

Projektowanie Nowego Produktu (PNP)

New Product Development

1

Interpretacje pojęcia „nowy produkt”

- nowy produkt to produkt o wysokim stopniu sprawności, trwałości i estetyki, porównywalny z globalnymi standardami oraz parametrami techniczno-ekonomicznymi, wprowadzany na dotychczasowe lub tworzący nowe rynki.
- *każda modyfikacja dotychczasowego wyrobu, która zwiększa jego konkurencyjność i atrakcyjność dla nabywców, jest równoznaczna z uznaniem zmodyfikowanego wyrobu za nowy produkt.*
- za nowy produkt można uznać tylko taki, który po raz pierwszy jest oferowany na danym rynku oraz zaspokaja nowe potrzeby odbiorców lub w lepszy, doskonalszy sposób zaspokaja potrzeby już istniejące.
- *produkt pozostaje nowy dopóty, dopóki jest postrzegany jako nowy (pojęcie NP jest relatywne i subiektywne – konieczne jest uwzględnianie dynamiki procesów dyfuzji i akceptacji produktu przez odbiorców).*
- innowacja produktowa to idea, produkt, lub element technologii opracowane i zaoferowane klientom, którzy uważają je za nowe lub nowatorskie.
- nowym produktem jest wszystko to co klienci postrzegają za nowość.

2

- Nowy produkt jest analizowany **z punktu widzenia ostatecznego odbiorcy lub w ujęciu techniczno-technologicznym.**
- Produkt nowy dla producenta czy dostawcy charakteryzują: **zmieniona, ulepszona konstrukcja, budowa, skład materiałowy, zastosowanie nowych materiałów, nowy proces technologiczny, nowy proces obsługi klienta**
- Te zmiany niekoniecznie muszą być dostrzegane przez nabywcę jako nowość.
- Dla odbiorcy nowy produkt to **wyrób zaspokajający nową potrzebę lub w lepszy sposób zaspokajający potrzebę dotychczasową.**

3

„**Można zmieniać produkty** – co jest względnie łatwe decyzyjnie, lecz wiąże się z pewnymi kosztami.

Nie da się jednak zmieniać ludzi – lecz można na nich oddziaływać – lecz to zawsze jest dosyć kosztowne.

O wiele łatwiej (i bardziej ekonomicznie) jest **dowiedzieć się czego ludzie potrzebują i dostarczyć im to,**
niż wpływać na nich tak, by chcieli właśnie tego,
co ty właśnie wytwarzasz”

H.V.Thompson

4

„Niepowodzenie w dostarczaniu wartości produktu konsumentom jest **podstawową przyczyną braku konkurencyjności**.

Koncepcja marketingu odwróciła uwagę wielu firm od produktu i jego wytwarzania, na rzecz strategii reagowania na potrzeby rynku i skupiania działalności na reklamie, sprzedaży i promocji.

W tym procesie ucierpiała *wartość produktu*”.

5

Projektowanie Nowego Produktu

- **PNP** - proces mający na celu opracowanie, przetestowanie i oszacowanie rentowności produktu, który jest nowością na rynku, realizowany po to by firma mogła się rozwijać lub przetrwać na rynku.
- **PNP** – Całościowy proces obejmujący opracowanie strategii produktu, generowanie koncepcji produktu, sposobu zorganizowania jego produkcji, tworzenie planu marketingowego i jego ocenę, oraz wprowadzenie na rynek (komercjalizację) nowego produktu.

6

Czynniki mające wpływ na PNP

PNP jest determinowane m.in. przez:

- globalny *rozwój* bazy technologicznej oraz know-how
(*postępujący wg funkcji wykładowej*)
- *zmieniające się potrzeby, oczekiwania i preferencje klientów*
- postępujące *skracanie czasu trwania cyklu życia produktów*,
będące konsekwencją zmian technologicznych i wymagań
rynkowych, co wymusza projektowanie i wprowadzanie
na rynek nowych produktów
- otwarcie na rynki zagraniczne oraz rosnąca konkurencja
w skali globalnej; globalny rynek jest rynkiem docelowym
dla rosnącej liczby nowych produktów

7

- Na proces **kształtowania produktu**
w ujęciu marketingowym składają się **decyzje**
i działania oferenta związane z **doborem**
atrybutów produktu zapewniających **lepsze**
zaspokojenie potrzeb i wymagań odbiorców
niż produkty konkurentów.
- Efektem tego procesu jest **odpowiedni dobór**
marketingowych atrybutów produktu –
środków konkurowania.

8

Elementy kształtowania produktu:

1. ustalenie i dobór (lub spowodowanie nadania) cech materialnych wyrobu lub cech usługi,
2. ustalenie cech opakowania (*dotyczy dóbr materialnych oferowanych w opakowaniu*),
3. określenie zakresu gwarancji dla danego produktu oraz związanych z nim usług przy- i posprzedażnych
4. ustalenie znaku towarowego (marki)
5. określenie skali i struktury podaży produktu i jej dostosowania do zmian popytu w czasie.

9

- **Planowanie wprowadzenia nowego produktu** na rynek wymaga szeregu **badania i działań poznawczych**, które mają na celu **określenie takich parametrów jak:**
 - **chłonność rynku,**
 - **zapotrzebowanie na dany produkt,**
 - **optymalny czas kampanii marketingowej,**
 - **kosztorys,**
 - **oszacowanie ryzyka, etc.**

10

W procesie **planowania nowych produktów** wyodrębnia się kilka etapów, wśród których można wymienić:

- **opracowanie idei nowego produktu i jej ocenienie;**
- **analizę marketingową;**
- **ocena możliwości technologicznych wyprodukowania produktu;**
- **badanie rynku (jego potrzeb i stanu ich zaspokojenia dotychczasowymi ofertami);**
- **przekształcenie idei nowego produktu w prototyp;**
- **testowanie i ocena prototypu produktu; jego modyfikowanie;**
- **(d)opracowanie procesu wytwarzania produktu;**
- **komercjalizacja produktu (po zatwierdzeniu prototypu do produkcji);**
- **realne wprowadzenie produktu na rynek;**
- **zaakceptowanie/lub nie/ nowego produktu przez odbiorców.**

11



12

Punktem wyjścia w zastosowaniu **metody zorientowania na klienta (customer oriented)** jest systematyczna obserwacja zmieniających się potrzeb i oczekiwań użytkowników, a także sprawdzenie, czy inne firmy w danym segmencie już takiego innowacyjnego rozwiązania nie oferują.

Kreatywność w poszukiwaniu nowych rozwiązań jest na tym etapie podstawowym działaniem.

Innowacyjne pomysły i idee mogą dotyczyć: **rozwoju produktów, procesów, działalności marketingowej, struktur organizacyjnych lub być kombinacją tych elementów.**

13

Główne źródła innowacyjnych pomysłów na produkty

Źródła wewnętrzne	Źródła zewnętrzne
Dział badań rynku	Klienci
Personel działu badań i projektowania (rozwoju) (<i>Research & Development</i>)	Dystrybutorzy
Handlowcy	Konkurenci
Sugestie prawników	Dostawcy
Dział rozwoju biznesu	Rząd i organizacje pozarządowe

14

Cztery sposoby zaszczepiania innowacji wśród pracowników firmy

1. Szkolenie własnych pracowników w zakresie technik kreatywnych.
2. Pozyskiwanie nowych bardziej kreatywnych pracowników.
3. Stwarzanie pracownikom okazji do dzielenia się pomysłami z kierownictwem firmy.
4. Zlecanie zadań kreatywnych organizacjom zewnętrznym.

15

Sposoby pozyskiwania pomysłów od klientów

1. Obserwowanie jak klienci korzystają z produktu.
2. Pytanie klientów o ich problemy z produktami firmy.
3. Pytanie klientów o ich wymarzone produkty.
4. Korzystanie z klienckich paneli doradczych, by uzyskać opinie na temat nowych pomysłów firmy.
5. Poszukiwanie nowych pomysłów w Internecie.
6. Stworzenie fanclubu marki, który będzie prowadził dyskusje na temat produktu firmy.
7. Zachęcanie lub prowokowanie klientów, by zmieniali lub ulepszali produkty firmy.

16

Wybrane techniki twórczej inwencji w odniesieniu do wprowadzania nowego produktu (1):

- **Burza mózgów:**
 technika trzystopniowa polegająca na:
 - sformułowaniu problemu (etap przygotowawczy),
 - generowaniu pomysłów oraz
 - analizowaniu, ocenianiu i wartościowaniu pomysłów;
- **Krytyczna ocena i analiza:**
 najbardziej uniwersalna metoda optymalizacji rozwiązań, polega na analizowaniu poszczególnych czynników i poddaniu krytyce ocenie dotychczasowych rozwiązań.

17

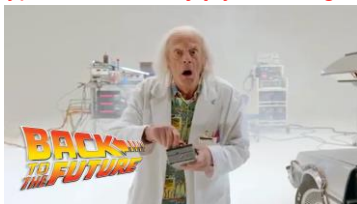
Wybrane techniki twórczej inwencji w odniesieniu do wprowadzania nowego produktu (2):

- **Technika delficka:**
 polega na korespondencyjnym zbieraniu pomysłów i opinii od ekspertów, specjalistów w danej dziedzinie.
Rozwiązywanie problemów tą techniką przebiega wieloetapowo i polega na:
 - anonimowym odpowiadaniu na pytania zawarte w kwestionariuszu,
 - potem eksperci są informowani o odpowiedziach udzielonych przez pozostałych uczestników dyskusji
 - a następnie, po raz kolejny, na zasadzie sprzężenia zwrotnego, ci eksperci poszukują rozwiązania tego problemu.

18

Popularne poglądy na temat innowacji

W kulturze popularnej naukowiec innowator prezentowany jest jako samotny ekscentryk, geniusz z siwą głową, w swej pracowni - laboratorium, przez przypadek dokonujący wielkiego odkrycia, metodą wielu prób i błędów.



Wielu przedsiębiorców i naukowców twierdzi, że ten uproszczony wizerunek bardzo złożonego fenomenu innowacji spowodował ogromną szkodę dla zrozumienia innowacyjnych nauk i technologii.

19

Modele innowacji

Tradycyjne argumenty dotyczące innowacji koncentrowały się na dwóch szkołach myślenia:

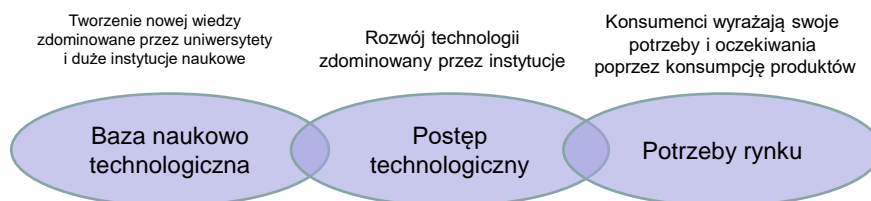
- **Szkoła społeczno deterministyczna** (ang. *social deterministic school*) argumentuje, że innowacje są wynikiem połączenia zewnętrznych czynników społecznych oraz oddziaływania zmian demograficznych, czynników ekonomicznych oraz zmiany kulturowych. Wg tej szkoły innowacje powstają gdy tylko pojawią się „właściwe” do tego warunki.
- **Szkoła indywidualistyczna** (ang. *individualistic school*) argumentuje, że innowacje są wynikiem unikalnych talentów jednostek - urodzonych innowatorów. Ważną rolę w teorii indywidualistycznej odgrywa **przypadek** (ang. *Serendipity*).
- Po bliższym przyjrzeniu się historycznym przykładom innowacyjnych odkryć i wynalazków, przypadkowy charakter nieoczekiwanych odkryć, czy łut szczęścia w praktyce zdarzają się jednak rzadko.
- Większość odkryć jest udziałem ludzi, którzy fascynowali się określonym obszarem nauki lub technologii i dzięki ich długotrwałym wysiłkom mają miejsce innowacje i postęp. Odkrycia i wynalazki nie pojawiają się jak na zamówienie, lecz jak stwierdził Louis Pasteur: „Przypadkom sprzyja przygotowany umysł”.

20

Liniowe modele innowacji

Po drugiej wojnie światowej amerykańscy ekonomiści propagowali prosty liniowy model rozwoju nauki i innowacji, który zdominował sposób postrzegania innowacji na 40 lat.

Uznanie w latach 80 tych. XX w., że innowacje zachodzą poprzez interakcję bazy naukowej, postępu technologicznego i potrzeb rynku, było znaczącym krokiem naprzód.



Ramy koncepcyjne innowacji

Wyjaśnienie interakcji tych działań stanowi dziś podstawę modeli innowacji.

21

Liniowe modele innowacji (2)

Proces innowacji tradycyjnie postrzegany jest jako sekwencja odrębnych etapów lub działań. Istnieją dwie podstawowe odmiany tego modelu dotyczące innowacji produktowych.



Podażowy liniowy model innowacji - *Technology push* „Model innowacji pchanej przez technologię”

W pierwszym, **podążowym liniowym modelu innowacji**, opartym na technologii (określanym jako „pchnięcia technologii” - ang. *technology push*), zakłada się, że naukowcy dokonują nieoczekiwanych odkryć, technolodzy stosują je do opracowywania pomysłów na produkty, a inżynierowie i projektanci przekształcają je w prototypy do testowania.

Opracowanie sposobów wydajnego wytwarzania produktów należy do działu produkcji. Działy marketingu i sprzedaży w przedsiębiorstwach, mają promować produkt wśród potencjalnych konsumentów.

W modelu tym rynek jest biernym odbiorcą efektów działań działów badawczo-projektowych (R&D).

Podążowy liniowy model innowacji zdominował politykę przemysłową po drugiej wojnie światowej.

22

Liniowe modele innowacji (3)

Dopiero w latach 1970. w wyniku nowych badań nad praktycznie wprowadzanymi innowacjami pojawiły się sugestie, że rynki i oczekiwania konsumentów odgrywają istotną rolę w procesie tworzenia innowacji. Doprowadziło to do powstania drugiego modelu: **popytowego liniowego modelu innowacji rynkowej, modelu innowacji ciągniętej przez rynek** (ang. *market pull*).



Popytowy liniowy model innowacji – Market pull
 „Model innowacji ciągniętej przez rynek”

Popytowy model innowacji, oparty na potrzebach klienta, podkreśla rolę **działu marketingu** jako inicjatora nowych pomysłów, które wynikają z jego bliskich interakcji z klientami. Z kolei te pomysły są przekazywane do **działu projektowo-badawczego*** (R&D), by zrealizował prace projektowe i inżynierskie, a następnie przekazał opracowania dotyczące produktów i technologicznych procesów ich wytwarzania **do działu produkcji**.

Sz szczególnie dla firm działających w branżach FMCG rola rynku i klientów pozostaje silnie i bardzo wpływowa, a znajomość klientów jest niezbędna by można było opracowane i wdrażane innowacje przekształcić w zyski.

*) W wielu publikacjach/tłumaczeniach Dział **Research & Development (R&D)** jest przedstawiany jako *Dział badań i rozwoju*.

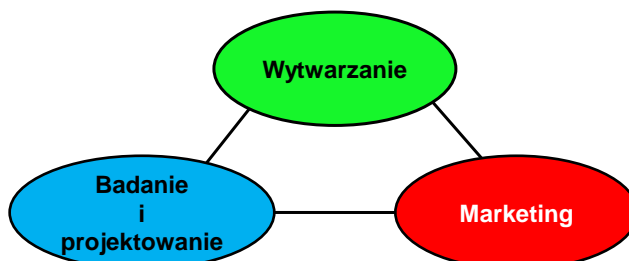
23

Model jednoczesnego sprzężenia

Simultaneous coupling model

Henderson i Clark dzielą wiedzę technologiczną na dwa nowe wymiary: **znajomość komponentów** i znajomość powiązań między nimi, którą nazywają **wiedzą architektoniczną**.

Rezultatem są cztery możliwe typy innowacji: **innowacje przyrostowe**, **modułowe**, **radikalne** i **architektoniczne**.



Model jednoczesnego sprzężenia
 Simultaneous coupling model

24

Model jednoczesnego sprzężenia

-2 Simultaneous coupling model

Zasadniczo rozróżniają oni **komponenty produktu i sposoby ich integracji z systemem**, tzn. „architekturę” produktu, którą definiują jako **innowację, która zmienia strukturę produktu bez zmiany jego komponentów**.

Aż do czasu zaproponowania omawianego modelu sądzono, że **decydenci będą w lepszej sytuacji, gdyby innowacja miała charakter przyrostowy**, gdyż wtedy możliwe byłoby wykorzystanie istniejącej wiedzy i zasobów, do rozwoju procesu opracowywania tej innowacji.

Z drugiej strony **nowi uczestnicy rynku**, jeśli **innowacja będzie radykalna**, osiągną dużą przewagę nad dotychczasowymi firmami, ponieważ nie będą oni musieli zmieniać swojego zaplecza wiedzy.

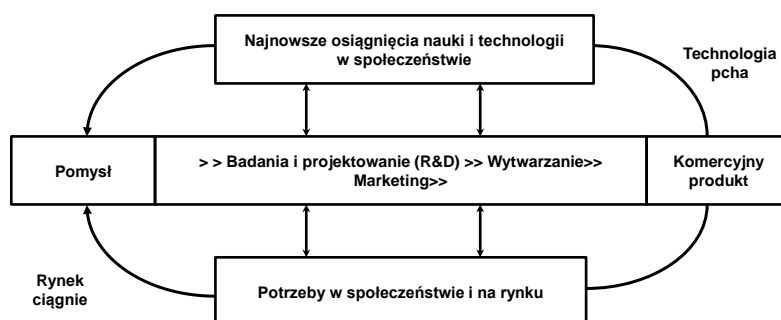
Ponadto, decydenci w firmach **zwalczają radykalne innowacje** dlatego, że:

- działają zgodnie z ograniczeniem „mentalności kierowniczej”,
- strategicznie, ponieważ mają mniejszą motywację do inwestowania w innowacje, które mogą przyczynić się do kanibalizacji ich istniejących już produktów.

25

Sprzężeniowy (interakcyjny) model innowacji

- W **modelu interakcyjnym** decydujące role są przypisane do przeznaczenia produktu, projektowania, planowania, powiązaniom efektów faz wzrostowej i spadkowej, a szczególnie wielu interakcjom pomiędzy nauką i techniką a poszczególnymi fazami procesu innowacji.
- Model ten pozwala zobrazować wiele interakcyjnych powiązań zachodzących między możliwościami innowacji generowanymi przez naukę i technikę oraz potrzebami rynkowymi i szansami jakie one stwarzają.





Rothwell, Zegveld (1985)

26

Tworzenie nowych produktów może mieć charakter przypadkowy lub nieoczekiwany

- „Przeszło dwudziestu naukowców zauważyło, że **pleśń działa zabójczo na kolonie bakterii** przez tym jak A. Fleming wykorzystał to zjawisko do odkrycia **penicyliny**”.


„Badacze z firmy  zauważyli, że kilku mężczyzn spośród uczestniczących w badaniu **testu nowego leku na anginę** informowało, że lek jest nieskuteczny, ale ma pewien nieoczekiwany uboczny wpływ na ich ciała. Wkrótce  rozpoczął sprzedaż leku **Viagra**, jednego z najlepiej sprzedających się produktów firmy w ostatnich latach.”



Crawford, Di Benedetto

27

Nie wszystkie nowe produkty były planowane ...

- Inżynier z firmy **Raytheon** pracujący nad eksperymentalnym radarem zauważył, że czekolada w kieszeni jego koszuli rozpuściła się. Spróbował "ugotować" w ten sposób kukurydzę i otrzymał popcorn. Jego firma opracowała dzięki temu odkryciu pierwszy komercyjny model kuchenki mikrofalowej.
- Chemik G.E. Searle liżąc palec by odwrócić stronę w książce, poczuł słodki smak. Pamiętając, że miał dłonie poplamione rozlanym eksperymentalnym płynem, zbadał go, a firma  zaczęła produkować słodzik.
- Badaczka z firmy **3M** poplamiła się zawartością ze zlewki przemysłowej. Później zauważyła, że miejsca, gdzie jej trampki zostały zaplamione, nie brudziły się. W ten sposób powstał środek do zabezpieczania tkanin przed brudem



M. Crawford, A. Di Benedetto, New Product Management, McGraw-Hill 2011

28

Odkrywanie koncepcji nowego Produktu ...

- „Art Fry stał się sławny dzięki **pomysłowi, który przyszedł mu do głowy, kiedy papierowe zakładki wypadły z jego książek.** Trudno mu było nakłonić inne osoby w firmie **3M** by zajęły się wprowadzeniem na rynek i wsparciem marketingowym jego pomysłu: **Post-it notes.** Produkt ten wkrótce stał się, wg wielkości sprzedaży, drugim najpopularniejszym rodzajem produktu oferowanego w przemyśle akcesoriów biurowych!



Post-It® Pop Up Ultra Color Refill Note

Crawford, Di Benedetto

29



30

Co to znaczy Nowy Produkt? – 1 (M. Crawford, A. Di Benedetto, 2011)

1. Produkty nowe w skali światowej lub zupełnie nowe.

Produkty te są wynalazkami, które tworzą zupełnie nowe rynki.

Do kategorii tej należy około **10% nowych produktów**.

Użytkowanie tych produktów najczęściej **wymaga konieczności przeszkolenia potencjalnych konsumentów**, a w produktach **wykorzystywane są najnowsze rozwiązania technologiczne**.

- Producenci tych produktów muszą zmagać się z:
 - **postrzeganiem przez konsumentów ryzykiem związanym z produktem**,
 - **niekompatybilnością produktu z wcześniejszymi doświadczeniami konsumentów (z używaniem produktów)** lub
 - **innymi barierami utrudniającymi im jego zaakceptowanie**.

Przykłady :



Polaroid Camera



Sony Walkman



The Palm Pilot



Rollerblade inline



Audio Compact Disc

31

Co to znaczy Nowy Produkt? - 2 (M. Crawford, A. Di Benedetto, 2011)

2. Produkty nowe dla firmy lub nowe linie produktów.

Produkty przynależące do kategorii dotychczas nieobecnych w ofercie firmy.

Produkty nie są nowościami na rynku, ale są nowe dla firmy i pozwalają firmie na wejście z nimi na rynki nowe dla niej.

Do kategorii tej należy około **20% nowych produktów**.

Przykłady: - woda toaletowa Ferrari Red Fragrance



- karta kredytowa AT&T Universal card



- linia produktów Dżemowa Spizarnia firmy Herbapol-Lublin SA



- ubrania Harley Davidson

32

Co to znaczy Nowy Produkt? - 3 (M. Crawford, A. Di Benedetto, 2011)

3. Dodatki do istniejących linii produktowych.

Są to nowe produkty stanowiące **rozszerzenie dotychczasowych linii produktów w ofercie firmy**, mające na celu jej wzmocnienie na już obsługiwanych przez firmę rynkach.

Do kategorii tej należy około **26% nowych produktów**.

Przykłady:



- **Coca Cola o smaku pomarańczowym**



- **Serek Almette z gruszką i jabłkiem**



- Apple's iMac



- **Detergent w płynie Tide firmy Procter & Gamble**



- **Serek Wiejski „Piątnica” bez laktozy**

Także produktu oznaczone tzw. Markami oskrzydłającymi (**ang. Flanker brand**) - czyli nowymi markami wprowadzanymi przez firmę do kategorii produktu, w której oferuje ona już wcześniej produkty pod innymi marką.

33

Co to znaczy Nowy Produkt? - 4 (M. Crawford, A. Di Benedetto, 2011)

4. Ulepszenia i uaktualnienia istniejących już produktów.

Istniejące wcześniej produkty wykonane lepiej, udoskonalone.

Produkty zastępują dotychczasowe produkty firmy, oferują lepsze działanie, lub zwiększoną wartość postrzeganą przez konsumentów

Do kategorii tej należy około **26% nowych produktów**.

Przykłady:

- wiele różnych produktów wielokrotnie poprawianych w historii ich życia rynkowego.

Szkocki Gramofon **Linn Sondek 12**
(wprowadzony na rynek w 1972)
i jego kolejne ulepszenia



Canon

EOS-1D Mark II

EOS-1D Mark III

EOS-1D Mark IV



- **Domestos New Improved Formula**



34

Co to znaczy Nowy Produkt? - 5 (M. Crawford, A. Di Benedetto, 2011)

5. Produkty repozycjonowane.

Produkty ponownie skierowane na rynek, ale do nowego rodzaju zastosowań i sposobów użycia, lub ...

Do kategorii tej należy około **7% nowych produktów**.

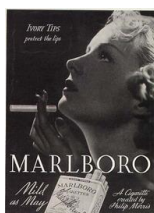
Przykłady:

- Soda do pieczenia **Arm & Hammer** repozycjonowana jako środek do czyszczenia rur, lub środek pochłaniający zapachy w lodówkach i in.
- **Aspiryna** repozycjonowana jako środek zmniejszający ryzyko ataku serca.



.. Produkty ukierunkowane na nowo do nowego rodzaju użytkowników lub rynków docelowych:

Papierosy **Marlboro** repozycjonowane wiele lat temu z papierosów damskich na papierosy męskie.



Szampon Johnson's Baby Shampoo pozycjonowany jako produkt dla dorosłych



35

Co to znaczy Nowy Produkt? - 6 (M. Crawford, A. Di Benedetto, 2011)

6. Redukcje kosztów.

Nowe produkty zastępujące dostępne wcześniej produkty w linii produktów, które dostarczają klientom podobną użyteczność, ale za niższą cenę. Są to bardziej **'nowe produkty' z powodu opakowania** czy **zastosowanego sposobu produkcji**, niż właściwości użytkowych.

Do tej najmniej innowacyjnej kategorii (obok kategorii #5 Repozycjonowanych) należy około **11% nowych produktów**.

Przykłady:

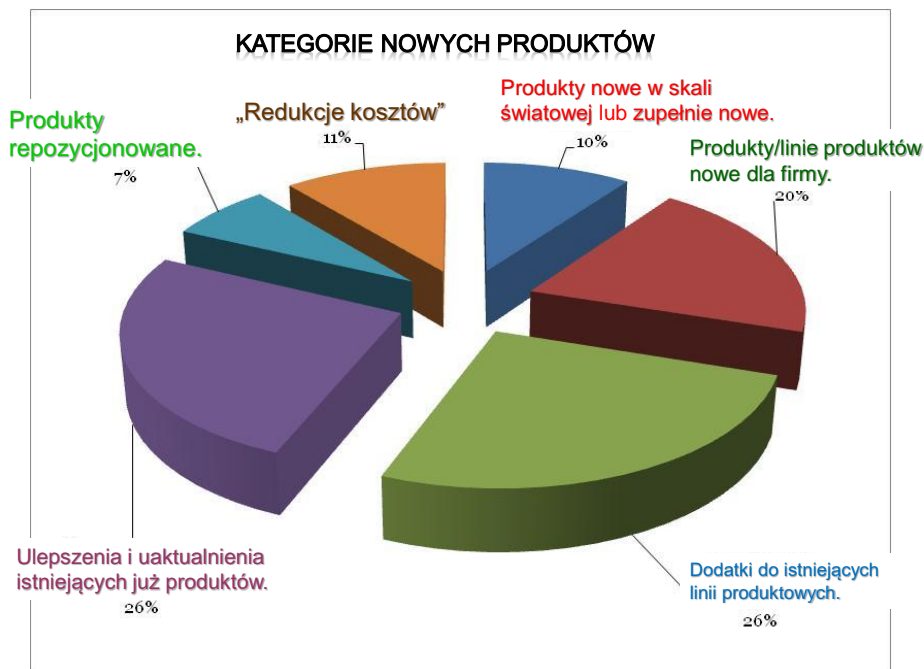
- Wydania tytułów książek w twardej i **miękkiej oprawie**.
- Niska Cena, Midprice, Super Saver, Original Album Classics – specjalne, tańsze wydania płyt CD, wydanych wcześniej jako wydawnictwa oferowane w 'normalnych' cenach.
- Double-packs – „2 w 1”.
- Wersje ekonomiczne (basic, budget) produktów.



Basen – wersja budżetowa



36



37

Zróżnicowany poziom ryzyka porażki/ nadziei na sukces nowych produktów

- **Ryzyko i niepewność przed którymi stoją firmy jest wyższa, gdy produkt jest innowacją w skali światowej (grupa # 1) lub jest nowy dla firmy (grupa # 2).**
- Aby pomyślnie wprowadzić na rynek najbardziej innowacyjne produkty konieczne jest **zaangażowanie znacznych zasobów ludzkich i finansowych.**
- **Nie wszystkie nowe produkty z kategorii (#1- #6) są w pełni innowacyjne.**
Poszerzenie linii produktów *nie powinno być mylone z „prawdziwymi” innowacjami.*
- **Prawdziwe innowacje dające wzrost wartości dla klienta i stanowią dla firm podstawę długoterminowej przewagi konkurencyjnej.**
- **Najbardziej innowacyjne kategorie nowych produktów (#1, #2) oraz najmniej innowacyjne (#5, #6) przewyższają kategorie średnie (#3, #4) jeśli idzie o:**
 - spełnianie kryteriów finansowych,
 - stopę zwrotu z inwestycji (ROI),
 - osiągnięty poziom udziału w rynku
- Wiele firm musi rozważyć **znaczenie i potencjalny wkład innowacyjnych i nowych produktów** przy podejmowaniu decyzji w sprawie wyboru dla siebie odpowiednich projektów PNP do realizacji w praktyce.

M. Crawford, A. Di Benedetto, New Product Management, McGraw-Hill 2011

38

Powody wprowadzanie nowych produktów

- Aby **uzupełnić** portfel produktów
- Aby **wykreować gwiazdy i dojne krowy** na przyszłość
(*Macierz BCG*)
- Aby **zastąpić produkty schyłkowe**
- Aby skorzystać z **nowej technologii**
- Aby **utrzymać / zwiększyć udział w rynku**
- Aby **pokonać rywali**
- Aby **nadążyć za rywalami**
- Aby **utrzymać przewagę konkurencyjną**
- Aby **wypełnić lukę na rynku**
- Aby **przyciągnąć nowych klientów**

39

Nowe Produkty można wykorzystać do:

- **Zwiększania/utrzymania udziału w rynku**
oferując większy wybór produktów *lub*
uaktualniając starsze produkty
- **Lepszego wykorzystywania zasobów firmy**
- Utrzymywania reputacji **firmy jako wiodącej i innowacyjnej**
- **Zwrócenia uwagi nowych segmentów rynku**
- **Zdywersyfikowania działalności** na nowych rynkach
- **Ograniczania sezonowych wahań popytu**
- **Polepszenia relacji z pośrednikami dystrybucyjnymi**

40

Podczas wprowadzania w życie pomysłu na nowy produkt warto uwzględnić następujące czynniki:

- **Rynek docelowy:** profil klientów, dla którego dany produkt jest tworzony. Należy określić go przed rozpoczęciem pracy, aby odpowiednio dopasować produkt już od początku.
- **Już istniejące produkty:** podczas tworzenia nowych produktów dobrze jest przyjrzeć się bieżącemu portfolio. **Czy istnieją już produkty, które spełniają podobną potrzebę biznesową?** Jeśli tak, **czy nowy koncept różni się od nich na tyle, aby zagwarantować rentowność?**
- **Funkcje produktu:** chociaż nie jest jeszcze konieczne utworzenie dokładnego raportu na temat funkcji nowego produktu, warto w sposób ogólny omówić, do czego ma on służyć. Zastanów się, jak powinien wyglądać dany produkt i czym zainteresuje on potencjalnych klientów.
- **Analiza SWOT projektownego produktu:** wczesna identyfikacja **mocnych i słabych stron produktu** oraz **szans i zagrożeń w otoczeniu rynkowym** umożliwi zbudowanie jak najlepszej wersji nowego produktu, gwarantując jednocześnie, że różni się on od ofert konkurencji i odpowiada na zapotrzebowanie rynkowe.
- **Metoda SCAMPER:** aby skonkretyzować pomysł używaj różnych strategii przeprowadzania burzy mózgów, na przykład metody SCAMPER. Polega ona na zastępowaniu, łączeniu, dostosowywaniu, modyfikacji, wykorzystywaniu w innym celu, eliminowaniu lub całkowitemu odwróceniu konceptu produktu.

<https://asana.com/pl/resources/product-development-process>

41

Metoda SCAMPER

- **Metoda SCAMPER** to technika kreatywnego myślenia i generowania pomysłów, która pomaga rozwiązywać problemy, rozwijać nowe produkty lub usługi oraz udoskonalać istniejące rozwiązania.
- **Nazwa SCAMPER pochodzi od akronimu**, który oznacza siedem kroków myślowych, reprezentujących różne sposoby podejścia do analizowanego zagadnienia:
 - **1. Substitute (Zastąp)** - Polega na zastąpieniu jednego elementu w systemie innym. Może to dotyczyć materiałów, procesów, funkcji czy osób. -
Pytania pomocnicze:
 - Co można zastąpić?
 - Czy inny materiał, składnik lub narzędzie sprawdziłby się lepiej?
 - Czy zmiana funkcji lub osoby zaangażowanej w proces poprawi wynik?
 - **2. Combine (Połącz)** - Obejmuje łączenie dwóch lub więcej elementów w celu stworzenia nowej wartości lub efektu synergii.
Pytania pomocnicze:
 - Jakie elementy można połączyć, by uzyskać lepszy efekt?
 - Czy można połączyć różne funkcje, technologie lub idee?
 - Jakie współprace lub kooperacje mogą przynieść korzyści?

<https://asana.com/pl/resources/product-development-process>

42

Metoda SCAMPER - II

- **3. Adapt (Dostosuj)** - Sprowadza się do modyfikacji istniejącego rozwiązania w taki sposób, aby lepiej pasowało do nowego kontekstu.
Pytania pomocnicze:
 - Co można zmienić, by lepiej dopasować produkt lub proces do potrzeb?
 - Jakie inspiracje można czerpać z innych dziedzin?
 - Czy rozwiązania stosowane w innym kontekście można zaadaptować tutaj?
- **4. Modify (Zmodyfikuj)**
 - Dotyczy modyfikacji rozmiaru, kształtu, funkcji lub jakiegokolwiek innego aspektu analizowanego obiektu.
 - Pytania pomocnicze:
 - Co można zwiększyć, zmniejszyć, zmienić w projekcie?
 - Czy można dodać coś nowego lub usunąć zbędne elementy?
 - Jak zmiana perspektywy lub wyglądu wpłynie na efekt końcowy?
- **5. Put to another use (Wykorzystaj w inny sposób)** - Zakłada znalezienie nowych zastosowań dla produktu, usługi lub procesu.
Pytania pomocnicze:
 - Czy produkt może być używany w inny sposób?
 - Jakie inne problemy może rozwiązać to rozwiązanie?
 - Czy istnieje nowy rynek lub odbiorca dla tego, co już istnieje?

<https://asana.com/pl/resources/product-development-process>

43

Metoda SCAMPER - III

- **6. Eliminate (Wyliminuj)**
 - Koncentruje się na usunięciu zbędnych elementów, uproszczeniu procesu lub ograniczeniu kosztów.
 - Pytania pomocnicze:
 - Co można usunąć, aby uprościć produkt lub proces?
 - Czy wszystkie funkcje są konieczne?
 - Jakie ograniczenia można zredukować?
- **7. Reverse (Odwróć)**
 - Dotyczy zmiany kolejności, kierunku działania lub patrzenia na problem z zupełnie nowej perspektywy.
 - Pytania pomocnicze:
 - Co się stanie, jeśli odwrócimy kolejność działań?
 - Jak wyglądałby produkt, gdyby działał odwrotnie?
 - Czy można spojrzeć na problem z innej strony?
- Metoda SCAMPER znajduje **zastosowanie** w wielu dziedzinach, takich jak:
 - **Projektowanie produktów:** Tworzenie nowych rozwiązań i funkcji.
 - **Marketing:** Opracowywanie innowacyjnych kampanii.
 - **Rozwiązywanie problemów:** Poszukiwanie kreatywnych rozwiązań w sytuacjach kryzysowych.
 - **Usprawnienia procesów:** Poprawa efektywności działań. SCAMPER to elastyczne narzędzie, które pobudza myślenie nieszablonowe i pozwala szybko wygenerować wiele pomysłów.

<https://asana.com/pl/resources/product-development-process>

44

Czynniki przyczyniające się do sukcesu nowych produktów - 1

- **Dostarczanie unikalnych korzyści użytkownikom.** Produkt – biorąc pod uwagę jego projekt, funkcje i korzyści dla klientów – często sam przesądza o sukcesie. Innowacyjne oferty zazwyczaj radzą sobie lepiej niż te, które mają niewiele elementów odróżniających je od obecnej oferty rynkowej. Produkty, które oferują unikalne korzyści w porównaniu z konkurencją, mają pięciokrotnie wyższy wskaźnik sukcesu niż te z mniejszą liczbą elementów różnicujących.
- **Planowanie przed rozpoczęciem projektowania produktu.** „Jeśli nie planujesz, planujesz porażkę”. Zasadą skutecznego projektowania (rozwoju) nowego produktu jest jego **dokładne zdefiniowanie jeszcze przed rozpoczęciem planu pracy w projektowaniu nowego produktu**. Oznacza to jasne **określenie rynku docelowego, koncepcji produktu, potrzeb i oczekiwań klientów oraz wymagań dotyczących właściwości produktu**.
Nowe produkty, w których **działania poprzedzające projektowanie były dobrze zaplanowane i przeprowadzone, osiągnęły wskaźnik sukcesu na poziomie 75%**. *W przypadku produktów, w których takich działań brakowało, wskaźnik wyniósł nieco ponad 31%.*

<https://openstax.pl/wp-content/uploads/2024/10/Marketing-podstawy.pdf>

45

Czynniki przyczyniające się do sukcesu nowych produktów - 2

- **Synergia technologiczna** (*ang. technological synergy*) ma miejsce gdy nowy produkt powstaje w oparciu o istniejące zasoby technologiczne firmy. Nowe produkty, które wykazują lepsze dopasowanie potrzeb projektu do istniejących zasobów technologicznych i produkcyjnych firmy, zazwyczaj odnoszą znacznie większy sukces na rynku. Im bardziej produkt odbiega od obecnej technologii firmy, tym mniej prawdopodobne jest, że odniesie sukces.
- **Synergia marketingowa** (*ang. marketing synergy*) wskazuje na współgranie potrzeb projektu rozwoju nowego produktu i możliwości marketingowych firmy, związanych z promocją, dystrybucją, obsługą klienta, badaniami marketingowymi itd. Im lepsze jest to dopasowanie, tym większy sukces produktu na rynku. Nowe produkty, w których istniała synergia marketingowa, miały 2-3 razy większe szanse na odniesienie sukcesu niż produkty, w których jej brakowało.
- **Oferowanie użytkownikom unikalnych korzyści z produktu.** Innowacyjne oferty zazwyczaj radzą sobie lepiej niż te, które mają niewiele elementów odróżniających je od obecnej oferty rynkowej. Produkty, które **oferują unikalne korzyści w porównaniu z konkurencją, mają pięciokrotnie wyższy wskaźnik sukcesu niż te z mniejszą liczbą elementów różnicujących**.

<https://openstax.pl/wp-content/uploads/2024/10/Marketing-podstawy.pdf>

46

Przyczyny porażek nowych produktów - 1

- **Nowe produkty ponoszą klęski ponieważ firmy:**
 - nie rozumieją konsumentów
 - niedostatecznie finansują prace nad PNP; produkty i prace nad nimi są niedoinwestowane
 - nie realizują odpowiednich prac, które poprzedzają rozpoczęcie Projektowania Nowych Produktów
 - **nie przywiązują wystarczającej wagi do jakości**
 - nie mają wsparcia ze strony kierownictwa wyższego szczebla
 - „wyznaczają sobie ruchome cele” (np. niestabilne parametry produktu), które trudno zrealizować w praktyce!!
- **Nowe produkty ponoszą klęskę na rynku, gdyż:**
 - nie są potrzebne nabywcom;
 - nie są w stanie dostatecznie dobrze zaspokoić istniejące potrzeby konsumentów; nie sprostają tym potrzebom
 - produkt nie daje użytkownikowi wystarczającej wartości dodanej w stosunku do kosztów zakupu i kosztów użytkowania tego produktu.

M. Crawford, A. Di Benedetto, New Product Management, McGraw-Hill 2011

47

Przyczyny porażek nowych produktów - 2

1. Niepowodzenia rynkowe/marketingowe:
 - Zbyt mała pojemność potencjalnego rynku docelowego
 - Brak wyraźnej odmienności (zróznicowania) produktu
 - Złe pozycjonowanie produktu
 - Brak zrozumienia potrzeb konsumentów
 - Brak wsparcia w kanałach dystrybucji
 - Jako skutek reakcji obronnej konkurencji na rynku
2. **Klęska finansowa**
 - Zbyt niska stopa zwrotu z inwestycji
3. Nieodpowiedni czas wprowadzenia produktu na rynek
 - Zbyt późne wejście z produktem na rynek
 - Zbyt wczesne wprowadzenie produktu na rynek – który jeszcze nie zdążył się rozwinąć.
4. **Niepowodzenie techniczne**
 - Produkt nie działa tak jak powinien (jak deklarowano)
 - Zły design (budowa, wygląd) produktu
5. Niepowodzenie organizacyjne
 - Produkt jest niedopasowany do kultury organizacyjnej firmy
 - Brak organizacyjnego wsparcia
6. **Niedopasowanie produktu do otoczenia rynkowego**
 - Regulacji rządowych
 - Czynników makroekonomicznych

Jain, D., Managing new product development for strategic competitive advantage, 2001 John Wiley & Sons. Inc.

48

Sukcesy i porażki nowych produktów

- Celem w większości firm **nie jest** ograniczenie wskaźnika porażek ich produktów do zera.
- Celem jest **zminimalizowanie strat finansowych spowodowanych porażkami produktów oraz wyciąganie z tych niepowodzeń właściwych wniosków.**
- Niezależnie od wartości wskaźnika niepowodzeń rynkowych, przy **PNP można wiele stracić a ryzyko niepowodzenia jest wysokie.**

M. Crawford, A. Di Benedetto, New Product Management, McGraw-Hill 2011

49

Wskaźniki powodzenia oraz niepowodzenia nowych produktów wprowadzonych na rynek – 1

Wskaźnik niepowodzenia nowego produktu jest określany jako **procent nowych produktów faktycznie wprowadzonych na rynek, które w określonym czasie nie osiągają celów marketingowych oraz handlowych jednostki biznesowej, która wprowadziła produkt.**

Wskaźnik niepowodzenia nowego produktu odnosi się do procentu prowadzonych na rynek produktów, które nie osiągają celów sprzedażowych. Wskaźnik ten nie jest tożsamy ze wskaźnikiem informującym, że nowe produkty nie działają technicznie lub okazują się niebezpieczne po pojawieniu się na rynku.

Nie odnosi się również do średniego czasu między awarią, usterką lub wadą (MBTF*) ani do wskaźnika wydajności produkcji.

*) ang. Mean Time Between Failures - średni czas bezawaryjnej pracy

Twierdzenie, które wydaje się być powszechne, że 80–90% nowych produktów ponosi porażkę na rynku, to mit. Badania empiryczne nie potwierdzają tego popularnego i często jeszcze prezentowanego w publikacjach naukowych i wśród menedżerów przekonania.

Rzeczywisty wskaźnik niepowodzenia nowych produktów mieści się w przedziale 30–40%.

Rutkowski, I.P., Wskaźniki powodzenia oraz niepowodzenia nowych produktów wprowadzonych na rynek — fakty i mity, Marketing i Rynek, 8/2021; <https://bibliotekanauki.pl/articles/2069783.pdf>

50

Wskaźniki powodzenia oraz niepowodzenia nowych produktów wprowadzonych na rynek – 2

Tab. 1 Wskaźnik niepowodzenia nowych produktów wg branży

Branża/Przemysł	Procentowy wskaźnik niepowodzenia
Chemikalia	44%
Inne materiały	39%
Usługi przemysłowe	43%
Dobra konsumpcyjne	45%
Usługi konsumenckie	45%
Dobra inwestycyjne	35%
Opieka zdrowotna	36%
Oprogramowanie i usługi	39%
Technologia	42%

Źródło: Lee i Markham, 2016.

Rutkowski, I.P., Wskaźniki powodzenia oraz niepowodzenia nowych produktów wprowadzonych na rynek — fakty i mity, Marketing i Rynek, 8/2021; <https://bibliotekanauki.pl/articles/2069783.pdf>

51

Wskaźniki powodzenia oraz niepowodzenia nowych produktów wprowadzonych na rynek – 3

Tab. 2 Wskaźniki powodzenia nowego produktu w sektorze spożywczym

Kategoria produktu żywnościowego	Wskaźnik powodzenia
Żywność dla niemowląt	87,5%
Wyroby piekarnicze	70,9%
Płatki śniadaniowe	65,1%
Wyroby czekoladowe	78,2%
Nabiał	61,5%
Desery i lody	57,6%
Owoce i warzywa	62,2%
Gotowe posiłki/dania obiadowe	57,0%

Źródło: Stanton, 2014.

Rutkowski, I.P., Wskaźniki powodzenia oraz niepowodzenia nowych produktów wprowadzonych na rynek — fakty i mity, Marketing i Rynek, 8/2021; <https://bibliotekanauki.pl/articles/2069783.pdf>

52

Sukcesy i porażki nowych produktów

Wskaźniki sukcesu nowych produktów							
		# Firm	Nowe produkty, które odniosły sukces	Rentowność nowych produktów	Nowe produkty - % sprzedaży firmy	Nowe produkty - % zysków firmy	# pomyłów na 1 sukces
Industry	Capital goods	94 (20.9%)	61.3%	56.1%	35.3%	37.3%	9.8
	Chemical and materials	66 (14.7%)	56.5%	54.5%	25.3%	27.9%	11.7
	Industrial services	56 (12.4%)	53.2%	52.1%	23.3%	21.4%	9.0
	Tech. hardware	62 (13.8%)	54.0%	52.4%	37.5%	36.4%	9.4
	Software and services	59 (13.1%)	66.5%	64.2%	40.7%	35.5%	7.3
	Consumer services	48 (10.7%)	60.3%	53.3%	33.1%	25.9%	11.8
	Health care	39 (8.7%)	59.4%	56.1%	25.0%	27.5%	7.9
	FMCG	26 (5.8%)	52.1%	48.9%	25.2%	26.0%	6.4
Product Type	Primarily goods	222 (55.8%)	59.7%	55.6%	28.9%	31.5%	8.0
	Mix	68 (17.1%)	50.7%	49.0%	37.8%	33.5%	14.2
	Primarily services	108 (27.1%)	68.6%	60.2%	34.6%	30.5%	7.8
Technology Base	Primarily high tech	200 (45.6%)	61.0%	56.5%	35.5%	35.4%	9.2
	Mix	112 (25.5%)	61.1%	57.5%	37.6%	35.1%	7.8
	Primarily low tech	127 (28.9%)	60.8%	54.7%	20.7%	22.0%	8.6
Market Type	Primarily consumer	130 (29.7%)	64.5%	58.9%	33.2%	32.2%	8.7
	Mix	62 (14.2%)	49.9%	47.4%	36.4%	37.7%	14.6
	Primarily B2B	246 (56.2%)	61.8%	56.9%	29.2%	28.8%	7.7
Size	Small	285 (63.3%)	58.1%	52.9%	33.3%	32.0%	9.9
	Large	166 (36.7%)	65.5%	61.0%	27.8%	28.9%	7.1

Źródło: 2016 FDMA Comparative Performance Assessment Study (CPAS).Methods and Future Research DirectionsHyunjung Lee and Stephen K. M

53

Mierniki kompetencji w osiągnięciu określonych celów w procesie innowacji produktu - 1

Cele procesu innowacji produktu — (poziom doświadczenia i kompetencji)

- Określone wskaźniki wydajności dla nowego produktu (np. czas pracy, zużycie energii)
- Jednostkowy koszt produkcji
- Time to market (TTM) - całkowity czas poświęcony na rozwój, od początkowego etapu projektowania (rozwoju) do rozpoczęcia produkcji
- Czas na badania i projektowanie (rozwój) TRD - czas i koszt etapu badań do rozpoczęcia etapu projektowania (rozwoju) produktu
- Próg rentowności po rozpoczęciu produkcji - czas od rozpoczęcia produkcji do momentu pokrycia kosztów inwestycji zwrotami ze sprzedaży produktów
- Czas progę rentowności BET (*ang. Break Even Time*) - czas od rozpoczęcia badania do momentu, w którym zyski z produktu zrównają się z poczynioną inwestycją w dany projekt
- Współczynnik zwrotu, zwrot z inwestycji RF lub ROI — wynik podzielenia sumy zysku przez sumę inwestycji po komercjalizacji nowego produktu

$$\text{Zwrot z inwestycji (ROI)} = \frac{(\text{Sprzedaż} - \text{Koszty})}{\text{Koszty}} \times 100\%$$

Rutkowski, I.P., Wskaźniki powodzenia oraz niepowodzenia nowych produktów wprowadzonych na rynek — fakty i mity, Marketing i Rynek, 8/2021; <https://bibliotekanauki.pl/articles/2069783.pdf>

54

Mierniki kompetencji w osiągnięciu określonych celów w procesie innowacji produktu - 2

Cele nowego produktu po okresie komercjalizacji

- **Normalny punkt prognozy rentowności BEP**
- **Próg kapitału równoważącego** — czas, w którym wartość bieżąca sprzedaży nowego produktu pokrywa wartość bieżącą całkowitych wydatków
- **Próg pozyskania kapitału** — moment, w którym nowy produkt generuje nadwyżkę finansową pozwalającą na reinwestycje wydłużające cykl życia lub wspierające rozwój innych produktów
- **Wartość bieżąca netto — NPV** (*Net Present Value*)
- **Wewnętrzna stopa zwrotu — IRR** (*Internal Rate of Return*)
- **Wielkość sprzedaży nowego produktu** (np. w czasie pierwszych 12 miesięcy)
- **Poziom zysku ze sprzedaży nowego produktu** (np. w ciągu pierwszych 12 miesięcy)
- **Udział w rynku nowego produktu** (np. w czasie pierwszych 12 miesięcy sprzedaży)

Rutkowski, I.P., Wskaźniki powodzenia oraz niepowodzenia nowych produktów wprowadzonych na rynek — fakty i mity, Marketing i Rynek, 8/2021; <https://bibliotekanauki.pl/articles/2069783.pdf>

55

Mierniki kompetencji w osiągnięciu określonych celów w procesie innowacji produktu

Wybrane cele strategii rozwoju nowego produktu, które mają różny charakter finansowy, marketingowy (rynkowy) i technologiczny oraz zawierają szczegółowe kryteria w tym sensie, że w istotny sposób determinują ogólny sukces nowego produktu na rynku.

Z drugiej strony jednak poziom sukcesu nowego produktu na rynku należy traktować jako ogólną miarę kompetencji przedsiębiorstwa w zakresie innowacji produktowych, w szczególności skuteczności strategii rozwoju nowych produktów.

Rutkowski, I.P., Wskaźniki powodzenia oraz niepowodzenia nowych produktów wprowadzonych na rynek — fakty i mity, Marketing i Rynek, 8/2021; <https://bibliotekanauki.pl/articles/2069783.pdf>

56

Etapy opracowywania nowego produktu

- *New Product Development*

57

Proces projektowania nowego produktu - 1



Proces projektowania nowego produktu obejmuje działania, w ramach których firma opracowuje koncepcję nowego produktu i wprowadza nową ofertę produktową. Proces ten można podzielić na etapy:

Etap 1: Generowanie pomysłów (ang. *idea generation*) polega na stworzeniu jak największej liczby propozycji nowych rozwiązań.

Przykład: W firmie zajmującej się przetwórstwem żywności i widzimy, że na rynku istnieje luka, którą można zapełnić *wysokobiałkowym liofilizowanym jogurtem w proszku*. Dodany do soku da pożywny, niskotłuszczowy koktajl o smaku owocowym. Jest to tzw. **pomysł na produkt – nowość**, którą firma mogłaby potencjalnie zaoferować na rynku.

Pomysł ten może powstać wewnątrz organizacji, np. w dziale badań i projektowania (B&R). Może również pochodzić ze źródeł zewnętrznych, takich jak klienci, dostawcy, dystrybutorzy, a nawet konkurenci przedsiębiorstwa, czy też wynikać z rezultatów badań rynku.

<https://openstax.pl/wp-content/uploads/2024/10/Marketing-podstawy.pdf>

58

Proces projektowania nowego produktu - 2



- **Etap 2: Przegląd i ocena pomysłów** (ang. *idea screening and evaluation*). Jest to proces filtrowania pomysłów przedstawionych przez zespół, wybierania **tych, które z największym prawdopodobieństwem przyniosą zysk** i odrzucania rokujących gorzej.
W przypadku wysokobiałkowego liofilizowanego jogurtu w proszku zespół stworzyłby wiele koncepcji produktów, które następnie zostałyby poddane weryfikacji, tak by wybrać tę najlepiej odpowiadającą potrzebom rynku, a jednocześnie możliwą do wykonania.
- **Etap 3. Projektowanie i testowanie koncepcji** (ang. *concept development and testing*). Na tym etapie pomysł na produkt można przekształcić w kilka jego koncepcji. Zespół ds. produktu rozważy, **kto będzie korzystał z produktu** (np. dzieci, sportowcy lub dorośli), **jakie korzyści on przyniesie** (np. zamiennik posiłku, przekąska, odżywienie lub energia) oraz **kiedy potencjalni konsumenci zazwyczaj będą go spożywać** (np. na śniadanie, jako poranną lub popołudniową przekąskę lub po treningu).

<https://openstax.pl/wp-content/uploads/2024/10/Marketing-podstawy.pdf>

59

Proces projektowania nowego produktu - 3



- **Etap 3. Projektowanie i testowanie koncepcji produktu – c.d.2**
Zespół ds. produktu może opracować następujące koncepcje produktu dla naszego jogurtu w proszku:
 1. Jogurt w proszku oferowany jako błyskawiczny w przygotowaniu napój śniadaniowy.
 2. Jogurt w proszku oferowany jako wysokobiałkowa przekąska, bardziej pożywna niż zwykły sok lub mleko.
 3. Jogurt w proszku oferowany dorosłym sportowcom, chcącym uzupełnić niedobór białka w organizmie w okresie intensywnych ćwiczeń.
 Opracowanie koncepcji produktu definiuje sposób, w jaki produkt będzie konkurował na rynku:
 - Koncepcja nr 1** konkurowałaby na rynku produktów śniadaniowych, np.: płatki zbożowe, batony śniadaniowe.
 - Koncepcja nr 2** walczyłaby o rynek z sokami, napojami bezalkoholowymi i mlekiem.
 - Koncepcja nr 3** rywalizowałaby z koktajlami proteinowymi.
 Po opracowaniu koncepcji produktu należy ją **przetestować wśród konsumentów na rynku docelowym**. Jest to tzw. **testowanie koncepcji** (ang. *concept testing*). Testowanie koncepcji to metoda badania rynku, w której klientom przedstawia się opis produktu i prosi o jego ocenę.

<https://openstax.pl/wp-content/uploads/2024/10/Marketing-podstawy.pdf>

60

Proces projektowania nowego produktu - 4



• Etap 3. Projektowanie i testowanie koncepcji produktu – c.d.3

Założmy, że jako koncepcję produktu wybrano **błyskawiczny napój śniadaniowy**. Klienci reprezentujący rynek docelowy otrzymają opis produktu, który może brzmieć mniej więcej tak:

„Nasz produkt to wysokobiałkowa mieszanka sproszkowanego jogurtu, którą dodaje się do soku, aby uzyskać natychmiastowy koktajl śniadaniowy zapewniający wartości odżywcze i znakomity smak. Jest bardzo wygodny w użyciu. Produkt będzie oferowany w pojedynczych opakowaniach, po sześć sztuk w pudełku, w cenie 11,98 zł za opakowanie”.

Potencjalni klienci zostaną następnie poproszeni o udzielenie odpowiedzi na serię pytań sprawdzających. Dość często te pytania oceniane są w pięciostopniowej skali Likerta.

- **Czy podoba ci się ten produkt?** (odpowiedzi w skali Likerta: *bardzo mi się podoba / podoba mi się / ani mi się podoba, ani nie podoba / nie podoba mi się / bardzo mi się nie podoba*).
- **Jak bardzo podobają ci się cechy tego produktu?** (odpowiedzi w skali Likerta: *bardzo mi się podoba / podoba mi się / ani mi się podoba, ani nie podoba / nie podoba mi się / bardzo mi się nie podoba*).
- **Czy kupiłabyś/kupiłbyś ten produkt?** (odpowiedzi w skali Likerta: *z pewnością kupiłabym/kupiłbym ten produkt / prawdopodobnie kupiłabym/kupiłbym ten produkt / nie mam zdania / prawdopodobnie nie kupiłabym/kupiłbym tego produktu / jestem pewna/pewny, że nie kupiłabym/kupiłbym tego produktu*).

Odpowiedzi na te pytania wykażą, jaka jest szansa, że produkt odniesie sukces na rynku.

Jeśli w większości są **pozytywne**, koncepcja produktu przejdzie do następnego etapu. Jeśli nie, koncepcja produktu zostanie prawdopodobnie zmodyfikowana lub odrzucona.

<https://openstax.pl/wp-content/uploads/2024/10/Marketing-podstawy.pdf>

61

Proces projektowania nowego produktu - 5



- **Etap 4: Planowanie strategii rynkowej** (ang. *market strategy development*). Po zakończeniu testowania koncepcji i podjęciu decyzji o dalszych działaniach przchodzi czas, aby zespół produktowy **opracował wstępny plan strategii marketingowej**. Będzie on dotyczył rynku docelowego dla projektowanego produktu. Określi **pozycjonowanie wyrobu, jego cenę, dystrybucję, promocję, budżet, krótko- i długoterminowe cele w zakresie sprzedaży, udział w rynku i potencjalne zyski**.

- **Etap 5: Analiza biznesowa** (ang. *business analysis*). Po stworzeniu wstępnego planu strategii marketingowej następuje ocena atrakcyjności nowego produktu z punktu widzenia biznesowego, czyli oszacowanie potencjału produktu w zakresie generowania zysków. Na tym etapie przeprowadza się wnikliwą **analizę kosztów produktu zarówno ponoszonych na działalność badawczo-rozwojową, jak i tych związanych z produkcją i marketingiem**.

Na tym etapie można przeprowadzić:

- **Analizę dotyczącą zwrotu z kapitału**. Odnosi się ona do ram czasowych, w których firma może oczekiwać zwrotu inwestycji dokonanej w procesie rozwoju produktu.
- **Analizę progu rentowności**. Określi ona, ile jednostek produktu musi zostać sprzedanych, aby firma pokryła koszty i zaczęła osiągać zyski.

Na podstawie takich analiz kierownictwo może ocenić, **czy przewidywane zyski ze sprzedaży nowego produktu wpisują się w założone cele przedsiębiorstwa**. Jeśli odpowiedź jest twierdząca, koncepcja produktu przechodzi do następnego etapu – projektowania produktu. Jeśli odpowiedź jest przecząca, dalsze prace zostają zaniechane.

<https://openstax.pl/wp-content/uploads/2024/10/Marketing-podstawy.pdf>

62

Proces projektowania nowego produktu - 6



- **Etap 6: Projektowanie (rozwój) produktu** (ang. *product development*). Do tej pory koncepcja produktu istniała jedynie w formie opisu lub graficznego przedstawienia. Jeśli proponowany jogurt w proszku przeszedł test analizy biznesowej, przejdzie teraz do etapu rozwoju produktu, a inżynierowie opracują jego fizyczną wersję, zwaną **prototypem** (ang. *prototype*).
- Prototyp jest **poddawany testom funkcjonalnym i konsumenckim**, aby sprawdzić, jak dobrze działa.
Przykłady: Producent dywanów *Shaw Industries* zleca pewnej grupie pracowników chodzenie po dywanach przez osiem godzin dziennie, aby sprawdzić ich wytrzymałość.
W firmie *Gillette* wolontariusze przychodzą do pracy nieogoleni, aby móc używać maszynek do golenia, kremów do golenia lub płynów po goleniu i wypełnić kwestionariusze oceniające te produkty. Motto grupy brzmi: „Krwawimy, abyś mógł się dobrze ogolić w domu”.
- Może się zdarzyć, że na tym etapie firma zdaje sobie sprawę, że koncepcja produktu po prostu nie może zostać przełożona na produkt komercyjnie wykonalny.
Przykład: dzięki badaniom rynku firma *Maxwell House* ustaliła, że konsumenci chcą kawy, która będzie „odważna, głęboka w smaku i dodająca energii”. Jednak po czterech miesiącach pracy z mieszankami kawy ustalono, że komercyjna produkcja opracowanej formuły jest zbyt kosztowna, więc mieszanka została zmieniona tak, aby obniżyć koszt produkcji. Niestety, smak nowej mieszanki nie spełnił oczekiwań konsumentów, a nowy produkt okazał się klapą.

<https://openstax.pl/wp-content/uploads/2024/10/Marketing-podstawy.pdf>

63

Proces projektowania nowego produktu - 7



- **Etap 7: Testowanie marketingowe** (ang. *test-marketing*). Jeśli zespół produktowy jest przekonany, że prototyp działa właściwie, nowy produkt trafia na rynek testowy w celu określenia jego rentowności. Zazwyczaj taka próbna dystrybucja odbywa się w ograniczonej liczbie sklepów lub regionów geograficznych. Istnieje wiele metod testowania produktów. Oto kilka z nich:
- ✓ **Badanie fal sprzedaży** (ang. *sales-wave research*). Jest to najmniej kosztowna metoda marketingu testowego. Na początku konsumenci mogą wypróbować produkt bez ponoszenia kosztów zakupu i użytkowania. Następnie wielokrotnie oferuje się im produkt po obniżonej cenie (tj. fala sprzedaży). Celem tego badania jest sprawdzenie, ilu konsumentów wybiera nowy produkt, po jakiej cenie i jaki jest poziom ich zadowolenia.
- ✓ **Kontrolowany test marketingowy** (ang. *controlled test-marketing*). W tego typu testach marketingowych firma dostarcza nowy produkt do określonej liczby sklepów. Zajmuje on wybrane miejsce na półce, jest oferowany po ustalonej cenie i eksponowany, tak aby był atrakcyjny dla klientów. Wyniki sprzedaży mierzone są za pomocą skanerów umieszczonych przy kasach.
- ✓ **Marketing testowy** (ang. *test-marketing*). Najlepszym (ale i najdroższym) sposobem na przetestowanie koncepcji produktu jest przeprowadzenie pełnego testu rynkowego. Firma wybiera wtedy kilka reprezentatywnych miast (rynków, które ściśle przypominają te docelowe) i wprowadza produkt z towarzyszącą mu pełną kampanią promocyjną. Zasadniczo firma mierzy sukces nowego produktu na mniejszą skalę przed wprowadzeniem go na skalę krajową lub nawet globalną.
- ✓ **Symulacja rynku testowego** (ang. *simulated test-markets*). W tej metodzie marketerzy przeprowadzają wywiady z konsumentami w dwóch okresach: na etapie koncepcji i po użyciu nowego produktu. Wywiady na etapie koncepcji dostarczają marketerom informacji na temat atrakcyjności produktu, podczas gdy wywiady przeprowadzone po użyciu produktu określają prawdopodobieństwo jego ponownego zakupu przez konsumentów.

<https://openstax.pl/wp-content/uploads/2024/10/Marketing-podstawy.pdf>

64

Proces projektowania nowego produktu - 8



- **Etap 8: Komerccjalizacja** (ang. *commercialization*). Na tym etapie firma ustala datę wprowadzenia produktu na rynek, czemu towarzyszyć ma **produkcja na pełną skalę, dystrybucja i promocja**. Koszt wprowadzenia nowego produktu na rynek różni się w zależności od samego produktu, branży i konkurencji.
 - **Etap 9: Ocena wyników** (ang. *evaluation of results*). Kluczowym etapem następującym po komercjalizacji jest analiza wyników marketingowych nowego produktu. Należy tu znaleźć odpowiedzi na pytania:
 - **Czy nowy produkt został zaakceptowany przez konsumentów?**
 - **Czy popyt, sprzedaż i zyski są wystarczająco wysokie?**
 - **Czy istnieją konkurenci, którzy wprowadzają podobne produkty na rynek?**
- W zależności od odpowiedzi, doświadczeni marketerzy będą ściśle **monitorować wskaźniki związane z obecnością nowego produktu na rynku i w razie potrzeby wprowadzać zmiany zarówno w planie marketingowym, jak i strategii marketingowej.**

<https://openstax.pl/wp-content/uploads/2024/10/Marketing-podstawy.pdf>

65

Globalizacja i RNP

Firmy postrzegają **Rozwój Nowych Produktów jako proces globalny** realizowany w celu wykorzystania dostępnych możliwości z całego świata oraz zwiększenie ich efektywności i skuteczności innowacji.

Globalne firmy starają się **wykorzystać swoje umiejętności rozwoju produktu z wykorzystaniem swych spółek córek i zyskać przewagę konkurencyjną** poprzez tworzenie **globalnych zespołów opracowujących nowe produkty.**

Globalna kultura innowacji oznacza, że firma jest:

- **Otwarta na rynki globalne,**
- **Świadoma różnic w potrzebach i oczekiwaniach konsumentów,**
- **Pełna szacunku dla odmienności kultur narodowych i środowisk biznesowych**

Firma, w której jest realizowana Globalna kultura innowacji :

- **na najbardziej efektywne programy globalnych nowych produktów.**
- **jest lepsza w integracji globalnej wiedzy,**
- **mogą lepiej zarządzać działaniami związanymi z planowaniem i rozwojem nowych produktów,**
- **ma przewagę w realizacji wprowadzania produktów na rynki w skali globalnej.**

M. Crawford, A. Di Benedetto, New Product Management, McGraw-Hill 2011

66

Istotne kwestie dotyczące RNP:

- **Zespół opracowujący nowy produkt** – wielofunkcyjny zespół, w którego skład wchodzi reprezentanci marketingu, inżynierowie, projektanci, technolodzy oraz osoby z innych obszarów funkcjonalnych. **Praca zespołowa jest b. ważna w RNP.**
 - **Wszyscy członkowie Zespołu** wnoszą istotny wkład w rozwój produktu. Należy być świadomym ryzyka wąskiego funkcjonalnego postrzegania RNP i unikać go.
 - Obowiązkiem kierownika Zespołu jest zgromadzenie osób o odpowiednim zestawie umiejętności i zachęcanie ich do komunikacji z innymi członkami Zespołu.
 - Przy tworzeniu koncepcji nowych produktów niezbędny jest **silny wkład twórczy**, jak również wiedza umożliwiająca jak **najlepsze ich zaprojektowanie** i **ustalenia dotyczące ich sprzedaży na rynku**:
 - **Opracowanie funkcjonalnych metod testowania koncepcji produktów**,
 - Ogląd zupełnie nowych pomysłów na produkty, których firma nigdy nie analizowała,
 - **Skuteczne wykorzystanie inżynierów przy prezentacji produktów na targach**,
 - Pozycjonowanie produktu, który tworzy swą własną nową kategorię,
 - **Opracowanie nazwy produktu, która nie wprowadza w błąd, lecz dobrze komunikuje**
- Bycie kreatywnym** oznacza, że **podążamy nieoznakowanymi drogami.**

M. Crawford, A. Di Benedetto, New Product Management, McGraw-Hill 2011

67

Strategiczne Elementy Rozwoju Produktu RNP

1. **Proces Nowego Produktu** (*New Product Process*) – procedura w której **pomysł na nowy produkt** jest przeprowadzany przez **ocenę koncepcji**, **projektowanie produktu**, **wprowadzanie na rynek** i **działania realizowane po wprowadzeniu produktu na rynku**.
2. **Karta Innowacji Produktu** (*Product Innovation Charter*) – strategia nowego produktu, która jest zgodna z celami i strategią firmy oraz wychodzi naprzeciw rynkowym szansom.
3. **Zarządzanie Portfelem Produktów** (*Product Portfolio Management*) – pomaga firmie w ocenie, który z nowych produktów będzie najlepszym dodatkiem do istniejącej linii produktów, zarówno z punktu widzenia celów finansowych, jak i strategicznych.

Wspieranie Elementów Strategicznych:

Efektywne Zarządzanie Zespołem

M. Crawford, A. Di Benedetto, New Product Management, McGraw-Hill 2011

68

(Podstawowy Proces Nowego Produktu) **The Basic New Product Process**

Faza 1: Identyfikacja Okazji i Selekcja



Faza 2: Generowanie Koncepcji



Faza 3: Ocena Koncepcji/Projektu



Faza 4: Projektowanie (Rozwój)
(zarówno zadań technicznych, jak i marketingowych)



Faza 5: Wprowadzenie na rynek

*W Procesie Nowego Produktu poszczególne fazy obejmują **działania**, które są **prowadzone przez Zespół**; pomiędzy fazami występuje **ocenie** poszczególnych zadań oraz tzw. **punkty decyzyjne**.*

M. Crawford, A. Di Benedetto, New Product Management, McGraw-Hill 2011

69

Fazy Procesu Nowego Produktu - 1

Faza 1: Identyfikacja Okazji i Selekcja

Ustalenie **czym się dany biznes zajmuje**, oraz ukazanie **jakie z tego wynikają strategiczne wytyczne dla firmy**.

Ustalenie możliwości/szans **nowych produktów** jako:

- **poходnych podejmowanych już działań biznesowych**
- **odzew na sugestie dotyczące nowych produktów**
- **efektów zmian w planach marketingowych**
- **skutków zmian zasobów (nowych zasobów)**
- **odpowiedzi na nowe potrzeby rynku**

Istnieje potrzeba badań, oceny, walidacji i rangowania tych **pomysłów (jako okazje, a nie koncepcji konkretnych produktów)**.

Najważniejsze z nich powinny zyskać status pomysłów, wobec których sugerowane są dalsze prace rozwojowe.

M. Crawford, A. Di Benedetto, New Product Management, McGraw-Hill 2011

70

Fazy Procesu Nowego Produktu - 2

Faza 2: Generowanie Koncepcji

Wybór okazji o dużym potencjale/ pilności.

Uwzględnienie opinii potencjalnych klientów.

Zebranie dostępnych koncepcji nowych produktów, które pasują do okazji oraz generowanie nowych koncepcji.

W najbardziej owocnym tworzeniu pomysłów produktów:

- identyfikuje się problemy, które mają ludzie i firmy, i
- sugeruje się sposoby rozwiązania tych problemów.

Idee i ciekawe pomysły mogą pochodzić od klientów, potencjalnych lub byłych klientów, pracowników i wielu innych źródeł, które sobie tylko można wyobrazić.

Pomysły te są **po krótko oceniane w firmie, by stwierdzić czy w ogóle mają związek z działalnością firmy i jej strategią.**

- Pomysły są następnie zestawiane z pomysłami pochodzącymi z analiz sposobów rozwiązywania problemów odczuwanych przez klientów.

M. Crawford, A. Di Benedetto, New Product Management, McGraw-Hill 2011

71

Fazy Procesu Nowego Produktu - 3

Faza 3: Ocena Koncepcji/Projektu

Ocena koncepcji nowych produktów (jak tylko się one pojawiają) wg kryteriów technicznych, marketingowych i finansowych.

'Screening' lub ocena pre-techniczna w tym szybki ogląd ... aż do analizy zdyskontowanych przepływów pieniężnych oraz wartości bieżącej netto.

Oceny ostatecznych użytkowników, oceny techniczne, testowanie koncepcji

Pełna ocena (Full screen)

Całościowa ocena projektu

Stworzenie rankingu i wybór najlepszych dwóch/trzech.

Wymaganie autoryzacji proponowanego projektu ze strony kierownictwa firmy kiedy

- zdefiniowano produkt (opis produktu) *(product protocol)*
- ustalono budżet Zespołu
- naszkicowano plan rozwoju
- opracowano **Kartę Innowacji produktu** *(Product Innovation Charter)*

M. Crawford, A. Di Benedetto, New Product Management, McGraw-Hill 2011

72

Fazy Procesu Nowego Produktu - 4

Faza 4: Projektowanie

(zarówno zadań **technicznych** jak i **marketingowych**)

A. Zadania techniczne

- Określenie pełnego procesu projektowania i jego pożądaných efektów.
- Przygotowanie prototypów produktu
- Sprawdzenie i zatwierdzenie zgodności prototypów z protokołem
- Projektowanie i walidacja procesu produkcyjnego dla najlepszego z prototypów
- Stopniowe zwiększanie skali produkcji niezbędne dla testowania produktu i reakcji na produkt ze strony rynku.

B. Zadania marketingowe

- Opracowanie w planie marketingowym strategii, taktyk i szczegółów dotyczących **wprowadzenia na rynek**.
- **Przygotowanie propozycji biznes planu i zdobycie zgody na jego realizację**
- Wymagane uzupełnienie cech produktu (usługi, opakowanie, branding i in.) i **przygotowanie się na ich realizację**.

M. Crawford, A. Di Benedetto, New Product Management, McGraw-Hill 2011

73

Fazy Procesu Nowego Produktu - 5

Faza 5: Wprowadzenie na rynek

Komercjalizacja planów i prototypów ustalonych w fazie projektowania.

Test rynkowy – *krok krytyczny* – po raz pierwszy w praktyce są razem oceniane **program marketingowy** oraz **produkt**.

Rozpoczęcie dystrybucji i sprzedaży nowego produktu
(niekiedy tylko w ograniczonym zakresie)

Zarządzanie programem wprowadzenia produktu na rynek
w celu osiągnięcia celów ustalonych w Karcie Innowacji Produktu) (uwzględnionej w **ostatecznym biznes planie**)

Program wprowadzania na rynek wydaje się być **koniecznością**, choć wiele firm wprowadza na rynek nowe produktu nieformalizowany sposób.

M. Crawford, A. Di Benedetto, New Product Management, McGraw-Hill 2011

74

NIKE FREE

Projektowanie nowego produktu – Studium przypadku



<https://www.afrbiz.com.au/case-studies/nike-developing-nike-free/Page-2.html>

75

Projektowanie produktu od pomysłu do konsumenta

Nike to największa na świecie firma zajmująca się obuwem i odzieżą sportową oraz fitnesssem, osiągnęła w 2019 r. dochód netto **4,029 mld USD**. Firma, z jednym z najbardziej rozpoznawalnych logo na świecie - „swoosh”, jest liderem w dziedzinie badań i projektowania obuwia i odzieży sportowej (R&D). Nike zidentyfikowało lukę na rynku obuwia sportowego - **buta, który naśladuje bieganie boso**, by wzmocnić stopy i nogi biegaczy, dając im większą moc i prędkość, jednocześnie zmniejszając ryzyko kontuzji.

Po szeroko zakrojonych pracach badawczo-projektowych, opracowano buty **NIKE FREE**. Buty te zostały przedpremierowo udostępnione ograniczonej liczbie dobranych użytkowników, w ściśle kontrolowany sposób, na ograniczonych zasadach, na 12-miesięcy przed oficjalną premierą rynkową, skierowaną do konsumentów na całym świecie.

Po przeczytaniu niniejszego studium przypadku **studenci powinni potrafić:**

- **Zademonstrować i ocenić** kolejne etapy związane z projektowaniem produktu: od stworzenia koncepcji produktu, przez etap badań i projektowania, po stworzenie prototypu, zaplanowanie procesu produkcji, wsparte działaniami marketingowymi wprowadzenie na rynek.
- **Zrozumieć**, co oznacza pozycjonowanie produktu lub marki i przeanalizować dostępne metody badania rynku.
- **Zidentyfikować** strategie promocji i ich zastosowanie w przypadku **NIKE FREE** oraz innych produktów Nike.

76

Wstęp

„Swoosh” firmy **NIKE** to jedno z najbardziej rozpoznawalnych logo na świecie.

W ciągu zaledwie 32 lat Nike stała się największą w branży firmą zajmującą się sportem i fitnesssem. Przychody Nike w 2019 r. wyniosły 17,426 mld USD.

(por. <https://www.wsj.com/market-data/quotes/NKE/financials/annual/income-statement>)

Nike zatrudnia bezpośrednio około 24 300 osób, a dostawcy, spedytory, detaliści i usługodawcy **NIKE** zatrudniają blisko milion osób na sześciu kontynentach.

Misją Nike jest:

- „Aby zapewnić inspirację i innowacje każdemu sportowcowi na świecie”.

Według Billa Bowermana, jednego z założycieli Nike:
 „Jeśli masz ciało, to jesteś sportowcem”.



77

Wstęp (2)

- Ponadto misją **społecznej odpowiedzialności korporacyjnej NIKE** jest wspieranie firmy w osiągnięciu rentownego i trwałego wzrostu oraz ochrona i ulepszanie marki i firmy. **NIKE** uważa, że praca w zakresie odpowiedzialności korporacyjnej nie powinna być oddzielona od biznesu, ale powinna być w pełni z nią zintegrowana. Zrównoważony plan rozwoju firmy daje szansę na to, że **NIKE** będzie istnieć przez kolejne pokolenia. Zasady zrównoważonego rozwoju wymagają również od **NIKE** znalezienia sposobów generowania zysków przy jednoczesnym minimalizowaniu wszelkich potencjalnie negatywnych tego skutków dla społeczeństw czy przyrody.
- Misja **NIKE** jest celowo szeroka i skierowana na zewnątrz, skoncentrowana na zaspokajaniu potrzeb sportowców. Poprzez swoje działania w zakresie społecznej odpowiedzialności korporacyjnej **NIKE** uwzględnia potrzeby społeczności na całym świecie. **NIKE** koncentruje się na ciągłym dążeniu do innowacji, projektowania i opracowywania produktów poprawiających wyniki sportowe. Nadrzędnym pragnieniem firmy **NIKE** jest projektowanie produktów z prawdziwymi innowacjami w zakresie wydajności oraz korzyściami z technologii, które pomogą sportowcom osiągać lepsze wyniki. Dzięki najnowszym innowacjom naukowcy i projektanci **NIKE** opracowali **NIKE FREE** - but sportowy opisywany jako narzędzie treningowe wzmacniające stopę.

78

Wstęp (3)

- **NIKE FREE** zostały zaprojektowane jako naśladowanie biegnięcia bosiego, wg koncepcji określonej mianem „technologii naturalnej”. Biegając bosiego, stopa zostaje wzmocniona, zyskując większą elastyczność i zakres ruchu, co z kolei prowadzi do lepszej wydajności biegacza, ponieważ jest on mniej podatny na kontuzje.

79

Przewidywanie potrzeb konsumenta

- Innowacja jest tym, co wyróżnia **NIKE** w branży. Zaczęło się w 1971 roku, kiedy Bill Bowerman, ówczesny trener biegaczy na Uniwersytecie w Oregonie, wlał gumę do gofrownicy swojej żony, mając nadzieję na stworzenie nowej i lepszej podeszwy butów do biegania dla swoich sportowców. Rezultatem tego była lekka podeszwa buta, o strukturze wafla, która zmieniła świat biegania.
- Myśląc o tym, czego konsumenci mogą potrzebować w swoim obuwiu, następną innowacją firmy był **NIKE AIR**, trwały i lekki system amortyzacji butów sportowych. Firma **NIKE** przewidziała potrzebę buta z systemem amortyzacji, który byłby trwalszy niż pianka, zmniejszał wstrząsy i rozkładał nacisk biegacza na podeszwę buta.

80

Badanie i projektowanie

- W jaki sposób Nike rozwija swoje produkty i decyduje o tym, co ma je ostatecznie wyróżniać, a co nie, jeśli chodzi o zastosowanie innowacji? Laboratorium badawcze **Nike Sports Research Laboratory (NSRL)** znajduje się na terenie kampusu Nike w Portland w stanie Oregon w Stanach Zjednoczonych. Zadaniem ośrodka badawczo-rozwojowego (R&D) jest identyfikacja fizjologicznych potrzeb sportowców. NSRL współpracuje bezpośrednio z zespołami projektantów **NIKE** i nawiązała współpracę z głównymi uniwersytetami w Azji, Europie i Ameryce Północnej.
- Do prowadzenia prac badawczych i projektowania produktów, naukowcy dysponują niesamowitą gamą narzędzi pomiarowych i analitycznych. Zbieranie danych obejmuje praktycznie wszystkie rodzaje czujników mięśni, platformy ciśnieniowe, analizatory oddechu, skanery stóp i urządzenia termowizyjne. Są wykorzystywane szybkie kamery video, które rejestrują dane o kopnięciach piłki z prędkością 1000 klatek na sekundę oraz skaner, który w ciągu kilku sekund tworzy doskonały cyfrowy obraz stopy 3D. Ale to nie koniec! Są stosowane nawierzchnie testowe, takie jak ogromna część regulowanej drewnianej nawierzchni boiska do koszykówki, sztuczna murawa do piłki nożnej, 70-metrowy pas startowy dla sprinterów oraz niekończące się testy terenowe, które odbywają się w różnych warunkach atmosferycznych.

NSRL przyjmuje pomysły, bada je i przygotowuje wytyczne projektowe. **Brief** trafia następnie do inkubatora nowych projektów - firmy **Innovation Kitchen**.



81

Badanie i projektowanie (2)

- W pierwszej fazie opracowywania tego, co miało stać się **NIKE FREE**, „kucharze” w kuchni przyjęli opis „technologii naturalnej” według NSRL i zaczęli pytać, jakiego rodzaju obuwia mogą poszukiwać ludzie. W trakcie rozmów ze sportowcami i trenerami projektanci porozmawiali z **Vin'em Lananna**, wówczas trenerem biegów na Uniwersytecie Stanforda, który opowiedział im o swojej niezwyklej metodzie treningowej - sportowcach biegających po trawie bez butów. Według Lananny sportowcy byli silniejsi, zdrowsi i mniej podatni na kontuzje. To był świetny pomysł, lecz sprzeczny z biznesem Nike – produkcją i sprzedażą butów sportowych.
- Jednak pomysł ten doprowadził do szeroko zakrojonego projektu badań biomechanicznych, w celu stwierdzenia dokładnie, co dzieje się, gdy biegamy boso. Buty sportowe zapewniają pewną kontrolę lub amortyzację w oparciu o założenie, że są potrzebne do uzupełnienia naturalnego działania stopy. Badacze Nike chcieli wiedzieć, **dlatego sportowcy Lananny, którzy podczas treningu biegali boso, ścigali się szybciej.**
- Naukowcy sprowadzili 10 mężczyzn i 10 kobiet, by biegali boso po trawie, aby stwierdzić dokładnie, jak organizm reaguje na bieganie bez butów. Badani biegacze byli nagrywani na wideo *szybkimi kamerami*, by uchwycić dokładnie ich ruchy. Mieli odbłaskowe markery przymocowane do stawów, by umożliwić łatwe obliczenie kątów stawów podczas ich kroku. Cienkie jak opłatek czujniki nacisku przymocowano im do podeszw stóp, by zmierzyć ich uderzenie o ziemię. Pod koniec eksperymentu Nike uzyskało najpełniejszy obraz biomechaniki biegania boso, jaki kiedykolwiek powstał.

82

Badanie i projektowanie (3)

- Badacze opracowali **prototypy**, używając wszelkich materiałów, które były w stanie wiernie odwzorować bosą stopę. Następnym wyzwaniem było opracowanie i zbudowanie buta. But skonstruowany został na modelu stopy, zwanym kopytem, dzięki czemu cholewka i podeszwa zewnętrzna mogły być zbudowane wokół niego.
- Projektanci musieli opracować zupełnie nową wersję modelu stopy, by skopiować sposób, w jaki stopa funkcjonuje boso. Cholewka buta została zaprojektowana z siatki z małymi otworami, dzięki czemu stopa jest nią otoczona, ale jednocześnie w niej swobodna. Nie ma zapiętka; zamiast tego pięta ściśle przylega do buta, gdyż wewnętrzna podeszwa umożliwia stopie naturalne położenie w neutralnej pozycji.
- Kluczowym rozwiązaniem w bucie **NIKE FREE** jest podeszwa zewnętrzna, która może poruszać się i wyginać niezależnie, a każda sekcja buta ma nacięcia, dzięki czemu stopa może poruszać się w bucie tak naturalnie, jak to tylko możliwe.
- Buty **NIKE FREE** są przeznaczone do użytku w połączeniu z innymi butami treningowymi i biegowymi. Celem jest używanie **NIKE FREE**, do wzmacniania stóp, jako dodatku do bardziej tradycyjnych butów, wspomagających bieganie i treningi.

83

Badanie i projektowanie(4) – testowanie prototypu

- Zanim świat sportu poznał **NIKE FREE**, przed wprowadzeniem butów do komercyjnej sprzedaży, firma Nike przeprowadziła szeroko zakrojone niezależne testy produktu. Do testowania produktów firma wykorzystwała elitarnych sportowców, a także zwykłych pasjonatów biegania oraz kilku dziennikarzy sportowych, czyli osoby regularnie ćwiczące i biegające.
- W sześciomiesięcznym okresie badawczym - 110 biegaczy codziennie używało butów **NIKE FREE**. Jedna grupa, składająca się z 30 mężczyzn i 27 kobiet, w butach **NIKE FREE**, biegła po 30-minut, cztery razy w tygodniu. Kontrolna grupa badanych - 30 mężczyzn i 23 kobiety - korzystała ze swoich zwykłych butów treningowych. Poza czterema 30-minutowymi biegami w tygodniu obie grupy kontynuowały swoje zwykłe ćwiczenia wg harmonogramów. Wszyscy uczestnicy zostali przetestowani na początku sześciomiesięcznego okresu badawczego pod kątem swoich umiejętności i wydajności w wybranych ćwiczeniach fizycznych – w biegach wahadłowych (*shuttle run*), krótkich sprintach w biegu bocznym i ćwiczeniach zwiększających wytrzymałość nóg. Pod koniec szóstego miesiąca badań zostali oni ponownie poddani identycznym testom. W testach dokonywano pomiaru takich zmiennych jak: szybkość, poziom rozwoju techniki biegania, stopień koordynacji ruchowej oraz optymalna prędkość.
- Badacze stwierdzili niewielką poprawę w grupie kontrolnej, rejestrując nieco większą prędkość i trochę lepszą koordynację - ale nie na tyle, aby była istotna statystycznie. Jednak wyniki testu grupy noszącej buty **NIKE FREE** wykazały poprawę wszystkich mierzonych parametrów, a poprawa szybkości, ruchu bocznego i koordynacji była znacząca - w zakresie od 10 do 20 %. Była to znacząca poprawa, biorąc pod uwagę, że buty były noszone tylko przez dwie godziny tygodniowo przez okres sześciu miesięcy. Poprawa prędkości o 1% może oznaczać różnicę metra w sprincie na 100 metrów - często różnicę między pierwszym a czwartym miejscem.

84

Badanie i projektowanie(3) – testowanie prototypu

- Mówiąc najprościej, **NIKE FREE** działało nie tylko jako but do biegania, ale jako narzędzie wspierające technikę treningową! Okazało się, że sportowcy w grupie testowej używający **NIKE FREE** byli silniejsi i bardziej elastyczni. Jeden z badaczy ujął to jako:

„NIKE FREE to siłownia dla Twoich stóp”.

Źródło: Review of Nike Technology by Larry Eder Summer 2004 ATF Resource Guide, Vol. 11.

- Wyzwanie Nike: **„Firma Nike opracowała produkt, który w wymierny sposób poprawił wyniki sportowe, ale rzucił wyzwanie wszelkiemu konwencjonalnemu myśleniu”.**



85

Zapewnienie prawidłowego pozycjonowania produktu (1)

- Firma Nike była świadoma, że **NIKE FREE** należy umieścić jako dodatkowy but treningowy w torbie na strój, niekoniecznie jako zamiennik tradycyjnych butów do biegania. W przeciwieństwie do typowych butów sportowych, buty **NIKE FREE** umożliwiają stopie poruszanie się, zginanie i osiągnięcie przyczepności, takiej jak przy bieganiu boso.
- Kampanie marketingowe (w tym kampanie reklamowe) zostały starannie przygotowane, by konsumenci uznali **NIKE FREE** nie jako zamiennik innych butów sportowych, lecz za but treningowy, który może pomóc w budowaniu dodatkowych sił u biegaczy, a tym samym zwiększy ich zdolność do podejmowania dłuższych treningów. Takie pozycjonowanie produktu było działaniem zrównoważonym, wymagającym starannej komunikacji i zastosowania precyzyjnie dobranych innych narzędzi marketing- mix.



86

Zapewnienie prawidłowego pozycjonowania produktu (2)

- Edukowanie potencjalnych konsumentów było kluczem do pozycjonowania buta na rynku. **NIKE FREE** wprowadzono na rynek w ograniczonych, ściśle dobranych formach dystrybucji, w okresie poprzedzającym dużą kampanię reklamową. Buty **NIKE FREE** były początkowo dystrybuowane tylko w specjalistycznych sklepach, zanim rozszerzono ich dostępność na zwykłe sklepy z artykułami sportowymi. **NIKE FREE** trafiły również do specyficznie dobranych kluczowych klientów, takich jak: trenerzy biegaczy, pediatrzy i fizjoterapeuci. Przedstawiono im buty **NIKE FREE** jako nowy produkt i koncepcja treningowa, zanim zostały one wprowadzone na szerszy rynek.
- Częścią strategii marketingowej było udostępnianie tego „bosego buta” bezpośrednio biegaczom. W tym celu **NIKE** wykorzystało wypróbowaną i skuteczną, a jednocześnie pracochłonną metodę dowożenia tych butów samochodami dostawczymi do regionów w USA, Europie, a także Australii, gdzie występują duże skupiska biegaczy. *(We wczesnych latach istnienia firmy NIKE, jej współzałożyciel Phil Knight sprzedawał buty z furgonetki zaparkowanej przy lokalnych bieżniach czy obiektach lekkoatletycznych).* Wraz butami **NIKE FREE**, mobilnymi furgonetkami dowożono ekspertów od biegania i obuwia, którzy oferowali na miejscu usługę analizy chodu potencjalnych klientów oraz możliwość przetestowania butów **NIKE FREE**. Ta prosta taktyka angażowała poszczególnych konsumentów na ich własnych warunkach i na ich własnym terytorium, a to pozwalało pracownikom Nike na prezentowanie historii butów **NIKE FREE** każdemu z tych potencjalnych klientów w zindywidualizowany sposób.

87

Dotarcie do konsumenta

Z wykorzystaniem telewizji i kin

- Reklama jest synonimem marki **NIKE**, która we współpracy ze swą agencją reklamową stworzyła jedno z najbardziej przyciągających uwagę reklam na świecie.
- W kampanii reklamowej **NIKE FREE** skorzystano z prawdy tym o produkcie: że jest to jedyny but na rynku, który współpracuje z naturalnym ruchem stopy użytkownika, aby była ona silniejsza. Buty **NIKE FREE**, dają ludziom możliwość stania się silniejszymi, lepszymi sportowcami niż byli oni kiedykolwiek wcześniej. W kampanii *Reincarnate* sportowcy „zostawiali za sobą swoje dawne ja” i odkrywali swój potencjał. Tenisistka **Maria Sharapova**, piłkarz **Cristiano Ronaldo** i mistrz Wimbledonu **Roger Federer** byli wśród sportowców, którzy wystąpili w reklamach telewizyjnych **NIKE FREE**, pod tytułem „*Power to your feet*”.
- Reklama, która ukazała się w Australii, różniła się od „przebojowych” reklam Nike prezentowanych wcześniej; nie było spektakularnych scen z udziałem tłumów ludzi ani też sztuczek z kamerą. Pisanie scenariuszy do reklam trwało miesiące. Treść reklamy w dużym stopniu opierała się na dialogach. W reklamie pojawił się były piłkarz **Arsenalu Londyn**, **Thierry Henry**. Pokazano w niej, jak zmagają się on z własnymi wewnętrznymi demonami, a nawet wątpi w siebie. Jego nowa, „wskrzyszona” jaźń wygrywa bitwę, aby mógł on stać się lepszym sportowcem, zostawiając swoje „stare ja” w przeszłości.
- Australijski oddział firmy **NIKE** ponownie wprowadził kampanię Reinkarnacja za pośrednictwem lokalnej gwiazdy piłkarskiej **Marco „Marka” Bresciano** oraz lekkoatlety, długodystansowca **Craiga Mottrama**. Obaj oni ożywili sposób, w jaki „porzucali dawne ja” i „reinkarnowali się” w innych i jeszcze lepszych sportowców. Nośniki reklamy obejmowały outdoor (billboardy, boki tramwajów i autobusów), film dokumentalny na DVD o karierze Craiga Mottrama, który został dołączony na okładkę poczytnego (wtedy) magazynu dla mężczyzn **Alpha** oraz inne formy reklam drukowanych.

88

Dotarcie do konsumenta (2)

Z wykorzystaniem stron internetowych

- Nike nie polegał wyłącznie na reklamach telewizyjnych, kinowych i reklamie zewnętrznej. Firma **NIKE** rozumiała, że konsumenci szukają informacji w Internecie, zatem skierowała swoją ofertę do różnych odbiorców internetowych na całym świecie. Internet stał się istotnym elementem kampanii marketingowej **NIKE**.
- Nike wytwarza szereg produktów, które są unikalne dla określonej dyscypliny sportu lub wydarzenia sportowego. Marketing **NIKE** bierze pod uwagę różne potrzeby sportowców i konsumentów. Firma wykorzystuje swoją stronę internetową do komunikowania się z tymi grupami poprzez szczegółowo dobierane treści, informacje o produktach i spostrzeżenia ze strony sportowców.
- Witryna internetowa **NIKE FREE** służy do wyjaśniania, w jaki sposób powstały te buty i jakie są ich zalety jako butów treningowych. Ta interaktywna mikrostrona składa się z trzech sekcji:
 - Zostaw za sobą swoje „stare ja”
 - Idź biegać boso w bucie
 - Odradzaj się w tym życiu.

89

Dotarcie do konsumenta (3)

Z wykorzystaniem stron internetowych – c.d.

- Witryna jest żywa i kolorowa. Zawiera informacje o projektowaniu i rozwijaniu koncepcji **NIKE FREE**, o poszczególnych modelach i ich specyfikacjach technicznych. Witryna zachęca odwiedzających do samodzielnej edukacji, udostępniając im narzędzia oraz informacje użyteczne w podejmowaniu decyzji zakupowych i konsumpcyjnych. Na witrynie, udostępnianej w wielu językach, są wykorzystywane liczne postaci znanych sportowców, kobiet i mężczyzn. Pokazują, jak każda i każdy z nich porzucił dawnego siebie i pracował, by zmienić się w lepszego i silniejszego sportowca.
- Niezwykle ważnym działaniem było informowanie przez firmę **NIKE** konsumentów o tym, jak istotny jest wkład elitarnych sportowców w opracowywanie jej produktu. **NIKE** korzystała z ich wiedzy i opinii, by stworzyć możliwie najlepszy produkt dla sportowców, a tym samym także najlepszy dla konsumentów. Znani trenerzy i sportowcy później byli zaangażowani w kampaniach reklamowych i komunikacyjnych **NIKE**, jako znane konsumentom osoby, które mogą wesprzeć ofertę **NIKE FREE**, opowiadając historie powstawania tego produktu.

90

Dotarcie do konsumenta (3)

Świadomość produktu wśród personelu

- Dysponowanie nowym i innowacyjnym produktem to jedno. Firma produkująca go musi upewnić się, że pracownicy sklepów sportowych rozumieją produkt, jego zalety i sposób, w jaki należy go używać. W tym celu firma Nike stworzyła multimedialne środowisko do nauki animacji *flash*. Nazywane **Nike Sports Knowledge Underground (Nike SKU)**, przypomina sieć kolei metra, a każdy „przystanek” reprezentuje trening, w ramach którego wyświetlane są nowe buty, takie jak **NIKE FREE**. Uczestnicy biorą udział w trzyminutowych kursach wyjaśniającym projekt (*design*), zalety, cechy i najważniejsze atrybuty *selling points* poszczególnych modeli butów.

Na koniec przystępują oni do krótkiego quizu, w którym uczestnicząc mogą sprawdzić poziom swojej wiedzy o produkcie. A zaraz potem mają możliwość wykorzystać poznane informacje przy prowadzeniu rozmów handlowych z klientami na terenie sklepu. Arkusz specyfikacji technicznej może być wydrukowany, by wspierać ich przy udzielaniu odpowiedzi na pytania klientów. Zdając sobie sprawę, że wielu spośród sprzedawców to ludzie młodzi, SKU **NIKE** jest niczym gra wideo, z informacjami zawartymi w krótkich, jasnych komunikatach.



91

Podsumowanie

- Celem **NIKE** jest dostarczanie inspiracji i innowacji każdemu sportowcowi na świecie – a firma uważa, że każdy jest sportowcem!
- Jako znana i wiodąca w branży firma sportowa, **NIKE** nieustannie stara się utrzymać pozycję lidera w zakresie innowacji i projektowania produktów. Dzięki szeroko zakrojonym badaniom i pracom projektowym buty **NIKE FREE** powstały w odpowiedzi na ustalenie badawcze, że bieganie boso może w naturalny sposób wzmacniać stopy i nogi sportowców.
- Buty **NIKE FREE** zostały opracowane po przeprowadzeniu szeroko zakrojonych badań i wielu testach na kolejnych wersjach produktu. Poprzez realizację strategicznej kampanii promocyjnej, **NIKE** ma nadzieję przekazać na rynek wiadomość: *Produkt NIKE FREE nie ma na celu zastąpienia obuwia sportowego, ale ma stać się ważnym narzędziem treningowym, polepszającym poziom wydajności organizmów sportowców i ich wyniki osiągnane na bieżni.*

92

Proces Nowego Produktu - przykład: chude mleko.

Faza 1: Identyfikacja Okazji i Selekcja

- **Koncepcja okazji do wykorzystania - umiejętności lub zasoby firmy lub problem klienta.** (Załóżmy, że osoby pijące chude mleko mówią nam, że nie lubią rozwodnionego wyglądu swojego ulubionego napoju.)

Faza 2: Generowanie Koncepcji

- **Koncepcja pomysłu na produkt – pierwszy pomysł** („Może powinniśmy zmienić kolor...”)
- **Doprecyzowana koncepcja – określenie formy produktu lub technologii, plus wyraźne wskazanie korzyści.** (Opatentowana przez naszą firmę metoda rozbijania globulek protein **może** przyczyniać się do powstawania substancji o rozwodnionym wyglądzie; na tym etapie sądzimy, że **może**, ale nie jest to pewnik)

M. Crawford, A. Di Benedetto, New Product Management, McGraw-Hill 2011

93

Proces Nowego Produktu - przykład: chude mleko.

Faza 3: Ocena Koncepcji/Projektu

- **Testowanie koncepcji** – pozytywny rezultat testu z udziałem finalnych użytkowników; potwierdzenie występowania potrzeby. (Konsumenci twierdzą, że bardzo chcieliby mieć możliwość kupienia takiego produktu, i cieszą się że firma prowadzi prace nad jego powstaniem.)
- **Pełna ocena koncepcji** – pozytywny rezultat testów dotyczących możliwości wytwarzania takiego produktu przez firmę.
- **Koncepcja protokołu produktu** – zdefiniowanie produktu, obejmujące wskazanie docelowych użytkowników produktu; postrzegane problemy do rozwiązania z użyciem produktu; korzyści dla klientów z mniej wodnistego chudego mleka, plus wszelkie niezbędne funkcje produktu. (Nasz nowy produkt musi smakować tak dobrze lub lepiej niż obecnie oferowane chude mleko, i musi oferować dokładnie takie same wartości odżywcze).

M. Crawford, A. Di Benedetto, New Product Management, McGraw-Hill 2011

94

Proces Nowego Produktu - przykład: odtłuszczone mleko.

Faza 4: Projektowanie

- **Koncepcja Prototypu** - wstępna koncepcja produktu i systemu jego wytwarzania, z uwzględnieniem koniecznych jego funkcji i zalet.
(Stworzenie partii opakowań z pełnowartościowym chudym mlekiem, gotowym do spożycia, choć jeszcze wytwarzanym tylko w niewielkiej ilości.)
- **Koncepcja partii produktu** – pierwsze testy pełnej linii produkcyjnej produktu; chude mleko może być wytwarzane na skalę przemysłową. Opracowanie pełnej specyfikacji produktu, uwzględniającej określenia zastosowań produktu, jego składniki, cechy i standardy wytwarzania. *(Składniki chudego mleka: Witamina A, tłuszcz, białko, etc.)*
- **Koncepcja procesu wytwarzania** - pełny opis całego procesu wytwarzania chudego mleka.
- **Pilotażowa koncepcja sprzedaży** - dostarczenie nowego produktu, wytworzonego w ograniczonej ilości dla przeprowadzenia sprzedaży pilotażowej, w celu skonfrontowania produktu z jego docelowymi konsumentami.

M. Crawford, A. Di Benedetto, New Product Management, McGraw-Hill 2011

95

Proces Nowego Produktu - przykład: odtłuszczone mleko.

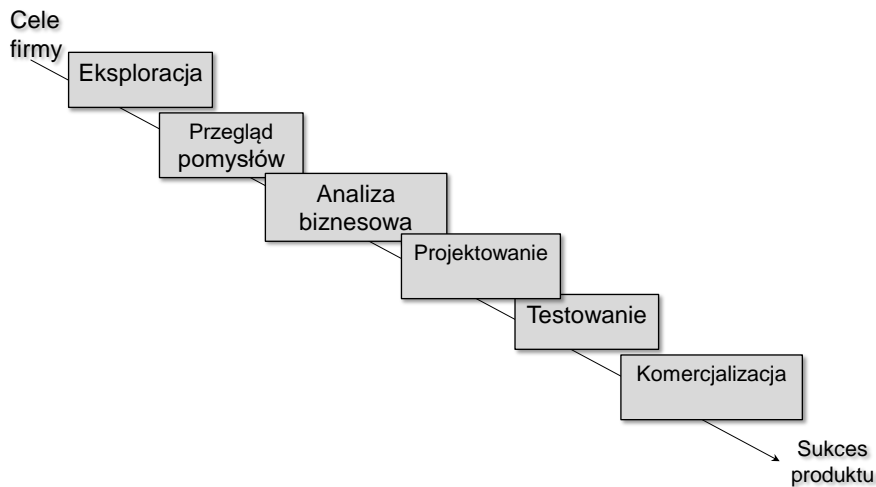
Faza 5: Wprowadzenie na rynek

- **Koncepcja wejścia na rynek – rozwinięcie sprzedaży w stosunku do ograniczonej sprzedaży pilotażowej** – chude mleko jest oferowane w ramach testowania całego rynku lub zostało na dobre wprowadzone na cały rynek.
- **Koncepcja sukcesu nowego produktu** – produkt spełnia cele ustalone w założeniach całego projektu.
(Nowe, Chude Mleko osiągnęło 24% udział w rynku, jego sprzedaż jest bardzo dochodowa, a konkurencyjne firmy już prowadzą z nami negocjacje dotyczące możliwości wykupienia licencji na korzystanie z naszej technologii wytwarzania chudego mleka.)

M. Crawford, A. Di Benedetto, New Product Management, McGraw-Hill 2011

96

Model Rozwoju Nowego Produktu Booz'a, Allena i Hamiltona



M. Baker, S. Hart Product Strategy and Management, Prentice Hall 1999

97

Krytyka NPD i demokratyzowanie innowacji

- **Tradycyjny model wprowadzania nowego produktu (NPD)**, w którym wyłącznie dana firma jest odpowiedzialna za pojawienie się idei nowego produktu i decydowanie, które z nich finalnie powinny zostać wprowadzone na rynek, **jest coraz częściej kwestionowane przez teoretyków oraz praktyków wdrażania innowacji w gospodarce.**
- Pojawił się **pomysł demokratyzowania innowacji** poprzez **umożliwienie klientom aktywnego udziału w ich projektowaniu, powstaniu i wdrażaniu nowych produktów.**

(J. Kukian)

98

Krytyka NPD i demokratyzowanie innowacji

- **Aktywny udział klientów (prosumentów) w projektowaniu, powstaniu i wdrażaniu nowych produktów** stał się wykonalny **dzięki dostępności Internetu**, co pozwala przedsiębiorstwom na **budowanie online mocnych relacji z klientami i tworzenie społeczności internetowych**, dzięki którym mogą poznać zdanie i wysłuchać opinii tysięcy klientów z całego świata.
- Prace badawcze prowadzone na tym polu dostarczyły silnych argumentów wskazujących, że **aktywny udział klientów w NPD pozwala na rozwinięcie i wprowadzenie lepszych produktów, jak również na zredukowanie kosztów i obniżenie ryzyka.**

(J. Kukian)

99

Stopień innowacyjności a kwestia strategicznego ryzyka

Ryzyko		Zakres zmian w działalności lub marketingu		
		Żaden	Średni	Duży
Zakres zmian dotyczący użytkowania/użytkowników	Żaden	Niskie	Niskie	Średnie
	Nieznaczny	Niskie	Średnie	Wysokie
	Wysoki	Średnie	Wysokie	Niebezpieczne

Powyższa macierz nosiła kilka nazw: Produktu/Rynku, Technologii/Zastosowań, Nowości dla rynku/nowości dla firmy.

We wszystkich przypadkach uwzględniana była kwestia ryzyka innowacyjności. Ryzyko po stronie konsumenta, jest równie istotne jak ryzyko dla firmy.

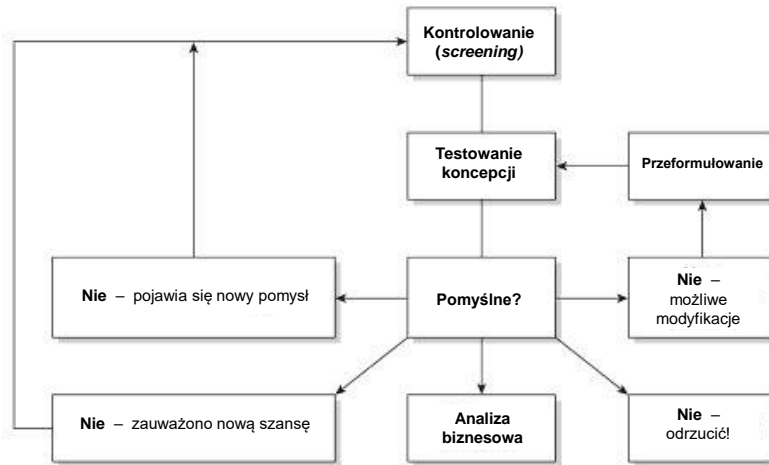
Każdy nowy produkt można umiejscowić na powyższym zestawieniu, a zajęta pozycja jest ważna dla akceptacji danego projektu nowego produktu.

Od przyjętej przez firmę strategii zależy kwestia preferencji dotyczących wyboru projektów produktów do praktycznej realizacji.

M. Crawford, A. Di Benedetto, New Product Management, McGraw-Hill 2011

100

Pozioma i pionowa iteracja procesu Rozwoju Nowego Produktu



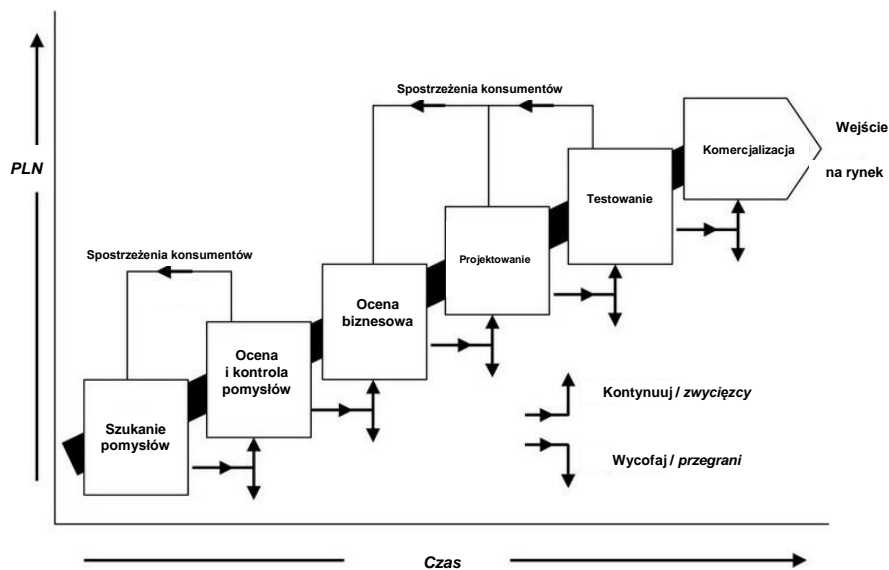
Iteracyjny charakter procesu RNP wynika z faktu, że każdy etap lub faza rozwoju może przynieść wielorakie skutki, które mogą implikować zarówno :

- konieczność powrotu do poprzednio realizowanych prac rozwojowych *lub*
- kontynuowanie działań służących dalszemu postępowi w rozwoju produktu.

M. Baker, S. Hart Product Strategy and Management, Prentice Hall 1999

101

Wydatki wraz z postępem procesu Rozwoju Nowego Produktu



M. Crawford, A. Di Benedetto, New Product Management, McGraw-Hill 2011

102