

# Katarzyna Dziewanowska, Monika Skorek

---

## Wprowadzanie nowej usługi na rynek na przykładzie portalu Cogitors.pl

---

Ekonomiczne Problemy Usług nr 96, 351-362

---

2012

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.

KATARZYNA DZIEWANOWSKA

MONIKA SKOREK

**Uniwersytet Warszawski**

## **WPROWADZANIE NOWEJ USŁUGI NA RYNEK NA PRZYKŁADZIE PORTALU COGITORS.PL**

### **Wprowadzenie**

Nie ulega wątpliwości, że tworzenie nowych produktów i usług jest siłą napędową współczesnej gospodarki. Co więcej, działania te nie stanowią już przywileju firm dużych i ambitnych, a raczej uznawane są za warunek konieczny nie tylko do rozwoju, ale także przetrwania. Przyczyny, które stymulują przedsiębiorstwa do wprowadzania nowych produktów na rynek, można podzielić na wewnętrzne i zewnętrzne. Do pierwszej grupy zalicza się czynniki, takie jak poszukiwanie możliwości zwiększenia zysku czy ograniczenia kosztów, generowanie wyższych przychodów ze sprzedaży lub też dążenia do zbudowania pozytywnego wizerunku firmy wśród jej nabywców i konkurentów. Z kolei czynniki zewnętrzne generowane są przez otoczenie przedsiębiorstwa i wymienia się wśród nich: narastającą presję konkurencyjną, zmieniające się regulacje prawne, pojawiające się nowe technologie czy też zmiany natury demograficznej oraz społeczno-psychologicznej<sup>1</sup>. Z punktu widzenia artykułu dwa ostatnie czynniki należy uznać za kluczowe.

W literaturze przedmiotu można napotkać liczne definicje nowego produktu. Niektórzy autorzy uważają, że nowym produktem jest każda modyfikacja,

---

<sup>1</sup> *Zarządzanie produktem*, red. B. Sojkin, PWE, Warszawa 2003, s. 176.

która charakteryzuje się zwiększoną atrakcyjnością i konkurencyjnością w oczach nabywców<sup>2</sup>, inni postulują wykorzystanie kryterium czasowego i za nowy produkt uznają taki, który jest obecny na rynku krócej niż rok<sup>3</sup>. Pojawiają się także definicje kompleksowe uwzględniające zarówno poziom innowacyjności, usprawnienia konkurencyjne i technologiczne, stopień zaspokojenia potrzeb użytkowników, jak i aspekt czasowy<sup>4</sup>. Różnorodność definicyjna prowadzi do współegzystowania wielu klasyfikacji innowacji produktów, przeprowadzonych w oparciu o różnorodne kryteria, do których należy zaliczyć np. wpływ na zmianę wzorców zachowań nabywców (innowacje ciągłe, ciągłe dynamiczne i nieciągłe<sup>5</sup>), stopień nowości (całkowita nowość, udoskonalenie, modyfikacja i pozorna modyfikacja<sup>6</sup>) czy poziom dojrzałości wykorzystanej technologii (innowacje zwykłe, technologiczne, rynkowe i rewolucyjne<sup>7</sup>). Niezależnie jednak od warunków, jakie towarzyszyły procesowi tworzenia nowego produktu, ostatecznie każdy nowy produkt podlega weryfikacji w oczach klienta, co prowadzi do konkluzji, iż „nowym produktem może być tylko ten, który został uznany za nowy produkt (odmienny od istniejących) przez konsumentów lub innych finalnych nabywców na docelowym rynku”<sup>8</sup>.

Tworzenie nowego produktu to proces czasochłonny i zazwyczaj kosztowny. Obejmuje ono zestaw działań i decyzji prowadzących do określenia możliwości i przygotowania wprowadzenia produktu na rynek. Poszczególni autorzy stosują odmienne nazewnictwo i wyodrębniają różną liczbę etapów, zasadniczo jednak proces ten składa się z następujących faz<sup>9</sup>:

---

<sup>2</sup> K. Białecki, A. Dorosz, W. Januszkiewicz, *Słownik handlu zagranicznego*, PWE, Warszawa 1996, s. 177.

<sup>3</sup> *Leksykon marketingu*, red. J. Altkorn, T. Kramer, PWE, Warszawa 1998, s. 165.

<sup>4</sup> I.P. Rutkowski, *Rozwój nowego produktu. Metody i uwarunkowania*, PWE, Warszawa 2007, s. 17.

<sup>5</sup> E.N. Berkowitz, R.A. Kerin, W. Rudelius, *Marketing*, Richard D. Irwin, Boston 1989, s. 269–270.

<sup>6</sup> M. Urbaniak, *Strategia jakości w marketingu przemysłowym*, Alfa Wero, Warszawa 1998, s. 92.

<sup>7</sup> C. Beard, C. Easingwood, *New Product Launch – Marketing Action and Tactics for High-Technology Products*, „Industrial Marketing Management” 1999, nr 25, s. 101.

<sup>8</sup> J. Dietl, *Marketing*, PWE, Warszawa 1985, s. 257.

<sup>9</sup> K. Podstawka, *Marketing menedżerski – standardy, procedury, strategie*, Wydawnictwo Naukowe Wydziału Zarządzania Uniwersytetu Warszawskiego, Warszawa 2008, s. 123–125.

- generowanie pomysłów na nowy produkt;
- ocena i selekcja pomysłów;
- opracowanie koncepcji produktu i jej testowanie;
- tworzenie prototypu produktu i jego testowanie;
- przygotowanie planu marketingowego dla nowego produktu;
- przeprowadzenie analizy ekonomicznej;
- przeprowadzanie testów rynkowych serii pilotażowej;
- wprowadzenie produktu na rynek (komercjalizacja).

Oczywiście powyższy proces nie gwarantuje sukcesu, lecz pozwala na ograniczenie ryzyka towarzyszącego wprowadzaniu nowych produktów na rynek (wynikającego np. z niewłaściwego zaprojektowania produktu, błędnego oszacowania wielkości i specyfiki potrzeb rynku docelowego lub wysokości kosztów, niewłaściwego czasu i miejsca wprowadzenia produktu), a także daje szansę na wycofanie się we właściwym czasie z nierokującego pomysłu.

W artykule skoncentrowano się na wprowadzaniu na rynek nowej usługi i specyfice tego typu oferty. Zgodnie z definicją, „usługa jest czynnością lub działaniem prowadzącym do dostarczenia nabywcy korzyści i zawierającą w sobie element niematerialności<sup>10</sup>. Usługa staje się produktem w chwili, gdy znajduje się w przemyślanej ofercie przedsiębiorstwa, w ramach której można ją zidentyfikować i wyróżnić, a ponadto prowadzi do dostarczenia nabywcy określonej wiązki korzyści zaspokajającej potrzeby nabywcy<sup>11</sup>. Z punktu widzenia kreowania, wprowadzania i oferowania nowych usług na rynku niezwykle istotne są ich cechy charakterystyczne, implikujące konieczność dopasowania działań marketingowych. Należy tutaj wymienić niematerialność oferty usługowej (brak możliwości demonstracji czy wypróbowania przed zakupem), jej nietrwałość i wynikającą z tego niemożność przechowywania, symultaniczność procesu wytwarzania i konsumpcji usługi oraz nierozdzielność usługi i jej wykonawcy, a także niejednorodność usługi i niemożność nabycia jej na własność<sup>12</sup>.

---

<sup>10</sup> Zob. P. Kotler, G. Armstrong, J. Saunders, V. Wong, *Marketing. Podręcznik europejski*, PWE, Warszawa 2002, s. 41; A. Payne, *Marketing usług*, PWE, Warszawa 1996, s. 20.

<sup>11</sup> K. Rogoziński, *Nowy marketing usług*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, Poznań 1998, s. 53.

<sup>12</sup> Zob. A. Czubała, A. Jonas, T. Smoleń, J.W. Wiktor, *Marketing usług*, Wolters Kluwer Polska Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2006, s. 13–15.

## 1. Prezentacja portalu COGITORS

COGITORS to portal społecznościowy, którego celem jest upowszechnianie wiedzy służącej do rozwoju kompetencji zawodowych oraz zainteresowań wśród użytkowników. Założenie to realizowane jest przez zebranie w jednym miejscu firm oferujących określone wydarzenia (konferencje, seminaria, warsztaty itp.) i użytkowników oraz dodanie funkcji społecznościowych (tworzenie grup znajomych, komunikacja itp.). Po prostej rejestracji można przystąpić do edycji profilu i zaznaczyć interesujące obszary, a także zaprosić znajomych. Możliwe jest także utworzenie profilu firmy, a następnie definiowanie nowych wydarzeń dostępnych dla pozostałych użytkowników. Portal dokonuje segregacji informacji zgodnie z wprowadzonymi preferencjami, umożliwia rejestrację na wydarzenia, wgląd w wydarzenia, na które zarejestrowali się znajomi, a także dzięki funkcji kalendarza przypomina o zbliżających się terminach. Na dzień 7 kwietnia 2012 roku na portalu COGITORS zarejestrowanych było 1189 użytkowników, 55 organizacji oraz dostępnych było 418 bieżących wydarzeń. Portal nadal funkcjonuje w wersji beta i jest stale rozbudowywany i udoskonalany, zgodnie z sugestiami użytkowników. W najbliższym czasie planowane jest udostępnienie wydarzeń odpłatnych oraz możliwość realizacji transakcji finansowych poprzez portal<sup>13</sup>.

W dalszej części artykułu zostaną przedstawione i omówione działania podjęte w kolejnych etapach procedury tworzenia nowego produktu.

## 2. Generowanie pomysłu na produkt

Pomysłodawcą portalu był jego obecny właściciel, który prowadził dwa rodzaje działalności, tj. organizację konferencji dla klientów na zlecenie (outsourcing lub kreowanie nowych pomysłów na promocję poprzez programy konferencyjne, które były sprzedawane jednemu lub większej liczbie sponsorów) oraz doradztwo w zakresie eksportu. Podczas realizowania tych działań pojawiały się następujące problemy, do których rozwiązania brakowało właściwych narzędzi lub wystarczających środków finansowych:

---

<sup>13</sup> [www.cogitors.pl/Login/index/login](http://www.cogitors.pl/Login/index/login), 7.04.2012.

- bazy danych do (e)mailingu – trudnością była ich obsługa pod kątem selekcji rekordów, doboru grup docelowych, aktualnością zawartych informacji itp., co skutkowało dużym nakładem czasu i pracy;
- koszty promocji – w celu przyciągnięcia wartościowych uczestników na każde wydarzenie (nawet bezpłatne) ponoszone były nakłady finansowe na mailing, e-mailing, telemarketing lub ogłoszenia;
- rejestracja i komunikacja z osobami zainteresowanymi – ponieważ rejestracja odbywała się drogą e-mailową, telefoniczną lub faksem, konieczna była późniejsza czasochłonna obróbka danych (zgłoszeń) oraz komunikacja (np. przypomnienie o wydarzeniu);
- własne doświadczenia właściciela jako aktywnego profesjonalisty, który lubi wiedzieć, co ciekawego dzieje się w branży i spotykać się z ludźmi (potencjalnymi klientami lub partnerami) przy okazji wydarzeń branżowych. W praktyce informacje o wydarzeniach docierały często po czasie lub w ostatniej chwili (co utrudniało uczestnictwo), zaś wypełnianie, drukowanie, skanowanie i przesyłanie formularzy rejestracyjnych zajmowało zbyt wiele czasu.

Pomysł na nowy produkt pojawił się jako odpowiedź na powyższe problemy – powinno powstać jedno miejsce, w którym organizatorzy szkoleń i konferencji mogliby zamieszczać informacje, promować je do grup docelowych, prowadzić zapisy, obsługiwać płatności i budować bazę lojalnych klientów, jednocześnie oszczędzając czas i pieniądze. Każdy zainteresowany konsument czy biznesmen posiadałby natychmiastowy dostęp do bogatej oferty wydarzeń, które system dobiera zgodnie z określonymi preferencjami lub sugestiami innych użytkowników i na które może się łatwo zarejestrować, uiścić opłatę i automatycznie otrzymać fakturę. System umożliwiałby także wgląd w listę osób zapisanych, skontaktowanie się z nimi, poinformowanie znajomych i późniejsze utrzymywanie kontaktu.

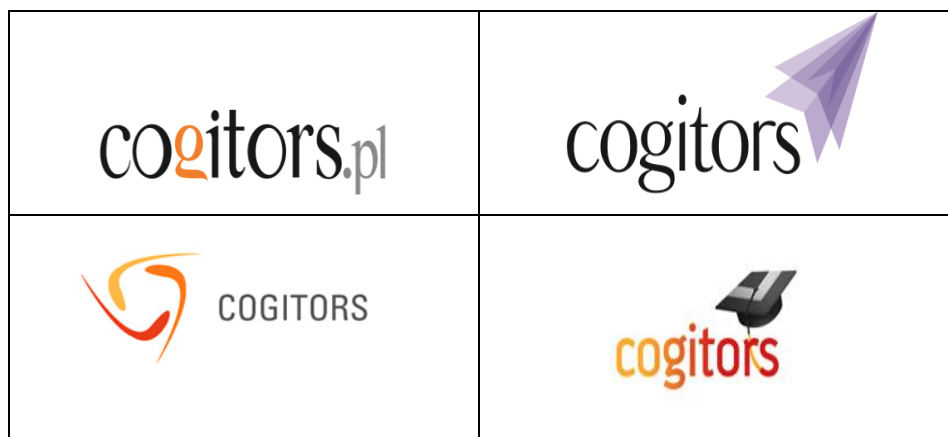
Pomysł, który powstał w odpowiedzi na niedomagania procesów zachodzących w życiu zawodowym człowieka w branży szkoleń i konferencji, został w dalszych etapach rozwinięty i uzupełniony o kolejne pożyteczne funkcje.

### 3. Opracowanie koncepcji i jej testowanie

Na tym etapie odbyło się wiele spotkań z osobami będącymi specjalistami w różnych obszarach. W sesjach dyskusyjnych brali udział: strateg, informatyk, marketer i oczywiście pomysłodawca portalu. W trakcie rozmów ustalano zasięg działania portalu, grupy docelowe, przesłania marketingowe, nazwę i logotyp portalu, a także wygląd strony internetowej, zakładki, ich nazwy i wiele innych szczegółów.

Istotną kwestią był wybór nazwy portalu. Od samego początku twórcy zakładali, że portal będzie funkcjonował zarówno w Polsce, jak i na rynkach zagranicznych, co oznaczało, że nazwa musi mieć brzmienie międzynarodowe. Miała ona nawiązywać do wiedzy, rozwoju osobistego oraz chęci dzielenia się doświadczeniem. Podczas sesji dyskusyjnych pojawiło się wiele pomysłów bazujących na języku angielskim, m.in. WiseSpace, MindSpace, KnowledgeVille, MindBook, IRise, KnowBook, Mindaccount Konwers, Smarters, Fundamentals, cogitors, intelligents, wisepeople, brain developers, wiseheads, BigMinds, wiseGyus, MindReaders, TEYK – to expand/enhance your knowledge, TAK – Takeaway knowledge, WIT – Wisdom is the target/ wisdom is the tool, YOU – Your Own University, IKTIA – I Know Therefore I Am, WEYK – We Enhance Your Knowledge, KnowMore, LearnIt, LearnToKnow, BeWise, KnowBetter, ThinkAhead, NetWorkYourMind, WhoKnows, DoYourMind, YesWeKnow. Ostatecznie przyjęto nazwę Cogitors.pl.

Ważnym elementem tworzonej marki jest logotyp. W założeniu miał on oddawać charakter wiedzy (stonowanie, dostojność, wiarygodność), a także przemawiać do odbiorców żyjących dynamicznie, podatnych na nowości, będących na bieżąco ze zmianami. W efekcie stworzono wiele logotypów, z których wybrano ostatecznie wersję „Cogitors.pl ludzie głodni wiedzy” wraz ze schodami i gwiazdą obrazującymi progres i doskonalenie (ostatni logotyp na rys. 1).



Rys. 1. Próbné logotypy portalu COGITORS

Źródło: materiały wewnętrzne firmy.



Rys. 2. Ostateczny logotyp portalu COGITORS

Źródło: materiały wewnętrzne firmy.

#### 4. Tworzenie prototypu produktu i jego testowanie

Kolejnym etapem w procesie kreowania nowego produktu jest tworzenie prototypu oraz jego testowanie. Zespół zadaniowy rozpoczął od szerokiego określenia, jakie procesy mógłby realizować, usprawniać bądź umożliwiać portal, a następnie wyodrębniono te, które uznano za podstawowe dla stworzenia



i rozwoju rynku i które dostarczałyby użytecznych narzędzi wszystkim stronom. Do procesów tych zaliczono m.in.:

- możliwość utworzenia konta użytkownika, profilu organizatora oraz samego wydarzenia;
- możliwość rejestracji, a od strony organizatora podglądu i eksportu listy uczestników,
- możliwość dokonania natychmiastowej płatności za udział w wydarzeniu i automatyzacja fakturowania;
- funkcje społecznościowe: zapraszanie znajomych, polecanie wydarzeń i znajomych, obserwowanie organizatorów, integracja z innymi portalami społecznościowymi, możliwość komentowania i komunikacji wewnątrz serwisu;
- zarządzanie promocją wydarzeń (wyróżnienie, reklama, mailingi itp.).

W przypadku rozpoznania w drodze testowania innych istotnych funkcji, które powinny znaleźć się na portalu, pojawiała się możliwość ich późniejszego dodania (dopiero po zakończeniu pierwszej fazy wdrażania).

Po ustaleniu zakresu funkcji rozpoczęto tworzenie makiet funkcjonalnych, czyli planowanie kolejnych stron, podstron, mechanizmów, procesów, komunikatów i powiązań między nimi. W skrócie zaakceptowane makiety tworzą kompletny wizerunek portalu (niedziałający i bez rozwiniętej grafiki). Makiety takie były omawiane, zmieniane i dopiero po ich zatwierdzeniu rozpoczęto prace programistyczne oraz graficzne, które rozłożono na etapy zawierające zestaw stron i funkcji. Po zakończeniu każdego etapu całość testowano (realizacja wszystkich funkcji przez testerów) na specjalnie przygotowanym serwerze, wprowadzano poprawki i dopiero wtedy uruchamiano na serwerze dostępnym w Internecie.

## **5. Przygotowanie planu marketingowego dla nowego produktu**

Etapy przygotowania planu marketingowego dla nowego produktu i przeprowadzenia analizy ekonomicznej wykonane zostały łącznie na etapie planowania pozyskania środków unijnych. Opisano wówczas szczegółowo odbiorców portalu, produkt, jaki dostaną, oraz działania promocyjne, dystrybucyjne, cenowe.

W przypadku produktu zasadnicza idea nawiązywała do wprowadzenia na rynek nowych e-usług, które będą integrowały rynek konferencji, jak również ułatwiały działalność dwóm grupom uczestników tego rynku: organizatorom oraz konsumentom. Gotowa platforma usługowa pozwala na założenie konta użytkownika i organizacji, dodawanie, wyszukiwanie i zapisywanie się na wydarzenia, a także łączy funkcje społecznościowe (dodawanie znajomych, rekomendacje, komunikacja wewnętrzna).

Ze specyfiką produktu wiąże się dobór działań dystrybucyjnych. Mamy do czynienia z dystrybucją usług szkoleniowo-konferencyjnych poprzez pośrednika w postaci portalu COGITORS, który realizuje użyteczność czasu, miejsca i posiadania oraz dostarcza korzyści w postaci dogodności. Z punktu widzenia klienta schemat usługi przedstawia się następująco:

- spośród konferencji zaproponowanych przez system lub korzystając z katalogu wszystkich wydarzeń, konsument wybiera interesującą go konferencję;
- po wejściu w profil konferencji konsument może nacisnąć przycisk „zarejestruj się” celem rejestracji na konferencję (system dodatkowo pyta o potwierdzenie wyboru);
- konsument nie musi wprowadzać danych na swój temat, ponieważ wszystkie informacje są już w systemie. Może natomiast zostać poproszony np. o wybranie sesji tematycznej, jeśli organizator takie przewidział;
- w zależności od ustawień organizatora konsument może zostać zarejestrowany ostatecznie bądź też wstępnie (co później wymaga potwierdzenia przez organizatora);
- w przypadku konferencji odpłatnych, po rejestracji konsument ma możliwość dokonania płatności, korzystając z udostępnionych przez system opcji, np. karta kredytowa, przelew, płatność elektroniczna. Płatność może być dokonana natychmiast lub w późniejszym czasie i realizowana na rzecz operatora systemu;
- po dokonaniu płatności konsument otrzymuje potwierdzenie oraz fakturę uwzględniającą wszelkie dane płatnika wprowadzone do jego profilu. W razie niezgodności lub zmiany danych konsument ma możliwość ich modyfikacji i ponownego wygenerowania faktury;
- konferencja, na którą została dokonana poprawna rejestracja, odznacza się odpowiednim kolorem w kalendarzu konsumenta.

Ze względu na fakt, że portal pełni funkcję pośrednika oferującego w imieniu organizatorów określone wydarzenia zarejestrowanym użytkownikom, decyzje cenowe podejmowane przez COGITORS dotyczą partnerów biznesowych, jakimi są firmy umieszczające swoją ofertę na portalu. Całość usług będzie realizowana, sprzedawana i rozliczana przy użyciu systemu, który zapewni odpowiednie funkcje automatyczne (np. płatność elektroniczna), zaś portal otrzyma prowizję lub procent od kwoty każdej zawartej transakcji. Poziom prowizji lub wielkość procentową marży strony ustalają między sobą na podstawie indywidualnie zawieranych i negocjowanych umów. Portal nie wyklucza możliwości wprowadzenia w przyszłości innych płatnych usług dla swoich użytkowników.

Działania promocyjne portalu opierają się na bezpośrednim kontakcie handlowców z organizatorami, udziale w targach branżowych oraz współpracy ze stowarzyszeniami branżowymi. Przybiera ona dwa typy form: promocji bezpośredniej oraz pośredniej i partnerskiej. Do pierwszej grupy należy zaliczyć: pozycjonowanie serwisu w wyszukiwarkach internetowych oraz wykorzystanie płatnych linków, zamieszczanie informacji w wybranych mediach, a także uczestnictwo w najważniejszych konferencjach danego segmentu. Formy partnerskie i pośrednie obejmują następujące działania:

- załączanie stopki promocyjnej w mailingu do bazy własnych kontaktów organizatora wysyłanym za pomocą narzędzi dostępnych w systemie;
- możliwość polecenia systemu lub poszczególnych wydarzeń przez osoby, które już go używają;
- zachęty do stosowania systemu ze strony klientów korporacyjnych kierowane do ich pracowników;
- baner reklamowy z organizatorami konferencji (umieszczają informacje nt. sugerowanej lub wyłącznej rejestracji przez system we wszelkich swoich materiałach reklamowych).

## **6. Przeprowadzenie testów rynkowych i komercjalizacja**

Przeprowadzanie testów rynkowych serii pilotażowej wiąże się ściśle z komercjalizacją. Pierwsze rejestracje, sprawdzanie liczby zarejestrowanych osób, zbieranie opinii drogą e-mailową, bezpośrednie rozmowy z osobami, któ-

re weszły do portalu, zaowocowało zebraniem wielu szczegółowych informacji, które pozwoliły na przeprowadzenie zmian i modyfikacji w wyjściowej mieszance marketingowej.

Zamówione u zewnętrznego eksperta badanie *usability* wykazało wiele niedociągnięć serwisu, ograniczających jego rozwój. Na podstawie tego badania, jak również zebranych opinii, przystąpiono do prac nad drugą jego wersją, która ma być bardziej funkcjonalna, przejrzysta i estetyczna, zachęcająca do rejestracji w portalu i udziału w wydarzeniach. Po wykonaniu studium *usability* opracowane zostały nowe makiety funkcjonalne, które modyfikują ułożenie informacji, sposób nawigacji po serwisie, dają użytkownikom nowe informacje i funkcje. Na podstawie makiet przygotowano nową grafikę, a programiści składają jeszcze raz, strona po stronie, cały portal, porządkując przy tym funkcjonalność, procesy i strukturę danych. Wprowadzane są także dodatkowe usługi dla organizatorów (nieautomatyczne), np. dodawanie za nich wydarzeń.

## **Podsumowanie**

Portal COGITORS jest nowym produktem usługowym o charakterze udoskonalenia, bowiem łączy w sobie dotychczas dostępne rozwiązania, jednak oferuje je w sposób zwiększający poziom użyteczności i korzyści odczuwanych przez użytkowników. Proces tworzenia tej usługi przebiegał w sposób zgodny z obecnym w literaturze przedmiotu modelem postępowania, nie jest on jednak całkowicie zakończony. Obecne prace nad portalem przypominają częściowo proces budowy prototypu, ale podstawową różnicą jest fakt, iż bazują już na istniejących rozwiązaniach, co oznacza, że jest to praca na żywym organizmie, w którym dzieją się już procesy biznesowe. Portal podlega stałej ewolucji stymulowanej wiedzą twórców oraz opiniami ekspertów i użytkowników, a najbliższe miesiące przyniosą odpowiedź na pytanie, jak ten nowy produkt odnajdzie się na rynku.

**THE LAUNCH OF A NEW PRODUCT ON THE MARKET  
– CASE OF COGITORS.PL**

**Summary**

The article consists of two parts. The first part presents a theoretical background to new product launch, including definitions and typologies of new products, as well as the process of creation of a new product. In the second part of the article a case study of COGITORS.PL portal is presented, where all undertaken activities are referred to the aforementioned process of new product creation.

*Translated by Katarzyna Dziewanowska*