

**PRACE NAUKOWE**  
Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu  
**RESEARCH PAPERS**  
of Wrocław University of Economics

**237**

# **Badania marketingowe w zarządzaniu przedsiębiorstwem**



pod redakcją  
**Krystyny Mazurek-Łopacińskiej**  
**Magdaleny Sobocińskiej**



Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu  
Wrocław 2011

Recenzenci: Henryk Mruk, Andrzej Szromnik, Teresa Żabińska

Redaktor Wydawnictwa: Agnieszka Flasińska

Redaktor techniczny: Barbara Łopusiewicz

Korektor: Barbara Cibis

Łamanie: Małgorzata Czupryńska

Projekt okładki: Beata Dębska

Publikacja jest dostępna na stronie [www.ibuk.pl](http://www.ibuk.pl)

Streszczenia opublikowanych artykułów są dostępne w międzynarodowej bazie danych The Central European Journal of Social Sciences and Humanities <http://cejsh.icm.edu.pl> oraz w The Central and Eastern European Online Library [www.ceeol.com](http://www.ceeol.com), a także w adnotowanej bibliografii zagadnień ekonomicznych BazEkon [http://kangur.uek.krakow.pl/bazy\\_ae/bazekon/nowy/index.php](http://kangur.uek.krakow.pl/bazy_ae/bazekon/nowy/index.php)

Informacje o naborze artykułów i zasadach recenzowania znajdują się na stronie internetowej Wydawnictwa [www.wydawnictwo.ue.wroc.pl](http://www.wydawnictwo.ue.wroc.pl)

Kopiowanie i powielanie w jakiegokolwiek formie wymaga pisemnej zgody Wydawcy

© Copyright by Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu  
Wrocław 2011

**ISSN 1899-3192**

**ISBN 978-83-7695-252-9**

Wersja pierwotna: publikacja drukowana

Druk: Drukarnia TOTEM

## Spis treści

Wstęp.....	9
------------	---

---

### Część 1. Badania marketingowe produktu oraz marki

---

<b>Stanisław Kaczmarczyk:</b> Badania marketingowe produktu w jego cyklu rynkowym .....	13
<b>Marek Rawski:</b> Możliwości i ograniczenia stosowania metody refleksji strategicznej w procesie planowania nowego produktu .....	22
<b>Paweł Bryła:</b> Marketingowa konstrukcja jakości regionalnych i ekologicznych produktów żywnościowych – koncepcja badania preferencji konsumentów i dystrybutorów .....	31
<b>Beata Tarczydło:</b> Narzędzia pomiarowe wizerunku marki. Wybrane przykłady	42
<b>Mariola Grzybowska-Brzezińska, Katarzyna Tadajewska:</b> Badania konsumenckich atrybutów jakości mleka spożywczego .....	52

---

### Część 2. Badania zachowań konsumentów

---

<b>Sławomir Smyczek, Artur Turek:</b> Możliwość zastosowania diagnostyki medycznej w badaniach zachowań konsumentów .....	65
<b>Sylwester Białowąs:</b> Wpływ orientacji na osiągnięcia na zachowania oszczędnościowe gospodarstw domowych .....	75
<b>Radosław Mącik, Monika Nalewajek:</b> Motywacja racjonalności w korzystaniu z ICT w procesie podejmowania decyzji zakupowych przez konsumenta w świetle wyników badań empirycznych .....	85
<b>Małgorzata Bombol:</b> Jak zbadać kształtującą się Polską klasę wyższą – pytania i dylematy .....	99
<b>Maja Jedlińska:</b> Postmodernizm w zachowaniach konsumentów na rynku turystycznym.....	109
<b>Adam Rudzewicz, Magdalena Krawczyk:</b> Opinie konsumentów na temat reklamy internetowej .....	119

---

### Część 3. Badania relacji, satysfakcji i lojalności oraz wartości dla klienta

---

<b>Barbara Dobiegała-Korona, Alicja Krzepicka:</b> Badania ukierunkowane na budowę wartości klienta .....	131
<b>Adam Sagan, Anna Siwy-Hudowska:</b> Wartość dla klienta na rynku konsumpcyjnym – porównanie trzech modeli pomiarowych.....	138

<b>Edyta Rudawska:</b> Więzi relacyjne w badaniach usług finansowych – ujęcie metodologiczne.....	150
<b>Piotr Kwiatek:</b> Metodologia badań relacji w parkach naukowych i technologicznych z wykorzystaniem teorii sieci.....	161
<b>Krzysztof Błoński:</b> Możliwości wykorzystania liczb rozmytych w badaniach satysfakcji klienta .....	168
<b>Łukasz Skowron:</b> Badania satysfakcji i lojalności klientów w różnych sektorach gospodarczych .....	178
<b>Ewa Frąckiewicz:</b> Badania satysfakcji klientów jednostek samorządu terytorialnego .....	187
<b>Renata Nestorowicz:</b> Badanie satysfakcji studentów jako klientów uczelni wyższych.....	197
<b>Hanna Hall:</b> Dydaktyczne kryteria satysfakcji studenta – hierarchia i znaczenie w świetle wyników badań empirycznych .....	209
<b>Edyta Gołąb-Andrzejak:</b> Badanie satysfakcji gości hotelowych i ich lojalności na przykładzie Grupy Hotelowej Orbis.....	220

---

#### Część 4. Zastosowanie badań marketingowych w procesach komunikacji i dystrybucji

---

<b>Małgorzata Rószkiewicz:</b> Metody formalne optymalizujące wybór grup docelowych dla przekazu marketingowego.....	231
<b>Grzegorz Hajduk:</b> Uwarunkowania i zakres całościowej oceny efektów komunikacji marketingowej – wybrane aspekty .....	241
<b>Paweł Kowalski:</b> Innowacja marketingowa w handlu detalicznym – przegląd obszarów badań .....	250
<b>Tomasz Olejniczak, Piotr Biela:</b> Wykorzystanie badań marketingowych w zarządzaniu siecią handlową – dylemat menedżera.....	266
<b>Dawid Szostek:</b> Badania opinii pracowników w przedsiębiorstwach zarządzanych marketingowo.....	273
<b>Maja Knecht-Tarczewska:</b> Adaptacja metod pomiaru jakości usług do oceny oferty marketingowej centrów handlowych .....	286
<b>Lucyna Witek:</b> Możliwości wykorzystania metody <i>Mystery Shopping</i> w ocenie efektywności i skuteczności działań merchandisingowych.....	296
<b>Monika Hajdas:</b> Audyt kreatywny komunikacji marketingowej w oparciu o archetyp marki .....	305
<b>Katarzyna Bilińska-Reformat:</b> Projekt „Audyt Marketingowy Młodej Firmy” jako narzędzie diagnozujące aktywność marketingową MŚP – ujęcie empiryczne.....	315

## Summaries

---

### Part 1. Marketing research of product and brand

---

<b>Stanisław Kaczmarczyk:</b> Marketing research of a new product in market cycle.....	21
<b>Marek Rawski:</b> Possibilities and limitations of practising the method of strategic reflection in the process of new product planning.....	30
<b>Paweł Bryła:</b> Marketing construction of origin and organic food quality – the concept of a research study concerning preferences of consumers and distributors.....	41
<b>Beata Tarczydło:</b> Measuring tools for brand image. Selected examples.....	51
<b>Mariola Grzybowska-Brzezińska, Katarzyna Tadajewska:</b> Research on consumer quality attributes of milk.....	61

---

### Part 2. Consumers behaviour research

---

<b>Sławomir Smyczek, Artur Turek:</b> Applicability of medical diagnostics in consumer behaviour research.....	74
<b>Sylwester Białowąs:</b> Impact of achievement drive on the savings behaviour of households.....	84
<b>Radosław Maćik, Monika Nalewajek:</b> Rational motivations of ICT usage in consumer decision processes – empirical investigation.....	98
<b>Małgorzata Bombol:</b> Polish upper class – research, problems and dilemmas	108
<b>Maja Jedlińska:</b> Postmodernism in consumer behaviour on tourism market.	118
<b>Adam Rudzewicz, Magdalena Krawczyk:</b> Consumers' opinions about Internet advertising.....	128

---

### Part 3. Research on the relationships, satisfaction and loyalty and value for the customer

---

<b>Barbara Dobiegała-Korona, Alicja Krzepicka:</b> Research oriented toward building Customer Lifetime Value.....	137
<b>Adam Sagan, Anna Siwy-Hudowska:</b> Value for the customer on the consumers market – a comparison of three models of measurement.....	149
<b>Edyta Rudawska:</b> Relational bonds in financial services research – methodological perspective.....	159
<b>Piotr Kwiatek:</b> Methodology of research on relationships in science and technology parks in network approach.....	167
<b>Krzysztof Błoński:</b> The possibility of using fuzzy numbers in the study of satisfaction.....	177

<b>Łukasz Skowron:</b> Research on the consumer satisfaction and loyalty in different business sectors .....	186
<b>Ewa Frąckiewicz:</b> Research on the satisfaction of clients of local government units.....	196
<b>Renata Nestorowicz:</b> Satisfaction survey of students as customers of universities .....	208
<b>Hanna Hall:</b> Didactic constituents of students' satisfaction – hierarchy and meaning based on results of empirical studies .....	219
<b>Edyta Gołąb-Andrzejak:</b> Research of hotel guests' satisfaction and their loyalty on the example of the Orbis Hotel Group.....	228

---

#### Part 4. The use of marketing research in the processes of communication and distribution

---

<b>Małgorzata Rószkiewicz:</b> Quantity approach to the optimization of target groups for marketing strategy .....	240
<b>Grzegorz Hajduk:</b> Conditions and scope of the overall marketing communication effects assessment – selected aspects.....	249
<b>Paweł Kowalski:</b> Marketing innovation in retail sector – review of research areas .....	265
<b>Tomasz Olejniczak, Piotr Biela:</b> Use of marketing research in trade network management – manager dilemma.....	272
<b>Dawid Szostek:</b> Employee opinion surveys in the marketingly managed enterprises.....	285
<b>Maja Knecht-Tarczewska:</b> Adjustment of the perceived service quality measurement methods in the evaluation of marketing offer of shopping centers.....	295
<b>Lucyna Witek:</b> Possibilities of use of mystery shopping method in the evaluation of merchandising actions efficiency .....	304
<b>Monika Hajdas:</b> Creative audit of marketing communication based on brand archetype.....	314
<b>Katarzyna Bilińska-Reformat:</b> “Marketing Audit of a Young Enterprise” project as a diagnostic tool of marketing activities of small and medium sized enterprises – empirical approach .....	325

**Marek Rawski**

Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie

---

## MOŻLIWOŚCI I OGRANICZENIA STOSOWANIA METODY REFLEKSJI STRATEGICZNEJ W PROCESIE PLANOWANIA NOWEGO PRODUKTU

---

**Streszczenie:** Celem publikacji jest zwrócenie uwagi na to, że do realizacji trzeciego etapu procesu powstawania nowego produktu, tj. selekcji idei nowego produktu, można wykorzystać, po pewnych modyfikacjach, metodę refleksji strategicznej. W praktyce są stosowane różne procedury pozwalające na dokonanie selekcji pomysłów na nowy produkt. Metoda refleksji strategicznej, z racji swoich własności, pozwala na perspektywy idei nowego produktu spojrzeć jednocześnie przez pryzmat dwóch grup czynników, decydujących o dalszych jej losach, tj. „jakości” potencjału, który przedsiębiorstwo posiada i może wykorzystać do realizacji idei, oraz oczekiwań, które zgłasza rynek względem danej idei produktu.

**Słowa kluczowe:** metoda refleksji strategicznej, nowy produkt, proces tworzenia nowego produktu, selekcja idei nowego produktu.

### 1. Wstęp

Wprowadzanie nowych produktów przez przedsiębiorstwo na rynek jest koniecznością, wynikającą chociażby z postępującego na wszystkich rynkach procesu skracania cykli życia produktów, w związku z szybkim postępowaniem technologicznym. Zastępowanie produktów będących w fazie spadkowej wydaje się być pierwszym celem, dla którego przedsiębiorstwa planują nowe produkty [Buttle 1999, s. 205].

„Nowy produkt” jest różnie rozumiany [Kotler 1994, s. 291]. Może to być produkt zupełnie nowy, a więc taki, który przyczynia się do powstania rynku lub pozwala przedsiębiorstwu wejść po raz pierwszy na rynek już istniejący. Może to być produkt uzupełniający dotychczasową linię produktów. Może to być modyfikacja dotychczasowego produktu, prowadząca do powstania produktu o nowych cechach i związanych z nimi korzyści. Może to być produkt repozycjonowany, tj. przeznaczony dla innego segmentu, itd. Rozumienie „nowego produktu” istotnie determinuje proces jego powstawania, który analizowany w szczególności będzie każdorazowo odmienny. Można jednak wskazać „szkielet” procesu powstawania produktu, który ogólnie składa się z dziewięciu zasadniczych etapów [Kotler i in. 2002, s. 666]: opracowanie strategii nowego produktu, tworzenie idei nowego produktu, selekcja

idei nowego produktu, rozwój i testowanie koncepcji nowego produktu, opracowanie strategii marketingowej, analiza ekonomiczna przedsięwzięcia, rozwój techniczny nowego produktu, testowanie rynku i komercjalizacja (rozprowadzanie na rynek) nowego produktu.

Selekcja idei nowego produktu jest etapem szczególnie ważnym co najmniej z dwóch powodów. Z jednej strony koszty tworzenia rozwiązań nowego produktu rosną lawinowo na kolejnych etapach, aby je zminimalizować, należy jak najwcześniej wyeliminować te pomysły, które nie spełniają określonych kryteriów rynkowych, technologicznych, ekonomicznych i innych. Z drugiej zaś strony może się okazać, że zbyt rygorystyczne ocenianie pomysłów może doprowadzić do rezygnacji z rozwiązań mogących pozwolić na osiągnięcie rynkowego sukcesu. Zarysowana sytuacja łączy się z możliwością popełnienia dwóch podstawowych błędów podczas selekcji pomysłów: błędu odrzucenia dobrego pomysłu oraz błędu przepuszczenia złego pomysłu. Aby wskazanych błędów unikać, zebrane pomysły nowego produktu powinny być przesiane przez odpowiednio dobrane „sito” różnych kryteriów. W praktyce stosuje się wiele metod i procedur, najczęściej analityczno-punktowych, pozwalających na obiektywizację prowadzonej selekcji pomysłów. Stosowane techniki oprócz walorów mają także słabości, co skłania do poszukiwania nowych rozwiązań w tej kwestii<sup>1</sup>.

Celem publikacji jest zwrócenie uwagi na to, że do realizacji trzeciego etapu procesu powstawania nowego produktu, tj. selekcji idei nowego produktu, można wykorzystać, po pewnych modyfikacjach, metodę refleksji strategicznej (ściślej – jeden z jej etapów). Właściwe rozważania zostaną poprzedzone wybranymi uwagami dotyczącymi istoty metody refleksji strategicznej i metodyki jej stosowania, co pozwoli ukazać potencjalne możliwości, jakie daje stosowanie metody, ale i ograniczenia, jakie wynikają z jej cech i własności.

## 2. Istota metody refleksji strategicznej

Pierwszym etapem procesu analizy metodą refleksji strategicznej<sup>2</sup> powinna być identyfikacja istotnych elementów otoczenia dalszego i bliższego przedsiębiorstwa. Wynikający z tego wykaz szans i zagrożeń ogranicza się do najistotniejszych, poprzez zastosowanie różnych sposobów redukcji wstępnej listy, np. dzięki przegrupowaniu, agregowaniu, wyborowi reprezentanta, eliminowaniu par wykluczających się wzajemnie, przewidywaniu ewolucji zdarzeń. Postulat redukcji wydaje się bardzo istotny, ponieważ, po pierwsze, pozwala na przyjęcie założenia, że wszystkie

---

<sup>1</sup> Przegląd stosowanych metod oceny pomysłów nowego produktu można znaleźć np. w: [Kaczmarczyk 2010, s. 473–483; Sojkin (red.) 2003, s. 219–239; Sojkin 2005, s. 321–331; Tzokas, Hultink, Hart 2004, s. 619–626].

<sup>2</sup> Dokładniejszą charakterystykę metody refleksji strategicznej można znaleźć w: [Martyniak 1997, s. 161–170; Rawski 2002a, s. 4–7].



rozważane zmienne mają jednakową siłę wpływu na przedsiębiorstwo, co eliminuje potrzebę ważenia zmiennych na późniejszym etapie badania, po drugie, ogranicza liczbę badanych związków do najistotniejszych.

Równoległy jest etap analizy potencjału przedsiębiorstwa zmierzający do identyfikacji silnych i słabych stron przedsiębiorstwa, z uwzględnieniem m.in. jego wrażliwości i kreatywności względem otoczenia czy zdolności antycypacyjnego przystosowania się do zmian w nim zachodzących.

Kolejny etap to badanie synergii w układzie potencjał–otoczenie, wymagający m.in. ustalenia kierunku badania, tzn. wskazania, które zmienne mają charakter niezależny, a które zależny (wpływ „czego” na „co” jest badany). Wydaje się, iż nie ma sztywnych rozwiązań w tym zakresie i w zależności od potrzeb można przyjmować różne kierunki badania. Badania synergii zaleca się dokonywać w tablicy krzyżowej (macierzy) stanowiącej pomocnicze narzędzie analityczne (tab. 1).

**Tabela 1.** Tablica krzyżowa do badania synergii w układzie potencjał–otoczenie

Otoczenie		Szanse					Zagrożenia				
		1	2	3	...	<i>K</i>	1	2	3	...	<i>M</i>
Silne strony	1										
	2										
	...										
	<i>N</i>										
Słabe strony	1										
	2										
	...										
	<i>l</i>										

Źródło: opracowanie własne na podstawie [Martyniak 1990, s. 7–9].

Badając synergię między potencjałem a otoczeniem, odpowiada się na pytania wyrażające przyjęty kierunek oceny zbudowanej relacji.

W przypadku analizy „z zewnątrz do wewnątrz” poszukuje się odpowiedzi na następujące pytania:

- czy zidentyfikowane szanse wzmacniają zidentyfikowane silne strony?
- czy zidentyfikowane szanse osłabiają zidentyfikowane słabe strony?
- czy zidentyfikowane zagrożenia osłabiają zidentyfikowane silne strony?
- czy zidentyfikowane zagrożenia spotęgują ujawniające się słabe strony?

W przypadku analizy „od wewnątrz do zewnątrz” poszukuje się odpowiedzi na następujące pytania:

- czy zidentyfikowane silne strony pozwalają wykorzystać zidentyfikowane szanse?
- czy zidentyfikowane silne strony pozwalają przewyciężyć zidentyfikowane zagrożenia?

- czy zidentyfikowane słabe strony uniemożliwiają wykorzystanie zidentyfikowanych szans?
- czy zidentyfikowane słabe strony wzmacniają niekorzystny wpływ zidentyfikowanych zagrożeń?

Wyniki badania zapisuje się w tablicy przy pomocy różnych formuł, wynikających głównie z celów badania [Martyniak 1996, s. 35–37; Oblój 2001, s. 192–203]. Najlepsza wydaje się propozycja, zgodnie z którą do wartościowania różnych przypadków zaistniałych relacji można wprowadzić oceny punktowe, oparte na skali przedziałowej [Hadrian, Rawski 2008, s. 3–5]. Oceny punktowe pozwalają na znacznie szerszą i pogłębioną analizę, co wynika chociażby z faktu, że na liczbach można wykonywać różnego typu działania. Stany jakościowe i kierunki synergii należy wycenić, wykorzystując oceny z domkniętego przedziału liczb całkowitych  $\langle -2; +2 \rangle$ . Jest to propozycja wykorzystująca wprost przekształcenie pierwotnie proponowanego w literaturze systemu ocen za pomocą znaków graficznych [Martyniak 1996, s. 35–37], w którym również stany synergii pozytywnej i negatywnej były stopniowane na dwóch poziomach. Za takim rozwiązaniem przemawiają duża czytelność i łatwość posługiwania się tą skalą (punkty dodatnie informują o synergii dodatniej, ujemne o synergii ujemnej, a liczba 0 o neutralności, a więc o braku związku pomiędzy rozważanymi zmiennymi, względnie związku tak słabym, że nie ujawnia się synergia ani dodatnia, ani ujemna) oraz wyróżnienie różnych poziomów jakościowych wpływu dodatniego i ujemnego (silniejszy 2, słabszy 1). Wykorzystanie w procesie wyceny technik i metod heurystycznych ułatwia podjęcie jednoznacznej decyzji w tym względzie, minimalizując subiektywizm wystawianych ocen. Propozycja ta rodzi oczywisty dylemat związany z uzasadnieniem zastosowania skali przedziałowej do oceny synergii, a w ślad za tym mierników stosowanych wobec tego typu skali<sup>3</sup>.

Przystępując do interpretacji uzyskanych wyników, najpierw warto ustalić liczbę stanów synergii występujących w badaniu jak i liczby ich braku. Daje to ogólny pogląd na związki zachodzące między analizowanymi elementami. Ocena jakościowa ma inne znaczenie niż sama liczba stanów synergii (często przy mniejszej liczbie związków synergii charakter jakościowy może być silniejszy i odwrotnie). Interpretacja ocen zestawionych w tablicy polega głównie na wykorzystaniu właściwości macierzy. Można m.in. obliczyć wartości sumy wszystkich elementów macierzy – uzyskana informacja pokazuje wpływ wszystkich zmiennych niezależnych na wszystkie zmienne zależne. Gdy wartość bezwzględna sumy jest „dużą” liczbą, można stwierdzić, że czynniki niezależne wpływają (pozytywnie lub negatywnie w zależności od znaku sumy) na zmienne zależne. W następnej kolejności warto

<sup>3</sup> W rzeczywistości jest wykorzystywana skala porządkowa, przy czym traktowanie jej jako skali przedziałowej jest dopuszczalne, ponieważ różnice pomiędzy sąsiednimi stanami są równe. Takie postępowanie pozwala wykorzystać bardziej wyrafinowane techniki statystyczne do analizy rozważanego problemu [Kaczmarczyk 2002, s. 91]. Szerzej omawiane rozwiązanie zostało scharakteryzowane w: [Rawski 2002b, s. 3–5].

obliczyć wartości rozkładów brzegowych, poprzez zsumowanie ocen punktowych, zarówno w wierszach, jak i w kolumnach macierzy. Sumy brzegowe wierszy charakteryzują wpływ wszystkich zmiennych niezależnych na poszczególne zmienne zależne. Ogólnie można stwierdzić, iż należałoby stosować takie taktyczne i operacyjne działania, które są oparte na tych elementach niezależnych, dla których uzyskano „duże” liczby dodatnie, unikać zaś należy takich, które opierałyby się na tych elementach niezależnych, dla których uzyskano „duże” liczby ujemne. Z kolei stosować należy takie działania, które nakierowane są na te elementy zależne, dla których uzyskano „duże” liczby dodatnie, zaś unikać nakierowanych na zmienne zależne, dla których uzyskano „duże” liczby ujemne.

### 3. Selekcja idei produktów metodą refleksji strategicznej

Wygenerowana różnymi metodami dość znaczna liczba pomysłów nowego produktu poddawana jest procesowi redukcji. Na etapie selekcji następuje wybór tych idei produktów, które rokują szanse powodzenia, a odrzucenie pomysłów mających małą szansę na odniesienie sukcesu rynkowego. Selekcja powinna być dokonywana bardzo starannie, tak aby nie odrzucić dobrych rozwiązań, ale i nie przyjąć do dalszej realizacji rozwiązań złych.

W praktyce są stosowane różne procedury pozwalające na dokonanie selekcji pomysłów nowego produktu. Najczęściej ocena dokonywana jest przez pracowników odpowiednich pionów, tzw. ocena wewnętrzna. Zapisywane są poszczególne idee do zestandaryzowanego formularza, który stanowi podstawę ich analizy. W formularzu opisywane są, z punktu widzenia różnych kryteriów niezbędnych w przedsiębiorstwie do udanego wdrożenia produktu. Kryteria najczęściej nawiązują do szeroko rozumianego potencjału w aspekcie możliwości realizacji idei, niekiedy do wpływu realizacji projektu na przedsiębiorstwo i są to przykładowo: mieszczanie się w sferze działalności przedsiębiorstwa, wpływ na reputację firmy w oczach klientów, umiejętności i doświadczenie marketingowe, zaplecze badawczo-rozwojowe, zdolności produkcyjne, umiejętności w zakresie dostaw i zaopatrzenia, zasoby finansowe itp. Poszczególnym kryteriom często są przyporządkowane wartości ich relatywnego znaczenia dla ostatecznego sukcesu przedsięwzięcia (wagi). Poszczególnym ideom nowego produktu są przypisywane oceny ukazujące stopień ich dopasowania do możliwości przedsiębiorstwa w obrębie każdego kryterium. Proces kończy ustalenie końcowej oceny (ukazującej szanse powodzenia konkretnego pomysłu), będącej sumą wag poszczególnych kryteriów pomnożonych przez oceny szczegółowe danej idei. Tak ustalona zbiorcza ocena pozwala uporządkować rozważane idee (im wyższa zbiorcza ocena, tym idea ma większe szanse na sukces) i jest podstawą racjonalnych decyzji.

Następnie idee nowego produktu podlegają tzw. ocenie zewnętrznej. Pod uwagę bierze się stan otoczenia, uwzględniając czynniki prawno-społeczne, związane z popytem, akceptacją rynkową, konkurencją. Najważniejsza wydaje się ocena formuło-

wana przez potencjalnych klientów nowego produktu. Badanym klientom koncepcje nowego produktu są przedstawiane najczęściej w sposób symboliczny, w postaci graficznej lub opisu słownego. Tą drogą można uzyskać m.in. informacje na temat: stopnia zrozumienia idei, stopnia zaspokojenia potrzeby, relacji do innych produktów zaspokajających tę samą potrzebę, relacji ceny do postrzeganej wartości, stopnia chęci zakupu, częstotliwości użytkowania itp. Informacje zebrane od odpowiednio dużej grupy badanych mogą posłużyć m.in. do szacowania pojemności rynku, dynamiki rynku, rentowności rynku czy wartości rynku.

Wydaje się możliwe i wręcz konieczne, aby na perspektywy idei nowego produktu spojrzeć jednocześnie przez pryzmat obu stron decydujących o dalszych jej losach, tj. „jakości” potencjału, który przedsiębiorstwo posiada i może wykorzystać do realizacji idei, oraz oczekiwań, które zgłasza otoczenie względem danej idei produktu.

Własności metody refleksji strategicznej pozwalają na realizację takiego zamiaru. W tab. 2 zestawiono przykładowe kryteria charakteryzujące potencjał przedsiębiorstwa i warunki otoczenia, związane z daną idea nowego produktu.

**Tabela 2.** Tablica do badania interakcji zachodzących między potencjałem przedsiębiorstwa a uwarunkowaniami otoczenia dla idei nowego produktu

Wyszczególnienie		Czynniki otoczenia						Suma brzegowa wierszy
		prawne	społeczne	związane z konkurencją	związane z akceptacją rynkową	związane z analizą popytu	....	
Potencjał	Cele i strategia							
	Umiejętności marketingowe							
	Zasoby finansowe							
	Zdolności produkcyjne							
	Możliwości technologiczne							
	Umiejętności w zakresie dostaw							
	...							
	Suma brzegowa kolumn							Suma ocen w tablicy

Źródło: opracowanie własne.

Ważne jest ustalenie, która ze „stron” (potencjał czy otoczenie) ma charakter elementów niezależnych, a która zależnych. Ogólnie mogą wystąpić dwie sytuacje:

- przyjmując jako niezależne charakterystyki otoczenia, a zależne charakterystyki potencjału przedsiębiorstwa, należy szukać odpowiedzi na pytanie: czy rodzaj i intensywność oczekiwań otoczenia są w stanie wpływać na potencjał przedsiębiorstwa w aspekcie możliwości realizacji danej idei produktu?
- przyjmując jako niezależne charakterystyki potencjału przedsiębiorstwa, a zależne charakterystyki otoczenia, należy szukać odpowiedzi na pytanie: czy „wartość” potencjału pozwoli przedsiębiorstwu zrealizować oczekiwania otoczenia związane z daną ideą nowego produktu?

Po przyjęciu kierunku analizy należy wycenić wszystkie relacje powstałe ze „zderzenia” poszczególnych elementów potencjału z poszczególnymi elementami otoczenia, przez przypisanie ocen punktowych. Obliczona suma wszystkich „wystawionych” ocen badanych związków jest podstawą do sformułowania wniosku o wpływie pozytywnym (dla drugiego przypadku: idea produktu możliwa do wdrożenia w oparciu o posiadany potencjał, pozwoli zrealizować oczekiwania otoczenia), wpływie negatywnym (nie jest możliwe przekształcenie idei w produkt, który by zaspokoił oczekiwania otoczenia, potencjałem, którym dysponuje przedsiębiorstwo), względnie wpływie neutralnym (potencjał nie utrudni przekształcenia idei produktu w zbiór korzyści ani nie jest szczególnie do tego predysponowany).

O wpływie pozytywnym (lub negatywnym) można mówić wtedy, gdy obliczona wartość bezwzględna sumy wszystkich elementów macierzy (tab. 2) jest dużą liczbą. Słabość powyższej konstatacji tkwi w niejednoznaczności terminu „duża liczba”. Rozstrzygnięcia można poszukiwać w stosowaniu wskaźnika relatywizującego otrzymaną sumę punktów macierzy w stosunku do maksymalnej bezwzględnej wartości, jaką suma może osiągnąć. Obliczenie owego ilorazu (wskaźnik dobroci wyrażony w %) również nastęrcza problemy, nie wiadomo bowiem, czy licząc wartości graniczne, brać pod uwagę wszystkie elementy macierzy, czy tylko te, które ujawniają synergię, oraz według jakiego rozkładu statystycznego ocenić istotność otrzymanych wartości sumy elementów macierzy? Przemyślenia autora skłaniają do uwzględnienia w obliczeniach granicznych wartości maksymalnych wyznaczających przedział zmienności jedynie tej liczby elementów, które ujawniają występujące stany synerгии. W przeciwnym razie osiągnięcie istotnej wartości sumy w obliczonych granicach jej przedziału zmienności jest praktycznie nieosiągalne, co sugerowałoby trwałą niezależność badanych obszarów zmiennych.

Analizując rozkłady brzegowe w tab. 2 (w nawiązaniu do drugiego przypadku), można wskazać te rodzaje oczekiwań otoczenia, które idea produktu pozwoli w sposób szczególnie zrealizować (duża liczba dodatnia w kolumnie), a także wskazać te oczekiwania otoczenia, których idea produktu zmateriałizowana posiadany potencjałem przez przedsiębiorstwo nie jest w stanie zaspokoić (duża liczba ujemna w kolumnie). Analizując punkty zsumowane w wierszach, można wskazać te elementy potencjału przedsiębiorstwa, które są szczególnie predysponowane do urze-

czywistnia idei produktu zgodnie z oczekiwaniami otoczenia (suma jest dużą liczbą dodatnią), lub wskazać te elementy potencjału przedsiębiorstwa, które nie są predysponowane do realizacji idei nowego produktu zgodnie z oczekiwaniami otoczenia (suma jest dużą liczbą ujemną).

Przeprowadzona analiza zgodnie ze schematem zawartym w tab. 2, dla każdej rozważanej idei nowego produktu, pozwoli stworzyć ranking rozważanych idei i ułatwi przeprowadzenie „właściwej” selekcji.

Analizę można prowadzić na poziomie niższym. Można ustalić, jak predysponowany jest rozważany potencjał przedsiębiorstwa do realizacji rozpatrywanej idei produktu w aspekcie zaspokajania potrzeb wybranych elementów (czynników) otoczenia przedsiębiorstwa, np. tylko oczekiwań potencjalnych klientów, lub dowolnie dobranego zestawu czynników otoczenia. Można także próbować określić, jak jest predysponowany pojedynczy (wybrany) element potencjału (albo dowolny zestaw) do urzeczywistniania idei produktu, względem oczekiwań jednocześnie wszystkich czynników otoczenia lub danego elementu otoczenia (np. oczekiwań potencjalnych klientów) albo grupy czynników.

#### 4. Podsumowanie

O względnej przewadze proponowanego podejścia w procesie selekcji idei nowych produktów nad dotychczas stosowanymi podejściami, rozstrzyga to, że oddzielnie rozpatruje się czynniki będące w gestii przedsiębiorstwa (opisujące jego potencjał) i czynnik, charakteryzujące zjawiska, procesy, zdarzenia przebiegające w otoczeniu przedsiębiorstwa, na które generalnie przedsiębiorstwo nie ma wpływu (może na nie reagować). Uzyskany tą drogą obraz jest względnie czytelny dla konstatacji, czy posiadany potencjał przedsiębiorstwa pozwoli na realizację idei nowego produktu zgodnie z oczekiwaniami zgłaszanymi przez otoczenie, w szczególności przez potencjalnych klientów.

Warto zwrócić uwagę na to, że analizę można prowadzić na różnych poziomach. Można całościowo spojrzeć na relację między posiadaniem potencjałem przez przedsiębiorstwo koniecznym do realizacji idei danego produktu a wszystkimi rozważanymi czynnikami otoczenia. Można dezagregować analizę i w granicy badać relację pojedynczych elementów potencjału przedsiębiorstwa z pojedynczymi czynnikami otoczenia.

#### Literatura

- Buttle F., *Hotel and Food Service Marketing*, Casell Educational, London 1999.
- Hadrian P., Rawski M., *Własności różnych technik metody refleksji strategicznej – analiza porównawcza*, „Przegląd Organizacji” 2008, nr 2.
- Kaczmarczyk S., *Badania marketingowe. Metody i techniki*, PWE, Warszawa 2002.

- Kaczmarczyk S., *Badania marketingowe na etapie wstępnej eliminacji pomysłów na nowe produkty*, Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego nr 593, Ekonomiczne Problemy Usług nr 54, Uniwersytet Ekonomiczny, Szczecin 2010.
- Kotler Ph., *Marketing. Analiza, planowanie, wdrażanie i kontrola*, Gebethner & Ska, Warszawa 1994.
- Kotler Ph, Armstrong G., Saunders J., Wong V., *Marketing. Podręcznik europejski*, PWE, Warszawa 2002.
- Martyniak Z., *Metoda refleksji strategicznej*, „*Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa*” 1990, nr 4–6.
- Martyniak Z., *Organizacja i zarządzanie. 60 problemów teorii i praktyki*, Antykwa, Kraków–Kluczbork 1996.
- Martyniak Z., *Organizacja i zarządzanie. 15 efektywnych metod*, Antykwa, Kraków–Kluczbork 1997.
- Obłój K., *Strategia organizacji*, PWE, Warszawa 2001.
- Rawski M., *Technika konfrontowania silnych i słabych stron z szansami i zagrożeniami w analizie SWOT*, „*Przegląd Organizacji*” 2002a, nr 3.
- Rawski M., *Efekty synergii w metodzie refleksji strategicznej*, „*Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa*” 2002b, nr 7.
- Sojkin B., *Badania produktu*, [w:] K. Mazurek-Lopacińska (red.), *Badania marketingowe. Teoria i praktyka*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2005.
- Sojkin B. (red.), *Zarządzanie produktem*, PWE, Warszawa 2003.
- Tzokas N., Hultink E.J., Hart S., *Navigating the new product development process*, „*Industrial Marketing Management*” 2004, October.

## POSSIBILITIES AND LIMITATIONS OF PRACTISING THE METHOD OF STRATEGIC REFLECTION IN THE PROCESS OF NEW PRODUCT PLANNING

**Summary:** The aim of the publication is to focus attention to the fact that in the implementation of the third stage of the process of creating a new product, namely the selection of a new product idea, there can be used, with some modifications, the method of strategic reflection. In practice, different procedures are used to make a selection of new product ideas. Strategic reflection method, because of its ownership, allows to look at the perspectives of a new product at the same time from the angle of two groups of factors deciding about their future, i.e. “quality” of the potential that the company has and can use to implement ideas and expectations that the market shows in terms of an idea of the product.

**Keywords:** strategy reflection method, new product, new product development process, selection of an idea of a new product.