań rynkowych i komercjalizacji, która zawiera etap badań rynkowych produktu i marketingu oraz etap komercjalizacji.

Ażeby osiągnąć cel pracy przeanalizowano każdy etap rozpatrywanego procesu ze względu na wykonywane na nim czynności, dzieląc je na marketingowe, techniczne i finansowo-księgowe. Pozwoliło

<sup>1</sup> R.G. Cooper, *Winning at New Products: Accelerating the Process from Idea to Launch*, 3rd ed., Perseus Publishing, Cambridge, Massachusetts 2001, s. 8.

<sup>2</sup> R.G. Cooper, S.J. Edgett, E.J. Kleinschmidt, Benchmarking best NPD practices – I, "Research Technology Management", vol. 47, no. 1, 2004, s. 33.

<sup>3</sup> K.B. Kahn, *Product Planning Essentials*, Sage Publications, Thousand Oaks 2001, s. 220-222.

<sup>4</sup> Ang. *Product Development and Management Association*.

<sup>5</sup> *The PDMA Glossary for New Product Development*, (w:) K. B. Kahn (ed.), *The PDMA Handbook of New Product Development*, John Wiley & Sons, Hoboken, New Jersey, 2005, s. 595.

<sup>6</sup> D. Dąbrowski, *Informacje rynkowe w rozwoju nowych produktów*, Wyd. Politechniki Gdańskiej, Gdańsk 2009, s. 22 i 32-43.

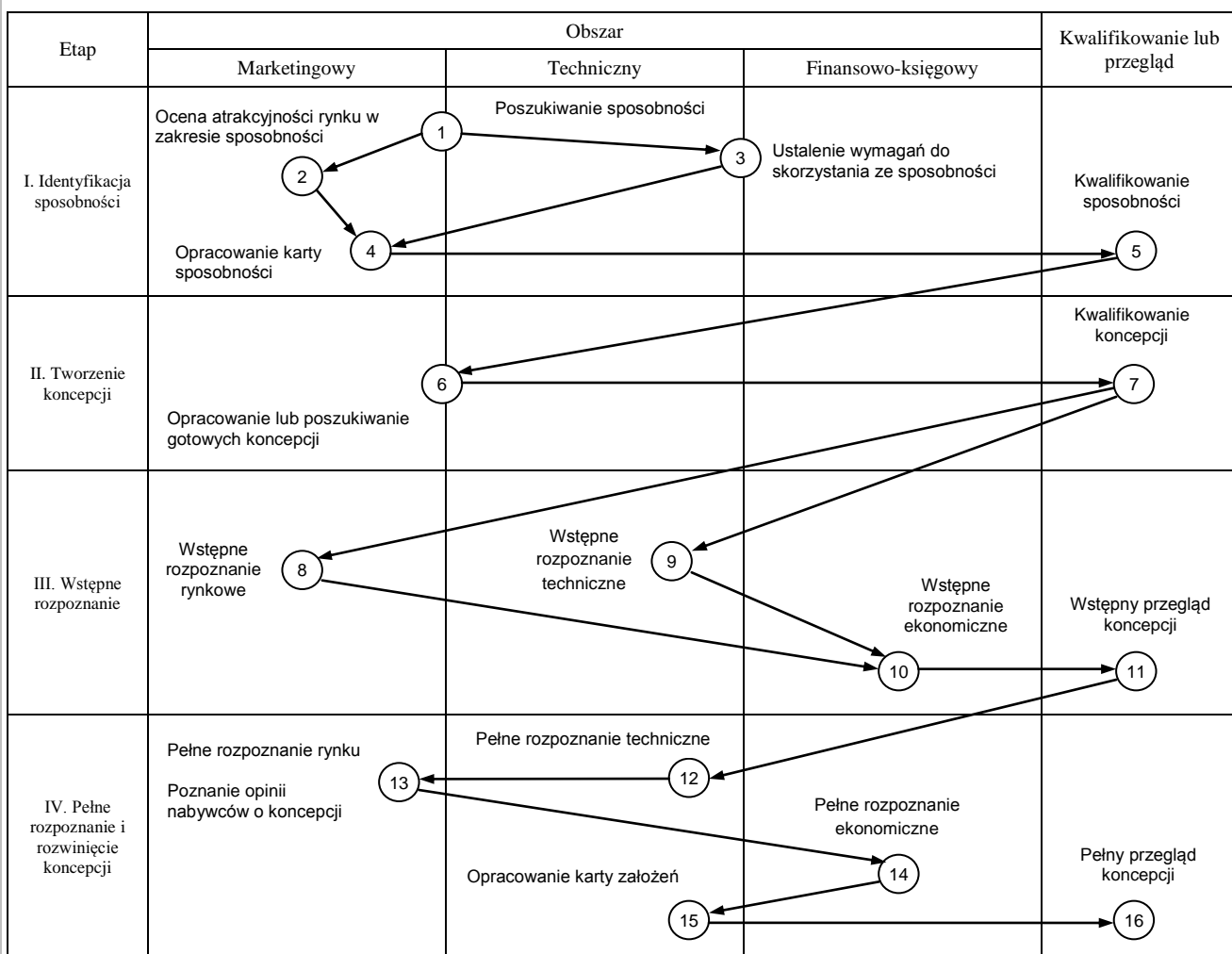
to na identyfikację zadań marketingowych na każdym etapie tego procesu. Zadania te następnie scharakteryzowano. Jako osobny rodzaj wyróżniono czynności polegające na kwalifikowaniu lub przeglądzie wyników danego etapu, gdyż są one realizowane przez osoby wyższego szczebla zarządzania, niebiorące bezpośredniego udziału w pracach rozwojowych.

Do przejrzystego zaprezentowania przebiegu każdej fazy sporządzono wykresy Clarka. Pozwalają one na graficzne przedstawienie przebiegu określonego procesu ze względu na różne obszary działalności organizacji<sup>7</sup>. Na wykresach tych kółeczkiem zaznaczono daną czynność, którą przypisano do danego obszaru lub umieszczono ją na styku dwóch obszarów w sytuacji, gdy dwa rodzaje działalności biorą udział w jej realizacji, zaś strzałką połączono ze sobą kolejne czynności.

### Zadania marketingowe w fazie przygotowania koncepcji

Wykres Clarka przedstawiający czynności w trakcie fazy przygotowania koncepcji zaprezentowano na rysunku 1.

Rys. 1. Wykres Clarka przebiegu fazy przygotowania koncepcji.



Źródło: opracowanie własne.

Z rysunku 1 wynika, że rola obszaru marketingowego na etapie identyfikacji sposobności jest kluczowa. Polega ona na realizacji następujących zadań: poszukiwanie sposobności rynkowych (jednocześnie obszar techniczny szuka sposobności technicznych), ocena atrakcyjności rynku w zakresie danej sposobności, opracowanie karty sposobności.

<sup>7</sup> A. Stabryła, Ogólna koncepcja analizy i projektowania systemów zarządzania procesowego, "Zeszyty Naukowe Małopolskiej Wyższej Szkoły Ekonomicznej w Tarnowie", T. 21, Nr 2/2012, s. 128.



Poszukiwanie sposobności rynkowych następuje w granicach obszarów strategicznych ustalonych w zakresie planowania strategicznego organizacji, np. w ramach określonych kategorii produktów lub rodzajów rynków. Polega ono na szukaniu luk pomiędzy bieżącą a przewidywaną sytuacją rynkową głównie w odniesieniu do<sup>8</sup>:

- stosunków wymiany między sprzedawcami a nabywcami (np. wielkości transakcji kupna-sprzedaży, relacji popytu do podaży, poziomu cen),
- nabywców (np. potrzeb i preferencji, wielkości popytu),
- sprzedawców (np. intensywności konkurencji, wielkości podaży),
- innych aspektów otoczenia rynkowego (np. dostawców),
- czynników makro-otoczenia (np. koniunktury gospodarczej, regulacji prawnych).

Ze względu na duży obszar poszukiwań (np. kilka lub więcej kategorii produktów) i konieczność ciągłego jego monitorowania, poszukiwanie sposobności rynkowych polega na przeprowadzaniu badań marketingowych na poziomie orientacyjnym, to znaczy zbieraniu i analizie danych ze źródeł wtórnych (w tym prognoz) i ze źródeł pierwotnych (np. wywiadów pogłębionych z ekspertami).

Drugie zadanie marketingowe – ocena atrakcyjności rynku – dotyczy ustalenia kluczowych cech charakteryzujących rynek danej sposobności. Można do nich zaliczyć wielkość rynku i jego dynamikę, fazę rozwojową rynku i intensywność konkurencji<sup>9</sup>. Do ich ustalenia można użyć, podobnie jak w poprzednim przypadku, orientacyjnych badań marketingowych.

Trzecie zadanie marketingowe dotyczy opracowania karty sposobności, która zbiera informacje dotyczące danej sposobności. Karta taka powinna obejmować przynajmniej<sup>10</sup>:

- nazwę sposobności i wyjaśnienie jej istoty,
- zdefiniowanie rynku i potrzeby co do danej sposobności oraz ocenę atrakcyjności tego rynku,
- wymagania niezbędne do wykorzystania sposobności, np. techniczne czy finansowe.

Na trzecim etapie – którego celem jest zredukowanie liczby koncepcji, w miarę szybko i po jak najmniejszych kosztach<sup>11</sup> – zadanie marketingowe polega na przeprowadzeniu wstępnego rozpoznania rynku w zakresie danej koncepcji i obejmuje orientacyjne ustalenie<sup>12</sup>:

- atrakcyjności rynku co do koncepcji, np. przy zastosowaniu jakościowych badań marketingowych,
- wstępnej reakcji nabywców na koncepcję, np. przy użyciu badań fokusowych lub indywidualnych wywiadów pogłębionych,
- prognozy sprzedaży nowego produktu, np. według produktów podobnych lub modelu A-T-A-R<sup>13</sup>.

W trakcie etapu tworzenia koncepcji podstawowe zadanie marketingowe polega na zaproponowaniu koncepcji nowego produktu w odniesieniu do danej sposobności. Może być ono wykonywane samodzielnie przez obszar marketingowy lub we współpracy z obszarem technicznym. Istotą tego zadania jest opracowanie lub znalezienie już gotowej koncepcji. Przygotowanie koncepcji następuje na podstawie zastosowania podejścia "od problemu do rozwiązania" lub analizy cech danego produktu. W pierwszym przypadku najpierw ustala się istotny problem nabywców – zazwyczaj przy użyciu badań jakościowych (np. badań fokusowych lub etnograficznych) – i następnie tworzy się koncepcję produktu, która ten problem rozwiąże, np. przy użyciu twórczych technik. Z kolei w drugim, koncepcja nowego produktu jest wynikiem pewnej analizy, np. określenia luki percepcyjnej przy użyciu mapy percepcji za pomocą skalowania wielowymiarowego, odkrycia preferowanej kombinacji poziomów atrybutów produktu przy użyciu *conjoint analysis* lub niektórych analiz jakościowych<sup>14</sup>. Natomiast gotowe koncepcje mogą pochodzić od pracowników przedsiębiorstwa, nabywców lub z innych źródeł.

W trakcie etapu pełnego rozpoznania i rozwinięcia koncepcji – który dotyczy koncepcji wyselekcjonowanych na wstępnym przeglądzie – występują dwa podstawowe zdania marketingowe: pełne

<sup>8</sup> Zob. D. Dąbrowski, *Identyfikacja sposobności do tworzenia nowych produktów*, (w:) D. Dąbrowski (red.), *Marketing. Rozwój działań*, KM WZiE Politechniki Gdańskiej, Gdańsk 2010, s. 133.

<sup>9</sup> D. Dąbrowski, *Informacje ...*, op. cit., s. 63.

<sup>10</sup> D. Dąbrowski, *Identyfikacja ...*, op. cit., s. 138.

<sup>11</sup> R.G. Cooper, op. cit., s. 134.

<sup>12</sup> Zob. ibidem, s. 180.

<sup>13</sup> Ang. *awareness-trial-availability-repeat*.

<sup>14</sup> M. Crawford, A. Di Benedetto, *New Products Management*, 9th ed., McGraw Hill, Boston 2008, s. 113.

rozpoznanie rynku i poznanie opinii nabywców o koncepcji. Pierwsze z nich polega na zebraniu jak najpełniejszych informacji o rynku nowego produktu dotyczących<sup>15</sup>:

- potrzeb i preferencji nabywców,
- sytuacji w zakresie konkurencji,
- wielkości i dynamiki rynku oraz trendów rynkowych,
- segmentów rynkowych i ich profili,
- postępowania nabywców przy zakupie danej kategorii produktów,
- percepcji przez nabywców koncepcji produktu i produktów konkurencyjnych.

Uzyskanie powyższych informacji wymaga przeprowadzenia różnego rodzaju badań marketingowych, w szczególności badań ilościowych w formie sondaży, np. badań potrzeb i preferencji nabywców, badań diagnozujących wielkość rynku, badań segmentacyjnych czy percepcji. To, jakiego rodzaju badania zostaną podjęte będzie zleżało od konkretnego przypadku.

Drugie zadanie na czwartym etapie dotyczy przeprowadzenia badania koncepcji nowego produktu wśród potencjalnych nabywców i ustaleniu – między innymi – zamiaru zakupu nowego produktu, gdyż jest to kluczowa informacja do prognozowania sprzedaży i tym samym analizy ekonomicznej.

### Zadania marketingowe w fazie przekształcenia koncepcji w produkt

Wykres Clarka przedstawiający czynności w trakcie fazy przekształcenia koncepcji w produkt zaprezentowano na rysunku 2.

Rys. 2. Wykres Clarka przebiegu fazy przekształcenia koncepcji w produkt.

Etap	Obszar			Kwalifikowanie lub przegląd
	Marketingowy	Techniczny	Finansowo-księgowy	
V. Opracowanie prototypu	Badanie opinii nabywców o modelu	1 Opracowanie modelu		Przegląd modelu
	2	Opracowanie prototypu i jego badania laboratoryjne		3 Przegląd prototypu
	5 Badanie próbnego użytkowania prototypu	4	6 Aktualizacja analizy ekonomicznej	7
VI. Opracowanie produktu i technologii		8 Zaprojektowanie produktu i technologii Produkcja i badania laboratoryjne serii próbnej		Przegląd technologii i produktu
	9	10	11 Aktualizacja analizy ekonomicznej	12
	Badanie próbnego użytkowania serii próbnej Planowanie środków działań marketingowych i ich badania Przygotowanie planu marketingowego	Przygotowanie dokumentacji produkcyjnej		

Źródło: opracowanie własne.

Na etapie opracowania prototypu występują dwa zadania marketingowe: badanie opinii nabywców o modelu i badanie próbnego użytkowania prototypu. Pierwsze z nich jest analogiczne do badania koncepcji produktu, przy czym różni się od niego tym, że nabywcom prezentowany jest model zamiast koncepcji. Może mieć ono formę badania jakościowego lub ilościowego.

Drugie zadanie – badanie próbnego użytkowania – polega na przekazaniu badanym prototypu do użytkowania na pewien okres w warunkach naturalnej eksploatacji i następnie poznaniu ich opinii o nim. Możemy mieć do czynienia z badaniem próbnego użytkowania beta (tzw. testy beta) lub gamma (tzw. testy gamma). W pierwszym z nich chodzi o sprawdzenie, czy produkt działa, i znalezienie ewentualnych jego

<sup>15</sup> R.G. Cooper, op. cit., s. 185 i 187-197.



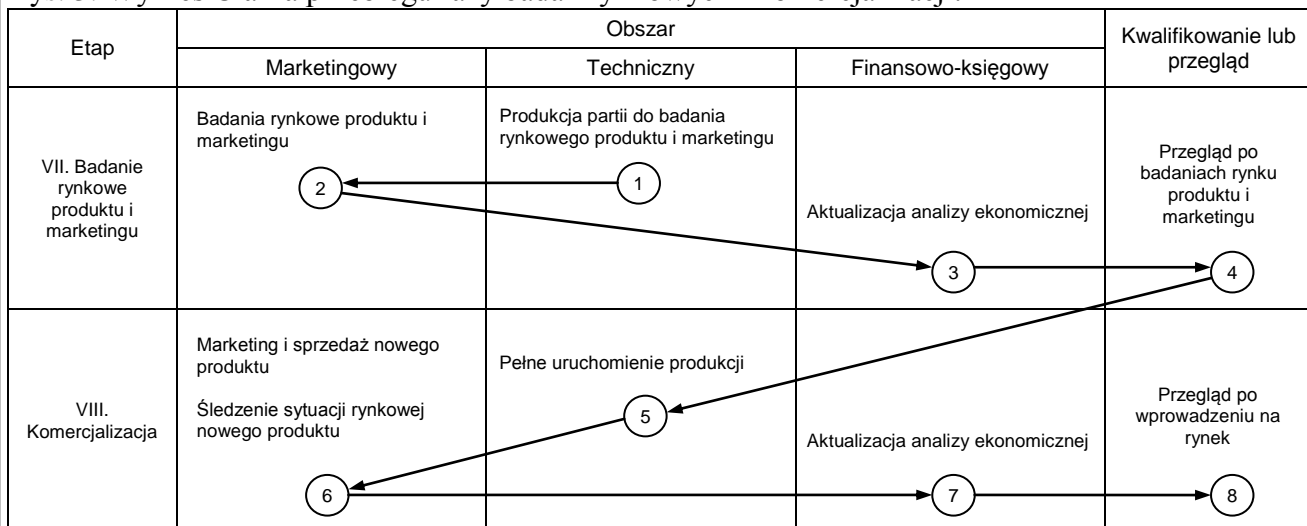
wad, natomiast w drugim bada się, czy produkt odpowiada potrzebom nabywców i czy rozwiązuje ich problemy<sup>16</sup>. Badania tego rodzaju mogą być prowadzone w formie badań monadycznych lub porównawczych, pary bądź trójki produktów<sup>17</sup>. Dostarczają informacji o wrażeniach i doświadczeniach użytkownika co do produktu i jego zamiarze zakupu.

Na etapie opracowania produktu i technologii rolą obszaru marketingowego jest przeprowadzenie badań próbnego użytkownika serii próbnej, planowanie środków działań marketingowych i ich badania, przygotowanie planu marketingowego. Pierwsze z tych zadań jest analogiczne do badania próbnego użytkownika prototypu – z tym, że w miejsce prototypu pojawiają się produkty serii próbnej. Drugie zadanie dotyczy projektowania środków działań marketingowych i ich sprawdzenia. Środki te dotyczą różnych działań marketingowych i ich przykłady to: marka, opakowanie, ogłoszenie reklamowe prasowe czy cena. Każdy z nich może zostać poddany określone badaniu weryfikującemu jego skuteczność. Trzecie zadanie dotyczy opracowania planu marketingowego wprowadzenia na rynek nowego produktu, w tym planowanego poziomu ceny, komunikacji marketingowej i dystrybucji.

### Zadania marketingowe w fazie badań rynkowych i komercjalizacji

Zgodnie z rysunkiem 3 przeprowadzenie badania rynkowego produktu i marketingu (tzw. testowania rynku) jest zadaniem marketingowym tworzącym odrębny etap w procesie rozwoju nowego produktu.

Rys. 3. Wykres Clarka przebiegu fazy badań rynkowych i komercjalizacji.



Źródło: opracowanie własne.

Celem tego badania jest poznanie reakcji potencjalnych nabywców na nowy produkt i planowane działania marketingowe. Może być ono realizowane w formie badania symulowanego, kontrolowanego lub standardowego. Ta ostatnia forma jest klasycznym przykładem w tym zakresie i polega na eksperymencie, w którym występują grupy eksperymentalne i kontrolne. Grupami tymi są miasta reprezentujące rynek. Na przykład dwa miasta stanowią grupy eksperymentalne i w nich wprowadza się nowy produkt na rynek przy zastosowaniu planowanych działań marketingowych, inne dwa miasta stanowią natomiast grupy kontrolne. W trakcie badania rejestruje się sprzedaż nowego produktu i inne potrzebne informacje (np. opinie nabywców o produkcie, reakcję konkurentów, sprzedaż produktów konkurencyjnych)<sup>18</sup>. Jest to ostatnie sprawdzenie nowego produktu i jego marketingu przed wprowadzeniem na rynek.

W trakcie etapu komercjalizacji można wyróżnić dwa zadania marketingowe: pierwsze z nich to marketing i sprzedaż nowego produktu, drugie zaś to śledzenie sytuacji rynkowej nowego produktu. Pierwsze stanowi uwieńczenie całego procesu tworzenia nowych produktów i polega na rozpoczęciu planowanych działań marketingowych oraz sprzedaży nowego produktu. Drugie dotyczy rejestrowania sprzedaży produktu i monitorowania jego sytuacji rynkowej na podstawie prowadzenia określonych badań

<sup>16</sup> M. Crawford, A. Di Benedetto, op. cit., s. 337.

<sup>17</sup> Ibidem, s. 342-343.

<sup>18</sup> Ibidem, s. 419-432; R.G. Cooper, op. cit, s. 272-273.

marketingowych, np. panelowych, trackingowych lub opartych na źródłach wtórnych. Wyniki te służą do kontroli procesu komercjalizacji i podejmowania stosownych działań korygujących. Jednocześnie stanowią one podstawę do tworzenia określonych wskaźników, które zostaną użyte w przyszłych wdrożeniach produktów podobnych.

### Podsumowanie

Obszar marketingowy, obok obszarów technicznego i finansowo-księgowego, pełni kluczową funkcję w procesie kształtowania nowych produktów. Wynika to stąd, że stanowi on element łączący przedsiębiorstwo z rynkiem. Jego rolą jest ciągle ukierunkowywanie prac nad wdrażaniem nowego produktu na potrzeby i wymagania przyszłych nabywców oraz antycypowaną sytuację na rynku nowego produktu.

Na każdym etapie tego procesu zidentyfikowano działania marketingowe, które są niezbędne do jego realizacji. Działania te służą przede wszystkim dostarczeniu określonych informacji rynkowych poprzez prowadzenie badań marketingowych, planowaniu nowego produktu i działań marketingowych, prowadzeniu określonych prac rozwojowych i działań marketingowych, kontrolowaniu procesu komercjalizacji, tworzeniu określonych wskaźników do przyszłych prac nad nowymi produktami.

Przeprowadzona analiza wskazuje, że konieczne jest intensywne zaangażowanie pracowników obszaru marketingowego w rozpatrywany proces. Jednym z rozwiązań służących temu jest tworzenie wielofunkcyjnych zespołów zadaniowych.

### Streszczenie

W artykule zidentyfikowano niezbędne zadania marketingowe w procesie kształtowania nowych produktów. Zadania te polegają głównie na przeprowadzaniu badań marketingowych, planowaniu produktu i działań marketingowych, realizowaniu prac wdrożeniowych i działań marketingowych, kontrolowaniu wprowadzenia produktu na rynek i tworzeniu wskaźników do przyszłych prac.

## The role of marketing in the development of product innovations

### Abstract

The article is concerned with identification of the necessary marketing tasks in the new products development process. These tasks consist mainly in conducting marketing research, planning of product and marketing activities, carrying out development and marketing activities, controlling the introduction of a product to the market, and creating indicators for future work.

### Literatura

- [1]. Cooper R.G., *Winning at New Products: Accelerating the Process from Idea to Launch*, 3rd ed., Perseus Publishing, Cambridge, Massachusetts, 2001.
- [2]. Cooper R.G., Edgett S.J., Kleinschmidt E.J., Benchmarking best NPD practices – I, "Research Technology Management", vol. 47, no. 1, page 31-43, 2004.
- [3]. Crawford M., Di Benedetto A., *New Products Management*, 9th ed., McGraw Hill, Boston 2008.
- [4]. Dąbrowski D., *Informacje rynkowe w rozwoju nowych produktów*, Wyd. Politechniki Gdańskiej, Gdańsk, 2009.
- [5]. Dąbrowski D., *Identyfikacja sposobności do tworzenia nowych produktów*, (w:) D. Dąbrowski (red.), *Marketing. Rozwój działań*, KM WZiE Politechnika Gdańska, Gdańsk, 2010, s. 119-141.
- [6]. Kahn K.B., *Product Planning Essentials*, Sage Publications, Thousand Oaks, 2001.
- [7]. Stabryła S., Ogólna koncepcja analizy i projektowania systemów zarządzania procesowego, "Zeszyty Naukowe Małopolskiej Wyższej Szkoły Ekonomicznej w Tarnowie", t. 21, nr 2/2012.
- [8]. *The PDMA Glossary for New Product Development*, (w:) K. B. Kahn (ed.), *The PDMA Handbook of New Product Development*, John Wiley & Sons, Hoboken, New Jersey, 2005, s. 572-614.