

## Razvoj novih izdelkov (1)

### 1. poglavje - Strateški elementi razvoja novih izdelkov

#### Zakaj študirati procese razvoja novih izdelkov?

- velik posel - milijarde EUR se porabi letno samo za tehnični razvoj,
- največje dobičke nosijo radikalni izumi, ki odpirajo nove blagovne skupine,
- rast je na zasičenih trgih velikokrat mogoča samo prek vpeljevanja novih izdelkov in storitev.

#### Od izdeje do uspeha:

- manj kot 70 jih gre skozi uvodne faze filtriranja,
- manj kot 50 jih pride do konceptualizacije in vzorčenja,
- nekaj več kot 30 jih pride do 0. serije,
- 30 jih prestane testiranja,
- 25 jih je lasniranih na trg,
- 10 od teh 25 (okoli 40%) je uspešnih.

#### Globalizacija pri razvoju novih izdelkov:

- najboljša podjetja 50% razvojnih sredstev porabijo v tujini,
- design, R&R in proizvodnja se lahko izvajajo na različnih lokacijah po svetu,
- težave: koordinacija lansiranja novih izdelkov v različnih kulturnih okoljih,
- globalna inovacijska kultura - sposobnost prepoznati in upoštevati razlike v poslovnih praksah in kulturnih okoljih.

#### Kaj je nov izdelek?

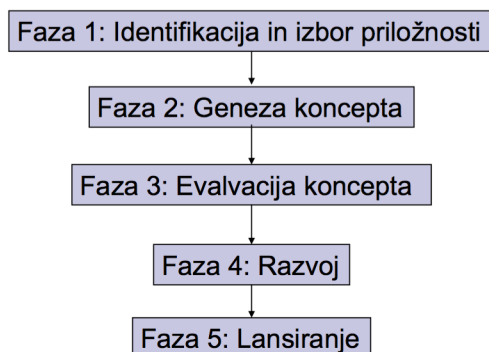
- novo na svetu (10% vseh novih izdelkov): izdelki, ki ustvarjajo nov trg,
- novi izdelki za podjetja (20%): izdelki, ki omogočijo podjetju vstop v novo blagovno skupino,
- razširitve izdelčnega spleta (26%): razširitve linij, ki znotraj obstoječega trga povečajo nabor izdelkov istega podjetja,
- izboljšave in nadgraditve obstoječih izdelkov (26%): bolje narejeni obstoječi izdelki,
- repozicioniranje (7%): izdelki, ki se namenijo novim trgom ali drugačni uporabi. Vključujejo tudi ciljanje novih odjemalcev ali novih trgov,
- nižanje stroškov (11%): novi izdelek ohrani funkcionalnost ob nižjih stroških. Nov izdelek tukaj običajno pomeni novo embalažo ali nove postopke proizvodnje.

#### Strateški elementi razvoja novih izdelkov:

- proces razvoja novega izdelka (proces zaporednih korakov, ki pelje idejo novega izdelka skozi razvoj koncepta, fazo evaluacije, razvoja, lansiranja in obnašanja podjetja po lansiranju,
- diagram novega izdelka - PIC (strategija delovanja razvojnega tima, ki skrbi, da se razvoj odvija v skladu s cilji podjetja in tržnimi priložnostmi),

- portfelj izdelkov (način opredelitve, kateri novi izdelki so najboljši za dodajanje k obstoječi izdelčni lijini ob danih finančnih in strateških ciljih).

Osnovni proces razvoja novega izdelka



## Razvoj novih izdelkov - PIC (2)

Pregled in identifikacija priložnosti

2. poglavje - Proces novega izdelka in PIC

Faza 1: identifikacija in izbira priložnosti

- aktivna in pasivna generacija priložnosti novih izdelkov. Predlogi novih izdelkov, spremembe v trženjskih načrtih, spremembe resursov, potreb in zahtev na trgu,
- raziskave, ovrednotenja in rangiranje (kot priložnosti, ne kot koncepti izdelkov).

Faza 2: geneza konceptov

- izbira visoko potencialnih priložnosti in pričetek vključevanja porabnikov v proces,
- zbiranje konceptov, ki sovpadajo s priložnostjo.

Faza 3: ocenjevanje konceptov

- ocenjevanje konceptov z vidika tehničnih, marketinških in finančnih kriterijev,
- rangiranje konceptov po ocenah.

Faza 4: razvoj (tehnične veščine)

- specifikacija in razvojni proces,
- dizajn prototipov, testiranje in ocenjevanje prototipov po predpisanih protokolih, dizajn proizvodnje najboljšega prototipa, nulta serija.

Faza 4: razvoj (trženje veščine)

- priprava strategij, taktik in detajlov lansiranja trženjskega načrta, priprava in potrditev poslovnega načrta.

#### Faza 5: lansiranje

- zagon distribucije izdelka (lahko na omejenem geografskem območju) in upravljanje programa lansiranja.

#### Nove storitve:

- orodja za razvoj so ista,
- več je iteracij, saj ni fizičnih izdelkov in so zato cenejše,
- formula za uspeh je ista – edinstven superiorni izdelek ali storitev,
- hitrost je pomembna,
- največ inovacij je na uporabniški izkušnji,
- osebna interakcija med izvajalcem in prejemnikom je ključna.

#### Novi izdelki:

- izzivi so drugačni, koraki pa isti,
- jasna povezava med inovacijo in usmerjenostjo podjetja,
- podjetje mora ustanoviti tranzicijski managerski tim za prenos R&R v proizvodnjo,

#### Najboljše metode razvoja novih izdelkov:

- najboljša metoda ne obstaja,
- podjetja se poslužujejo različnih protokolov,
- »znanost« lahko pokaže na statistično večjo uspešnost sistematičnih in formalističnih podjetij (vendar korelirano tudi z resursi – več resursov imajo velika podjetja in sistematičnost zahteva več resursov).

#### PIC ali zakaj podjetje potrebuje strategijo za nove izdelke?

- da se začrta smer delovanja razvojnega tima (katere tehnologije, kateri trgi?),
- da se začrtajo cilji razvojnega tima (zakaj tim obstaja?),
- da se timu pove, kako naj deluje (kakšna so pravila, omejitve, druge ključne informacije, ki jih je potrebno upoštevati?).

#### Izdelčne platforme kot optimizacija resursov:

- veliko podjetij ugotavlja, da je razvoj enega samega izdelka hkrati neučinkovit zato – platforme: izdelčne družine, ki si delijo podobnost v dizajnu, razvoju ali proizvodnem procesu.

Tipične platforme: blagovne znamke, blagovna skupina, segment trga (po različnih dejavnikih), SBU, distribucijski kanal.

#### Kaj je PIC:

- predstavlja strategijo razvojnega tima,
- je dokument, ki ga pripravi višji management in služi kot uporabniško navodilo razvojnemu timu.

Ali imajo vsa podjetja PIC:

- večina velikih, DA, lahko se sicer imenujejo drugače,
- bolj detajliran in specifičen je PIC, večji je output razvojnega tima.

Vsebina PICa:

- ozadje: ključne ideje, ki izhajajo iz situacijske analize; diktati managementa; razlogi za ustvarjanje PICa,
- fokus: vsaj ena tehnološka rešitev in vsaj en jasno definiran trg; sovpadata in imata dober potencial,
- cilji: katere cilje bo projekt dosegal kratko in dolgoročno, vključno z metriko,
- napotki: pravila igre, omejitve, ki izhajajo iz situacije ali viškega managementa, inovativnost, časovnice, stroški in drugo.

Namen PICa:

- fokusirano delovanje tima,
- dovoljevanje in omejevanje delegacije,
- določitev stroškov, časovnic in drugih parametrov razvojnemu timu.

Koraki določitve PIC-a - ozadje, fokus, cilji:

- ozadje: zakaj imamo prav to strategijo?,
- fokus: tehnološki in trženjski dejavniki, ki so združljivi in imajo potencial,
- cilji: profit, rast, tržni delež,...

Koraki PIC - fokus:

- tehnološki dejavniki vs. tržni dejavniki
  - tehnološki dejavniki predstavljajo sposobnost podjetja pri obvladovanju tehnologij (ne samo proizvodnih ampak tudi drugih - npr. distribucijski sistem...),
  - tržni dejavniki predstavljajo ciljno skupino in uporabo izdelkov.

Tržne in tehnološke priložnosti

Tržne priložnosti	Tehnološke priložnosti
Uporabnik (kategorija)	Tip izdelka
Kupec	Dizajn
Neuporabnik	Proizvodni proces
Maloprodaja/veleprodaja	Patent
Lokacija	Materiali
Uporaba izdelka	Kakovost
Konkurenca	Primarno pakiranje

Koraki PIC - cilji:

- kratkoročni in dolgoročni cilj novega izdelka,
- cilji so sestavljeni iz 3eh dimenzij (dobiček, rast, tržni delež).

Koraki PIC - napotki:

- stopnja inovativnosti (prvi na trgu, imitacija, adaptacija - izboljšave obstoječih lastnih ali konkurenčnih izdelkov),
- čas (prvi, hitri drugi, počasni, pozni),
- razno (izobigiranje konkuriranja določenih podjetjem, priznavanje šibkosti, možnost patentiranja, integriteta izdelka).

Razvoj novih izdelkov (3)

Geneza konceptov

3. poglavje - upravljanje ustvarjalnega okolja

Iskanje idej:

- PIC je definiral "obliko peskovnika",
- najti je potrebno kreativne posameznike, da se v "peskovniku igrajo",
- raziskave sugerirajo 2 tipa kreativcev - umetniški in znanstveni, najboljši posamezniki pa seveda imajo obe lastnosti.

Vloga managementa pri opolnomočenju kreativnih posameznikov:

- programi kreativnega zamišljanja povečajo kreativne sposobnosti, vendar ne veliko

Učinek okolja	Kreativni potencial		
	Brez	Nekaj	Velik
Negativen	Ni kreativnosti	Nizka kreativnost	Nekaj kreativnosti
Visok	Ni kreativnosti	Nekaj kreativnosti	Visoka kreativnost

Aktivnosti, ki spodbujajo kreativnost:

- nekaj anarhij je dovoljeno, vendar kreativci ne smejo kršiti pravil podjetjem
- nekatera podjetja ustvarijo lažne zgodbe, da spodbudijo kreativni tim,
- pogosto premešanje kreativcev,
- posebne nagrade,
- odstranjevanje ovir.

Kako naj bo output kreativnih posameznikov/skupin?

- rezultat je koncept iz katerega nastane izdelek,
- izdelek ustvarjajo 3 dejavniki (korist, oblika in tehnologija - dokler imamo samo 2 imamo koncept, ko imamo 1 nimamo ničesar razen želja)

Kaj je koncept:

- koncept je verbalno ali fizično (v obliki prototipa) izražanje koristi za odjemalca
- vse kar ne komunicira koristi za odjemalca je samo ideja.

## Metode geneze koncept

Dve skupini metod:

- zbiranje obstoječih konceptov,
- uporaba vodenege procesa upravljanja raziskovalnega tima.

Viri obstoječih konceptov:

- zaposelni v oddelki novih izdelkov
  - tehnika: R&R, inženiring, dizajn
  - trženje in proizvodnja
- končni porabniki, dobavitelji, kupci, konkurenca, inovatorji, podjetja za razvoj novih izdelkov, drugi.

Viri izdelanih konceptov:

- drugi viri: svetovalci, oglaševalske agencije, trženjsko raziskovalne agencije, univerze, vlade, raziskovalni laboratoriji, vlade, tiskani viri, mednarodni viri, internet).

Crowdsourcing - vzpodbujanje idej med porabniki.

Ključni uporabniki kot vir:

- kupci asociirani s tekočimi trendi,
- najbolje razumejo probleme in predlagajo rešitve,
- velikokrat probleme rešujejo kar sami ali celo sodelujejo s podjetjem pri reševanju problemov.

Razvoj novih izdelkov (4)

4. poglavje - Zadovoljevanje potreb odjemalcev

Analiza težave: splošni postopek:

1. Izdelek ali kategorijo ali aktivnost za analizo.
2. Identificiraj frekventne uporabnike.
3. Izberi nabor težav asociiranih z izdelkom/kategorijo
  - oceni pomembnost koristi in nivo zadovoljstva.
4. Sortiraj probleme glede na relevantnost oz. resnost.

Analiza problema: viri in metodologije:

- strokovnjaki,
- objavljeni viri,
- kontakti z vašimi kupci in dobavitelji
  - intervjuji, fokusne skupine, opazovanje med uporabo in igre vlog.

Reševanje problema:

- skupinska kreativnost/brainstorming,
- principi brainstorminga:
  - dovoljevanje drugačnih mnenj, kvaliteta rodi kvaliteto,
- pravila za izpeljavo brainstorminga:
  - brez kritik,

- bolj je noro, boljše je,
- nič ne sme upočasniti toka idej,
- kombiniranje in izboljševanje idej.

#### Elektronski brainstorming:

- potrebna posebna programska oprema,
- odstranjuje nekatere slabostranske lastnosti klasičnega brainstorminga (samo eden lahko govori, strah pred nesprejetjem),
- sodelujoči sedijo za računalniškimi terminali,
- prispevke vidijo vsi in se shranjujejo, vendar so anonimni,
- bistveno večje skupine (več sto).

#### Spletne komune:

- podobne elektronskemu brainstormingu (npr. odprte komune Facebook).

#### Uporaba online komun:

- glas kupca,
- sledenje javnim komunam in blogom, z namenom prepoznavanja trendov,
- ustvarite odnos s kupci in omogočite podporo uporabnikom.

#### Slabosti spletnih komun:

- težko je delati z njimi,
- drage in časovno potratne,
- veliko časa je potrebno, da nova komuna postane uporabna,
- zasebnost uporabnikov, lastništvo vsebine (pravne posledice).

#### Razvoj novih izdelkov (5)

### 5. poglavje - Analitične metode analize atributov artiklov

#### Kaj so tehnike analize lastnosti:

- ključna ideja: izdelki imajo parametre - bodoči izdelek mora vsebovati enega ali več teh parametrov,
- trije tipi parametrov: lastnosti, funkcije, koristi,
- teoretični konstrukt: lastnost omogoča funkciji, da zagotavlja korist.

#### Zmanjšanje spremenljivk:

- faktorska analiza (zmanjša originalno število atributov na manj faktorjev med katerimi vsak vsebuje kombinacijo originalnih sorodnih parametrov,
- analiza gruč (zreducira originalno število anketiranih na sorodne skupine).

#### Analiza verzeli?

#### Slabosti analize verzeli?

## 6. poglavje - Tehnike analize parametrov: Kvalitativne tehnike in conjoint

Conjoint analiza:

- Opredeli dejavnike nakupa in pripravi vse kombinacije.
- Anketiranci razvrstijo kombinacije po priljubljenosti.
- Conjoint najde optimalne nivoje parametrov.

Conjoint za kompleksnejše probleme :

- Zgornji problem je zamenjal vse možne kombinacije, kar je pogosto nemogoče
- Za večdimenzionalne probleme, se uporablja frakcionalni faktorski design (prek uporabe podmnožic celotnega nabora možnosti).
- Zelo veliki procesi zahtevajo drugačne pristope.

Komercialne metode conjoint :

Napredne conjoint analize vključujejo:

- Adaptive conjoint analysis (odgovarjajoči se izrečejo o pomembnosti atributov in potem se analiza fokusira samo na pomembne dejavnike).
- Choice-based conjoint analysis (anketirancu se predstavijo posamezne kombinacije, ki se potem rangirajo).

Kvalitativne tehnike analize

- dimenzijska analiza,
- sezname,
- analiza odnosov.

Analiza dimenzij lastnosti: teža, odpornost na rjo, dolžina, barva, materiali, vzdržljivost, odpornost na udarce, okus,...

Idejni spisek lastnosti za industrijski izdelek!

- Lahko spremenimo fizične/kemijske lastnosti materiala?
- So vse funkcije res potrebne?
- Lahko naredimo nov model?
- Lahko zamenjamo obliko?
- Lahko standardne komponente zamenjamo?
- Kaj če bi zamenjali korake procesa?
- Lahko to naredimo bolj kompaktno?



Analiza odnosov:

- Prisiljene kombinacije dimenzij (funkcije, lastnosti, funkcionalnosti).
- Tehnike: Dvo-dimenzionalne matrike. Večdimenzionalne (morfološke) matrike.

## 7. poglavje - Ocenjevanje konceptov

Matrika tveganje/izkupiček pri vsakem ocenjevanju

Odločitev	A - ustaviti projekt	B - nadaljevanje do naslednjega koraka
A. Izdelek na bo uspešen	AA	BA
B. Izdelek bo uspešen	AB	BB

Celice AA in BB so pravilne odločitve.

Celice BA in AA so napake, vendar imajo različne stroške in verjetnosti dogodka. BA je ponavadi precej dražji - če ne upoštevamo oportunitetnih stroškov.

Planiranje ocenjevanja konceptov – 4 pristopi

- neprestano ocenjevanje,
- luknje (potholes),
- ljudje,
- nadomestki.

Neprestano ocenjevanje

- projekt se ocenjuje neprestano (namesto v korakih),
- finančna analiza se tudi izvaja neprestano ,
- ni dovolj začetnih podatkov za kompleksnejše finančne analize,
- nevarnost ustavitve preveč dobrih idej,
- trženje se prične zgodaj v procesu,
- ključ: sodelujoči pri razvoju novega izdelka se izogonejo razmišljanju „dober/slabe“ in s tem prezgodnjemu odstopu od projekta.

Luknje - izogibanje resnično škodljivim problemom za podjetje in fokusiranje nanje, ko se ocenjuje koncepte.

Ljudje:

- predlogi so lahko težko zaustavljivi, enkrat ko so ljudje zanje zagreti,
- potrebne težke ovire, predvsem v pozni fazi razvoja,
- osebne nevarnosti pri razvoju novega izdelka,
- potreba po sistemu, ki ščiti razvojnike.

Nadomestki - potrebnih informacij pogosto ne dobivamo dovolj zgodaj, zato se poslužujemo nadomestkov:

Pravo vprašanje: se bo konkurenca odzvala?

Nadomestno vprašanje: kaj je konkurenca zadnjič naredila?

A-T-A-R: dobiček = št. prodanih izdelkov x dobiček na kos

The A-T-A-R model: definicije

- nakupovalna enota: nakupovalna točka,
- poznavanje: so že slišali za izdelek in vsaj malo poznajo njegove značilnosti in diferenciacijo,
- dobavljivost: če želi kupec preizkusiti izdelek, bo napor za nakup majhen,
- poskus: nakup ali poraba izdelka,
- ponavljanje: izdelek se kupi vsak že 1x po poskusu, priporočila prijateljem.

Pomembni znanjki v zvezi z A-T-A-R:

- vsak dejavnik je predmet ocene (ocene se z vsakim korakom v razvoju izboljšujejo),
- natančne napovedi se lahko izboljšajo z analizami scenarijev (kaj-če) - če menimo, da je napoved dobička napačna, analizirajmo stroške natančnosti posameznega dejavnika.

## 8. poglavje - Ocenjevanje konceptov

Veliko idej se eliminira pred nastankom koncepta prek PIC:

- PIC eliminira veliko idej,
- sledeči tipi idej se eliminirajo pred konceptom:
  - ideje, ki zahtevajo tehnologije, do katerih podjetje nima dostopa,
  - ideje namenjene kupcem, o katerih podjetje nima podatkov in/ali nima stikov,
  - ideje s prevel ali premalo inovativnosti.

Trženjske analize in začetne reakcije:

- analiza trga - poglobljena študija trga, ki ga je PIC izbral za osredotočenje,
  - se opravi takoj, ko je PIC opredeljen.
- začetne reakcije: pregled konceptov s strani zaposlenih, preden grejo v procesiranje tima:
  - izogniti se "bacooka efektu" (prehiter pregled),
  - ne vključi vira v ideje v ta pogled,
  - upoštevaj krhkost idej, zato uporabi več ljudi.

Testiranje konceptov:

- ne bo delovalo ko:
  - se glavna korist nanaša na osebne preference,
  - se koncept nanaša na umetnost in zabavo,
  - ko odjemalci ne vedo, kakšne probleme imajo.

Kaj je koncept izdelka?

- trditev o lastnostih izdelka (obliki ali tehnologijo), ki bo zagotavlja izbrane koristi primerjalno z ostalimi izdelki ali rešitvami, ki že obstajajo.

Cilji testiranja konceptov:

- identifikacija slabih konceptov z namenom eliminacije,
- grobo napovedovanje prodaje ali deleža preizkusa, ki ga bo izdelek dosegel,
- pomoč pri razvoju ideje.

Proces testiranja koncepta:

- zapiši koncept, določi obliko, določi ceno, določi ciljno skupino testiranja, pripravi vprašalnik, izvedi anketiranje, analiziraj.

Nekaj ključnih dejavnikov testiranja koncepta:

- sporočilo koncepta (opisno, slikovno, prototip), ciljna skupina, situacija (kdaj, kako), sekvenca intervjuvanja (je koncept razumljiv? verjeten? zanimiv? realen?).

Celovito filtriranje (full screen):

- zadnji pregled, preden se odločimo za porabo resursov R&R,
- metode rangirajo od enostavnih seznamov do kompleksnih matematičnih modelov.

Cilji celovitega filtriranja:

- odločitev ali naj se koncept razvija v protokol izdelka (znamo narediti?, si želimo narediti?),
- pomoč pri upravljanju procesa filtriranja konceptov (recikliranje in ponovna obdelava konceptov),
- spodbujanje med-funkcijske komunikacije v podjetju.

Metode celovitega filtriranja:

- subjektivna ocena,
- testiranje koncepta, ki mu sledi ocena dobičkonosnosti projekta,
- modeli lestvic.

Poglavje 9. - napovedovanje prodaje in finančnih učinkov

Zakaj je finančna analiza za nove izdelke težavna?

- ciljna populacija lahko ne pozna izdelka, zato se težko izreče o nakupnih namerah,
- malo podatkov iz trženjskih raziskav,
- dinamičnost trga,
- slabo računovodstvo,
- spremembe v tehnologiji.

## 10. poglavje - protokol izdelka

Kaj in zakaj protokol?

- druga imena: značilnosti izdelka, definicija izdelka...,
- protokol predstavlja ključen dejavnik pri uspešnosti razvoja novega izdelka.

Cilji protokola:

- določitev nalog trženjske in R&R ekipe,
- postavi omejitve in časovnico razvoju,
- omogoča upravljanje proces razvoja (kaj je potrebno narediti, kdaj, zakaj, kako, kdo).

Vsebina protokola izdelka: cilji trga, pozicioniranje izdelka, konkurenčna primerjava, časovnice, financiranje, luknje.

## 11. poglavje - upravljanje razvoja tima

Možnosti organizacije tima razvoja novega izdelka:

- funkcijska - delo opravljajo različni oddelki, z nizko stopnjo fokusa na projekt
- funkcijska matrika - specifičen time ljudi iz različnih oddelkov; projekt zelo blizu obstoječim izdelkom,
- balansirana matrika - funkcijski in projektni dejavnik enako pomembna,
- projektna matrika - člani ekipe so člani projekta naprej, šele nato funkcijski specialisti,
- samostojno podjetje - člani ekipe se izločijo iz trenutnega posla in se 100% ukvarjajo z novim izdelkom.

Težave s spinoff in projektnimi matrikami:

- upravljanje novih podjetij oz. samostojnih celic se je izkazalo za težavno,
- matrične strukture lahko posatnejo zelo kompleksne, kar vodi v nepotreben overhead.

Dejavniki odločitve oblike projektnega tima:

- visoka stopnja projektizacije zahteva med-funkcijsko integracijo,
- če je za projekt kritično funkcijsko znanje, je bolje tim oblikovati funkcijsko,
- če bodo posamezniki del projekta kratek čas, je bolje tim oblikovati funkcijsko.

Kdo so člani timov:

- glavni tim (upravljanje oddelčnih funkcij),
- Ad Hoc skupine (podpora glavnemu timu),
- razširjeni člani tima.

Gradnja tima:

- vzpostavitev kulture komunikacije, alokacija funkcij, izbira vodij, izbira članov.

Vloge in sodelujoči:

- projektni vodja (koordinator, sodnik),
- produktni šampion (motivator, projektni vodja),
- sponzor,
- racionalist,
- strateg,
- inovator (vir ideje).

Ključni principi razvoja novega izdelka: jasnost ciljev, lastništvo, vodenje na višjem in projektnem nivoju, integracija v poslovne procese podjetja, fleksibilnost.

Izzivi pri upravljanju tima:

- upravljanje med-funkcijskih razlik,
- upravljanje toka informacij,
- nagrade in motivacije,
- razpustitev tima.

Virtualni timu:

- timi, ki so povezani elektronsko
- lahko komunicirajo na velike razdalje,
- izzivi: merjenje uspešnost, nadzor.

Upravljanje globanih timov:

- zakaj so v porastu (hiter razvoj novih izdelkov, povečana kompleksnost novih izdelkov),
- izzivi (kulturne razlike, fizična oddaljenost).

## 12. poglavje - testiranje izdelkov med odjemalci

Kaj je testiranje izdelkov med odjemalci? - Testiranje izdelka pod normalnimi pogoji uporabi.

Nekaj pojmov:

- alfa testiranje: testiranje znotraj podjetja,
- beta testiranje: testiranje pri odjemalcih.

Cilji beta testiranja: ugotoviti, ali izdelek deluje in nima napak.

Argumenti proti testiranju izdelkov pri kupcih:

- veliko denarja je že bilo porabljenega na razvoju izdelka,
- tržejnske raziskave kažejo, da je izdelek dober,
- konkurenca pripravlja podoben izdelke,
- odjemalci se morajo naučiti uporabe izdelka sami.

Testiranje pri kupcih bi lahko identificiralo probleme uporabe.

Znanje, ki ga pridobimo s testiranjem novega izdelka:

- prvi vtis s srečanjem odjemalcev z izdelkom,
- prve izkušnje ("deluje"),
- ali zadovoljuje ključne koristi (beta testiranje).

Ključne dimenzije pri testiranju:

- sodelujoči pri testiranju (tehnični sodelavci),
- način kontaktiranja (e-mail),
- razkritje identitete (da/ne),
- stopnja razlage, stopnja nazdora na testiranjem,
- čas trajanja (enkratna vs. daljša obdobja),
- izvor izdelka,
- oblika izdelka,
- servis raziskave.

### 13. poglavje - lansiranje novega izdelka

Pregled ciljev PICa:

- cilji adoptacije pri kupcih (upraba, zadovoljstvo, prodaja),
- finančni cilji (marže, ROI),
- uspešnost izdelka na nivoju izdelka (stroški, uspešnost, kakovost),
- drugi (sprememba podobe, sprememba motivacije).

Odločitve na nivoju strateške platforme:

- čas življenja novega izdelka (trajno, začasno),
- agresivnost,
- tip iskanega povpraševanja,
- konkurenčna prednost,
- razlogi za nov izdelek,
- podoba.

Čas trajanja novega izdelka:

- strateške možnosti:
  - permanenten, samostojni izdelek,
  - permanenten, vendar povezan z drugimi izdelki iste platforme,
  - začasen: ker podjetja razvijajo konstanten tok novih izdelkov, jih je velika večina začasnih.

Tip iskanega povpraševanja:

- primarno povpraševanje: za izdelke, ki so trgu novi,
- menjava povpraševanja: izboljšava ali nadgradnja izdelka (nov čip za računalnik, nov avto),
- selektivno povpraševanje: za vstop na ustaljen trg.

Hitrost vstopa na trg:

- počasen - preverjanje izdelka, storitvenih kapacitet, proizvodnje,...
- srednji vstop, ki se pohitri v trenutku, ko je uspeh zelo verjetn,
- hiter vstop, ki ga omejujejo samo kapacitete.

Drugi dejavniki odločitve:

- agresivnost (agresivno vs. previdno nastopanje),
- iskana konkurenčna prednost,
- razmerje do konkurence,
- podoba (nova podoba, sprememba obstoječe podobe).

Ciljni trgi:

- različne oblike segmentacije trgov,
- mikromarketing in masovno prilagajanje,
- upoštevanje difuzije inovacije.

!!Pozicioniranje:

- kdo - zakaj- kako,
- komu prodajamo izdelek,
- zakaj naj bi ga kupovali

Komu je izdelek namenjen:

- uporabniki vs. ne-uporabniki,
- kriteriji ciljnega trga (demografski, geografski, psihografski),
- vsi - masovno trženje.

Odločitve v zvezi z znamčenjem:

- kakšna je vloga blagone znamke,
- planiramo linijo izdelkov,
- pričakujemo dolgoročno pozicijo na trgu,
- kakšen je budget,
- sporočilo znamke jasno in pomembno.

Zaščitni znak in registracija:

- zaščitni znak: beseda, simbol, logotip, besedna zveza,
- zaščitni znak predstavlja pravno zaščito, blagovna znamka pa trženjsko strategijo.

Gradniki premoženja blagovne znamke:

- glavni gradniki (imena, logotipi, simboli)
- kriteriji izbire (prenosljiv, prilagodljiv, enostavno zapomnljiv).

Kako premoženje blagovne znamke ustvarja vrednost:

- visoka zvestoba - nižji stroški marketinga,
- visoka prepoznavnosti - lažja prodaja,
- visoka zaznana kakovost - višja cena, pozicioniranje na podlagi kakovosti,
- več/boljše asociacije - ustvarja pozitivno podobo,
- drugi elementi - dobri odnosi s kanali.

Vrednost za odjemalce: povečuje zadovoljstvo pri uporabi, povečuje varnost nakupa.

Vrednost za podjetje: vir konkurenčne prednosti, povečuje učinkovitost trženjskih aktivnost, povečuje število zvestih porabnikov.

Gradnja premoženja blagovne znamke:

- ustvarjanje prepoznavnosti blagovne znamke,
- ustvarjanje asociacij na blagovno znamko,
- gradnja pozitivne zaznane kakovosti,
- ustvarjane skupine zvestih porabnikov.

Strategije pri znamčenju:

- krovna/korporativna znamka (Kellogg's uporablja korporativno znamko na vseh izdelkih),
- strategija posameznih blagovnih znamk (noben izdelek P&G ne nosi imena P&G v imenu izdelka - Tide, Bold).

Pakiranje:

- vloga pakiranja - zaščita, varnost, display,
- pakiranje uporabniku pomaga pri nakupu, omogoča ponovno uporabo, vsebuje seznam nevarnosti in pomaga pri recikliranju,
- pakiranje kot orodje konkurenčne prednosti - prepoznavnost, enostavnost uporabe, privlačnost za odjemalca...

#### 14. poglavje - implementacija strateškega načrta lansiranja

Taktične odločitve in aktivnosti, ter vpliv na povpraševanje:

- trženjsko - komunikacijski splet:
  - oglaševanje,
  - kuponi (povečevanje prepoznavnosti),
  - PR (nove tehnologije),
  - vzorci,
  - beta testiranja.
- prodaja in distribucija:
  - sejmi/demonstracija (pojasnjevanje relativne prednosti izdelka, kjer obstaja negotovost),
  - tehnična podpora (kjer obstajajo primeri ne-kompaktibilnosti pri uporabi),
  - struktura distribucije (neporesni kanali),
  - intenzivnost pokritja (kjer je potrebno servisirati izdelek relativno enostavno),
  - popusti članom verige.
- cena:
  - vstopna cena,
  - administrativna cena,



- izdelek:
  - širina asortimana,
- čas:
  - izbris izdelka (visoke marže),
  - pred - najava.

#### Beachhead:

- se nanaša na visoke stroške TK komunikacije, ki so namenjeni ustvarjanju prodaje,
- veliko povečevanje stroškov TK spleta naj bi obrnilo krivuljo prodaje v porast,
- prične z najavo,
- ključne odločitve: kdaj prenehati?, kako vemo, da je prodaja "prijela"?

#### Pomen osebne prodaje pri lansiranju:

- kdaj v procesu razvoja se prodajniki vključijo (industrijski izdelek, porabniški izdelki),
- če izdelek prehaja meje trgov obstoječih izdelkov, je potrebno osebje natrenirati pravočasno,
- zagotoviti je potrebno zadostno zalogo, ko gre prodajno osebje na trg,
- delitev prodajnega osebja po kupcih in ne več po teritorijih.

#### Cilji A-T-A-R:

- skupina za razvoj novega izdelka mora prepričati sebe in management, da nov izdelek lahko doseže prepoznavnost, dostopnost, preizkus in ponovne nakupe,
- zadostno količino za sprejemljive stroške.

#### Prepoznavnost:

- različno merimo,
- kako ustvarimo prepoznavnost - oglas ali prodajni klic, ogled delovanja izdelka v živo, PR članek v novicah.

#### Zaloge in dobavljivost:

- storitve distribuiramo direktno,
- velika večina izdelkov pa uproablja distributerje ali agente,
- pri samem razvoju izdelka je potrebno imeti v mislih tudi člene distribucijske verige in njihove značilnosti.

#### Motivacija členov distribucijske verige:

- povečevanje količine,
- povečevanje marže,
- zmanjšanje stroškov člena veriga,
- sprememba odnosa do linije izdelkov z spremembo podobe linije.

Ovire za preskus:

- pomanjkanje interesa v trditvah,
- ne verjamemo trditvam,
- ravnodušnost,
- vezava na konkurenco,
- pomanjkanje priložnosti,
- stroške,
- rutina,
- nevarnost zavrnitve.

15. poglavje - testiranje na trgu

Kje smo danes tehnološko:

- podatki iz skenerej omogočajo takojšnje zbiranje prodaje,
- matematični modeli napovedovanja prodaje omogočajo izračune na relativno majhnem številu podatkov,
- testiranja se izvaja v vseh fazah razvoj izdelka,
- testiranje trga je tismko delo in ni v domeni izključno oddela za trženjske raziskave.

Dva glavna odgovora, ki jih dobimo s testiranjem na trgu:

- natanča napoved prodaje v EUR in enotah,
- diagnostika za namen nastavitve lansiranja.

Odločitev ali testiramo na trgu?

- posebne zahteve PICa (omejen čas, budget),
- katero informacijo potrebujemo (pričakovana prodaja v kosih),
- stroški (direktni stroški testiranja, stroški lansiranja),
- narava trg,
- zmožnosti obstoječe tehnologije testiranja trga.

Tipi informacij, ki nam manjkajo:

- proizvodni proces: je prehod iz pilotne serije v redno enostaven,
- prodajalci: se bodo držali dogovorov glede lansiranja,
- servisna infrastruktura: je primerna,
- odjemalci: bodo kupovali in uporabljali izdelek, kot je bilo pričakovano.

Špekulativna prodaja:

- pogosto uporabljena v B2B in pri trajnih porabniških izdelkih,
- pogosto izvajajo prodajalci na terenu.

Pogoji za špekulativno prodajo:

- dobri odnosi med dobaviteljem in kupcem,
- nov idelek je tehničen in za odločitev potrebujemo zelo malo impulzov s trga,
- druge oblike raziskav so predrage in je odločitev lansiranje izdelka nizkega tveganja.

#### Simuliran test trga (STT):

- ustvarjanje namišljene nakupne situacije in opazovanje obnašanja politikov,
- po opazovanje vprašanj odjemalce, ali bi izdelek ponovno kupili,
- uporabno za netrajne izdelke.

#### Postopki za simuliran test trga:

- prestrezanje v trgovskih centrih,
- samostojni vprašalnik
- mini - trgovina (eksperiment),
- preskusni paket,
- telefonsko sledenje ponudbi.

#### Slabosti STM:

- matematična kompleksnost,
- navidezni pogoji,
- morebiti napačne predpostavke glede dobavljivosti,
- ni uporabno za popolnoma nove izdelke, ker ne obstajajo podatki za nazaj.

#### Kontrolirana prodaja prek neformalnega prodajanja:

- uporabna za B2B izdelke in B2C izdelke, ki se prodajajo direktno končnim kupcem,
- učenje prodajnega osebja, izročitev izdelka in prodajnega materiala osebju in klicanje strank,
- prava predstavitev, prava prodaja.

#### Kontrolirana prodaja prek neposrednega trženja:

- več zasebnosti pred konkurenco,
- povratna informacija je takojšnja,
- pozicioniranje in izgradnja podobe sta enostavnejša, kjer lahko več informacije pošljemo v različnih oblikah ter jih tako tetiramo,
- cenejša od ostalih tehnik.

#### Mini trgi:

- izbor omejenega števila trgovin,
- brez uporabe medijev,
- lahko se izvajajo demonstracije v trgovini,
- uporaba popustov ali drugih tehnik za pridobivanje imen sodelujočih.

#### Testni trg:

- več testnih mest hkrati,
- izdelek se v ta mesta prodaja prek standarnih distribucijskih kanalov,
- včasih se je to uporabljajo za odločitev če lansirati nov izdelek, danes pa kako.

Za in proti testiranju trga:

- prednosti (zmanjševanje tveganj - finančno; strateške izboljšave - trženjski spet, proizvodne kapacitete),
- slabosti (strošek, čas - oslabi konkurenčno prednost, konkurent lahko popači test s svojo aktivnostjo).

Rollout (postopna vpeljevanje izdelka na trg):

- omejen del trga,
- začetni trgi niso nujno reprezentativni.

Tipi rollout-a: geografski, po načinu uporabe, po vplivu, po trgovskem kanalu.

Nevarnosti rollout-a:

- lahko zahteva investicijo v maksimalno proizvodno kapaciteto,
- konkurenca se lahko hitro odzove, v času ko se rollout odvija,
- težave pri vstopu v distribucijske kanale,
- pomanjkanje publicitete, ki ga dobi 100% lansiranje na vseh trgih.

17. poglavje - zakonodajne zahteve

Odgovornost: tipologija virov poškodb:

- napake v designu (neustrezni materiali),
- defekti v proizvodnji,
- nepravila navodila in opozorila,
- nevarnost po uporabi.
- 

4 pravne osnove za odgovornost proizvajalca:

- malomarnost (proizvajalec dovoli, da je izdelek nevaren),
- garancija (obljuba, ekspresna garancija - izjava o dejstvih v zvezi z izdelkom; implicitna garancija - nastane ko je izdelek dan v uporabo),
- striktivna odgovornost (prodajalec je odgovoren da v prodajo ni dal defektnega izdelka),
- napačna uporaba.

Priprava na odpoklic izdelkov:

- pred odpoklicem:
  - določite odgovorno osebo odpoklica,
  - opredelite kanale za direktno komunikacijo s strankami,
- med odpoklicem:
  - opredelite nevarnosti,
  - obvestite vmesne člene in stranke o nevarnostih,
- po odpoklicu:
  - poskusite popraviti ugled podjetja,
  - sledite učinkovitosti odpoklica.

Druga področja, ki zadevajo splošno javnost:

- okoljevarstvene zahteve,
- piratstvo,
- morala,
- monopol,
- osebna etika.

Okoljevarstvene potrebe:

- nov izdelke obremenjuje okolje, ko
  - materiali, ki so vgrajeni so težko dobavljivi,
  - design ali proizvodnja ustvarjata škodljive izpuste,
  - po uporabi ne moremo reciklirati,
- nekatera podjetja testirajo izdelke pri inštitucijah v Nemčiji ali Skandinaviji, ki imajo najbolj striktno okoljevarstvene predpise,
- biti vodilen v proizvodnji zelenih izdelkov je lahko konkurenčna prednost.

Piratstvo:

- ogroža premoženje blagovne znamke,
- kategorije piratstva:
  - kopiranje: nepooblaščen izdelava izdelkov,
  - piratstvo blagovne znamke: nepooblaščen uporaba blagovne znamke,
  - zelo podobni logotipi,
  - kopiranje intelektualne lastnine: CD, DVD,...

Zaščita pred piratstvom:

- komunikacija,
- tožba,
- vlada,
- neposreden kontakt s pirati,
- označevanje na izdelku,
- proaktivno trženje.

Kaj lahko stori produktivni vodja?

- vključi varnost v PIC,
- kontrolni mehanizmi,
- testiranje izdelkov,
- trženje pripravi etike z opozorili,
- pravilno in ekstenzivno testiranje na trgu,
- učenje (zaposlenih in odjemalcev).