

Krzysztof PAŁUCHA
Politechnika Śląska
Wydział Organizacji i Zarządzania
Instytut Zarządzania i Administracji

WYKORZYSTANIE MARKETINGU PRZEMYSŁOWEGO W PROCESACH ROZWOJU NOWEGO PRODUKTU

Streszczenie. W artykule przedstawiono problematykę procesów rozwoju nowego produktu, w kontekście praktycznego wykorzystania w nich elementów marketingu przemysłowego. Omówiono syntetycznie przykładowy proces rozwoju nowego produktu, a także główne elementy marketingu przemysłowego i wskazano problemy, w których rozwiązaniu wykorzystać można instrumenty marketingu przemysłowego.

USE OF THE INDUSTRIAL MARKETING IN DEVELOPMENT PROCESSES OF NEW PRODUCT

Summary. In the article, issues of development processes of new product in the practical context of using in them elements of the industrial marketing were presented. Synthetically, an exemplary development process of new product as well as main elements of the industrial marketing were discussed and problems in which solution it is possible to use instruments of the industrial marketing were shown.

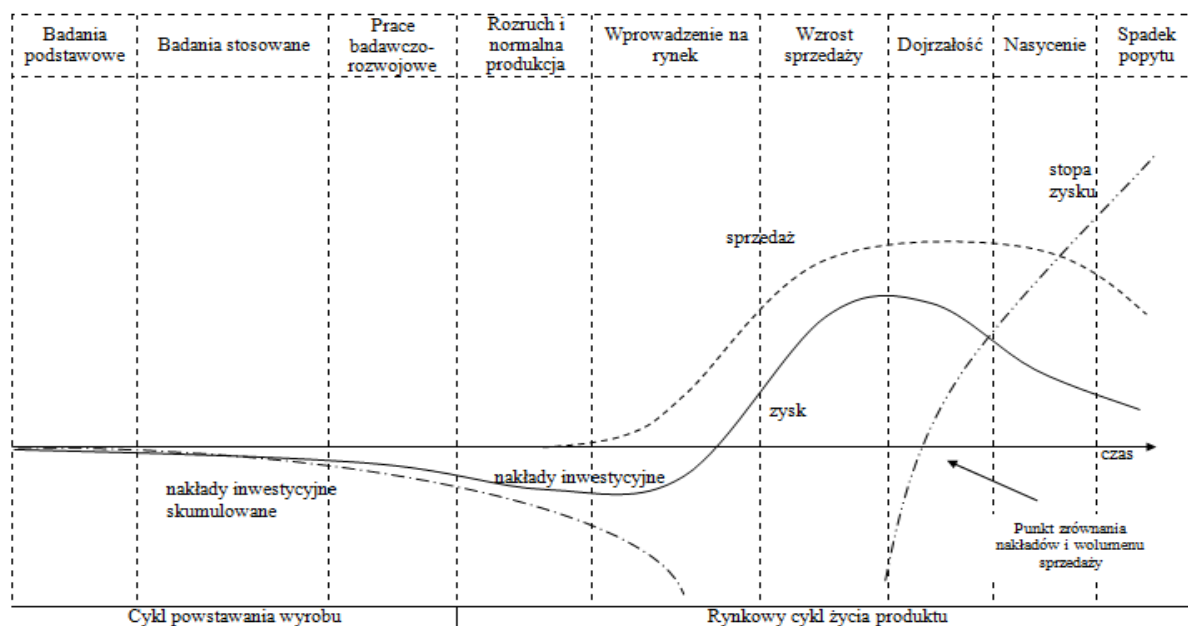
1. Wprowadzenie

Każde przedsiębiorstwo chcąc zachować dotychczasową bądź poprawić swoją pozycję konkurencyjną na rynku musi prowadzić taką politykę w stosunku do swoich produktów, aby w sposób ciągły na rynku pojawiały się produkty nowe bądź produkty zmodyfikowane. Tego typu działania umożliwiają budowanie przewagi konkurencyjnej. W ostatnich latach obserwuje się tendencję do skracania cykli życia większości produktów. Muszą więc za tym nadążać także prace rozwojowe, tzn. cykl rozwojowy produktu musi ulegać skracaniu.

Literatura¹ przedstawia różnorodne podejście do problematyki strategii produktowych, w tym dotyczące nowych produktów (innowacji produktowych), procesów ich rozwoju, dyfuzji itp. Podejście marketingowe do zarządzania przedsiębiorstwem wskazuje na znaczenie działań, które wiążą się z badaniami rynku, rozpoznaniem potrzeb klienta itp. Stanowić to ma podstawę kreowania nowych pomysłów, tworzenia koncepcji nowych produktów, poddawania ich testowaniu, by po dokonaniu wszechstronnych analiz ekonomiczno-finansowych wprowadzać je na rynek. Pochodną tych działań jest organizacja prac związanych z projektowaniem, przygotowaniem produkcji, opracowaniem dokumentacji konstrukcyjnej, technologicznej czy organizacyjnej, a w końcu uruchamianiem procesu produkcyjnego. Organizacja i sposób realizacji tego rodzaju prac, sprawność działań i umiejętność synchronizacji poszczególnych zadań przekładają się na końcowy efekt prowadzonych działań. Bezpośrednio kształtują bowiem czas realizacji projektu, a tym samym czas wejścia z nowym produktem na rynek, koszt produktu, niezbędne nakłady finansowe itp. Na rys. 1 i 2 w sposób poglądowy przedstawiono podstawowe etapy cyklu prac związanych z przygotowaniem projektu nowego produktu, wprowadzeniem go na rynek oraz przechodzenia kolejnych faz rynkowego cyklu życia produktu. W okresie cyklu powstawania projektu nowego produktu możemy umownie wyróżnić badania: podstawowe, stosowane, rozwojowe (prace B+R), prace z zakresu technicznego przygotowania produkcji i proces produkcyjny. Czasookres prac realizowanych na tych etapach jest różny dla różnych rodzajów produktów. Rys. 1 przedstawia sekwencyjne (szeregowy) podejście do prowadzenia prac projektowych. Najczęściej jednak w obecnych warunkach prace te „nakładają się na siebie”, tzn. wykonywane są równolegle, co jest efektem współbieżnego (równoległego) prowadzenia różnych prac.

Poszerzenie i dywersyfikacja produktowej oferty rynkowej wymaga od zespołów projektowych zachowania odpowiednich standardów światowych zarówno w zakresie jakości, jak i spełniania przez produkt innych norm. Wymóg konkurowania w obszarach przygotowania i uruchomienia produkcji wiąże się z koniecznością wdrażania do tych obszarów nowoczesnych rozwiązań organizacyjnych, polegających na zastosowaniu tzw. projektowania współbieżnego (równoległego) w miejsce projektowania sekwencyjnego (szeregowego). W coraz szerszym zakresie dla realizacji prac przygotowawczych obserwuje się podejście nazywane projektowaniem rozproszonym. Możliwość stosowania takich rozwiązań dla potrzeb prowadzenia prac rozwojowych wynika z faktu szybkiego rozwoju sieci internetowych, a także rozwoju sprzętu informatycznego i teleinformatycznego.

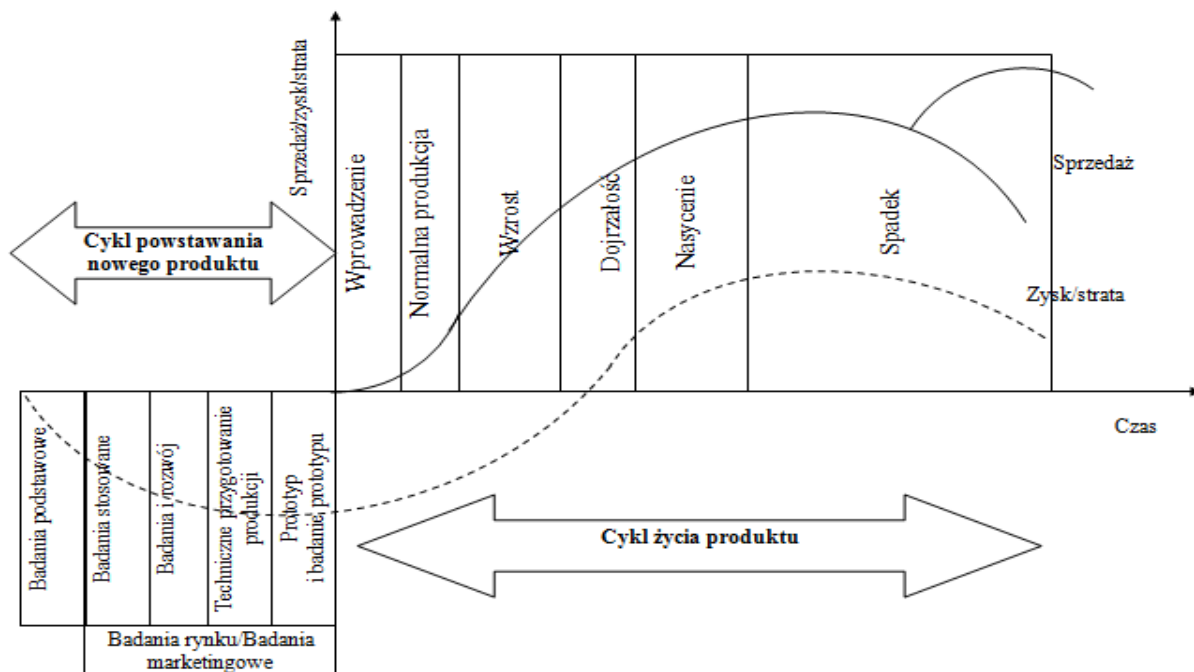
¹ Sojkin B. (red.): Zarządzanie produktem. PWE, Warszawa 2003; Mruk H., Rutkowski I.P.: Strategia produktu. PWE, Warszawa 1994; Hutt M.D., Speh T.W.: Zarządzanie marketingiem. Strategie rynku dóbr i usług przemysłowych. PWN, Warszawa 1997; Rutkowski I.P.: Rozwój nowego produktu. Metody i uwarunkowania. PWE, Warszawa 2007; Sosnowska A. (red.): Zarządzanie nowym produktem. Oficyna Wydawnicza Szkoły Głównej Handlowej, Warszawa 2000.



Rys. 1. Pełny cykl życia produktu

Fig. 1. Full product life cycle

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: Grudzewski W.M., Hejduk I.K.: Zarządzanie technologiami. Difin, Warszawa 2008; Dworczyk M., Szlasa R.: Zarządzanie innowacjami, Oficyna Wydawnicza Politechniki Warszawskiej, Warszawa 2001.



Rys. 2. Etapy cyklu rozwoju i rynkowego cyklu życia produktu

Fig. 2. Stages of market development and product life cycle

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: Grudzewski W.M., Hejduk I.K.: Zarządzanie technologiami. Difin, Warszawa 2008; Dworczyk M., Szlasa R.: Zarządzanie innowacjami, Oficyna Wydawnicza Politechniki Warszawskiej, Warszawa 2001.

Poszczególne etapy, tj. etap badań stosowanych, prac rozwojowych czy technicznego przygotowania produkcji są zasilane na bieżąco różnorodnymi informacjami, pozyskiwanymi w ramach badań marketingowych czy badań rynku. Informacje te dotyczą m.in. prognoz marketingowych, prognoz rozwoju produktów i metod wytwarzania, wyników innych analiz, dotyczących relacji rynek – produkt. Stanowią one niezbędne źródło informacji o potrzebach rynkowych, potencjalnej wielkości rynku, wielkości popytu, działaniach konkurencji, kierunkach prac badawczych i rozwojowych itp. Takie podejście wynika z faktu, że produkt, niezależnie od swoich właściwości, może być rozpatrywany w aspekcie rynkowym tzn. z punktu widzenia potrzeb, jakie zaspokaja, a także w aspekcie techniczno-technologicznym, tzn. uwaga skoncentrowana jest na rozwiązaniach konstrukcyjnych produktu (wewnętrzna struktura konstrukcyjna produktu) i jego technologii. Procesy przebiegające na tych etapach obejmują całość prac, które pozwalają na podjęcie normalnej produkcji, a równocześnie na komercjalizację produktu. Należy dodać, że produkt będąc elementem marketingu jest swoistego rodzaju agregatem pewnych właściwości. Jego podstawowe funkcje odnoszą się do celu, któremu służy. Funkcje dodatkowe odnoszą się z kolei do użytkownika i mogą stanowić element wzrostu wartości produktu. Oceny wartości użytkowej produktu można dokonać opierając się na metodach benchmarkingowych, tzn. przyjmując, że do porównań bierze się pod uwagę produkty o wysokich standardach jakościowych, spełniające różnorodne, światowe normy czy przepisy. Wśród zespołu cech branych pod uwagę przy ocenie wartości użytkowej produktu można wyróżnić cechy:²

- eksploatacyjne – np. bezpieczeństwo zdrowia i życia człowieka, ekonomiczność działania, uzyskiwana m.in. poprzez minimalizację zużycia energii, nieuciążliwość dla środowiska pracy i środowiska naturalnego, niezawodność działania, trwałość, różne cechy o charakterze ergonomicznym,
- produkcyjne – nowoczesność konstrukcji, technologiczność konstrukcji, minimalizacja zużywanych surowców, materiałów i energii,
- wizualne – funkcjonalność produktu (relacje między produktem a celem, któremu on służy), jakość, wygoda użytkowania, estetyka produktu, atrakcyjność itp.

Oddzielnym zagadnieniem związanym z wykorzystaniem elementów marketingu w procesach rozwoju nowego produktu jest wskazanie konieczności budowy odpowiednich strategii marketingowych, tj. strategii produktu, promocji, dystrybucji i ceny, w zależności od fazy, w jakiej dany produkt się aktualnie znajduje. Szczególną uwagę należy zwrócić na pierwszy etap, tj. fazę wprowadzenia produktu na rynek. Działania muszą cechować się tutaj dużą dynamiką, gdyż w pierwszej fazie liczba konkurentów jest relatywnie mała, szybko można osiągnąć wymierne korzyści.

² Miracki W.: Koszty przygotowania produkcji. PWE, Warszawa 1985.

Proces rozwoju nowych produktów cechuje się dużą dynamiką. Długość poszczególnych faz cyklu życia, szczególnie fazy nasycenia ulega stałemu skróceniu. Dążyć więc należy do tego, aby jak najszybciej dysponować dokumentacją nowego produktu. Można to osiągnąć bądź drogą prowadzenia własnych prac B+R, bądź poprzez nabycie (zakup) nowej technologii oraz odpowiedniego wyposażenia (maszyn i urządzeń). W ramach artykułu przedstawiono wybrane problemy związane z wykorzystaniem elementów marketingowych, głównie marketingu przemysłowego, w procesach rozwoju nowego produktu. Marketing przemysłowy, obejmujący m.in. zagadnienia sprzedaży, a także marketing zakupów mają również istotne znaczenie na etapie organizacyjnego przygotowania produkcji, gdzie rozstrzygane są problemy związane z logistycznym zabezpieczeniem procesów produkcyjnych.

Przeprowadzenie kompleksowych badań marketingowych poprzedzających rozpoczęcie prac nad nowym produktem czy zakupem pełnej dokumentacji nowego produktu, technologii jego produkcji oraz niezbędnych maszyn i urządzeń jest elementem pozwalającym minimalizować podjęcie nietrafnych decyzji inwestycyjnych. Podstawą napisania artykułu były studia literaturowe zagadnień związanych z zarządzaniem procesami innowacyjnymi, realizacją procesów rozwoju nowego produktu, stosowaniem marketingu przemysłowego. Praktyczne wskazówki dotyczące wykorzystania marketingu przemysłowego w procesie podejmowania decyzji o zakupie technologii oraz maszyn i urządzeń produkcyjnych były wynikiem uczestnictwa w pracach dotyczących marketingowego badania rynku płyt warstwowych osłonowych z rdzeniem oraz analizy elementów marketingu-mix w kontekście ich wykorzystania do zarządzania procesami uruchamiania nowej produkcji.

2. Proces rozwoju nowego produktu

Budowanie strategii rozwojowych przedsiębiorstw często bazuje na innowacjach produktowych. Szczególnego znaczenia nabiera więc poprawna organizacja procesów gromadzenia informacji, jej przetwarzania i wykorzystania. Istotną rolę odgrywa także umiejętność korzystania z nagromadzonej wiedzy.

Przykładową koncepcję rozwoju innowacji produktowych przedstawiono w książce pod redakcją B. Sojkina.³ Obejmuje ona takie etapy, jak:

1. Poszukiwanie idei nowych produktów.
2. Selekcję idei nowych produktów.
3. Opracowanie i testowanie koncepcji nowego produktu.
4. Analizę ekonomiczno-finansową koncepcji nowego produktu.

³ Sojkin B. (red.): Zarządzanie produktem. PWE, Warszawa 2003.

5. Testowanie prototypów, serii próbnej nowego produktu.
6. Testy marketingowe nowego produktu.
7. Wprowadzenie na rynek nowego produktu i jego komercjalizacja.

Podobną koncepcję przedstawia Ph. Kotler⁴ wydzielając następujące etapy procesu rozwoju nowego produktu:

- opracowanie strategii nowego produktu,
- tworzenie pomysłów,
- ocena i selekcja pomysłów,
- analiza ekonomiczna,
- rozwój techniczny,
- testowanie rynkowe,
- komercjalizacja.

Trochę inaczej może wyglądać proces rozwoju nowego produktu dla produktów o charakterze przemysłowym. Są one z reguły opracowywane zgodnie ze specyfikacją zamawiającego. Przykładowy, ośmioetapowy proces prezentują H. Mruk i I.P. Rutkowski.⁵

Wśród wyszczególnionych etapów autorzy wyróżniają:

- kreowanie pomysłów nowych produktów,
- selekcję pomysłów,
- rozwój i testowanie koncepcji nowego produktu,
- opracowanie strategii marketingowej,
- analizę ekonomiczną,
- rozwój nowego produktu,
- testowanie rynku (test marketingowy),
- wprowadzenie nowego produktu na rynek.

Podobne, mniej lub bardziej rozbudowane, procesy można znaleźć w literaturze przedmiotu.^{6,7} Własne procedury opracowały także duże koncerny przemysłowe. Odpowiednia organizacja i zarządzanie procesami rozwoju nowych produktów pozwoliło na znaczne przyspieszenie procesów wprowadzania nowych produktów na rynek. Przyspieszeniu uległy także procesy moralnego starzenia się produktów.

⁴ Kotler Ph.: Marketing. Analiza, planowanie, wdrażanie i kontrola. Gebethner & Ska, Warszawa 1994.

⁵ Mruk H., Rutkowski I.P.: Strategia produktu. PWE, Warszawa 1994.

⁶ Przybyłowski K., Hartley S.W., Kerin R.A., Rudelius W.: Marketing. Dom Wydawniczy ABC, Warszawa 1998.

⁷ Hutt M.D., Speh T.W.: Zarządzanie marketingiem. Strategie rynku dóbr i usług przemysłowych. PWN, Warszawa 1997.

W literaturze spotkać można wiele definicji pojęcia nowy produkt.^{8,9} Generalnie panuje zgoda, co do faktu, że każda znacząca modyfikacja produktu, która zwiększa jego atrakcyjność dla nabywców, a tym samym konkurencyjność jest równoznaczna z uznaniem takiego produktu za nowy produkt. Tak więc produkty, a nawet ich idee, technologie opracowane i zaoferowane klientom można uznać za nowe, jeżeli potencjalni klienci potraktują takie rozwiązanie jako nowość. Każdy nowy produkt będący ofertą rynkową staje się innowacją.¹⁰ Istotne staje się zagadnienie związane z rozprzestrzenianiem się innowacji od miejsc, gdzie powstały, zostały opracowane i wytworzone, do miejsc ich eksploatacji czy użytkowania. Proces taki nazywany jest procesem dyfuzji innowacji.¹¹ Jest on rozłożony w czasie i zależy od nabywców, do których kierowana jest oferta. Szybkość dyfuzji zależy także od cech danej innowacji, one bowiem w znacznym stopniu współprzyczyniają się do ewentualnego sukcesu rynkowego nowego produktu. Proces adaptacji innowacji w decydującej mierze zależy jednak od dostosowania produktu do preferencji i oczekiwań nabywców.

Podstawowym czynnikiem rozwoju każdego przedsiębiorstwa są i będą w przyszłości nowe produkty. Obserwowane tendencje wskazują na fakt, że:

- podejmowane badania ukierunkowywane są na zaspokajanie potrzeb klienta,
- badania mają coraz częściej kompleksowy, a nie wycinkowy charakter,
- rosną wymagania dotyczące efektywności badań,
- wyniki badań ocenia się najczęściej biorąc pod uwagę oryginalność rozwiązań, jakość, koszty itp.,
- rośnie wymóg szybkiego generowania innowacji produktowych,
- rosną wymagania dotyczące minimalizacji ryzyka podejmowanych decyzji,
- rozszerza się zakres współpracy pomiędzy przedsiębiorstwami, jednostkami naukowo-badawczymi, jednostkami badawczo-rozwojowymi, biurami projektowymi itd.

Wymogi prowadzenia kompleksowych, wielokierunkowych badań, wzrastające koszty tych badań, potrzeba kompresji czasu przeznaczanego na badania powodują, że rośnie zrozumienie dla potrzeby współpracy różnych jednostek ze sobą. Inny jest rozkład kosztów prowadzonych prac, mniejsze jest ryzyko popełnienia błędu. Coraz częściej źródła zewnętrzne stają się inicjatorem zmian. W procesie rozwoju nowego produktu uczestniczą już bowiem nie tylko klienci (odbiorcy), ale i dostawcy oraz firmy, które specjalizują się

⁸ Rutkowski I.P.: *Rozwój nowego produktu. Metody i uwarunkowania*. PWE, Warszawa 2007.

⁹ Sosnowska A. (red.): *Zarządzanie nowym produktem*. Oficyna Wydawnicza Szkoły Głównej Handlowej, Warszawa 2000.

¹⁰ Haffer M.: *Determinanty strategii nowego produktu w polskich przedsiębiorstwach przemysłowych*. Wydawnictwo Uniwersytetu Mikołaja Kopernika, Toruń 1998.

¹¹ Karcz K.: *Proces dyfuzji innowacji. Podejście marketingowe*. Akademia Ekonomiczna w Katowicach, Katowice 1997; Rogers E.M.: *Diffusion of Innovations*. The Free Press, New York 2003.

w produkcji określonych wyrobów i do ich wytworzenia stosują najnowocześniejsze technologie. Możliwe jest więc nabywanie kompleksowej dokumentacji produkcyjnej oraz niezbędnego parku maszynowego. Decyzja taka wymaga jednak poprzedzenia jej wszechstronną analizą rynku. Determinantami sukcesu rynkowego nowych produktów są z reguły:

- poziom oryginalności produktu,
- znajomość obsługiwanego rynku,
- umiejętności marketingowe,
- sprawność techniczna, przejawiająca się w umiejętności szybkiego przechodzenia przez poszczególne fazy procesu rozwoju nowego produktu,
- sprawność w realizacji procesów produkcyjnych,
- inne.

Przeszkodami w osiągnięciu sukcesu mogą być przykładowo:

- mała atrakcyjność cenowa oferty rynkowej,
- mała atrakcyjność technologiczna nowego produktu,
- dynamiczność obsługiwanego rynku,
- silnie konkurencyjny rynek,
- niepełna identyfikacja oczekiwań i potrzeb rynku,
- niedojrzałość techniczna nowego produktu,
- mały zestaw istotnych cech, wyróżniających produkt od produktów konkurentów,
- zła ocena i selekcja pomysłów, odrzucenie pomysłów ryzykownych, kosztownych, ale w przypadku sukcesu dających duże korzyści, pozostawienie zaś projektów wymagających relatywnie niższych nakładów i o niższym stopniu ryzyka,
- nieprofesjonalne prowadzenie prac rozwojowych nad nowym produktem, co prowadzi do wydłużenia procesu uruchomienia nowej produkcji, a często także do wyprzedzenia przez konkurentów,
- niedoszacowanie potrzeb finansowych, co utrudnia pełną realizację wszystkich prac nad nowym produktem i wprowadzeniem go na rynek,
- niewłaściwy czas wprowadzenia nowego produktu na rynek.

Jak wynika z wymienionych powyżej determinant zarówno sprzyjających, jak i utrudniających sukces rynkowy firmy produkt jest głównym elementem strategii marketingowych, a sukces nowego produktu jest zależny od silnej orientacji rynkowej firmy.

Lista przywołanych powyżej czynników, mających charakter stymulujący bądź destymulujący może ulec znacznemu rozszerzeniu, gdy pod uwagę weźmiemy jeszcze inne czynniki. Trzeba pamiętać, że proces rozwoju nowego produktu czy też zakupu kompleksowej technologii nie przebiega w oderwaniu od realiów rynkowych. Otoczenie zaś w tym zakresie zmienia się bardzo szybko i cechuje się rosnącą dynamiką.

Poruszana problematyka znajduje coraz więcej miejsca w literaturze przedmiotu i wyraźnie wskazuje na potrzebę integracji podejścia marketingowego (orientacja na potrzeby klienta) z orientacją technologiczną, wskazującą głównie na możliwości przedsiębiorstwa.¹²

3. Elementy marketingu przemysłowego

Marketing przemysłowy możemy uznać za pewną specyficzną część marketingu. Odnosi się on bowiem w sposób odmienny m.in. do problemów wyboru dostawców (marketing zakupów), czynników branżowych pod uwagę przy podejmowaniu decyzji zakupowych, kształtowaniu kanałów dystrybucji (marketing sprzedaży), problematyki związanej z promocją itp. Inaczej wykorzystywane są również instrumenty marketingowe, zaliczane do marketingu-mix. Odmiennego kształtu nabiera także system informacyjny.¹³

Złożoność marketingu przemysłowego i różne jego rozumienie podkreśla fakt, że termin ten ma w literaturze zagranicznej różne nazewnictwo. Przykładowo, oxfordzki Słownik Marketingu definiując marketing przemysłowy wprowadza termin Business-to-Business Marketing i określa go jako „...marketing dóbr i usług, w którym rynek potencjalny obejmuje raczej przedsiębiorstwa i organizacje niż ogół konsumentów”.¹⁴ Bardziej precyzyjną definicję marketingu przemysłowego spotkać można u H. Mruka i I.P. Rutkowskiego,¹⁵ gdzie pojęcie to definiuje się jako: „marketing dóbr i usług oferowanych przedsiębiorstwom, pośrednikom, jednostkom rządowym i instytucjom nie zorientowanym na zysk, które zużywają te dobra lub przekazują innym odbiorcom przemysłowym”. Należy zauważyć, że ze względu na szeroki zakres pojęcia marketing przemysłowy można spotkać wyodrębnione jego działy, takie jak np. Purchasing Marketing (marketing zakupów), Commercial Marketing (marketing sprzedaży) itp. Uczestnikami rynku przemysłowego są różne jednostki organizacyjne nabywające dobra i usługi przemysłowe celem dalszego ich przetworzenia na inne dobra bądź w celu odsprzedaży. Występują one w podwójnej roli – raz są nabywcami, drugi raz sprzedającymi. Powstaje więc swoistego rodzaju łańcuch, w którym uczestniczy szeroki zbiór przedsiębiorstw i instytucji, które wzajemnie się wspomagają w procesach wymiany. Literatura przedmiotu wskazując na różnice między rynkiem dóbr przemysłowych a dóbr konsumpcyjnych wyróżnia następujące cechy: popyt indukowany (popyt na dobra przemysłowe jest pochodną popytu na dobra konsumpcyjne), fluktuacja tego popytu, więksi

¹² Grudzewski W.M., Hejduk I.K.: Zarządzanie technologiami. Difin, Warszawa 2008.

¹³ Urbaniak M.: Marketing przemysłowy. Wyd. Prawno-Ekonomiczne INFOR, Warszawa 1999; Wojciechowski T.: Marketing dóbr produkcyjnych. Wyższa Szkoła Zarządzania i Marketingu w Warszawie, Warszawa 2000; Garbarski L., Rutkowski I., Wrzosek W.: Marketing. PWE, Warszawa 2000.

¹⁴ The Marketing Dictionary. Butterworth-Heinemann, Oxford 2002, p. 30.

¹⁵ Mruk H., Rutkowski I.P.: Strategia..., op.cit., s. 79.

nabywcy, stąd i większa wartość zakupów, ale mniejsza ich ilość, silniejsze związki między dostawcami a nabywcami, stąd mniejsza ich anonimowość, częsta geograficzna koncentracja dostawców i nabywców, profesjonalizm zakupów wymagający rozbudowanego procesu decyzyjnego, zakupy najczęściej mają bezpośredni charakter, co umożliwia bezpośrednie komunikowanie się a jednocześnie ułatwia stosowanie nowoczesnych rozwiązań związanych z dostawami materiałów surowców itp., wykorzystywanie w procesach finansowania transakcji różnorodnych form finansowania, inne. Podejmując więc decyzje o zakupie nowej technologii i maszyn niezbędnych do produkcji nowego produktu należy poddać gruntownej analizie i ocenie poszczególne, powyżej wymienione elementy.

Podobnie jak w klasycznym marketingu, stosując marketing przemysłowy konieczne jest określenie docelowego rynku, który będzie obsługiwany przez firmę, jak również doprecyzowanie segmentów rynku, którymi przedsiębiorstwo jest zainteresowane. Podstawowa różnica przeprowadzanej segmentacji wynika z konieczności przyjęcia innych kryteriów segmentacji, np. wielkość obrotów, wielkość firmy, poziom technologiczny, lokalizacja, polityka zakupów, rodzaj i struktura zakupów, wymagania jakościowe.

Mówiąc o marketingu przemysłowym i sposobie wykorzystania go dla potrzeb zorganizowania sprawnego systemu produkcyjnego, wspomnieć należy o możliwych do wykorzystania narzędziach przemysłowego marketingu-mix. Dla narzędzia – produkt – istotne jest prawidłowe ukształtowanie jakości produktu, określenie głębokości asortymentu, wypracowanie sprawnego systemu serwisowego, gwarancyjnego czy instalacyjnego, oferowanie przyszłym klientom wszechstronnego doradztwa technicznego, połączonego z systemem szkoleń. Problemy te były rozpatrywane w przedstawionym w następnym rozdziale studium przypadku.

4. Studium przypadku

Podjęcie decyzji o uruchomieniu prac mających na celu opracowanie dokumentacji niezbędnej do rozpoczęcia nowej produkcji wymaga każdorazowo kompleksowego rozpoznania rynku. Przedstawiany przykład dotyczy jednej z firm, które planuje zainwestować w produkcję oraz zakup maszyn i urządzeń dla produkcji płyt warstwowych osłonowych z rdzeniem (wełna mineralna, styropian lub pianka poliuretanowa). Dla realizacji tego zadania opracowano i przeprowadzono badania marketingowe. Badania te przeprowadziła firma zewnętrzna. W zespole badawczym brał udział autor artykułu. Wyniki końcowe miały dać kadrze zarządzającej firmy odpowiedź na pytanie, czy w obecnych warunkach, przy w określony sposób kształtującej się perspektywie przyszłości zasadne jest podjęcie decyzji o wydatkowaniu środków na zakup planowanej technologii produkcji

nowego produktu oraz w ślad za tym na zakup odpowiedniego parku maszynowego. Pierwszym krokiem, podjętym przez zespół badawczy było opracowanie projektu badań. Celem badań było rozpoznanie podmiotowej i przedmiotowej struktury polskiego rynku płyt warstwowych oraz oszacowanie pojemności tego rynku w perspektywie 15 lat. Po stronie podmiotów reprezentujących podaż badaniami objęto producentów krajowych i zagranicznych (importerów). Zwrócono przy tym uwagę na rodzaje oferowanych płyt warstwowych osłonowych z rdzeniem oraz efekty substytucji i komplementarności. Po stronie popytowej, tj. podmiotów reprezentujących popyt badaniami objęto odbiorców instytucjonalnych, tj. inwestorów oraz firmy budowlane. Badania te miały pokazać oczekiwania i preferencje dotyczące różnych typów i przekrojów płyt warstwowych, akceptowalny poziom cen, preferencje dotyczące warunków dostaw i warunków płatności, źródła informacji o produktach. Oprócz tego, na styku strony popytowej i podażowej opinie na temat badanego rynku zbierano wśród konstruktorów, architektów oraz pracowników różnych biur projektowych. Podstawą do opracowania scenariuszy rozwoju rynku – z 15-letnią perspektywą – była diagnoza stanu polskiego rynku płyt warstwowych. Scenariusze rozwoju rynku opracowano analizując:

- Nabywców – przewidywane zmiany popytu – scenariusz rozwoju rynków pierwotnych.
- Konkurentów – udziały w rynku, rodzaj konkurencji (jakościowa, cenowa, inna), plany rozwojowe.
- Produkty – trendy technologiczne, produkty komplementarne i substytucyjne.

Na bazie w taki sposób rozpoznanego rynku opracowano dwa scenariusze rozwoju – optymistyczny oraz pesymistyczny. Dalsze szczegółowe badania miały umożliwić wybór przyszłościowych segmentów rynku. Założono, że badania przeprowadzone zostaną w trzech etapach, z których każdy zakończony zostanie odpowiednim raportem. Wyróżniono:

- Etap 1 – jego celem była: inwentaryzacja zasobów informacji ze źródeł wtórnych – wewnętrznych i zewnętrznych, ujawnienie luk informacyjnych i ustalenie procedur pozyskania niezbędnych informacji, analiza danych i opracowanie wstępnej diagnozy rynku, próba identyfikacji szans i zagrożeń na rynku płyt warstwowych, próba wstępnej prognozy rynku. Dla realizacji tych celów przewidziano zbieranie i selekcję informacji, opracowano scenariusz warsztatów oraz założenia do badań ekspertów i dla kwestionariusza do badań metodą delficką. Oprócz warsztatów w siedzibie firmy, przewidziano przeprowadzenie zogniskowanego wywiadu grupowego oraz badania ekspertów metodą delficką. Dla tych zadań wyznaczono terminy oraz wykonawców.
- Etap 2 – celami tego etapu była ocena stanu rynku płyt warstwowych oraz opracowanie scenariuszy rozwoju rynku na najbliższy okres. Jako sposoby realizacji

tych celów przyjęto przygotowanie i przeprowadzenie zogniskowanych wywiadów grupowych. Przeprowadzenie tych badań zaplanowano w kilku dużych miastach Polski. Niezależnie od tego założono przeprowadzenie badań metodą delficką. Na etapie tym podjęto także próbę rozpoznania działań konkurentów. Pozyskanie niezbędnych informacji miały umożliwić wywiady bezpośrednie.

- Etap 3 – miał na celu: weryfikację diagnozy i prognozy rynku opracowanej na podstawie badań ekspertów, identyfikację cech, preferencji i zachowań aktualnych i potencjalnych nabywców na rynku płyt warstwowych, określenie profilu klientów w docelowych segmentach rynku. Zrealizowanie postawionych zadań poprzedziło przygotowanie arkuszy badawczych, które były podstawą przeprowadzenia badań metodą wywiadu na próbie 300 nabywców instytucjonalnych w wybranych rejonach Polski. Na etapie tym dokonano segmentacji rynku.

Badania bezpośrednie poprzedzone zostały rozpoznaniem dostępnych źródeł informacji zarówno wewnętrznych, jak i zewnętrznych. Źródłami wewnętrznymi dostępnymi w firmie, dla której realizowano badania były: sprawozdawczość firmy, informacje o nabywcach instytucjonalnych, informacje o konkurentach, plany i programy działania, wyniki ekspertyz oraz badań, realizowanych na zlecenie firmy. Informacje zewnętrzne pozyskano z otoczenia firmy; były to: statystyki GUS, WUS, publikacje fachowe w czasopiśmie branżowych, publikowane materiały instytutów branżowych. Uzupełnienie luk w informacjach wtórnych dokonane zostało na podstawie badań bezpośrednich, przy wykorzystaniu metod heurystycznych i ilościowych. Wydzielono cztery grupy badanych podmiotów:

- Eksperci dobrani spośród pracowników firmy – po określeniu wielkości próby badawczej jako metodę badań wybrano wywiad grupowy zogniskowany oraz metodę delficką, w ramach której rozdano respondentom kwestionariusze badawcze.
- Eksperci zewnętrzni – po wybraniu dwóch grup badawczych, liczących po ok. 10 osób przeprowadzono grupowy wywiad zogniskowany. Oprócz tego na kolejnej próbie o liczebności 25 osób, opierając się na metodologii metody delfickiej prowadzono badanie na podstawie rozdawanych i wysyłanych kwestionariuszy badawczych.
- Konkurenci – założono, że badaniami zostaną objęci wszyscy krajowi producenci płyt. Metodami badań były: wywiady bezpośrednie, obserwacje, analizy ogłoszeń prasowych.
- Nabywcy instytucjonalni – przyjęto, że badania obejmą ok. 300 firm, a metodą badań będzie wywiad bezpośredni.

Wyniki przeprowadzonych badań pozwoliły na określenie szans oraz zagrożeń planowanego przedsięwzięcia w układzie makrootoczenia (otoczenie: gospodarcze, prawne,

technologiczne, społeczno-kulturowe, międzynarodowe), a także otoczenia konkurencyjnego. W makrootoczeniu wydzielono dostawców, konkurentów oraz nabywców (wykonawców, inwestorów, projektantów). Oprócz tego zidentyfikowano silne i słabe strony przedsiębiorstwa z podziałem na: zarządzanie, marketing, produkt, zasoby ludzkie, lokalizację firmy.

Otrzymane w ramach badań szacunki dotyczące popytu na płyty warstwowe pokazały jak duże mogą być rozpiętości w opiniach ekspertów. Przykładowo, w jednym roku bliskim okresowi badań rozpiętość kształtowała się w przedziale od 800 000 m² do 2 200 000 m². Im prognoza była bardziej oddalona w czasie, tym rozpiętość zwiększała się, np. od 500 000 m² do 3 000 000 m². Rozpiętości te widoczne były także, gdy pod uwagę brano miejsca, gdzie miałyby być realizowane inwestycje budowlane. Dotyczyło to m.in. biurów i hoteli, obiektów handlowych i magazynowych, obiektów przemysłowych oraz obiektów użyteczności publicznej (obiekty sportowe, szkoły itp.), infrastruktury autostrad.

Ponadto, finalny raport z badań obejmował wyniki z badań: potencjalnych użytkowników, ekspertów, istniejących i potencjalnych konkurentów, a także informacje dotyczące rynku płyt warstwowych w świetle źródeł wtórnych.

Ostateczne wyniki badań i ich omówienie pokazały, że inwestycja w nowy produkt – płyty warstwowe z rdzeniem – jest przedsięwzięciem niezwykle ryzykownym. Generalnie stwierdzono, że konkurencja istniejąca w okresie badań na rynku, plus przewidywane wejście na polski rynek nowych producentów płyt nie pozwalają na podjęcie decyzji o rozpoczęciu planowanej inwestycji. Rozpoznany popyt nie daje realnych możliwości szybkiego zwrotu zainwestowanego kapitału. Rynek nie gwarantuje stałego popytu, nie prognozuje się także jego szybkiego rozwoju. Dopełnieniem obrazu rozpoznawanej sytuacji rynkowej jest to, że funkcjonujące już na polskim rynku podmioty wytwórcze oraz zagraniczne firmy realizujące już inwestycje mają zdolności produkcyjne całkowicie zaspokajające potrzeby rynku. Ponadto, miały dobrze rozpoznany rynek, a jednocześnie przez potencjalnych nabywców były identyfikowane jako dostawcy rzetelni, produkujący produkty o wysokich parametrach technicznych. Końcowa decyzja zarządu firmy wstrzymała więc prace nad wprowadzeniem do produkcji i na rynek produktu nowego dla firmy.

Omówiony powyżej przykład pokazuje jak istotne jest uruchomienie z odpowiednim wyprzedzeniem badań marketingowych, które pozwoliłyby wszechstronnie przeanalizować podejmowane działania rozwojowe, ocenić zarówno szanse, jak i zagrożenia przedsięwzięcia, określić poziom technologii oferowanych i dostępnych na rynku, oszacować skutki podjętych działań pod kątem ich efektywności ekonomicznej.

Próbując oszacować przyszłą wielkość sprzedaży (konieczność zaplanowania określonych zdolności produkcyjnych) oraz wielkość przychodów (rozpoznanie kształtowania się cen produktu) należy wskazać na fakt, że na rynku można zaobserwować tzw. anonimowy popyt,

który trudno jednoznacznie określić, tzn. skąd się pojawia. Można mówić o tzw. kliencie ukrytym. Ważne jest, aby poprzez ciągłą obserwację rynku i wstępną akwizycję przedsiębiorstwo prezentując swoje możliwości potrafiło przekształcić „ukrytego” klienta w klienta potencjalnego a następnie w rzeczywistego.

Istotnym uzupełnieniem przeprowadzonego badania marketingowego była analiza ekonomiczno-finansowa. Dokonywana jest ona, jak już wcześniej wspomniano, na różnych etapach rozwoju nowego produktu. Różny jest więc jej cel oraz zakres. Jej wyniki ułatwiły podjęcie ostatecznej decyzji o zaniechaniu inwestycji. W trakcie tej analizy starano się m.in. ustalić poziom przewidywanych kosztów, opracować prognozę dotyczącą wielkości sprzedaży w czasie oraz oszacować poziom zysku. Analiza ta, mając charakter analizy wstępnej, próbowała odpowiedzieć m.in. na następujące pytania:

- Jaka wielkość sprzedaży realna jest do osiągnięcia w różnych okresach czasu?
- Jak nowy produkt wpłynie na kształtowanie się dotychczasowego portfela produktów?
- Na jakim poziomie powinny kształtować się zdolności produkcyjne?
- Jak kształtować będzie się cena rynkowa nowego produktu?
- Na jakim poziomie powinna być ustalona cena nowego produktu, aby aktywizować sprzedaż i maksymalizować zysk?
- Jaki będzie poziom kosztów produkcji?
- Jak duża musi być sprzedaż produktów, aby pokryć ponoszone nakłady itp?

5. Wnioski

Przedstawiona w artykule problematyka związana z podejmowaniem decyzji o uruchomieniu bądź nie procesu rozwoju nowego produktu wskazuje jak szeroki jest zakres problemów wymagających przeanalizowania i rozwiązania. Konieczne jest więc wypracowanie uporządkowanej metodyki postępowania. Różne aspekty, które wymagają rozpoznania powodują, że badania muszą mieć wielokierunkowy charakter. Na podstawie zaprezentowanych powyżej zagadnień można sformułować następujące wnioski:

- wszelkie decyzje związane z podejmowaniem prac rozwojowych, wprowadzaniem nowych produktów na rynek, ponoszeniem nakładów inwestycyjnych itp. wymagają głębokiej, wszechstronnej analizy, w której istotną rolę odgrywają informacje i dane zbierane w ramach badań marketingowych czy badań rynku,
- badania marketingowe w odniesieniu do nowych produktów stanowią ważne źródło informacji mówiącej o potencjalnym zapotrzebowaniu na oferowane produkty, a tym

samym stanowią istotny element kształtowania przyszłych zdolności produkcyjnych, jak również wskazują na kierunek prowadzenia przyszłych prac rozwojowych,

- różnorodne analizy ekonomiczno-finansowe, prowadzone w ramach prac rozwojowych, wykorzystują w znacznym stopniu wyniki rozpoznania rynkowego, prowadzonego w ramach badań marketingowych, co pozwala szacować przyszłą wielkość sprzedaży, przyszłe zyski, oceniać poziom kosztów, ponoszone nakłady itd.,
- procesy rozwojowe na końcowym etapie ich prowadzenia wymagają różnych badań czy testów w czym użyteczne są różne narzędzia, które udostępnia instrumentarium marketingowe,
- działania prowadzone w ramach marketingu przemysłowego pozwalają na formułowanie określonych strategii marketingowych, adekwatnych do określonych faz cyklu życia produktu,
- istotnym elementem prac związanych z rozwojem nowego produktu są działania nakierowane na identyfikację czynników destymulujących oraz stymulujących sukces rynkowy nowego produktu; pozwala to odpowiednio zarządzać procesem rozwoju nowego produktu,
- specyfika rynku dóbr przemysłowych powoduje, że oprócz rozpoznania rynku potencjalnych nabywców niezbędne jest rozpoznanie potencjału firm konkurencyjnych, jak również specyfiki rynku w zakresie dostaw (zasileń materiałowych).

Podsumowując można stwierdzić, że w procesach rozwoju nowego produktu należy w szerokim zakresie wykorzystywać instrumenty zaliczane do marketingu przemysłowego, gdyż pozwalają one w znacznym stopniu eliminować czynniki, które mogłyby negatywnie wpływać na rynkowy sukces nowego produktu.

Bibliografia

1. Dworczyk M., Szłasa R.: Zarządzanie innowacjami. Oficyna Wydawnicza Politechniki Warszawskiej, Warszawa 2001.
2. Garbarski L., Rutkowski I., Wrzosek W.: Marketing. PWE, Warszawa 2000.
3. Grudzewski W.M., Hejduk I.K.: Zarządzanie technologiami. Difin, Warszawa 2008.
4. Haffer M.: Determinanty strategii nowego produktu w polskich przedsiębiorstwach przemysłowych. Wydawnictwo Uniwersytetu Mikołaja Kopernika, Toruń 1998.
5. Hutt M.D., Speh T.W.: Zarządzanie marketingiem. Strategie rynku dóbr i usług przemysłowych. PWN, Warszawa 1997.
6. Karcz K.: Proces dyfuzji innowacji. Podejście marketingowe. Akademia Ekonomiczna w Katowicach, Katowice 1997.

7. Kotler Ph.: Marketing. Analiza, planowanie, wdrażanie i kontrola. Gebethner & Ska, Warszawa 1994.
8. Miracki W.: Koszty przygotowania produkcji. PWE, Warszawa 1985.
9. Mruk H., Rutkowski I.P.: Strategia produktu. PWE, Warszawa 1994.
10. Przybyłowski K., Hartley S.W., Kerin R.A., Rudelius W.: Marketing. Dom Wydawniczy ABC, Warszawa 1998.
11. Rogers E.M.: Diffusion of Innovations. The Free Press, New York 2003.
12. Rutkowski I.P.: Rozwój nowego produktu. Metody i uwarunkowania. PWE, Warszawa 2007.
13. Sojkin B. (red.): Zarządzanie produktem. PWE, Warszawa 2003.
14. Sosnowska A. (red.): Zarządzanie nowym produktem. Oficyna Wydawnicza Szkoły Głównej Handlowej, Warszawa 2000.
15. The Marketing Dictionary. Butterworth-Heinemann, Oxford 2002.
16. Urbaniak M.: Marketing przemysłowy. Wyd. Prawno-Ekonomiczne INFOR, Warszawa 1999.
17. Wojciechowski T.: Marketing dóbr produkcyjnych. Wyższa Szkoła Zarządzania i Marketingu w Warszawie, Warszawa 2000.

Abstract

In the article issues of development processes of new product were presented. This process was portrayed including works with drawing projects of new product and preparing it for the production. Special attention was paid to solving tasks as a part of applying marketing industrial. Meaning of the marketing information for making diverse decisions at individual stages of preparing development processes of new product was emphasized.