

VYSVETLITE PROCES ZVYŠOVANIA MIERY ÚSPEŠNOSTI TRHOVÉHO UVÁDZANIA NOVÝCH VÝROBKOV A SLUŽIEB.

RIADENIE PROCESU VÝVOJA NOVÉHO VÝROBKU

Po tom, čo firma uskutočnila dôkladnú analýzu trhu, vybrala zákaznicke skupiny, identifikovala ich potreby a stanovila a určila žiaduce postavenie na trhu, je pripravená na vývoj a uvedenie nových výrobkov na trh.

Firma môže svoj nový výrobok vyvinúť : 1. sama

2. alebo získať akvizíciou, ktorá sa môže uskutočniť 3 spôsobmi :

- a) kúpou firmy
- b) kúpou patentu od inej spoločnosti
- c) kúpou licencie oprávňujúcej k produkcii nového výrobku

Existuje 6 kategórií nových výrobkov z hľadiska podniku a trhu :

1. **Svetové nové výrobky** – vytvárajú úplne nové trhy (predstavujú asi 10% zo všetkých nových výrobkov), sú spojené s najväčšími nákladmi a najväčším rizikom
2. **Nové výrokové rady** – umožňujú firme po prvýkrát vstúpiť na existujúce trhy
3. **Rozšírenie ponuky už existujúcich výrobkov** – nové výrobky, ktorými firma dopĺňa už existujúce výrokové rady (nové veľkosti balenia, ďalšie príchute)
4. **Zdokonalené existujúce výrobky** – majú lepšie vlastnosti alebo spotrebiteľskú hodnotu a nahrádzajú už existujúce výrobky
5. **Premiestnenie** – zavádzanie stálych výrobkov na nové trhy alebo pre nové trhové segmenty
6. **Zníženie nákladov** – nové výrobky, ktoré majú rovnaké vlastnosti pri nižších nákladoch

Úspešnosti nových produktov bráni mnoho faktorov:

- **Nedostatok nových významných nápadov v určitých oblastiach** – malé možnosti zdokonaľovania
- **Fragmentované trhy** - dôsledok silnej konkurencie, firma je zameraná iba na úzky trhový segment, čo spôsobuje menší obrat, nižší zisk a nižšiu rentabilitu
- **Sociálne a vládne obmedzenia** – nové výrobky musia spĺňať také kritériá, ako sú bezpečnosť spotrebiteľov a ekologická nezávadnosť, vládne nariadenia spomaľujú inovačný proces napr. v farmaceutickom priemysle
- **Finančná náročnosť procesov vývoja nových výrobkov** – firmy obvykle rozpracujú množstvo nových nápadov, ale výsledkom je iba niekoľko inovácií, v súčasnosti podniky stoja pred problémom neustále sa zvyšujúcich nákladov na výskum, vývoj, výrobu a marketing
- **Nedostatok kapitálu** – niektoré firmy majú dostatok dobrých nápadov, ale nedokážu ich realizovať pre nedostatok finančných prostriedkov na výskumné a vývojové práce
- **Skracovanie doby vývoja** – veľa firiem má v súčasnosti dobré nápady ale víťazom môže byť iba jedna, tá najrýchlejšia, začína sa využívať nový typ organizácie vývojových prác, a to súbežný vývoj produktov, pri ktorom členovia tímu pracovníkov z rôznych útvarov spolupracujú spolu na vývoji nových výrobkov a ich zavedením na trh
- **Skracovanie životného cyklu výrobku** – ak je výrobok úspešný, konkurencia sa ho snaží rýchlo napodobniť

Riadenie procesu vývoja nového výrobku

Proces vývoja nového výrobku zahrňuje tieto etapy :

1. tvorba nápadov
2. ich hodnotenie a výber
3. koncepčné riešenie nového výrobku a jeho testovanie
4. stanovenie marketingovej stratégie
5. podnikateľskú analýzu
6. vývoj produktu

7. testovanie trhu
8. komercializáciu

1. Tvorba nápadov

Proces vývoja nových výrobkov začína vyhľadávaním nápadov, vrcholový manažment by mal špecifikovať produkty a trhy, na ktoré sa má zamerať pozornosť a stanoviť ciele, ktoré by mali výrobky dosiahnuť

Nápady na nové výrobky pochádzajú z rôznych zdrojov :

od zákazníkov (poznať ich potreby a požiadavky pomocou pozorovania, špeciálne zameraných prieskumov, sťažností, aké problémy majú s výrobkami), **výskumníkov** (pri hľadaní nových nápadov sa firmy spoliehajú na svojich výskumníkov, technikov, projektantov) a **ostatných zamestnancov, distribútorov** (obchodní zástupcovia firmy a sprostredkovatelia sa bezprostredne stretávajú s potrebami zákazníkov a ich sťažnosťami, veľmi často získavajú informácie o tom, o pripravuje konkurencia a nakoniec je dôležitým zdrojom nových nápadov aj *vrcholový manažment* (nevyhľadávajú sami nové riešenia, ale vytvárajú prostredie, ktoré motivuje ostatných, aby prichádzali s novými myšlienkami).

Techniky tvorby nových nápadov

Jednotlivci aj tímy pracovníkov môžu využiť niekoľko techník podporujúcich vznik nových nápadov.

A) Zoznam vlastností – zostavenie zoznamu hlavných vlastností existujúceho výrobku a jeho modifikácií s cieľom zdokonaľiť výrobok

B) Silné vzťahy – vytvoriť zoznam niekoľkých predmetov a skúmať ich vzájomné vzťahy s cieľom vytvoriť nový výrobok (napr. kombinácia faxu, telefónu a kopírky)

C) Morfológická analýza – vyžaduje identifikáciu štrukturálnych dimenzií daného problému a skúmanie vzájomných vzťahov a hľadanie nových kombinácií (napr. typ prostriedku – vozík, nosítka; prostredie – vzduch, sneh, koľajnice; zdroj energie – stlačený vzduch, spaľovací motor)

D) Identifikácia problému / potreby – predchádzajúce techniky nevyžadovali účasť zákazníka pre vytváranie vstupných informácií, táto technika vychádza od zákazníka, ich prania, predstavy, potreby a problémy

E) Brainstorming – simuluje skupinové tvorivé myslenie (skupina zahŕňa šesť až desať ľudí, cieľom vyvolať čo najväčšie množstvo nápadov, bez žiadneho hodnotenia

4 odporúčania pre získanie čo najväčšej efektivity (podľa Osborna) :

- Kritika je zakázaná: negatívne stanoviská sa uplatnia až neskôr
- Neformálnosť vítaná : čím bláznivejší nápad, tým lepšie
- Množstvo je podporované: čím vyšší počet nápadov, tým väčšia pravdepodobnosť, že niektoré z nich budú užitočné
- Kombinovanie a vylepšovanie nápadov je podporované

Synektická metóda podľa Gordona – navrhuje definovať problém v širokých dimenziách, aby skupina neinklinovala k jednostrannému riešeniu, postupné uvoľňovanie relevantných informácií a podrobností umožňuje dospieť k prijateľnému riešeniu a vylepšovaniu riešenia, vypracoval aj 5 zásad: *odklad* – najprv hľadať stanoviská, až potom riešenie, *samostatnosť riešeného problému* – daný problém má svoj vlastný život, *využívanie bežných prostriedkov*, *zložitost'/ oddelenosť* – riešenie dielčích problémov s riešením problémov ako celku, *používanie metafor* – zdanlivo nesúvisiace, náhodné veci môžu naznačiť analógiu, ktorá môže byť zdrojom nových stanovísk

2. Hodnotenie nápadov

Tvorba nových nápadov vyžaduje dobrú organizačnú prostredie. Firma by mala motivovať svojich zamestnancov predkladať svoje nápady predsedovi pre nápady a nápady by mali byť predávané komisii pre nové nápady, ktorá ich roztriedi do 3 skupín : sľubné, okrajové a zamietnuté nápady.

Firma by sa mala vyvarovať 2 typov chýb:

- Chybné zamietnutie – keď firma zamietne dobrý nápad
- Chybné pokračovanie – keď firma pripustí aby sa nesprávny nápad dostal do etapy vývoja komercializácie

Existujú 3 typy neúspešných výrobkov:

1. *Absolútny neúspech* – príjmy nepokryjú ani variabilné náklady
2. *Čiastočný neúspech* – príjmy z predaja pokrývajú všetky variabilne ale iba časť fixných nákladov

3. *Relatívny neúspech* – ak je dosiahnutá nižšia rentabilita ako sa predpokladalo

3. Vývoj a testovanie koncepcie

Prítlačlivé nápady je potrebné previesť do výrobkovej koncepcie, ktorú je možné testovať. *Predstava výrobku* je uvažovaný výrobok, ktorý by firma mohla na trhu ponúkať. *Koncepcia výrobku* predstavuje prepracovanú verziu výrobku vyjadrenú zrozumiteľnú pre spotrebiteľov. *Image výrobku* je konkrétny obraz, ktorý spotrebiteľia nadobudnú o skutočnom alebo potenciálnom výrobku.

Vývoj koncepcie

Koncepcie kategórií, ktoré rozdeľujú spotrebiteľov podľa otázok : Pre koho je výrobok určený? Aký úžitok má prinášať? Kedy sa používa?

- predstavujú pozíciu predstavy v rámci danej kategórie výrobkov (instantný nápoj pre dospelých k raňajkám..)

Koncepcia výrobku je ďalej rozpracovaná v podobe koncepcie značky a jej porovnanie už s existujúcou konkurenciou, vytýčiť si tak predpokladané postavenie na trhu.

Testovanie koncepcie

Predstavuje overovanie vhodnosti vlastností výrobku pomocou reakcií vybranej skupiny cieľových zákazníkov. Podľa potrieb zákazníkov sa určia *spotrebiteľské atribúty* a tieto požiadavky sú pretransformované pomocou vývojových inžinierov na *technické atribúty* výrobku.

Dôležitou súčasťou testovania koncepcie je aj **preferenčná analýza**, pri ktorej sa zisťujú preferencie u alternatívnych výrobkoch. Spočíva v určovaní úžitkových hodnôt, ktoré zákazníci pripisujú rôznym vlastnostiam výrobku.

4. Určenie marketingovej stratégie

Po testovaní musí manažér nového produktu vypracovať rámcový strategický plán pre zavedenie výrobku na trh. Marketingový strategický plán zahŕňa 3 časti:

1. prvá časť zahŕňa veľkosť, štruktúru a správanie sa cieľového trhu, plánované umiestnenie výrobku, veľkosť predaja, trhovú podiel a ekonomické ciele na najbližšie roky
2. druhá časť sa zaoberá plánovanou cenou, distribučnou stratégiou a marketingovým rozpočtom pre prvý rok
3. tretie časť obsahuje dlhodobý predaj, ziskové ciele a marketingový mix v priebehu životného cyklu

5. Podnikateľská analýza

Akonáhle manažment vyvinie koncepciu produktu a marketingovú stratégiu, môže prísť k vyhodnoteniu prítlačlivosti navrhovanej podnikateľskej aktivity. Pre tento účel potrebuje údaje o predaji, nákladoch a predpokladanom zisku, aby mohol určiť, či budú uspokojené ciele firmy. Ak áno, tak môže koncepciu produktu presunúť do etapy vývoja produktu. Ak sa vyskytnú nové informácie, je potrebné prehodnotiť podnikateľskú analýzu.

Určovanie predaja

Manažment potrebuje určiť, či bude predaj dostatočne vysoký, aby prinášal uspokojivý zisk. Celkový predpokladaný predaj je daný súčtom prvých predajov, obnovovacích predajov a opakovaných predajov. Metódy určovania predaja závisia od charakteru výrobku, či ide o jednorázový, nie veľmi často kupovaný alebo často kupovaný výrobok.

a) Pri odhade prvého predaja nových výrobkov sa berie do úvahy počet potenciálnych zákazníkov, ktorý sa nazýva trhovú potenciál a odhad preniknutia na trh na základe vplyvu veľkého množstva faktorov vrátane výšky marketingových nákladov a aktivít konkurenčných firiem

b) Pri odhade obnovovacích predajov sa najprv musí určiť funkcia pravdepodobnosti rozdelenia veku prežitia výrobku, koľko výrobkov sklame v prvom roku, atď. Nízka hodnota pravdepodobnosti prežitia teoreticky signalizuje časový okamih nárastu obnovovacích predajov.

c) *U často nakupovaných výrobkov* odhadujú predajcovia veľkosť opakovaných predajov. Vysoký podiel opakovaných nákupov svedčí o tom, že výrobok je úspešný a zákazníci sú s ním spokojní.

Odhadovanie nákladov a zisku

Na základe predpovede predaja môžu manažéri stanoviť očakávané náklady a zisky z uvažovanej podnikateľskej aktivity. Na odhade nákladov sa podieľa oddelenie výskumu a vývoja, ďalej výrobné, marketingové a finančné oddelenie. Do tohto odhadu zahrňujeme plánované variabilné náklady, výnosy z predaja, ziskové rozpätie, marketingové náklady, režijné náklady, náklady na vývoj nového výrobku, zisk z predaja, celkový zisk.

Stredom pozornosti sú maximálna strata investícií a doba návratnosti vlozenej investície. Jednou z analytických metód využívaných pri plánovaní je analýza rizika. Využíva tri odhady (optimistický, pesimistický a najpravdepodobnejší) pre každú veličinu meniacu sa v čase, ktorá ovplyvňuje zisk pri predpokladanom marketingovom prostredí a marketingovej stratégii počas plánovaného obdobia. Pomocou počítača sú stanovené možné ekonomické výsledky vrátane ich pravdepodobnostného rozdelenia, ukazujúce rozsah očakávanej návratnosti a ich pravdepodobnosti.

6. Vývoj výrobku

Ak koncepcia nového výrobku úspešne prejde podnikateľským testom, presunie sa do etapy vývoja a technickej prípravy, aby bola zrealizovaná do svojej fyzickej podoby. Táto etapa dá odpoveď na to, či sa dá koncepcia nového výrobku previesť do technicky a komerčne vhodnej podoby. Vývojové oddelenie vytvorí jednu alebo viac fyzických verzií výrobkovej koncepcie. Usiluje sa o vytvorenie *prototypu*, ktorý bude spĺňať tieto kritériá: zákazníci v ňom uvidia stelesnenie kľúčových vlastností výrobkovej koncepcie, umožní demonštrovať bezpečnosť výrobku pri jeho bežnom používaní a bude ho možné vyrobiť za predpokladané náklady.

Keď je prototyp vyrobený, musí prejsť *prísnymi funkčnými a zákazníkymi skúškami*. *Funkčné skúšky* prevádzajú technici za rôznych podmienok, aby sa uistili, že výrobok funguje bezpečne a efektívne. *Spotrebiteľské testovanie* môže mať rôzne formy, od privedenia spotrebiteľov do laboratória až k poskytnutiu vzoriek pre domáce testovanie.

Metódy merania spotrebiteľských preferencií

Spotrebiteľské preferencie sa môžu merať rôznymi technikami. Predpokladajme, že predložíme zákazníkovi 3 položky – A, B a C, napr. 3 kamery.

Metóda jednoduchého poradia vyžaduje od spotrebiteľa, aby vyjadril svoje preferencie zoradením položiek, napr. $A > B > C$. Výhodou tejto metódy je jej jednoduchosť, neumožňuje vyjadriť intenzitu preferencií a veľkosť preferencie jednej položky pred druhou. Nie je vhodná pre analyzovanie väčšieho množstva položiek.

Metóda párového porovnávania vyžaduje predloženie súboru všetkých párových kombinácií uvažovaných položiek spotrebiteľom, tak aby označil, ktorým položkám dáva prednosť, napr. AB a A preferuje pred B, AC, BC. Výhodou je, že respondenti ľahko určia preferenciu z dvoch porovnávaných položiek a respondent sa môže sústrediť vždy iba na dve položky bez ohľadu na ostatné.

Metóda pomerného hodnotenia vyžaduje, aby respondent vyjadril stupeň obľúbenosti posudzovaných položiek pomocou stupnice, napr. máme sedembodovú stupnicu 1- značne neobľúbený, 4- indiferentný, 7- značne obľúbený. Toto hodnotenie poskytuje oveľa viac informácií ako predošlé metódy. Táto metóda je veľmi jednoduchá a navyše je vhodná pre stanovenie preferencií pri veľkom počte položiek.

7. Testovanie trhu

Ak je manažment spokojný s funkčným a psychologickým prevedením výrobku, je možné dať mu značku, balenia a navrhnuť u predbežný marketingový program. Ďalším cieľom je testovanie nového výrobku v autentickom spotrebiteľskom prostredí a zistenie ako zákazníci a obchodníci reagujú na manipuláciu, používanie a opakované nakupovanie skutočného výrobku. Rozsah testovania trhu závisí od investičných nákladov a rizika na jednej strane a od časovej tiesne a nákladov na strane druhej. Vysoké riziko neúspechu výrobku si vyžaduje testovanie trhu, aby sa bolo možné vyvarovať chýb.

Testovanie trhu so spotrebiteľským tovarom

Jeho zmyslom je určiť skúšobné nákupy, prvé opakované nákupy, adaptáciu výrobku a nákupnú frekvenciu.

1. Výskum vlnovým predajom

Pri tomto výskume sú zákazníkmi, ktorí si prvýkrát vyskúšali výrobok zdarma ponúkané výrobky za znížené ceny. Takto môže byť ponúknutý výrobok niekoľkokrát (predajné vlny) a firma pritom zisťuje, koľko zákazníkov si opakovane vyberie výrobok a aké bolo ich uspokojenie.

2. Stimulované testovanie trhu

Vyžaduje si to získanie tridsiatich alebo štyridsiatich a tí sú dotazovaní, ktoré značky určitej kategórie výrobkov poznajú a ktorej dávajú prednosť. Potom sú pozvaní na besedu a účastníci sú zoznamení s novými reklamami zahrňujúcich určitý okruh výrobkov. Firma takto zisťuje, aký počet zákazníkov si kúpi nový výrobok alebo si kúpi konkurenčný. Takto je možné merať relatívnu účinnosť reklamy vzhľadom na konkurenčnú reklamu.

3. Marketingovo riadený test

Niekoľko výskumných firiem ovláda vybrané obchodné domy, ktoré sú ochotné testovať nové výrobky. Firma, ktorá chce testovať trh s novým výrobkom, si určí počet a umiestnenie obchodov. Výskumná firma dodá výrobky a určí ich umiestnenie na regáloch, počet vzoriek, spôsob ich prezentácie a ceny. Predajný výsledok môže byť sledovaný podľa pohybu tovaru na regáloch alebo sa tiež môže testovať vplyv lokálnej propagácie. Riadený test umožňuje skúmať vplyv vnútropodnikových faktorov a obmedzenej reklamy na nákupné správanie sa bez priameho zapojenia spotrebiteľov.

Pri rozhodovaní manažmentu o testovaní trhu je dôležité vedieť odpovedať na otázky:

- V koľkých mestách uskutočniť testovanie? (vo väčšine prípadov sa používajú 2 až 6 miest)
- Ktoré mesto? (neexistuje mesto, ktoré by predstavovalo celonárodné demografické a psychografické trhové podmienky)
- Doba testovania? (čím dlhšie trvá, než sa objavia opakované nákupy výrobkov, tým je potrebná dlhšia doba testovania)
- Aké informácie? (manažment rozhodne aké informácie sú potrebné zhromažďovať a to vzhľadom k ich hodnote a nákladom na ich získanie)
- Čo robiť? (ak testovanie preukazuje vysoké skúšobné a opakované nákupy, je to signál k celonárodnému uvedeniu výrobku na trh)

Testovanie trhu s priemyselným tovarom

Drahé priemyselné výrobky a nové technológie sú bežne podrobené testovaniu α a β . **Testovanie α** je určené pre vyhodnotenie a zdokonalenie výkonnosti, spoľahlivosti, dizajnu a výrobných nákladov výrobku. Následné **testovanie β** je určené pre budúcich spotrebiteľov, ktorí sú požiadaní, aby diskretné posúdili užitočné vlastnosti pripravovaných výrobkov, čo prináša úžitok obidvom stranám dodávateľom a odberateľom.

8. Komericializácia

Testovanie trhu poskytne manažmentu dostatok informácií, aby sa mohli rozhodnúť, či zaviesť nový výrobok na trh. Dôležité je načasovanie a celé naplánovanie tohto posledného kroku zavádzania nových výrobkov na trh.

Kedy (načasovanie)

Firma stojí pre tromi možnosťami:

- vstúpiť prvá – firma, ktorá vstúpi prvá na trh získa výhody prvenstva, ktoré spočívajú v získaní dôležitých dodávateľov a zákazníkov a povesti vedúceho postavenia na trhu. Na druhej strane konkurencii umožňuje vyhnúť sa chybám, ktoré spôsobí prvý na trhu a finálne doladenie výrobku.
- vstúpiť paralelne – vstup spolu s konkurenciou sa využije čas na zdokonalenie výrobku
- neskorší vstup – tento postup má tri potenciálne výhody. Konkurent musí vynaložiť náklady na informácie o trhu o novom výrobku, konkurenčné výrobky môžu odhaliť určité problémy, ktorým sa môžeme vyhnúť a môžeme sa dozvedieť aký veľký je trh.

Kde (geografická stratégia)

Firma sa musí rozhodnúť, či nový výrobok zavedie na lokálnom, regionálnom, národnom alebo medzinárodnom trhu. Iba málo firiem má dôveru zaviesť nový výrobok na celonárodnom alebo na celosvetovom trhu. Radšej postupujú podľa plánu postupného pokrývania trhu.

Komu (nádejné cieľové trhy)

V rámci pokrývania trhu musí firma zamerať svoju distribúciu a propagáciu na perspektívne skupiny zákazníkov, za ktoré môže považovať tých, ktorí spĺňajú tieto kritériá:

- rýchlo sa prispôbujú novému výrobku
- sú silní užívatelia
- ich názory sú rešpektované
- náklady na ich získanie nie sú vysoké

Cieľom je zabezpečiť silný predaj, motivovať predajcov a priláhať ďalších potenciálnych zákazníkov.

Ako (marketingová stratégia zavádzania)

Firma musí vypracovať akčný plán pre zavádzanie nových výrobkov pre pokrytie trhu, a to pomocou metódy kritickej cesty (CPM – critical path method), ktorá vyžaduje zostavenie grafu, ktorý je modelom zavádzania výrobku na trh a zobrazuje všetky činnosti v ich vzájomných nadväznostiach.

Proces adaptácie spotrebiteľa

Príjemcovia nových produktov prechádzajú piatimi etapami:

- ❖ Uvedomovanie si – uvedomuje si inováciu, ale nemá o nej informácie
- ❖ Záujem – spotrebiteľ má motiváciu k získaniu nových informácií
- ❖ Hodnotenie – zvažuje, či má nový výrobok vyskúšať
- ❖ Vyskúšanie – skúša inováciu, aby si upresnil jej spotrebiteľskú hodnotu
- ❖ Adaptácia – pravidelný užívateľ

Faktory ovplyvňujúce proces adaptácie

- o ľudia sa líšia v ochote skúšať nové veci
- o veľká úloha osobného vplyvu v adaptačnom procese (účinné pôsobenie stanoviska jednej osoby na ostatných)
- o vplyv charakteristických vlastností na mieru adaptácie (relatívna výhoda inovácie, kompatibilita, zložitosť, deliteľnosť- vyskúšanie, komunikatívnosť)
- o premenlivé postoje organizácií k adaptácii

Na základe týchto skutočností rozdeľujeme ľudí na základe odlišnej doby adaptácie na :

1. inovátori 2,5%
2. včasní adaptéri 13,5%
3. včasná väčšina 34%
4. neskorá väčšina 34%
5. oneskorení 16%