Marek Rawski
Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie

WYKORZYSTANIE METODY REFLEKSJI STRATEGICZNEJ W PROCESIE PLANOWANIA NOWEGO PRODUKTU

Wprowadzanie przez przedsiębiorstwo na rynek nowych produktów jest koniecznością wynikającą chociażby z postępującego na wszystkich rynkach procesu skracania cyklów życia produktów w związku z szybkim postępem technologicznym. Zastępowanie produktów będących w fazie spadkowej wydaje się pierwszym celem, dla którego przedsiębiorstwa planują nowe produkty.

„Nowy produkt" jest różnie rozumiany [Kotler 1994, s. 291]. Może to być produkt zupełnie nowy, a więc taki, który przyczynia się do powstania rynku, bądź pozwala przedsiębiorstwu wejść po raz pierwszy na rynek już istniejący. Może to być produkt uzupełniający dotychczasową linię produktów. Może to być zmodyfikowanie dotychczasowego produktu, prowadzące do powstania produktu o nowych cechach i związanych z nimi korzyściach. Może to wreszcie być, produkt repozycjonowany, to jest przeznaczony dla innego segmentu itd. Rozumienie „nowego produktu" istotnie determinuje proces jego powstawania, który, analizowany w szczegółach, będzie każdorazowo odmienny. Można jednak wskazać „szkielet" procesu powstawania produktu, który ogólnie składa się z dziewięciu zasadniczych etapów [Kotler i in. 2002, s. 666]: opracowania strategii nowego produktu, tworzenia idei nowego produktu, selekcji idei nowego produktu, rozwoju i testowania koncepcji nowego produktu, opracowania strategii marketingowej, analizy ekonomicznej przedsięwzięcia, rozwoju technicznego nowego produktu, testowania rynku i komercjalizacji (rozprowadzania na rynek) nowego produktu.

Celem artykułu jest zwrócenie uwagi na to, że do realizacji trzeciego etapu procesu powstawania nowego produktu, to jest 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.

Pierwszym etapem procesu analizy metodą refleksji strategicznej[1] powinna być identyfikacja istotnych elementów dalszego i bliższego otoczenia przedsiębiorstwa. Wynikający z tego wykaz szans i zagrożeń ogranicza się do najistotniejszych, stosując różne sposoby redukcji wstępnej ich listy, na przykład dzięki przegrupowaniu, agregowaniu, wyborowi reprezentanta, eliminowaniu par wzajemnie się wykluczających, przewidywaniu ewolucji zdarzeń. Postulat redukcji wydaje się bardzo istotny, ponieważ pozwala na przyjęcie założenia, że wszystkie rozważane zmienne mają jednakową siłę wpływu na przedsiębiorstwo, co eliminuje potrzebę ważenia zmiennych w późniejszym etapie badania, a ponadto ogranicza liczbę badanych związków do najistotniejszych.

Równoległy jest etap analizy potencjału przedsiębiorstwa zmierzający do identyfikacji silnych i słabych stron przedsiębiorstwa, uwzględniając między innymi jego wrażliwość i kreatywność względem otoczenia czy zdolności antycypacyjnego przystosowania się do zmian w nim zachodzących.

Kolejny etap to badanie synergii w układzie potencjał – otoczenie, wymagający między innymi ustalenia kierunku badania, to znaczy wskazania, które zmienne mają charakter niezależny, a które zależny (wpływ „czego" na „co" jest badany). Jest to istotny krok warunkujący poprawność dalszych etapów technicznych, interpretacji oraz wnioskowania. 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 (tablica 1).

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

OTOCZENIE / POTENCJAŁ		SZANSE					ZAGROŻENIA				
		1	2	3	...		1	2	3	...	
SILNE STRONY	1										
	2										
	...										
	n										
SŁABE STRONY	1										
	2										
	...										
	L										

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

Badając synergię pomiędzy 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:

[1] Szerszą charakterystykę metody refleksji strategicznej można znaleźć w pracach Martyniaka [1997, s. 161–170] oraz Rawskiego [2002a, s. 4–7].

- 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 przezwyciężyć 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 za pomocą różnych formuł, wynikających głównie z celów badania [Martyniak 1996, s. 35–37; Obłój 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 i Rawski 2008, s. 3–5]. Oceny punktowe pozwalają na znacznie szerszą i pogłębioną analizę, co wynika chociażby z tego, że na liczbach można wykonywać różnego typu działania. Stany jakościowe i kierunki synergii należy wycenić, wykorzystując oceny z domkniętego przedziału liczb całkowitych ⟨–2, +2⟩. 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 przemawia 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 bądź względnie związku tak słabym, że nie ujawnia się ani synergia 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[2].

[2] 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 pracy Rawskiego [2002b, s. 3–5].

Przystępując do interpretacji uzyskanych wyników, w pierwszej kolejności warto ustalić liczbę stanów synergii występujących w badaniu oraz liczbę 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. Polegają one między innymi na obliczeniu wartości sumy wszystkich elementów macierzy – uzyskana informacja pokazuje wpływ wszystkich zmiennych niezależnych na wszystkie zmienne zależne. Jeżeli 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 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, że należałoby stosować takie taktyczne i operacyjne działania, które bazują na tych elementach niezależnych, dla których uzyskano „duże" liczby dodatnie, unikać zaś należy takich, które bazowałyby na tych elementach niezależnych, dla których uzyskano „duże" liczby ujemne. Z kolei stosować należy takie działania, które są nakierowane na te elementy zależne, dla których uzyskano „duże" liczby dodatnie, unikać zaś nakierowanych na zmienne zależne, dla których uzyskano „duże" liczby ujemne.

Wygenerowana różnymi metodami, czasami dość znaczna liczba pomysłów na nowy produkt poddawana jest procesowi redukcji. Na etapie selekcji następuje wybór idei tych produktów, które rokują szanse powodzenia, a odrzucenie pomysłów słabych, 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 jest dokonywana przez pracowników odpowiednich pionów (tzw. ocena wewnętrzna). Poszczególne idee są zapisywane do zestandaryzowanego formularza, który stanowi podstawę ich analizy. W formularzu są one opisywane z punktu widzenia różnych czynników (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. Są to na przykład: mieszczenie się w sferze działalności przedsiębiorstwa (cele i strategia 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 war-

tości ich relatywnego znaczenia dla ostatecznego sukcesu przedsięwzięcia (wagi), a 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, to jest ocenie formułowanej przez potencjalnych klientów nowego produktu. Koncepcje nowego produktu są przedstawiane badanym klientom najczęściej w sposób symboliczny, w postaci graficznej lub opisu słownego. Tą drogą można uzyskać między innymi 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 między innymi posłużyć do szacowania pojemności rynku, jego dynamiki, rentowności czy wartości.

Wydaje się możliwe i wręcz konieczne, aby na perspektywy idei nowego produktu spojrzeć jednocześnie przez pryzmat obu stron decydujących o dalszych jej losach, to jest „jakości" potencjału, który przedsiębiorstwo posiada i może wykorzystać do realizacji idei, oraz oczekiwań, które zgłasza rynek względem danej idei produktu. Własności metody refleksji strategicznej pozwalają na realizacje takiego zamiaru.

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 potencjalnych klientów, a jako zależne charakterystyki potencjału przedsiębiorstwa, należy szukać odpowiedzi na pytanie: czy rodzaj i intensywność oczekiwań potencjalnych klientów są w stanie wpływać na potencjał przedsiębiorstwa w aspekcie możliwości realizacji danej idei produktu,
- przyjmując jako niezależne charakterystyki potencjału przedsiębiorstwa, a jako zależne charakterystyki potencjalnych klientów, należy szukać odpowiedzi na pytanie, czy „wartość" potencjału pozwoli przedsiębiorstwu zrealizować oczekiwania potencjalnych klientów związanych z dana ideą nowego produktu.

Po przyjęciu kierunku analizy należy wycenić wszystkie relacje powstałe ze „zderzenia" poszczególnych elementów potencjału z poszczególnymi elementami oczekiwań klientów, przez przypisanie im ocen punktowych. Obliczona suma wszystkich „wystawionych" ocen badanych związków jest podstawą do sformu-

łowania wniosku o wpływie pozytywnym (dla drugiego przypadku: idea produktu możliwa do wdrożenia z wykorzystaniem posiadanego potencjału, pozwoli zrealizować oczekiwania klientów), wpływie negatywnym (nie jest możliwe przekształcenie idei w produkt, który by zaspokoił oczekiwania klientów, wykorzystując potencjał, którym dysponuje przedsiębiorstwo), względnie wpływie neutralnym (potencjał nie utrudni ani nie jest szczególnie predysponowany, aby ideę produktu przekształcić w zbiór korzyści pozwalający zaspokoić potrzeby klientów).

O wpływie pozytywnym bądź negatywnym można mówić wtedy, gdy obliczona wartość bezwzględna sumy wszystkich elementów macierzy [tabl. 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 procentach) również nastręcza problemów, bowiem nie wiadomo, 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.

Tablica 2. Tablica do badania interakcji zachodzących między potencjałem a oczekiwaniami potencjalnych klientów dla idei nowego produktu

Wyszczególnienie		Potencjalni klienci								
		Stopień dostosowania	Intensywność potrzeby	Wielkość rynku	Poziom satysfakcji	Postrzegana wartość produktu	Intencja zakupu	Częstotliwość zakupu	....	Suma brzegowa wierszy
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.

Przemyślenia autora skłaniają do uwzględnienia w obliczeniach granicznych wartości maksymalnych wyznaczających przedział zmienności jedynie liczby tych elementów, które ujawniają występujące stany synergii. W przeciwnym razie osiągnięcie istotnej wartości sumy w obliczonych granicach jej przedziału zmienności jest w zasadzie nieosiągalne, co sugerowałoby trwałą niezależność badanych obszarów zmiennych.

Analizując rozkłady brzegowe w tablicy 2 (w nawiązaniu do drugiego przypadku), można wskazać te rodzaje oczekiwań, które idea produktu pozwoli w sposób szczególny zrealizować (duża liczba dodatnia w kolumnie), a także wskazać te oczekiwania klientów, których idea produktu zmaterializowana za pomocą posiadanego potencjału przez przedsiębiorstwo nie pozwoli zaspokoić (duża liczba ujemna w kolumnie). Analizując punkty zsumowane w wierszach, można wskazać te elementy potencjału przedsiębiorstwa, które są szczególnie predysponowane do urzeczywistnia idei produktu zgodnie z oczekiwaniami klientów (suma jest dużą liczbą dodatnią), ewentualnie wskazać te elementy potencjału przedsiębiorstwa, które nie są predysponowane do realizacji idei nowego produktu zgodnie z oczekiwaniami klientów (suma jest dużą liczbą ujemną).

Analiza przeprowadzona zgodnie ze schematem zawartym w tablicy 2, dla każdej rozważanej idei nowego produktu, pozwoli stworzyć ranking rozważanych idei i ułatwi przeprowadzenie „właściwej" selekcji.

Bibliografia

Buttle F., 1999, *Hotel and Food Service Marketing*, Casell Educational Ltd., London.

Hadrian P., Rawski M., 2008, *Własności różnych technik metody refleksji strategicznej – analiza porównawcza*, Przegląd Organizacji, nr 2.

Kaczmarczyk S., 2002, *Badania marketingowe. Metody i techniki*, PWE, Warszawa.

Kotler Ph., 1994, *Marketing. Analiza, planowanie, wdrażanie i kontrola*, Gebethner & S-ka, Warszawa.

Kotler Ph, Armstrong G., Saunders J., Wong V., 2002, *Marketing. Podręcznik europejski*, PWE, Warszawa.

Martyniak Z., 1990, *Metoda refleksji strategicznej*, Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa, nr 4–6.

Martyniak Z., 1996, *Organizacja i zarządzanie. 60 problemów teorii i praktyki*, Antykwa, Kraków – Kluczbork.

Martyniak Z., 1997, *Organizacja i zarządzanie. 15 efektywnych metod*, Antykwa, Kraków-Kluczbork.

Obłój K., 2001, *Strategia organizacji*, PWE, Warszawa.

Rawski M., 2002a, *Technika konfrontowania silnych i słabych stron z szansami i zagrożeniami w analizie SWOT*, Przegląd Organizacji, nr 3.
Rawski M., 2002b, *Efekty synergii w metodzie refleksji strategicznej*, Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa, nr 7.

USING THE METHOD OF STRATEGIC REFLECTION IN THE PROCESS OF PLANNING A NEW PRODUCT

Summary

The aim of the publication is to draw attention to the fact that the implementation of the third stage of the process of creating a new product, namely the selection of a new product idea can be used, with some modifications, the method of strategic reflection. In practice, different procedures are used to make an informed selection of new product ideas. Strategic reflection method, by virtue of their ownership, the idea of prospective allows for a new product at the same time look through the prism of two groups of factors that drive the further its fate, i.e. "quality" of the potential that the company has and can be used to implement ideas and expectations that reports market in terms of the idea of the product.