

Stanisław Kaczmarczyk

Badania marketingowe na etapie wstępnej eliminacji pomysłów na nowe produkty

Ekonomiczne Problemy Usług nr 54, 473-483

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, gromadzącej zawartość polskich czasopism humanistycznych i społecznych.

Tekst jest udostępniony do wykorzystania w ramach dozwolonego użytku.

*Stanisław Kaczmarczyk*¹

BADANIA MARKETINGOWE NA ETAPIE WSTĘPNEJ ELIMINACJI POMYSŁÓW NA NOWE PRODUKTY

Streszczenie

Badania marketingowe pomagają wyeliminować te pomysły na nowe produkty, które nie spełniają określonych kryteriów. Badania te należy dobrze przygotować, by uniknąć błędów. Następnie ustala się kryteria selekcji pomysłów oraz procedurę tej selekcji. Osobne metody znalazły zastosowanie podczas selekcji wstępnej i zasadniczej. Na koniec stosuje się metody podsumowujące.

Wprowadzenie

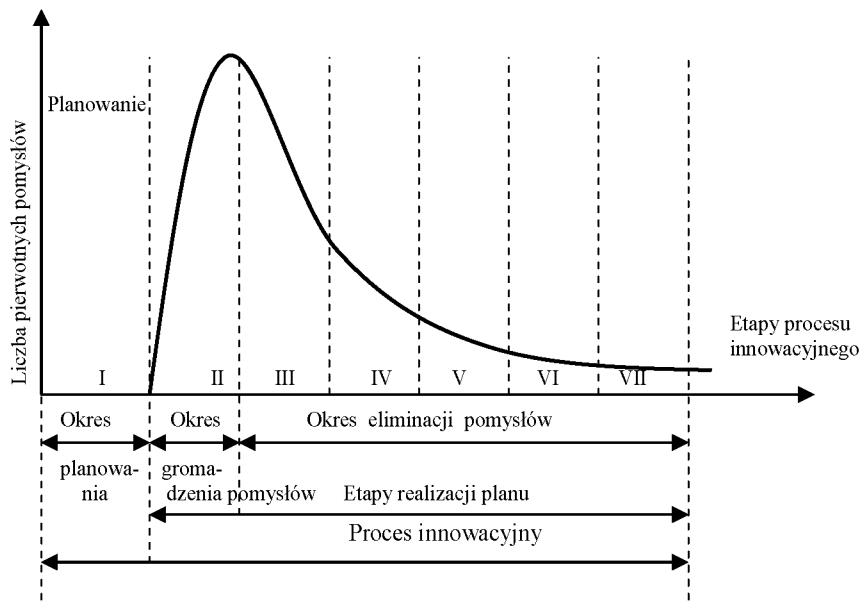
Wstępna eliminacja zebranych i wygenerowanych pomysłów nowego produktu jest trzecim etapem procesu innowacyjnego, a jednocześnie drugim etapem realizacji planu nowego produktu. Nie zdarza się praktycznie, aby wszystkie zgromadzone pomysły przyjęły postać produktów zaakceptowanych przez nabywców. Wręcz przeciwnie – tylko niewielka część, a zdarza się, że żaden pomysł nie osiągnie ostatecznego celu, jakim jest wprowadzenie na rynek. Etap gromadzenia pomysłów jest jedynym, w którym liczba pomysłów wzrasta. Pozostałe są etapami eliminacyjnymi; w każdym następnym jest coraz mniej rozpatrywanych pomysłów. Na rysunku 1 zilustrowano schematycznie ten proces.

Zebrane i wytworzone pomysły muszą być ocenione i przesiane przez gęste sito różnych kryteriów. Koszty tworzenia nowego produktu lawinowo rosną w kolejnych etapach. W celu ich minimalizacji należy jak najwcześniej wyeliminować te pomysły, które nie spełniają określonych kryteriów rynkowych, ekonomicznych, technologicznych i innych. Przeprowadzone w Stanach Zjednoczonych badanie nad rozwojem nowych produktów w przemyśle spożywczym wykazało, że na każde 1000 pomysłów nowych produktów:

- 810 zostało odrzuconych w etapie wstępnej eliminacji,
- 135 zostało wyeliminowanych podczas badania koncepcji i prototypu,
- 12 było odrzuconych w rezultacie rynkowego badania produktu próbnego,
- 43 zostało wprowadzonych na rynek,

¹ Stanisław Kaczmarczyk – prof. zw. dr hab., Katedra Marketingu, Handlu i Logistyki, Wydział Nauk Ekonomicznych i Zarządzania, Uniwersytet Mikołaja Kopernika.

– 36 pozostało na rynku po okresie wprowadzenia².



Rys. 1. Proces planowania oraz gromadzenia i eliminacji pomysłów

Źródło: opracowanie własne.

Na proces wstępnej eliminacji pomysłów składa się szereg czynności badawczych, w ramach których wykorzystywane są określone metody i techniki. Są to głównie metody analiz ilościowych i jakościowych oraz metody zbierania danych. W tym opracowaniu zajmiemy się głównie charakterystyką przygotowania badania oraz metodami selekcji pomysłów.

Przygotowanie badań

Prowadzone badania marketingowe na etapie wstępnej eliminacji pomysłów oraz na następnych etapach należy dobrze zaplanować. Należy przede wszystkim wyszczególnić rodzaje błędów, jakie można popełnić. Następnie, w zależności od etapu badania (zbieranie danych lub ich analiza) określa się źródła danych, konstruuje instrumenty pomiarowe oraz wybiera metody zbierania i analizy danych.

Błędy w trakcie wstępnej eliminacji popełniają zespoły badawczo-projektowe lub inne grupy odpowiedzialne za marketingowe badania innowacyjne. Wyróżnia się dwa podstawowe błędy popełniane podczas selekcji pomysłów: błąd odrzucenia dobrego pomysłu (DROP-error) oraz błąd przepuszczenia złego pomysłu (GO-error)³.

² D. Littler, *Marketing and product development*, Philip Allan, Oxford 1984, s. 160.

³ Por. Ph. Kotler, *Marketing management*, Prentice Hall, New Jersey 2003, s. 357-358.

Wyselekcjonowane dobre pomysły z kolei narażone są na błędy popełniane podczas przygotowywania i realizacji badań koncepcji nowego produktu, podczas których wykorzystuje się głównie zewnętrzne, pierwotne źródła danych. Szczególnie ostrożnie należy dobierać próby oraz prezentować koncepcje nowych produktów jednostkom tej próby.

Koncepcja nowego produktu, w odróżnieniu od jego pomysłu (idei) jest przystosowaną do sprawdzenia (testowania) rozbudowaną i uszczegółowioną wersją pomysłu. Koncepcja przedstawiona jest w sposób pisemny, graficzny lub w postaci makiety (modelu), tak aby odzwierciedlała postrzegalny zespół cech produktu, który przez docelową grupę nabywców powinien być odebrany jako oczekiwany pakiet korzyści.

W praktyce badań marketingowych próby do analiz ilościowych i jakościowych dobiera się często podobnie, co należy uznać za postępowanie błędne. Tymczasem w projektowaniu badań jakościowych, których udział w weryfikacji koncepcji nowego produktu jest często dominujący, największe zastosowanie w doborze prób ma metoda doboru kwotowego i celowego. Dobór próby wpływa też na trafność wyników analiz. Jednostki próby są praktycznie dobierane w terenie przez ankierów, którzy są pouczeni, aby na aktualnie dobierane przez nich jednostki nie miały wpływu grupy biorące udział w poprzednich, podobnych badaniach. Projektujący próby badacze starają się raczej różnicować dobierane w jej ramach kwoty oraz nie dopuszczać, by kwota reprezentowała mniej niż 5% badanej populacji⁴. Ustalając kwoty, nie uwzględnia się zwykle faktu, że wynikające z doświadczenia postawy ludzi względem pomysłów nowych produktów są materialne. Na wybór koncepcji nowego produktu ma wpływ to, jak jest on używany, co wykazano w badaniu przeprowadzonym w Wielkiej Brytanii⁵. W tabeli 1 pokazano preferencje nabywców wobec trzech koncepcji nowych napojów alkoholowych A, B i C. Preferencje całej próby nabywców okazały się jednakowe, co ilustruje kolumna druga tabeli, ale zróżnicowały się znacznie, gdy próbę podzielono na kwoty reprezentujące sposób użycia napoju, co ilustrują kolumny trzecia i czwarta.

Tabela 1. Preferencje nabywców wobec koncepcji trzech nowych napojów alkoholowych

Produkt (marka)	Preferencje całej próby	Preferencje według ustalonych dwu kwot próby	
		Z dodatkiem bezalkoholowym	Bez dodatku
A	2,86	3,12	2,62
B	2,86	2,84	2,88
C	2,91	2,68	3,02

Źródło: M. Callingham, *The psychology of product testing and its relationship to objective scientific measures*, „Journal of the Market Research Society”, July 1988, s. 263.

⁴ M. Crimp, *The marketing research process*, Prentice Hall International, London 1990, s. 140.

⁵ Przeprowadził je M. Callingham, *The psychology of product testing and its relationship to objective scientific measures*, „Journal of the Market Research Society”, July 1988, s. 247-266.

Źródłem błędu może być nie tylko sposób prezentacji koncepcji nowego produktu potencjalnym klientom (respondentom), ale także sama postać materialna koncepcji jako bodźca wywołującego reakcję. Nie jest obojętne, czy koncepcja ma postać opisu, rysunku lub makiety oraz czy prezentowana będzie w częściach czy w całości oraz w jakiej kolejności. Wybór tej postaci w celu jej prezentacji podczas wywiadu osobistego lub grupowego ma bardzo wyraźny wpływ na reakcje respondentów. W tabeli 2 zaprezentowano typowe reakcje respondentów na prezentowane im koncepcje nowych produktów, które traktowane są jako bodźce.

Tabela 2. Typowe reakcje respondentów na prezentowane koncepcje nowych produktów

Lp	Pytania – bodźce	Typowe reakcje
1	Co konsumenci widzą, gdy zostaje im zaprezentowana koncepcja nowego produktu?	Konsumenci wszystkie prezentowane im podczas badania bodźce (różne materialne formy koncepcji nowego produktu) wyobrażają sobie jako reklamę – większość z nich z trudem kojarzy je z koncepcją lub pomysłem nowego produktu
2	Jak dalece realny lub ostry powinien być prezentowany bodziec w postaci koncepcji nowego produktu?	Konsumenci zazwyczaj nie widzą prezentowanej koncepcji nowego produktu jako wyrazistej i realnej idei (pomysłu) – widzą go natomiast jako ostateczne wykonanie
3	Jak konsumenci rozumieją lub dekodują zaprezentowany im bodziec?	Zaprezentowany materiał (koncepcja) wywołuje idee lub wyobrażenia bardzo odmienne od oczekiwanych przez badaczy i projektantów

Źródło: M. Crimp, *The marketing research process*, Prentice Hall International, London 1990, s. 142.

Profesjonalne przygotowanie (projektowanie lub planowanie) badania przyczynia się do znacznej redukcji zarysowanych wyżej błędów i zniekształceń. Badacz powinien więc określić cel oraz kryteria warunkujące proces rozwoju produktu. Cel ma dotyczyć rzeczywistości rynkowej, a nie badawczej. Rzeczywistość tę tworzą zmienne, konkurencyjne warunki, w których ludzkie reakcje na produkt różnią się od zachodzących między respondentem a badaczem. Przygotowujący badanie profesjonalista musi tę rzeczywistą sytuację rynkową dobrze rozpoznać i ustalić różnice w stosunku do sztucznej sytuacji istniejącej w trakcie badania. Im lepiej zrozumie on realny świat, tym bardziej twórczy wkład do rozwoju produktu będą miały badania. Podczas gdy w poprzednim etapie tworzenia pomysłów największe wymagania dotyczyły zdolności kreatywnych, to w następnych etapach punkt ciężkości przechodzi na zdolności dedukcyjne oraz zdolności oparte na wiedzy rynkowej⁶.

Zanim jednak te twórcze zdolności dedukcyjne zostaną wykorzystane, badacze muszą przeprowadzić określone, wstępne studia w celu ustalenia obszaru sprzyjających okoliczności i okazji dla przedsiębiorstwa. D. Wilding proponuje podzielić je na trzy części, z których dwa pierwsze dotyczą przedsiębiorstwa, a trzecia – nabywców⁷:

⁶ Por. D. Wilding, *The contribution of market research to the testing of new concepts*, „Marketing Intelligence&Planning” 1985, no. 2, s. 5.

⁷ *Ibidem*, s. 5-7.

- stan wiedzy i kompetencje określonych pracowników, zamierzenia kierownictwa oraz potencjał marketingu,
- zmienne wzorce dystrybucji, postawy handlowe oraz ograniczenia, które mogą ujemnie wpływać na warunki rozwoju nowego produktu,
- potrzeby nabywców i czynniki je kształtujące.

We wstępnych badaniach może pomóc specjalista od marketingu, który jest w stanie określić wymienione wyżej obszary. Dotyczy to głównie sytuacji, w której badania są zlecone firmie badawczej. Dobrze przeprowadzone badania wstępne mogą doprowadzić do daleko idącego przybliżenia wymienionych wyżej obszarów do rzeczywistego świata. Dzięki temu badacze również wypracowują język porozumienia z innymi uczestnikami zespołów badawczo-projektowych, czyli technikami, finansistami, projektantami, marketingowcami oraz innymi specjalistami.

Metody selekcji pomysłów

Zanim jednak idee nowych produktów zostaną zamienione na ich koncepcje, należy przeprowadzić selekcję pomysłów. Obejmuje ona głównie metody analizy, a tylko w niewielkim zakresie – metody zbierania danych. Pierwszą czynnością badawczo-selekcyjną jest ustalenie kryteriów, według których pomysły będą oceniane, oraz określenie stopnia ważności (wag) tych kryteriów. Jednocześnie należy mieć na uwadze cele oraz ograniczenia poszczególnych kryteriów z punktu widzenia dostępnej informacji, kosztów oraz czasu⁸. Następnie ustala się procedurę selekcji, wybiera i stosuje metody oceny oraz metody porównawcze⁹.

Celem zespołu badawczo-projektowego w etapie selekcji pomysłów jest ich przegląd prowadzący do wyeliminowania tych, które nie odpowiadają zanalizowanym i ustalonym kryteriom. Kryteria te w praktyce i literaturze ogranicza się zwykle do etapu selekcji. Tymczasem mogą one, z różnym nasileniem, być wykorzystywane w całym procesie tworzenia nowego produktu, a nawet po jego wprowadzeniu na rynek.

Takie rozszerzone podejście zostało zaproponowane w literaturze i zweryfikowane w przeprowadzonym badaniu¹⁰, którego wyniki zaprezentowano w tabeli 3. Próba obejmowała kierownictwo brytyjskich i holenderskich przedsiębiorstw rozwijających i wytwarzających produkty przemysłowe i konsumpcyjne. Dane zebrano przy pomocy metody ankiety pocztowej. Kwestionariusze ankietowe zostały napisane w dwóch językach i dokładnie sprawdzone. Skierowano je do dyrektorów odpowiedzialnych za rozwój nowych produktów. Pytania kwestionariuszowe dotyczyły kryteriów

⁸ Por. P. Cabonell-Foulquie, J.L. Munuera-Aleman, A.I. Rodriguez-Escudero, *Criteria employed for go/no-go decisions when developing successful highly innovative products*, „Industrial Marketing Management”, May 2004, s. 308.

⁹ Podobną sekwencję procesu selekcji pomysłów zastosował M. Urbaniak, *Selekcja idei nowych produktów*, w: *Zarządzanie produktem*, red. B. Sojkin, PWE, Warszawa 2003, s. 218-239.

¹⁰ Badanie przeprowadzili N. Tzokas, E.J. Hultink, S.Hart, *Navigating the new product development process*, „Industrial Marketing Management”, October 2004, s. 619-626.

stosowanych przez różne przedsiębiorstwa w poszczególnych etapach procesu tworzenia nowych produktów.

W analizie wykorzystano odpowiedzi uzyskane od przedsiębiorstw wytwarzających produkty przemysłowe. W tabeli 3 umieszczono wyniki analizy 20 kryteriów selekcyjnych branych pod uwagę przez kierownictwo. Największe znaczenie mają kryteria rozpatrywane przez ponad 50% przedsiębiorstw. Na etapie selekcji pomysłów do najczęściej wykorzystywanych kryteriów należy wykonalność techniczna, potencjał rynku oraz unikalność produktu. Na tym wstępnym etapie procesu innowacyjnego kierownictwo ma często braki informacyjne, wynikające m.in. z rezygnacji z badań marketingowych, dlatego znaczna jego część polega na intuicji (56%), która może być zawodna.

Tabela 3. Stopień wykorzystania kryteriów selekcyjnych w poszczególnych etapach eliminacji procesu tworzenia nowych produktów w badanych przedsiębiorstwach brytyjskich i holenderskich (w procentach)

Lp	Etap procesu tworzenia nowego produktu oraz jego wprowadzenie na rynek	Kryteria selekcyjne																			
		Rynkowe						Finansowe				Produktowe				Procesowe			Intuicyjne		
		Akceptacja nabywców	Satysfakcja nabywców	Cele sprzedaży	Wzrost sprzedaży	Udział w rynku	Sprzedaż jednostkowa	Potencjał rynku	Czas uzyskania punktu zwrotu	Cele zysku	Zwrot zainwestowanego kapitału	Marża (zysk + koszty stałe)	Atrybuty produktu	Jakość produktu	Unikalność produktu	Wykonalność techniczna	Wydolność budżetowa	Czas fazy materializacji (time to market)	Czas procesu innowacyjnego	Szanse marketingowe	Intuicja
1	Selekcja pomysłów	49	33	33	27	29	32	59	10	26	9	29	43	29	58	70	12	17	23	32	56
2	Badanie koncepcji nowych produktów	51	38	14	4	6	17	32	7	11	8	13	44	33	26	52	14	16	14	21	23
3	Analiza ekonomiczna nowych produktów	31	23	54	43	44	64	57	33	55	43	57	25	20	27	29	22	25	31	42	20
4	Badania prototypów nowych produktów	39	37	12	7	8	19	17	11	13	10	20	67	66	33	63	47	38	31	11	19
5	Badania rynkowe nowych produktów	70	64	16	10	13	22	26	11	15	11	20	70	64	27	44	23	33	25	17	16
6	Krótko po wprowadzeniu na rynek	60	62	49	41	38	62	34	21	46	22	53	45	42	27	8	12	34	20	22	15
7	Dłużej po wprowadzeniu na rynek	37	56	44	49	48	55	27	14	47	27	52	36	34	18	4	7	9	4	13	10

Zródło: N. Tzokas, E.J. Hultink, S.Hart, *Navigating the new product development process*, „Industrial Marketing Management”, October 2004, s. 623.

Zakres i rodzaj kryteriów selekcyjnych zmienia się w czasie i przestrzeni. Przeprowadzone 20 lat wcześniej (w stosunku do wyżej omówionego) badanie na terenie Stanów Zjednoczonych¹¹ wykazało, że zdecydowany priorytet w etapie selekcji miały kryteria finansowe, w tym zwłaszcza oczekiwany zwrot zainwestowanego kapitału, potencjalny zysk, oczekiwany szybki wzrost sprzedaży i udział w rynku. W następnej kolejności znalazły się kryteria składające się na synergii organizacji, w tym m.in. stopień wykorzystania dystrybucji i potencjału sprzedaży, wykorzystanie potencjału aktualnych klientów, wyzyskanie zdolności badań marketingowych.

Po ustaleniu kryteriów selekcyjnych należy poddać analizie kolejność ich zastosowania. Sekwencja ta jest istotna, ponieważ po rozważeniu kolejnych kryteriów część pomysłów jest odrzucana i nie jest ona objęta przez pozostałe kryteria. Niektóre pomysły po modyfikacji są rozpatrywane powtórnie. Kryteria stosowane w pierwszej kolejności są najogólniejsze i obejmują często elementy niezależne od przedsiębiorstwa, znajdujące się w otoczeniu, na przykład wymagania prawne, ograniczenia związane z działalnością konkurencji, ograniczenia rynkowe. Kolejne kryteria są coraz bardziej szczegółowe, z udziałem elementów całkowicie zależnych od przedsiębiorstwa, na przykład cele strategiczne, potencjał finansowy i techniczny firmy, cele i potencjał marketingu, intuicja.

Odrzucone w wyniku selekcji pomysły nie powinny być niszczone, lecz gromadzone w bazie danych pomysłów. Część z nich może być rozpatrzona później, nawet za wiele lat. W nowych uwarunkowaniach pomysły te mogą znaleźć pełne komercyjne zastosowanie. Próby zbyt wczesnego wykorzystania niektórych z nich kończą się niepowodzeniem lub odłożeniem sukcesu w czasie.

Wymienione w tabeli 3 kryteria selekcyjne nie są jedyne – w praktyce i literaturze można spotkać różne inne kryteria selekcji pomysłów. Nie każdy pomysł jest oceniany według tych samych kryteriów. Nie wystarczy zwykle ich ustalenie. Należy je umiejętnie zastosować do oceny i podjęcia decyzji o dalszym losie danego pomysłu. Służą temu określone metody, których ogólną klasyfikację zaprezentowano na rys. 2. Uwzględniono na nim także zalecaną sekwencję stosowania tych metod.

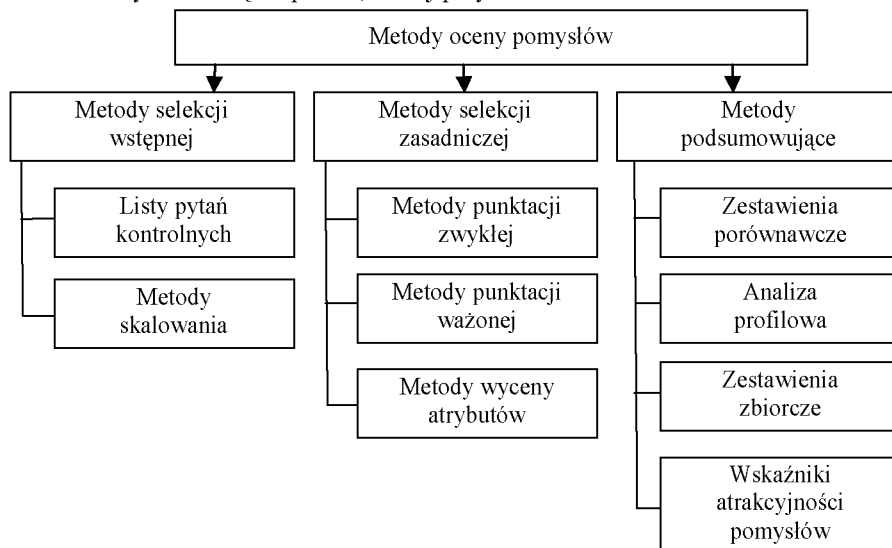
Chociaż w literaturze dzieli się zwykle selekcję na wstępną i zasadniczą, to jednak uzasadnione jest zastosowanie – w trzeciej kolejności – metod podsumowujących wcześniejsze analizy. Podkreśla się także to, aby selekcionowanie pomysłów przeprowadzać przy pomocy jak najprostszych metod i procedur¹². Wymienione na rysunku 2 trzy grupy metod omówiono na wybranych przykładach.

Metody selekcji wstępnej jest to grupa metod stosowanych w pierwszej kolejności do wstępnej selekcji pomysłów wygenerowanych w poprzednim etapie procesu

¹¹ Badanie przeprowadzili R.G. Cooper, U. de Brentani, *Criteria for screening new industrial products*, „Industrial Marketing Management”, August 1984, s. 149-156.

¹² Por. B. Sojkin, *Badania produktu*, w: *Badania marketingowe. Teoria i praktyka*, red. K. Mazurek -Lopacińska, Wyd. Naukowe PWN, Warszawa 2005, s. 328.

innowacyjnego. Najczęściej stosowane są listy pytań kontrolnych (rodzaj kwestionariusza), które należą do najprostszych metod przesiewania pomysłów. Pytania odzwierciedlają zwykle szczegółowe kryteria selekcyjne podzielone na kilka grup. Lista pytań kontrolnych ma często postać, której przykład zilustrowano w tabeli 4.



Rys. 2. Klasyfikacja i sekwencja najczęściej stosowanych metod oceny pomysłów

Źródło: opracowanie własne.

Tabela 4. Przykład listy pytań kontrolnych (checklist)

Pytania	Odpowiedzi	
	Tak	Nie
1. Czynniki prawne: – czy nowy produkt jest zgodny z wymaganiami prawnymi? – czy istnieje możliwość ochrony własności intelektualnej pomysłu? – czy nowy produkt spełnia wymagania ochrony środowiska?		
2. Czynniki rynkowe: – czy możliwy jest wzrost udziału w rynku? – czy mogą pojawić się nowe segmenty rynku? – czy nowe segmenty są perspektywiczne dla pomysłu? – czy pomysł odzwierciedla bieżące i przyszłe trendy konsumpcyjne? – czy istnieje możliwość ekspansji na nowe rynki?		
3. Czynniki konkurencyjne: – czy konkurencja ma w ofercie identyczne produkty? – czy nowy produkt zapewni przewagę konkurencyjną? – czy możliwa jest szybka reakcja konkurencji na nasz pomysł?		
4. Czynniki pod kontrolą przedsiębiorstwa: – czy pomysł jest zgodny z celami strategicznymi? – czy pomysł będzie rozszerzeniem obecnej linii produktów? – czy pomysł będzie wymagał wysokich nakładów inwestycyjnych? – czy plany strategiczne i operacyjne będą wymagały zmian? – czy istnieje zagrożenie kanibalizacji ze strony nowego produktu?		
Suma		

Źródło: B. Sojkin, *Badania produktu*, w: *Badania marketingowe. Teoria i praktyka*, red. K. Mazurek -Lopacińska, Wyd. Naukowe PWN, Warszawa 2005, s. 329.

Odpowiedzi na pytania w niej zawarte są zazwyczaj wyskalowane według nominalnej skali dychotomicznej. Odpowiedzi udzielane przez członków zespołów badawczo-projektowych są następnie kompleksowo analizowane. Wspomniane wyżej grupy kryteriów odzwierciedlają najczęściej czynniki znajdujące się zarówno w otoczeniu przedsiębiorstwa (rynkowe, prawne, konkurencyjne), jak i w nim samym (zasoby, plany, ograniczenia i inne).

Metody skalowania natomiast stanowią rozwiniętą postać listy pytań kontrolnych – zamiast skali dychotomicznej stosuje się bardziej rozbudowane skale porządkowe, często w formie cyfrowej (np. w ramach każdego kryterium można oceniać pomysły w skali od -3 do +3).

Pomysły, które po selekcji wstępnej zostaną zakwalifikowane do dalszego rozpatrzenia, mogą być oceniane kolejno za pomocą metod wartościowania punktowego. W pierwszej kolejności stosuje się metody punktacji zwykłej (*scoring*). Należą one do najczęściej stosowanych w praktyce selekcji pomysłów. Pomysły, które zostaną pozytywnie zweryfikowane przy pomocy metody punktacji zwykłej, mogą być następnie oceniane przy pomocy metody punktacji ważonej (*weighted-index method*). Różni się ona od poprzedniej tym, że poszczególnym kryteriom szczegółowym przyporządkowuje się wagi odzwierciedlające, często subiektywnie, znaczenie kryteriów dla ostatecznego sukcesu przedsięwzięcia. Przyznane wagi wyrażają często stopień kompetencji (możliwości) przedsiębiorstwa w zakresie rozpatrywanych kryteriów selekcyjnych. Suma wag wynosi 1. W tabeli 5 zilustrowano przykład formularza stosowanego do oceny pomysłów w ramach metody punktacji ważonej.

Tabela 5. Przykład formularza do oceny pomysłów w ramach metody punktacji ważonej

Czynniki sukcesu nowego produktu (kryteria selekcyjne)	Relatywne znaczenie czynnika (waga)	Stopień możliwości firmy wobec poszczególnych kryteriów											Ocena sumaryczna	
		0	0,1	0,2	0,3	0,4	0,5	0,6	0,7	0,8	0,9	1,0		
Cele i strategię przedsiębiorstwa	0,20									x				0,160
Biegłość i doświadczenia marketingowe	0,20									x		x		0,180
Zasoby finansowe	0,15										x			0,105
Obsługiwane kanały dystrybucji	0,15								x					0,120
Zdolności produkcyjne	0,10						x							0,080
Zaplecze badawczo-rozwojowe	0,10													0,070
Biegłość w dostawach i zaopatrzeniu	0,05													0,025
Razem	1,00													0,740^{a)}

a) Skala ocen: 0 – 0,40 – zła; 0,41 – 0,75 – przeciętna; 0,76 – 1,00 – dobra. Minimalny poziom akceptacji to ocena 0,70.

Źródło: Ph. Kotler, G. Armstrong, J. Saunders, V. Wong, *Marketing. Podręcznik europejski*, PWE, Warszawa 2002, s. 671.

W pierwszej kolumnie formularza wyszczególniono kryteria, które musi spełniać pomysł, aby mógł kandydować do udanego produktu. W drugiej kolumnie są wagi

wyrażające relatywne znaczenie danego kryterium dla ostatecznego sukcesu. W przykładzie (tabela 5) najwyższe wagi zarząd przedsiębiorstwa przydzielił elementom planu strategicznego (cele i strategie) oraz umiejętnościom i doświadczeniu marketingowemu (waga 0,2). W trzeciej kolumnie formularza ocenia się poszczególne pomysły z punktu widzenia możliwości przedsiębiorstwa reprezentowanych przez czynniki sukcesu (kryteria) w skali punktowej od 0 do 1,0. W przykładzie pomysł ma największe wsparcie ze strony umiejętności i doświadczenia marketingowego (0,9), a najmniejsze – ze strony umiejętności w zakresie dostaw i zaopatrzenia. W ostatniej kolumnie dokonuje się oceny sumarycznej powodzenia pomysłu. W naszym przykładzie, po dodaniu ocen cząstkowych, pomysł został oceniony na 0,74, czyli dość wysoko¹³.

Przesiane przez sito selekcji zasadniczej pomysły (nie dotyczy to przypadku, gdy pozostanie jeden) powinny być zestawione razem i porównane. Stosuje się wtedy metody podsumowujące. Analiza porównawcza może doprowadzić do wyeliminowania kolejnych pomysłów. Eliminację poprzez porównanie umożliwiają formularze, których przykład pokazano w tabeli 6. Pomysły, którym zespół oceniający przyznał co najmniej 85 punktów, są uznawane za znakomite. Pomysły, którym przyznano od 70 do 84 punktów, uznaje się jako godne zainteresowania, natomiast od 55 do 69 – jako warte dalszego zbadania. Odrzuca się pomysły, którym przyznano mniej niż 55 punktów¹⁴.

Tabela 6. Przykład formularza zestawienia porównawczego pomysłów

Czynniki (kryteria)	Wagi punktowe	Pomysły		
		A	B	C
Zgodność z planem strategicznym z:	30			
– celami przedsiębiorstwa	20	10	15	7
– celami produktowymi i (lub) rynkowymi	10	10	6	7
Potencjalny rynek	40			
– zgodność produktu z potrzebami klientów	10	8	8	4
– wielkość rynku	6	6	6	3
– wzrost rynku	6	6	5	3
– udział w rynku	6	6	6	4
– zyskowość	6	5	6	4
– ryzyko socjopolityczne	6	5	6	3
Zgodność z możliwościami przedsiębiorstwa	30			
– technicznymi	5	3	5	4
– marketingowymi	5	5	4	5
– dystrybucyjnymi	5	5	5	5
– produkcyjnymi	5	5	4	5
– finansowymi	5	5	5	3
– kadrowymi	5	3	4	2
Razem		79	85	59

Źródło: M. Urbaniak, *Selekcja idei nowych produktów*, w: *Zarządzanie produktem*, red. B. Sojkin, PWE, Warszawa 2003, s. 234.

¹³ Por. Ph. Kotler, G. Armstrong, J. Saunders, V. Wong, op. cit., s. 670-671.

¹⁴ Por. M. Urbaniak, op. cit., s. 233.

Praktyczne zastosowanie znalazło wiele innych metod analizy porównawczej pomysłów, na przykład analiza sumy ważonej liczby punktów oraz analiza profilowa. Ta ostatnia metoda znana jest w badaniach marketingowych, gdzie stosuje się ją do analizy danych otrzymanych za pomocą skali semantycznej (*semantic differential scale*) lub skali Stapela. Wadą analizy profilowej jest to, że jednocześnie porównywać można w postaci graficznej nie więcej niż 4-5 pomysłów.

W skład zespołów badawczo-projektowych wchodzi zazwyczaj specjaliści z różnych dziedzin działalności przedsiębiorstwa (marketingu, produkcji, technologii, finansów). Jest naturalne, że oceny tych specjalistów są często różne. W celu zachowania większego obiektywizmu należy te różne oceny zestawić, a następnie uśrednić. Do przeprowadzenia tej czynności służy formularz zbiorczego porównania ocen pomysłów, którego przykład zawarto w tabeli 7.

Tabela 7. Przykład formularza do zbiorczych porównań ocen pomysłów

Kryteria oceny	Oceniający ^{a)}							Średnia
	P ₁	P ₂	P ₃	P ₄	P ₅	P ₆	P ₇	
Kryteria wewnętrzne przedsiębiorstwa:								
– posiadane know-how								
– wyposażenie								
– wiedza o produkcji								
– zasoby finansowe i rzeczowe								
Kryteria zewnętrzna:								
– perspektywa sprzedaży								
– relacja cena-koszty								
– szacowany czas życia produktu								

a) Oceny w trzypunktowej skali porządkowej (1 – negatywna, 2 – neutralna, 3 – pozytywna) lub dychotomicznej (tak/nie).

Źródło: M. Urbaniak, op. cit., s. 237.

Pozostałe po zastosowaniu omówionych metod oceny pomysły mogą jeszcze zostać oszacowane z punktu widzenia prawdopodobieństwa odniesienia sukcesu rynkowego. Ze względu na to, że pomysł będzie stopniowo materializował się w postaci rozwijającego się produktu, szacunków takich należy dokonywać w każdym etapie procesu innowacyjnego.

MARKETING RESEARCH IN THE INITIAL STAGE OF NEW PRODUCT IDEAS SCREENING

Summary

Marketing research is useful in the screening of those new product ideas which do not fulfill specified criteria. The research should be prepared correctly in order to avoid any errors. Subsequently one should choose the proper criteria and procedures of the ideas screening. The selection of new product ideas occurs in three stages. To each of them different methods should be applied. For instance the initial, basic and final stages of the selection are governed by different methods of product selection.