

ČÁST

8

ZAJIŠTĚNÍ ÚSPĚŠNÉHO DLOUHODOBÉHO RŮSTU

V TÉTO KAPITOLE SE BUDEME ZABÝVAT NÁSLEDUJÍCÍMI OTÁZKAMI:

1. Kterým výzvám čelí firma při vyvíjení nových produktů?
2. Jaká organizační struktura je používána pro řízení vývoje nového produktu?
3. Které jsou hlavní fáze vývoje nových produktů?
4. Jaký je nejlepší způsob nastavení procesu vývoje nového produktu?
5. Které faktory ovlivňují míru rozšíření nově uváděných produktů a jejich přijetí spotřebiteli?



KAPITOLA 20

UVÁDĚNÍ NOVÝCH TRŽNÍCH NABÍDEK

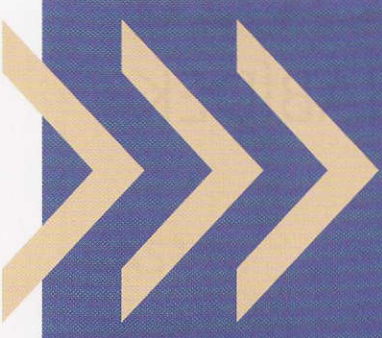
Společnosti potřebují zvyšovat své příjmy prostřednictvím vývoje nových výrobků a expanzí na nové trhy. Vývoj nových produktů formuje budoucnost firmy; vylepšené nebo nahrazené produkty budou udržovat nebo dále budovat prodeje. Některé firmy kladou inovaci produktů na první příčku všech svých aktivit. Společnost 3M, jedna z nejvíce inovativních společností v USA, klade na nové produkty obrovský důraz.¹

Společnost 3M vyrábí více než 50 000 výrobků, od smirkového papíru, lepidel, optických médií až po konektory optických vláken. Ročně investuje více než miliardu dolarů do výzkumu a vývoje, zaměstnává přes 6000 vědců z celého světa a každý rok uvádí spousty nových výrobků. V roce 2003 vygenerovala 3M celkový prodejní obrát 18 miliard dolarů. Firemní politika umožňuje všem zaměstnancům strávit až 15 % pracovní doby na projektech osobního zájmu – stála u zrodu poznámkových bloků Post-it®, krycí pásky a mikroreplikační technologie 3M. Zároveň 3M opatrně monitoruje komerční potenciál kandidátů na nové výrobky, přičemž se ujistuje, že vědci a marketéři spolupracují již od počátku vývojového procesu. Poté je ochotna vložit mnohem více zdrojů do potenciálních vítězných vynálezů. Interní ocenění firmy 3M Golden Step Award získávají zaměstnanci a členové týmu, kteří vyvinuli významné nové výrobky, výrobní řady či získali nové trhy a podařilo se jim úspěšně dosáhnout minimálního ročního obrátu 10 milionů dolarů v globálních prodeích do tří let od uvedení výrobku na trh.



Nový, inovativní produkt: 3M™ Paint Preparation System umožňuje malířům natírat z jakéhokoliv úhlu a pomáhá jim dosáhnout vysoce kvalitní práce i v těžko dosažitelných místech. Tento výrobek byl pozitivně přijat v odvětvích, jako jsou opravy automobilů, letecký a námořní průmysl i na dalších trzích po celém světě.





Marketéři hrají klíčovou roli v procesu vývoje nových výrobků, neboť identifikují a vyhodnocují nápady na nové výrobky, spolupracují s oddělením R&D (*research and development* – výzkum a vývoj) a dalšími odděleními v jednotlivých fázích vývoje. Tato kapitola přináší detailní pohled na proces vývoje nového výrobku. Kapitola 21 se zabývá tím, jak mohou marketéři proniknout na globální trhy jako na další zdroj dlouhodobého růstu.

20.1 Výzvy v oblasti vývoje nových produktů

Firma může rozšířit svou nabídku výrobků nebo služeb prostřednictvím akvizice nebo vývoje. Akviziční přístup může mít tři podoby. Společnost může koupit jiné firmy, může koupit od jiné firmy patent nebo licenci či koncesi. Švýcarský potravinářský gigant Nestlé zvýšil svou přítomnost na trhu Severní Ameriky akvizicí široké řady značek jako Carnation, Hills Brothers, Stouffer's, Ralston Purina, Dreyer's Ice Cream a Chef America.²

Cesta vývoje může mít dvě formy. Firma může vyvinout nový výrobek ve vlastních laboratořích nebo může uzavřít smlouvu s nezávislou firmou zabývající se výzkumem a vývojem nových výrobků a zadat jí, aby pro ni vyvinula specifické nové výrobky.

Lze vyjmenovat šest kategorií nových produktů:³

1. **Zcela nové produkty.** Nové výrobky nebo služby, které dávají vzniknout zcela novým trhům.
2. **Nové produktové řady.** Nové výrobky nebo služby, které dané firmě umožňují poprvé vstoupit na již existující trh.
3. **Rozšiřování existujících produktových řad.** Nové produkty, které doplňují stávající zavedené produktové řady (nová balení, nové velikosti, příchutě atp.).
4. **Vylepšení a revize existujících produktů.** Nové produkty, které mají vylepšenou výkonnost nebo lépe vnímanou hodnotu a které nahrazují existující produkty.
5. **Repositioning.** Existující produkty, které jsou zacíleny na nový trh nebo na nový segment trhu.
6. **Snížení nákladů.** Nové produkty, které přinášejí podobný užitek při nižších nákladech.

Méně než 10 % veškerých nových produktů je opravdu inovativních a zcela nových. Takové výrobky a služby totiž představují nejvíce nákladů a rizik, protože jsou nové jak pro firmu, tak i pro tržní prostředí. Firma Gore, velmi dobře známá svou odolnou tkaninou Gore-Tex, vhodnou na venkovní využití, přináší zlomové inovace a nové produkty v mnoha různých oblastech – kytarové struny, dentální nitě, lékařské přístroje, palivové články. Přijala pro vývoj nových výrobků několik principů:⁴

1. **Spolupracovat s potenciálními klienty.** Její transplantační štěp, vyvinutý pro smrtelná onemocnění srdce, byl vyvinut v úzké spolupráci s lékaři.
2. **Nechat zaměstnance vybrat si projekt.** Dnes je jen málo lídrů a týmů pro oblast výrobků určováno. Gore má v oblibě „zapálené šampiony“, kteří přesvědčí ostatní, že projekt je hoden jejich času a námahy. Na vývoji palivových článků se podílelo přes 100 z celkových 6000 výzkumných pracovníků.
3. **Dejte zaměstnancům čas na vlastní projekty.** Všichni výzkumní pracovníci tráví 10 % své pracovní doby vývojem vlastních nápadů. Slibné nápady jsou posunuty vpřed a zhodnoceny podle metody Real-Win-Worth. Je příležitost reálná? Můžeme s ní uspět? Můžeme na tom vydělat?
4. **Vědět, kdy projekt opustit.** Někdy slepá ulička v jedné oblasti může vést k inovaci pro oblast jinou. Struny Elixir pro akustickou kytaru byly výsledkem marného pokusu o lanka pro jízdní kola. Avšak i úspěšné pokusy mohou být předány jinam. Nepřetržitelná dentální nit Glide byla prodána společností Procter & Gamble, protože Gore-Tex věděla, že by maloobchodníci dávali přednost jednání s firmou, která již prodává širokou škálu výrobků pečujících o zdraví celé rodiny.

Introducing
Gillette
M3 POWER
A MACH3
INNOVATION



**FEEL THE POWER
OF THE WORLD'S BEST SHAVE.**

The First Micro-Power™
Shaving System From Gillette.



Turn on the
battery-powered motor.

Micro-pulses raise the
hair from your skin.

So the PowerGlide
blades can shave closer.

Gillette
The Best a Man Can Get™

www.MACH3.com

Vylepšení existujících výrobků:
Tisková reklama na nový holicí strojek
Gillette M3Power pro muže

Nejvíce aktivit spojených s novými produkty je vyhrazeno vylepšení existujících výrobků a služeb. U Sony je více než 80 % aktivit spojených s novými výrobky vyhrazeno modifikacím a vylepšením existujících výrobků. Společnost Gillette velmi často obměňuje své holicí systémy: V roce 2004 uvedla nový M3Power holicí strojek pro muže a Venus Divine pro ženy.⁵ V mnoha kategoriích začíná být obtížné identifikovat trháky, které transformují trh, avšak nepřetržitá inovace za účelem ještě lépe uspokojit potřeby spotřebitele, může nutit konkurenty, aby se snažili držet krok.⁶

■ BLACKBERRY

Od svého uvedení v roce 1999 se Research in Motion's (RIM) Blackberry, nepostradatelný pro majitele telefonů, jako jsou například Jeb Bush, Sarah Jessica Parkerová a Jack Welsh, stal téměř synonymem pro bezdrátový e-mail. E-mail je automaticky nasměrován do Blackberry i do počítače a může být zodpovězen intuitivně řízenou klávesnicí ovládanou jedním palcem. Korporátním cílem je „umožnit bezdrátový e-mail odeslat či přijmout kdykoliv a na jakémkoliv zařízení lidé chtějí“. Po přidání několika nových funkcí, jako je hlas či reproduktor, barevný displej, podsvícení klávesnice a mezinárodní roaming, zažívá mohutný nárůst. Někteří nadšenci tento výrobek dokonce titulují „CrackBerries“. Se svou základnou zákazníků čítající dva miliony v roce 2004 není divu, že se cena akcií na burze zvýšila v průběhu minulého roku desetinásobně.⁷

Uvádění nových výrobků jako rozšíření značky v rámci příbuzné kategorie je jedním z prostředků, jak rozšířit význam značky. Společnost Nike začínala jako výrobce běžecké obuvi, ale nyní působí na celém sportovním trhu s veškerou sportovní obuví, oblečením a vybavením. Firma Armstrong World Industries se posunula od prodeje podlahových krytin ke stropním materiálům a dále k celkové dekoraci interiérů. Inovace výrobků a účinné marketingové programy umožnily těmto firmám rozšířit svou „stopu na trhu“.

V hospodářském prostředí rapidní změny je neustálá inovace nutností. Většina firem inovuje zřídka, některé inovují příležitostně a jen několik málo inovuje kontinuálně. Do poslední kategorie spadají Sony, Charles Schwab, Dell Computer, Sun Microsystems, Oracle, Southwest Airlines, Maytag, Costco a Microsoft – firmy s největším nárůstem ceny akcií ve svých odvětvích.⁸ Tyto firmy totiž zaujaly pozitivní postoj k inovaci a riskování inovační proces se pro ně stal již rutinou; praktikují týmovou spolupráci a umožňují svým lidem experimentovat a dokonce i selhat.

Firmy, kterým se nepodaří vyvinout nové výrobky, se vystavují riziku. Jejich stávající výrobky jsou bezbranné vůči změnám v chování spotřebitelů a jejich vkusu, vůči novým technologiím, zkrácenému životnímu cyklu výrobku a zvýšené domácí i zahraniční konkurenci. Významnou hrozbou jsou zvláště nové technologie.

Většina zavedených firem se soustřeďuje na **přírůstkovou inovaci**. Novější firmy vytvářejí **převratné technologie**, které jsou levnější, a dost pravděpodobně pozmění rozložení konkurentů na trhu. Etablované společnosti mohou být pomalé v reakci či v investici do těchto převratných technologií, protože ohrožují jejich investice. Poté se náhle mohou ocitnout v situaci, kdy budou čelit novým impozantním konkurentům a mnoho z nich svůj boj prohraje.⁹ Aby se firmy ujistily, že do takové pasti nepadnou, je jejich povinností opatrně monitorovat preference stávajících i potenciálních zákazníků v průběhu času a odhalovat tak rozvíjející se, dosud nevyjádřené, potřeby zákazníků.¹⁰

■ PEPSICO

Předurčen k vývoji nových výrobků, které odrážejí změny v chutích spotřebitelů a demografické požadavky, přidává potravinářský a nápojový gigant PepsiCo do svého globálního portfolia každoročně na 200 výrobních variant, počínaje Quaker Soy Crisps a Gatorade Xtremo Thirst Quencher konče. Předseda představenstva a generální ředitel Steven Reinmund totiž věří, že inovace jsou klíčem k neustálému dvoucifernému růstu zisků: „Inovace je to, co dnešní spotřebitelé hledají, především v drobných, rutinních každodenních záležitostech.“ Společnost PepsiCo klade důraz na nové příchutě a zdravější ingredience u existujících značek. V USA se jí podařilo úspěšně prorazit s novými výrobními řadami. Například nápoj Sabritas Chips, převzatý z mexické pobočky, přinesl obrovský úspěch vyjádřený hodnotou 100 milionů dolarů. S nápojem *Propel fitness water* PepsiCo dosáhla podobného úspěchu již první rok po jeho uvedení na trh.¹¹

Zároveň může být vyvíjení nových výrobků značně riskantní. Firma Texas Instruments zaznamenala ztrátu 660 milionů dolarů v oblasti podnikání s domácími počítači, kterou následně opustila; RCA prodělala 500 milionů na přehrávačích videodisků, FedEx 340 milionů na Zap mailu, DuPont 100 milionů na umělé kůži Corfam a britsko-francouzský Concorde nikdy nezískal zpět investice do něj vložené.¹² Avšak i tyto částky jsou jen zlomkem fiaska s názvem Iridium ve výši 5 miliard dolarů (viz marketingová vsuvka *Iridium přerušuje spojení se svými globálními zákazníky*).

Nové výrobky vykazují znepokojující míru neúspěšnosti. Nedávné studie ukázaly, že tato míra je 95 % v USA a 90 % v Evropě.¹³ Nové výrobky mohou neuspět z mnoha důvodů: ignorace nebo špatná interpretace výstupů výzkumu trhu, přecenění potenciálu trhu, vysoké náklady spojené s vývojem, slabý design, špatný positioning, neúčinná reklama, chybně určená cena, nedostatečná podpora distribuce a samozřejmě obranná opatření konkurence.

Některé faktory také mají tendenci zbrzdžovat vývoj nových výrobků:

- **Nedostatek důležitých nápadů v některých oblastech.** Může existovat už jen málo způsobů jak zlepšit některé základní výrobky (ocel nebo prací prášky).
- **Roztržštěné trhy.** Firmy jsou nuceny cílit své nové výrobky na menší tržní segmenty, což může znamenat nižší prodeje jednotlivého výrobku a zisk, který z toho plyne.
- **Společenské a správní omezení.** Nové výrobky musí být v souladu s ochranou spotřebitelů a životního prostředí.
- **Náklady vývoje.** Aby firma našla nakonec alespoň jeden projekt, který je hoděn realizace, potřebuje vymyslet podstatně více nápadů a často pak čelí vysokým nákladům spojeným s R&D, výrobou a marketingem.
- **Nedostatek kapitálu.** I když mají některé firmy dobré nápady, nejsou schopny vyčlenit fondy, které jsou potřeba na pokrytí jejich výzkumu a uvedení výrobku na trh.
- **Nutnost rychlejšího vývoje.** Firmy se potřebují naučit, jak zkrátit čas vývoje využíváním nových technologií, strategických partnerů, raného testování konceptu a marketingového plánování v předstihu.



MARKETINGOVÝ POSTŘEH: IRIDIUM PŘERUŠUJE SPOJENÍ SE SVÝMI GLOBÁLNÍMI ZÁKAZNÍKY

Na konci devadesátých let uvedla Motorola spolu se svými partnery Iridium, globální bezdrátový satelitní systém v hodnotě pěti miliard. Inženýři pracující pro Motorolu měli představu 66 telekomunikačních satelitů, které by obíhaly zeměkouli a umožňovaly spotřebitelům vykonávat a přijímat volání prostřednictvím jednoho telefonu kdekoli na světě. Motorola usilovala o založení univerzálního standardu bezdrátové telefonie.

Přesto muselo Iridium v srpnu 1999 vyhlásit bankrot, protože nebylo schopno vyplatit dluhopisy ve výši 90 milionů dolarů a v březnu 2000 soud nařídil uzavření zkrachovalého systému. Motorola byla nucena tento projekt smést ze stolu. Nyní je jasné, že autoři projektu odvedli špatnou práci, protože podcenili promyšlení marketingových aspektů:

1. Mobilní přístroj Iridium vážil okolo půl kilogramu; většina bezdrátových telefonů váží několik desítek gramů. Přístroj měl tvar cihly a byl nešikovný pro nošení nebo vložení do kufříku. Uživatel musel s sebou nosit celou řadu přídatných zařízení, aby dosáhl plné funkčnosti přístroje. Problémy v přenosu vedly k častým výpadkům telefonátů nebo jejich přerušování a kvalita hlasu byla slabší, než na jakou byli volající zvyklí z mobilních telefonů.
2. Přístroje Iridium byly původně uvedeny na trh za cenu 3000 dolarů a postupně zlevnily na 1500 dolarů. Ještě hůř, hovorové se pohybovalo od 4 do 9 dolarů za minutu, ať už volající volal lokálně nebo z džungle na Borneu.
3. Ačkoliv bylo proklamováno, že z něho bude možné telefonovat kdekoli, nemohl být používán uvnitř budov nebo při jízdě autem. Uživatelé potřebovali k telefonování nerušenou trasu mezi

přístrojem a obíhajícím satelitem. Navíc nebyla touto službou pokryta velká území Evropy, Asie a Afriky.

4. Iridium vyčlenilo rozpočet 180 milionů dolarů na marketingovou podporu. V reklamní kampani využil spotu, který ukazoval muže v mohutné péřovce táhnoucího sáně v neobydleném místě zapadlém sněhem. Náhle mu zazvoní telefon: A on má spojení s okolním světem. Tato kampaň byla podpořena direct mailovou kampaní a silným PR programem, avšak veškerá tato podpora potřebovala být následována přiměřeným osobním prodejem. V tom spočíval největší problém, protože případní potenciální zákazníci vznášeli dotazy ohledně ceny, výpadků služeb a neskladného přístroje a často došli k závěru, že výhody plynoucí z takového telefonu za to nestojí.
5. Motorola si za prodejce v jiných částech světa vybrala partnery, kteří často neměli dostatek marketingových dovedností. Ačkoliv kampaň podpory prodeje vygenerovala přibližně 1,5 milionu dotazů, mnoho z nich nebylo zodpovězeno nebo na ně nebylo zareagováno dostatečně rychle.

Vedení společnosti zvolilo za nejzazší termín uvedení přístroje do prodeje datum 23. září 1998, ale muselo ho odsunout až na 1. listopad. Ale i poté měla společnost problémy s výrobkem, službami, distribucí, podporou a financováním. Se všemi těmito komplikacemi se není co divit, že projekt nakonec neoslovil více než 50 000 kupujících.

Závěr: Ani jakákoliv částka vložená do podpory nikdy nezaručí úspěch nevhodně navrženého výrobku pronásledovaného nízkou kvalitou a špatnými službami.

Zdroje: Jonathan Sidener, „Iridium's Adventure Over Satellite Phone System Ordered Shut Down“, *Arizona Republic*, 18. března 2000, Kevin Maney, „\$3.000 Gadget Might Be Globe-Trotters Best Friend“, *USA Today*, 17. září 1998; Leslie Cauley, „Iridium's Downfall“, *Wall Street Journal*, 18. srpna 1999; Eric M. Olson, Stanley F. Slater a Andrew J. Czaplowski, „The Iridium Story: A Marketing Disconnect?“, *Marketing Management*, léto 2000, str. 54–57.

- **Kratší životní cyklus výrobku.** Pokud je nový výrobek úspěšný, bývá rychle okopírován konkurencí. Sony si u svých nových výrobků dříve užívala náskoku tří let. Dnes Matsushita okopíruje její výrobek do šesti měsíců, a v podstatě neponechává žádný čas na to, aby Sony získala své investice zpět.

Co může firma udělat pro vývoj úspěšných nových produktů? Cooper a Kleinschmidt zjistili, že faktorem úspěchu číslo jedna je unikátní produkt těch nejvyšších kvalit. Takový produkt uspěje v 98 % případů v porovnání s produkty střední úrovně (58% úspěšnost) či produkty s minimálními výhodami (18% úspěšnost). Dalším klíčovým faktorem je dobře nadefinovaný koncept produktu. Firma opatrně definuje a hodnotí cílový trh, požadavky na výrobek a jeho výhody dávno předtím, než pokročí dál. Dalšími faktory úspěchu jsou synergie technologie a marketingu, kvalita realizace projektu ve všech fázích a také atraktivita trhu – viz marketingová vsuvka *Lekce pro úspěch nových výrobků*.¹⁴

20.2 Organizační uspořádání

Jakmile firma pečlivě roztřídí trh do segmentů, zvolí své cílové zákazníky, identifikuje jejich potřeby a určí svůj positioning na trhu, je lépe schopna vyvíjet nové produkty. Dnes mnoho firem používá k navrhování svých výrobků **model inženýringu řízeného zákazníky**. Inženýring řízený zákazníky klade vysokou důležitost na začleňování preferencí zákazníků do konečné podoby výrobku.

MARKETINGOVÁ VSUVKA: LEKCE PRO ÚSPĚCH NOVÝCH PRODUKTŮ

Procházka okolo regálů ve výukovém centru *New Product Showcase and Learning Center Robert McMatha* je jako zlý sen o supermarketu. Mají zde potraviny Gerber pro dospělé – vepřové *sweet-and-sour* a kuřecí maso Madeira – zmrzlinové koktejly do mikrovlnných trub, pastinákové chipsy, hořčici v aerosolu, aspirin Ben-Gay a bezbarvé pivo Miller Clear Beer. A co třeba takový hořčicovo-octový sprej na salát od Richarda Simmonse, česnekový dort v plechovce nebo šampon Farrah?

McMathova neobvyklá sbírka představuje investice do vývoje výrobků v celkové hodnotě čtyři miliard dolarů. Každý z 80 000 vystavených výrobků představuje promrhání mnoha peněz a nadějí. Odvodil z nich tucty pouček pro odvětví, které má – jak samo přiznává – velmi krátkou paměť. McMath, bývalý marketér společnosti Colgate-Palmolive, všechny své unikátní poznatky shrnul v knize *What Were They Thinking?* Zde je několik marketingových lekcí, které McMath nabízí:

- **Hodnotou značky je především její dobré jméno, které v průběhu času získává.** Lidé značkám věří, protože jim permanentně poskytují celou řadu atributů. Nepromarněte tuto důvěru tím, že spojíte své dobré jméno s něčím, co je zcela mimo vaše pole působnosti. Dresink No Sugar Added Gorgonzola

Cheese (dresink z gorgonzoly bez přídavku cukru) pod značkou Louis Sherry byl přesně vším tím, čím Louis Sherry, známý pro své bohaté sladkosti a zmrzlinu, být neměl – bez cukru, sýrový, a ještě k tomu salátový dresink.

- **Marketing na principu *me-too* je zabijákem nových výrobků č. 1.** Pepsi je jedna z mála přeživších z tuctů dalších značek, které se v průběhu století pokusily postavit Coca Cole. Už jste ale slyšeli o Toca-Cole? Coco-Cole? Yum-Yum Cole? French Wine of Cole? A co třeba taková King-Cola, „královský nápoj“?

- **Lidé nekupují výrobky, které jim připomínají jejich vlastní nedokonalost.** Šampon *For Oily Hair Only* značky Gillette totálně propadl, protože lidé si nechtěli přiznat, že mají mastné vlasy; a už vůbec se nechtěli prezentovat tím, že by takový výrobek vezli po prodejně ve svém nákupním košíku.

- **Některé výrobky jsou příliš rozdílné od výrobků, služeb nebo zkušeností, které spotřebitelé nakupují běžně.** Sami jistě uznáte, že některé výrobky jsou odsouzeny už v pouhém okamžiku, kdy zaslechnete jejich jméno: toastovací vejce, okurkový antiperspirační sprej, mořský párek ze zdravého moře.

Zdroje: Paul Lukas, „The Ghastliest Product Launches“, *Fortune*, 16. března 1996, str. 44; Jan Alexander, „Failure Inc.“, *Worldbusiness*, květen–červen 1996, str. 46; Ted Anthony, „Where’s Farrah Shampoo? Next to the Salsa Ketchup“, *Marketing News*, 6. května 1996, str. 13. Uvedené marketingové lekce jsou převzaty od Roberta M. McMatha a Thoma Forbese, *What Were They Thinking? Marketing Lessons I’ve Learned from Over 80.000 New-Product Innovations and Idiocies*, New York: Times Business, 1998, str. 22–24, 28, 30–31 a 129–130.

Vývoj nových výrobků vyžaduje od vedení společnosti, aby definovalo oblast podnikání, výrozkové kategorie a specifická kritéria. Společnost General Motors má tvrdě stanovené kritérium 400 milionů dolarů, které aplikuje na všechny nové modely automobilů – tolik stojí uvedení nového automobilu do výroby.¹⁵ Jedna společnost si stanovila následující kritéria pro přijetí nových výrobků:

- Výrobek musí být uveden na trh do pěti let.
- Výrobek musí mít tržní potenciál alespoň 50 milionů dolarů a 15% míru růstu.
- Výrobek by měl dosáhnout alespoň 30% rentabilitu tržeb a 40% rentabilitu investice.
- Výrobek by měl dosáhnout technického nebo tržního prvenství.

20.2.1 Příprava rozpočtu pro vývoj nových produktů

Vedení společnosti se musí rozhodnout, kolik peněz z rozpočtu vydá na vývoj nových výrobků. Výstupy z oddělení R&D jsou tak nejasné, že je složité používat běžná investiční kritéria. Některé společnosti řeší tento problém tak, že financují tolik projektů, kolik je jen možno, a doufají, že alespoň pár z nich bude nakonec zajímavých. Jiné firmy aplikují pravidlo přijatelného procenta z tržeb nebo investují tolik, kolik investuje jejich konkurence. A pak jsou firmy, které se rozhodnou, kolik úspěšných nových výrobků potřebují, a od toho se pak odvíjejí všechny podklady pro výpočet potřebných investic.

Tab. 20.1 ukazuje, jak by mohla firma vypočítat náklady na vývoj nových výrobků. Manažer pro nové výrobky u velké společnosti se spotřebním zbožím vyhodnotil výsledky 64 nápadů.

Pouze jeden ze čtyř nápadů, tedy celkem 16 nápadů, prošlo fází třídění. V této fázi stojí prověření každého jednotlivého nápadu 1000 dolarů. Polovina těchto nápadů, tedy osm, přežije fází testování konceptu, a to při nákladech 20 000 dolarů na nápad. Polovina z nich, neboli čtyři, projde fází vývoje výrobku při nákladech 200 000 dolarů na každý. Další polovina, tzn. dva výrobky si při testování trhu vedly dobře, a to při nákladech 500 000 dolarů na jeden výrobek. Když byly tyto dva nápady reálně

Fáze	Počet	Šance nápadů na úspěch	Náklady na výrokový nápad	Celkové náklady
1. Třídění nápadů	64	1 : 4	1 000 USD	64 000 USD
2. Testování konceptů	16	1 : 2	20 000 USD	320 000 USD
3. Vývoj výrobku	8	1 : 2	200 000 USD	1 600 000 USD
4. Tržní test	4	1 : 2	500 000 USD	2 000 000 USD
5. Celonárodní uvedení výrobku	2	1 : 2	5 000 000 USD	10 000 000 USD
			5 721 000 USD	13 984 000 USD

Tab. 20.1

Nalezení jednoho úspěšného nového výrobku (počínaje 64 novými nápady)

uvedeny na trh, každý při nákladech 5 milionů dolarů za kus, ukázal se být vysoce úspěšným pouze jeden z nich. Znamená to tedy, že náklady na vyvinutí jednoho úspěšného nápadu byly pro firmu 5 721 000 dolarů.

V rámci tohoto procesu tedy 63 návrhů odpadlo. Celkové náklady vývoje jednoho úspěšného nového výrobku tak byly celkem 13 984 000 dolarů. Pokud firma nezlepší šanci na úspěch nápadu v každém ze stádií nebo nesníží náklady spojené s každou fází vývoje, bude muset kalkulovat s rozpočtem téměř 14 milionů dolarů na každý úspěšný nápad, ve který firma doufá. Pokud by chtělo vedení firmy čtyři úspěšné novinky pro následujících pár let, bude si muset připravit rozpočet alespoň 56 milionů dolarů (4 x 14) na vývoj nových výrobků.

20.2.2 Organizace vývoje nových produktů

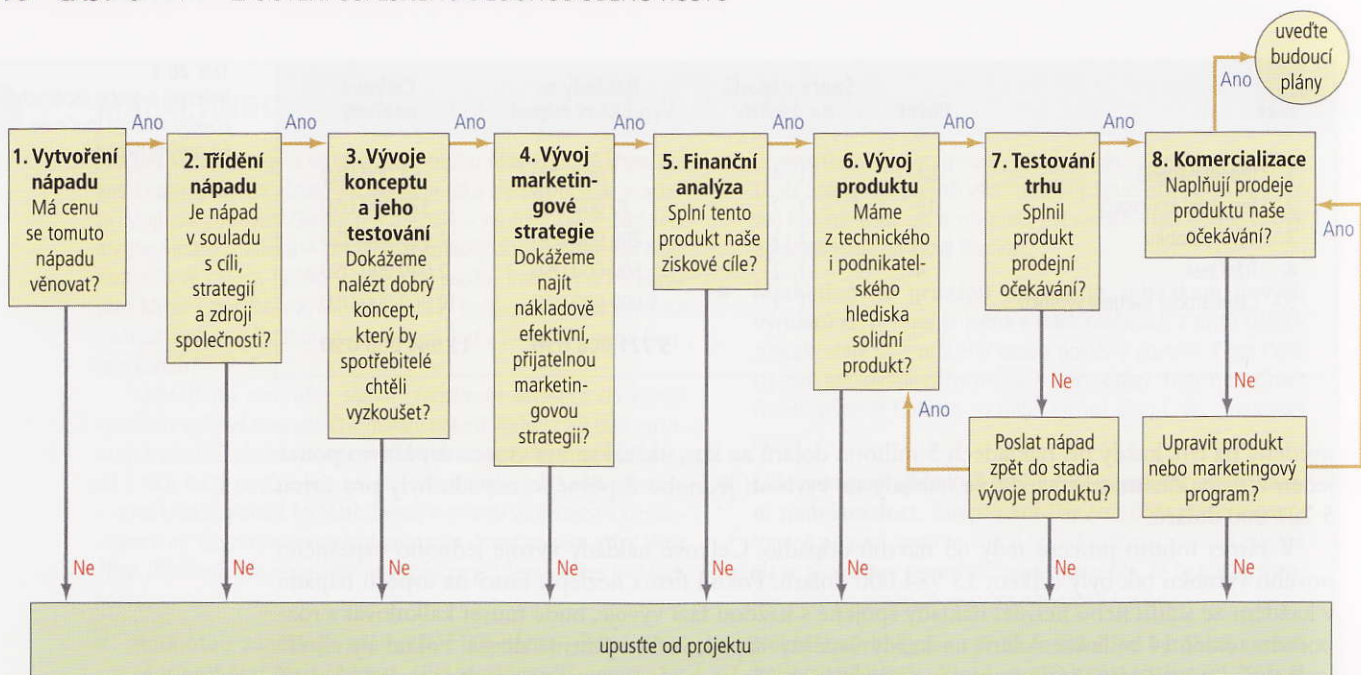
Firmy řeší organizační aspekt vývoje nových produktů několika způsoby.¹⁶ Mnoho firem uděluje zodpovědnost za nápady vedoucí k novým produktům **produktovým manažerům** (*product managers*). Avšak produktoví manažeři jsou velmi často příliš zaneprázdněni řízením existujících produktových řad, takže věnují jen málo myšlenek zcela novým výrobkům či službám; spíše se zabírají rozšířením stávajících produktových řad. Mnohdy ani nemusí mít dostatečné dovednosti a znalosti k vývoji zásadního nového výrobku. Firmy Kraft a Johnson & Johnson mají **manažery pro nové výrobky**, kteří podávají hlášení manažerům kategorie. Některé firmy mají **komisi složenou z vyšší úrovně vedení** zodpovědnou za posouzení a schválení návrhů. Větší firmy často zavádějí **oddělení nových výrobků či služeb**, v jejichž čele stojí manažer, který má značnou autoritu a přístup k nejvyššímu vedení společnosti. Hlavní náplní práce tohoto oddělení je generování a třídění nových nápadů, spolupráce s oddělením R&D a provádění terénních testů a komercializace.

Dow, 3M a General Mills často přidělují práci na vývoji nových výrobků tzv. **venture týmům**. Venture tým je skupina složená ze členů pracujících v různých odděleních a má za úkol vyvíjet specifické výrobky nebo dokonce oblasti podnikání. Tito „vnitropodnikatelé“ jsou uvolněni ze všech ostatních povinností a obdrží rozpočet, časový rámec a zařízené „tchoří nory“. **Tchoří nory** (*skunk-works*) jsou neformální pracoviště, někdy třeba garáže, kde se vnitropodnikatelské týmy snaží vyvíjet nové výrobky.

Některé týmy fungují na křížovém principu (*cross-functional*) – přestože pracují na rozdílných výrobcích, mohou vzájemně spolupracovat a využívat společný vývoj k prosazování nových výrobků na trh.¹⁷ Souběžně probíhající vývoj nových výrobků se podobá zápasu v ragby, kdy si členové týmu předávají nový výrobek dopředu a dozadu tak, jak postupují na branku. Využitím tohoto systému byla společnost Allen-Bradley Corporation (provozovatel průmyslových řídicích systémů) schopna vyvinout nové přístroje na řízení elektřiny za pouhé dva roky oproti dřívějšímu systému, kdy vývoj trval šest let.

Cross-functional týmy zajišťují, že se inženýři neženou za „lepší pastí na myši“, jestliže o ni potenciální zákazníci opravdu nestojí nebo ji nepotřebují. Některá možná kritéria pro vytváření cross-funkčních venture týmů zaměřených na vývoj nových produktů zahrnují:¹⁸

- **Požadovaný styl vedení týmu a úroveň odborných znalostí.** Čím je koncept nového produktu složitější, tím větší je požadovaná odbornost manažera týmu.
- **Odbornost a dovednost členů týmu.** Součástí venture týmů pro Aventis, části farmaceutického, zemědělského a chemického konglomerátu, jsou lidé s odbornou zkušeností z oblastí chemického průmyslu, strojírenství, výzkumu trhu, finanční analýzy a výroby.



Obr. 20.1
Proces rozhodování
při vývoji nových produktů

- **Úroveň zájmu o daný koncept nového produktu.** Mají členové týmu zájem, nebo ještě lépe, cítí vysokou úroveň vlastnictví projektu (tzv. šampioni konceptu – *concept champions*).
- **Potenciál pro osobní odměnu.** Co motivuje jednotlivce účastnit se takového snažení?
- **Různorodost členů týmu.** Sem patří rasa, pohlaví, národnost, šíře zkušeností, hloubka zkušeností a osobnost. Čím větší rozmanitost, tím větší škála úhlů pohledů a rozhodovacího potenciálu.

Společnosti 3M, Hewlett-Packard, Lego a mnoho dalších firem využívá k řízení inovačního procesu systém *stage-gate*.¹⁹ Proces je rozdělen do několika stádií, a na konci každého takového úseku je pak brána (*gate*) nebo kontrolní bod. Vedoucí projektu, spolupracující s cross-functional týmem, musí splnit před dosažením každé brány řadu úkolů a teprve po jejich splnění se projekt může posunout do další fáze. Pro posun ze stádia business plánu do stádia vývoje výrobku je zapotřebí přesvědčivá studie výzkumu trhu o potřebách a zájmech spotřebitelů, analýza konkurence a technické zhodnocení. Vedení firmy posuzuje kritéria u každé brány a určuje, zda si projekt zaslouhuje posun do dalšího stádia. Tito „hlídači brány“ činí jedno ze čtyř rozhodnutí: *go*, *kill*, *hold* nebo *recycle*. Systém *stage-gate* přispívá k transparentnosti procesu pro všechny zúčastněné strany a vyjasňuje povinnosti vedoucího projektu i týmu v každém stadiu projektu.²⁰

Stadia procesu vývoje nových výrobků nebo služeb jsou zobrazena na obr. 20.1. Mnoho firem má několik souběžně probíhajících projektů procházejících tímto procesem, každý v různém stadiu.²¹ Proces může být zobrazen jako *trychtýř*: velké množství původních nápadů a konceptů nových produktů je protříděno na několik málo produktů s velkým potenciálem, které jsou nakonec uvedeny na trh. Proces ovšem není vždy přímočarý. Mnoho firem používá **spirálový vývojový proces**, který uznává přínos vracení se zpět k předchozím stádiím, kde je produkt vylepšen ještě před tím, než se projekt posune dále.

■ ELI LILLY

Zjištění, že 90 % experimentálních léků selže, vedlo společnost Eli Lilly k vytvoření firemní kultury, která nahlíží na neúspěch jako na nevyhnutelnou součást objevování. Pokud lék selže v zamýšleném užití, vědci z Lilly jsou instruováni, aby hledali nové využití. Tým lékařů a vědců následně analyzuje každou směs, která propadne v jakémkoliv stadiu klinických testů na lidech. Mnoho úspěchů léků firmy Lilly de facto začalo jako propadák. Evista byla neúspěšná antikoncepce, která se stala úspěšným lékem na osteoporózu s ročním obratem jedné miliardy dolarů. Stattera neuspěla jako antidepresivum, avšak stal se z ní nejprodávanější lék na neschopnost udržení pozornosti / onemocnění hyperaktivitou. Jiný právě vyvíjený slibný lék na kardiovaskulární onemocnění začal jako projekt na léčbu astma.²²

Nyní se podívejme na marketingové výzvy objevující se v každém z osmi stádií projektu.

20.3 Řízení procesu vývoje: nápady

20.3.1 Generování nápadu

Proces vývoje nových produktů začíná vyhledáváním nápadů. Někteří odborníci na marketing věří, že nejlepší nové výrobky a služby jsou objeveny při odhalování neuspokojených potřeb zákazníků nebo technologických inovací.²³ Nápady na nové produkty se mohou objevit při jednání s různorodými skupinami a při používání technik zaměřených na kreativitu (viz marketingová vsuvka *Deset cest ke skvělým novým produktům*).

INTERAKCE S OSTATNÍMI Nápady na nové produkty mohou přijít z mnoha zdrojů – od zákazníků, vědců, konkurentů, zaměstnanců, členů distribučního kanálu či od vedení společnosti. Logickým místem, kde s hledáním začít, jsou zákaznické potřeby a přání. Potřeby výrobků mohou odhalit individuální rozhovory a diskuse v rámci focus groups. Agentura Griffin and Houser uvádí, že provedení 10–20 důkladných hloubkových rozhovorů zaměřených na zkušenosti v tržním segmentu odhalí valnou většinu potřeb zákazníků.²⁴

Procter & Gamble klade důraz na techniky pozorování svých zákazníků. Manažeri značky tráví se spotřebiteli minimálně 12 hodin měsíčně v jejich domovech sledováním, jak myjí nádobí, umývají podlahy, čistí si zuby. Dotazují se na jejich návyky a případné důvody frustrace. Dále mají přímo v kancelářské budově laboratoře, například centrum pro testování dětských plenek, kam přicházejí tucty maminek se svými dětmi, aby byly předmětem studií. Takto pozorné zkoumání vedlo k několika úspěšným novým výrobkům.

■ PROCTER & GAMBLE

Při vývoji své rtěnky pro celý den Cover Girl Outlast testovala společnost P&G svůj výrobek na téměř 30 000 ženách: každé ráno pozvala 500 žen do laboratoře, kde si nanasly rtěnku, přes den si zaznamenávaly své aktivity a vrátily se za osm hodin, takže bylo možné změřit zbývající rtěnku. Vykonávané aktivity, jinak také přezdívané „testy mučením“, sahaly od konzumace špaget až po kickbox nebo sprchování. Výrobek obsahuje tubičku s lesklým zvlhčovačem, který si ženy mohou opakovaně nanášet na rtěnku, aniž by se při tom musely podívat do zrcadla. Tento trhák se stal záhy lídrem trhu.²⁵

Technické firmy se mohou dozvědět spoustu poznatků studováním zákazníků, kteří výrobky firmy využívají nejpokrokověji a kteří rozpoznají potřebu vylepšení dlouho před ostatními.²⁶ Společnost Microsoft zkoumala skupinu mladých lidí ve věku 13–24 let – tzv. NetGen – a vyvinula svůj třístupňový softwarový produkt, který uspokojuje jejich potřeby v oblasti instant messaging²⁷. Pro speciální případ high-tech výrobků viz marketingový postřeh *Vývoj úspěšných high-tech produktů*.

Zaměstnanci celé firmy mohou být také zdrojem nápadů na zlepšení výroby, výrobků a služeb. Toyota tvrdí, že její zaměstnanci přinášejí každoročně na dva miliony nápadů (přibližně 35 doporučení na každého zaměstnance), z nichž 85 % je implementováno. Kodak, Milliken a další firmy dávají odměny v podobě peněz, dovolené nebo uznání těm zaměstnancům, kteří přijdou s nejlepšími nápady.

Firmy také mohou nalézt dobré nápady při zkoumání konkurenčních výrobků a služeb. Mohou zjišťovat, co se zákazníkům líbí a nelíbí na konkurenčních produktech. Mohou konkurenční výrobek zakoupit, rozebrat jej a sestavit lepší. Obzvláště dobrým zdrojem nápadů bývají obchodní zástupci firmy a obchodní zprostředkovatelé. Tyto skupiny mají zkušenosti se zákazníky z první ruky a velice často jsou také první, kdo se dozvědí o aktivitách konkurence v oblasti vývoje.

Top management společnosti může být dalším důležitým zdrojem nápadů. Někteří lidé, jako zesnulý Edwin H. Land, bývalý generální ředitel společnosti Polaroid, nebo Andy Grove ze společnosti Intel, si ve svých firmách brali na starost technologické inovace. Nápady na nové výrobky také mohou pocházet od vynálezců, patentových zástupců, z univerzitních a komerčních výzkumných

Prodejní trhák: Cover Girl Outlast all-day lip color. Výrobek obsahuje také tubičku zvlhčovače, který se nanáší na rtěnku.



MARKETINGOVÁ VSUVKA: DESET CEST KE SKVĚLÝM NOVÝM PRODUKTŮM

1. Organizujte neformální sezení, na nichž se setkávají skupiny zákazníků s vývojovými inženýry a designéry firmy, aby prodiskutovali problémy, potřeby a pomocí brainstormingu hledali potenciální řešení.
2. Poskytněte volný čas – tzv. scouting time – technickým zaměstnancům, aby se mohli věnovat vlastním „milovaným“ projektům. Společnost 3M jim poskytuje 15 % pracovní doby; Rohm & Haas 10 %.
3. Udělejte z brainstormingu se zákazníky standardní součást exkurzí do vašich továren.
4. Vyptávejte se svých zákazníků: zjistěte, co mají rádi a neradi na vašich a konkurenčních produktech.
5. Marketingový výzkum provádějte cíleně a za přímého zapojení vašich vlastních zákazníků, jako to dělají ve firmách Fluke a Hewlett-Packard. Jedna z možností je camping out – aktivita, při níž se výzkum provádí mimo běžné prostředí, takže se účastníci soustředí pouze na vlastní předmět výzkum.
6. Využijte interaktivních kol: skupina zákazníků v jedné místnosti se soustředí na identifikaci problémů, přičemž skupina vašich techniků sedí ve vedlejší místnosti, poslouchá, zaznamenává a diskutuje různá řešení. Navrhnutá řešení jsou poté okamžitě testována na této skupině zákazníků.
7. Nastavte na internetu vyhledávání, které bude rutinně prohledávat obchodní publikace a pátrat po oznámeních o nových produktech.
8. Využijte veletrhů jako výzvědných misí, kde uvidíte vše, co je nového ve vašem odvětví, pod jednou střešou.
9. Ať vaši techničtí a marketingoví zaměstnanci navštěvují laboratoře vašich dodavatelů a tráví určitý čas s jejich techniky – zjistí tak, co je nového.
10. Zřídte firemní schránku na nápady a nechte ji otevřenou a jednoduše přístupnou. Dovoďte zaměstnancům nápady posuzovat a konstruktivně je rozvíjet.

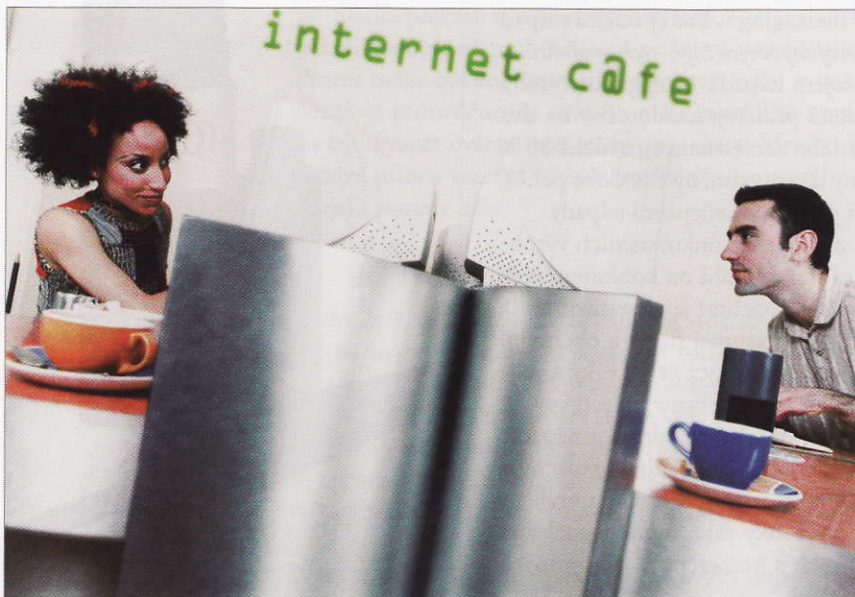
Zdroj: Převzato od Roberta Coopera, *Product Leadership: Creating and Launching Superior New Products*, New York: Perseus Books, 1998.

laboratoří, průmyslových konzultantů, reklamních agentur, firem zabývajících se marketingovým výzkumem a zdrojem bývají i odvětvové publikace. Každopádně, ať už nápad pochází z jakéhokoliv zdroje, to, aby se mu dostalo vážnější pozornosti, velice často závisí na tom, kdo v dané společnosti přijme roli produktového šampiona.

KREATIVNÍ TECHNIKY Následuje několik technik stimulujících u jednotlivců i skupin kreativitu.²⁸

- **Vytvoření seznamu atributů.** Uveďte vlastnosti nějakého předmětu, například šroubováku. Poté si hrajte s každou z nich – zaměňte dřevěné držadlo za plastické, zkoušejte podporu kroutivé síly, záměnu šroubovacích hlavice a podobně.
- **Nucená spojení.** Uveďte několik nápadů a každý z nich postupně posuzujte ve vztahu ke všem dalším. Například při navrhování kancelářského nábytku si představte pracovní stůl, police a další kancelářský nábytek. Poté můžete zkusit jednotlivé části zařízení funkčně spojovat a propojovat, aby vznikaly neočekávané kombinace.

Cyber café = jídelna + internet



- **Morfologická analýza.** Začněte například s problémem „dostat někoho odněkud jinam pomocí poháněného vozidla“. Nyní si představte různé dimenze, jako je platforma (vozik, židle, závěs, postel), médium (vzduch, voda, ropa, koleje) a zdroj síly (stlačený vzduch, elektromotor, magnetické pole). Uvedením všech možných kombinací je možné přijít na mnoho nových řešení.
- **Analýza obráceného předpokladu.** Vyjmenujte všechny normální předpoklady o uvažovaném zařízení a pak je převraťte. Místo předpokladu, že restaurace předkládá menu, účtuje za jídlo a servíruje jídlo, všechny předpoklady převraťte. Nová restaurace se pak může rozhodnout, že bude servírovat pouze to, co daný den šéfkuchař nakoupil a uvařil,

může účtovat pouze za čas strávený hostem u stolu či může vytvořit exotickou atmosféru a pronajímat místo lidem, kteří si vlastní jídlo a nápoje přinesou s sebou.

- **Nový kontext.** Vezměte známý proces, například službu pomoci lidem, a dejte mu nový rámec. Představte si službu majitelům psů a koček při denní péči o jejich miláčky – snižování stresu, psychoterapie, zvířecí pohřby a tak dále. Nebo si představte, že místo aby hoteloví hosté absolvovali check-in na recepci, budou uvítáni už na chodníku a check-in proběhne pomocí bezdrátového zařízení.
- **Mind-mapping.** Začněte jakoukoliv myšlenkou, třeba autem, napište ji na kus papíru a pak čkejte, jaká další myšlenka vám vytane na mysl (třeba Mercedes), propojte tuto myšlenku s autem a myslte na další asociaci (Německo) a tak pokračujte se všemi asociacemi, které vám přinesou každé nové slovo. Možná objevíte zcela nový nápad.

Stále častěji přicházejí nové nápady z laterálního marketingu, který kombinuje dva produktové koncepty nebo nápady, aby vytvořil novou nabídku. Zde je několik úspěšných příkladů:

- prodejny na benzinových pumpách = benzinové stanice + jídlo,
- cyber café = jídelna + internet,
- cereální tyčinky = cereálie + snack,
- Kinder Surprise = sladkost + hračka,
- Sony walkman = audio + přenosnost.

20.3.2 Třídění nápadů

Firma by měla motivovat své zaměstnance k tomu, aby předávali nové myšlenky **manažerovi nápadů**, jehož jméno a telefon by měly být veřejně známy. Nápady by měly být sepisovány a každý týden posuzovány **komisí pro nápady**. Poté firma roztřídí navrhované nápady do tří skupin: slibné nápady, okrajové nápady a zamítnuté nápady. Každý slibný nápad je pak prozkoumán členem komise, který poté přednese porotě svůj posudek. Nápady, které přežijí, se pak mohou zařadit do procesu celkového třídění. Při třídění nápadů se společnost musí vyvarovat dvou typů omylů. **DROP-error** se objevuje tehdy, když firma zamítne jinak velmi dobrý nápad. Je velmi jednoduché najít v nápadech jiných lidí nedostatky (viz obr. 20.2). Některé firmy se třesou hrůzou při zpětném pohledu na nápady, které zamítly, nebo si naopak oddychnou, když zjistí, jak blízko byly zavržení projektu, který se následně stal velmi úspěšným. To byl případ televizního seriálu Friends.

■ FRIENDS

Situační komedie Friends stanice NBC se těšila desetileté popularitě v letech 1994–2004. Ale málem nespátřila světlo světa. Podle interního výzkumu NBC byla pilotní epizoda popsána jako „nepříliš zábavná, chytrá, ani originální“ a propadla, když získala 41 bodů ze 100. Paradoxně, pilotní díl staršího úspěšného seriálu Seinfeld byl rovněž oceněn jako příliš slabý, přestože pilotní díl dramatu z lékařského prostředí ER získal zdravé skóre 91. Curtney Coxová jako Monica byla hodnocena testovaným publikem nejlépe, ale postavy hrané Lisou Kudrowovou a Matthewem Perrym byly odsouzeny pro nezajímavý vzhled, a Rachel, Ross i Joey dopadly dokonce ještě hůř. Dospělí jedinci ve věku 35 a více let z testovaného vzorku zhodnotili postavy celkově jako „strojené, povrchní a sebestředné“.²⁹

GO-error se objevuje tehdy, když firma umožní slabému nápadu pokročit do stadia vývoje a komercializace. **Totální selhání produktu** přináší ztrátu peněz, protože jeho tržby nepokryjí ani variabilní náklady. **Částečné selhání produktu** přináší ztrátu peněz, ale jeho tržby pokryjí variabilní a částečné i fixní náklady. **Relativní selhání produktu** vytváří zisk, který je menší než původně plánovaná míra návratnosti.

Účel třídění nápadů tedy spočívá v tom, aby byly slabé nápady co nejdříve opuštěny. Důvodem je to, že náklady vynaložené na vývoj produktu se výrazně zvedají s každým následným vývojovým stádiem. Většina firem požaduje, aby nápady na nové produkty byly uvedeny ve standardizovaném formuláři, který pak může být prošetřen komisí pro nové produkty. Popis udává nápad produktu, cílový trh, konkurenci, podává hrubý odhad velikosti trhu, cenu výrobku, čas a náklady spojené s jeho vývojem, výrobní náklady a míru návratnosti.



Mám skvělý nápad!



To nebude fungovat.



Už jsme to jednou zkusili.



Teď pro to není ten správný čas.



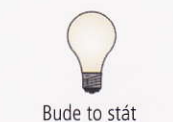
To se nedá udělat.



To není způsob, jakým my pracujeme.



Dosud se nám vedlo dobře i bez toho.



Bude to stát moc peněz.



Pojďme to projednat na naší příští poradě.

Obr. 20.2

Síly vzdorující novým nápadům

Zdroj: Se svolením Jerolda Panase, Young & Partners.

MARKETINGOVÝ POSTŘEH: VÝVOJ ÚSPĚŠNÝCH HIGH-TECH PRODUKTŮ

High-tech pokrývá širokou škálu odvětví – telekomunikace, výpočetní techniku, spotřební elektroniku, biotechnologie, software. Radikální inovace přináší vysokou míru rizika a tradičně negativně ovlivňují hospodářský výsledek firmy, minimálně z krátkodobého hlediska. Dobrou zprávou je, že úspěch s nimi spojený může vytvořit významnou udržitelnou konkurenční výhodu, větší, než by přinesly běžnější výrobky či služby.

Jedním ze způsobů definování pole působnosti high-tech produktů je vyjmenování společných charakteristik:

- **Nejistota spojená s vyspělými technologiemi.** Vědci pracující na high-tech produktech si nikdy nejsou jisti tím, zda produkty budou fungovat tak, jak bylo slíbeno, a zda je stihnou dodat včas.
- **Vysoká nejistota trhu.** Marketéři si nejsou jisti, jaké potřeby budou nové technologie uspokojovat. Jakým způsobem využijí nakupující interaktivní televizi? Jaký formát DVD převládne poté, co Toshiba uvedla svůj HD (*high definition*) DVD v roce 2005?
- **Vysoká volatilita konkurence.** Přejde nejsilnější konkurent zevnitř našeho odvětví nebo zvenku? Změní konkurenční pravidla? Které produkty tato nová technologie nahradí?
- **Vysoké investiční náklady, nízké variabilní náklady.** Mnoho high-tech výrobků potřebuje obrovskou vstupní investici pro vývoj první jednotky, avšak náklady pak rapidně padají s výrobou dalších jednotek. Cena za vývoj nového kusu software je velice vysoká, ale cena za jeho distribuci prostřednictvím CD ROMu je relativně nízká.
- **Krátká životnost.** Většinu high-tech produktů je třeba neustále zdokonalovat. Konkurenti často donutí inovátora vyvinout druhou generaci produktu ještě předtím, než se mu vrátí investice do generace první.

- **Získávání fondů na riskantní projekty je nesnadné.** Firmy musí vytvořit silné partnerství mezi R&D a marketingem. Existuje jen málo důvěryhodných technik, jak odhadnout poptávku po radikálních inovacích. Focus groups dodají určitý pohled na zákaznickovy zájmy a potřeby, avšak marketéři high-tech budou muset využít přístup „vyzkoušej a zjisti“ založený na pozorování raných uživatelů a shromažďování zpětné vazby ohledně jejich zkušeností.

Marketéři high-tech produktů čelí také obtížným otázkám týkajících se marketingového mixu:

- **Produkt.** Jaké vlastnosti a funkce by měly být zakomponovány do nového produktu? Měla by být výroba prováděna interně, nebo by měla být outsourcována?
- **Cena.** Měla by být cena posazena vysoko? Byla by nižší cena lepší, aby se rychleji prodávalo a společnost se pohybovala po zkušenostní křivce směrem dolů rychleji? Měl by být produkt téměř „rozdáván“, aby se uspíšila míra přijetí?
- **Distribuce.** Je výhodnější prodávat produkt prostřednictvím vlastní prodejní síly, nebo by měl být předán do rukou prodejních agentů, distributorů a dealerů? Měla by firma začít s jedním prodejním kanálem, nebo vybudovat od počátku více kanálů?
- **Komunikace.** Jaká jsou ta nejlepší sdělení pro vyjádření základních výhod a vlastností nového výrobku? Která média jsou vhodná pro komunikaci těchto sdělení? Jaká podpora prodeje povede k brzkému zájmu a zakoupení produktu?

Zdroj: Pro další nápady viz Jakkı Mohr, *Marketing of High-Technology Products and Innovations*, 2. vyd., Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall 2005.

Výkonná komise pak projde každý nápad a posoudí ho z hlediska mnoha kritérií. Uspokojuje produkt potřebu? Přináší výjimečnou hodnotu? Může mít zřetelně odlišnou reklamu? Má společnost dostatečné know-how a kapitál? Přinese produkt očekávaný objem prodeje, jeho nárůst a zisk?

Přeživší nápady mohou být oznámkovány pomocí metody váženého indexu tak, jak je uvedeno v tab. 20.2. První sloupec uvádí faktory požadované pro úspěšné uvedení produktů na trh a druhý sloupec jim připisuje váhu důležitosti. Třetí sloupec hodnotí produktovou myšlenku na stupnici 0–1,0, přičemž 1,0 je nejvyšší ohodnocení. Posledním krokem je vynásobení váhy jednotlivých fakto-

Tab. 20.2
Systém hodnocení nápadů
vedoucích k novým produktům

Požadavky na úspěšnost produktu	Relativní váha (a)	Skóre produktu (b)	Známka produktu (c = a x b)
unikátní produkt nebo produkt nejvyšších kvalit	0,40	0,8	0,32
produkt – poměr výkonnosti k nákladům	0,30	0,6	0,18
vysoká marketingová podpora	0,20	0,7	0,14
nedostatek silné konkurence	0,10	0,5	0,05
celkem	1,00		0,69*

* Hodnotící škála: 0,00–0,30 slabý; 0,31–0,60 dostatečný; 0,61–0,80 dobrý. Nejnižší možná míra přijatelnosti: 0,61.

rů produktovým skóre, čímž získáme celkové hodnocení. V tomto příkladě dosáhl nápad hodnocení 0,69, což je hodnota pro úroveň „dobrý nápad“. Důvodem pro tento způsob hodnocení je podpora systematického vyhodnocování a diskuse. Nemá nahrazovat rozhodnutí učiněná vedením společnosti.

S tím, jak se nápad posouvá vývojem, musí firma neustále revidovat své odhady pravděpodobnosti úspěchu daného produktu, a to při využití následujícího vzorce:

$$\begin{array}{l} \text{Celková} \\ \text{pravděpodobnost} \\ \text{úspěchu} \end{array} = \begin{array}{l} \text{Pravděpodobnost} \\ \text{technického} \\ \text{dokončení} \end{array} \times \begin{array}{l} \text{Pravděpodobnost} \\ \text{komerzializace při dané} \\ \text{technické komerzializaci} \end{array} \times \begin{array}{l} \text{Pravděpodobnost} \\ \text{ekonomického} \\ \text{úspěchu} \end{array}$$

Pokud jsou například tyto tři pravděpodobnosti odhadnuty na 0,50, 0,65 a 0,74, celková pravděpodobnost úspěchu je 0,24. Firma poté musí posoudit, zda je pro ni tato pravděpodobnost dostatečně vysoká k tomu, aby opodstatnila další vývoj.

20.4 Řízení procesů vývoje: od konceptu ke strategii

Atraktivní nápady musí být přetvořeny v testovatelné koncepty produktů. **Nápad na produkt** je možný výrobek či služba, které může firma trhu nabídnout. **Koncept produktu** je propracovaná verze nápadu vyjádřená způsobem srozumitelným pro spotřebitele.

20.4.1 Vývoj konceptu a jeho testování

VÝVOJ KONCEPTU Vývoj konceptu lze ilustrovat na následující situaci. Velká potravinářská společnost má nápad na výrobu prášku, který by se přidával do mléka, aby zvýšil jeho nutriční hodnotu a chuť. Toto je čistě nápad na výrobek, ale spotřebitelé nekupují nápady – kupují totiž hotové výrobky.

Nápad může být přetvořen do několika konceptů. Nejprve je nutno řešit otázku: Kdo bude užívat tento výrobek? Prášek může být cílen na batolata, děti, teenagery, mladé lidi, zákazníky středního nebo důchodového věku. Za druhé, jaké primární výhody bude tento výrobek spotřebitelům přinášet? Chuť, výživu, osvěžení, energii? Za třetí, kdy budou lidé tento nápoj konzumovat? Snídaně, dopolední svačina, oběd, odpolední svačina, večere nebo pozdě v noci? Zodpovězením těchto otázek může firma zformulovat několik konceptů výrobku:

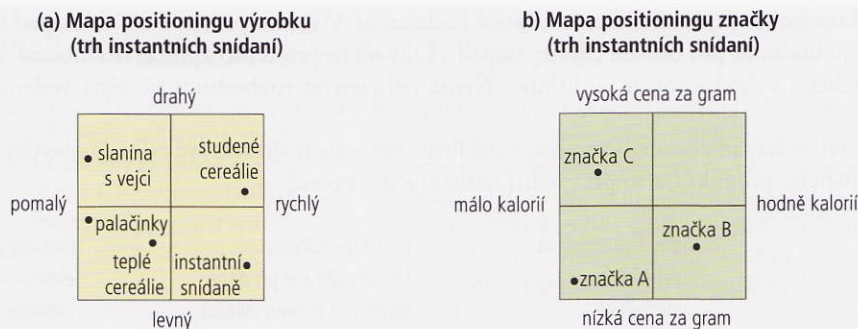
- **Koncept 1.** Instantní nápoj k snídani pro dospělé, kteří chtějí rychlou a výživnou snídani bez větších příprav.
- **Koncept 2.** Chutný nápoj pro děti ke svačině či občerstvení v průběhu dne.
- **Koncept 3.** Zdravý doplněk stravy pro starší dospělé pozdě večer před tím, než si jdou lehnout.

Každý **koncept** definuje konkurenci daného produktu. Instantní nápoj ke snídani by konkuroval slatině s vejci, snídanovým cereáliím, kávě a pečivu a dalším alternativám snídani. Chutný nápoj ke svačině by bojoval proti nealkoholickým nápojům, ovocným džusům a jiným „hasičům žízně“.

Předpokládejme, že koncept nápoje k snídani se jeví nejlépe. Dalším úkolem bude zjistit, jak by si tento výrobek stál ve vztahu k ostatním výrobkům k snídani. Obr. 20.3a využívá dvou dimenzí, nákladů a času přípravy, k vytvoření **mapy positioningu výrobku** pro nápoj k snídani. Instantní nápoj k snídani nabízí nízké náklady a rychlou přípravu. Jeho nejbližším konkurentem jsou studené cereálie nebo tyčinky k snídani; jeho nejvzdálenějším konkurentem je slatina a vejce. Tyto protiklady mohou být použity v komunikaci a podpoře konceptu při uvádění na trh.

Dále musí být produktový koncept rozvinut v **koncept značky**. Obr. 20.3b je mapou positioningu značky, která zobrazuje stávající pozici tří existujících značek instantních nápojů k snídani. Firma se musí rozhodnout, kolik peněz bude za svůj výrobek požadovat, a jak kalorický by měl tento nápoj být. Nová značka by se mohla odlišit v pozici střední ceny na trhu střední energetické hodnoty nebo v pozici vysoké ceny na trhu vysoké energetické hodnoty. Firma by neměla usilovat o pozici v blízkosti existujících značek, pokud tyto značky nejsou slabé nebo podřadné.

Obr. 20.3
Positioning výrobku a značky



TESTOVÁNÍ KONCEPTU Testování konceptu zahrnuje prezentaci konceptu výrobku cílovým spotřebitelům a získání jejich reakcí. Koncept může být předveden symbolicky nebo fyzicky. Čím více se testovaný koncept blíží konečnému výrobku, tím je testování spolehlivější.

V minulosti bylo vytvoření fyzických prototypů výrobku finančně a časově náročné, avšak technologie CAD a automatizované výrobní programy to změnily. Dnes mohou firmy využít *rapid prototyping* pro navržení výrobků (např. malých spotřebičů nebo hraček) na počítači a následně vytvořit jejich plastický model. Potenciální zákazníci si mohou trojrozměrný model prohlédnout a reagovat na něj.³⁰ Firmy také mohou využívat k testování konceptů výrobků *virtuální realitu*. Programy virtuální reality používají k napodobení reality počítače a senzorické doplňky (jako jsou rukavice nebo brýle). Testování konceptu vyžaduje, aby prezentace spotřebitelům byla dobře propracovaná. Následuje vypracování konceptu 1 v našem příkladu instantního nápoje.

Náš výrobek je prášková směs, která se přidává do mléka, aby vytvořila instantní snídaní poskytující spotřebiteli veškerou potřebnou výživu spolu s dobrou chutí a vysokou jednoduchostí přípravy. Produkt bude nabízen ve třech příchutích (čokoláda, vanilka a jahoda) a bude distribuován v krabičkách po šesti kusech za cenu 2,49 dolaru.

Poté, co výzkumný tým obdrží takové informace, hodnotí jednotlivé dimenze produktu podle odpovědí spotřebitelů na následující otázky:

- Komunikovatelnost a věrohodnost.** Jsou vám jasné výhody produktu a jsou pro vás věrohodné? Je-li dosažené skóre pozitivních odpovědí nízké, koncept musí být vylepšen nebo zrevidován.
- Úroveň potřeby.** Vnímáte tento produkt jako řešení vašeho problému nebo uspokojení vašich potřeb? Čím silnější jsou potřeby, tím vyšší lze očekávat zájem spotřebitele.
- Úroveň mezery.** Uspokojují v současnosti tyto vaše potřeby jiné produkty? Čím větší je mezera, tím větší je možno očekávat zájem spotřebitele. Úroveň potřeby může být vynásobena úrovní mezery a vzejde tak skóre potřeba \times mezera. Vysoké skóre znamená, že spotřebitelé vnímají produkt jako uspokojení silné potřeby, která není vyplnitelná žádnou jinou alternativou.
- Vnímaná hodnota.** Je navrhovaná cena rozumná ve vztahu k hodnotě? Čím vyšší vnímaná hodnota, tím vyšší lze očekávat zájem spotřebitelů.
- Kupní záměr.** Koupil(a) byste si (jednoznačně, pravděpodobně ano, pravděpodobně ne, určitě ne) tento produkt? Toto je vhodná otázka pro zákazníky, kteří na předešlé tři otázky odpověděli pozitivně.
- Cíloví uživatelé, nákupní příležitosti, frekvence nákupu.** Kdo bude tento produkt používat, kdy a jak často?

Odpovědi respondentů naznačují, zda je koncept pro spotřebitele dostatečně zajímavý, proti kterým konkurenčním produktům bude tento nový výrobek nebo služba bojovat a kteří spotřebitelé jsou tou nejlepší cílovou skupinou. Úrovně skóre potřeba \times mezera a úrovně kupního záměru mohou být následně posouzeny ve vztahu k normám pro danou produktovou kategorii a je tak možno zjistit, zda navrhované koncepty mají šanci stát se vítězi nebo zda to bude běh na dlouhou trať, či dokonce propadák. Jeden výrobce potravin odmítá jakékoliv koncepty, jejichž skóre odpovědi „jednoznačně bych si výrobek koupil(a)“ je nižší než 40 %.

CONJOINT ANALÝZA Preference spotřebitelů vůči alternativním produktovým konceptům mohou být měřeny prostřednictvím tzv. *conjoint analysis*, metody pro odvození hodnot užítka, které spotřebitelé spojují s rozličnými úrovněmi atributů produktu.³¹ Respondentům jsou ukázány různé potenciální formy nabídek, které kombinují rozličné úrovně atributů a poté jsou požádáni, aby tyto různé varianty obodovali. Vedení firmy je tak schopno identifikovat nejlákavější nabídku a odhadnout tržní potenciální podíl i zisk.

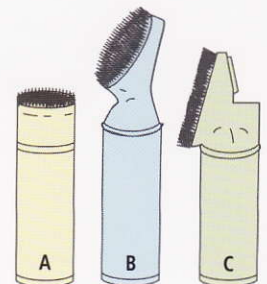
Green and Wind tento přístup ilustrovali ve spojení s vývojem nového čistícího prostředku na koberece odstraňujícího skvrny.³² Představme si, že marketér nových výrobků zvažuje pět prvků návrhu:

- tři designy obalu (A, B, C – viz obr. 20.4),
- tři názvy značek (K2R, Glory, Bissel),
- tři ceny (1,19 USD, 1,39 USD, 1,59 USD),
- možnou pečeť Dobrá údržba domácnosti (ano/ne),
- možnou záruku vrácení peněz (ano/ne).

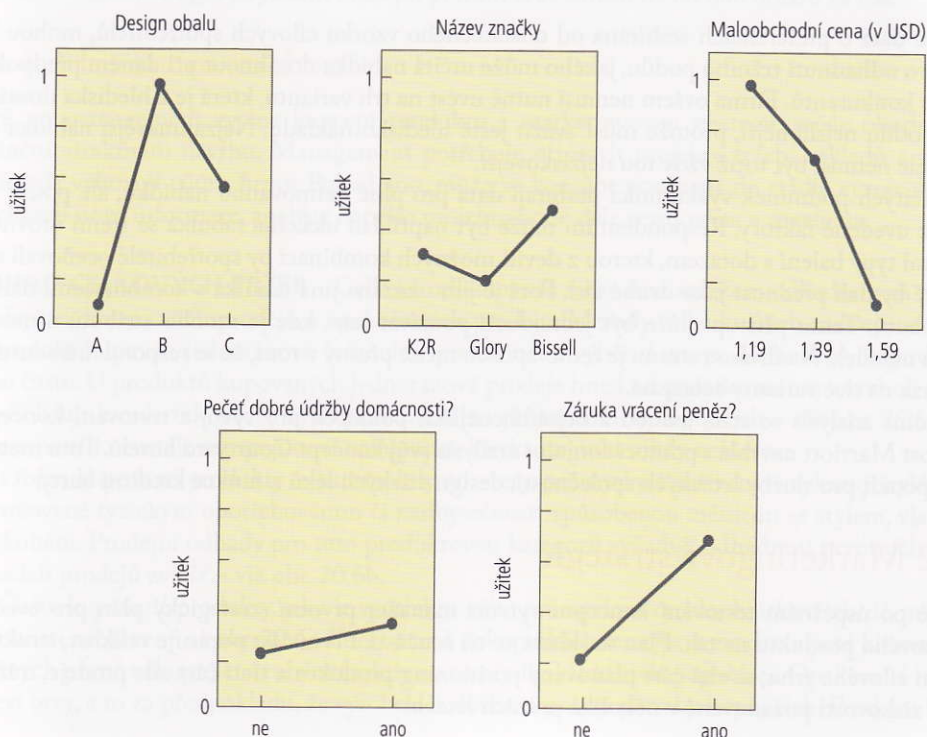
Ačkoliv lze formulovat celkem 108 možných produktových konceptů ($3 \times 3 \times 3 \times 2 \times 2$), bylo by příliš ptát se spotřebitelů na jejich názor na všech 108 konceptů. Může být vybrán vzorek řečněme 18 kontrastních konceptů výrobku a spotřebitelé je seřadí od nejvíce k nejméně preferovanému.

Marketér nyní využije statistický program, který odvodí funkce užítka spotřebitelů pro každý ze jmenovaných pěti atributů (viz obr. 20.5). Užitek se pohybuje v rozmezí nula až jedna, čím vyšší užitek, tím vyšší spotřebitelské preference pro danou úroveň atributu. Při pohledu na balení vidíme, že nejoblíbenější je balení B, dále C, a potom A (A nepřináší téměř žádný užitek). Upřednostňovaným názvem je Bissel před K2R a Glory, a to v tomto pořadí. Mezi užtkem spotřebitele a cenou je nepřímá závislost. Pečeť Dobré údržby domácnosti je preferovaná, avšak nedodává tolik užítka a nemusí se vyplatit snažit se ji získat. Záruka vrácení peněz je silně oceňována.

Spotřebiteli nejvíce požadovanou variantou by byl výrobek s designem obalu B, s názvem značky Bissel, prodávaný za cenu 1,19 dolaru, s pečeti Dobrá údržba domácnosti a s uvedením záruky vrácení peněz. Můžeme také odhalit relativní důležitost každého atributu pro spotřebitele – rozdíl mezi nejvyšší a nejnižší úrovní užítka pro daný atribut. Čím vyšší rozdíl, tím důležitější je atribut. V tomto případě vnímá spotřebitel cenu a vzhled balení jednoznačně jako nejdůležitější atributy, následované zárukou vrácení peněz, názvem značky a pečeti Dobrá údržba domácnosti.



Obr. 20.4
Vzorky pro conjoint analýzu



Obr. 20.5
Funkce užítka podle
conjoint analýzy

Reklama na službu Business First letecké společnosti Continental Airlines. Druh cestovní služby je aeroliniemi často ověřovaný pomocí conjoint analysis.

BUSINESSFIRST.®

FLY THE LIFE OF RILEY.

Consistently ranked among the **best in International Business Class.**

Fly the good life. In BusinessFirst, you'll enjoy concierge service, a luxurious sleeper seat with a personal entertainment system, and gourmet food and wine. So don't just live a little. Live a lot. For reservations, call your travel agent or Continental Airlines at 1-800-523-FARE, or visit continental.com.

Continental Airlines

Work Hard. Fly Right.

Když jsou data o preferencích sesbírána od dostatečného vzorku cílových spotřebitelů, mohou být využita pro odhadnutí tržního podílu, jakého může určitá nabídka dosáhnout při daném předpokladu reakce konkurentů. Firma ovšem nemusí nutně uvést na trh variantu, která je z hlediska dosažení tržního podílu nejslibnější, protože musí zvážit ještě hledisko nákladů. Nejzajímavější nabídka pro spotřebitele nemusí být totiž vždy tou nejméně ziskovější.

Za určitých podmínek výzkumníci neshbírají data pro plně definovanou nabídku, ale pouze pro dva naráz uvedené faktory. Respondentům může být například ukázána tabulka se třemi úrovněmi cen a třemi typy balení s dotazem, kterou z devíti možných kombinací by spotřebitelé oceňovali nejvíce, které by dali přednost jako druhé atd. Poté je jim ukázána jiná tabulka s kombinacemi dalších dvou atributů. Tento přístup může být jednodušší používat tam, kde je mnoho atributů a mnoho možných nabídek. Na druhou stranu je tento způsob méně přesný v tom, že se respondenti soustředí vždy pouze na dvě varianty současně.

Conjoint analysis se stala jednou z nejoblíbenějších pomůcek pro vývoj a testování konceptu. Společnost Marriott navrhla s pomocí conjoint analysis svůj koncept Courtyard hotelů. Tuto metodu lze také použít pro služby leteckých společností, design etických léků a funkce kreditní karty.

20.4.2 Marketingová strategie

Následně po úspěšném testování konceptu vytvoří manažer prvotní strategický plán pro uvedení tohoto nového produktu na trh. Plán se skládá ze tří součástí. První část popisuje velikost, strukturu a chování cílového trhu; druhá část plánovaný positioning produktu a třetí část cíle prodeje, tržního podílu a ziskovosti požadované v několika prvních letech:

Cílovým trhem pro instantní nápoj k snídani jsou rodiny s dětmi, které jsou vnímavé k nové, pohodlné, výživné a nepříliš drahé formě snídane. Značka firmy bude positionována v rámci kategorie instantních nápojů k snídani jako značka s vyšší cenou a vyšší kvalitou. Firma bude ze začátku usilovat o dosažení prodeje ve výši 500 000 kartonů nebo 10 % trhu, se ztrátou v prvním roce nepřesahující 1,3 milionu dolarů. Ve druhém roce bude usilovat o 700 000 kartonů nebo 14 % trhu a plánovaný zisk ve výši 2,2 milionu dolarů.

Druhá část strategického plánu naznačuje plánovanou cenu, distribuční strategii a marketingový rozpočet pro první rok:

Výrobek bude nabízen s příchutěmi čokoláda, vanilka, jahoda, v jednotlivých balíčcích balených po šesti v krabičce, při ceně 2,49 dolaru za krabičku. V kartonu bude 48 krabiček a cena pro distributory bude 24 dolarů. Po dobu prvních dvou měsíců budou mít obchodní zástupci možnost využít nabídky jednoho kartonu zdarma ke každým čtyřem zakoupeným kartonům, plus finanční participace na společné reklamě. Vzorky zdarma budou také distribuovány do všech domácností. V novinách se objeví kupony na 20centovou slevu. Celkový rozpočet na podporu prodeje bude 2,9 milionů dolarů. Rozpočet na reklamu ve výši 6 milionů dolarů bude rozdělen 50 : 50 mezi celonárodní a lokální média. Dvě třetiny půjdou na televizní reklamu a jedna třetina na novinovou inzerci. Reklamní sdělení bude klást důraz na benefit konceptu z hlediska výživy a vhodnosti. Kreativní návrh reklamy je založen na malém chlapci, který pije instantní nápoj k snídani, díky jemuž roste a sílí. V průběhu prvního roku bude investováno 100 000 dolarů do marketingového výzkumu k nákupu informací z auditů prodeje a do spotřebitelského panelu, který bude monitorovat reakce trhu a míru prodeje.

Třetí část marketingového strategického plánu popisuje dlouhodobé cíle prodeje, zisku a strategii marketingového mixu v průběhu času:

Firma zamýšlí získat 25 % podílu na trhu a dosáhnout 12% návratnost investice po zdanění. Aby toho mohlo být dosaženo, kvalita výrobku bude již od počátku vysoká a postupně se bude dále zlepšovat díky technickému výzkumu. Cena bude hned od uvedení nasazena na vyšší úrovni a bude snižována podle toho, jak bude potřeba rozšiřovat trh a přizpůsobovat se konkurenci. Celkový rozpočet na propagaci bude každoročně navyšován přibližně o 20 % s prvotním rozdělením výdajů na reklamu a na podporu prodeje v poměru 65 : 35. Postupně se bude posouvat k poměru 50 : 50. Marketingový výzkum bude po prvním roce snížen na 60 000 dolarů za rok.

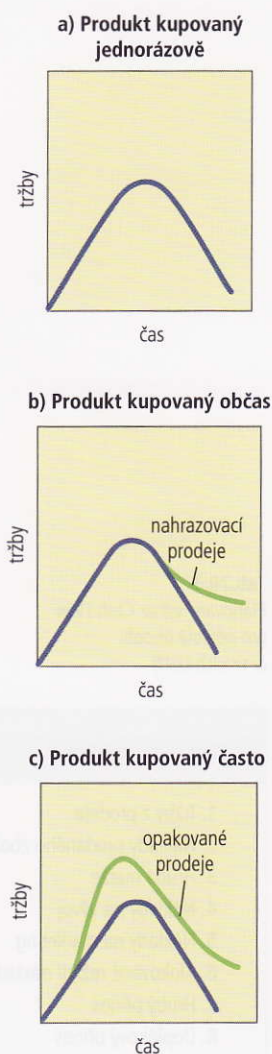
20.4.3 Finanční analýza

Poté, co management vyvine koncept produktu a marketingovou strategii, může ohodnotit také finanční atraktivitu návrhu. Management potřebuje připravit projekce tržeb, nákladů a zisku, aby určil, zda vyhovují cílům firmy. Pokud ano, může se koncept posunout do stádia vývoje. S tím, jak přicházejí nové informace, analýza daného projektu bude dále revidována a rozvíjena.

ODHAD CELKOVÝCH TRŽEB Celkové odhadované tržby jsou součtem odhadnutých prvotních prodejů, nahrazovacích prodejů a opakovaných prodejů. Metody odhadu tržeb závisejí na tom, zda je produkt kupován jednorázově (zásnubní prsten nebo výběr domova důchodců), kupován občas nebo často. U produktů kupovaných jednorázově prodeje hned od počátku rostou a vrcholí a později se přibližují k nule tak, jak se vyčerpává základna potenciálních kupujících – viz obr. 20.6a. Pokud ovšem na trh neustále vstupují noví nakupující, křivka na nulu nikdy neklesne.

Občas kupované produkty – automobily, toastery, průmyslová zařízení – vykazují cykly náhrady určené fyzickým opotřebením či nadbytečností způsobenou měnícím se stylem, vlastnostmi a výkonem. Prodejní odhady pro tuto produktovou kategorii vyžadují odhadnutí prvotních a nahrazovacích prodejů zvlášť – viz obr. 20.6b.

Často kupované produkty, jako je spotřební nebo průmyslové rychloobrátkové zboží, mají cyklus životnosti zobrazený na obr. 20.6c. Počet prvně nakupujících se nejprve zvedne a poté klesne, protože možných prvně nakupujících ubývá (založeno na předpokladu stálé populace). Opakované nákupy se objeví brzy, a to za předpokladu, že výrobek či služba uspokojí potřeby kupujících. Prodejní křivka se



Obr. 20.6
Tržby v průběhu životního cyklu tří typů produktů

později zploští na úroveň ustálených opakovaných nákupních objemů; v takové fázi již ale produkt není novinkou.

Při odhadování tržeb je prvním úkolem manažera odhadnout prvotní nákupy nového produktu pro každé období. Pro odhadnutí objemu nahrazovacích prodejů musí management analyzovat **rozdělení pravděpodobného věku dožití** produktu – čili počet jednotek, které selžou v prvním, druhém, třetím atd. roce svého života. Spodní konec rozdělení pak poukazuje na to, kdy dojde k prvním opakovaným nákupům. Skutečné načasování bude ovlivněno širokou škálou faktorů. Protože nahrazované prodeje je složité odhadnout ještě před tím, než je produkt v užívání, někteří výrobci opírají svá rozhodnutí ohledně uvedení nového výrobku pouze o odhad objemů prvotního prodeje.

U často kupovaného nového produktu musí prodávající odhadnout opakované prodeje, stejně jako prodeje prvotní. Vysoká míra opakovaného nákupu znamená, že zákazníci jsou spokojeni a tržby pravděpodobně zůstanou vysoké i po uskutečnění všech prvotních nákupů. Prodávající by si měl všimnout procenta opakovaných nákupů, které se uskutečňují v každé ze tříd opakovaného nákupu: těch, kteří koupí podruhé, potřetí atd. Některé produkty a značky jsou koupeny několikrát a pak opuštěny.³³

ODHAD NÁKLADŮ A ZISKŮ Náklady bývají odhadovány oddělením R&D, výroby, marketingu a finančním. Tab. 20.3 ukazuje pětileté projekce tržeb, nákladů a zisků pro instantní nápoj k snídani.

Řádek 1 ukazuje plánované příjmy z prodeje v průběhu pětiletého období. Firma očekává, že v prvním roce utrží 11 889 000 dolarů (přibližně 500 000 kartonů při ceně 24 dolarů za karton). Za tímto odhadem prodejů stojí celá řada předpokladů o míře růstu trhu, tržním podílu firmy a realizované ceně. **Řádek 2** zobrazuje náklady prodaného zboží (*cost of goods sold – COGS*), které představují okolo 33 % příjmů z prodeje. Tyto náklady jsou odvozeny na základě odhadu nákladů na pracovní sílu, ingredience a balení na karton. **Řádek 3** ukazuje očekávanou hrubou marži, což je rozdíl mezi příjmy z prodeje a náklady prodaného zboží.

Řádek 4 zahrnuje očekávané náklady na vývoj produktu – 3,5 milionu dolarů, včetně nákladů na vývoj produktu, marketingový výzkum a nákladů zavedení výroby. **Řádek 5** představuje odhadované marketingové náklady pro pětileté období pokrývající reklamu, podporu prodeje, marketingový výzkum a částku určenou na pokrytí prodejních sil a administraci marketingu. **Řádek 6** ukazuje režijní náklady alokované novému produktu a pokrývající podíl na výplatách pro vedení společnosti, topení, světlo atd.

Řádek 7, hrubý přínos, je zjištěn odečtením předcházejících tří nákladů od hrubé marže. **Řádek 8**, doplňkový přínos, uvádí jakoukoliv změnu v příjmu z ostatních produktů firmy způsobenou uvedením nového produktu. Skládá se ze dvou částí. **Dodatečný příjem** je příjem z ostatních produktů firmy způsobený přidáním nového produktu do produktové řady. **Kanibalizovaný příjem** je snížený příjem z ostatních produktů firmy způsobený přidáním nového produktu do produktové řady.³⁴ Tab. 20.3 nepředpokládá žádný doplňkový přínos. **Řádek 9** představuje čistý přínos, který je v tomto případě stejný jako hrubý přínos. **Řádek 10** ukazuje diskontovaný přínos – což je současná hodnota každého budoucího příspěvku diskontovaná 15 % p.a. Firma nezíská do konce pátého roku celých 4 716 000 dolarů, protože dnes má tato částka hodnotu pouze 2 346 000 dolarů; pokud je firma schopna získat 15 % ze svých peněz prostřednictvím jiných investic.³⁵

Tab.20.3
Plánovaný výkaz Cash Flow
pro pětileté období
(v tisících USD)

	Rok 0	Rok 1	Rok 2	Rok 3	Rok 4	Rok 5
1. Tržby z prodeje	0	11 889	15 381	19 654	28 253	32 491
2. Náklady prodaného zboží (COGS)	0	3 981	5 150	6 581	9 461	10 880
3. Hrubá marže	0	7 908	10 231	13 073	18 792	21 611
4. Náklady na vývoj	-3 500	0	0	0	0	0
5. Náklady na marketing	0	8 000	6 460	8 255	11 866	13 646
6. Alokované režijní náklady	0	1 189	1 538	1 965	2 825	3 249
7. Hrubý přínos	-3 500	-1 281	2 233	2 853	4 101	4 716
8. Doplňkový přínos	0	0	0	0	0	0
9. Čistý přínos	-3 500	-1 281	2 233	2 853	4 101	4 716
10. Diskontovaný přínos (15 %)	-3 500	-1 113	1 691	1 877	2 343	2 346
11. Kumulovaný diskontovaný cash flow	-3 500	-4 613	-2 922	-1 045	1 298	3 644

A konečně, **řádek 11** ukazuje kumulované diskontované cash flow, což je kumulace ročních přínosů v řádku 10. Středem zájmu zůstávají dvě věci. První z nich je maximální riziko investice, které je vyjádřeno nejvyšší možnou ztrátou, které projekt může dosáhnout. Vidíme, že firma bude v nejztrátovější pozici v roce 1, a to na úrovni 4 613 000 dolarů. Středem zájmu je dále doba návratnosti, což je čas, který firma potřebuje k tomu, aby získala zpět všechny své investice, včetně již zahrnuté 15% míry návratnosti. V tomto případě je doba návratnosti přibližně tři a půl roku. Proto se vedení společnosti musí rozhodnout, zda riskovat maximální investiční ztrátu v podobě 4,6 milionu dolarů a případnou dobu návratnosti tři a půl roku.

Firmy používají další finanční kritéria pro hodnocení podstaty návrhu nového produktu. Nejjednodušší je **analýza bodu zvratu** (*break-even analysis*), v jejímž rámci vedení společnosti odhaduje, kolik jednotek produktu firma bude muset prodat, aby dosáhla zisku při dané ceně a struktuře nákladů. Nebo může být odhad vyjádřen počtem roků potřebných k tomu, aby firma přestala prodávat. Pokud management věří, že prodeje snadno dosáhnou objemů potřebných k dosažení bodu zvratu, je dosti pravděpodobné, že projekt se posune do stadia vývoje produktu.

Nejkomplexnější metodou odhadu zisku je **analýza rizika**. Při ní je využito tří odhadů (optimistického, pesimistického a realistického) pro každou nejistou proměnnou ovlivňující ziskovost při předpokládaném marketingovém prostředí a marketingové strategii pro plánovací období. Počítačový program simuluje možné výsledky a propočítává rozdělení pravděpodobnosti míry návratnosti uvedením možných měr návratnosti a jejich pravděpodobnosti.³⁶

20.5 Řízení procesu vývoje: od vývoje ke komercializaci

Až do této chvíle existuje produkt pouze jako slovní popis, nákres nebo prototyp. Tento další krok zahrnuje skokový nárůst potřebných investic, které zastihnou náklady vynaložené v předešlých stadiích. V této fázi firma určí, zda nápad může být transformován do technicky a komerčně realizovatelného produktu. Pokud ne, budou vynaložené náklady spojené s dosavadním vývojem ztraceny, s výjimkou užitečných informací, které byly získány v průběhu procesu.

20.5.1 Vývoj produktu

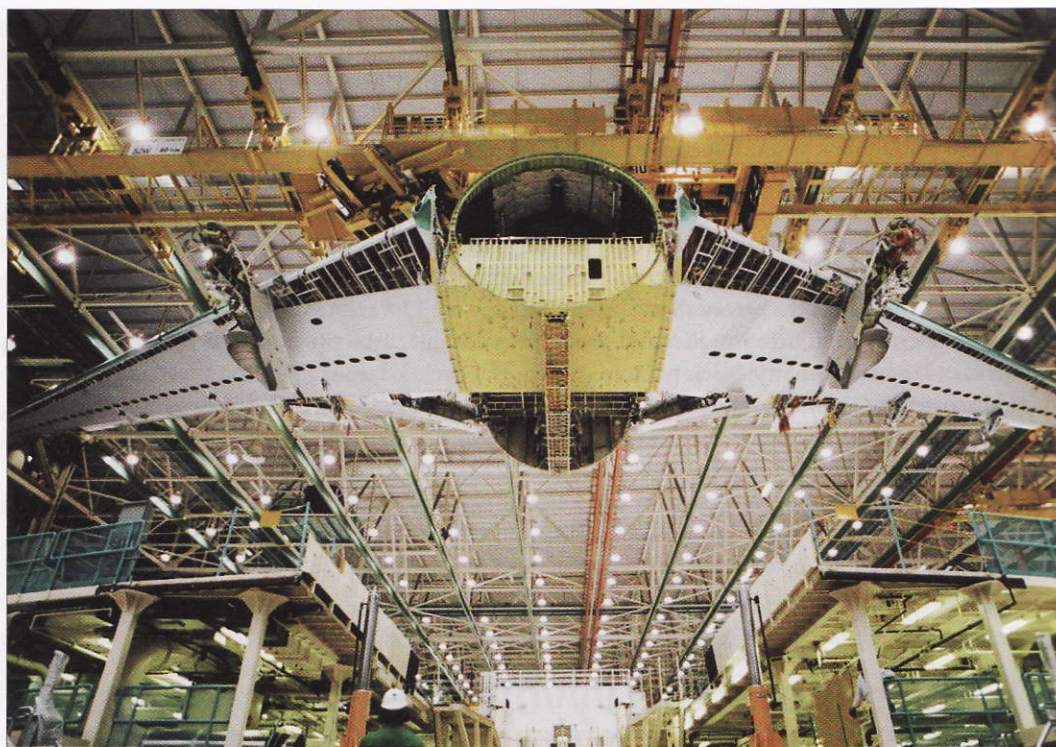
Práce na převedení požadavků cílových zákazníků do podoby funkčního prototypu je podpořena sadou metod známých jako *quality function deployment* – *QFD*. Tato metodika pracuje se seznamem vytoužených **atributů zákazníka** (*customer attributes* – *CA*) získaných v rámci výzkumu trhu a převádí je v seznam **technických atributů** (*engineering attributes* – *EA*), který pak mohou použít vývojoví technici. Například zákazníci navrhovaného kamionu mohou požadovat určitou míru zrychlení (*CA*). Technici pak mohou přetvořit tento požadavek v požadovanou koňskou sílu a jiné technické ekvivalenty (*EA*). Tato metoda umožňuje měření ústupků a nákladů spojených s plněním požadavků zákazníka. Hlavním přínosem *QFD* je skutečnost, že vylepšuje komunikaci mezi marketéry, vývojovými inženýry a pracovníky z výroby.³⁷

FYZICKÉ PROTOTYPY Oddělení R&D vyvine jednu nebo více fyzických verzí konceptu výrobku. Cílem je nalézt prototyp, který ztělesňuje klíčové atributy popsané ve formulaci konceptu výrobku, bezpečně funguje za normálního užití a podmínek a může být vyráběn v rámci plánovaných výrobních nákladů. Vývoj a vyrobení úspěšného prototypu může trvat několik dní, týdnů, měsíců, ale dokonce i roků. Vyspělé technologie virtuální reality dnes vývojový proces urychlují. Při navrhování a testování návrhů výrobků pomocí simulace firmy dosahují flexibility reagovat na nové informace a vyřešit nejasnosti rychlým prozkoumáním alternativ.

■ BOEING

Boeing navrhl svůj letoun 777 na zcela digitální bázi. Inženýři, technici, návrháři a více než 500 dodavatelů navrhovali letadlo prostřednictvím počítačové sítě bez jediného plánu na papíře. Partneři byli navzájem propojeni prostřednictvím extranetu, který jim umožňoval komunikovat, sdílet nápady a pracovat na designu na dálku. Počítačem vytvořený „člověk“ mohl vstoupit dovnitř trojrozměrného návrhu na obrazovce a tak ukázat, jak složitý bude přístup k údržbě pro živého mechanika.

Boeing 777, navržený digitálně bez fyzického prototypu, při svém prvním „průletu“ největší budovou na světě – továrnou Boeingu v Everettu ve státě Washington



Takové počítačové modelování umožnilo technikům všimnout si chyb návrhu, které by jinak mohly zůstat neobjevené až do okamžiku, kdy by začala práce na fyzickém prototypu. Úspory času a nákladů spojených s tvorbou fyzických prototypů snížily dobu vývoje, zmetkovost a potřebu přepracování o 60–90 %.³⁸

S nástupem internetu vzniká potřeba rychlejší tvorby prototypů a flexibilnějšího procesu vývoje. Michael Schrage, pracovník výzkumu mediální laboratoře MIT, správně předpověděl: „Efektivní tvorba prototypů může být tou nejcennější schopností, jakou může inovativní firma doufat mít.“³⁹ To rozhodně platí pro softwarové firmy jako Microsoft, Netscape a stovky dalších *start-ups* ze Silicon Valley. Ačkoliv Schrage dále tvrdí, že firmy orientované na detaily požadují, aby každé „i“ mělo nad sebou tečku, a každé „t“ bylo přeškrtnuté dávno předtím, než může cokoliv být prezentováno vedení společnosti, prototypově řízené firmy – Yahoo!, Microsoft, Netscape i další – ochotně provádějí rychlé a hrubé testy a experimenty.

Laboratorní vědci musí nejen navrhnout funkční charakteristiky výrobku, ale prostřednictvím fyzického designu komunikují i jeho psychologické aspekty. Jak budou spotřebitelé reagovat na různé barvy, velikosti a hmotnosti? V případě ústní vody podporuje žlutá barva tvrzení o ochraně před bakteriemi (Listerine), červená barva podporuje tvrzení o „svžesti“ (Lavoris) a zelená nebo modrá barva potvrzuje tvrzení o „chladivosti“ (Scope). Marketéři potřebují zásobovat pracovníky vývoje informacemi o tom, jaké atributy spotřebitelé hledají a na jakém základě posuzují, zda jsou tyto atributy zastoupeny.

SPOTŘEBITELSKÉ TESTY Když je prototyp připraven, musí projít přísnými funkčními testy a testy s pomocí zákazníků. **Alfa testování** je nazýváno zkoušení výrobku uvnitř firmy, aby se zjistilo, jak funguje při různých použití. Po dalším doladění prototypu se firma přesouvá k **beta testování** na zákaznících.⁴⁰ Zahrnuje řadu zákazníků, kteří prototyp používají a poskytují zpětnou vazbu. Tab. 20.4 uvádí některé z funkčních testů, kterými produkty procházejí před tím, než jsou uvedeny na trh.

Spotřebitelské testy mohou mít několik forem, od přivedení zákazníků do vývojové laboratoře až po rozdání vzorků k využití v jejich domovech. Testy založené na vyzkoušení v domácnosti jsou nejběžnější pro takové výrobky, jako je nová příchut' zmrzliny nebo domácí spotřebiče. Když DuPont vyvinul novou syntetickou kobercovou podlahovou krytinu, zdarma ji nainstaloval do několika domácností výměnou za ochotu obyvatel sdělovat všechna pro a proti daného výrobku.

Tab. 20.4
Příklady testů výrobku
na spotřebitelích**Shaw Industries**

Společnost Shaw Industries platí brigádníkům 5 dolarů na hodinu za to, že chodí tam a zpátky po pěti dlouhých řadách vzorových kobereců, a to po dobu 8 hodin denně, čímž ujdou v průměru 14 mil. Jeden stálý brigádník přečte během chůze tři knihy týdně a za dva roky „shodil“ 40 liber. Shaw Industries počítají kroky chodících, dokud jich není 20 000, což odpovídá několika rokům průměrného užívání.

Apple Computer

Apple Computer počítá s tím nejhorším, co se jeho zákazníkům, uživatelům PowerBook, může stát. Vystavuje své počítače řadě nešťastných událostí: zaměstnanci polévají počítač Pepsi-Colou a jinými nealkoholickými nápoji, patlají na ně majonézu, pečou je v troubě při teplotě nejméně 75 °C, aby simulovali podmínky v zavazadlovém prostoru automobilu.

Gillette

U Gillette 200 dobrovolníků z různých oddělení chodí do práce každý den neoholení, jdou rovnou do druhého patra firemního výrobního a výzkumného závodu v jižním Bostonu a vstoupí do malých kabelek s umyvadlem a zrcadlem. Podle instrukcí techniků na druhé straně zrcadla používají různé holicí strojky, pěnu na holení, přípravky po holení a pak vyplní dotazníky. „My krvácíme pro to, abyste se vy doma mohli dobře oholit,“ říká jeden zaměstnanec Gillette.

Zdroje: Faye Rice, „Secrets of Product Testing“, *Fortune*, 28. listopadu 1994, str. 172–174; Lawrence Ingrassia, „Taming the Monster: How Big Companies Can Change: Keeping Sharp: Gillette Holds Its Edge by Endlessly Searching for a Better Shave“, *Wall Street Journal*, 10. prosince 1992, str. A1.

Preference spotřebitelů mohou být měřeny několika způsoby. Předpokládejme, že spotřebiteli byly ukázány tři položky – A, B a C, například tři fotoaparáty, tři varianty pojištění nebo tři reklamy.

- **Metoda pořadí.** Spotřebitel je požádán, aby seřadil tři položky podle své preference. Spotřebitel může odpovědět $A > B > C$. Ačkoliv výhoda této metody spočívá v jednoduchosti, nesdělujeme nám, jak intenzivní pocity má spotřebitel k jednotlivým položkám, ani zda se mu nějaká varianta zamlouvá velmi výrazně. Je také složité používat tuto metodu v případě, kdy je potřeba seřadit více položek.
- **Metoda párového porovnávání.** Při této metodě se používá předvádění vždy dvou položek a spotřebitel je dotázán, kterou variantu z uvedených dvou preferuje. Takto mohou být spotřebiteli prezentovány páry AB, AC a BC a on preferuje, řekněme, A před B, A před C a B před C. V takovém případě je možné učinit závěr, že $A > B > C$. Lidé většinou shledávají určení svých preferencí porovnáváním dvou položek jednoduchým; tato metoda umožňuje spotřebiteli soustředit se na dané dvě položky a všimnout si jejich rozdílů a podobností.
- **Metoda odděleného hodnocení.** Spotřebitel je požádán, aby vyjádřil svou oblibu každého výrobku či služby na stupnici. Předpokládejme sedmistupňovou stupnici, kde 1 = vůbec se mi nelíbí, 4 = nemám žádný názor a 7 = líbí se mi velmi. Předpokládejme, že spotřebitel produkty ohodnotí následovně: A = 6, B = 5, C = 3. Od těchto výsledků můžeme odvodit pořadí preferencí jednotlivce (např. $A > B > C$), a dokonce známe kvalitativní úroveň preferencí dané osoby pro každý výrobek a také hrubý rozdíl mezi jednotlivými preferencemi.

20.5.2 Testování v tržním prostředí

Poté, co je management spokojen s funkčností a vzhledem, je výrobek připraven k označení značkou a zabalení do obalu, aby mohl být předán k testování v tržním prostředí. Nový výrobek je uveden do autentických podmínek, aby bylo možno zjistit, jak velký trh je a jak budou spotřebitelé a obchodní zástupci reagovat na nákup, používání a opakované nákupy výrobku.

Nikoliv všechny firmy využívají tržní testování. Generální ředitel firmy Revlon uvedl: „V našem poli působnosti – což je primárně dražší kosmetika, která není určena pro hromadnou distribuci – by pro nás bylo zbytečné provádět tržní testy. Když vyvíjíme nový výrobek, například vylepšený tekutý make up, víme, že se bude prodávat, protože jsme s tímto segmentem dobře obeznámeni. A navíc

máme v obchodních domech 1500 demonstrátorů, aby výrobek předváděli.“ Mnoho firem přesto věří, že řádné tržní testování může přinést hodnotné informace o kupujících, dealerech, účinnosti marketingového programu a tržním potenciálu. Hlavním problémem zůstává: V jakém rozsahu a jaké tržní testování by mělo být prováděno?

Množství tržního testování je ovlivněno výší a rizikovostí investice na straně jedné a časovým tlakem a náklady na výzkum na straně druhé. Produkty s vyšší hodnotou investice a vyšším rizikem, kde šance neúspěchu je vysoká, musí být tržně testovány; náklady tržního testování budou jen nevýznamným zlomkem celkových nákladů projektu. Výrobky s vyšším rizikem – ty, které vytvářejí nové produktové kategorie (první instantní nápoj k snídani) nebo produkty s novými vlastnostmi (první zubní pasta posilující dásně) – vyžadují více tržního testování než pouze modifikované produkty (další značka zubní pasty).

Rozsah testování v tržním prostředí může být někdy výrazně snížen, pokud je firma pod časovým tlakem, třeba z důvodu, že sezona prodeje daného produktu právě začíná, nebo protože se konkurenční firma v daném segmentu chystá uvést svou vlastní značku. Proto firma může upřednostňovat riziko potenciálního neúspěchu před ztrátou distribuce nebo tržní penetrace úspěšného produktu na trh.

TRŽNÍ TESTY SPOTŘEBNÍHO ZBOŽÍ Při testování spotřebního zboží se firma snaží odhadnout čtyři proměnné: **vyzkoušení produktu, první opakovaný nákup, přijetí produktu a četnost nákupu.** Firma samozřejmě doufá, že všechny tyto proměnné budou mít vysoké hodnoty. V některých případech se může stát, že výrobek vyzkouší mnoho spotřebitelů, avšak jen málo jej koupí opakovaně; anebo mnoho z nich jej přijme natrvalo, ale kupuje jej s nízkou četností (např. zmrazená gurmánská jídla).

Následují čtyři hlavní metody tržního testování spotřebního zboží, od nejméně nákladné po nejnákladnější.

Výzkum v prodejních vlnách. Při výzkumu v prodejních vlnách je spotřebitelům, kteří produkt původně bezplatně vyzkoušeli, opětovně nabídnut produkt či produkt konkurence za mírně sníženou cenu. Takto jim výrobek či služba může být nabídnuta třikrát až pětkrát (prodejní vlny) s tím, že si firma poznamenává, kolik vybraných zákazníků si zvolilo daný produkt opětovně a jak byli s produktem spokojeni. Výzkum v prodejních vlnách může také zahrnovat expozici jednoho či více konceptů reklamy spotřebitelům, čímž je možné zjistit dopad reklamy na opětovný nákup.

Výzkum v prodejních vlnách může být uskutečněn rychle při zajištění adekvátní bezpečnosti a může být proveden, aniž by byl použit finální obal a reklama. Na druhou stranu však neindikuje míru vyzkoušení produktu, které by bylo dosaženo za podpory různých prodejních pobídek, protože spotřebitelé jsou pro vyzkoušení produktu předvybráni. A tento výzkum rovněž nepoukazuje na sílu značky, která pomáhá získat distribuci a výhodnější pozici na regále.

Simulovaný test. Simulovaný test vyžaduje nalezení 30 až 40 kvalifikovaných nakupujících a jejich dotazování na znalosti značek a preference v určité produktové kategorii. Tito lidé jsou pak pozváni ke zběžnému shlednutí jak dobře známých, tak zcela nových reklamních spotů a tiskových inzerátů. Jedna reklama propaguje nový produkt, ale účastníci testu na ni nejsou nijak zvlášť upozorněni. Spotřebitelům je dána malá částka peněz a jsou vyzváni k návštěvě prodejny, kde si mohou zakoupit jakýkoliv produkt. Společnost věnuje pozornost tomu, kolik spotřebitelů si zakoupí novou značku a kolik značku konkurenční. Tento test přináší v simulovaném pokusu míru relativní účinnosti reklamy oproti konkurenci. Spotřebitelé jsou poté dotázáni na důvod své volby. Těm, kteří si novou značku nezvolili, je věnován vzorek zdarma. O několik týdnů později je s nimi vedeno telefonické interview zjišťující postoj k produktu, jeho používání, spokojenost spotřebitele a jeho záměr k opakovanému nákupu. Poté je spotřebitelům nabídnuta příležitost jít si znovu vybrat produkt do prodejny.

Tato metoda poskytuje relativně přesné výsledky účinnosti reklamy a úrovně vyzkoušení (případně míry opakovaného nákupu, pokud je testování rozšířeno) v mnohem kratším čase a při zlomku nákladů případných reálných testů v tržním prostředí. Předběžné testy mnohdy trvají pouze tři měsíce a mohou stát okolo 250 000 dolarů.⁴¹ Výsledky jsou poté zahrnuty do předpovědních modelů odhadujících konečné úrovně tržeb. Agentury zabývající se marketingovým výzkumem vykazují překvapivě přesné odhady úrovně tržeb produktů, které jsou následně uvedeny na trh.⁴²

Kontrolovaný test. U této metody řídí výzkumná agentura panel prodejen, které vedou za určitý poplatek nový produkt ve svém sortimentu. Firma uvádějící nový produkt určí počet prodejen a geografickou lokalitu, kde chce svůj produkt testovat. Agentura dodá výrobek do vybraných prodejen a kontroluje pozice na regálech: celkový prostor přidělený výrobku podle počtu facingů (počtu, kolikrát je vedle sebe jeden konkrétní výrobek vystaven), displejů, POS propagace a prodejní ceny. Prodejní výsledky mohou být měřeny prostřednictvím elektronických skenerů na pokladnách. Firma může také vyhodnotit dopad lokální reklamy a podpory.

Kontrolovaný test umožňuje firmě testovat dopad faktorů uvnitř prodejny a omezené reklamy na nákupní chování. Vzorek spotřebitelů může být po uskutečnění nákupu dotázán ohledně vlastních dojmů z výrobku. Firma nemusí využívat vlastní prodejní síly, nemusí poskytovat obchodní slevy, ani si „kupovat“ distribuci. Přesto ale kontrolovaný test nepřináší informaci o tom, jak přesvědčit prodejce, aby nový výrobek zařadili do svého sortimentu. Tato technika také vystavuje výrobek a jeho charakteristické vlastnosti podrobnému zkoumání ze strany konkurence.

Testovací trhy. Posledním způsobem, jak otestovat nové spotřební zboží, je uvést je na plně obsazené testovací trhy. Firma si vybere několik reprezentativních měst a prodejní tým se snaží přesvědčit prodejce, aby výrobek přijali do prodeje a poskytli mu odpovídající prostor v regálech. Firma v daných oblastech spustí naplno reklamní kampaň a podporu prodeje, které by využila po uvedení výrobku v celonárodním měřítku. Testovací marketing také dovoluje otestovat dopad alternativních marketingových plánů prostřednictvím různých marketingových programů v různých městech: test v plném rozsahu může stát více než milion dolarů v závislosti na počtu testovaných měst, délce trvání testu a objemu dat, který chce firma získat.

Management firmy stojí tváří v tvář několika rozhodnutím:

- 1. Kolik testovaných měst?** Většina testů používá dvě až šest měst. Čím větší je maximální potenciální ztráta, počet zvažovaných marketingových strategií k otestování, regionální odlišnosti a pravděpodobnost, že konkurence ovlivní testovaný trh, tím větší počet měst je potřeba využít.
- 2. Která města?** Každá firma si musí vyvinout vlastní kritéria výběru – dobré mediální pokrytí, spolupracující maloobchodní řetězce a průměrnou konkurenční aktivitu.
- 3. Délka testování?** Tržní testování může trvat několik měsíců až jeden rok. Čím delší je průměrná doba, která musí uběhnout před opakovaným nákupem, tím delší je testovací období.
- 4. Jakou informaci?** Data o zásilkách odcházejících ze skladů společnosti ukáží hrubou tvorbu zásob prodejců, ale nenaznačí nic o týdenním prodeji retailerů. Audit v obchodech odhalí maloobchodní prodeje a tržní podíly konkurence, ale neprozradí charakteristiky kupujících. Spotřebitelský panel ukáže, jací lidé kupují jaké značky, jejich loajalitu a míru přechodů mezi značkami. Dotazování nakupujících dodá hloubkové informace o postojích spotřebitelů, způsobech použití a jejich spokojenosti.
- 5. Jaké rozhodnutí učinit?** Pokud testovaný trh vykazuje vysokou ochotu k vyzkoušení a opětovnému zakoupení testovaného produktu, měl by být produkt uveden na celonárodní trh. Pokud vykazuje vysokou míru ochoty k vyzkoušení a nízkou ochotu k opětovnému nákupu, měl by být produkt pozměněn nebo odložen. A pokud je výsledkem nízká ochota k vyzkoušení a vysoká míra opětovného nákupu, produkt je uspokojivý, ale je třeba, aby jej vyzkoušelo více osob. To znamená, že je potřeba vynaložit více na reklamu a na podporu prodeje. Pokud je nízká míra prvotního i opakovaného nákupu, produkt by rozhodně neměl být uváděn na trh.

Navzdory těmto výhodám mnoho firem tržní testy vynechává a opírá se o rychlejší a úspornější testovací metody. General Mills upřednostňuje uvedení nového produktu na přibližně 25% území, oblasti natolik rozsáhlé, aby je konkurenti nemohli svými aktivitami narušit. Manažeři posuzují data snímaná z maloobchodů, která jim prozradí v několika dnech, jak si produkt vede a jaká případná nápravná opatření mají být provedena. Colgate-Palmolive často představuje nový produkt v několika málo „zaváděcích zemích“, a pokračuje v jeho uvádění teprve tehdy, je-li uvedení na těchto trzích úspěšné.

TRŽNÍ TESTOVÁNÍ B2B ZBOŽÍ I průmyslové zboží může benefitovat z tržního testování. Drahé průmyslové zboží a nové technologie obvykle podstupují alfa testování (v rámci firmy) a beta testování (za účasti externích zákazníků). V průběhu beta testování technický tým dodavatele pozoruje,

jak testování zákazníci výrobek používají, což velmi často odhalí nečekané problémy týkající se bezpečnosti a servisu, a tím upozorní na potřeby školení a obsluhování zákazníka. Dodavatel také může pozorovat, kolik přidané hodnoty vnese jeho zařízení do provozu zákazníka a jakou by měl následně nasadit cenovou politiku.

Dodavatel po skončení testu požádá testované zákazníky, aby vyjádřili svůj kupní záměr a další své reakce na testování. Dodavatelé musí opatrně interpretovat výsledky beta testování, protože je většinou do testu zahrnuto jen malé množství zákazníků, kteří nebývají vybráni náhodně, a protože testování bývá většinou přizpůsobeno jednotlivému zákazníkovi na míru. Dalším rizikem je šíření nepříznivých informací o výrobku testovanými zákazníky, které výrobek nepřesvědčil.

Druhou běžnou testovací metodou pro průmyslové zboží je předvedení nového výrobku na veletrzích. Dodavatel pak může pozorovat, kolik zájmu odběratelé o nový výrobek projeví, jakým způsobem reagují na jeho jednotlivé charakteristiky i obchodní podmínky a jakou míru kupního záměru projeví, případně kolik objednávek podají.

Nové průmyslové výrobky mohou být testovány v show-roomsch distributorů a dealerů, kde mohou být vystaveny vedle ostatního sortimentu dodavatele a možných výrobků konkurence. Tato metoda je přínosná v tom, že odhaluje preference a požadavky na cenu výrobku v běžném prodejním prostředí. Nevýhodou je, že zákazníci mohou chtít začít objednávat zboží ještě před tím, než může být zboží dodáno, a zároveň tito zákazníci nemusí reprezentovat cílový trh.

Průmysloví výrobci se přibližují k plnohodnotnému testovacímu marketingu, když poskytnou limitované množství zboží svým prodejcům, aby je s adekvátní mírou propagace prodávali v omezeném počtu oblastí.

20.5.3 Komerzializace

V okamžiku, kdy se firma rozhodne pro uvedení na trh, stojí tváří v tvář dosud největším nákladům v rámci projektu. Firma bude muset kontrahovat výrobu nebo vystavět či pronajmout si plnohodnotný výrobní závod. Velikost této výrobní jednotky bude kritickým rozhodnutím. Když firma Quaker Oats uváděla své stoprocentní přírodní cereálie k snídani, postavila menší výrobní, než bylo podle prodejních odhadů potřeba. Poptávka převýšila odhad prodeje natolik, že firma následně nebyla schopná dodávat dostatek zboží do prodejen po dobu jednoho roku. Ačkoliv byla firma Quaker Oats velice potěšena reakcí trhu, nízký odhad jí stál značnou část zisku.

Dalším zásadním nákladem je marketing. K představení významného nového produktu spotřebitelům na celonárodním trhu potřebuje firma již v průběhu prvního roku investovat 25–100 milionů dolarů do reklamy, podpory prodeje a na další komunikaci. Při uvedení nového potravinářského výrobku obvykle marketingové náklady představují 57 % prodejního obrátu prvního roku. Většina kampaní na nové produkty se opírá o postupně načasovaný mix nástrojů tržní komunikace.

KDY (NAČASOVÁNÍ) Při uvádění nového produktu do prodeje je rozhodující načasování vstupu na trh. Představme si, že firma už má vývoj svého nového produktu téměř ukončený a právě zjistila, že konkurenční firma také finalizuje vývoj svého výrobku či služby. Firma si může zvolit jednu ze tří možností:

- 1. Vstoupí první.** Firma, která na trh vstoupí jako první, většinou užívá výhod svého prvenství, neboť si zaváže distributory i zákazníky a získá vedoucí postavení na trhu. Avšak pokud je uvedení produktu, který není pečlivě doladěno, příliš úspěšné, prvenství ve vstupu na trh se může vymstít.
- 2. Vstoupí zároveň.** Firma může načasovat svůj vstup zároveň se vstupem konkurence. Trh tak může produktu věnovat více pozornosti, když jsou propagovány zároveň dva produkty od dvou různých firem.
- 3. Vstoupí později.** Firma může opozdit uvedení svého produktu a načasovat ho až po uvedení konkurenčního výrobku či služby. Konkurent na sebe totiž vezme náklady spojené s informováním trhu ohledně novinky a firma se také může poučit z případných chyb konkurenta při jeho vstupu na trh. Firma, která svůj produkt uvádí později, již má také k dispozici data o velikosti trhu.

Rozhodnutí ohledně načasování zahrnuje také další úvahy. Pokud nový produkt nahrazuje stávající, firma může jeho uvedení odložit, dokud se nevyprodají všechny zásoby současného produktu. Pokud je produkt sezonní, může být jeho uvedení opožděno do doby, než nastane správná sezona,⁴³ a pro-

dukt velmi často čeká na výskyt *killer application* (zásadní způsob jeho využití, který způsobí jeho hromadné rozšíření – pozn. překl.). Mnohé firmy se při uvádění novinek střetávají s komplikacemi konkurenčního „obcházení designu“ (*design-around*) – což znamená, že konkurent napodobí koncept, ale vytvoří svou vlastní verzi odlišnou natolik, aby se vyvaroval porušení patentového práva a nemusel tak platit *royalties* (poplatek za užití *know-how* či značky, pozn. překl.).

■ RADIORAY

Inovací rančera Geralda Gohla z Nebrasky bylo vytvoření světelného reflektoru na dálkové ovládání, takže nemusel stahovat okénko svého dodávkového automobilu a svítit si za chladných nocí ruční svítilnou, aby našel svůj dobytek. V roce 1997 obdržel patent na RadioRay, bezdrátovou verzi svého reflektoru, který byl připevněn na střešní konzoli a mohl se otáčet v úhlu 360°. Brzy získal RadioRay za 200 dolarů pozornost ostatních rančérů, majitelů člunů, lovců a policistů – a dokonce i řetězce Sam's Club Wal-Martu. Gohl odmítal nabídky maloobchodníků s obavou, že by účtovali nižší ceny, které by rozhněvaly jeho distributory. Krátce poté začal Sam's Club prodávat svůj vlastní bezdrátový reflektor na dálkové ovládání, který byl v podstatě shodný s RadioRay, až na malé umělohmotné součásti, které reflektoru znemožňovaly otáčet se o 360°, za cenu 60 dolarů. Gohl v roce 2000 soudně zažaloval Sam's Club pro porušení patentu.⁴⁴

KDE (GEOGRAFICKÁ STRATEGIE) Společnost se musí rozhodnout, zda uvést nový produkt pouze v jediné lokalitě, jediném regionu, několika oblastech, na celonárodním trhu nebo na mezinárodním trhu. Většina firem má v plánu postupné uvádění produktu. Coca-Cola uvedla svou limonádu Citra, bezkofeinový nápoj s příchutí grepu, přibližně na polovině území USA. Uvedení v několika fázích následované testovacím marketingem ve Phoenixu v jižním Texasu a na jihu Floridy začalo v lednu 1998 v Dallasu, Denveru a Cincinnati.⁴⁵

Velmi důležitý faktor hraje velikost firmy. Malé firmy vyberou atraktivní město a zahltí ho *blitz* kampaní. Do dalších měst pak vstupují postupně. Velké firmy uvedou svůj produkt v celém regionu a pak se posunou do další oblasti. Společnosti s celonárodní distribuční sítí, jako jsou automobilky, uvedou svůj nový model na celostátní trh současně.

Většina firem přizpůsobuje nové produkty primárně domácímu trhu. Pokud se produkt začne dobře prodávat, firma zvažuje jeho vývoz do sousedních zemí nebo na světový trh s tím, že ho v případě potřeby upraví.

Cooper and Kleinschmidt ve své studii průmyslových produktů zjistili, že domácí výrobky připravené čistě pro domácí trh vykazují vysokou míru selhání, získávají nízký tržní podíl a nízkou míru růstu. Naproti tomu výrobky navrhované pro světový trh, zahrnující alespoň sousední země, dosahují výrazně vyšších zisků jak doma, tak v zahraničí. Přesto však bylo pouze 17 % výrobků zastoupených ve studii Coopera a Kleinschmidta vyvinuto s orientací na mezinárodní trh.⁴⁶ Tato studie došla k závěru, že by firmy k vymýšlení a vyvíjení nových produktů měly přistupovat s úmyslem vstoupit na mezinárodní trh.

Při volbě trhů, na něž mají výrobek uvádět, je hlavním kritériem tržní potenciál, lokální pověst firmy, náklady na zásobení distribučních kanálů, cena komunikačních médií, vliv dané oblasti na ostatní oblasti, a úroveň penetrace konkurence. Přítomnost silného konkurenta ovlivní strategii uvedení výrobků. Dejme tomu, že McDonald's chce představit nový fast-foodový řetězec jídelen s pizzou. Pizza Hut, zásadní konkurent, je silně zastoupen na východním pobřeží USA. Jiná síť pizzerií má pokryto západní pobřeží, ale je slabá. Středozápad je bitevním polem dvou dalších řetězců. Jih je otevřený, ale plánuje tam vstup Shakey's. McDonald's stojí před komplexním rozhodnutím o strategii geografického náběhu.

Díky webu spojujícímu odlehle části zeměkoule, konkurence čím dál více překračuje hranice. Společnosti stále více uvádějí nové produkty současně po celém světě, spíše než národně nebo dokonce regionálně. Dokonalá organizace celosvětového uvedení však znamená řadu výzev.

Firmy budou stále více využívat web jako další reklamní médium k tomu, aby představily a popsaly každý zásadní nový produkt.

■ PHILIPS

Philips, nizozemská společnost vyrábějící elektroniku, nedávno uvedla Pronto, „inteligentní dálkový ovládač“, který nahrazuje všechna ostatní zařízení, která fungují na bázi infračerveného signálu. Jeho webové stránky www.pronto.philips.com obsahují několik sekcí: O Pronto, Virtuální prohlídka, Kde koupit, Pronto novinky, Komunita Pronto, FAQ a Kontakty. Jedná se o podstatně bohatší soubor informací, než by mohla poskytnout reklama.

Internetová reklama ze stránek Phillips
Pronto na TSU 7000 model Pronto Pro

Home Theater Control Panel



Extreme colors, ultimate control

The ProntoPro Next Generation provides the opportunity to go beyond the borders of imagination. The incorporated TFT display technology guarantees the best readability on the market, and 64K colors allow you to stretch your creative imagination to the maximum!

Single solution for any device, any brand

- Extensive universal infrared code database
- Learn any infrared code from another remote by simply pointing it at the device
- Future-proof, upgradeable software
- Radio frequency for devices not in line of sight, via RF extender

Fully customizable user interface

- PC software to design your own remote
- Create macros that perform multiple commands with one button
- 64K TFT color LCD screen for extensive graphical capabilities
- 32 MB* of memory to enable creation of large custom configuration files

Ergonomic design

- One hand operation
- Keys assignable to the most frequently used functions
- Large 3.8" LCD touch screen display
















KOMU (CÍLOVÝ TRH POTENCIÁLNÍCH KUPUJÍCÍCH) V rámci trhů, kde má být produkt uveden, potřebuje firma zacílit svou distribuci a podporu prodeje na nejlepší skupinu potenciálních zákazníků. Firma si již pravděpodobně vyprofilovala svoji primární cílovou skupinu, která má optimálně tyto vlastnosti: její členové by měli v ideálním případě být *early adopters*, častými uživateli, názorovými vůdci a měli by být oslovitelní s minimálními náklady.⁴⁷ Jen málo skupin má všechny tyto charakteristiky. Firma by měla vyhodnotit různé skupiny potenciálních zákazníků podle těchto požadovaných vlastností a zaměřit se na tu nejlepší skupinu. Úkolem je vygenerovat silné prodeje co nejdříve a zaujmout tak další potenciální zákazníky.

JAK (TRŽNÍ STRATEGIE PŘEDSTAVENÍ PRODUKTU) Firma potřebuje vytvořit akční plán představení nového produktu pro zaváděcí trhy. V roce 1998 provedla společnost Apple Computer masivní *blitz* kampaň pro uvedení iMacu, svého pokusu o znovuvstoupení na trh osobních počítačů po své čtrnáctileté odmlce. O pět let později narazila Apple Computer na zlatou žílu opět, při uvedení iPodu.

■ APPLE IPOD

Stejně jako se všemi svými výrobky, společnost Apple designem svého MP3 přehrávače iPod opět překvapila. Nejen že je pohledný a moderní, ale nabízí i mnoho funkcí. Apple spojila iPod s iTunes, službou pro legitimní stahování hudby, prostřednictvím chytlivé televizní reklamy, pro níž byly charakteristické černé siluety lidí poslouchajících hudbu, podmalované remixem Rock Star od skupiny NERD. K zacílení spotřebitelů z Generation Y vytvořila v listopadu 2003 webové stránky www.ipodrocks.com. Zdůrazňovala iPod jako vánoční dárek a naváděla k tomu, aby mládež přemluvila své rodiče k jeho nákupu („Hezky o něj požádejte“, „Vsadte se o vysvědčení“, „Udělejte dobrý skutek“ a „Provádějte podprahovou reklamu“).

mu"). Apple také spustila marketingovou spolupráci s korporátními ikonami America On-line a Volkswagenem. Apple prodala více než dva miliony iPodů a předplatných iTunes za méně než rok a získala tak více než 50 % nového trhu. Později tento trh dále rozšířila prosazováním iPodu mini – přehrávače o váze 110 g – schopného uchovat v paměti až 1000 hudebních skladeb ve vysoké kvalitě.⁴⁸

Pro koordinaci mnoha aktivit spojených s uváděním nového produktu může management využít síťové plánovací techniky, jako je například metoda kritické cesty. **Metoda kritické cesty** (*critical path scheduling – CPS*) předpokládá přípravu projektového grafu zobrazujícího současně probíhající a následné aktivity, které musí být pro uvedení produktu vykonány. Odhadem doby trvání každé aktivity získají plánovači čas potřebný k dokončení celého projektu. Jakékoliv zpoždění kterékoliv aktivity, jež je součástí kritické cesty, způsobí zpoždění projektu. Pokud musí být projekt dokončen dříve, hledá plánovač způsoby zkrácení aktivit kritické cesty.⁴⁹

20.6 Proces přijetí spotřebitelem

Přijetí je individuálním rozhodnutím spotřebitele stát se pravidelným uživatelem produktu. Jak se potenciální zákazníci dozvědí o nových produktech, jak je vyzkoušejí, přijmou je, nebo je odmítnou? **Proces přijetí spotřebitelem** je později následován **procesem věrnosti spotřebitele**, který je v zájmu každého zavedeného výrobce. Před lety využívali marketéři k uvedení nových produktů **přístupu hromadného trhu**. Tento přístup má dva hlavní nedostatky: vyžadoval rozsáhlé marketingové výdaje a zahrnoval mnoho zbytečných expozičních. Tyto nedostatky vedly k druhému přístupu, **marketingu cíleného na časté uživatele**. Tento přístup má smysl za předpokladu, že častí uživatelé jsou identifikovatelní a nový produkt rychle přijmou. Avšak i v rámci skupiny častých uživatelů je mnoho takových uživatelů věrno existujícím značkám. Marketéři nových produktů nyní proto cílí na *early adopters*.

Teorie rozšíření inovace a přijetí spotřebiteli pomáhá marketérům identifikovat *early adopters*.

20.6.1 Fáze procesu přijetí

Inovaci je jakékoliv zboží, služba nebo nápad, který je někým **vnímán** jako nový. Tento nápad může mít dlouhou historii, ale pro člověka, který jej vnímá jako nový, představuje inovaci. Někdy rozšíření inovací zabere delší čas. Rogers definuje **proces rozšíření inovace jako** „rozšíření nového nápadu od zdroje vynalezení nebo vytvoření ke konečným uživatelům nebo příjemcům (*adopters*)“.⁵⁰ Proces přijetí spotřebitelem se soustřeďuje na mentální proces, jímž spotřebitel prochází od prvního zaznamenání informace o inovaci až po její konečné přijetí.⁵¹

Spotřebitelé přijímající nové produkty podle pozorování procházejí pěti stádii:

1. **Povědomí** – spotřebitel získává povědomí o inovaci, ale nemá o ní dostatek informací.
2. **Zájem** – spotřebitel je stimulován k vyhledání informací týkajících se inovace.
3. **Vyhodnocení** – spotřebitel se rozmýšlí, zda inovaci vyzkoušet.
4. **Vyzkoušení** – spotřebitel inovaci vyzkouší, aby porovnal své odhady ohledně její hodnoty.
5. **Přijetí** – spotřebitel se rozhodne plně a pravidelně užívat inovaci.

Marketér nových produktů by měl napomáhat průchodu všemi těmito stádii. Výrobce přenosné myčky na nádobí může zjistit, že se mnoho spotřebitelů zasekne ve fázi zájmu; dosud se ke koupi neodhodlali kvůli své nejistotě a kvůli velkým nákladům spojeným s takovou investicí. Stejní spotřebitelé by však byli ochotni používat myčku na zkoušku za nízký měsíční poplatek. Výrobce by jim měl proto nabídnout program vyzkoušení s možností následné koupě.

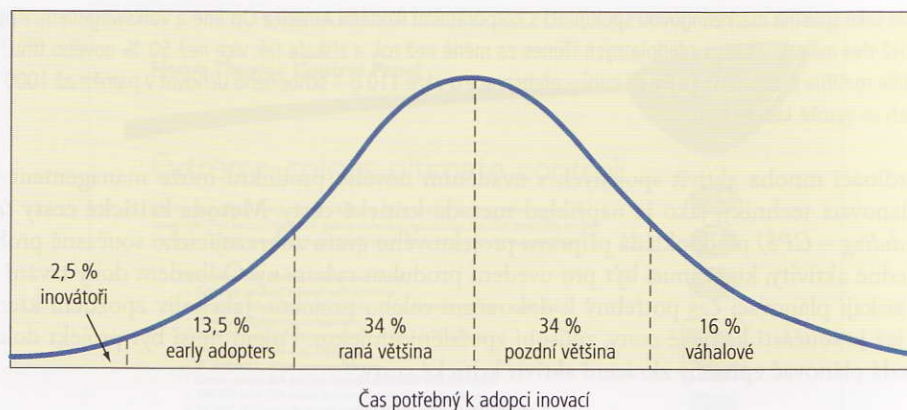
20.6.2 Faktory ovlivňující proces přijetí

Marketéři rozlišují následující charakteristiky procesu přijetí: rozdílnost individuální připravenosti vyzkoušet nový produkt, účinek osobního vlivu, různé míry přijetí a rozdíly v připravenosti firem vyzkoušet nový výrobek.

Obr. 20.7

Kategorizace přijímatelů podle relativní doby přijetí inovace

Zdroj: Převzato od Everetta M. Rogerse, *Diffusion of Innovations*, New York: The Free Press, 1983.



PŘIPRAVENOST VYZKOUŠET NOVÝ PRODUKT A OSOBNÍ VLIV Everett Rogers definuje úroveň připravenosti k inovacím určité osoby jako „stupeň, v němž jednotlivec přijímá nové myšlenky relativně dříve než ostatní členové společnosti“. V každé produktové oblasti existují průkopníci a early adopters. Někteří lidé přijímají nové módní trendy nebo nová zařízení jako první, někteří lékaři předepisují nové léky jako první a někteří farmáři jako první přijímají nové zemědělské metody.⁵² Lidé mohou být roztrženi do kategorií podle rychlosti přijetí, jak je ukázáno na obr. 20.7. Po pomalejším začátku se počet osob, kteří přijímají inovaci, zvyšuje, následně jejich počet vrcholí a poté se snižuje podle toho, kolik zbývá lidí, kteří ji ještě nepřijali. Pět kategorií rychlosti přijetí se liší svými hodnotovými orientacemi a svými motivy pro přijetí, nebo odmítnutí nového produktu.⁵³

- **Inovátoři** jsou technologičtí nadšenci, jsou odvážní a vychutnávají si zkoumání nových produktů a osvojování si jejich složitosti. Mohou-li inovaci získat za nízkou cenu, budou rádi provádět alfa a beta testování a reportovat „dětské nemoci“ výrobku či služby.
- **Early adopters** jsou názoroví lídři opatrně vyhledávající nové technologie, které jim mohou přinést zásadní konkurenční výhodu. Cenově jsou méně citliví a jsou ochotni přijmout nový produkt, pokud přináší personalizované řešení a dobrou servisní podporu (související služby).
- **Ranou většinou** jsou rozvážní pragmatikové, kteří přijímají nové technologie až tehdy, kdy jsou prokázány jejich výhody a kdy je už přijalo mnoho spotřebitelů. Tito spotřebitelé vytvářejí trh hlavního proudu (tzv. *mainstream*).
- **Pozdní většinou** jsou skeptičtí konzervativci, kteří mají averzi vůči jakémukoliv riziku, v oblasti nových technologií jsou nesmělí a cenově jsou citliví.
- **Váhalové** jsou svázáni tradicemi a brání se inovacím dokud nezjistí, že jejich status quo už není více obhajitelný.

Každá z pěti skupin musí být oslovena jiným druhem marketingu, pokud chce firma projít se svou inovací plnohodnotným životním cyklem produktu.⁵⁴

Osobní vliv je vliv jedné osoby na pravděpodobnost nákupu druhé osoby. Ačkoliv je osobní vliv důležitým faktorem, má zásadnější význam jen v některých situacích a jen pro některé jednotlivce. Osobní vliv je důležitější ve fázi vyhodnocování procesu přijetí než v ostatních fázích. Má větší účinek na pozdější přijímatele nežli na early adopters. Je také důležitější v riskantních situacích.

Firmy často při uvedení nového produktu cílí na inovátory a early adopters. Pro skútry Vespa najala firma Piaggio modelky, aby jezdily po kavárnách a klubech v módních oblastech Los Angeles, a zviditelnily tak značku.⁵⁵ Když se společnost Nike rozhodla vstoupit na skateboardingový trh, rozpoznala, že teenagerský trh skaterů s jejich zaujatostí proti velkým firmám by mohl představovat poměrně značný problém. Aby získala „kredit ulice“, začala své zboží prodávat do nezávislých prodejen, které měly svou inzerci právě v časopisech pro skatery, a začala sponzorovat oblíbené skatery tak, že je zakomponovala přímo do navrhování svých produktů.⁵⁶

■ HASBRO POX

Pox je válečná hra hraná přibližně jako Gameboy až na to, že zařízení funguje na bázi rádiového nosiče a přijímače, které jsou do něj zabudovány. Jeden hráč Poxu může hrát hru proti jiné osobě nebo skupině lidí, včetně neznámých lidí, kteří se



Gwyneth Paltrowová na své Vespě. V říjnu 2003 byla v časopise *Style* otištěna tato fotografie s popiskem: „Plytvání benzínem je out. In je úsporný způsob dopravy. Gwyneth Paltrowová (na fotografii), Matthew Broderick a Sandra Bullocková jezdí na Vespách, které ujedou až 65 mil na galon (cena motocyklu od 3000 USD; vespa.usa.com).“

zrovna dostali do rádiového dosahu. Společnost Hasbro uvedla hru ve vybrané oblasti s velkým potenciálem – v Chicagu – a při spolupráci s „cool dětmi“, které jí pomohly s marketingem. Cool děti byly identifikovány a vybrány pomocí výzkumů. Poté jim bylo dodáno 10 her Pox pro ně a pro jejich přátele, a ještě k tomu dostali 30 dolarů, aby šířily věhlas hry. Uvedení výrobku bylo tak úspěšné, že maloobchodníci s hračkami Hasbro požadovali plnohodnotné celonárodní uvedení a pokoušeli se donutit firmu, aby rozšířila své snahy virálního marketingu na úroveň marketingu hromadného.⁵⁷

CHARAKTERISTIKY INOVACE Některé produkty zaujmou okamžitě (kolečkové brusle), zatímco jiným trvá delší čas, než jsou spotřebiteli přijaty (automobily na dieselový pohon). Míru přijetí inovace ovlivňuje pět charakteristik. Ukážeme si je ve vztahu k přijetí osobních videopřehrávačů (PVR) pro domácí použití, ztělesněných přehrávačem TiVo.⁵⁸

První charakteristikou je **relativní výhoda** – do jaké míry se inovace jeví lepší než stávající produkty. Čím vyšší je vnímaná relativní výhoda používání PVR, dejme tomu pro jednoduchost nahrávání oblíbených pořadů či zastavení přímých přenosů nebo vynechání reklam, tím rychleji bude spotřebiteli tento rekordér přijat. Druhou je **kompatibilita** – do jaké míry odpovídá inovace hodnotám a zkušenostem jednotlivce. PVR je například vysoce kompatibilní pro časté diváky televize. Třetí vlastností je **komplexnost** – stupeň relativní náročnosti inovace pro pochopení a následné užívání. PVR je poněkud složitý přístroj, a proto mu bude trvat trochu déle, než pronikne do domácností. Čtvrtou vlastností je **dělitelnost** – nakolik může být inovace vyzkoušena v omezeném rozsahu. Tato vlastnost přináší PVR poměrně značný problém – vyzkoušení se může odehrávat pouze v maloobchodě nebo snad v domě přítele. Pátou vlastností je **komunikovatelnost** – jak mohou být výhody pramenící z užívání pozorovatelné a popsitelné ostatním. Skutečnost, že PVR má několik zřejmých výhod, může vytvořit zájem a zvědavost.

Ostatní vlastnosti, které ovlivňují míru adopce, jsou náklady, riziko a nejistota, vědecká důvěryhodnost a schválení společností. Marketér nových produktů potřebuje prozkoumat všechny tyto faktory a těm klíčovým pak věnovat maximální pozornost, aby vytvořil nový produkt a marketingový program.⁵⁹

PŘIPRAVENOST FIREM PŘIJÍMAT INOVACE Tvůrce nových výukových metod by chtěl identifikovat inovativní školy. Výrobce nového lékařského zařízení by chtěl najít inovativní nemocnice. Přijetí je spojeno s různými proměnnými v okolním prostředí společnosti (vyspělost komunity, její úroveň příjmů), ve společnosti samotné (velikost, zisk, tlak na změnu) a u jejích administrátorů (úroveň vzdělání, věk, inteligence). Jiné vlivy vstoupí do hry při pokusu o přijetí produktu společnostmi, které bývají dotovány vládou, například státní školy. Kontroverzní nebo inovativní produkt tak může být potlačen negativním míněním veřejnosti.

Shrnutí

1. Jakmile firma provede segmentaci trhu, zvolí si svou cílovou skupinu, identifikuje její potřeby a určí si svůj požadovaný tržní positioning, je připravena vyvinout a uvést vhodné nové produkty. Marketingové oddělení by se mělo spolu s ostatními odděleními účastnit každého stadia vývoje nového produktu.
2. Úspěšný vývoj nového produktu vyžaduje od firmy, aby pevně stanovila efektivní uspořádání pro řízení vývojového procesu. Firmy si mohou vybrat produktové manažery, manažery pro nové produkty, komise pro nové produkty, oddělení nových produktů nebo týmy pro nové oblasti podnikání. Dnes firmy stále více přijímají strukturu cross-funkčních týmů a vyvíjejí několikanásobné produktové koncepty.
3. V rámci procesu vývoje nového produktu existuje osm stadií: vytvoření nápadů, třídění nápadů, vývoj konceptu a jeho testování, vývoj marketingové strategie, finanční analýza, vývoj produktu, testování na trhu a komercializace. U každého stadia musí firma vyhodnotit, zda bude nápad vyřazen, nebo zda postoupí do další fáze.
4. V rámci procesu adopce spotřebitelem se zákazník může dozvědět o nových produktech, vyzkoušet je, přijmout je, či odmítnout. V současnosti mnozí marketéři cílí na časté uživatele a early adopters nových produktů, protože obě skupiny mohou být osloveny prostřednictvím určitých médií a protože se jejich členové stávají názorovými lídry. Proces adopce spotřebitelem je ovlivněn mnoha faktory, které jsou marketérem nekontrolovatelné, například ochotou spotřebitele či společnosti vyzkoušet nové produkty, osobními vlivy a charakteristickými rysy nového výrobku nebo inovace.

Aplikace

MARKETINGOVÁ ÚVAHA: NA KOHO BYSTE MĚLI CÍLIT S NOVÝMI PRODUKTY?

Mnoho firem cílí svou nabídkou nových výrobků či služeb na přední uživatele nebo inovátory s předpokladem, že jejich přijetí novinek se rozkřikne a ovlivní tak širší trh. Někdo s tímto přístupem nesouhlasí a tvrdí, že neúčinnější a nejrychlejší je cílit přímo na širší nebo dokonce hromadný trh.

Zaujměte stanovisko: Nový produkt by měl vždy cílit na early adopters, nebo nový produkt by měl cílit na co nejširší možný trh.

MARKETINGOVÁ DISKUSE

Zamyslete se nad novým produktem, který jste v poslední době koupili. Jaký je váš názor na potenciální úspěch tohoto produktu s ohledem na pět charakteristik inovace: relativní výhodu, kompatibilitu, komplexnost, dělitelnost a komunikovatelnost?



ZAMĚŘENO NA MARKETING: NOKIA

Nokia, původem finská společnost zpracovávající dřevo založená v roce 1865, je dnes předním světovým výrobcem mobilních telefonů. V průběhu let vyráběla Nokia vše, počínaje toaletním papírem přes televizory až po pneumatiky. Ale v roce 1992 čerstvě zvolený generální ředitel Jorma Ollila rozhodl, že přesune ohnisko zaměření společnosti na telekomunikace.

První digitální telefon pod značkou Nokia se objevil na trhu v roce 1993. V té době Nokia očekávala, že prodá okolo 400 000 kusů. Místo toho jich prodala 20 milionů. V roce 1998 prodávala Nokia 40 milionů mobilních telefonů za rok, čímž předstihla Motorolu a stala se největší společností vyrábějící mobilní telefony. V současnosti má Nokia téměř 40% podíl na globálním trhu, a očekává, že v brzké budoucnosti dodá téměř půl miliardy přístrojů.

Jak se Nokia stala tak úspěšnou? Při pohledu zpět do devadesátých let se firmy jako Motorola řídily heslem Henryho Forda „Můžete mít auto (nebo telefon) v jakékoliv barvě, pokud bude černá“. Mobilní telefony byly černé, příliš seriózní a nudné. Nokia zjistila, že mobilní telefony fungují i jako osobní doplňky a že mnoho spotřebitelů chtělo více než jen uživatelský telefon. A tak představila telefony se smyslem pro styl, s možností vyměnitelných krytů a rostoucím počtem vyzváněcích melodií. V roce 2001 uvedla divize Nokia's Mobile Phones (NMP) 15 nových výrobků. V roce 2002 představila 30 nových výrobků. V roce 2003, přesně 10 let po svém vstupu na trh, porazila Nokia Motorolu, svého nejbližšího konkurenta, v objemech prodeje v poměru dva ku jedné.

Nové výrobky se prodávaly tak dobře díky tomu, že inovace nebyly jen pouhé drobné úpravy v barvě nebo designu přístroje. Nokia byla první firmou, která na hromadný trh uvedla mobilní telefon se zabudovanou anténou, první, která představila vyměnitelný kryt, první, která navrhla zabudovaný fotoaparát, a první, která přišla s jedinečnou funkcí SMS chat. Jeden z posledních modelů (rok 2003) přináší pogumovaný kryt, baterku, teploměr, počítadlo kalorií, stopky a rádio. Další funkce přicházejí s výsuvnou klávesnicí QWERTY, která vypadá jako křídla připevněná k velkému displeji.

K čemu všechny tyto inovace? Protože trh si je žádá. Spotřebitelé prahnoucí po módě, nových vlastnostech a malých rozměrech vedou Nokii k obrovským investicím do R&D. A také technické standardy, které se neustále posouvají dále, jako je WCDMA, GPRS, 3G a IPv6, posouvají Nokii k inovacím vnitřních součástek a infrastruktury sítě, které dodávají mobilnímu telefonu pro další roky podstatně více vlastností než měl mobilní telefon dosavadní. Společnost vkládá 10 % z obrátu zpět do R&D, což poskytuje

Nokii roční rozpočet 3 miliardy dolarů na další posun vpřed – a velmi originální cestou.

Tajemství Nokie týkající se tvorby výrobků, které lidé kupují, spočívá v tom, jak společnost organizuje své inovace. Jedna třetina z 52 000 zaměstnanců Nokie pracuje v R&D. Nepracuje však v centrální vývojové laboratoři, ale v malých autonomních týmech. Nokia má 69 R&D týmů umístěných od Bostonu po Bangalore a poskytuje těmto malým týmům pravomoc k vytváření nových nápadů pro nové tržní potřeby. „Velké firmy ztrácejí citlivost,“ prohlásil Matti Alahuhta, prezident NMP. „Lidé potřebují cítit, že mohou udělat něco jinak. A potřebují mít moc, aby mohli své nápady zrealizovat. My jsme vytvořili duši malé společnosti uvnitř těla obrovské společnosti.“

Ačkoliv Nokia udržuje centrální výzkumné laboratoře pro základní technologie a produktový design, každá malá jednotka má zodpovědnost za vlastní „výsledovku“, musí si vytvořit vlastní podnikatelský model a provozovat svůj vlastní pokročilý výzkum a vývoj i marketing. „Devadesát procent času si připadám, jako bych vedla svou vlastní firmu,“ říká Iikka Raiskinenová, ředitelka Nokia's Entertainment and Media Business Unit. „Byla nám dána volnost v rozhodování, jaká pravidla nastolíme a jaký bude náš hodnotový řetězec. ... Já konzultuji své záležitosti s vedením společnosti úplně stejně, jako by začínající společnost konzultovala svůj záměr se svými investory.“

Od svých skromných počátků daleko na severu Evropy se Nokia posunula od společnosti zpracovávající v 19. století suroviny k lídrovi ve vyspělých technologiích 21. století. V současné době má telefon značky Nokia přibližně 300 milionů lidí ve 130 zemích. Schopnost společnosti znovuobjevit samu sebe a nespoutávat kreativitu svých lidí dosadila Nokii na příčku šesté nejuznávanější značky ve světě. Ale společnost nesmí usnout na vavřínech, a musí pokračovat v inovacích. Když Nokia v roce 2004 propásla příležitost v podobě „věčkových“ telefonů, což vyústilo v nezvyklý pokles obrátu, usplnila firma uvedení nových modelů plánovaných až na druhou polovinu roku.

Diskusní otázky:

1. Jaké jsou klíčové faktory úspěchu Nokie?
2. Kde je Nokia zranitelná? Na co by si měla dávat pozor?
3. Jaká doporučení byste dali vrcholovému vedení firmy pro posun vpřed? Co by společnost měla určitě udělat v oblasti marketingu?

Zdroje: Ian Wylie, „Calling for a Renewable Future“, *Fast Company*, květen 2003, str. 46–48; Paul Kaihla, „Nokia Hit Factory“, *Business 2.0*, srpen 2002, str. 66–70; Jorma Ollila, „Nokia at the Forefront of Mobility“, Nokia Annual General Meeting, 27. března 2003; www.Nokia.com; Andy Reinhardt, „Can Nokia Get the Wow Back?“, *BusinessWeek*, 31. května 2004, str. 48–49.