

Ključne pasti razvoja novih izdelkov in storitev

Tanja Dmitrović, Ekonomska fakulteta Univerze v Ljubljani
Marketinški fokus, 14.3.2007

Bo nov izdelek uspešen?



Vs.





Zakaj podjetja uvajajo nove izdelke?

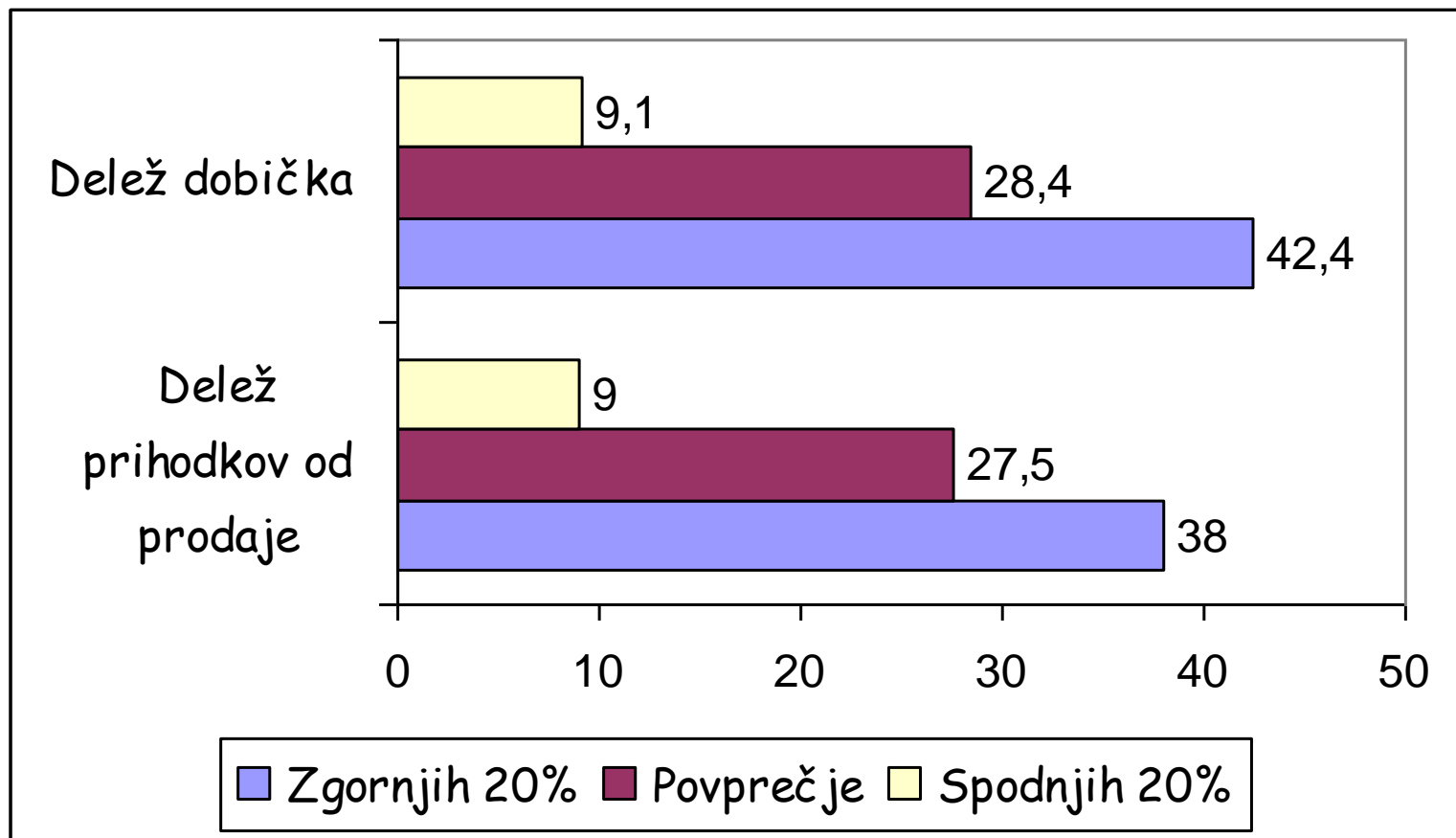
- Zagotavljanje rasti prodaje v prihodnosti
- Ohranjanje konkurenčnosti
- Razpršitev tveganja
- Doseganje prihrankov obsega z diverzifikacijo
- Zapolnitev tržnih niš:
 - zadovoljitev potreb specifičnih segmentov
 - zadovoljitev potreb, izhajajočih iz družbenih sprememb
 - izkoriščanje tehnološkega napredka



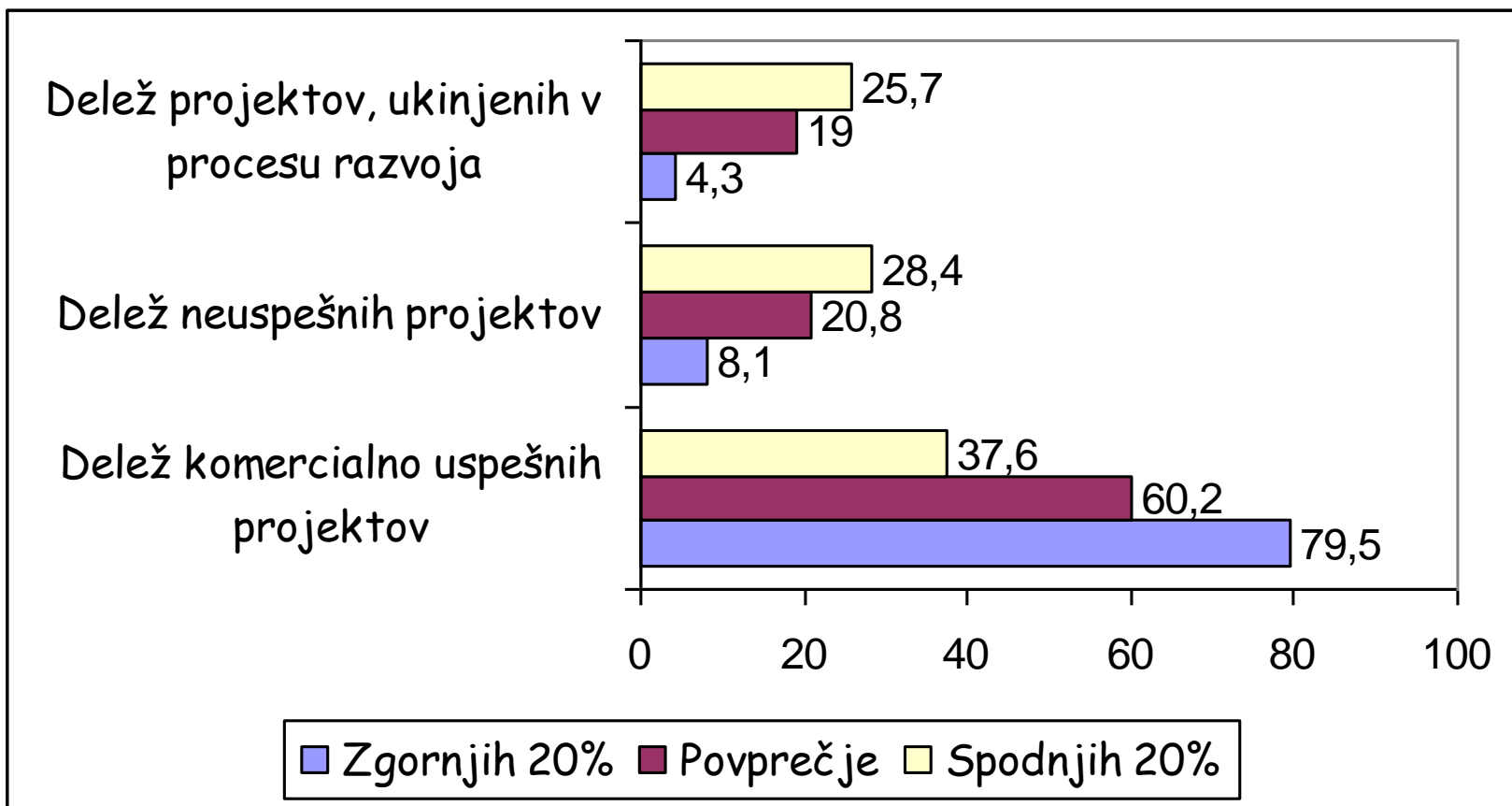
Realnost na globalnih trgih

- Od 10 izoblikovanih konceptov izdelkov komercialno uspe 1
- Delež prihodkov od prodaje, ki jih ustvarijo novi izdelki pada:
 - 1995: 33%
 - 2004: 28%
- Manj kot 50% novih izdelkov doseže načrtovane količine in dobičke
- Velike razlike med podjetji

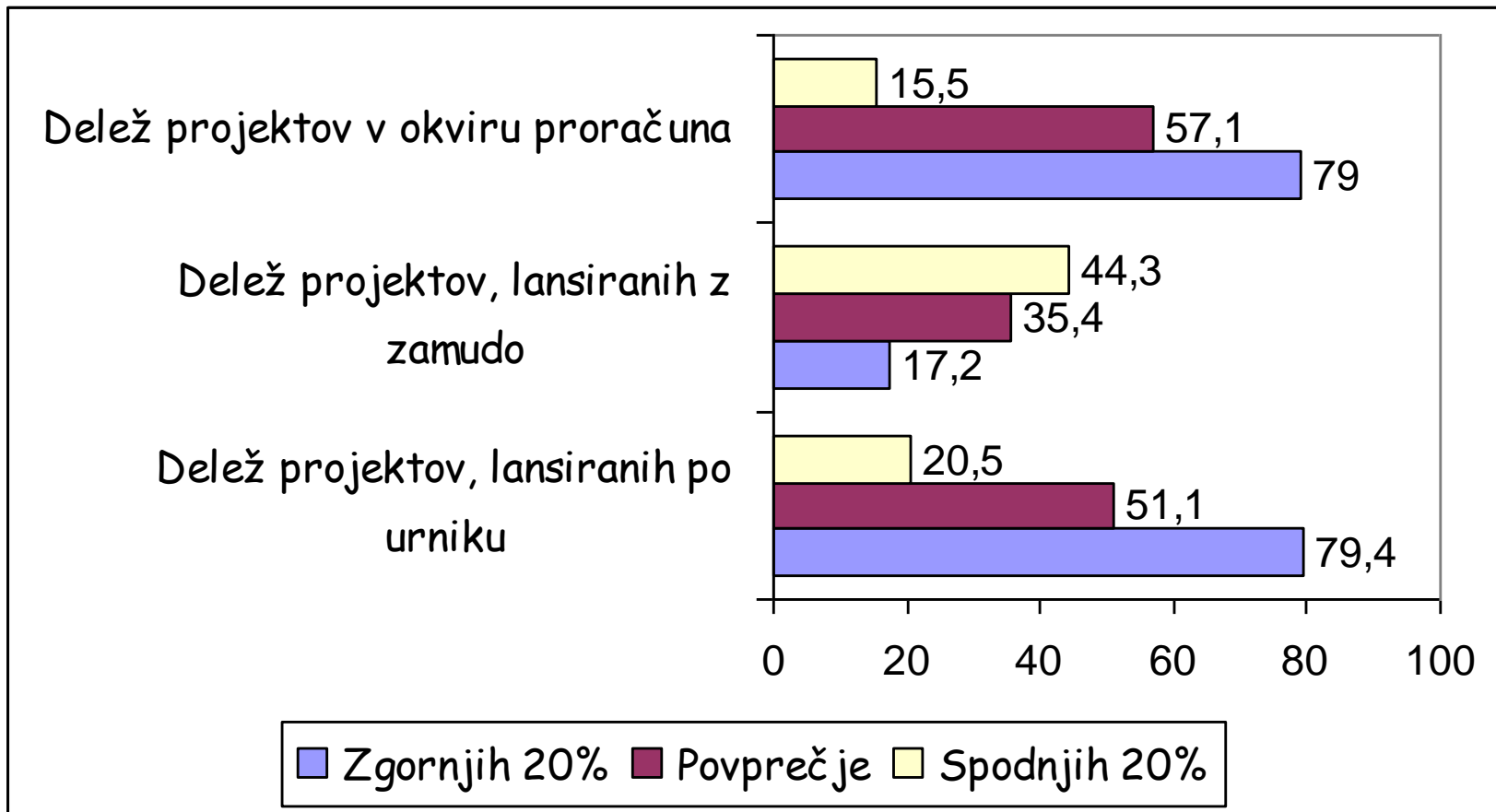
Iz APQC raziskave (Cooper et al, 2004)



Iz APQC raziskave (Cooper et al, 2004)



Iz APQC raziskave (Cooper et al, 2004)



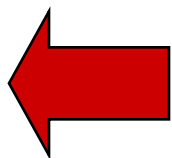


Kdaj se kupec odloči za nov izdelek?

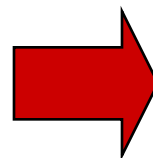
- Povečanje ekonomske koristi
- Skladnost z obstoječim sistemom, navadami ali dopolnilnimi izdelki
- Razumevanje koristnosti inovacije
- Možnost preizkusa izdelka - učenje na lastnih ali tujih izkušnjah
- Zadostna informiranost

Uspeh ali neuspeh?

TEHNOLOŠKA
SPOSOBNOST

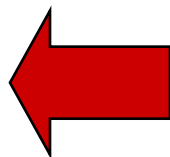


USPEH

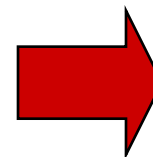


SPOSOBNOST
RAZPOZNAVANJA
ZAHTEV KUPCEV IN
TRGA

SLABA
TEHNOLOŠKA
IZVEDBA



NEUSPEH



NI POTREBE
POTREBA NI
ZADOVOLJENA
SLABA
STRATEGIJA

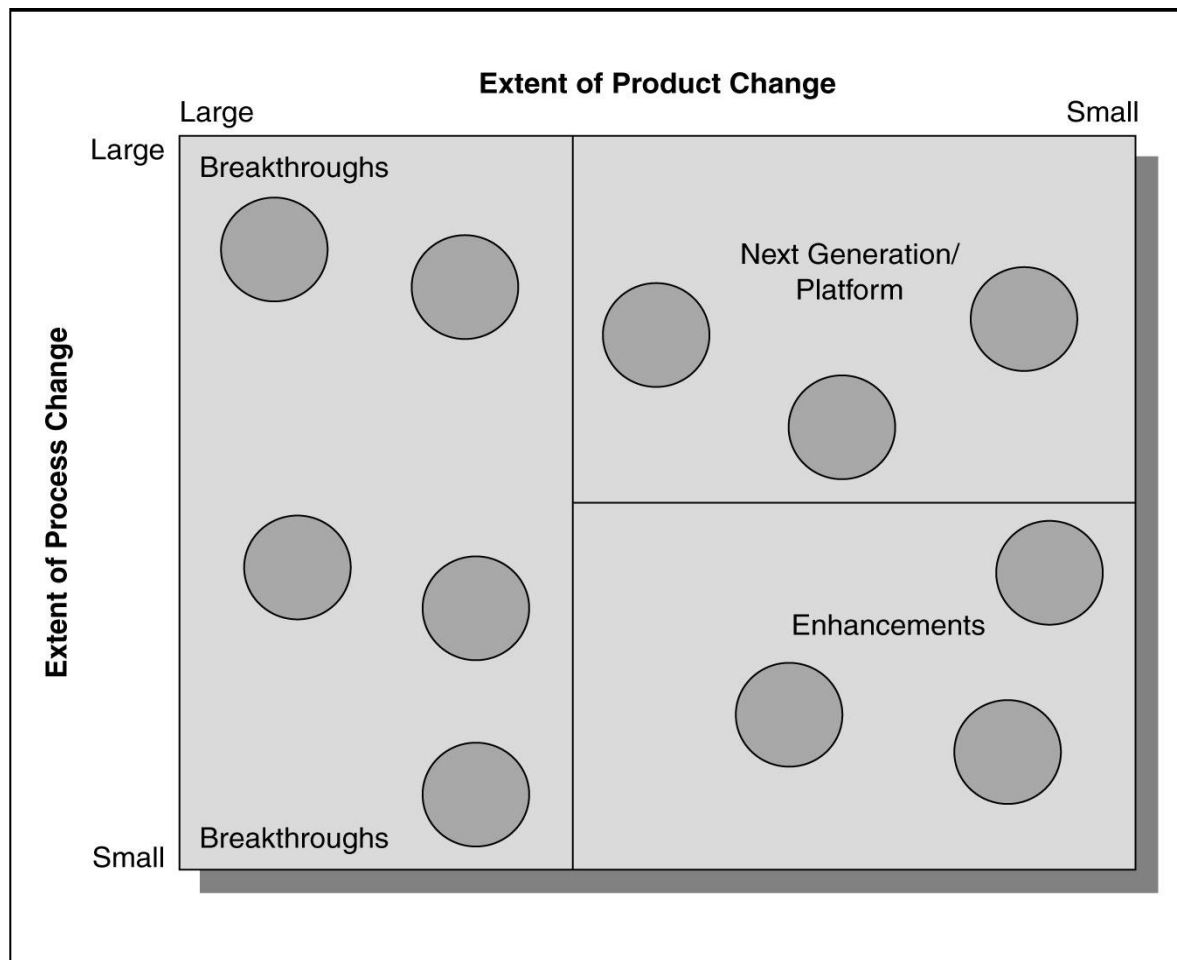
Ključni dejavniki uspeha

1. Primeren portfolio novih izdelkov
 - primeren splet novih izdelkov ima le 25% podjetij
 - izkušnje s podobnimi izdelki (+)
2. Usmerjenost na kupca
 - kupec je del procesa
3. Proces:
 - pomen začetnih faz v procesu razvoja (hitrost vs. "paraliza zaradi analize"?)
 - spiralni razvoj (testiranje v vseh fazah razvoja?)
 - medfunkcijski teami (dejansko delujejo v 58% podjetij)
 - metrika (učinkovit sistem merjenja ima 28% podjetij)
 - fleksibilnost in učinkovitost procesa (ima ga 54% podjetij)

Primer: Ciljna alokacija sredstev za razvoj v podjetju Exxon Chemical

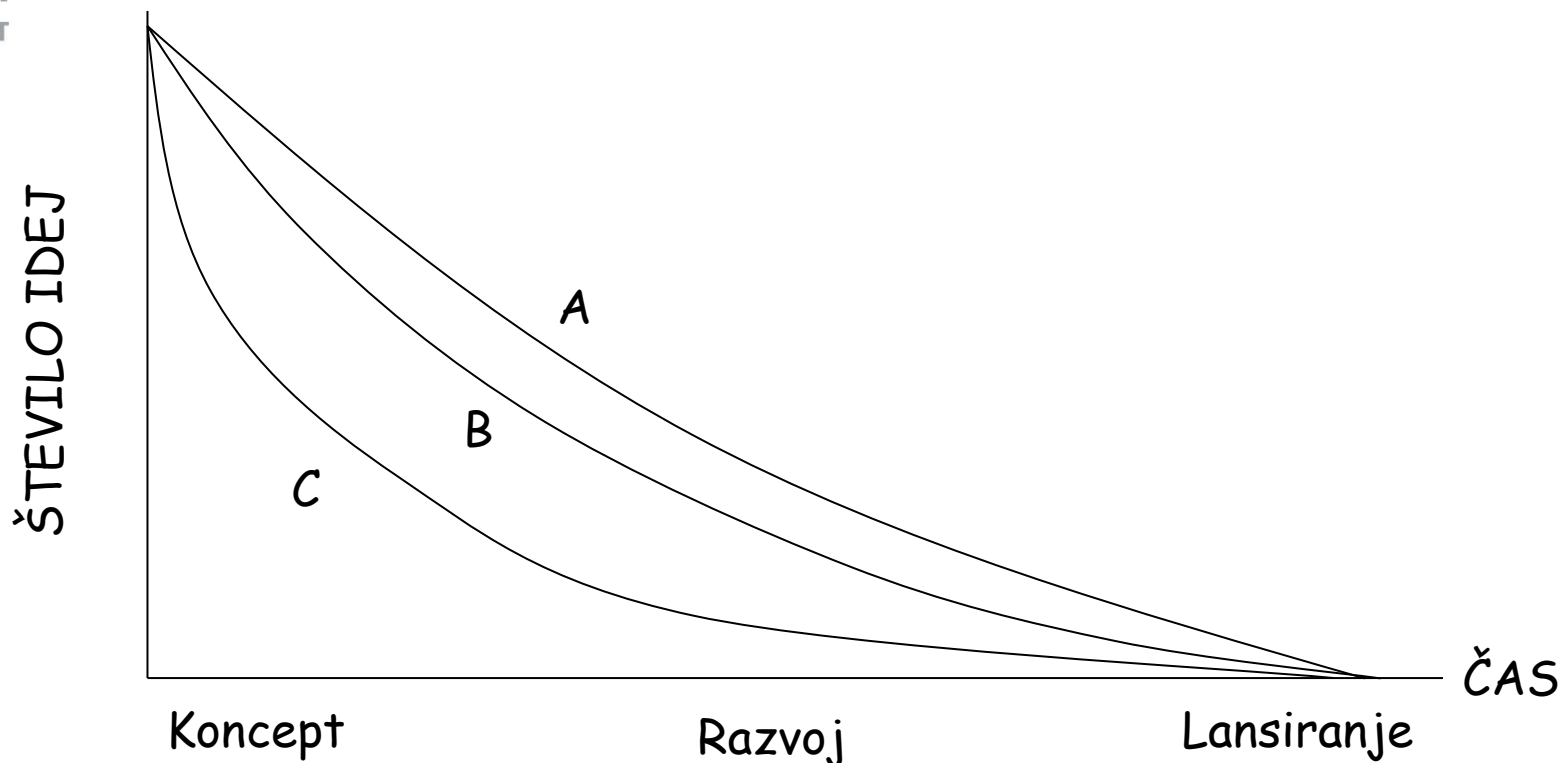
	Tržna novost - nizka	Tržna novost - visoka
Novost izdelka - nizka	Izboljšave obstoječih izdelkov (35%)	Dopolnitve izdelčne linije (20%)
Novost izdelka - srednja	Znižanje stroškov (20%)	Nova izdelčna linija (15%)
Novost izdelka - visoka	Repozicioniranje (6%)	Novost v svetovnem merilu (4%)

Primer: Ciljni portfolio novih izdelkov v podjetju Hewlett-Packard

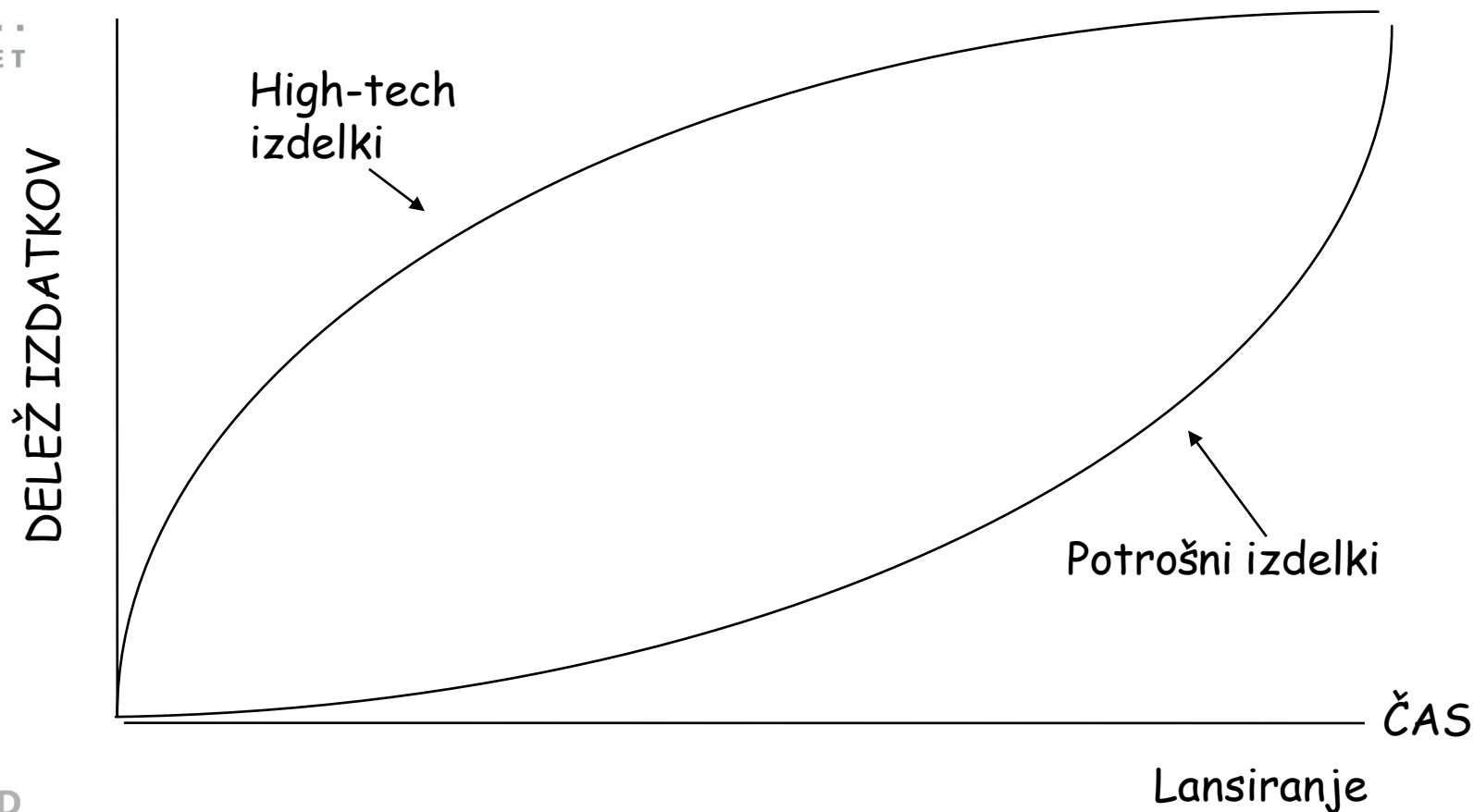




“Smrtnost” idej za nove izdelke



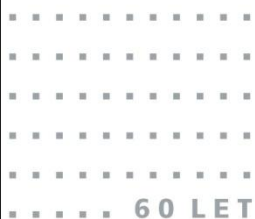
Krivulja kumulativnih izdatkov v procesu razvoja novega izdelka



Matrika tveganja in donosov

Odločitev →	A Zaustavitev projekta	B Nadaljevanje projekta do naslednje evalvacije
A Tržno neuspešen izdelek	AA	BA
B Tržno uspešen izdelek	AB	BB

- AA and BB sta "pravilni" odločitvi.
- BA and AB sta "napačni" odločitvi - katera je hujša?



Kaj še določa uspeh?

4. Konkurenčne razmere na trgu:

- manj konkurenčen trg (+)
- tržna negotovost (-)

5. Sinergija z viri v podjetju (+)

6. Zadostni finančni, kadrovski in drugi viri (+)

7. Na B2B trgih: nagrajevanje prodajalcev:

- na podlagi prodajnih rezultatov (+)
- na podlagi prodajnega znanja in sledenja navodilom (-)