

# Bogdan Sojkin

---

## Zarządzanie produktem w usługach badawczych

---

Marketing Instytucji Naukowych i Badawczych nr 1(1), 109-114

---

2010

Artykuł został opracowany do udostępnienia w internecie przez Muzeum Historii Polski w ramach prac podejmowanych na rzecz zapewnienia otwartego, powszechnego i trwałego dostępu do polskiego dorobku naukowego i kulturalnego. Artykuł jest umieszczony w kolekcji cyfrowej [bazhum.muzhp.pl](http://bazhum.muzhp.pl), gromadzącej zawartość polskich czasopism humanistycznych i społecznych.

Tekst jest udostępniony do wykorzystania w ramach dozwolonego użytku.

## ZARZĄDZANIE PRODUKTEM W USŁUGACH BADAWCZYCH

**prof. zw. dr hab. Bogdan Sojkin**

Katedra Marketingu Produktu, Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu

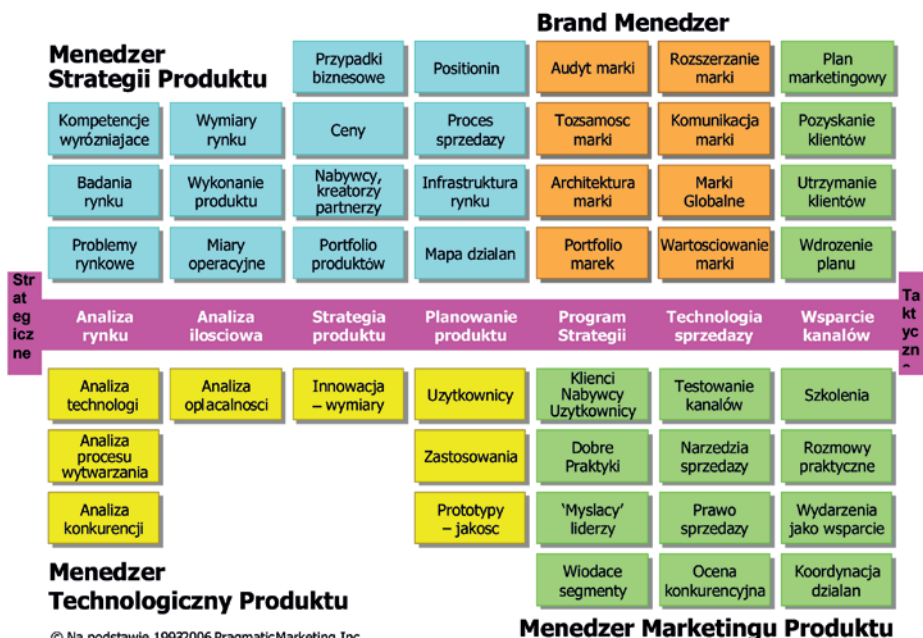
W dobie wirtualizacji gospodarki, postępującej globalizacji rynków, towarzyszącej im miniaturyzacji i „agregacji” produktów, demokratyzacji konsumpcji oraz konieczności dopasowania produktu bądź portfela produktów do indywidualnych potrzeb i oczekiwań klientów wzrasta wyraźnie rola i znaczenie zarządzania produktem, kategorią bądź portfelem produktów. Dzisiejszy produkt wymaga już nie tylko innowacji w zakresie techniki i technologii, ale dodatkowo realizowanego sprawnego i efektywnego modelu komunikacji rynkowej czy technik sprzedaży w ściśle zdefiniowanych segmentach, a przede wszystkim innowacji w planowaniu jego pełnego cyklu życia (innowacyjny i rynkowy). Współczesny rynek i wykształcone reguły konkurencji determinują wewnątrz przedsiębiorstwa konieczność ścisłej współpracy, wręcz unifikacji celów i spójnego realizowania strategii rynkowej ukierunkowanej na zaspakajanie potrzeb i oczekiwań uczestników rynku. Niedopuszczalna jest sytuacja w której sprzedaż musi dopasowywać produkt do rynku, poszukując wartości dodanych (głównie indywidualnych) oferowanych klientom albo z przyjmowaniem do realizacji zadań nie mających uzasadnienia stosowaną i dostępną technologią czy przyjętą strategią rynkową. Problem ten nabiera szczególnego znaczenia w sytuacji w instytucjach badawczych z reguły oferujących produkty profesjonalne i w polskim przypadku mających stosunkowo luźne związki z rynkiem i jego uczestnikami. Stąd pojawia się kilka pytań lub ich cały kompleks, na które musi odpowiedzieć instytucja badawcza w gospodarce rynkowej, aby podjąć trud bycia pełnoprawnym uczestnikiem zdefiniowanego przez siebie rynku docelowego.

Problem zarządzania produktem w sektorze usług badawczych, pomijając specyfikę wynikającą z jego struktury jako produktu, jest przedmiotem szczególnego zainteresowania z powodu konieczności nie tylko dokonywania transferu ‘nowości’ do praktyki gospodarczej, ale przede wszystkim koncentracji na identyfikacji potrzeb i oczekiwań potencjalnego oraz rzeczywistego klienta. Ich identyfikacja to głównie określenie wartości poszukiwanych przez niego, przy czym wartości mogą dotyczyć nie tylko samego zaspokojenia potrzeby; ale również całego kompleksu działań prowadzących do zaspokojenia lub towarzyszących zaspakajaniu. W rzeczywistości rynkowej zarządzanie produktem koncentruje się na czterech podstawowych obszarach, za które można uznać: proces kreowania i realizacji produktu odpowiadającego zgłaszanym potrzebom, dopasowanie modelu biznesowego do struktur i reguł funkcjonowania rynku z uwzględnieniem segmentów docelowych, dopasowanie reguł i zasad konkurencji (koncentracja na wypracowaniu pozycji konkurencyjnej) i poszukiwanie nowych rozwiązań, pomysłów i produktów budujących oraz wzmacniających pozycję rynkową przedsiębiorstwa<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> Por. S.Mello, *Customer – centric product definition. Key to Great Product Development*, PDC Boston 2002, s.63.

Na rysunku 1 przedstawiono wymienione wymiary zarządzania produktem w przedsiębiorstwie z wyodrębnieniem i przypisaniem menedżerom zadań z nich wynikających, które konstytuują ich zakres przedmiotowej działalności i jednocześnie odpowiedzialności, Szczegółowe rozwiązania powinny być dopasowane do każdej instytucji uwzględniając specyfikę jej funkcjonowania oraz strukturę i różnicowanie obsługiwanego rynku, zachowania rynkowe (nabywcy) jego uczestników a także własne możliwości (zasoby, kompetencje).

Rys 1. Wymiary zarządzania produktem



Punktem wyjścia w procesie zarządzania produktem jest jego kreowanie i realizacja produktu odpowiadającego zgłaszanym potrzebom, które dla instytucji badawczej stanowi wyzwanie ze względu na wysoki poziom profesjonalizmu produktu (najczęściej jest to usługa), multidyscyplinarność proponowanych rozwiązań oraz uczestnictwo w jego tworzeniu zespołów. Podstawowy jednak problem sprowadza się do znalezienia i „sprzedaży” wartości indywidualnych generowanych przez produkt interesariuszom. Interesariusze w przypadku instytucji badawczej to grupa uczestników rynku tworzących wspólnie z nią sieć powiązań dla wytworzenia wartości dla klienta<sup>2</sup>. Zaliczyć do nich można: klientów i potencjalnych, stowarzyszenia i korporacje branżowe krajowe oraz międzynarodowe, władze samorządowe i centralne, parki technologiczne ośrodki badawczo – naukowe, szkoły wyższe, instytucje finansowe czy media. Podstawowy problem, który się pojawia w przypadku produktu to dopasowanie go do indywidualnych wartości zgłaszanych przez klientów. Wartości te powinny zostać zidentyfikowane w procesie badań rynkowych jako te decydujące o obecnym i przyszłym

2 Chłondnicki, Usługi profesjonalne. Przez jakość do lojalności klientów., Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, 2004, s. 57-59

potencjale rynkowym produktu. Kwestia badań rynkowych jako źródła informacji w zarządzaniu produktem dotyczy w zasadzie wszystkich obszarów, ale w szczególności ostatniego obszaru czyli nowych rozwiązań, pomysłów i produktów budujących i wzmacniających pozycję rynkową instytucji badawczej.

Tabela 1. Podejście pozytywistyczne i interpretacyjne – podstawowe różnice

Wyszczególnienie	Podejście pozytywistyczne	Podejście interpretacyjne
Pytania	Ile? Zamknięte, alternatywne, często dychotomiczne	Dlaczego? Otwarte, poznawcze
Problem/pojęcia	Precyzyjnie określony, skategoryzowane	Ogólny, nieskategoryzowane
Rola badacza	Średnio znacząca	Bardzo znacząca
Próba badawcza	Duża (200-1500 osób) Dążenie do reprezentatywności próby	Mała (do 50 osób) Próba dobrana w sposób celowy
Narzędzie badawcze	Kwestionariusz	Scenariusz
Wyniki	Ilościowe, łatwe do zakodowania, uogólnienia	Jakościowe, trudna kategory- zacja, brak uogólnień
Analiza	Statystyczna, obiektywna	Bez opisu statystycznego, subiektywne

Zawsze przy wyborze rodzaju badań pojawia się pytanie: ilościowe czy jakościowe, a może jednak dwa rodzaje razem komplementarnie. Wybór technik badawczych uzależniony powinien być od przyjętego podejścia, a specyfika każdego z nich przedstawiona została w tabeli 1. W zarządzaniu produktem ważna jest kwestia poznania i zrozumienia potrzeb, przesłanek oraz poszukiwanych wartości przez klienta, które bardzo często należy mu uświadomić czy wyjaśnić. Zatem można wnosić, że bardziej przydatne będzie podejście interpretacyjne, czyli wykorzystanie technik jakościowych takich jak wywiad głębinowy, wywiad konwergentny czy badania działań jako spełniające najlepiej paradygmat realizmu prowadzonych badań<sup>3</sup>. W ten sposób będzie można skonfrontować rzeczywistość z oczekiwaniami i ustalić 'poziom' dopasowania wartości produktu. Przeprowadzone badania powinny również umożliwić wypracowanie kierunków i procedur dalszego podwyższania wartości oferowanych przez produkt (jego rozwój). Z reguły realizowane prace badawcze obejmują również kwestie związane z szukaniem i odkrywaniem nowych potrzeb dotychczas niezaspakajanych bądź zwiększaniem wartości obecnych.

Drugą ważną kwestią w zarządzaniu produktem jest dopasowanie modelu biznesowego do struktury i reguł funkcjonowania rynku z uwzględnieniem segmentów docelowych. Model biznesowy realizowany przez instytucję badawczą w znacznym stopniu wpływa na elastyczność, skuteczność realizacji, a przede wszystkim

3 *Innovative Methodologies in Enterprise Research*, edited by D.Hine and D.Carson, Edward Elgar Publishing Inc, Cheltenham – Massachusetts, 2006, s. 90-130

---

kim na osiągnięte wyniki finansowe, ekonomiczne i rynkowe. Generalnie model biznesu obejmuje cztery elementy: propozycję wartości dla klienta, dzięki której ważne dla nabywcy zadanie zostanie wykonane lepiej od konkurencja (customer value proposition); formułę zysków, czyli sposób, w jaki firma zarabia na ofercie (model przychodów, model marż, struktura kosztów, tempo wykorzystania przychodów), kluczowe zasoby (ludzie, technologia, obiekty, wyposażenie, kanały dystrybucji, marka) i kluczowe procesy (procesy operacyjne i zarządcze, normy, mierniki) wszystkie niezbędne do osiągnięcia tego czego oczekujemy<sup>4</sup>. Model biznesowy jest pochodną znajomości reguł funkcjonowania rynku, dopasowania do jego struktur, a przede wszystkim rozpoznania i zweryfikowania potrzeb docelowych klientów i stopnia ich ewolucji. W przypadku instytucji badawczych na polskim rynku modele biznesowe są w trakcie tworzenia i eksperymentowania, albowiem w przeszłości w stosunkowo wąskim zakresie podmioty badawcze zmuszane były do komercjalizacji wyników pracy badawczej i stąd problem ten stosunkowo nowy. Nie znaczy to, że instytucje badawcze nie wdrażają rozwiązań typowo biznesowych, ale trudno mówić o typowych rozwiązaniach jako modelach biznesowych w zarządzaniu produktem raczej o poszukiwaniach w tym zakresie.

Trzeci istotny aspekt zarządzania produktem to dopasowanie reguł i zasad konkurowania (koncentracja na wypracowaniu pozycji konkurencyjnej), który we współczesnej gospodarce stanowi jedną z podstawowych przesłanek funkcjonowania każdego podmiotu gospodarczego i determinuje jego pozycję konkurencyjną. Określenie wymiarów konkurowania dla instytucji badawczej stanowi punkt wyjścia tym bardziej, że może ich być wiele. Wynika to z faktu, że najczęściej pod pojęciem produktu przyjmujemy, że jest to usługa profesjonalna. Jej komponenty stanowią na wejściu: wiedza specjalistyczna, doświadczenie, wykorzystywane metody, osoby profesjonalistów, charakterystyki usługi; w trakcie realizacji: umiejętności diagnozy i formułowanie celów oraz sposoby realizacji zadania i wreszcie na wyjściu (jako efekt końcowy): propozycja rozwiązania problemu, wdrożenie rozwiązania i efekty<sup>5</sup>. Prosta enumeracja komponentów wskazuje na bardzo rozbudowane spektrum możliwości szukania i znajdowania źródeł przewag konkurencyjnych oraz ich potencjalnego eksploatowania. Jeśli uwzględnimy możliwość oferowania usług prostych, usług systemowych i znaczny wpływ technologii informacyjnej to jawią się ogromne możliwości generowania przewag częściowych. Aczkolwiek nie mają one charakteru trwałego i są one stosunkowo łatwo przejmowane konkurencją to jednak przy bardzo rozbudowanym zbiorze zmiennych dają konkretne i wymierne korzyści. Przykładem przewagi częściowej mającej wpływ na wiele elementów bieżących jak i w perspektywie zarządzania produktem może być system kwalifikacji i zatrudniania kadry w jednostkach badawczych oraz jej motywowania. Ten aspekt zarządzania produktem jest bardzo specyficzny i odmienny dla każdego branżowego bądź produktowego rynku ze względu na występowanie dużej liczby relacji między różnymi komponentami i wymaga wnikliwej wielopłaszczyznowej analizy strategicznej jako podstawy wyboru strategii konkurowania oraz implementacji.

Obszar poszukiwania nowych rozwiązań, pomysłów i produktów budujących i wzmacniających pozycję rynkową instytucji stanowi najbardziej kreatywną, merytoryczną i ryzykowną część zarządzania produktem. W tym fragmencie zarządzania produktem kreuje się przyszłość, a postępowanie i działania mogą kojarzone

---

<sup>4</sup> M.W.Johnson, C.M.Christensen, H. Kagermann, *Jak fundamentalnie zmienić model biznesowy firmy*, Harvard Business Review Polska, 7/8 2009

<sup>5</sup> K. Rogoziński, *Usługi rynkowe*, Wydawnictwo AE w Poznaniu, Poznań, 2000, s.86

z wprowadzaniem nowego produktu. Albowiem prowadzi się wiele badań obejmujących analizę trendów, wspomniane wyżej badania jakościowe czy eksperymenty pozwalające na ustalenie planów wskazanych kierunków zmian, udoskonaleń czy innowacji. Dotyczy to w szczególności spraw związanych z komercjalizacją, która ma wpływ na ostateczne decyzje produkcyjne (technika i technologia), finansowe i przyjęcie planu marketingowego realizowanego w kolejnych fazach zarządzania procesami innowacyjnymi. Komercjalizacja jest tym procesem, który decyduje o ostatecznej drodze do uczestników rynku zgłoszonej i zaakceptowanej propozycji 'produktowej'. Bardzo istotne są decyzje podjęte w ostatniej fazie planowania nowych rozwiązań, pomysłów i produktu bezpośrednio poprzedzającej ich wprowadzenie w zakresie przyszłych działań rynkowych ze szczególnym uwzględnieniem wspomnianej wcześniej strategii komunikacji. W zasadzie decydujące i przesądzające o przebiegu tego etapu są trzy elementy: wybór strategii wejścia na rynek (koncentracja na argumentacji, formie i jakości przekazu oraz wykorzystanych kanałach dystrybucji), czas wprowadzenia i monitoring przebiegu procesu wprowadzania. Wybór strategii wprowadzenia produktu na rynek to założenia i decyzje w zakresie instrumentów marketingowych, produkcyjnych oraz finansowych wyznaczające rynkowy punkt startowy (czas i miejsce) oraz zakres działań i środki. Generalnie można mówić o trzech podstawowych wymiarach działań lub o trzech grupach czynników czy zmiennych posiadających znaczenie dla strategii i tym samym ją wypełniają. Zmienne marketingowe, produkcyjne i finansowe wzajemnie się przenikają lub inaczej mówiąc są współzależne i dlatego wymagają od pracowników uczestniczących w realizacji różnych zadań współpracy i wzajemnego wsparcia. Najważniejsze jest to, że zmienne te uzyskują konkretne wymiary opisowe, parametry ilościowe i jakościowe na wejściu i wyjściu; które są podstawą do oceny skuteczności i efektywności przyjętych założeń oraz modyfikacji działań.

Wprowadzanie nowych rozwiązań (produktowych, sprzedażowych czy komunikacyjnych) na rynek charakteryzuje wysoki poziom niepewności co do przebiegu przyjętych dla tego etapu planów sprzedażowych, marketingowych i finansowych oraz efektów wyznaczanych przez technologię, potencjalnych nabywców i dystrybutorów z reguły nie znających nowych rozwiązań oraz braku rozpoznania konkurencji bezpośredniej i substytucyjnej. Niepewność jest rezultatem pewnej nieufności, braku świadomości lub akceptacji nowości przez rynek. Zatem wskazane jest takie kształtowanie wybranych zmiennych rynkowych, które doprowadzi do minimalizacji ryzyka. Działania na płaszczyźnie wytwarzania bądź świadczenia przy wprowadzaniu nowości na rynek koncentrują się na:

- funkcjonalnej interakcji z pozostałymi płaszczyznami działań w instytucji badawczej,
- ograniczonej liczbie modeli rozwiązań kierowanych na rynek (możliwe konkretna i czytelna oferta),
- koncentracji na jakości oferowanych rozwiązań (sprawna komunikacja rynkowa),
- dostosowywaniu nowości do potrzeb jako wartości wykreowanych przez rynek,
- doskonaleniu procesu dystrybucji i komunikowania,
- monitorowaniu kosztów wprowadzania i ich oceny.

Decyzja o podjęciu działań rynkowych z nowym produktem jest decyzją niosącą określone konsekwencje głównie finansowe i wymaga koordynacji całego procesu ze służbami rynkowymi zaangażowanymi w organizację działań, szczególnie marketingowymi, sprzedażowymi i wdrażającymi. Konieczna jest wewnętrzna integracja planów wytwarzania z planem sprzedaży narzucającym określone wymagania co do czasu, ilości

---

czy oferowanych rozwiązań. W szczególności zależy na koncentracji w oferowaniu ograniczonej rozwiązań (1-3) oraz zwróceniu uwagi na jakość oferowanych rozwiązań. Ważnym elementem działań jest elastyczne podejście do procesu wytwarzania/świadczenia, który uwzględniać powinien w możliwie szerokim zakresie wszystkich interesariuszy i koncentrować się na eksponowaniu wartości dla klienta (w szczególności funkcjonalnych). Podstawę stanowiąc powinny działania komunikacyjne prowadzące do jednoznacznego odbioru produktu jako zaspakajającego potrzeb i oczekiwania konsumentów oraz dokonujące transferu wiedzy w kanałach rynku. Wszelkie uwagi, wskazówki, reklamacje czy żądania wpływające do instytucji powinny być analizowane, wyjaśniane i oceniane co do zasadności i możliwości ich uwzględnienia w produkcie i warunkach jego udostępniania na rynku. Monitorowanie procesu wytwarzania koncentrować się powinno na doskonaleniu poszczególnych operacji wdrożeniowych, organizacji całego procesu implementacji oraz bardzo wnikliwej analizie kosztów. Często zdarza się, że analiza procesu wytwarzania pod kątem generowanych w tym procesie kosztów jak i oczekiwań klientów wymusza zakup nowych rozwiązań czy nowych technologii co w zasadniczym stopniu zmienia przeprowadzoną wcześniej analizę ekonomiczno-finansową nowości.

Zarysowane cztery obszary zarządzania produktem w instytucji badawczej odzwierciedlają wymiary perspektywy rynkowej jako przestrzeni działań, w szczególności marketingowych. Działania marketingowe pełnią w zarządzaniu produktem rolę integrującą, transformującą i spinającą wszystkie problemy związane z zaspakajaniem potrzeb i oczekiwań uczestników (interesariuszy) rynku w formę strategii produktu bądź strategii portfela produktowego. Mimo, że strategia ta stanowi część strategii marketingowej podobnie jak pozostałe strategie instrumentalne to jej wiodąca rola przejawia się dostarczaniu klientowi nie tylko wartości uniwersalnych, ale głównie wartości osobistych/indywidualnych. Produkt wyposażony w te wartości staje się wartością rynkową akceptowaną i pożądaną jego uczestników.