Piotr RATAJCZYK

POTRZEBY INFORMACYJNE W FAZIE WPROWADZANIA PRODUKTU NA RYNEK

Ryzyko stanowi immanentny element prowadzenia działalności gospodarczej, który w obliczu dynamicznych zmian zachodzących w skali zarówno kraju, jak i całego świata stawia przed menedżerami nowe wyzwania, komplikując dotychczasowy sposób podejmowania decyzji, weryfikując bezwzględnie stare nawyki, przyzwyczajenia i rutynę. Decyzje w zakresie kształtowania portfela produktowego firmy stanowią bardzo ważny obszar jej aktywności, będący wyrazem dojrzałości rynkowej i prezentujący potencjał rynkowy firmy. Istotnym czynnikiem w konkurencji rynkowej stał się czas, który w różnych aspektach przyczynił się do stworzenia nowego wymiaru konkurencji: wyścigu o rynek (*time to market*) oraz momentu wejścia na rynek (*timing*). W dzisiejszych czasach nie wystarczy mieć już tylko dobry pomysł na produkt i być pierwszym na rynku, najważniejsze jest to, kto pierwszy znajdzie na ten produkt rynek i klienta (*second but better*). Mogą o tym świadczyć przykłady takich firm, jak Philips, który w latach siedemdziesiątych opracował technologie zapisu i odtwarzania przy zastosowaniu lasera oraz CD-romu – pomimo że był pierwszy, nie potrafił wykorzystać tego faktu i znaleźć przekonującego zastosowania, rynku i klientów na tego typu produkt, tracąc pozycję lidera i prymat na rzecz firm japońskich, które zdecydowanie później opanowały tę technologię i dzisiaj przodują w niej w skali świata. Podobny los spotkał firmę Kodak, która w 1947 r. odrzuciła pomysł Edwina Landa z jego aparatem fotograficznym, pozwalając na powstanie u swojego boku potężnego konkurenta, jako że wynalazca tego aparatu po odmowie giganta z branży, założył własną firmę, znaną do dzisiaj pod nazwą Polaroid[1]. Z rodzimego rynku należy przytoczyć fakt, że polskie firmy w skali świata znajdowały się pierwszej trójce producentów światłowodów i obrabiarek, w wyniku jednak braku wiedzy rynkowej i możliwości zarządzania produktem straciły już bezpowrotnie możliwość stania się liderem w tym biznesie.

---

[1] M.E. McGrath, *Product Strategy for High Technology Companies*, McGraw-Hill, New York 2002, s. 8.

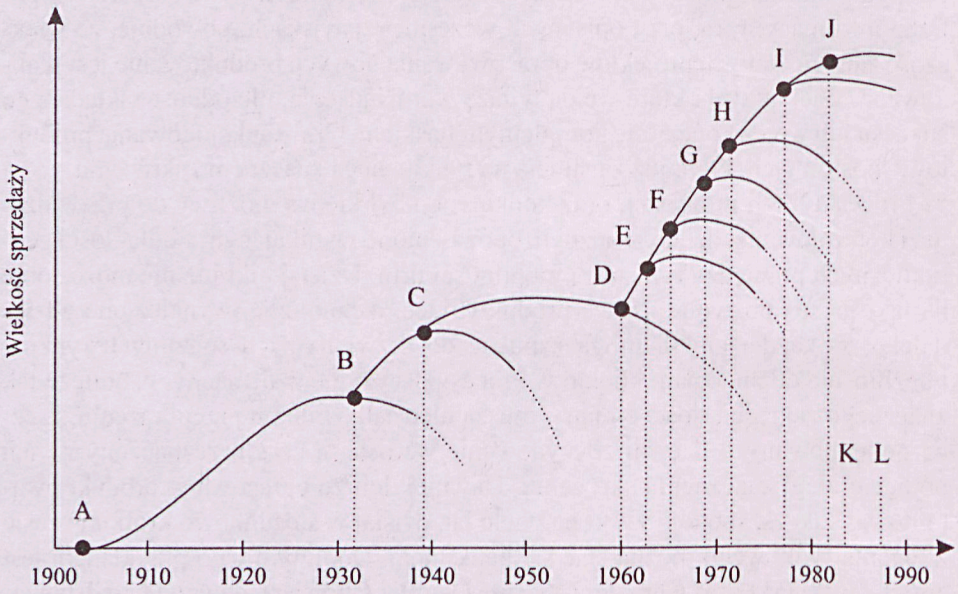
W warunkach obecnej konkurencji, określanej już nie tylko mianem globalnej, ale także totalnej lub hiper, zaniechanie działalności, mającej na celu rozwój i uatrakcyjnienie portfela produktowego, nabiera znamion porażki. Wprowadzanie na rynek i wycofywanie produktów jest procesem bardzo kosztownym i ryzykownym, niemniej jednak koniecznym. Towarzyszy temu powszechnie obserwowane zjawisko znacznej akceleracji działań rynkowych, zarówno w sferze podaży, jak i popytu. Nieznajomość rynku, specyfiki funkcjonowania firmy w obszarze jej potrzeb informacyjnych, przy opisanych wcześniej zjawiskach, powoduje, że większość zainicjowanych projektów opracowywania nowych produktów nie jest realizowana. Wiele z tych, które wejdą w fazę wprowadzenia, nie odnosi zakładanego sukcesu lub wręcz kończy się kompletnym fiaskiem. Czas funkcjonowania produktów, spośród tych, które już zaistnieją na rynku, ulega znacznemu skróceniu.

Proces dyfuzji informacji oraz konkurencji był kiedyś możliwy do przewidzenia i kontrolowania dzięki znacznym opóźnieniom, wynikającym z odległości geograficznych pomiędzy rynkami i mobilności firm. Dzisiaj nikt już nie może sobie na taki luksus pozwolić. Nowe produkty, idee, technologie, wynalezione gdzieś daleko, w każdej chwili mogą zapukać do drzwi naszych rodzimych rynków i bezlitośnie odebrać nam klientów. Procesy decyzyjne w firmach – w obliczu tak znacznego zakresu i ilości zmian – muszą ulec całkowitemu przeobrażeniu. Liczba podejmowanych decyzji zdecydowanie wzrosła, a czas przeznaczony na ich podjęcie uległ znacznemu skróceniu. Dawniej dobrze opracowany produkt gwarantował sukces, spokój i zyski na wiele lat, dzisiaj w stosunkowo krótkim czasie z giganta rynkowego można stać się bankrutem. Dobitnym tego przykładem jest amerykański GM oraz Chrysler (obecnie Daimler Chrysler), dawniej przedstawiani jako synonim sukcesu, giganci, którzy przetrwają wszystko. Do ziszczenia tych marzeń zabrakło tylko jednego, najważniejszego elementu – klienta, który miał dosyć tego, że firma kreowała i produkowała samochody atrakcyjne z ich punktu widzenia, a nie z punktu widzenia klienta.

Jedną z istotnych przyczyn tego stanu rzeczy jest znaczne skrócenie się cyklu życia produktu i przesunięcia w ramach poszczególnych jego faz lub wręcz eliminacja niektórych z nich. Stają się one coraz krótsze, skraca się także znacznie czas, w jakim firmy są w stanie wprowadzać na rynek nowości. Doskonale problem ten ilustruje przykład firmy Gillette, która specjalizuje się w produkcji maszynek i ostrzy do golenia. Na jej przykładzie możemy zaobserwować, jak długie, wręcz kilkudziesięcioletnie były cykle życia produktu na początku naszego wieku i jak dramatycznemu skróceniu uległy one z początkiem lat sześćdziesiątych. Staliśmy się świadkami prawdziwej rewolucji w zakresie wprowadzania i opracowywania nowych produktów; od lat sześćdziesiątych termin „opracowywanie produktu" przestał być synonimem dywersyfikacji[2]. Przykład ten dobrze prezentuje nam

[2] P. Kraushar, *Rozwój i wprowadzanie na rynek dóbr konsumpcyjnych*, w: *Podręcznik marketingu*, red. M. J. Thomas, WN PWN, Warszawa 1998.

poza tym pewne zmiany jakościowe w zakresie produktów. Na przestrzeni tego czasu korzystać z tego rodzaju produktów zaczęły kobiety, maszynki są jednorazowe, na żyletki lub wymienne ostrza z dwoma, trzema lub czterema nożami tnącymi, z warstwami łagodzącymi podrażnienia skóry lub nie, z kratką, nie wspominając już o elektrycznych maszynkach do golenia oraz przemyśle dodatków do golenia, który obecnie przewyższa wartość pierwotnego rynku (rys. 1).



Rys. 1. Skracanie się cykli życia produktów na przykładzie modeli żyletek firmy Gillette

Źródło: S. Hollensen, *Global Marketing. A Market-Responsive Approach*, Prentice Hall, 1998, s. 354

Znacznemu rozwojowi uległy także wymiary rynku w zakresie szerokości oferowanego asortymentu, stwarzając olbrzymi popyt na informacje i wiedzę z zakresu wprowadzania nowych produktów.

Istotnym zmianom uległ również proces i czas tworzenia oraz wdrażania koncepcji nowych produktów, akcentując w ten sposób konieczność coraz systematyczniejszego i szerszego zbierania, przetwarzania oraz wykorzystywania zasobów informacyjnych, które w połączeniu z technologią kształtują formę produktu. Kumulacja wiedzy i doświadczeń w firmie oraz sprawne zarządzanie zasobami informacyjnymi w procesie opracowywania nowych oraz modyfikacji istniejących produktów spowodowały istotne ograniczenia czasu niezbędnego do opracowywania nowych pomysłów.

Olbrzymia dynamika oraz turbulencja zewnętrznego i wewnętrznego środowiska coraz częściej powoduje wzrost potrzeb informacyjnych w celu podejmo-

Tabela 1

Wzrost liczby produktów w ramach kategorii

Kategoria produktu	Wczesne lata siedemdziesiąte	Wczesne lata dziewięćdziesiąte
Samochody terenowe	8	38
Linie samochodów	654	1 212
Pozycje menu w KFC	7	14
Odmiany chipsów Frito-Lay	10	78
Płatki śniadaniowe	160	340
Modele komputerów osobistych	0	400
Tytuły oprogramowania	0	250 000
Marki napojów chłodzących	20	87
Strony internetowe	0	4 757 894
Marki wód mineralnych	16	50
Nowe filmy	267	458
Fasony obuwia do biegania	5	285
Stacje radiowe	7038	12 458
Pasty Colgate	2	17
Rodzaje mleka	4	19

Źródło: J. Trout, S. Rivkin, *Wyróżniaj się lub zgiń*, IPS Press, Warszawa 2000, s. 16.

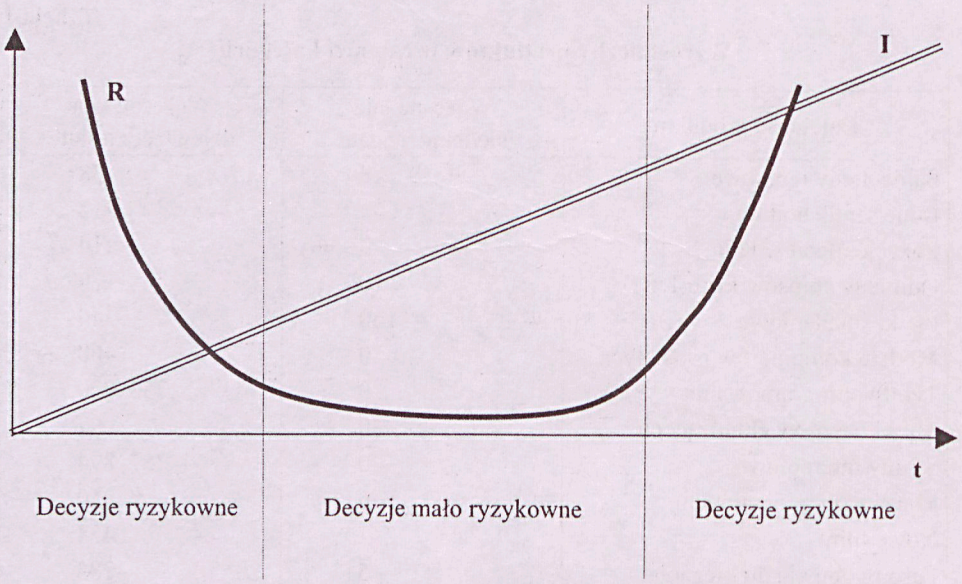
Tabela 2

Czas niezbędny do opracowania nowego produktu

Firma	Produkt	Czas rozwoju produktu w latach	
		1980	1990
Rank Xerox	kopiarki	5,0	3,0
Brother	drukarki	4,0	2,0
Hewlett Packard	drukarki	4,5	2,0
Apple	komputery	3,5	1,0
Volvo	samochody ciężarowe	7,0	5,5
Honda	samochody osobowe	8,0	3,0
AT&T	systemy telekomunikacyjne	2,0	1,0
Sony	odbiorniki telewizyjne	2,0	0,75

Źródło: S. Hollensen, *Global Marketing*, s. 350.

wania decyzji szybciej i trafniej. Rodzi to możliwość wpadnięcia w tzw. pętlę informacyjną, gdzie nadmiar informacji (złej jakościowo, niepewnej, zbędnej, źle przetworzonej i udostępnionej) oraz zbyt rozbudowana liczba wariantów decyzyjnych może spowodować równie złe skutki, jak brak informacji. Zdaniem Herber-



R – poziom ryzyka I – liczba informacji t – czas

Rys. 2. Krzywa obrazująca pętlę informacyjną

Źródło: Opracowanie własne

ta Simona nadmiar informacji lub jej brak dają na ogół ten sam, równie niepożądany, efekt.

Dobra informacja – według A. Palmera i I. Worthingtona – jest czynnikiem przyspieszającym sukces rynkowy firmy (a więc także produktu) i dlatego zarządzanie marketingowe rozpatrywane z tego punktu widzenia staje się przede wszystkim działalnością związaną z przetwarzaniem informacji[3]. W dobie współczesnej koncepcji zarządzania informacja stanowi już nie tylko narzędzie, ale także przedmiot zarządzania. Uważa się ją nawet za czwarty, obok pracy, kapitału i ziemi, czynnik produkcji[4]. Informacja, rozpatrywana jako zasób, ma dwie zasadnicze przewagi w odniesieniu do pozostałych, klasycznych odpowiedników: może być wykorzystywana w wielu miejscach naraz i charakteryzuje się znaczną mobilnością przy niskim koszcie przesyłu, czego nie można powiedzieć o pozostałych zasobach. W przypadku ziemi istnieje jeszcze dodatkowy element, różnicujący te zasoby na korzyść informacji – ziemi jako wolnego zasobu jest coraz mniej, a tempo przyrostu informacji nie osiągnęło jeszcze swojego apogeum. Próba zdefiniowania informacji w kontekście ekonomicznym czy też w węższym uję-

[3] A. Palmer, I. Worthington, *The Business and Marketing Environment*, McGraw-Hill, 1992, s. 227.

[4] I. Penc-Pietrzak, *Strategiczne zarządzanie marketingiem*, Wydawnictwo Key Text, Warszawa 1999, s. 45.

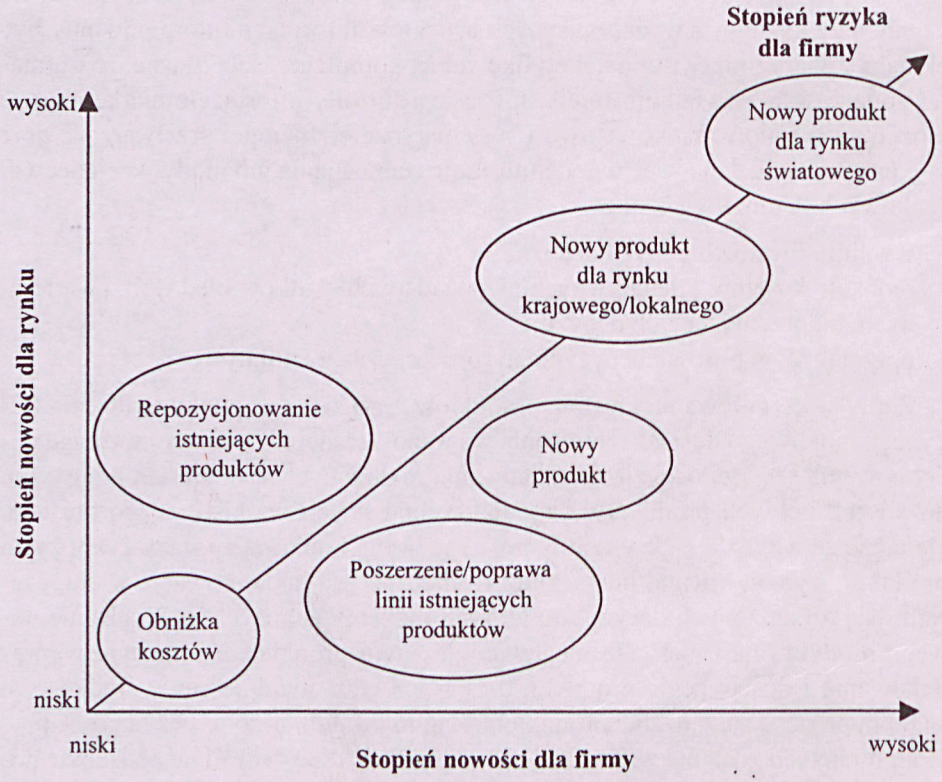
ciu marketingowym nie doczekała się powszechnie przyjętego rozwiązania. Co więcej, w badaniach naukowych często wręcz rezygnuje się z definiowania tego pojęcia, poprzestając na jego intuicyjnym, potocznym rozumieniu lub posiłkując się pojęciami pomocniczymi. C. Shannon, twórca ilościowej teorii informacji, sformułował swoją teorię bez podania pojęcia informacji. Autor przychyla się do koncepcji stanowiącej o tym, że informacja są to dane, poddane przetworzeniu, które umożliwiają wyciągnięcie na ich podstawie wniosków, mających wpływ na zachowanie się, sposób myślenia, postrzegania oraz ocenę zjawisk rynkowych przez decydenta, finalizujące się w procesie podejmowania decyzji. Dane stają się informacjami, w momencie gdy są zrozumiałe dla decydenta, dotyczą obszaru jego zainteresowań, stanowią dla niego wartość i nie są powieleniem jego dotychczas posiadanych zasobów informacyjnych. W kontekście ekonomicznym informacja postrzegana jest jako zasób, czynnik produkcji, produkt, towar[5]. W procesie zarządzania, a w szczególności w jego aspekcie marketingowym, do którego zaliczane są także decyzje dotyczące kreowania portfela produktowego, mamy do czynienia z każdym z wyżej opisanych aspektów informacji, które powinny być aktualne, wiarygodne, istotne, weryfikowalne, kompletne, selektywne, zrozumiałe, podane w odpowiednim miejscu, czasie i formie. Informacje marketingowe możemy zdefiniować jako celowo i systematycznie zbierane, przetwarzane oraz wykorzystywane dane w celu podejmowania, zaniechania lub modyfikacji decyzji rynkowych. Umożliwiają one:

- wyeliminowanie błędnych decyzji,
- redukcję kosztów i negatywnych/niepożądanych skutków błędnych, pospiesznych, nieprzemyślanych decyzji,
- optymalizację procesu decyzyjnego (proces, czas, rezultaty).

Polityka kształtowania portfela produktów z rynkowego punktu widzenia (jedynego możliwego do zaakceptowania we współczesnej gospodarce) wymaga podejmowania szeregu decyzji, zróżnicowania rozłożonych w odniesieniu nie tylko do poszczególnych produktów i modeli wchodzących w skład całego portfela, ale także ze względu na kryterium czasu, poziomu konkurencji, fazy cyklu życia produktu i rynku, klienta, miejsca itp. Konieczne jest podejmowanie wielu, czasami bardzo złożonych decyzji, do których możemy zaliczyć wprowadzanie nowego produktu na rynek. Do niedawna głównym problemem firm było wyprodukowanie i dostarczenie produktu, dzisiaj ten etap znajduje się w środkowym stadium procesu zarządzania produktem. Zanim produkt ujrzy rynek, a rynek produkt, podjętych zostanie wiele działań, a co za tym idzie decyzji na podstawie dostępnych zasobów informacyjnych. Faza cyklu funkcjonowania produktu wiąże się z nieustannym modyfikowaniem elementów marketingu-mix w celu podtrzymania zainteresowania/akceptacji ze strony rynku docelowego. W tym kontek-

[5] J. Oleński, *Ekonomika informacji*, PWE , Warszawa 2001, s. 23.

ście polityka produktu przestaje być zbiorem samodzielnych decyzji, lecz staje się integralną częścią scentralizowanego zespołu decyzji w ramach kompetencji skupionych w rękach menedżera produktu[6]. Znana i powszechnie akceptowana koncepcja poziomów produktu stanowi w ujęciu marketingu układ trzech komplementarnych warstw: rdzenia produktu, produktu poszerzonego i produktu dodanego. Jednakże na rynku funkcjonuje on już jako monolit i oceniany jest z punktu widzenia zgodności całości z wymaganiami segmentu docelowego, do którego został skierowany. Nie może mieć bowiem miejsca sytuacja, w której akceptację rynku zyskuje opakowanie lub marka produktu, natomiast sam rdzeń jest odrzucany; podobnie jest w przypadku sytuacji odwrotnej, kiedy to właściwie skonstruowany i dostosowany rdzeń produktu ma niewłaściwe elementy „uzupełniające". Dualizm podejścia w tym zakresie umożliwia prowadzenie spójnej polityki rynkowej, przy jednoczesnym zachowaniu możliwości kształtowania poszcze-



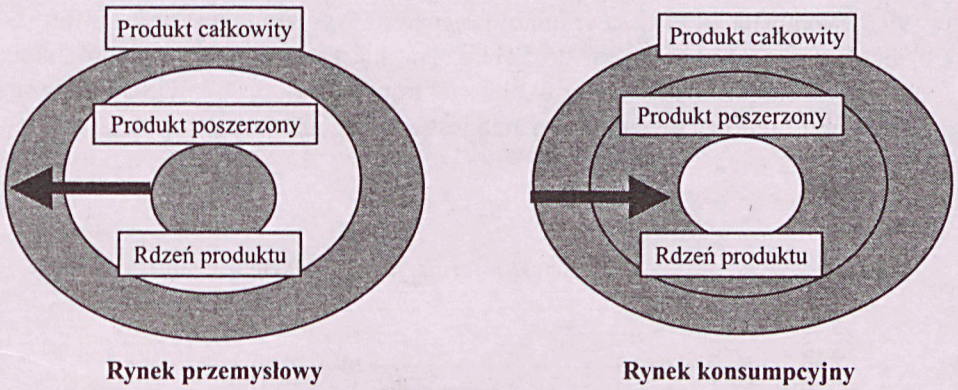
Rys. 3. Różne stopnie nowości produktu

Źródło: S. Hollensen, *Global Marketing*, s. 352

[6] T. Kramer, *Podstawy marketingu*, PWE, Warszawa 1996, s. 172.

gólnych elementów, w każdym z poziomów produktu w ramach zmian/decyzji w polityce produktu. W wyniku wyrównywania się poziomów technologicznych produktów możliwości różnicowania w oparciu o rdzeń dotyczą praktycznie już tylko produktów „zupełnie nowych", które stanowią w skali świata jedynie około 8% produktów pojawiających się corocznie na rynku. Nie każdy bowiem produkt wprowadzany na rynek jest „innowacyjny".

Przy uwzględnieniu tych faktów innego spojrzenia wymaga struktura potrzeb informacyjnych, zgłaszanych w ramach poszczególnych poziomów produktu, ale także w ramach generalnych podziałów (rynek FMCG a B2B) czy bardziej szczegółowych (branże, rynki definiowane geograficznie, segmenty).

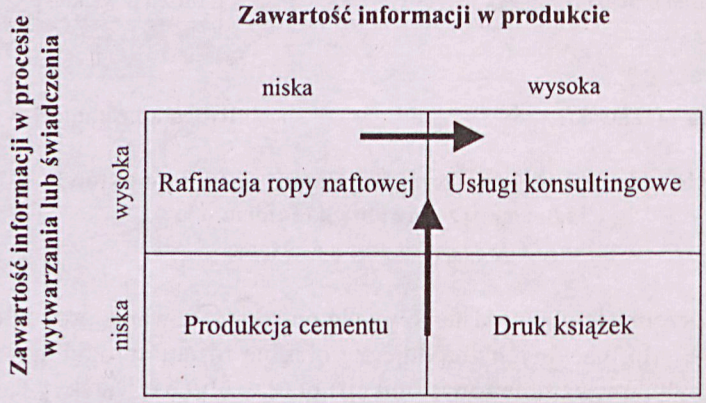


Rys. 4. Znaczenie poszczególnych poziomów produktów i ich zapotrzebowanie na informacje

Źródło: Opracowanie własne

Na rynku przemysłowym podstawowy element kształtowania produktu i zgłaszania potrzeb informacyjnych znajduje się obrębie rdzenia produktu (technicznych cech, atrybutów, parametrów i funkcji) oraz w obrębie warstwy całkowitej produktu (w skład której wchodzą nieodzowne w przypadku produktów przemysłowych usługi montażowe, szkoleniowe czy serwisowe). Takie elementy jednak, jak marka, wzornictwo, opakowanie, wyraźnie „ignorowane" do niedawna, teraz również znajdują się w kręgach zainteresowania producentów, nie jest to jednak tendencja powszechna i tak wyrazista jak w przypadku produktów konsumpcyjnych, których potrzeby informacyjne (wzrost ilości i zakresu ich koncentrowania się zaznaczono na schemacie pogrubioną strzałką) skupiają się na warstwie dodanej produktu. Chlubnym wyjątkiem na rynku przemysłowym jest tutaj np. firma Black & Decker ze swoją marką DeWalt lub Bosch z systemami kolorów. To wyraźne zarysowanie kumulacji potrzeb informacyjnych pozwoli nam na rozróżnienie i wskazanie specyfiki budowania struktury oraz hierarchii potrzeb informacyjnych w momencie wprowadzania nowego produktu na obu rynkach. Musimy

mieć bowiem świadomość, że informacja i wszystko, co za sobą niesie, wypiera elementy materialne z produktu. Oczywiście inaczej będzie się to kształtowało w przypadku produkcji i samego produktu, jakim jest np. cement, węgiel, sól, kamienie szlachetne, a inaczej w fazie świadczenia usług, np. bankowych czy ubezpieczeniowych. Warto zwrócić uwagę na fakt, że każdy produkt i proces jego wytwarzania lub świadczenia w różnym stopniu nacechowany jest i uzależniony od elementów fizycznych oraz niematerialnych (w tym także informacji). Tendencja do wypierania materii z samego produktu i procesów jego wytwarzania lub świadczenia ma już znany nam kierunek (materia przegrywa, proces ten opiera się na przebiegu zmiennej asymptotycznej: dąży do zera, nigdy go jednak nie osiągając). Dowodem na to może być współczesny samochód, którego średnia masa w 1997 r. wynosiła 1439 kg, a w miarę jak materia wypierana jest przez informacje, jego masa w 2020 r. spadnie do 521 kg, natomiast stal użyta do jego produkcji jest mniej warta niż zastosowana w nim elektronika (728 do 675 USD), podczas gdy moc obliczeniowa luksusowego auta jest większa niż moc komputera, na którym pisany jest ten artykuł[7].



Rys. 5. Nasycenie informacją w układzie produktu i procesu tworzenia/świadczenia na podstawie wybranych produktów

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: M. E. Porter, *On Competition*, Harvard Business School Press, 1998, s. 85

Sukcesem rynkowym przestało już być wytworzenie i wprowadzenie produktu do kanałów dystrybucji, ale stało się nim zdobycie przychylności klientów, którzy ponowią lub pozostaną wierni produktowi. Należy bowiem pamiętać, że powtórzenie zakupu nie jest jednoznaczne z lojalnością wobec produktu, marki, miej-

[7] K. Kelly, *Nowe reguły nowej gospodarki. Dziesięć przełomowych strategii dla świata połączonego siecią*, WIG-Press, Warszawa 2001, s. 42-43.

sca zakupu czy producenta. W początkowej fazie sprzedaży uzyskujemy bowiem z systemu informacji dane, mówiące o wzroście rotacji w magazynie i zamówień – wynika to z reakcji sfery handlu, która dokonuje zamówień nowych produktów w nadziei zdobycia dodatkowej możliwości zbudowania przychodów, nie jest to jednak jeszcze dla firmy sygnał o faktycznej sprzedaży. Zdarzyć się może bowiem sytuacja, że produkty zostaną nam zwrócone przez szczebel hurtu lub detalu. Ponowienie zamówień, spływ nowych i pozytywne reakcje, opinie z rynku stanowią dopiero sygnał, że produkt w początkowej fazie sprzedaży uzyskał przychylność klientów.

W obliczu tych faktów i opinii budowa portfela produktowego opierać się może nie tylko na znanym powszechnie w praktyce marketingowej modelu macierzy BCG czy GE (ograniczonych do dwóch wymiarów), ale także na funkcjach, jakie powierza się produktom do pełnienia na rynku, gdzie rodzaj informacji i taktyka wprowadzania oraz utrzymania ich na rynku wymagają zdecydowanie bardziej zróżnicowanego podejścia.

Tabela 3

Przegląd podstawowych kategorii produktów

Kategoria produktów	Cechy charakterystyczne
Produkty budujące masę krytyczną przychodu	produkty wytwarzane i oferowane ze względu na stały poziom sprzedaży, zapewniający przychód przy niskich kosztach obsługi rynku i promocji oraz wysoki ilościowy/wartościowy udział w rynku, pożądany z punktu widzenia pokrycia kosztów stałych, stopnia wykorzystania majątku produkcyjnego, negocjacji z dostawcami i nadzoru właścicielskiego oraz powszechnej znajomości oferty firmy, co może promieniować na pozostałe i przyszłe produkty wchodzące w skład portfela
Produkty budujące masę krytyczną zysku	produkty wytwarzane i oferowane z racji znacznej na tle pozostałej oferty produktowej marży, „zarabiające" na pozostałe produkty, promocje, BiR; często wytwarzane w niewielkich seriach lub na zamówienie, nie są w stanie zapewnić wymaganego poziomu „obłożenia" produkcyjnego
Produkty „dociążające" produkcję	produkty wytwarzane i oferowane w momencie zaprzestania, zmiany profilu produkcyjnego, sezonowości, mające zapobiec przestojom na linii produkcyjnej, przetrwać kryzys rynkowy, wytwarzane na potrzeby innych producentów; są one często wytwarzane w przypadku, gdy proces produkcji ma charakter ciągły (np. hutnictwo szkła i metali), koszty przestojów i ponownego rozruchu są zbyt wysokie i proces ten jest bardzo czasochłonny
Produkty „dociążające" handel	produkty, mające na celu zbudowanie odpowiedniego portfela rynkowego, szczególnie na potrzeby handlu wielkopowierzchniowego (multifacing), dające złudzenie bogactwa oferty i wypychające z półek sklepowych produkty konkurencji

cd. tab. 3

Kategoria produktów	Cechy charakterystyczne
Produkty przyciągające uwagę klientów	produkty wytwarzane często tylko na zamówienie lub ekspozycje firmowe, mające na celu przyciągnięcie uwagi klientów, środowiska opiniotwórczego; rozwiązanie to bardzo często stosowane jest w przemyśle samochodowym
Produkty przyciągające uwagę pośredników	produkty, mające na celu zwrócenie uwagi szczebla pośredników na wyjątkowość oferty producenta, ze względu na unikatowe funkcje, rozmiary, atrakcyjność ekspozycji w punkcie sprzedaży
Produkty przyciągające uwagę konkurentów	produkty oferowane na wybranych rynkach i w bardzo wąskim, kontrolowanym obszarze, mające na celu zwrócenie lub odwrócenie uwagi od prowadzonych przez firmę prac nad „właściwym" produktem
Produkty umożliwiające ekspansję na nowe rynki geograficzne	produkty celowo wytwarzane lub modyfikowane na potrzeby rynków o odmiennych potrzebach, wzorcach konsumpcji, wynikających z innych przyzwyczajeń, nawyków, kultury, klimatu itp.
Produkty umożliwiające ekspansję na nowe rynki klienckie	produkty w wersjach lub modelach przeznaczonych dla bardzo wąskiego, ściśle zdefiniowanego segmentu, który pomimo niewielkiego zakresu podmiotowego dysponuje olbrzymim potencjałem nabywczym
Produkty stanowiące wizytówkę technicznej wiedzy i zaawansowania technologicznego firmy	produkty, które ze względu na koszt wytworzenia lub koszty masowej produkcji nigdy (lub nie w najbliższej przyszłości) nie wejdą do programu produkcji na szerszą skalę, jednak z racji swego zaawansowania i rewolucyjności pod względem design, użytych materiałów i rozwiązań, przełomowych koncepcji świadczą o najwyższym poziomie wiedzy z danego zakresu, stanowiąc o pozytywnym wizerunku firmy w oczach odbiorców, promieniując tym samym na „seryjne" wyroby firmy
Produkty stanowiące „asortyment otwierający"	produkty same w sobie bardzo trudne w sprzedaży ze względu na olbrzymie koszty produkcji czy dopuszczenia do stosowania, jednakże w przypadku obsługi kompleksowej i sprzedaży wiązanej z innymi produktami możliwe jest pozyskanie kontraktu, zamówienia; produkty takie bardzo często można spotkać na rynku budowlanym
Produkty następcy	produkty sprzedawane w ograniczony i ściśle kontrolowany sposób, będące potencjalnymi następcami istniejącej na rynku oferty, jednak niewprowadzane na szeroką skalę ze względu na chęć uniknięcia kanibalizmu produktowego i „zebrania" drzemiącego jeszcze w rynku potencjału, z zapewnieniem sobie szansy błyskawicznego wprowadzenia następcy w przypadku oznak załamania popytu

cd. tab. 3

Kategoria produktów	Cechy charakterystyczne
Produkty inicjujące	produkty, mające „uchwycić" klienta w celu zaoferowania mu innego produktu, najczęściej usług – bardzo popularne w przypadku rynku IT, telekomunikacji – produkt sprzedawany jest poniżej kosztów, za symboliczną złotówkę lub wręcz rozdawany za darmo w celu zaoferowania usługi mu towarzyszącej, bez której ów produkt jest bezużyteczny lub nie może prawidłowo funkcjonować, np. serwery komputerowe dla przemysłu, telefonia komórkowa
Produkty łagodzące sezonowość	produkty te wytwarzane są i oferowane w przypadku występowania znacznej sezonowości asortymentu podstawowego; ich proces wytwórczy i dystrybucyjny umożliwia wytwarzanie bez konieczności ponoszenia znacznych nakładów inwestycyjnych i zmian organizacyjnych
Produkty wykorzystujące odpady i elementy uboczne procesu produkcyjnego	produkty stanowiące zamierzony lub niezamierzony efekt procesu produkcyjnego, którego często nie da się wyeliminować, który zostaje przetworzony dalej lub sprzedawany jest w postaci półproduktu

Źródło: Opracowanie własne.

Wszystkie te produkty przy uwzględnieniu całego bogactwa ich zróżnicowania, operowania na różnych rynkach geograficznych i segmentach rynkowych, znajdują się w różnych fazach cyklu ich życia i wymagają zróżnicowanych potrzeb informacyjnych. Proces wprowadzania ich następców oraz zarządzania nimi przebiegać musi z uwzględnieniem innych potrzeb informacyjnych. W rozumieniu marketingowym określamy tak zestaw niezbędnych i pożądanych danych lub informacji o odpowiednim stopniu przetworzenia, zakresie i poziomie aktualności, udostępniany decydentom w celu podjęcia, zaniechania lub modyfikacji decyzji rynkowych. Ze względu na kryterium istotności i wpływu na proces podejmowania decyzji możemy je podzielić na:

- **potrzeby informacyjne elementarne** – niezbędne w celu podjęcia decyzji, zaspokajane w pierwszej kolejności, bez nich decyzja nie jest możliwa do podjęcia (np. pojemność rynku),
- **potrzeby informacyjne optymalizacyjne** – decyzja może być bez nich podjęta, jednak zakres dostarczonej wiedzy może wpłynąć na składowe poszczególnych elementów procesu decyzyjnego (np. opóźnienie wprowadzenia produktu ze względu na akcję promocyjną konkurenta),
- **potrzeby informacyjne wariantujące** – ich zaspokojenie umożliwia podjęcie decyzji spośród wielu jej wariantów, z punktu widzenia przyjętych zmiennych

Opracowywanie produktu na podstawie:	
koncepcji mechanistycznej (produktowej)	**koncepcji konsumenckiej (marketingowej)**
satelity telekomunikacyjne, statki kosmiczne sprzęt do badań laboratoryjnych statki transportowe, platformy wiertnicze samochody osobowe	meble ubrania usługi profesjonalne
Mały zakres potrzeb informacyjnych o rynku i kliencie	Duży zakres potrzeb informacyjnych o rynku i kliencie

Rys. 6. Znaczenie czynnika ludzkiego w procesie opracowywania koncepcji nowego produktu

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: P. Kraushar, *Rozwój i wprowadzanie na rynek dóbr konsumpcyjnych*

i satysfakcjonującego firmę wyniku (np. wprowadzenie produktu w segmencie dużym lub kilku mniejszych o takiej samej pojemności, potencjale i chłonności),

- **potrzeby informacyjne marginalne** – dzięki nim uzupełniana jest wiedza na temat zjawisk rynkowych, jednak ani zakres, ani waga tych informacji w istotny sposób nie wpływają na proces decyzyjny i/lub wynik działania przedsiębiorstwa (np. zmiana na stanowisku prezesa zarządu w firmie, będącej poddostawcą lub konkurentem).

Charakter potrzeb informacyjnych co do rynku i konsumenta może wynikać również z wpływu, jaki ma jego osoba, postawa, preferencje na sposób zakupu i użytkowania produktu. Istotne jest także określenie charakteru popytu na dane dobro, czy mamy do czynienia z popytem pierwotnym, restytucyjnym czy też może duplikatywnym, co ma niebagatelne odzwierciedlenie w poziomie edukacji i wymagań konsumenta, przekładającym się na zakres i hierarchię potrzeb informacyjnych firmy.

Zakres przedstawiania wszystkich, szczegółowych aspektów i zróżnicowania tego problemu leży poza możliwościami, zakresem i celem tego opracowania. Możemy się jednak pokusić o przedstawienie w miarę uniwersalnego pakietu startowego, jaki powinien być opracowany na potrzeby wprowadzania na rynek produktów.

W momencie podjęcia decyzji o chęci wprowadzeniu produktu firma musi przeprowadzić bilans informacyjny, obejmujący: informacje posiadane, informacje potrzebne i informacje dostępne. Wszystkie elementy muszą mieć nadane rangi ważności oraz zakres szczegółowości wraz z podaniem stopnia ich zagregowania,

aktualności, czasu, formy i miejsca pozyskania; niezbędne jest także spojrzenie na nie pod kątem relacji korzyść-koszt względem następującej sekwencji[8]:

1. Wyszczególnienie potrzeb informacyjnych związanych z zaspokajaną potrzebą i produktami funkcjonującymi w jej ramach.
2. Ustalenie zakresu, formy i szczegółowości danych dostępnych w ramach zasobów posiadanych w firmie.
3. Określenie i weryfikacja zewnętrznych źródeł danych.
4. Zebranie danych wtórnych.
5. Weryfikacja wiarygodności, przydatności i istotności danych.
6. Selekcja, uaktualnianie, uszczegóławianie i dostosowywanie danych wtórnych do potrzeb firmy.
7. Ustalenie zakresu i rozpiętości pozostałej jeszcze luki informacyjnej.
8. Określenie niezbędnych informacji do pozyskania w drodze badań pierwotnych.
9. Przeprowadzenie niezbędnych badań pierwotnych.
10. Weryfikacja wyników badań pierwotnych i wtórnych z potrzebami informacyjnymi zgłaszanymi w pkt 1.

Absolutną bazą, punktem wyjścia do rozważań o rynku w kategoriach wprowadzania na niego produktu jest konieczność ścisłego określenia podstawowych jego wymiarów, jakimi są: zakres podmiotowy, zakres przedmiotowy, zakres geograficzny, zakres czasowy i jego selektywność.

Badanie rynku w obrębie wprowadzania produktu obejmuje: wspomniane już wymiary rynku, konkurencję, potrzeby, sposób ich dotychczasowego zaspokajania, otoczenie. Istotne jest tutaj określenie pozycji i wielkości sprzedaży realizowanej przez poszczególne podmioty, a także udziały rynkowe (ilościowo i wartościowo) w ujęciu dynamicznym, realizowana strategia rynkowa, programy marketingowe, osiągane wyniki finansowe, potencjał ludzki i finansowy, zdolność kredytowa, zaplecze naukowo-techniczne, źródła zaopatrzenia, moce wytwórcze (posiadane, wykorzystane, możliwości rozbudowy w określonym czasie), siła przetargowa w stosunku do dostawców, odbiorców i pośredników.

Badanie produktu ma w zakresie swojego zainteresowania koncepcję produktu, jego poprzedników, substytuty, fazę cyklu życia, w której aktualnie znajduje się dany produkt, preferencje konsumentów i odbiorców co do danego produktu, proces technologiczny wykorzystywany w produkcji, parametry jakościowe produkcji produktów, wymagania standardów technicznych i pożądane wartości/parametry/cechy/atrybuty.

Analiza marketingowa nowego produktu (*marketing analysis of new product*) obejmuje badanie kosztów nowego produktu oraz prognozowanie możliwości

[8] Opracowanie własne na podstawie: D. Luck, S. Rubin, *Marketing Research*, Englewood Cliffs, Prentice Hall, 1987.

jego sprzedaży. Analiza ta ma charakter względny, gdyż w fazie opracowania nowego produktu (projektowania) nie można zidentyfikować wielu czynników, od których będzie zależała produkcja i przyszły sukces rynkowy. Powinna uwzględnić także wszystkie istotne aspekty w ich wzajemnych związkach, a w szczególności[9]:

- jakość i nowoczesność wyrobu (funkcje, właściwości, możliwości wielostronnego zastosowania, jakość techniczna, ergonomiczność itp.),
- chłonność rynku (poziom ceny, koszty wejścia na rynek, szacowany udział rynkowy itp.),
- koncepcję i sposób produkcji (licencja, modernizacja, nakłady na badania i rozwój itp.),
- stopień przygotowania przedsiębiorstwa (posiadane know-how, maszyny, urządzenia, organizacja marketingu, kwalifikacje itp.),
- analizę konkurencji (nowe potrzeby, struktura rynku i udział w nim konkurencji, ewentualne przygotowanie konkurencji do wprowadzenia nowego produktu itp.),
- oszacowanie możliwości wejścia na rynek i zapewnienia sobie korzystnego udziału w rynku (określenie głównych nabywców, czynników „promujących" nowy wyrób itp.),
- ogólną (syntetyczną) ocenę rentowności (korzystności) i stopnia ryzyka związanego z podjęciem nowej produkcji (prognozę popytu i sprzedaży, zysk jednostkowy, udział w rynku, konieczne działania promocyjne itp.).

Testy produktów powinno przeprowadzać się w zróżnicowanych warunkach (laboratoryjnych, rynkowych i rzeczywistego użytkowania/konsumowania). Każdy z powyższych typów testów pozwala uzyskać odmienny zakres, typ i formę informacji, niezbędnej do podjęcia decyzji co do produktu.

W warunkach laboratoryjnych obiektywnej ocenie podlega stopień spełnienia funkcji zakładanych przy projektowaniu produktu, założeń technicznych, wytrzymałość, funkcjonalność, ergonomia, masa, wymiary, zgodność z normą i projektem, odporność na udary mechaniczne, usterkowość produktu. Ponadto ocenie podlegają składniki używane do produkcji, ich jakość, cena, pochodzenie i wpływ na jakość ostatecznego produktu. Na tym etapie istnieje także możliwość przeprowadzenia analizy wartości i analizy ekonomiczno-finansowej produktu: koszty stałe, zmienne, próg rentowności (ilościowo i wartościowo), koszt wytworzenia (własny i konkurencji).

W warunkach naturalnych, jakie umożliwia test rynkowy, obserwowany jest proces wybierania, oceny, oglądania i wyboru produktów. W rzeczywistych warunkach użytkowania/konsumpcji możemy uzyskać informacje na temat obcho-

[9] J. Penc, *Leksykon biznesu*, Agencja Wydawniczo-Poligraficzna „Placet", Warszawa 1997, w: www.biblioteka.onet.pl.

		Firma	
		wewnętrznie	**zewnętrznie**
Rynek	**w warunkach rynkowych**	pracownicy firmy	testy rynkowe *heavy users* opiniotwórcy liderzy innowatorzy
	w warunkach laboratoryjnych	laboratoria własne	laboratoria obce punkty sprzedaży punkty konsumpcji punkty serwisu sklepy wirtualne badania eksperckie agencje badawcze

Rys. 7. Macierz możliwości testowania produktów
Źródło: Opracowanie własne

dzenia się z produktem, zakresem, formą i częstotliwością użytkowania, sposobem postępowania z opakowaniem (nie tylko przy otwieraniu), wprowadzanych usprawnień tak w zakresie produktu, jak i opakowania itp.

Na styku potrzeb i sposobu ich zaspokojenia oraz analizy otoczenia pojawia się produkt, łączący dwa obszary badawcze. Zanim produkt wejdzie na rynek, musi przejść szereg badań i testów. Testowaniu podlega nie tylko sam produkt, ale także:

- produkty i substytuty występujące w skali całego świata,
- idea oraz wstępna koncepcja produktu,
- modele i prototypy,
- produkty wchodzące w skład serii próbnej,
- produkty wchodzące w skład serii pilotażowej wprowadzanej na rynek,
- produkty ściągane z rynku w celu zweryfikowania ich „zachowania się" i funkcjonowania w kanale dystrybucji oraz u klienta.

Pierwszej weryfikacji podlega potrzeba, sposób jej dotychczasowego zaspokajania i mankamenty oraz zalety dotychczas oferowanych produktów. W pierwszym etapie należy zdefiniować potrzebę, jaką ma zaspokajać nasz produkt; czy jest to potrzeba istniejąca na rynku lub nie, czy zaspokajana jest dostatecznie, jakie produkty mogą ją zaspokajać, ponadto z jaką intensywnością, na jakim obszarze i u kogo występuje, jaki jest poziom walki konkurencyjnej w obrębie tego produktu. Jednocześnie należy zadbać o dokładne rozpoznanie konsumenta występującego na danym rynku pod kątem jego zachowań i możliwości nabywczych, takich jak: siła nabywcza, elastyczność cenowa i dochodowa, preferencje, determinan-

ty zakupu, pożądane cechy produktów, wrażliwość na instrumenty marketingowe, model oraz dynamika spożycia i zakupu, zgłaszane potrzeby, poziom ich zaspokojenia, substytucyjność i komplementarność spożycia, podział na segmenty i wybór docelowego, oczekiwania odbiorców w stosunku do producentów czy produktów, jakich cech produktów odbiorca poszukuje, zdefiniowanie nabywcy, doradcy, opiniotwórcy, płatnika, dostawcy, konsumenta, użytkownika, rozróżnienie konsumenta indywidualnego i zbiorowego, poziomy, struktura i tendencje w konsumpcji oraz wydatkach, motywacje, postawy, model zachowania oraz te wszystkie pytania w kontekście życzeń (jak i co chciałby nabywać?), znajomość marek i producentów (spontaniczna oraz wspomagana, wymieniana jako pierwsza).

Znajomość rynku w ujęciu dynamicznym (rejestrującym natężenie, kierunek i źródło zmian) oraz pozycji, jaką zajmuje na nim podmiot inicjujący zmiany w swoim portfelu, stanowi warunek *sine quo non* powodzenia w tym zakresie. Niezbędne jest monitorowanie podstawowych cech otoczenia, które mają istotny wpływ na poziom, strukturę, częstotliwość, ilość i wartość oraz sposób konsumpcji lub zużycia dóbr na rynku przemysłowym.

Tabela 4

Podstawowe potrzeby informacyjne w procesie wprowadzania produktu na rynek

KLIENT	Zdefiniowanie nabywcy, decydenta, płatnika, zatwierdzającego, doradcy i użytkownika: – zwyczaje i nawyki – poziom i źródło finansowania – poziomy zapotrzebowania/zużycia i wydatków – lokalizacja – motywacje, postawy, model zachowania – model zakupów: * co? * gdzie? * kiedy? * jak często? * ile? * za ile? * dlaczego kupuje akurat ten asortyment? * jak płaci? * jakie dobra oprócz naszego nabywa? * jakie dobra nabywa, jeśli nie kupuje akurat naszego? * kupuje ten wyrób tylko u nas, a jeżeli nie, to u kogo? ile? za ile? dlaczego? * kto formułuje zapotrzebowanie? * kto analizuje zapotrzebowanie? * kto zatwierdza zapotrzebowanie? * kto wpływa na wybór produktu? * kto dokonuje zakupu? * kto płaci? * kto wykorzystuje/użytkuje?

	oraz wymienione pytania w kontekście życzeń (jak i co chciałby nabywać?) Znajomość marek i producentów (spontaniczna i wspomagana) Ulubione media, koszty dotarcia, wrażliwość na instrumenty marketingowe Sezonowość, cykliczność zakupów (w skali miesiąca, kwartału i roku, w zależności od branży i produktu) Pożądane cechy produktu (techniczne, rynkowe) Istniejące grupy odniesienia Fluktuacja konsumentów i odbiorców: – dlaczego odeszli (ilu i w jakim czasie oraz od kogo)? – dlaczego przyszli (ilu i w jakim czasie oraz skąd)?
KONKURENCJA	Identyfikacja konkurentów i klientów konkurentów w wymiarze: – podmiotowym – przedmiotowym – przestrzennym – czasowym Liczba konkurentów, ich udziały rynkowe (ilościowe i wartościowe w poszczególnych branżach i asortymentach) Poznanie programów: – cenowych – produktowych – promocyjnych – dystrybucyjnych Rozpoznanie realizowanych i planowanych strategii wymienionych punktów i całego programu marketingowego Rozszyfrowanie celów konkurencji, poziomu ich kosztów, siły finansowej, wyników finansowych, zdolności i wiarygodności kredytowej, rentowności poszczególnych produktów i całego przedsiębiorstwa: – stopa zwrotu z kapitału – rentowność na poszczególnej działalności – cash flows – progi rentowności (ilościowy i wartościowy) System dostawców i odbiorców (stali, okresowi, podstawowi, alternatywni) Terminy płatności Siła przetargowa w stosunku do dostawców i odbiorców Wizerunek rynkowy Postrzeganie przez klientów, handlowców i dostawców Baza materialno-techniczna Inwestycje System dystrybucji Warunki cenowe (poziomy, rabaty, terminy) Technologia Zaplecze kadrowe (+poziomy płac): – produkcyjne – menedżerskie Poznanie: – budżetu marketingowego – mediaplanu

	– stopnia pokrycia i zasięgu sieci dystrybucji – udziałów i sprzedaży (ilościowo i wartościowo) w poszczególnych pozycjach asortymentowych na danym rynku w ujęciu dynamicznym • Zaplecze naukowo-techniczne • Baza materialno-techniczna • Źródła zaopatrzenia • Zdolność kredytowa • Moce wytwórcze
PRODUKT	Faza cyklu życia, w której aktualnie znajduje się dany produkt Preferencje klientów i odbiorców odnośnie do danego produktu Proces technologiczny wykorzystywany w produkcji Parametry jakościowe produkcji produktów Wymagania standardów technicznych odnośnie do produktu, samej produkcji i dystrybucji Składniki używane do produkcji: – pochodzenie – jakość – cena – wpływ na jakość ostatecznego produktu Koszty produkcji: – stałe – zmienne – próg rentowności (ilościowo i wartościowo) – koszt wytworzenia – analiza wartości – rachunkowość zarządcza – koszty magazynowania produktów i surowców potrzebnych do ich produkcji przy zachowaniu ciągłości wytwarzania udział danego produktu w kosztach, obrocie, zysku i rentowności, wzrost udziału w rynku itp. Opakowania produktów: – jak spełniają swoje funkcje (ochronne, marketingowe itd.)? – ile kosztują? – jak są odbierane przez klientów, konkurentów, pośredników, ekspertów i pracowników? – jak wyglądają na tle konkurencji? – propozycje nowych rozwiązań lub zmian w tym zakresie – nowe wzornictwo, materiały Możliwości różnicowania i dywersyfikowania produktów Typ zaspokajanych potrzeb przez poszczególne produkty
	Metody wyznaczania cen stosowane u nas Metody wyznaczania cen stosowane u konkurencji Poziomy cen naszych produktów na tle konkurencji w ujęciu dynamicznym i ich wpływ na decyzje o zakupie lub podjęciu współpracy Relacje cen do kosztów (stałe, zmienne, całkowite) Poziomy marży na produktach i w poszczególnych placówkach

CENY	System rabatów i opustów (u nas i u konkurencji) Terminy i formy płatności (u nas i u konkurencji) Zabezpieczanie transakcji (u nas i u konkurencji) Rentowność i zysk na poszczególnych produktach Próg rentowności (wartościowo) Poziom inflacji a ceny Reakcje i system zmian cen w zależności od: – zmian popytu – cen i posunięć konkurencji – zmian cen surowców i poddostawców – inflacji – zmian w polityce państwa (np. podatki, cła itp.) – wejścia nowych produktów i podmiotów na rynek Akceptowany poziom cen wśród klientów i odbiorców (wrażliwość cenowa)
DYSTRYBUCJA	Istniejące, wykorzystywane i potencjalne kanały dystrybucji: – długość i liczba ogniw pośredniczących – koszty utrzymania i funkcjonowania poszczególnych kanałów – przepustowość kanałów – kanały dystrybucji konkurentów – rola i znaczenie pośredników w kanale – możliwości przesunięć produkcji firmy w czasie i przestrzeni – znaczenie poszczególnych kanałów dla firmy (przepustowość masy towarowej i strumieni pieniądza) – ilość, wartość oraz rodzaj dóbr dystrybuowanych w danym kanale – planowanie i przewidywanie zmian w przypadku wzrostu produkcji lub zapotrzebowania Zasięg firmy Pokrycie sprzedaży na danym terenie Dostępność naszych produktów w czasie i przestrzeni Uwzględnienie sezonowości i specyfiki produktów Rotacja towarów Dane co do zapotrzebowania danego klienta, pośrednika, hurtowni, obszaru (ilościowo i wartościowo oraz asortymentowo w danej jednostce czasu) Konflikty w kanale Obecność w nich konkurencji
	Najskuteczniejsze formy komunikowania się z grupami docelowymi: – stosunek korzyści do kosztów – skuteczność – efektywność – selektywność – zasięg – liczba podmiotów spośród grupy docelowej, którą obejmuje W zależności od dobra, które promujemy Budżet promocyjny Mediaplan Współczynniki GRP, CPT Czytelnictwo prasy, oglądalność TV i słuchalność radia wśród poszczególnych grup

KOMUNIKACJA RYNKOWA	docelowych: – kto? – co? – jak? – dlaczego? – jak często i regularnie? – gdzie? – z kim? czyta, ogląda lub słucha Kontakty z agencjami reklamowymi, public relations Reakcje konsumentów na poszczególne narzędzia promocji, ich skuteczność: – promocja sprzedaży – reklama Popularność nośników wśród grup docelowych i koszty emisji oraz ich skuteczność, efektywność i przydatność (korzyści/koszty) Ceny produkcji reklam i obsługi agencji reklamowych Wydatki konkurencji i formy działania konkurencji Opinie klientów o naszych akcjach i konkurencji
TENDENCJE RYNKOWE	Poziom wydatków i wartość zakupów, obecnie i prognozy na przyszłość Popyt na nasze produkty (ilościowo, wartościowo i asortymentowo) oraz dobra substytucyjne i komplementarne teraz i w przyszłości Warunki funkcjonowania podmiotów Wartość rynku, jego pojemność, chłonność, potencjał wraz z prognozami Zmiany w modelu zakupów i zaspokajania potrzeb Ogólna kondycja gospodarki (PKB, inflacja, poziom inwestycji i oszczędzania, bilans handlu zagranicznego) Rozwój przemysłu w Polsce (liczba firm i ich rodzaj, forma sprzedaży, wartość i pochodzenie inwestycji) Udział branży w PKB, imporcie i eksporcie w Polsce/na świecie Rentowność w branży na tle pozostałych gałęzi przemysłu w Polsce/na świecie Struktura kosztów, zatrudnienie w branży w Polsce i na świecie Rozpoczęte i planowane inwestycje w branży Poziom i miejsce inwestycji w branży (krajowe i zagraniczne) Trendy w branży: – jakościowe – ilościowe Zyskowność/rentowność branży (teraz i prognoza) Przychody i koszty realizowane w branży w ujęciu dynamicznym Tendencje w branży: – technologiczne – kapitałowe – marketingowe – produktowe Uwarunkowania legislacyjne i gospodarcze Stopień otwarcia rynku i wymienione czynniki w kontekście wejścia do UE • Do jakiej grupy strategicznej należy firma? • Jakich ma konkurentów w swojej grupie strategicznej?

	• Jakie strategie realizują konkurenci w innych grupach strategicznych? • Które z czynników analiz strukturalnych (ryzyko wejścia na rynek potencjalnych konkurentów, stopień rywalizacji wewnątrz sektora, siła dostawców i klientów, zagrożenie substytucji) powodują największe zmiany w intensywności konkurencji między różnymi grupami strategicznymi? • Jaka jest atrakcyjność poszczególnych grup strategicznych? • W których grupach firma ma lepsze warunki rozwoju? • Jakie szanse i zagrożenia dla firmy wiążą się z pozostaniem w danej grupie strategicznej? • Jakie są możliwości przechodzenia z jednej grupy do drugiej lub stworzenia odrębnej grupy strategicznej? • Czy istnieją w sektorze nisze rynkowe, które nie są w polu zainteresowania żadnej grupy strategicznej? • Ulepszenie tych cech firmy i produktów, które w znaczny sposób odbiegają od cech produktów i usług konkurentów • Wykreowanie skutecznej strategii przewagi konkurencyjnej

Źródło: Opracowanie własne.

Wprowadzanie na rynek produktu wymaga, pod kątem zaspokajania potrzeb informacyjnych, podejścia procesowego, a więc każdy etap ma ściśle określoną kolejność, czas trwania i wpływ na etap po nim następujący. Nie możemy dowolnie wymieniać sobie poszczególnych elementów ze względu na możliwość zaburzenia całego procesu i osiąganych rezultatów.

W przypadku określania potrzeb informacyjnych w odniesieniu do wprowadzania produktu na rynek nie można pokusić się o zastosowanie uniwersalnych miar, opisujących atrybuty produktu i zmienne rynkowe. Każdy produkt wymaga indywidualnego, procesowego podejścia, nawet jeżeli dotyczy on tego samego wyrobu wprowadzanego na inny rynek lub skierowanego do innego segmentu. Możliwość popełnienia błędu, poniesione koszty, stracony czas i niewykorzystana szansa w dzisiejszych realiach rynkowych to zbyt wiele, aby ryzykować sukces produktu i wprowadzającej go firmy.