

**ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ТЕЛЕКОМУНІКАЦІЙ
НАВЧАЛЬНО-НАУКОВИЙ ІНСТИТУТ МЕНЕДЖМЕНТУ ТА
ПІДПРИЄМНИЦТВА**

КАФЕДРА МАРКЕТИНГУ

ДО ЗАХИСТУ ДОПУСКАЮ
Завідувач кафедри маркетингу
д.е.н., професор
Виноградова О.В. _____
«18» травня 2022 року

Пояснювальна записка
до кваліфікаційної роботи
на тему:

«СТРАТЕГІЯ ВИВЕДЕННЯ НОВОГО ТОВАРУ НА РИНОК»

Виконала: студентка 4 курсу, групи МРД-41

Спеціальність: 075 «Маркетинг»

Ковальчук Ірина Сергіївна _____

Керівник: Недопако Н. М. _____

Рецензент д.е.н., проф. Гусева О.Ю. _____

ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ТЕЛЕКОМУНІКАЦІЙ
Навчально-науковий інститут менеджменту та підприємництва
Кафедра маркетингу

ОСВІТНЬО-ПРОФЕСІЙНА ПРОГРАМА «МАРКЕТИНГ»

Ступінь вищої освіти «БАКАЛАВР»

Спеціальність 075 «Маркетинг»

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри маркетингу

Виноградова О.В. _____

«16» лютого 2022 року

**ЗАВДАННЯ
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ СТУДЕНТУ**

Ковальчук Ірина Сергіївна

1. Тема кваліфікаційної роботи: Стратегія виведення нового товару на ринок
керівник кваліфікаційної роботи старший викладач кафедри Недопако Н.М.
затверджені наказом закладу вищої освіти від «16» лютого 2022 року № 22
2. Строк подання кваліфікаційної роботи 14 травня 2022 р.
3. Вихідні дані до кваліфікаційної роботи: законодавчі та нормативні акти України; наукові праці вітчизняних та зарубіжних авторів; офіційні дані Державної служби статистики України; нормативні документи, що регулюють діяльність підприємств; наукова література.
4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити):
 - 1). Процес розробки стратегії і виведення нового товару на ринок: сутність, етапи, ризики
 - 2). Дослідження факторів успіху і провалу товару на ринку
 - 3). Розробка і виведення стратегії нового товару на ринок
5. Перелік графічного матеріалу:
Таблиць –
Рисунків -
6. Дата видачі завдання 16.02.2022 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів кваліфікаційної роботи
1.	Вивчення літератури, підбор матеріалів для виконання кваліфікаційної роботи	<i>01.02. - 21.02.</i>
2.	Підготовка вступу і першого розділу	<i>22.02 - 15.03</i>
3.	Підготовка другого розділу	<i>16.03 - 12.04</i>
4.	Підготовка третього розділу	<i>13.04 - 30.04</i>
5.	Підготовка висновків та пропозицій	<i>01.05 - 05.05</i>
6.	Систематизація використаних під час дослідження джерел	<i>06.05-09.05</i>
7.	Оформлення та представлення роботи на кафедрі	<i>10.05 - 13.05</i>
8.	Подання роботи для перевірки на академічний плагіат	<i>14.05-15.05</i>
9.	Рецензування роботи керівником	<i>15.05-16.05</i>
10.	Зовнішнє рецензування	<i>15.05-16.05</i>
11.	Підготовка доповіді, презентації та ілюстративного матеріалу	<i>14.05-16.06</i>
12.	Попередній захист	<i>16.05-17.05</i>
13.	Захист кваліфікаційної роботи	<i>16.06-17.06</i>

Студентка _____

Ковальчук .С.

Керівник роботи _____

Недопако Н.М.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	Ошибка! Закладка не определена.
РОЗДІЛ 1. ПРОЦЕС РОЗРОБКИ СТРАТЕГІЇ І ВИВЕДЕННЯ НОВОГО ТОВАРУ НА РИНОК: СУТНІСТЬ, ЕТАПИ, РИЗИКИ	Ошибка! Закладка не определена.
1.1 Сутність та основні етапи розробки і виведення нового товару на ринок	Ошибка! Закладка не определена.
1.2 Маркетингові дослідження та їх роль при розробці нового товару	Ошибка! Закладка не определена.
1.3 Ризики і помилки при розробці нових товарів і виведенні їх на ринок .	Ошибка! Закладка не определена.
ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 1	45
РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ ФАКТОРІВ УСПІХУ І ПРОВАЛУ ТОВАРУ НА РИНКУ	Ошибка! Закладка не определена.
2.1 Причини провалів при розробці нових товарів	Ошибка! Закладка не определена.
2.2 Варіанти щодо скорочення ризику провалу продукції на ринку	Ошибка! Закладка не определена.
ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 2	71
РОЗДІЛ 2. РОЗРОБКА І ВИВЕДЕННЯ СТРАТЕГІЇ НОВОГО ТОВАРУ НА РИНОК.....	Ошибка! Закладка не определена.
3.1 Вивчення товарного ряду компанії.....	Ошибка! Закладка не определена.
3.2 Розробка і виведення на ринок нового товару	Ошибка! Закладка не определена.
3.3 Невдалий досвід компаній при введенні нового товару	Ошибка! Закладка не определена.
ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 3	99

ВИСНОВКИ..... Ошибка! Закладка не определена.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ..... Ошибка! Закладка не определена.

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. «Новий товар» можна визначити як новий продукт, що надійшов на ринок і відрізняється від існуючих аналогів якоюсь зміною споживчих властивостей. Дане визначення підкреслює товарну новизну продукту. Тут важливий сам факт появи товару, що не має повних аналогів на даному ринку і користується попитом. При цьому границі ринку також служать критерієм новизни.

Процес товарного планування і створення нових товарів торкається всіх сфер діяльності фірми. У ньому так чи інакше беруть участь усі підрозділи компанії, включаючи відділ збуту, виробничий відділ, науково-дослідний відділ, фінансову групу, юридичну службу і т.д.

Розмах діяльності в сфері товарного планування і створення нових товарів різко відрізняється своїм обсягом і інтенсивністю навіть серед фірм однієї і тієї ж галузі в залежності від сформованих традицій виробництва. Деякі фірми, прагнучи бути піонерами в пропозиції нових товарів, мають у своєму складі сильні дослідницькі групи. У той же час інші утримуються від ролі піонерів, хоча проводять обмежений обсяг досліджень, будучи упевненими, що цей вид діяльності завжди виправдує себе.

Основним завданням маркетингової стратегії є розробка планів і програм виходу з товаром-новинкою на ринок і органічне включення новинки в існуючий асортимент продукції компанії.

Мета та завдання роботи. *Метою* кваліфікаційної роботи є теоретичне обґрунтування та розробка рекомендацій щодо формування маркетингової стратегії виведення на ринок нового товару.

Спираючись на мету дослідження, можна виділити наступні завдання які будуть вирішені у цій роботі:

Згідно з метою роботи було встановлено наступні *завдання*:

- Охарактеризувати сутність та основні етапи розробки і виведення нового товару на ринок;
 - Навести основні маркетингові дослідження та їх роль при розробці нового товару;
 - Визначити ризики і помилки при розробці нових товарів і виведенні їх на ринок;
- Охарактеризувати причини провалів при розробці нових товарів;
 - Проаналізувати основні варіанти щодо скорочення ризику провалу продукції на ринку;
 - Вивчити товарний ряд компанії;
 - Проаналізувати розробку і виведення на ринок нового товару;
 - Дослідити невдалий досвід компаній при введенні нового товару.

Об’єктом дослідження є процес формування маркетингової стратегії стратегії виведення нового товару на ринок.

Предметом дослідження є теоретичні та організаційно-практичні засади формування маркетингової стратегії виведення нового товару на ринок.

Методи дослідження. Теоретичну базу кваліфікаційної роботи склали сучасні положення теорії маркетингу, наукові роботи та практичні дослідження вчених у даній сфері, матеріали наукових, практичних конференцій, періодичні видання з проблем формування маркетингової стратегії виведення нового товару на ринок. **Інформаційною базою** роботи стали публікації провідних вітчизняних і зарубіжних науковців зі стратегічного планування, маркетингу, з проблем формування маркетингової стратегії, а також законодавчі та нормативні акти України, що стосуються питань формування маркетингової стратегії виведення нового товару на ринок. Основний метод який використовується в роботі – є метод аналізу. Також додатковим методом дослідження в данній роботі є порівняльний метод.

Обсяг і структура роботи. Кваліфікаційну роботу викладено на 99 сторінках. Робота складається зі вступу, розділу 1, розділу 2, розділу 3, висновків до кожного розділу, висновків до роботи в цілому, списку використаних джерел.

РОЗДІЛ 1

ПРОЦЕС РОЗРОБКИ СТРАТЕГІЇ І ВИВЕДЕННЯ НОВОГО ТОВАРУ НА РИНОК: СУТНІСТЬ, ЕТАПИ, РИЗИКИ

1.1 Сутність та основні етапи розробки і виведення нового товару на ринок

Вивести ідею на ринок або пройти через процес виведення продукту на ринок непросто, насправді це може бути дуже важко, особливо якщо продукт, який ви виводите на ринок, потрібно імпортувати в Сполучені Штати. Тим не менш, успішні фабрики та роздрібні постачальники, які постійно впроваджують інновації та впроваджують свою продукцію в роздрібний канал, можуть бути дуже прибутковим бізнесом. Роздрібні клієнти мають високий попит на інноваційні продукти, такі як предмети мистецтва та ремесел, меблі, предмети декору для дому та навіть вироби, виготовлені своїми руками, тощо. Ці категорії роздрібної торгівлі представляють значну ринкову можливість для досвідчених власників фабрик і існуючих роздрібних постачальників [5 с.14].

Новим товаром називають також будь-яку прогресивну зміну товару, що відрізняє від раніше відомих. Ці зміни можуть торкатися сировини, матеріалів, конструкцій, технологій, зовнішнього оформлення та ін.. Третій підхід базується на наступній посилці: треба виходити не з єдиного критерію, а з певної їхньої сукупності, що характеризує ті або інші сторони новизни товару.

При цьому можна виділити, наприклад, чотири рівні новизни товару: 1) зміна зовнішнього оформлення при дотриманні існуючих споживчих властивостей; 2) часткова зміна споживчих властивостей за рахунок удосконалення основних технічних характеристик, але без принципових змін технології виготовлення; 3) принципова зміна споживчих властивостей, що

вносить істотні зміни в спосіб задоволення відповідної потреби; 4) поява товару, що не має аналогів [1].



Рис.1.1. Чотири рівні новизни товару

Якщо ви зацікавлені в тому, як вивести продукт на ринок — незалежно від того, перебуваєте ви в Україні чи ні — вам потрібно буде провести дослідження як щодо країни експорту, так і країни імпорту. У цій статті ви дізнаєтеся, як перетворити ідею в продукт, як розпочати винахід і як вивести продукт на ринок у дуже складній галузі роздрібної торгівлі.

Продукт визначається як об'єкт, який виводиться на ринок для уваги, придбання, використання або споживання, який задовольняє потреби споживачів. Продукт означає не тільки матеріальні предмети, такі як будинки, продукти харчування та комп'ютери, але також нематеріальні предмети, такі як послуги, включаючи думки, події, організації, місця або їх суміш. Послуги - це форма продукту, яка складається з пропонованих на продаж дій, благ або задовольень. Отже, продукт - це широкий термін, який визначає всі ці речі. На рисунку 1.2 представлені елементи продукту.



Рис. 1.2 Основні елементи “продукту”

Все починається з ідеї. Однак мати гарну ідею недостатньо для винаходу продукту в індустрії роздрібної торгівлі. Стратегії того, як перетворити ідею в продукт, який може бути прибутковим, і як вивести продукт на ринок є основними проблемами для розробників продуктів.

Розробнику продукту може бути неважко скласти ідею для нового продукту шляхом спостережень і досліджень, і це цілком інстинкт думати про рішення, яке б вирішило проблему. Питання зазвичай полягає в тому, чи готові споживачі витрачати гроші на рішення, щоб вирішити проблему. Ось чому ви повинні бути вправними у тому, як вивести продукт на ринок.

Рівні представлення задуму продукту наведено на рис.1.3.

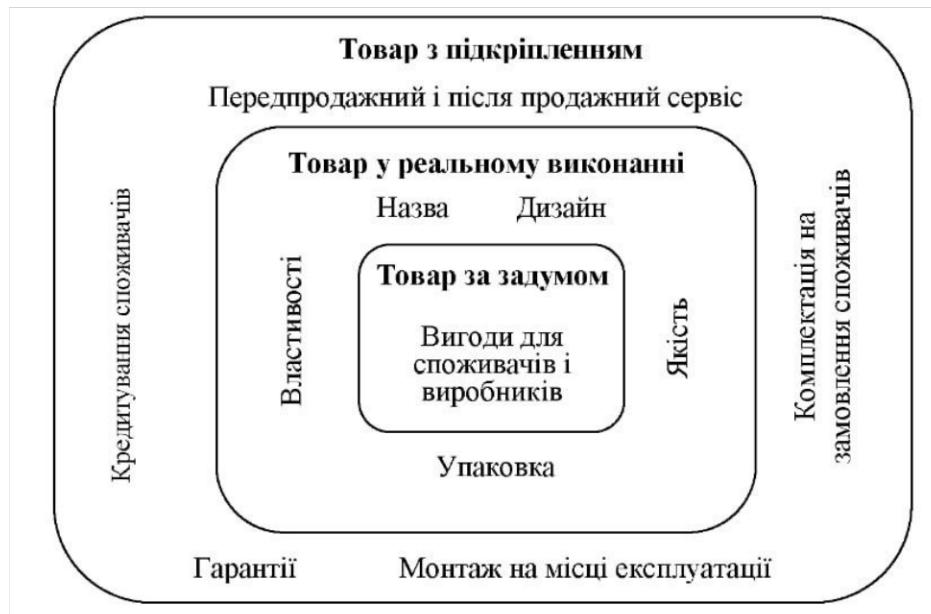


Рис.1.2. Рівні представлення задуму товару

Ми бачили багато невдач у запуску продуктів, як-от Google Glass кілька років тому, що доводить, що вивести ідею на ринок може бути складніше, ніж здається, навіть для першого в своєму роді продукту. Що ми повинні взяти з цих невдач, так це те, що ми повинні піклуватися не тільки про те, як розпочати винахід. Те, як вивести винахід на ринок, також є ключем до успішного запуску продукту. Ось короткий посібник для розробників продуктів, який потрібно пройти, коли ви розробляєте план, як винайти продукт і вивести його на ринок.

За допомогою щоденних спостережень ви можете помітити проблеми, яких раніше не існувало або не були вирішені. Переконайтеся, що ваше рішення полягає в тому, щоб усунути загальну проблему, що є першим кроком до того, як перетворити ідею на продукт. Особливо для роздрібного продавця знання того, як вивести винахід на ринок, є важливим, але дуже складним, враховуючи, що на ринку існує багато існуючих продуктів і рішень. Вам недостатньо вважати, що ваша ідея чудова. Вам потрібно пов'язати свою ідею з величезною аудиторією, щоб успішно вивести винахід на ринок.

Існує кілька типів класифікації «нового продукту». Один з них розділив новий продукт на чотири групи.

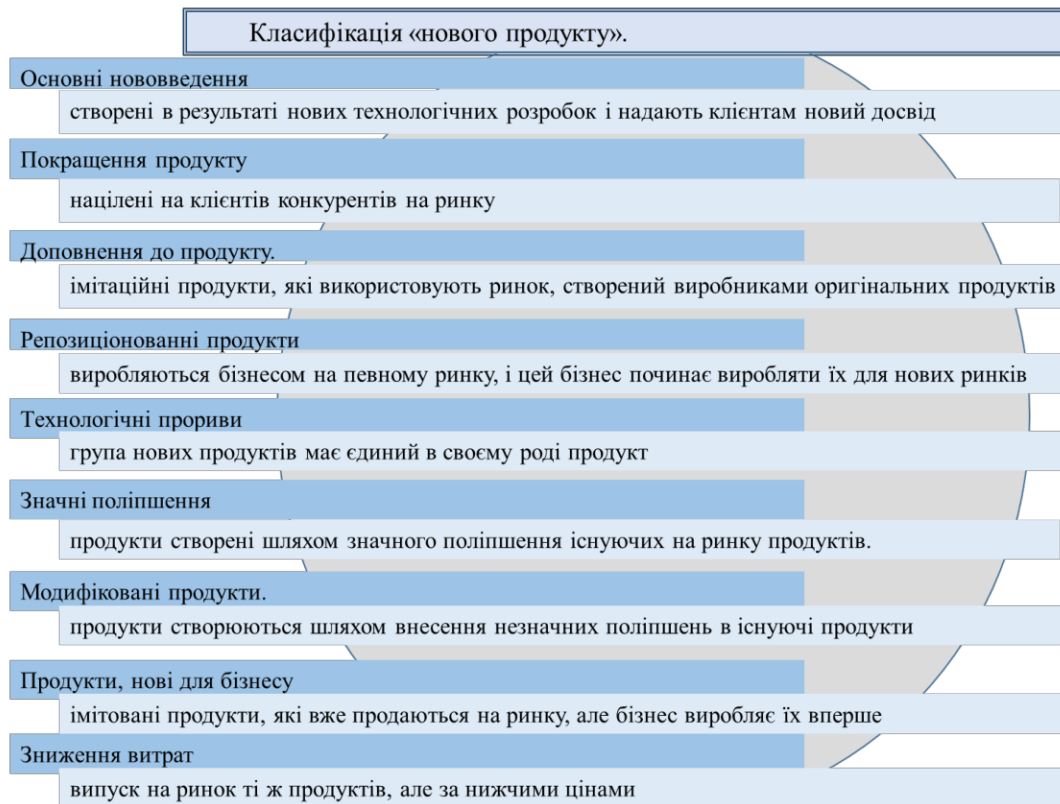


Рис.1.3. Типи класифікації «нового продукту».

1) Основні нововведення. Вони створені в результаті нових технологічних розробок і надають клієнтам новий досвід. Наприклад, телефонів, смартфонів, комп'ютерів і планшетів не було до того, як вони були випущені вперше. Вони створили нові ринки замість старих в результаті залучення потенційних клієнтів, стверджуючи, що полегшують їхнє життя, якщо вони використовують ці продукти. Однак існує ризик залучення потенційних клієнтів до великого інноваційного продукту, оскільки потенційні клієнти можуть сумніватися в його цінності. Вони не наважуються витратити гроші на те, що ще не довело свою надійність і корисність. Отже, бізнес, який створив новий продукт, повинен знайти способи переконати їх в тому, що він їм потрібен. Незважаючи на те, що створення великого інноваційного продукту ризиковано,

воно може принести бізнесу ряд переваг на додаток до прибутку, наприклад, підвищення репутації бізнесу серед клієнтів, співробітників, акціонерів і потенційних інвесторів.

2) Покращення продукту. На відміну від групи «основні нововведення», продукти в групі «поліпшення продукту» не справляються з метою створення нового ринку. Замість цього вони націлені на клієнтів конкурентів на ринку. Такого роду новинки популярні в косметичній, хімічній (особливо миючих) і харчової (дієтичні, знежирені, протиалергенні продукти) галузях промисловості. Підприємства в цих галузях намагаються залучити клієнтів до своєї продукції, диференціюючи їх продукти від продуктів конкурентів на ринку.

3) Доповнення до продукту. Це імітаційні продукти, які використовують ринок, створений виробниками оригінальних продуктів. Незважаючи на те, що в цих продуктах можуть бути заявлені нові функції, переваги (які клієнти відчують в порівнянні з вихідним продуктом) будуть обмежені. Цей вид нового продукту зазвичай вибирають малі підприємства, у яких обмежені ресурси для створення оригінального продукту. Тому вони використовують існуючий ринок оригінального продукту і продають його за нижчими цінами через менші витрати на виробництво цих продуктів без витрат на розробку продукту. У цій ситуації бізнес, що виробляє оригінальний продукт, зіткнеться з імітацією продуктів за нижчими цінами, що приверне клієнтів і буде нести витрати на розробку продукту. Через це підприємства, що виробляють оригінальні продукти, намагаються запобігти використанню імітацій продуктів за допомогою маркетингових контрзаходів. Тому на цьому ринку складно знайти лінію збуту для підприємств, які виробляють імітацію продукції.

4) Репозиціонованні продукти. Ці продукти в даний час виробляються бізнесом на певному ринку, і цей бізнес починає виробляти їх для нових ринків. Перепозиціонованні продукти просуваються по-новому, щоб залучити різних клієнтів. Це не нові продукти, що не нові рецептури і не нові функції, але вони

по-різному позиціонуються на ринку для залучення різних груп клієнтів. Наприклад, бізнес з виробництва енергетичних напоїв змінив імідж продукту з напою для видужуючих після хвороби на напій для людей, які цікавляться спортом.

5) Технологічні прориви. Ця група нових продуктів має єдиний в своєму роді продукт, такий як протиракові вакцини або вакцини проти СНІДу, або нові технологічні продукти, такі як автомобілі, що літають. Ці продукти являють собою новий досвід для клієнтів в момент їх випуску на ринок. Вони пропонують клієнтам зовсім інші або незначні вигоди. Продукти технологічних проривів - це продукти, що мають результат безперервних продуктових і маркетингових досліджень. Ці продукти приносять значну користь виробленим підприємствам.

6) Значні поліпшення. Ці продукти створені шляхом значного поліпшення існуючих на ринку продуктів. Це поліпшення збільшує цінність продукту і приносить користь, як підприємствам, так і клієнтам. Наприклад, розчинна кава заміняє звичайну зварену каву. У той час, як клієнтам подобається готувати каву на сніданок простіше і швидше, підприємства збільшують продажі.

7) Модифіковані продукти. Ці продукти створюються шляхом внесення незначних поліпшень в існуючі продукти, таких, як додавання нового запаху до миючого засобу або збільшення / зменшення розмірів продуктів (картопля фрі, смартфони). В наш час, як було вже зазначено нові товари виводяться компаніями значно рідше ніж, змінюються старі товари чи модифікуються;

Модифікації являють собою зміни в продукції і включають розробку нових моделей, стилів, кольорів, покращення товарів та появу нових торговельних марок. У процесі інновацій можуть виникати значні та незначні нововведення. До незначних нововведень можна віднести ті продукти фірми, які раніше нею не продавалися, але були присутні у збуті інших компаній. До значних нововведень можна віднести ті продукти, котрі не продавалися ні цією фірмою, ні будь-якою

іншою. При їх використанні зростає ризик, витрати і час, за який може бути досягнута прибутковість [2].

8) Продукти, нові для бізнесу. Це імітовані продукти, які вже продаються на ринку, але бізнес виробляє їх вперше. Бізнес використовує існуючий ринок для продажу цих продуктів і намагається залучити клієнтів конкурентів.

9) Зниження витрат. Бізнес випускає на ринок ті ж продукти, але за нижчими цінами. Існує трохи інша класифікація загальноприйнятих категорій нових продуктів всередині компанії, а саме:

- Новинки в світі
- Продукти нової категорії
- Розширення лінійки продуктів
- Покращення продукту
- Зниження затрат

У цю сучасну епоху з прогресивними технологіями та інноваціями наш спосіб життя постійно змінюється. Отже, як винахідник продукту, виявлення останніх поширених хворобливих точок — це завдання, яке регулярно повторюється, або воно повинно бути включено у ваше повсякденне життя (якщо це ще не було), щоб ваші ідеї ширяли навколо, і зазвичай це спосіб отримати розпочато винахід [2 с.21].

Завжди нагадуйте собі, що змагання ніколи не припинялися і не здавались. Добре розуміти свій ринок і зосередитися на тому, як вивести продукт на ринок, завжди має бути першим у вашому списку винаходів продукту. Ваша ідея може здатися інноваційною та безпрецедентною для вас і вашої команди, але обов'язково подивіться на те, що зараз доступно на ринку. На насиченому ринку роздрібної торгівлі в США дуже важко створити абсолютно новий продукт. Дуже рідко ви можете бути піонером-одиначкою, зайшовши на територію, де ніхто раніше не був, тому важливо вивчити те, що вже є на ринку. Цей крок допомагає

вашому винаходу плавно проходити процес виведення продукту на ринок, гарантуючи, що ваш продукт є затребуваним, а не просто копією, і допомагає вам вирішити, під яким кутом слід визначити конкурентні переваги вашого продукту.

Крім того, щоб визначити, які продукти вже є на ринку, які поділяють ваші ідеї, ви повинні відзначити, як вони представляють свою ідею ринку, в тому числі, які канали продажів вони використовують, як вони продають продукт, яка модель ціноутворення та іншу інформацію, яка пізніше може допомогти вам спланувати, як вивести продукт на ринок. Проведення попереднього дослідження дає вам краще уявлення про те, чи є ваша ідея затребуваною, і дає змогу уявити, з якою конкуренцією ви зіткнетеся, коли виведете продукт на ринок.

Як тільки у вас є ідея для винаходу, переконайтеся, що ваш план відображає його здійсненність і прибутковість. Щоб зрозуміти, як звучить ваш план, перевірте свої ідеї на демографічних показниках, які, на вашу думку, є вашою потенційною цільовою аудиторією. На цьому етапі ви, можливо, не зможете мати найкращу презентацію, щоб представити свої ідеї, тому що ще надто рано вирішувати деталі того, як розпочати винахід. Але проста ілюстрація ваших ідей за допомогою графіки та тексту може стати хорошим способом для аудиторії зрозуміти ваші ідеї та винаходи. Під час бесіди ви вирішите підтвердити, чи ваші ідеї вирішують загальну болючу точку, і отримаєте коментарі та відгуки щодо ваших ідей. Тоді коментарі допоможуть вам зміцнити впевненість у переході на наступні етапи процесу від продукту до ринку та визначити ваших потенційних клієнтів [6 с.25].

Ви також можете проконсультуватися з бізнес-фахівцем, який зможе дати вам поради щодо того, як вивести продукт на ринок, а також краще структурувати план вашого винаходу та подальший розвиток. Бізнес-консультанти, як правило, мають величезні мережі, які можуть об'єднати вас із експертами з даної теми та поділитися з вами своїм безцінним досвідом та знаннями. Оскільки отримання прибутку є одним із дуже важливих елементів у розробці роздрібного продукту,

завжди корисно звернутися за порадою з точки зору бізнесу та продовжувати формувати тактику, як вивести продукт на ринок.

Навіть якщо ви думаєте, що ваш винахід зацікавить багатьох людей, якщо не всіх, ви все одно повинні визначити групу людей, які, швидше за все, дізнаються більше про ваш продукт і витратять на нього гроші. Знання своїх клієнтів допомагає вам стратегічно спланувати, як вивести продукт на ринок, не роблячи занадто багато обхідних шляхів. Тим не менш, ви витратите ресурси на маркетинг, якщо не зрозумієте свою найкращу аудиторію і продасте свій продукт байдужій групі людей. На ранньому етапі ви можете розглянути демографічну інформацію, таку як вік, стать, місце розташування та рід занять, а пізніше ви можете зануритися глибше до їхньої поведінкової інформації, як-от їх звички читати та скільки часу вони щодня проводять в Інтернеті. Примітно, що проведення демографічних досліджень може зайняти досить багато часу [8 с.29].

Це також шанс для вас удосконалити свій продукт до ринкового процесу. Збір ідей від потенційної аудиторії може перевірити ваші початкові ідеї та дати вам вказівки, як ефективно вивести продукт на ринок. Ви знайдете відповіді на такі запитання:

- Як його упакувати?
- За скільки його продати?
- Де його продати?
- Як це має бути названо?

Виконавши досить багато роботи за лаштунками, ви повинні мати не тільки план того, як розпочати винахід, але й концепцію процесу виведення продукту на ринок, тобто як винайти продукт і вивести його на ринок. З усіма висновками та результатами, які підтверджують ваш план щодо того, як перетворити ідею в продукт, ви зведете всі частини в бізнес-план з наступними компонентами:

- Резюме
- Аналіз ринку

- Виконання
- Інформація про компанію та команду
- Продукт або послуга
- Фінансовий план

Документування бізнес-плану не просто розповідає про те, як ви виводите продукт на ринок, а також допомагає вам об'єднати ваші думки та ідеї щодо виконання, а також прогноз розвитку продукту на короткий термін, три-п'ять років. Бути організованим у бізнесі дуже важливо. Це не тільки допомагає вам і вашій команді мати кращі канали, але це є життєво важливим елементом для вас, щоб переконати вашу аудиторію та інвесторів ваші ідеї та плани. Це потрібно для того, щоб завоювати довіру інвесторів і ресурси для виведення продукту на ринок [12 с.31].

Зазвичай ринку потрібен деякий час, щоб вивчити та переварити після того, як новий продукт буде випущений на ринок. Після того, як ви зробили деяку роботу, щоб краще знати свою аудиторію, настав час поспілкуватися з нею. Ви будете складати маркетинговий план щодо того, як вивести винахід на ринок, і скажете їм, що їм потрібен ваш продукт. Існує багато способів зв'язатися зі своєю аудиторією, включаючи фізичний вихід на ринок, щоб продемонструвати свій продукт, і розміщення демонстраційного відео в соціальних мережах. Сенс тут полягає в тому, щоб поставити на порядок денний навчання аудиторії, тому що іноді команда продукту знає так багато про продукт, який вони виробляють, вони забувають, що між аудиторією та ними є розрив у знаннях. Переконайтеся, що ви створюєте маркетинговий контент, який здатний представити вашу ідею ринку в зрозумілий спосіб, і досить потужний, щоб викликати потреби в покупці. Виявлення пробілу в знаннях також сприятиме ідей для подальших досліджень і розробок продукту.

Ви можете задатися питанням, чи не пізно починати створювати прототип після виконання всіх дослідницьких робіт і планів. Дійсно, з'ясувати, як вивести

продукт на ринок, перш ніж створити прототип, є хорошою практикою. Це заощадить вам багато ресурсів — час очікування, доопрацювання та гроші — завдяки вашим дуже детальним доказам і базовим знанням ринку. Ми повністю захоплюємося тим, як перетворити ідею в продукт, але останнє, що ви хочете бачити, це знати, що ваш продукт не може знайти місце на ринку, що може легко статися, якщо ви не відсортували як вивести продукт на ринок.

Не забувайте, що захист вашої ідеї дуже важливий після початку процесу винаходу, навіть якщо ви не можете бути настільки впевнені на початку, чи ваш винахід хороший. Заповнення попередньої патентної заявки (PPA) має вирішальне значення в процесі виведення продукту на ринок. Порівняно з нетимчасовим патентом, тимчасовий патент дає вам однаковий захист з меншою вартістю в 100 доларів США. Це забирає у вас менше ресурсів для проходження процесу подачі заявки та дозволяє зосередити свій час на тому, як вивести винахід на ринок, не турбуючись про те, що ідею продукту вкрадуть. Це також дає можливість покращити свій дизайн або просто відмінити його, якщо прототип не викликає інтересу, як очікувалося. У вас буде 12 місяців, щоб вирішити, чи варто подавати заявку на прототип із нетимчасовим патентом, що вимагає величезної кількості документів та плати за обробку. Якщо у вас немає причин негайно отримати повний патент, тимчасовий патент фактично дозволяє вам перевірити воду, продавши свій продукт на реальному ринку під охороною, і провести остаточне доопрацювання вашого продукту до його офіційного запуску [8 с.20].

Як тільки ви почнете запускати і запускати продукт на ринок, ви будете думати про його майбутнє. Існує кілька шляхів, по яких ви можете спуститися, залежно від того, скільки участі та відповідальності ви хочете взяти на себе в його подальшому розвитку. Якщо ви захочете повністю відмовитися і негайно перейти до іншої винахідницької пригоди, ліцензування вашого продукту компанії може дати вам шанс повністю зняти свій продукт з ваших плечей. Це залежить від того,

який ризик готовий взяти на себе ліцензіат і ліцензійної угоди. Пошук ділового партнера був би іншим шляхом, якщо ви хочете продовжувати працювати над дослідженнями та розробкою продуктів. Вам просто потрібно шукати партнерів, які можуть подбати про будь-що, окрім досліджень і розробок — виробництво, канали дистрибуції, маркетинг і продажі.

І останнє, але не менш важливе: можливо, настав час створити компанію з вашим винаходом. Проходячи цим шляхом, ви матимете повний контроль над усім, що пов'язано з продуктом — ціноутворенням, каналами дистрибуції, маркетинговими стратегіями та всіма командами, які працюють над просуванням вашої ідеї продукту на ринок. Вам доведеться подбати про інші речі, які не стосуються продукту, як-от управління людськими ресурсами, оплата рахунків та інші операції. Цей маршрут є більш ризикованим у порівнянні з двома наведеними вище, але він потенційно є найбільш корисним, якщо вам вдасться мати гарні ідеї разом із командою-переможцем.

Пройшовши ці кроки, ви зможете створити кращий план того, як вивести продукт на ринок. Перш ніж перейти до процесу виробництва та масового виробництва, вам рекомендується ретельно вивчити та спланувати, як вивести винахід на ринок. Якщо ви хочете знайти найпростіший спосіб співпраці з постачальниками, щоб отримати продукт у свої руки, ознайомтеся з програмним забезпеченням для управління постачальниками від CBX Software, яке дозволяє роздрібним продавцям відстежувати життєвий цикл продукції та співпрацювати над найдрібнішими деталями зі своїми численними партнерами-постачальниками [3 с.56].

Початковий етап розробки продукту відомий як Fuzzy Front End (FFE). Це період, коли ідеї та концепції формулюються до фактичної розробки продукту. Зазвичай це починається з пошуку потреби, яку ринок зараз не задовольняє.

Мозковий штурм про те, як ви прагнете задовольнити цю потребу, є першим ключовим кроком у процесі розробки продукту. Існує п'ять особливих сфер FFE: визначення можливостей для нового продукту, аналіз можливостей, встановлення ідеї, вибір ідеї шляхом мозкового штурму та розробка ідеї («Розробка нового продукту», 2019).

Мозковий штурм може приймати різні форми і включати глибоке обговорення з іншими. Коли у вас є початкова ідея вашого продукту, настав час конкретизувати. Перед тим, як перейти до формалізації своєї концепції, ви повинні відповісти на кілька запитань. По-перше, ви повинні визначити, яку потребу задовольнить ваш продукт.

По-друге, визначте, хто ваш цільовий ринок. Це може бути настільки широким або конкретним, наскільки це необхідно, але розумійте, що чим конкретніша ваша цільова аудиторія, тим вона менша, що може означати менший прибуток. Обов'язково врахуйте всі демографічні показники при цьому визначенні. Наприклад, якщо ваш продукт — іграшка, розрахована на маленьких дітей, вам потрібно враховувати не тільки самих дітей, а й батьків, які куплять іграшку.

Чи є подібні продукти вже на ринку? Важко придумати справді єдину ідею, але це не означає, що ваша ідея не пропонує чогось нового. Якщо продукти, подібні до вашого, вже є, що з вашим іншим, що змусить споживача вибирати його замість поточних варіантів? [2 с.64].

Далі переконайтеся, що виробництво продукту можливе, враховуючи ваші можливості та поточні технологічні обмеження. Немає сенсу витрачати час і гроші на розробку продукту, якщо ви дійсно не знаєте, як змусити його працювати.

Нарешті, переконайтеся, що ваш продукт може бути прибутковим. Це буде залежати не лише від розуміння витрат, пов'язаних із його виробництвом, але й від визначення того, чи є достатній попит. Вам потрібно буде переконатися, що

ваш продукт не надто специфічний для певної ніші і що існує доступна база споживачів, які захочуть його придбати.

Як тільки ви зрозуміли свою ідею на мільйон доларів, настав час формалізувати концепцію та точно визначити, як ви плануєте втілити її в реальність. Завдяки мозковому штурму, який ви вже провели, ви повинні мати досить добре уявлення про те, що таке ваш продукт і його призначення.

На цьому етапі створення макету було б хорошим способом показати свої ідеї іншим для зворотного зв'язку. Брошура з прикладом вашого продукту з детальним поясненням буде чудовою для того, щоб показати ваші ідеї іншим. Ви також можете створити презентацію на своєму комп'ютері або навіть веб-сайт, яким можна легко поділитися [15 с.98].

Цей макет не тільки допоможе вам чітко сформулювати свою точну ідею, але й дасть вам те, що показати іншим, щоб залучити ранніх інвесторів. Розробка продукту може передбачати високі витрати на початковому етапі, і інвестори, безумовно, допоможуть компенсувати ці витрати. Ви також можете використовувати макет для дослідження ринку, щоб визначити потенційну прибутковість.

Показавши макет іншим, ви зможете дізнатися, чи дійсно є попит на продукт. Очевидно, це буде інформація, яку інвестори хотіли б знати, тому поговоріть з експертами ринку та бухгалтером, щоб отримати уявлення про потенційну рентабельність інвестицій (D'Amore-McKim School of Business, 2018).

Наступним кроком є створення робочого прототипу вашого продукту. Якщо ваш продукт виготовлений вами вручну, можливо, ви вже виконали цей крок. У цьому випадку вам потрібно буде з'ясувати, як ви плануєте масштабувати виробництво для задоволення попиту. Це безпосередньо вплине на прибутковість.

Якщо ви просто хочете використовувати свій продукт для невеликого додаткового доходу, то ручна робота кожного з них не може бути

забороненою. Але якщо ви плануєте справді стати присутніми на ринку, ручна робота кожного з них, ймовірно, буде неможлива в довгостроковій перспективі. Навіть якщо ви не плануєте виготовляти кожен продукт самостійно, створення першого самостійно може бути життєздатним варіантом. Якщо ви не виготовляєте продукт самостійно, настав час налагодити партнерство з виробником. В Інтернеті є багато ресурсів, щоб знайти фабрику, яка вироблятиме продукт, який ви створили. Багато з цих фабрик будуть розташовані за межами США, тому важливо вирішити, чи віддаєте ви перевагу місцевому виробнику чи ні [16 с.58].

Витрати можуть бути нижчими з зарубіжними фабриками, але логістично може бути важко відправитися на фабрику для спостереження з перших рук, якщо вони розташовані за тисячу миль. Якщо для вас важлива можливість відвідати фабрику для реєстрації, ви захочете знайти найближчу фабрику, яку можете. Крім того, багато споживачів віддають перевагу продуктам, виготовленим повністю в США. Якщо це те, що для вас важливо, вам потрібно буде звузити пошук до фабрик США.

Інший варіант – ліцензувати свою ідею відомій компанії. У цьому сценарії ви дозволяєте компанії використовувати вашу ідею, і вона платить вам роялті з продажів. Багато людей вважають, що це найпростіший шлях, оскільки це набагато легше. Компанія займається виробництвом, маркетингом і розподілом, а ви просто берете частину продажів. Хоча ваш прибуток може бути нижчим від використання цієї моделі, це, безумовно, менш напружений спосіб вивести ваш продукт на ринок. Якщо ви плануєте ліцензувати свій продукт, переконайтеся, що ви юридично володієте всіма аспектами своєї ідеї. Це включатиме торгову марку назви та фраз, пов'язаних із вашим продуктом, а також патентування ідеї, якщо це можливо (Конлін, 2018). Якщо ви вважаєте, що ваш продукт дійсно новий та унікальний, ви можете вирішити отримати на нього патент, щоб захистити свою інтелектуальну власність. Перший крок — дослідити патенти та як вони

працюють, щоб перевірити, чи відповідає ваша ідея. Щоб отримати патент, Патентне відомство США має визначити, що ваша ідея нова, оригінальна та неочевидна.

Усі патенти є загальнодоступними, тому пошук існуючих патентів є хорошим першим кроком, але не обмежуйте свій пошук лише патентами. Якщо ви десь знайдете інші продукти, подібні до вашого, навіть якщо вони не запатентовані, можливо, ви не зможете отримати патент самостійно. Деякі продукти просто не підлягають патентуванню через те, що основна ідея занадто поширена або очевидна. Щоб бути патентованою, ваша ідея повинна бути новою, оригінальною ідеєю, або вона повинна включати якийсь складний процес (PatentFile, 2015). Ви створили прототип, налагодили відносини з виробниками та інвесторами, зареєстрували назву свого продукту і, можливо, навіть отримали патент. Тепер настав час отримати відгук, щоб переконатися, що продукт настільки якісний. Друзі та сім'я – це хороший вихідний ресурс, але вони не завжди можуть давати вам найчесніший відгук [19 с.46].

Фокус-групи з незнайомими людьми, які не мають з вами зв'язку або упереджених уявлень про ваш продукт, нададуть чесний, корисний відгук. Існує багато маркетингових компаній, які спеціалізуються на фокус-групах, які допоможуть вам отримати цю цінну інформацію. Якщо ваш продукт є програмним забезпеченням або програмою, бета-тестування допоможе вам отримати реальні відгуки користувачів, а також виявити наявні помилки в продукті. Бета-тестування — це просто обмежений запуск продукту, коли невелика група користувачів проводить час із програмним забезпеченням і пропонує відгуки про його продуктивність. Практично все програмне забезпечення проходить етап бета-тестування, і інформація, отримана від нього, може бути безцінною.

Зворотній зв'язок від реальних потенційних клієнтів дасть вам інформацію, необхідну для вдосконалення та покращення вашого продукту. Це може навіть

означати виготовлення нового прототипу з будь-якими змінами, які ви вирішите. Залежно від того, скільки відгуків ви отримаєте, може знадобитися пройти цей процес кілька разів. Це, звичайно, збільшує початкові витрати, але майте на увазі, що ви вже вклали багато наполегливої роботи, часу та грошей у свою мрію, тому ви хочете бути абсолютно впевненими, що ваш продукт настільки якісний, наскільки це можливо. перед тим, як представити його широкій публіці. Минуло багато часу з тих пір, як ви придумали свою початкову ідею, і тепер нарешті настав час випустити свій продукт на ринок. Як ви збираєтеся продавати свій продукт? Якщо ваш продукт виготовлений вручну, ви можете розглянути можливість продажу його лише в Інтернеті. У вашому розпорядженні багато онлайн-маркетплейсів, таких як Etsy, Uncommon Goods та eBay. Навіть Amazon має інструменти для продавців, щоб створити власний магазин в Інтернеті [9 с.31].

Однак, якщо ви думаєте ширше, найкращим є звичайне середовище роздрібною торгівлі. Вам потрібно буде налагодити відносини з продавцями, які будуть продавати ваш продукт. Багато людей починають з малого з місцевих постачальників, де вони можуть самостійно доставляти та контролювати продажі. Однак, якщо ви плануєте охопити ширшу аудиторію, вам потрібно буде знайти дистриб'ютора, який зможе розмістити ваш продукт на полицях.

Використання дистриб'ютора має багато переваг. Найочевиднішим є те, що вони продадуть ваш продукт у набагато більше магазинів, ніж ви могли б придбати його самостійно. Вони також мають інфраструктуру для моніторингу продажів і поповнення запасів у разі потреби. Це заощадить ваш час і гроші в довгостроковій перспективі, особливо якщо ви тільки починаєте. Звичайно, дистриб'ютори не надають свої послуги безкоштовно, тому вам доведеться врахувати витрати у вашому загальному бізнес-плані (Accion, 2019).

Як громадськість дізнається про ваш продукт? Хоча багато покупок здійснюються, коли споживач просто бачить товар у магазині, це не

найефективніший метод просування вашого продукту. Маркетинговий план має важливе значення для розголошення.

Інтернет-маркетинг є ефективною та економічно ефективною стратегією. Соціальні мережі є дуже поширеним методом просування, і вони мають додатковий бонус у тому, що вони дуже доступні. Ви вже продемонстрували свій продукт друзям та родині; чому б вони не допомогли вам просувати це в соціальних мережах? Google і Facebook пропонують варіанти реклами, які дозволяють пристосувати рекламу до певних демографічних показників, і вони дозволяють встановити бюджет, який підходить саме вам.

Інші варіанти електронних медіа можуть задовольнити набагато ширшу аудиторію, але це коштує. Телевізійна реклама охоплює більше людей, ніж будь-який інший засіб, але вона може бути дуже дорогою. Радіореклама також може бути ефективною, і вона дешевша, ніж телевізійна реклама [3 с.72].

Друковані ЗМІ, такі як реклама в газетах і журналах, є ще одним потенційним способом охоплення клієнтів. Подумайте про торгові документи, які ви отримуєте у свою поштову скриньку раз на тиждень. Чи буде це ідеальне місце для реклами вашого продукту? Або, якщо ваш продукт вписується в нішу, яка має спеціальну базу прихильників, розгляньте публікації, які обслуговують їх. Наприклад, якщо ваш продукт використовується в автомобілях, ознайомтеся з різними журналами, пов'язаними з автомобілями, щоб знайти найбільш вигідні для вас гроші (Торгова палата столичного Монреалю, 2015 р.)

Мати свій продукт у магазинах цікаво, але ваша робота ще не завершена. Важливо стежити за продажами, щоб максимізувати свій прибуток. На деяких ринках продукти часто продаються краще, ніж на інших, тому важливо стежити за тим, де ви працюєте найкраще, і вносити зміни, коли це необхідно. Це може означати вихід з певних ринків або перегляд вашої маркетингової стратегії на цих ринках. Також важливо переглянути свою

маркетингову стратегію в цілому. Зрештою, немає сенсу продовжувати витратити гроші на конкретну акцію, якщо вона не збільшує продажі.

1.2 Маркетингові дослідження та їх роль при розробці нового товару

Який продукт має випустити компанія, щоб заспокоїти своїх споживачів? Розробка продукту є колосальним завданням, з яким час від часу стикаються багато компаній. Кожна корпорація хоче, щоб її останній продукт змінив гру. Слово «новий» приваблює більше клієнтів і викликає віру в те, що ваші послуги є інноваційними. Впровадження нових продуктів приносить позитивну рекламу компанії та підвищує її ринкову вартість. Але інновації – це складний процес, який вимагає широкого дослідження ринку. Ви не можете догодити своїм клієнтам, не розуміючи їх менталітет. Що клієнти хочуть купити у вас? Це те, що ми просимо в маркетингових дослідженнях, щоб знайти цільову аудиторію для вашого продукту [18 с.75].

Розробка продукту - це процес, який вимагає часу і грошей. Вам потрібно оптимізувати ці ресурси, щоб отримати максимальний дохід від мінімальних інвестицій. Ось чому важливо провести відповідне дослідження, щоб знайти ринок, який відповідає вашому майбутньому продукту. Компанія повинна виявити свою цільову аудиторію та зібрати дані про цих людей. Ця аудиторія не обов'язково складається із споживачів. Цією аудиторією може бути інший асортимент продуктів, ваші конкуренти або навіть весь ринок.

Ви зберете дані про свій ринок, а потім спробуєте інтерпретувати ці дані. Що вимагає ваша аудиторія? Що змушує їх витратити гроші на щось? Яка реклама привертає їхню увагу? Уся ваша маркетингова стратегія буде керувати процесом розробки продукту. Якщо ви хочете запустити новий бренд чоловічого одягу, ви можете зібрати купу чоловіків і запитати їхню думку про

це. Потім ви можете змінити свій продукт відповідно до пропозицій вашої аудиторії. Багато компаній звертаються за допомогою до онлайн- оглядів клієнтів , щоб підвищити ефективність продукції на ринку. Ці огляди надають необроблені дані для покращення розробки продукту.

I. Секрет плідної розробки продукту полягає в тому, щоб зосередитися на потребах клієнтів. Дослідження ринку допоможе вам охопити поточних/потенційних клієнтів, щоб ви уважно ставилися до запитів вашої аудиторії.

II. Маркетингові дослідження дозволяють обіграти конкурентів і надати кращий сервіс для цільової аудиторії. Ви можете використовувати результати дослідження ринку, щоб залишатися попереду конкурентів.

III. Реагування на нові тенденції та їх використання є ключем до процвітання розробки продуктів. Ваше дослідницьке агентство повідомить вам, що зараз «гаряче» на ринку.

IV. Дослідження ринку також дозволяє виявити загрози успіху вашого продукту. Ви можете усунути ці небезпеки, дізнавшись про них за допомогою дослідження ринку. Цими загрозами можуть бути деякі недоліки продукту або невдоволення ними покупців.

V. Ваші інвестиції зіткнуться з меншим ризиком невдачі завдяки дослідженню ринку. Ви можете зв'язатися зі своїми клієнтами та зрозуміти їхню поведінку. Ринок 21-го століття непередбачуваний, і для виживання необхідне планування.

Перемога вашого бренду залежить від настрою/поведінки вашої цільової аудиторії. Ось чому вам потрібно дослідити, як ваші споживачі ставляться до продукту, перш ніж розробляти його. Нерозуміння ментальності клієнтів змушує їх виконувати свої вимоги в іншому місці. Це не означає, що компанії повинні почати «здогадуватися», чого хоче їх аудиторія. Дослідження ринку не таке просте, як ваше «чуття». Належний механізм дослідження необхідний для

повного розуміння того, що ринок потребує від вас. Ось чому сучасні галузі вибирають стратегію розробки продукту, орієнтовану на потреби [14 с.24].

Основою будь-якої маркетингової стратегії є створення продукту, орієнтованого на потреби. Дослідницька група в першу чергу знаходить потреби та можливості ринку. Потім він використовує ці потреби на користь компанії для запуску успішного основного продукту. Ця стратегія повністю контрастує з традиційною маркетинговою темою. У цій темі, після розробки продукту, компанії шукають засоби для просування його в маси. Ми маємо приклад сучасних підприємців, які використовують потреби своїх споживачів, а потім продають послугу. Ми бачимо, як Ілон Маск створив PayPal, коли відчув потребу на ринку в системі онлайн-транзакцій.

Після запуску продукту настав час бета-тест-драйву. Ви дозволите деяким обраним особам із цільової аудиторії експериментувати з вашим продуктом. Це бета-тестування допоможе вам зрозуміти, які зміни та покращення вам потрібно внести перед масовим запуском продукту. Ви зрозумієте, що подобається/не подобається продукту та його передбачуваному/передбачуваному використанню. Тоді ви можете вирішити, чи відповідає продукт потребам споживачів. Ви також можете проводити інтерв'ю з клієнтами, щоб оцінити поведінку вашої цільової аудиторії. Дослідження ринку допоможе вам проаналізувати, як переконати людей купувати у вас.

У старомодній маркетинговій індустрії існувало табу на те, що замовник — невдалий неспеціаліст. Цей стереотип обмежував включення споживачів у стратегію розвитку продукту. Тепер ми знаємо, що клієнт має вирішальне значення для всього цього процесу, а спільна творчість стала потребою часу. Залучення клієнтів має важливе значення для створення та підтримки процвітаючого продукту. Дослідження ринку відіграють не тільки вирішальну роль у розробці продукту. Це також допомагає компаніям зрозуміти інноваційні

рекламні стратегії. Дослідження ринку повертає в центр уваги покинутих і пропущених клієнтів. Він визначає потреби клієнтів і покращує подальшу співпрацю фірми з ними [5 с.84].

Уявіть собі це: у вас є чудова ідея для нового продукту або для покращення поточного продукту чи послуги. Принаймні, ви *думаєте*, що це чудово. Коли ви пояснюєте це іншим, вони піднімають брови.

Хоча ви неймовірно захоплені продуктом, у них є критичні запитання щодо *тенденцій споживачів*, *ринку* та останніх подій у світі. Ой

«Моя інтуїція підказала мені йти за» не переконає багатьох інвесторів інвестувати у вашу ідею. Крім того, ваші дизайнери, маркетологи та інженери працюватимуть набагато впевненіше, якщо знають, що те, над чим вони працюють, має шанс на успіх. Єдиний спосіб надати їм таку впевненість – це дослідження ринку.

Дослідження ринку для розробки нових продуктів може зосередитися на різних сферах. Ви можете досліджувати життєздатність ринку, попит на продукт, який ви маєте на увазі, функції, які шукає ваша цільова група, або найкращий спосіб позиціонування, ціни, ринку та повідомити ваш продукт цільовій аудиторії. Ви враховуєте своїх конкурентів, розвиток ринку та важливі тенденції.

Дослідження ринку для розробки нових продуктів полягає в тому, щоб визначити можливості та з'ясувати, чи варто втілити в життя ідею продукту. І якщо так, то як це зробити найкращим чином.

Це більше, ніж те, що робить конкуренція, і чи готова ваша цільова аудиторія витратити на вас гроші. Ви також можете зануритися в ринкові тенденції, щоб визначити найкращі способи продати свій продукт.

Ви можете використовувати дослідження ринку, щоб уточнити розробку свого продукту та відповідні аспекти. Виходячи з того, як розвивається ваша аудиторія, яка ціна і тип повідомлення привернуть її увагу? Яка маркетингова тактика, ймовірно, спрацює, і які канали домінують на вашому ринку.

Дослідження споживачів – це розуміння всіх аспектів вашого ринку. Ви можете підійти до нього як до великої головоломки, і коли всі частини у вас є, ви можете з гордістю представити надійний план або дослідження своїм інвесторам і команді, щоб допомогти їм зрозуміти, чому ваша ідея розробки продукту варта роботи [9 с.42].

Дослідження ринку для вашої нової стратегії розробки продукту допоможе вам мінімізувати ризики та підготує вас до успішного запуску продукту. Ви пізнаєте свій ринок і аудиторію таким чином, щоб допомогти вам створити не лише ідеальну концепцію продукту, але й правильний обмін повідомленнями та маркетинг навколо нього — те, що справді резонує з вашою аудиторією.

Дослідження ринку використовуються для того, щоб ґрунтувати свої рішення на фактах, а не лише на ідеях та припущеннях – як би добре ви не вміли вгадувати ігри. Перш ніж витратити час і гроші на ідею продукту, ви добре уявляєте, наскільки ймовірно, що вона буде успішною. Це також допоможе вам спланувати, скільки часу та грошей вам насправді знадобиться.

Інвестори та зацікавлені сторони також захочуть побачити дослідження ринку, якщо ви хочете запустити нову ідею: вони хочуть якогось типу безпеки, який продукт буде насправді продавати. Незважаючи на те, що дослідження ринку не є кришталевою кулею і не передбачає точного прогнозу майбутнього, якщо воно зроблено правильно, воно безумовно може дати вам чітке уявлення про те, як концепція вашого продукту буде вітатися на ринку.

Дослідження ринку важливо не тільки для того, щоб перевірити, чи варта ваша абсолютно нова ідея продукту. Ви також можете використовувати його для оптимізації існуючих продуктів, уважно стежачи за тим, як конкуренти змінюють свої продукти. Ви навіть можете прочитати онлайн-огляди про продукти, подібні до вашого, і побачити, що клієнти запитують конкретні функції. Це також дослідження ринку.

Це також стосується додавання нових продуктів до лінійки, щоб доповнити ваш поточний асортимент, або якщо ви хочете почати абсолютно нову пригоду зі своєю проривною ідеєю продукту [19 с.85].

Порівняльна характеристика методів генерації ідей наведено у таблиці 1.1.

Таблиця 1.1

Порівняльна характеристика методів генерації ідей

Назва і сутність методу	Галузь застосування	Переваги	Недоліки
Мозкова атака. генерування групою осіб ідей вирішення поставленої проблеми (при забороні на критику ідей) з наступною їхньою оцінкою	Швидке генерування якнайбільшої кількості ідей вирішення сформульованої проблеми	Швидкість; збільшення шансів знайти прийнятне рішення; багатоаспектний аналіз проблеми	Якість ідей практично не залежить від часу її пошуку; отримані результати вимагають подальших досліджень
Синектика. орієнтація спонтанної діяльності інтелекту групи фахівців (за допомогою різних видів аналогій) на дослідження і вирішення поставленої проблеми	Знаходження загального (принципового) вирішення поставленої проблеми	Дозволяє перебороти відсталість думки розроблювачів і вирішувати проблеми, які не мають традиційних рішень	Вимагає досвідченого і сильного керівника, ретельного підбору фахівців і їх попереднього навчання
Ліквідація тупикових ситуацій, пошук нових напрямків рішень якщо традиційні не дали результатів	Рішення складних великомасштабних проблем, які не розв'язуються традиційними методами, у традиційних областях пошуку	Дозволяє вирішувати проблеми в ситуації, коли відсутнє прийнятне рішення	Складності з виходом напрямків пошуку за межі знань, досвіду, традицій розроблювачів
Морфологічні карти розширення області пошуку рішення поставленої проблеми	Знаходження рішень нових проблем	Дозволяє швидко згенерувати ряд можливих рішень і знайти найбільш прийнятне	Вимагає досвіду розроблювачів і знання ними структури проблеми

Дослідження ринку для розробки продуктів, будь то нових чи існуючих, пов'язані з прислуханням до того, що відбувається на ринку. Вийдіть за межі своєї організації та запитайте людей, які платять за ваші продукти, як ви могли б

зробити їх ще щасливішими, або дізнайтеся, на які тенденції ви можете перейти зараз, щоб стати лідером у майбутньому.

Розробка продукту не повинна здійснюватися лише власними силами, коли ваші дизайнери та розробники уважно дивляться на продукт. Легко отримати тунельне бачення і створити продукт, який більше зосереджений на тому, що ви можете і хочете доставити, і менше на тому, що хоче клієнт.

Правильне дослідження ринку змушує вас вийти з цієї бульбашки і не просто поглянути на те, як ви можете зробити продукт блискучим, швидшим і міцнішим, а й як ви можете виділити йому потрібне місце на ринку. Тому що розробка продукту - це також розробка маркетингової та збутової стратегії. Це шлях клієнта та досвід, який готовий впровадити продукт і перетворити ваших клієнтів на шанувальників. Все, що вам потрібно зробити, це піти поговорити з ними!

Більше того, дослідження ринку допомагає визначити, як має виглядати комплекс маркетингу, оскільки розробка нового продукту ніколи не пов'язана лише з продуктом.

Повернімося до основ: які існують види маркетингових досліджень? Ми часто втрачаємо себе в широкому розмаїтті інструментів, які надають вам дані, але які дані доступні і наскільки вони актуальні для вас?

Важливо розуміти, звідки надходять дані та наскільки вони повні. Як ви можете доповнити його додатковими дослідженнями, щоб отримати повну картину? Давайте подивимося на типи досліджень, які ви можете і повинні! – комбінувати.

Не дозволяйте приказці «якість над кількістю» обдурити вас щодо цього — якщо ви намагаєтеся заробити гроші, кількість, безсумнівно, має значення. Кількісне дослідження зосереджується на речах, які ви можете виміряти [15 с.38].

Скільки людей цікавляться вашим типом продукту? На що вони в середньому готові витратити? Чи зросла ця кількість, стала стабільною чи вони готові платити все менше і менше? А якщо це останнє, то чи збільшується принаймні група?

Ви також можете збирати інформацію про те, наскільки люди задоволені продуктом чи послугою. Чого не вистачає такому типу інформації, так це мотивів, які стоять за нею. Для цього потрібне якісне дослідження.

Якісне дослідження дає контекст цифрам. Так, люди все більше цікавляться продуктом X – але *чому* це так? На що вони дивилися раніше і що змусило їх змінити? Це була зміна ціни, рекомендація друга, щось, що вони побачили в новинах?

Тепер майже неможливо зібрати якісні дані для всіх кількісних даних, які ви вимірюєте. Ось чому надзвичайно важливо, щоб ви отримували якісні дані від гіперрелевантної частини вашої цільової групи. Не розсилайте опитування, щоб зібрати кількісні дані від певної частини вашої цільової групи, а потім просить іншу частину пояснити ці цифри. Це зовсім не допомогло б.

Якісні дані часто надходять із фокус-груп. Ви можете знайти фокус-групу серед людей, яких ви опитуєте, або опитавши наявних клієнтів, які відповідають профілю, який ви вивчаєте. Це допоможе вам отримати реальну картину потреб споживачів і проблем споживачів. Найкраще запитати того, кого ви намагаєтеся вписати в образ покупця.

Наскільки якісне дослідження ринку є важливим для процесу розробки вашого продукту? Це допоможе вам краще зрозуміти потреби вашого цільового ринку. Ви проводите дослідження, які спрямовують генерацію ідеї продукту в правильному напрямку, зібрано на основі реальних споживчих уявлень і відгуків споживачів.

Звичайно, ви не можете прийти до свого ринкового споживача на початкових етапах процесу і попросити його розробити продукт для вас. Ви

зберете базову інформацію, яку маєте, за допомогою кількісних методів та онлайн-опитування, щоб ви могли задавати цілеспрямовані запитання своїй фокус-групі [4 с.35].

Дослідження первинного ринку — це збір необроблених даних безпосередньо від ваших цільових клієнтів або ринку шляхом власного дослідження. Це просто означає, що ви використовуєте лише дані, які ви самі зібрали, з таких речей, як опитування та фокус-групи – без звітів про тренди від третіх сторін.

Це важливо для дослідження розробки продукту, оскільки ви не можете повністю базувати свої рішення та стратегію розробки продукту на чужих висновках щодо іншого продукту та цільової групи.

Все, що ви безпосередньо збираєте зі свого ринку, будь то фокус-групи, опитування, інтерв'ю чи дослідження продуктів, є первинними даними.

Вторинне дослідження можна провести, використовуючи наявні дані. Той факт, що це не зовсім нова інформація, не означає, що вона не містить цінної інформації. Вам просто потрібно зібрати потрібну інформацію та зв'язати її з інформацією, яка стосується конкретно вашого випадку.

Вторинне дослідження може бути проведено для визначення бізнес-ризиків, наприклад, шляхом вивчення ринкових подій. Дослідження конкурентів також є цінною формою вторинного дослідження. Завдяки дослідженням конкурентів ви отримаєте реальне уявлення про інші варіанти, які є у ваших потенційних клієнтів – гарна відправна точка для будь-якої стратегії розробки нового продукту.

Які частини маркетингового дослідження ви не можете пропустити, коли ваша мета використовує його для дослідження розвитку продукту? Ми розділили його на п'ять невеликих кроків, які дадуть вам міцну основу для роботи.

По суті, це дослідження того, *що* ви конкретно хочете дослідити. Абсолютно нормально не знати відразу, яка мета вашого дослідження або як ви досягнете цього. Ось тут на допомогу приходять пошукові дослідження.

Ви починаєте зі збору вторинних даних про всі види аспектів. Знайдіть речі, які виділяються, події, про які ви не думали, і речі, про які ви хочете дізнатися більше [14 с.76].

Маючи цю інформацію, ви можете почати визначати, що для вас є найбільш релевантним на цьому етапі. Де ваші прогалини в знаннях, і як ви переконаєтеся, що отримуєте відповідні дані, щоб приймати мудрі бізнес-рішення?

Це не обов'язково зібрати якомога більше даних – ви хочете, щоб вони були керованими та актуальними. Дізнайтеся, на які питання ви не можете відповісти відразу, і зосередьтеся на цьому.

Після дослідницького дослідження ви можете почати визначати, що вам дійсно потрібно знати, щоб рухатися вперед у процесі розробки продукту.

Ви зосереджуєтеся на потребах клієнтів або як отримати конкурентну перевагу? Чи буде ринковий аналіз зосереджений на ринковому попиті та ціні, чи є ще багато ґрунту для вивчення фізичного продукту та звичок використання?

Важливо мати чітке уявлення про те, що ви будете досліджувати. Запитайте себе: які корисні ідеї мені потрібні, щоб виграти в цьому сегменті ринку? Поставте свої цілі якомога конкретнішими, щоб ваші відповіді були зосереджені, і ви могли впевнено використовувати їх, щоб ґрунтувати свій наступний крок.

Звичайно, дослідження ринку – це спосіб мінімізувати ризик. Але завжди є ризик, якщо ви наважуєтеся з новим продуктом. Ви ніколи не зможете отримати 100-відсоткову гарантію того, що станеться, поки не запустите свій продукт.

Ось чому важливо визначити область навколо ваших цілей. Це також може допомогти вам вирішити, де ви можете використовувати вторинні дані, а де вам безумовно потрібні первинні дані.

Чи збираєтеся ви зосередитися на продукті або бізнесі, як зазвичай, поки дослідницьке агентство виконує важку роботу? Або ви хочете зберегти все в будинку? У цьому випадку ви будете відповідати за рішення, які інструменти дослідження ринку ви використовуєте. І можливості майже безмежні [5 с.14].

Існує інструмент для кожної частини дослідження, але важливо, щоб ви використовували інструменти, з якими легко працювати, і збирали всі потрібні дані, тому вам не потрібно склеювати їх за допомогою різних інструментів. Особливо якщо ви збираєтеся розмовляти безпосередньо зі своїми споживачами, ви хочете використовувати інструмент, який буде таким же простим і приємним у використанні для них, як і для вас.

Як би цікавим не був сам ринок, це конкретне дослідження все ще стосується вашої ідеї розробки продукту. Чи достатньо хороша ідея, яку ви задумали, щоб вийти на ринок, чи вам потрібен вхід, щоб доопрацювати її?

Ось тут і приходить тестування концепції. За допомогою тестування концепції ви створюєте MVP, який можете показати своїм фокус-групам. Ви дізнаєтеся, що вони думають про це. Які особливості вони сумують і люблять? Що б вони заплатили за це? Наскільки він простий у використанні?

Але, як ми вже говорили, ви не просто розробляєте продукт. Ви також розвиваєте маркетинг і комунікацію навколо цього, і це також потрібно ретельно перевірити. Ось чому ви також можете націлити дослідження ринку на свій маркетинг нового або покращеного продукту, створюючи макети та тестуючи повідомлення з фокус-групою.

Як бренди, які вам подобається, використовувати Attest для дослідження ринку навколо розробки продуктів? Давайте розповімо про американський сільськогосподарський кооператив Organic Valley. Вони економлять час і гроші, використовуючи кількісний аналіз для розробки нового продукту.

«Протягом більшості нашої повсякденної роботи ми використовували інші інструменти, які не обов'язково були зручними, простими у використанні чи

інтуїтивно зрозумілими. Ми шукали інструмент із досить швидким обертанням, і я хотів, щоб моя команда могла використовувати його самостійно, я не хотів виходити і наймати когось іншого», – каже Тріпп Хьюз, старший директор із споживчих питань Organic Valley. Стратегія. Він побачив потребу в інструменті, який могла б використовувати його команда, не проходячи надмірного навчання [15 с.42].

Побачивши демонстрацію Attest на конференції, Хьюз привів деяких своїх однолітків, щоб вони подивилися. Тепер вони використовують його для аналізу ринку, створення концепції та тестування, творчого тестування та тестування обміну повідомленнями.

За оцінками Хьюза, можливість швидкого початкового навчання за допомогою Attest заощаджує органічну долину в 10-20 разів більше, ніж коштуватиме пізніший відкриття.

«Вплив настає за скороченням часом і покращенням мислення наступного раунду, яке ми використовуємо у фокус-групах, де ми маємо фактор високої вартості. Якщо ми не користуємося потрібними матеріалами та правильною структурою, ми витрачаємо гроші даремно. І тому Attest допоміг нам виконати велику частину інтерфейсної роботи, яку потім ми зможемо розширити».

1.3 Ризики і помилки при розробці нових товарів і виведенні їх на ринок

Погані продукти є скрізь — продукти, які просто не корисні, не працюють належним чином, їх надто важко розібрати або продавати вічно. Не дивно, адже існує так багато речей, які потрібно виконати, щоб створити успішний продукт. Проте є деякі речі, які так часто йдуть не так, і є настільки шкідливими, що очевидно є причиною переважної більшості шкідливих продуктів.

Команди продуктів часто звертаються до маркетингової команди, відділу продажів або клієнта, щоб допомогти їм визначити продукт, який буде створено. Якщо це індивідуальний продукт або робота з розробки продукту за контрактом, тоді може бути добре, щоб команда маркетингу або відділу продажів визначила продукт. Але такий підхід рідко дає інноваційні продукти, які відповідають потребам широкого кола клієнтів [18 с.59].

Зазвичай маркетологи спілкуються з продавцями та клієнтами, і тому очікується, що вони будуть найбільш обізнаними щодо того, який продукт потрібен. Насправді ця лінія зв'язку призводить до дуже малої кількості хороших продуктів з кількох причин.

По-перше, клієнти не обов'язково знають, чого вони хочуть — не тому, що вони недостатньо розумні, щоб знати, а тому, що їм важко сформулювати конкретне рішення продукту, не побачивши спочатку прототип або сам продукт.

По-друге, клієнти не знають, що можливо. У них немає часу чи досвіду, щоб бути в курсі багатьох технологічних розробок, які можуть вплинути на рішення продуктів.

По-третє, клієнти не в змозі уявити собі весь спектр потреб і можливостей продукту. Вони зайняті власним життям і роботою і мають мало часу на роздуми про те, як їхні власні потреби можуть збігатися з потребами інших.

Робота менеджменту продукту полягає в тому, щоб глибоко розуміти цільовий ринок та його потреби, а також працювати над поєднанням можливого з бажаним, створення продуктів, які вирішують реальні проблеми. Ось чому топ-менеджери з продуктів часто приходять з інженерних ланок; вони розуміють, що можливо, і коли бачать незадоволену потребу, вони часто можуть уявити нові та інноваційні рішення.

Маркетинг продуктів не менш важливий, але зовсім іншим чином. Завдання маркетолога — повідомити, що продукт може зробити для цільового ринку, і підтримати канал збуту інструментами, необхідними для його

ефективного продажу. Хороший маркетинг продукту є складним і критичним, але він не має нічого спільного з винаходом фактичного продукту [7 с.32].

Інновації без чіткої мети – це просто технологія, яка шукає проблему для вирішення. Сьогодні на ринку існує незліченна кількість продуктів просто тому, що їх стало можливим створити, не обов'язково тому, що ці продукти вирішували реальну проблему або вирішували проблему краще, ніж інші рішення, які вже були доступні.

Те, що мотивує інженерів продукту, може відрізнятися від мотивації інших членів команди продукту. Інженери дуже піклуються про саму технічну проблему та про різні технології, про які вони можуть дізнатися та використовувати. Однак, якщо команда інженерів має чітке бачення та стратегію продукту, а також має пряме розуміння проблем клієнтів, вони часто можуть придумати цінні проривні продукти.

Для команд з продуктів дуже природно думати, що вони більше схожі на цільового клієнта, ніж вони є насправді. Існує багато негативних наслідків такого заплутаного мислення, але найпоширенішим є непридатний продукт. Продукт може мати повний сенс для його творців, але його переваги повністю втрачені для клієнтів, для яких він призначений.

Організації живуть і дихають своїми новими продуктами протягом місяців або років, але цільовий клієнт може зовсім не знати про існування продукту або, можливо, просто занадто зайнятий, щоб спробувати його. Щоб залишатися чесними та діяти правильно, організації повинні представити свою продукцію своїм цільовим клієнтам і ретельно продумати, як вони реагують. Зрештою, важлива думка споживачів про продукт, а не думка творців. Багато з сучасних продуктів непридатні для використання, оскільки продукт погано розроблений і не був перевірений на зручність використання. Навіть коли перевіряється зручність використання, часто це занадто мало і занадто пізно в життєвому циклі продукту, щоб бути корисним [12 с.74].

Будь-яка компанія, яка нещодавно не тестувала свій продукт на зручність використання, швидше за все, отримає цінну інформацію, зробивши це. Мета полягає в тому, щоб провести тестування зручності використання з цільовими клієнтами, оновлюючи продукт за необхідності — до тих пір, поки випробовувані не виявлять ентузіазм і бажання купувати.

Навіть компанії, які регулярно проводять тестування юзабіліті, часто відкладають цю роботу до тих пір, поки розробка продукту не почнеться. Це створює тиск, щоб применшити результати та знизити стандарти, щоб не затягувати графік виробництва та не скомпрометувати бюджет.

Використання прототипів під час тестування юзабіліті може допомогти переконатися, що продукт, який ви в кінцевому підсумку створите, насправді буде придатним для використання та бажаним.

Примітно, як часто розробники продуктів не розрізняють клієнтів і користувачів. По правді кажучи, ці групи зазвичай висувають на стіл дуже різні потреби — наприклад, людина, яка купує продукт для задоволення бізнес-вимог, може не мати таких же занепокоєнь, як люди, які сидять за продуктом щодня.

Продавці розуміють цю відмінність і часто розбивають клієнтів у компанії за їхнім впливом на здійснення покупки. Але дуже часто команда продукту знайома лише з клієнтами, тобто покупцями або особами, які приймають економічні рішення. Хоча ці клієнти можуть робити все можливе, щоб представляти потреби реальних користувачів, все одно важливо, щоб розробники продуктів мали з перших рук розуміння людей, які будуть використовувати продукт. Техніка профілювання користувачів може допомогти вирішити цю проблему на початку процесу [18 с.73].

Творцям продуктів дуже легко зайнятися специфікою функцій продукту і втратити з поля зору переваги, які надають ці функції. Ціннісна пропозиція продукту — яка має бути кристально зрозумілою, простою та переконливою — має говорити про переваги, а не про особливості. Щоб це сталося, організація

повинна мати глибоке розуміння свого цільового ринку. Аналогічно, люди на цьому ринку повинні усвідомити, що продукт вирішує реальну для них проблему.

Існує кілька можливих причин поганих цінних пропозицій — найпоширенішою є те, що продукт не вирішує проблему, яка надто стурбована клієнтом. Це може бути цікава технологія, яка все ще шукає правильне застосування; або це може бути цінним і корисним продуктом, але не для людей на цільовому ринку. Також може бути, що продукт просто занадто дорогий щодо переваг. Насправді продукт може бути ідеальним для цільового ринку і за дуже економічною ціною, але повідомлення про продукт може бути настільки складним, що його цінність не досягається. Чи варто дотримуватися однохвилинного контрольного показника? тобто цільовий клієнт повинен мати можливість зрозуміти та оцінити продукт менше ніж за хвилину; інакше виникли проблеми з повідомленнями або вартістю продукту.

Хороша робота зі створення продукту часто пов'язана з цілями процесу, такими як планування, бюджет і якість. Ці контрольні показники відповідають правильному створенню продукту, тобто виконанню гарної роботи зі створення продукту, який працює надійно та виконує свої функції відповідно до вимог. На жаль, всі ці зусилля марні, якщо продукт не має цінності для споживача — іншими словами, команда продукту повинна створити правильний продукт.

Загалом, тестування юзабіліті оцінює, чи був створений правильний продукт, тоді як гарантія якості дивиться на те, чи правильно створено продукт. Забезпечення якості легше визначити кількісно, ніж зручність використання, але обидва аспекти розробки продукту є важливими.

Безліч хороших продуктів не змогли підтримувати бізнес. Створення хорошого продукту само по собі недостатньо. Продукт повинен підтримувати бізнес. Щоб бути успішним, потрібні обидва. Примітно, як часто розробники продуктів не розрізняють клієнтів і користувачів. По правді кажучи, ці групи зазвичай висувують на стіл дуже різні потреби — наприклад, людина, яка купує

продукт для задоволення бізнес-вимог, може не мати таких же занепокоєнь, як люди, які сидять за продуктом щодня [17 с.81].

Хороший продукт повинен підтримувати бізнес-модель компанії та відповідати їй. Іноді це може бути важко. Розглянемо TiVo, місія якого полягала в тому, щоб значно покращити якість перегляду телевізійних програм. Продукт постійно отримує захоплені відгуки, але компанія продовжує намагатися знайти життєздатну бізнес-модель.

Найкращий продукт і надійна бізнес-модель все одно зазнають невдачі, якщо організація не налаштована на ефективно поширення та продаж продукту. Компанія, яка не може підтримувати свій продукт, не отримає відповіді, на яку сподівається.

Керівництву необхідно вивчити структуру організації та її бізнес, моделі продажів і розподілу, щоб вирішити, чи можна ефективно продавати та підтримувати продукт, який створюється. Зазвичай набагато легше налаштувати продукт, щоб він відповідав структурі компанії та бізнес-моделі, ніж змінювати компанію відповідно до потреб продукту. Це особливо важливо враховувати після придбань або змін у бізнес-стратегії компанії. Пам'ятайте, що ці проблеми, пов'язані з продуктом, так само важливі, як і сам продукт, і що багато інших хороших продуктів зникли не в тій компанії.

Одним з найбільш занедбаних аспектів визначення продукту є емоційний елемент. Говорячи прямо, важко захопитися нудним продуктом. Проте, коли продукти визначаються, надихаючі функції та ідеї майже завжди вирізняються першими в майже постійних переговорах щодо розробки продукту в потрібний період часу.

Порівняно легко придумати продукт, який має солідний список функціональних і практичних функцій, але складніше створити продукт, який викликає бажаний ентузіазм і лояльність серед клієнтів. Без цього ентузіазму й

хвилювання набагато важче побудувати спільноту лояльних клієнтів, що значно ускладнює продаж і підтримку продукту [2 с.38].

Іноді надихають самі особливості продуктів, а іноді це якість, яка трохи менш очевидна, як емоційний вплив візуального дизайну.

Багато команди продуктів розглядають візуальний дизайн як позаду. Ближче до кінця процесу розробки продукту вони знаходять фірму з графічного дизайну, яка придумає значки, кольори чи упаковку, які додадуть їхньому продукту професіоналізму. Але дизайн є набагато більшим фактором для користувацького досвіду, ніж усвідомлює більшість команд продуктів.

Найкращий спосіб оцінити емоційну бажаність продукту на початку його життєвого циклу — спостерігати за реакцією цільових клієнтів під час тестування користувачами. Можливо, доведеться поекспериментувати з кількома різними ідеями, але правильний вибір буде миттєво очевидним у відповіді випробуваних.

Зіткнувшись із проблемним продуктом, команди несамовито намагаються впровадити нові функції, які вони сподіваються вирішити проблеми та задовольнити клієнтів. Додано нові функції на основі рекомендацій інших: «Клієнту подобається продукт, але він дійсно потребує XYZ» (консультант з продажу); «Ми просто повинні негайно додати X, Y і Z, тому що наша конкуренція вбиває нас» (люди з маркетингу). Або, що ще гірше, команда продукту використовує підхід з дробовиком: «Ми спробували X і Y, тож нам не вистачає A і B».

Насправді продукту не вистачає певної важливої функціональності, але, швидше за все, він страждає від однієї чи кількох поширених проблем, зазначених у цій статті. За іронією долі, додавання функцій часто посилює проблему, тому що більше функцій, як правило, робить продукт складнішим, складнішим у використанні та важчим для продажу. Навпаки, хороша команда продукту постійно вдосконалює продукт, роблячи його більш зручним і доступним для все ширшої аудиторії цільових клієнтів [3 с.54].

Нарешті, багато команд продуктів втрачають з поля зору реальну міру успіху. Успіх — це не запуск вчасно, чи отримання хороших відгуків у пресі, чи перемога в конкурентних оцінках, чи успішне встановлення продукту, чи навіть залучення нових великих клієнтів та отримання великих чеків, які приходять разом із цими продажами. Хоча все це хороші речі, вони не говорять про кінцеву мету, щоб задоволені клієнти успішно використовували ваш продукт. На жаль, багато продуктових команд не досягають цієї мети. Вони здаються занадто рано; вони переходять до наступного продукту або відволікаються.

Дуже легко турбуватися про те, що робить конкурент або як якісь нові технології вплинуть на продукт, але ці занепокоєння можуть відвернути команду продукту від справжнього призу — швидко зростаючого співтовариства натхнених, ентузіастів і лояльних клієнтів [12 с.14].

Крім цих поширених проблем розробки продукту, варто підкреслити, що все починається з того, що в команді продукту є правильні люди. Це люди, які прийматимуть тисячі рішень, які визначають успіх продукту. Не кожна людина в команді має бути перевіреною суперзіркою, але кожна людина повинна бути здатною виконувати свою роботу компетентно, щоб команда в цілому могла ефективно працювати разом.

ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 1

Зазвичай ринку потрібен деякий час, щоб вивчити та переварити після того, як новий продукт буде випущений на ринок. Після того, як ви зробили деяку роботу, щоб краще знати свою аудиторію, настав час поспілкуватися з нею. Ви будете складати маркетинговий план щодо того, як вивести винахід на ринок, і скажете їм, що їм потрібен ваш продукт.

Існує багато способів зв'язатися зі своєю аудиторією, включаючи фізичний вихід на ринок, щоб продемонструвати свій продукт, і розміщення

демонстраційного відео в соціальних мережах. Сенс тут полягає в тому, щоб поставити на порядок денний навчання аудиторії, тому що іноді команда продукту знає так багато про продукт, який вони виробляють, вони забувають, що між аудиторією та ними є розрив у знаннях. Слід переконатися, що ви створюєте маркетинговий контент, який здатний представити вашу ідею ринку в зрозумілий спосіб, і досить потужний, щоб викликати потреби в покупці. Виявлення пробілу в знаннях також сприятиме ідеї для подальших досліджень і розробок продукту.

Зазвичай маркетологи спілкуються з продавцями та клієнтами, і тому очікується, що вони будуть найбільш обізнаними щодо того, який продукт потрібен. Насправді ця лінія зв'язку призводить до дуже малої кількості хороших продуктів з кількох причин.

По-перше, клієнти не обов'язково знають, чого вони хочуть — не тому, що вони недостатньо розумні, щоб знати, а тому, що їм важко сформулювати конкретне рішення продукту, не побачивши спочатку прототип або сам продукт.

По-друге, клієнти не знають, що можливо. У них немає часу чи досвіду, щоб бути в курсі багатьох технологічних розробок, які можуть вплинути на рішення продуктів.

По-третє, клієнти не в змозі уявити собі весь спектр потреб і можливостей продукту. Вони зайняті власним життям і роботою і мають мало часу на роздуми про те, як їхні власні потреби можуть збігатися з потребами інших.

Команди продуктів часто звертаються до маркетингової команди, відділу продажів або клієнта, щоб допомогти їм визначити продукт, який буде створено. Якщо це індивідуальний продукт або робота з розробки продукту за контрактом, тоді може бути добре, щоб команда маркетингу або відділу продажів визначила продукт. Але такий підхід рідко дає інноваційні продукти, які відповідають потребам широкого кола клієнтів.

РОЗДІЛ 2.

ДОСЛІДЖЕННЯ ФАКТОРІВ УСПІХУ І ПРОВАЛУ ТОВАРУ НА РИНКУ

2.1 Причини провалів при розробці нових товарів

Багато організацій прагнуть до інновацій і, зокрема, розробки нових продуктів, щоб вивести їх із рецесії та повернутися до зростання. У багатьох випадках це вимагає від компаній посилення та реорганізації своїх можливостей розробки продуктів. Неодноразове успішне впровадження нових продуктів на ринок, безумовно, вимагає дисципліни, відданості та організованості; однак існує багато потенційних підводних каменів у розвитку продукту, які все ще можуть виловити необережних. Ось п'ять основних проблем, які можуть суттєво вплинути на окупність розробки нового продукту (рис.2.1):

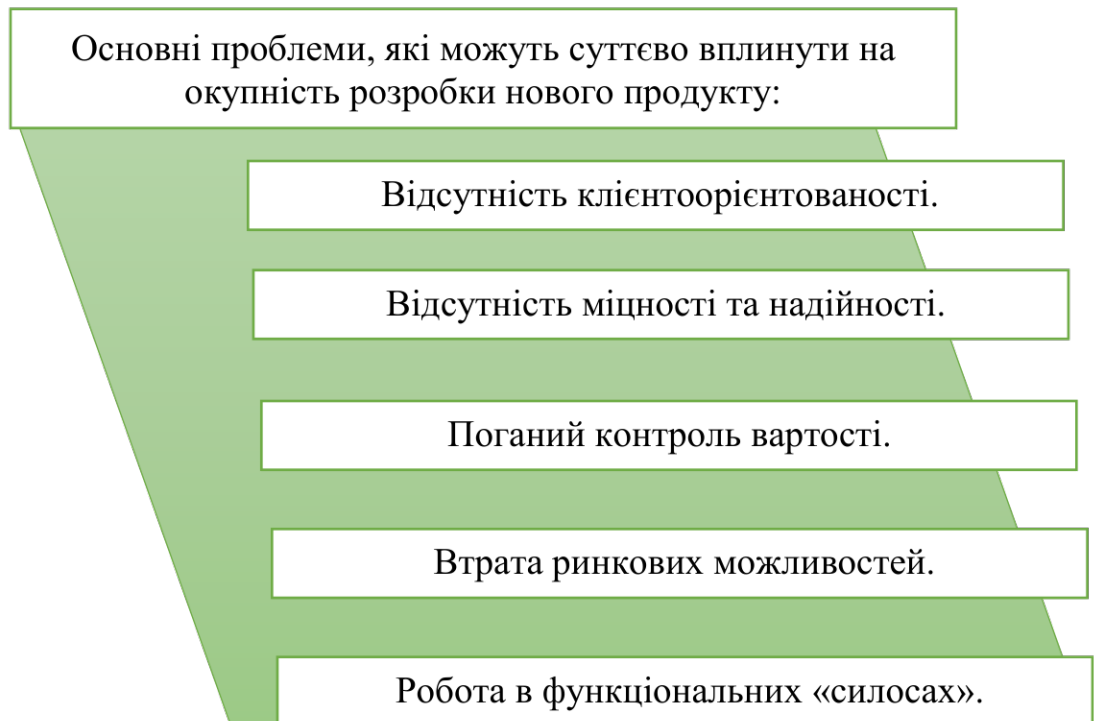


Рис.2.1 Основні проблеми, які можуть суттєво вплинути на окупність розробки нового продукту

Відсутність клієнтоорієнтованості. Часто реакція на цей момент звучить так: «Звичайно, ми слухаємо наших клієнтів», і, справді, хоча це цілком може бути правдою для багатьох організацій, ефективна розробка продукту займає набагато більше, ніж просто слухати наших клієнтів. З нашого досвіду, просто «слухати клієнта» мало гарантує успішну розробку нового продукту. Компанії, які дійсно ефективно зосереджуються на своїх клієнтах, мають вбудовані стратегії та процеси, щоб охопити три різні типи вимог клієнтів і перевести ці вимоги в надійні специфікації вимог, які кожен член команди розробників нового продукту може зрозуміти та використовувати для перевірки остаточного дизайну [21 с.45].

Відсутність міцності та надійності. Очікування клієнтів щодо якості та надійності продукції продовжують зростати. Законодавчі вимоги до продукції постійно зростають і стають все більш вимогливими. На цьому тлі витрати на погану надійність або якість виконання часто можуть знищити будь-яку вигоду від продажів, що є результатом впровадження нового продукту. Крім того, вплив на бренд продукту через низьку якість або ненадійність, хоча важко оцінити, може бути дуже шкідливим. Компанії з міцною і стійкою репутацією щодо надійності та якості продукції мають систематичні міждисциплінарні методи для виявлення та пом'якшення ризиків, методи перевірки, які зосереджують увагу на зменшенні ризиків протягом усього проекту, і складні методи для забезпечення надійності продукції.

Поганий контроль вартості. На додаток до основних витрат, пов'язаних із виробництвом і маркетингом нового продукту, в організації часто є багато прихованих витрат, які часто пов'язані зі складністю продукту. Рішення, які іноді несвідомо приймаються на етапах специфікації, проектування та оптимізації розробки продукту, можуть призвести до великих витрат для компанії, які згодом буде важко зменшити. Організації, які ефективно керують вартістю продукту, мають інструменти, щоб зробити всі витрати, пов'язані з

новим продуктом, видимими на якомога ранньому етапі проекту, а також надійний метод для перегляду та впливу на вартість протягом усієї розробки продукту [25 с.67].

Втрата ринкових можливостей. Менеджери проектів часто говорять про вічний трикутник проекту – час проти якості та вартості; аргумент полягає в тому, що якщо хочете підвищити якість, це займе більше часу та/або буде коштувати дорожче. Проекти можуть бути втягнуті в ітерації після ітерації вирішення проблем і покращення якості на критичному шляху, особливо якщо новий продукт також базується на одній або кількох нових технологіях. З нашого досвіду успішних розробок продуктів протягом останніх 20 років ми повністю відкидаємо думку про те, що для досягнення певної якості продукту має бути необхідний компроміс у часі чи витратах. Найкращі компанії мають модель планування, яка призначає активну проектну діяльність, щоб гарантувати, що якість впроваджується в продукт з першого дня, і надійні методи управління потенційним ризиком, пов'язаним із впровадженням нових технологій.

Робота в функціональних «силосах». Має бути самоочевидним, що хороша комунікація в рамках проекту розробки нового продукту зменшує ймовірність помилок або проблем з інтеграцією. З огляду на це, можливо, дивно, що багато проектів розробки нових продуктів все ще організовані відповідно до функціональної спеціалізації, наприклад, програмне забезпечення, електронне обладнання, електричні та механічні. Ключовим фактором успішних проектів розробки продуктів є організованість команди проекту. Найуспішніша модель, з якою ми зіткнулися, використовує багатодисциплінарні команди, що працюють разом, уповноважені розробляти новий продукт у визначених і узгоджених систематичних рамках. Ця модель не тільки допомагає забезпечити високу якість продукції, але також сприяє

підвищенню залученості співробітників, завдяки чому ключові організаційні можливості можна зберегти для майбутніх розробок продуктів [27 с.58].

Щоб заповнити деякі прогалини в попередніх дослідженнях та включити змінні, які раніше не були пов'язані з успіхом/невдачею нового продукту, було опитано 151 компанію у двох галузях, технологіях медичного інструментарію та харчовій промисловості. Опитування містило запитання про важливість шести джерел ідей щодо нових продуктів: кінцеві клієнти; відділ досліджень і розробок; керівники з маркетингу; інші керівники фірми; конкуренти; і приватні інвестори.

Причини невдач з новими продуктами: невірна ідея продукту, несвоєчасний запуск, відсутність попиту, технічні проблеми і деякі інші. Компанії дійсно докладають достатньо зусиль і планують, перш ніж впроваджувати нові продукти. Незважаючи на це, немає ніякої гарантії, що новий продукт буде мати успіх на ринку. Вихід з ладу знову представленого продукту може завдати виробникам величезні збитки. Кілька, здавалося б, хороших нових продуктів зазнали невдачі на ринку. Невдача з новим продуктом може означати кілька речей - неприйняття покупцями, низькі продажі, низький прибуток, погану реакцію покупців та ін..

На кожен успішний новий продукт доводиться багато невдалих нових продуктів. Причин виходу з ладу нового продукту кілька (рис.2.2)

1. Ідея несправного продукту: кожен новий продукт заснований на ідеї продукту або концепції продукту. Компанія зазвичай тестує цю ідею або концепцію перед випуском нового продукту. Якщо компанії не вдається належним чином вивчити ідею або концепцію, вона може запустити новий продукт на основі помилкової ідеї або концепції. Новинка в такому випадку точно зазнає невдачі на ринку.

2. Поганий час запуску: новий продукт повинен бути запущений в належний час. Занадто пізній вихід, занадто ранній вихід, запуск під час

економічного спаду, запуск разом з сильним конкурентом та ін. не допоможуть продукту. Якщо продукт буде запусканий в невідповідний час, він зазнає невдачі на ринку.



Рис.2.2. Причини виходу з ладу нового продукту

3. Поганий рівень планування: планування має включати вивчення ринку, проектування продукту, аналіз споживачів та ін.. Якщо планування не буде виконано належним чином, продукт зазнає невдачі на ринку.

4. Відсутність попиту: кожен новий продукт, щоб бути успішним, вимагає певного попиту. Аналіз попиту, заснований на дослідженні ринку, є важливою частиною, яка повинна передувати запуску нового продукту. Якщо виробник запускає продукт без такого аналізу та якщо попит менше або відсутній, продукт зазнає невдачі на ринку.

5. Технічні проблеми: деякі продукти містять у собі достатню кількість технологій, і всі ці аспекти повинні бути в достатній мірі вивчені, протестовані і

вдосконалені перед запуском. Якщо в продуктах є якісь технологічні недоліки, покупці відмовляться від продукту.

6. Невірна мета: кожна компанія, перш ніж впроваджувати новий продукт, повинна вивчити ринок і визначити своїх цільових клієнтів, продукт повинен бути розроблений з урахуванням таких цільових клієнтів, якщо таргетинг не буде виконано належним чином, продукт не буде відповідати потребам цільових клієнтів і буде не успішним на ринку.

7. Висока ціна: завдання нового продукту - правильно його спроектувати, запропонувати покупцеві за прийнятною ціною, але при цьому отримати достатній прибуток. Якщо ціна продукту буде дуже високою з точки зору очікувань і готовності клієнтів платити, він зазнає невдачі на ринку.

8. Просування продукту: кожен новий продукт, навіть якщо він добре спроектований і оцінений, повинен супроводжуватися рекламною діяльністю. Якщо компанія погано просуває свій продукт, він зазнає невдачі на ринку.

9. Неправильне поширення: щоб продукт був успішним, він повинен добре поширюватися, щоб він був легко доступний. Споживачеві має бути дуже зручно його придбати. Якщо компанія не створить належну систему розподілу, вона зазнає невдачі на ринку.

10. Відсутність служби продажів: деякі продукти вимагають ефективного післяпродажного обслуговування через їх технічний характер. Якщо компанія не пропонує гарне післяпродажне обслуговування або якщо запасні частини недоступні, продукт не буде продаватися на ринку.

11. Занадто просунутий продукт: клієнти, як правило, звикли до певного рівня технологій, і якщо продукт набагато більш просунутий, ніж технологія цього рівня, клієнти відхилять продукт.

12. Продукт не виправдав очікувань: деякі компанії створюють в умах споживачів високі очікування щодо продуктів, і якщо продукт не відповідає

створеним очікуванням, покупці відчують себе обдуреними і відкидають продукт.

13. Жорстока конкуренція: компанія може розробити хороший продукт і зробити все ідеально, але якщо конкуренти будуть робити це набагато краще, продукт компанії зазнає невдачі на ринку.

14. Неправильне позиціонування: успіх продукту залежить від його позиціонування. Якщо позиціонування не буде виконано належним чином, покупці не будуть мати ясності і відхилять товар.

Відсутність унікальності: клієнти з нетерпінням чекають чогось нового в кожному продукті, і якщо в новому продукті немає нічого нового або унікального, він може не бути прийнятий ринком.

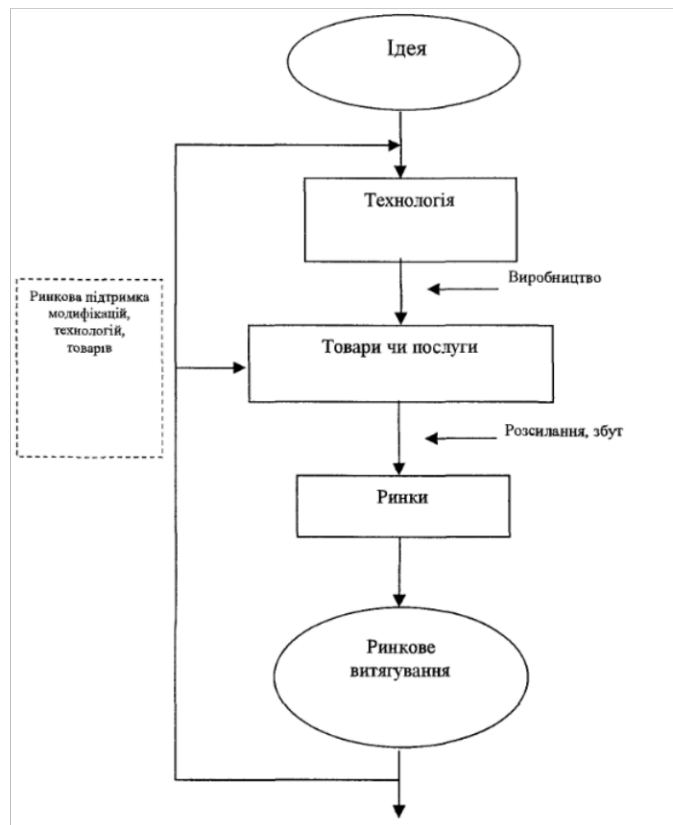


Рис.2.3.. Схема взаємодій між: технологією, виробництвом і ринком

З наведеного рисунка добре видно як залежить тривалість шляху від ідеї, науково-технічних розробок до повного освоєння випуску нового виробу і його

сприйняття ринком. За даними американських експертів, 32% комерційних невдач пропонованих новинок відбуваються через невірну оцінку вимог ринку, 13% — за рахунок неправильної політики збуту, 14% — внаслідок завищених цін, 10% — через несвоєчасний початок продажу, 8% — через протидію конкурентів і тільки 23% терплять невдачі з технічних причин [4]. Подібні помилки відбуваються в основному внаслідок недооцінки ризику. Випуск нових товарів і ризик є об'єктивно взаємозалежними.

На додачу, результати опитування свідчать про те, що використання клієнтів як джерела ідей щодо нових продуктів займає перше місце з точки зору важливості для бізнесу як у галузі технологій медичних інструментів, так і в харчовій промисловості. Аналогічно, керівники, які відповідають за розробку нових продуктів, рідко зустрічаються з низькою продуктивністю продукту як основною причиною невдачі нового продукту в харчовій промисловості, за яким слідує поганий маркетинг і ціноутворення. Однак у галузі технологій медичних інструментів найбільш важливою причиною відмови нового продукту вважалися витрати на зміну клієнта, а потім низька продуктивність продукту. Ймовірно, це пов'язано з високими інвестиціями, характерними для продукції в галузі технологій медичного інструментарію (наприклад, обладнання для лікарень). Показники відмови нових продуктів також відрізнялися між двома досліджуваними галузями. Компанії харчової промисловості в середньому мали майже на 8% вищий рівень відмови нових продуктів, ніж компанії в галузі технологій медичних інструментів (40,18% проти 32,43%). Рівень технологій (технологія медичних інструментів—високі технології проти харчова промисловість (низькотехнологічна) може пояснити різницю в частоті відмови нового продукту. Результати також показали, що дотримання планів і процедур розробки нових продуктів пов'язане з успіхом нових продуктів у харчовій промисловості, але не в галузі технологій медичних інструментів. харчова промисловість (низькотехнологічна) може пояснити різницю в частоті відмови

нового продукту. Результати також показали, що дотримання планів і процедур розробки нових продуктів пов'язане з успіхом нових продуктів у харчовій промисловості, але не в галузі технологій медичних інструментів. харчова промисловість (низькотехнологічна) може пояснити різницю в частоті відмови нового продукту. Результати також показали, що дотримання планів і процедур розробки нових продуктів пов'язане з успіхом нових продуктів у харчовій промисловості, але не в галузі технологій медичних інструментів [21 с.49].

Використання науково-дослідних відділів компанії та вільних винахідників як джерела ідей нових продуктів пов'язане з успіхом нових продуктів в обох досліджуваних галузях. У харчовій промисловості на успіх нових продуктів впливають ціна, конкуренція, витрати на зміну споживачів і доступ до каналів збуту. Ті фірми, які вважають ці змінні важливими, мають вищі показники успіху нових продуктів. Аналогічно, в індустрії технологій медичних інструментів витрати на зміну клієнта, доступ до каналів збуту, продуктивність продукту, застарілість продукту та маркетинг є важливими факторами успіху нового продукту. Таким чином, фірми, які враховують ці змінні при виході на ринки з новими продуктами, можуть бути більш успішними. Усунути деякі причини невдачі нового товару можна, виходячи на ринки раніше, ніж конкуренти. Наприклад, перші учасники ринку часто мають переваги перед пізнішими у виборі каналів збуту. Ранні учасники ринку також, ймовірно, створюють витрати на заміну нових клієнтів для пізніших учасників, однак цього може не статися, якщо представлений продукт не є технологічним проривом. Звичайно, не кожен введений новий продукт може бути технологічним проривом (наприклад, багато харчових продуктів), але вони можуть бути новими, відображаючи визначення нових продуктів [26 с.52].

Чому так багато продуктів не приносять жодного значущого фінансового доходу? Провівши роки на дослідження та випробування продукту, у 1970 році AT&T нарешті випустила Picturephone .

Керівники компанії вважали, що протягом 10 років після запуску буде використано мільйон одиниць. Вони зняли його з ринку через 3 роки через відсутність інтересу споживачів. Чому Picturephone вийшов з ладу?

Як виявилося, користувачі вважали обладнання занадто громіздким, його елементи керування незручними, а зображення занадто малим, щоб насправді насолоджуватися переглядом. Засліплена власним баченням, компанія проігнорувала негативні відгуки користувачів прямо під час випробувань і розробила продукт, який не задовольнив потреби та бажання клієнтів (примітка: схоже, що AT&T нічого не навчилася з цієї помилки. Компанія повторно запустила Picturephone у 1992 р. На жаль, до подібних результатів).

Так чого їм не вистачало? Ваш найкращий захист від несерйозних витрат і марної втрати дорогоцінних циклів розробки — це активна перевірка кожної нової функції та ітерації вашого продукту, щоб краще зрозуміти, які функції додають найбільшу цінність для ваших кінцевих користувачів.

У 1990 році Maxwell House випустив Ready to Drink Coffee. Основа продукту була проста: створити новий, зручний спосіб, щоб клієнти могли миттєво насолоджуватися кавою, без необхідності готувати собі чашку кави вдома. Звучить геніально, правда? Клієнт міг купити продукт у своєму місцевому супермаркеті, принести його додому, розігріти в мікрохвильовці і... вуаля, його кава була готова. Так чому це провалилося?

Розумієте, виявляється, що не можна готувати каву в мікрохвильовій оригінальній упаковці. Натомість клієнти повинні були перелити продукт з упаковки в кухоль, перш ніж поставити його в мікрохвильову піч... Діяльність нічим не відрізняється від того, щоб налити собі чашку свіжої кави з кавоварки. Це саме те, що клієнти продовжували робити, змушуючи компанію відмовитися від продукту. Перевірка рішень щодо продукту під час (і навіть після) складання є ключем до створення довготривалих високоефективних продуктів [29 с.45].

Я впевнений, що ви пам'ятаєте, як Microsoft вирішила взяти iPod у 2006 році. Компанія запустила Zune, який обіцяв зробити все, що може зробити і пристрій Apple. І все ж, незважаючи на великі обіцянки, Zune провалився на ринку. Чому Zune зазнав невдачі? Microsoft визнає, що вони просто переслідували Apple і створили продукт, який не давав жодних причин для переходу клієнтів. Який урок з цієї помилки? Важко знати, як ринок відреагує на продукт і маркетингові повідомлення. Тому важливо попередньо перевірити ці речі. Запитайте у потенційних користувачів відгуки та перевірте їх відповідь на маркетингове повідомлення. А потім послухайте цей відгук. Незважаючи на те, що часто цитовані показники відмови продукції від 80 до 95% (останнє число приписується професору Клейтону Крістенсену, заява, яку він зараз заперечує), може бути не більш ніж міськими міфами, фактичний рівень смертності нових продуктів залишається високим. За словами Кроуфорда С. Мерла, 35% продуктів не приносять значної віддачі. У своїй статті «Визначення успіху промислового нового продукту» Р. Г. Купер оцінює рівень відмов продукту в 48%. А у своїй книзі «Виграти в нових продуктах» він пише: Проте, StatGate International стверджує, що від 28 до 34% середніх і нижчих компаній зазнають комерційної невдачі. І від 20 до 21% гинуть перед запуском. Чому так багато продуктів не приносять жодного значущого фінансового доходу? Ось 7 основних причин, чому продукція основних брендів не виходить на ринку:

Керівники компанії вважали, що протягом 10 років після запуску буде використано мільйон одиниць. Вони зняли його з ринку через 3 роки через відсутність інтересу споживачів. Чому Picturephone вийшов з ладу?

Як виявилось, користувачі вважали обладнання занадто громіздким, його елементи керування незручними, а зображення занадто малим, щоб насправді насолоджуватися переглядом. Засліплена власним баченням, компанія проігнорувала негативні відгуки користувачів прямо під час випробувань і розробила продукт, який не задовольнив потреби та бажання клієнтів (примітка:

схоже, що AT&T нічого не навчилася з цієї помилки. Компанія повторно запустила Picturephone у 1992 р. На жаль, до подібних результатів) [27 с.49].

Так чого їм не вистачало? Ваш найкращий захист від несерйозних витрат і марної втрати дорогоцінних циклів розробки — це активна перевірка кожної нової функції та ітерації вашого продукту, щоб краще зрозуміти, які функції додають найбільшу цінність для ваших кінцевих користувачів.

Основа продукту була проста: створити новий, зручний спосіб, щоб клієнти могли миттєво насолоджуватися кавою, без необхідності готувати собі чашку кави вдома. Звучить геніально, правда? Клієнт міг купити продукт у своєму місцевому супермаркеті, принести його додому, розігріти в мікрохвильовці і... вуаля, його кава була готова. Так чому це провалилося?

Розумієте, виявляється, що не можна готувати каву в мікрохвильовій оригінальній упаковці. Натомість клієнти повинні були перелити продукт з упаковки в кухоль, перш ніж поставити його в мікрохвильову піч... Діяльність нічим не відрізняється від того, щоб налити собі чашку свіжої кави з кавоварки. Це саме те, що клієнти продовжували робити, змушуючи компанію відмовитися від продукту. Перевірка рішень щодо продукту під час (і навіть після) складання є ключем до створення довготривалих високоефективних продуктів [23 с.40]. Багато хто згадає, як Microsoft вирішила взяти iPod у 2006 році. Компанія запустила Zune, який обіцяв зробити все, що може зробити і пристрій Apple. І все ж, незважаючи на великі обіцянки, Zune провалився на ринку. Чому Zune зазнав невдачі? Microsoft визнає, що вони просто переслідували Apple і створили продукт, який не давав жодних причин для переходу клієнтів. Який урок з цієї помилки? Важко знати, як ринок відреагує на продукт і маркетингові повідомлення. Тому важливо попередньо перевірити ці речі. Запитайте у потенційних користувачів відгуки та перевірте їх відповідь на маркетингове повідомлення, потім послухайте цей відгук.

2.2 Варіанти щодо скорочення ризику провалу продукції на ринку

Ведення бізнесу пов'язане з ризиками різного характеру, від судових позовів до фінансового краху. Якщо у вашій бізнес-моделі є занадто великий ризик, вам буде важко залишатися на плаву, і ви можете виявити, що у вас немає іншого вибору, крім як закрити двері. Під час розробки стратегій управління ризиками підприємствами часто ігноруються ризики, які впливають із ваших маркетингових зусиль, як-от погане обслуговування клієнтів, погані відгуки та провал продукту. Сьогодні ми обговоримо управління вашим маркетингом, щоб уникнути деяких ризиків, які ви стикаєтеся з клієнтами та іншими аспектами маркетингу вашого бізнесу. Перегляньте чудовий графік вище, який показує, як бренд повинен розраховувати рентабельність інвестицій (рентабельність інвестицій). Ключовий елемент усіх ваших бізнес-стратегій, підтримка рентабельності ваших маркетингових зусиль, має вирішальне значення для вашого зростання та успіху. Робіть занадто мало продажів або витрачайте занадто багато на маркетингові зусилля, які не покращують ефективність, і ви швидко опинитеся в фінансовому положенні, коли вам доведеться або закрити двері, або позичити гроші, щоб залишатися на плаву, що дорого коштує, оскільки ви повертаєте ці гроші з інтересом [24 с.81].

Управління маркетингом для отримання сприятливої рентабельності інвестицій означає розробку маркетингового плану на основі ретельного аналізу вашого ринку, ваших внутрішніх сильних і слабких сторін, економічних умов, ваших цілей і завдань та інших питань, які потенційно впливають на вашу здатність досягти успіху. Але доказ — у пудингу, тобто в управлінні маркетинговим планом, щоб гарантувати, що ви ефективно реалізуєте стратегії та маєте системи для оптимізації рентабельності інвестицій. Давайте почнемо з обговорення деяких маркетингових елементів, необхідних для ефективного управління вашим маркетингом за межами маркетингового плану.

Інший спосіб переконатися, що ви керуєте ризиками у своєму бізнесі, — це розробити бізнес і маркетинговий план, які тісно пов'язані. Наприклад, коли ви вперше відкриваєте двері свого бізнесу, інвестори хочуть знати, що у вас є п'ятирічний план для вашої компанії. Зокрема, вам потрібно враховувати різні елементи вашого бізнесу, починаючи з прогнозування продажів.

Прогнозування продажів є складним завданням, особливо для стартапу без історії продажів для довідки. Ось хороша стаття про побудову прогнозу продажів. Після того як ви побудуєте свій прогноз, наступним кроком буде спланувати свою діяльність на наступні 5 років (більше у східних країнах). Очевидно, що ваше планування стає менш детальним, оскільки ви йдете далі в плануванні, але це все одно важливо для забезпечення вашого напряму планування на майбутнє [29 с.34]. Маркетинговий план є основою для прогнозу продажів, тому він є відправною точкою для побудови вашого бізнес-плану з великою кількістю взаємодій між цими двома функціями планування. Встановлення маркетингового бюджету є складним завданням, коли ви тільки починаєте роботу, оскільки у вас немає даних, необхідних, щоб оцінити, скільки грошей ви повинні витратити на маркетинг, щоб досягти своїх цілей. Але не розводьте руками від розчарування. Навіть стартапи мають деякі джерела інформації, які вони можуть використовувати для розробки реалістичного бюджету. Наприклад, ви можете подивитися на середні галузеві показники, як-от показані на графіку нижче. Як бачите, цей графік показує, який бюджет (у відсотках від очікуваного обсягу продажів) залежить від вашої галузі. Щоб отримати більш детальний погляд на розробку маркетингового бюджету, подумайте про перегляд маркетингових бюджетів для публічних компаній, які повинні подавати щорічні звіти акціонерам. Ось веб-сайт, на якому показано варіанти пошуку цієї фінансової інформації. Визначивши загальний маркетинговий бюджет, ви повинні створити щомісячний маркетинговий бюджет для свого бізнесу. Іноді ви розподіляєте свій бюджет порівну на місяці; в інший час ви концентруєте свій бюджет у певний час. Наприклад, якщо ваш бізнес відчуває сезонність, як-от обладнання для газонів, вам слід зосередити свій

бюджет безпосередньо перед весною і протягом усього літа, скорочуючи його пізньої осені та взимку. Як новий бізнес, ви можете зосередити більше бюджету на етапі запуску, а потім зменшити його.

Наступним кроком є розподіл бюджету [частини елемента ресурсів] між різними кампаніями в рамках побудови планів дій [див. шаблон плану дій нижче], щоб керувати впровадженням [26 с.63]. Управління вашим маркетингом для зниження ризику в значній мірі покладається на забезпечення якісного обслуговування клієнтів. Погане обслуговування призводить не тільки до дорогих зусиль із пом'якшення збитків, таких як заміна продуктів і витрачання грошей на співробітників служби обслуговування клієнтів, але й до негативних наслідків, оскільки звістка про погане обслуговування розповсюджується далеко і повсюдно. Зрештою, негативне з вуст в уста поширюється далі й швидше, ніж позитивне. Насправді, незважаючи на те, що вони можуть не скаржитися безпосередньо вам, незадоволені клієнти діляться своєю негативною думкою в середньому з 9-15 іншими людьми. Зробіть інфлюенсера нещасним, і ви втратите свою репутацію, можливо, назавжди. Щоб уникнути негативних наслідків поганого обслуговування клієнтів, ось кілька речей, які ви повинні зробити (рис.2.4):

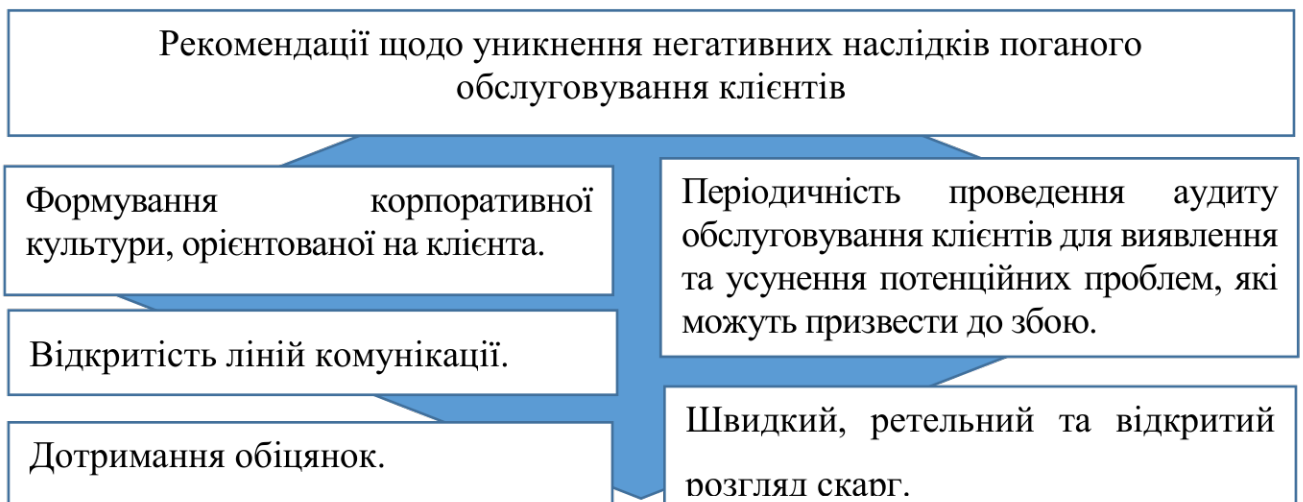


Рис.2.4. Рекомендації щодо уникнення негативних наслідків поганого обслуговування клієнтів (розроблено автором)

1. дотримуйся своїх обіцянок. Переконайтеся, що ви не надто обіцяєте, і що ви можете виконати майже 100% часу на те, що обіцяєте.
2. тримати лінії комунікації відкритими. Якщо ви очікуєте збій обслуговування, ви швидко повідомите про це покупцеві разом із заходами, які ви вживаєте, щоб компенсувати йому незручності. Крім того, поділіться діями, які ви виконуєте, щоб подібна помилка ніколи не повторилася.
3. швидко, ретельно та відкрито розглядати скарги, а не намагатися їх поховати. Видалення негативних коментарів у соціальних мережах має зворотний ефект від бажаного результату. Видаляючи негативний коментар, ви заохочуєте незадоволених клієнтів заповнювати ваші соціальні мережі негативними коментарями.
4. періодично проводити аудит обслуговування клієнтів для виявлення та усунення потенційних проблем, які можуть призвести до збою. Щоб допомогти вам, ось контрольний список аудиту обслуговування клієнтів, який допоможе вам почати керувати маркетингом.
5. створіть корпоративну культуру, орієнтовану на клієнта, і переконайтеся, що кожен знає, як їхня робота впливає на задоволеність клієнтів.

Ви, безсумнівно, чули фразу «забагато яєць в одному кошику». Це проста ідея, але ви не повинні нехтувати, коли ви керуєте компанією. Як бізнес, чим різноманітніший продукт ви пропонуєте в розумних межах, тим краще ви зможете пережити шторм, який вплине на один або два продукти. Наприклад, під час пандемії попит на крафтові пивоварні зник за одну ніч. Розумні власники трансформували свої бізнес-операції, щоб зосередитися на продукті, затребуваному під час пандемії, дезінфікуючим засобі для рук, для виробництва якого використовувалося подібне обладнання [21 с.85].

З точки зору маркетингу, і, не зрозумійте мене неправильно, продукти є важливим маркетинговим рішенням, немає сенсу звужувати свою кампанію до однієї форми просування. Розподіліть свій маркетинговий бюджет між кількома маркетинговими каналами, особливо на початку, коли ви мало уявляєте, які маркетингові кампанії принесуть найвищу рентабельність інвестицій. Розглянемо як традиційний маркетинг, так і цифрові маркетингові канали. Ось кілька варіантів, які ви повинні розглянути (табл.1.1):

Таблиця 1.1

Цифрові маркетингові канали

№	Цифрові маркетингові канали
1.	Веб-сайт, який є абсолютним must-have
2.	Соц.медіа
3.	Цифрова реклама
4.	Приваблива вітрина, незалежно від того, керуєте ви фізичним чи віртуальним магазином
5.	Місцева реклама, зокрема <u>Google Мій бізнес</u> для локального цифрового маркетингу

Якщо у вас є надлишковий капітал, подумайте про диверсифікацію в різні фінансові інструменти, щоб збільшити свій капітал, поки він вам не знадобиться для інших видів діяльності [26 с.41].

Нарешті, управління вашим маркетингом значною мірою покладається на найкращий інструмент для вашого бізнесу в сучасну епоху. Це, безсумнівно, величезна кількість даних у вас під рукою. Незалежно від того, яким типом компанії ви керуєте, у вас є величезна кількість даних про клієнтів та їх поведінку, ваші внутрішні бізнес-операції та діяльність, яка є найвищою рентабельністю інвестицій, дані операційної оптимізації та багато інших типів даних. Ніколи в історії бізнесу підприємства не бачили такого багатства в обсязі доступних даних, щоб керувати плануванням та оптимізувати ефективність. Використовуйте ці дані на свою користь, і ви побачите неймовірні

результати для своєї компанії. Ось лише деякі з джерел даних, доступних для аналізу:

1. Google Analytics для відстеження ефективності вашого веб-сайту та інших цифрових зусиль
2. Маркетингові дані електронної пошти від вашого постачальника, щоб відстежувати зростання вашого списку передплатників і ефективність ваших маркетингових кампаній електронною поштою
3. Внутрішні дані про клієнтів для визначення ключових показників, таких як CLV (життя клієнта), і визначення інших аспектів, важливих для отримання більшої вигоди від ваших клієнтів, як-от демографічні показники
4. Ефективність реклами з соціальних мереж або рекламних кампаній Google
5. Внутрішні дані про ефективність, включаючи такі важливі фактори, як відсоток своєчасної доставки, кількість скарг, рейтинги прихильності та багато іншого

По суті, тестування юзабіліті — це можливість спостерігати за цільовими клієнтами, які використовують ваш продукт для виконання конкретних завдань, які можуть підтвердити припущення щодо продукту, надати цінний зворотний зв'язок або виявити потенційні проблеми чи покращення. Після кількох тестів ви помітите моделі використання та коментарі щодо того, що працює, а що ні. Це важлива інформація, яку ви будете використовувати, щоб налаштувати свій продукт і підвищити його цінність для клієнтів [27 с.92].

Чим раніше ви підтвердите припущення щодо продукту, тим краще. Немає жодного виправдання, щоб не проводити принаймні кілька тестів на зручність під час розробки свого продукту; ви можете запускати їх з мінімальною вартістю (від практично безкоштовної до кількох сотень доларів). І коли ви порівнюєте вартість зміни дизайну на початку процесу, а не після запуску, ви говорите про арахіс.

Налаштування деяких тестів займає лише кілька хвилин, а запуск — кілька секунд. Буквально при правильній підготовці на графіки розробки продуктів незначний вплив.

Давайте подивимося, які тести виконувати на кожній точці життєвого циклу, а потім наведемо кілька прикладів із реального світу, щоб виділити ситуації, в яких тестування зручності було ефективним. Нарешті, я включив покрокові інструкції для чотирьох тестів юзабіліті, які ви можете запровадити негайно.

Тип тесту юзабіліті, який ви використовуєте, залежить від того, де ви перебуваєте в життєвому циклі розробки продукту і чого ви хочете дізнатися. Ви можете виконувати тести на всьому, від найперших ідей або концепцій продукту — наприклад, паперових ескізів, навіть паперових серветок — до прототипів і повністю розроблених систем. Крім того, ви можете запускати ці тести на веб-сайтах, у мобільних додатках або в додатках для носіння, а також на всьому між ними.

У міру того, як клієнти розвиватимуть відносини з вашим продуктом, тести юзабіліті нададуть уявлення про те, що відбувається на кожному етапі. Кожен тест буде сприяти створенню безцінного сховища інформації про те, як ваші клієнти думають про ваш продукт і що вони цінують, тому що ви побачите світ їхніми очима [29 с.84].

Подивіться, що відбувається, коли клієнти вперше стикаються з вашим продуктом. Що привертає їхню увагу? Щось бентежить? Чи розуміють вони маркетингові повідомлення на вашій домашній сторінці, і чи резонує інформація з ними? Зрештою, чи відчують вони потреби глибше досліджувати?

Якщо ви повідомили про позитивне початкове враження, і клієнти вирішили вивчити ваш продукт, чи зможуть вони дізнатися про функції та функції, які допоможуть їм підвищити швидкість? Чи надає ваш інтерфейс чіткі, спрощені шляхи без зайвих інструкцій, відволікаючих візуальних елементів або непотрібних функцій чи функцій? Нарешті, наскільки добре ваш продукт допомагає клієнтам

отримати переваги, які вони хочуть, або навіть приводить їх до переваг, про які вони не знали?

Тестування допомагає визначити, чи клієнти знаходять термінологію зрозумілою та вільною від жаргону; чи логічно організовані сторінка та вміст з їхньої точки зору; якщо процеси, такі як реєстрація, оформлення замовлення або оновлення, ефективні та прості у використанні; і чи зрозуміло, як скасувати процес або перейти до певної функції чи місця.

З часом відкриття ярликів і розширених функцій допоможуть зрілим клієнтам швидше виконувати свою роботу. Вам потрібно перевірити, як передаються ці варіанти, і переконатися, що вони відповідають потребам цих клієнтів, не впливаючи на досвід інших клієнтів.

Якщо ви не тестуєте з реальними користувачами, ваша команда продукту не отримає справжнього погляду на те, як ваш продукт використовують люди, які мають найбільше значення: самі користувачі. Це може здатися очевидним, але в багатьох організаціях для огляду продуктів іноді використовуються приблизні клієнти, наприклад продавці. Зрештою, у них багато контактів із клієнтами. Але у продавців не така мотивація чи контекст, як у клієнтів. У кращому випадку такий підхід є ризикованим. Коли ви тестуєте з реальними користувачами, тести юзабіліті гарантують, що всі зацікавлені сторони продукту отримають реалістичне та чесне уявлення про ефективність вашого продукту [15 с.34].

Якщо ви ніколи не бачили, як клієнт використовує ваш продукт, вас може чекати сюрприз. «Очевидні» припущення щодо продукту можуть бути оскаржені, або ви можете виявити, що клієнти по-різному думають про те, що для них означає цінність. Що б ви не виявили, ви знайдете інформацію, щоб розробити продукти, які, швидше за все, будуть цінними для ваших клієнтів.

Наведені нижче приклади з реального світу ілюструють, як тестування зручності може покращити ваш продукт. Веб-сайт електронної комерції, який продає спеціалізовані технічні продукти, оновив дизайн свого веб-сайту. Під час

тесту на зручність використання компанія була в захваті від того, що існуючі клієнти вважали, що новий дизайн веб-сайту є значним покращенням. Однак, коли клієнтів попросили купити певні продукти, деякі сказали, що їх засмучує, коли товару немає в наявності. Хоча більшість користувачів вважали, що альтернативні продукти доступні, вони не були впевнені, що це таке. Це було основним тригером для дзвінків у службу підтримки клієнтів.

На основі початкових результатів тестування новий дизайн сайту був змінений, щоб включити опцію «переглянути подібні продукти», коли перший вибір клієнта був недоступний. Подальше тестування показало, що ця функція миттєво стала хітом. Підприємство збільшило продажі, зменшило ймовірність того, що клієнти перейдуть на сайти конкурентів, щоб виконати замовлення, і зменшило витрати на обслуговування клієнтів.

Великий банк був зацікавлений у продажу додаткових продуктів новим клієнтам під час процесу реєстрації. Попереднє тестування чітко показало, що коли клієнти реєструвалися на певний продукт, вони не були зацікавлені в тому, щоб продавати інші продукти, доки вони не виконають своє основне завдання [24 с.61].

Дизайнери банку розробили кілька концепцій для впровадження інших продуктів після завершення реєстрації. Одна з концепцій включала візуально насичені банери та блоки функцій продукту на екрані подяки. Іншим був ряд прапорців і коротких описів продуктів, які вказували на «інші продукти, які можуть вас зацікавити». Багато хто з бізнес-команди були здивовані, почувши, що клієнти кажуть, що простіша версія для них є більш переконливим запрошенням до вивчення інших продуктів. Причина? Це більш природно впливало з процесу подачі заявки, який вони щойно завершили. Вони сприйняли візуально насичену версію як «більш очевидний продаж», і їм було важче зосередитися на конкретних продуктах через візуальну конкуренцію.

Онлайн-продавець книг, що спеціалізується на підручниках для коледжу, хотів використовувати соціальні мережі для підвищення самореклами. Коли книга

продавалася в Інтернеті, система розміщувала деталі покупки на сторінці кожного покупця у Facebook, виходячи з припущення, що покупці захочуть поділитися цією інформацією. Крім того, настійно рекомендували інші функції обміну в соціальних мережах. Оскільки очевидних повідомлень чи підтверджень не було надано, під час тестування стало зрозуміло, що учасники не усвідомлювали, що інформація про їхню покупку розповсюджується. Учасники були помітно роздратовані, коли зрозуміли, що певні назви класів, які могли б вказувати на відхилення інтересів, стали публічними. Ця проблема посилилася, коли учасники намагалися видалити інформацію та змінити параметри спільного доступу сайту за замовчуванням. Припущення власника сайту було явно недійсним. Це тестування відбулося лише ближче до запуску, коли система була в основному завершена. Як результат, вартість внесення змін була значною, і її можна було б уникнути, якби концепції та припущення були перевірені до того, як було виконано будь-яке кодування [17 с.42].

Компанія, що займається обладнанням, хотіла оцінити легкість процесу налаштування нової версії свого продукту. Клієнтам доводилося підключати пристрій до відеоекрану та мати можливість отримати доступ до Інтернету через Wi-Fi, щоб розширити його можливості.

Щоб імітувати реальне життя під час тесту, клієнти отримали абсолютно нові пристрої, запечатані в оригінальній упаковці. Їх попросили налаштувати пристрій і використовувати його. Передбачено телевізор високої чіткості та Wi-Fi Інтернет. Коли команда клієнта з продукту спостерігала за учасниками за допомогою віддаленого відеозв'язку, відразу стало зрозуміло, що обсяг розкритої упаковки ускладнює пошук уже розгорнутих речей. У свою чергу, це зробило процес налаштування довшим і більш неприємним, ніж необхідно. Учасники також скаржилися, що налаштування Wi-Fi було занадто складним.

Продукт XYZ Software дозволив клієнтам створювати власні програмні продукти з ряду модулів. На їхньому веб-сайті було помітно кілька клієнтів, один з

яких організував конференції. Коли відвідувачі сайту XYZ побачили цього пропонованого клієнта, вони подумали, що XYZ — це компанія, що займається конференц-зв'язком, а не розробник програмного забезпечення.

Коли XYZ Software дізналася про хибне сприйняття свого бренду, компанія оновила веб-сайт, щоб забезпечити відповідність первинних повідомлень та зображень тому, що їх бренд насправді пропонував клієнтам.

Корпорація ABCDE прагнула оцінити ефективність свого онлайн-пошуку продуктів у порівнянні з системами конкурентів. Цільовим клієнтам було запропоновано знайти той самий продукт на кількох конкурентних сайтах, оскільки віддалені спостерігачі визначали час кожної спроби. Цей метод часу на завдання періодично повторювався для вимірювання покращень сайту [18 с.42].

Спостерігаючи за тим, як клієнти повторюють метод часу на виконання завдання, ABCDE Corp. змогла посилити пошук продуктів в Інтернеті та покращити сайт. Зміни у способі представлення пошуку та результатів пошуку, а також у програмному забезпеченні пошукової системи значно покращили здатність відвідувачів швидко знаходити продукти, які вони шукали. Ці чотири тести зручності нададуть цінне уявлення про ефективність вашого продукту та допоможуть зміцнити впевненість у вашому продукті. Крім того, їх легко налаштувати та виконати.

Пам'ятайте, що в будь-якому тесті юзабіліті чим менше сказано, тим краще. Не надавайте додаткову інформацію про завдання, якщо не потрібно роз'яснення. Екрани повинні пояснювати себе, тому що в реальному житті вас не було б у кімнаті. І хоча тестувати кінцеві екрани не обов'язково, якщо ви збираєтеся протестувати макет, переконайтеся, що він містить реалістичний вміст.

Ваші завдання повинні описувати ситуацію та бажаний результат, але не включати інформацію про те, як виконати завдання. Наприклад, «Ви хочете купити водонепроникне туристичне взуття і витратите не більше 100 доларів. Ви переходите на BestShoesInTheWorld.com і потрапляєте на наступну сторінку. Що б

ти зробив?" Цей тест використовує наявний вміст як відправну точку, щоб визначити, що клієнти вважають найбільш цінним і наскільки легко користувачам знайти цю інформацію на вашому веб-сайті. Результати тестування – чудовий спосіб переконатися, що вміст вашого сайту належним чином сфокусований. Визначте, що найбільше цінують у продукті ваші найкращі клієнти. Ці досвідчені користувачі добре знають ваш продукт і часто розробляють обхідні шляхи та методи, щоб максимізувати його ефективність. Ви можете використовувати ці знання для створення завдань для нових або потенційних клієнтів. Їхня реакція покаже, чи визнають вони головну цінність вашого продукту і наскільки добре ваш продукт приводить їх до цієї цінності [14 с.61].

Запропонуйте своїм найкращим клієнтам продемонструвати — бажано особисто — що вони найбільше цінують у вашому продукті, як вони його використовують, і пояснити, чому він для них цінний (наприклад, заощадити час, полегшити виконання роботи).

Створюйте завдання для тих речей, які найбільше цінують ваші досвідчені клієнти. Наприклад, якщо ви створюєте програмне забезпечення для домашнього керування, досвідчений клієнт може помітити, що ви можете налаштувати кілька завдань для виконання за допомогою одного тригера. Потім ви можете створити таке завдання, як «Я хочу прокинутися о 7 ранку, приготувати каву та нагріти ванну до 80 градусів».

Слід також знайти нових або потенційних клієнтів і запитайте, як вони виконуватимуть завдання, які ви створили. Слід звернути увагу на будь-які відмінності між досвідченими та новими клієнтами. Наприклад, нові клієнти можуть не усвідомлювати, що вони можуть встановлювати кілька завдань, які будуть виконуватися з одного тригера, і можуть налаштувати три окремі завдання. Отримавши їхню реакцію, покажіть їм шлях досвідчених користувачів і запитайте їх думки.

ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 2

Управління маркетингом для отримання сприятливої рентабельності інвестицій означає розробку маркетингового плану на основі ретельного аналізу вашого ринку, ваших внутрішніх сильних і слабких сторін, економічних умов, ваших цілей і завдань та інших питань, які потенційно впливають на вашу здатність досягти успіху. Але доказ — у пудингу, тобто в управлінні маркетинговим планом, щоб гарантувати, що ви ефективно реалізуєте стратегії та маєте системи для оптимізації рентабельності інвестицій. Давайте почнемо з обговорення деяких маркетингових елементів, необхідних для ефективного управління вашим маркетингом за межами маркетингового плану.

Інший спосіб переконатися, що ви керуєте ризиками у своєму бізнесі, — це розробити бізнес і маркетинговий план, які тісно пов'язані. Наприклад, коли ви вперше відкриваєте двері свого бізнесу, інвестори хочуть знати, що у вас є п'ятирічний план для вашої компанії. Зокрема, вам потрібно враховувати різні елементи вашого бізнесу, починаючи з прогнозування продажів.

Прогнозування продажів є складним завданням, особливо для стартапу без історії продажів для довідки. Ось хороша стаття про побудову прогнозу продажів. Після того як ви побудуєте свій прогноз, наступним кроком буде спланувати свою діяльність на наступні 5 років (більше у східних країнах). Очевидно, що ваше планування стає менш детальним, оскільки ви йдете далі в плануванні, але це все одно важливо для забезпечення вашого напряму планування на майбутнє.

Маркетинговий план є основою для прогнозу продажів, тому він є відправною точкою для побудови вашого бізнес-плану з великою кількістю взаємодій між цими двома функціями планування.

Встановлення маркетингового бюджету є складним завданням, коли ви тільки починаєте роботу, оскільки у вас немає даних, необхідних, щоб оцінити,

скільки грошей ви повинні витратити на маркетинг, щоб досягти своїх цілей. Але не розводьте руками від розчарування. Навіть стартапи мають деякі джерела інформації, які вони можуть використовувати для розробки реалістичного бюджету. Наприклад, ви можете подивитися на середні галузеві показники, як-от показані на графіку нижче. Як бачите, цей графік показує, який бюджет (у відсотках від очікуваного обсягу продажів) залежить від вашої галузі.

РОЗДІЛ 3

РОЗРОБКА І ВИВЕДЕННЯ СТРАТЕГІЇ НОВОГО ТОВАРУ НА РИНОК

3.1 Вивчення товарного ряду компанії

Багато компаній мають флагманський продукт, який допомагає запуснути бізнес і підвищити впізнаваність бренду. Але життєвий цикл продукту в кінцевому підсумку завершиться своїм курсом, і продажі або вирівняться, або впадуть. Є також питання розширення. Один продукт розвине ваш бізнес до певного рівня, але для продовження зростання потрібно більше продуктів. Тому важливо мати асортимент продукції.

Асортимент продукції — це відносно низько висить фрукт для бізнесу, який уже вирізав нішу для певного типу продукту. Замість того, щоб створювати щось абсолютно нове, щоб залучити більше клієнтів, вам просто потрібно придумати варіанти свого існуючого продукту. Це може бути так само просто, як додати додаткові функції, щоб створити преміальну версію.

Ще одна перевага полягає в тому, що вам не потрібно інвестувати стільки в дослідження та розробки. Ваші наявні дані про поведінку користувачів можуть надати уявлення про те, які додаткові функції, оновлення чи зміни, ймовірно, викликають найбільший інтерес. У вас також вже є бренд, з яким можна працювати, тому такі речі, як логотипи та упаковка, легше створювати.

Коротше кажучи, наявність асортименту продуктів може значно розширити ринок основного продукту, і легко дізнатися, які варіанти продукту будуть найуспішнішими, якщо ви вже збираєте дані користувачів [23 с.85].

Асортимент і сума продуктів — це дві стратегії розширення охоплення та продажів, але вони роблять це різними способами. Асортимент продуктів — це варіація одного продукту, кожна варіація розроблена для того, щоб залучити

унікальний сегмент ринку. Сума продуктів – це різні продукти, які доповнюють один і той же цільовий ринок. Ви можете думати про це так. Асортимент з 20 продуктів може залучити 20 покупців, кожен з яких купує один продукт, тоді як асортимент із 4 продуктів може залучити 5 покупців, які купують усі чотири продукти, загалом 20 продажів. Існує багато прикладів асортименту продукції від найбільш ефективних компаній. Ці компанії розуміють, що у них є продукт, який дуже популярний, але вони можуть продавати ще більше з невеликими змінами. Навіть такий великий і успішний бізнес, як Coca-Cola, має асортимент продукції. Їхній флагманський продукт, звичайна кола, користується шаленим успіхом і існує вже понад 125 років. Але вони розширили асортимент продукції, який включає:

- Дієтична кола
- Coke Zero
- Coca-Cola Life
- Вишнева кола
- Ванільна кола
- Апельсин Ванільна Кола

Coca-Cola навіть використовує спеціальні заходи, щоб розширити асортимент своєї продукції за допомогою обмеженого виробництва. Для свят вони створили Coca-Cola Cinnamon. Маркетинг компанії стверджує, що «новий святковий смак — ідеальний спосіб прикрасити сезон».

Але продукти Coca-Cola виходять далеко за рамки напоїв у наші дні завдяки здоровій суміші продуктів. В інтернет-магазині Coca-Cola у них є цілий асортимент товарів із логотипом. Вони також дають клієнтам можливість купувати пляшки на замовлення з іменем людини замість логотипу Coca-Cola [38 с.39].

А чи знаєте ви, що Coca-Cola тепер також володіє GLACÉAU Smartwater і Vitaminwater? Вони не входять до асортименту фірмової продукції Coca-Cola, але це приклад того, як компанія розширюється, щоб обслуговувати більше ринків.

Johnson & Johnson має один з найбільших асортиментів продуктів у світі. Але продукт, яким вони, мабуть, найбільш відомі сьогодні, — дитячий шампунь. Лінія дитячих продуктів J&J розпочалася ще в 1894 році, але коли вони представили шампунь «no more tears» у 1953 році, він був безсумнівним переможцем.

Компанія взяла цей надзвичайно популярний продукт і створила ряд шампунів для немовлят, який включає:

- Оригінальний дитячий шампунь
- Миття та шампунь від голови до ніг
- Заспокійливий шампунь
- Чистий і свіжий шампунь і мило для тіла

Звичайно, це лише поточний вибір. Протягом багатьох років Johnson & Johnson відновили свою лінію дитячих шампунів. Оригінал завжди доступний, але компанія використовує відгуки матерів для розробки нових продуктів на основі останніх потреб і проблем. Це чудовий приклад того, як асортимент продукції може змінюватися з часом у міру зміни поведінки та бажання споживачів [19 с.47].

iPhone може бути найбільшим винаходом 21-го століття, але це не означає, що в ньому немає місця для асортименту продуктів. Почнемо з того, що Apple випускала лише одну модель iPhone раз на рік або два. Це було настільки інноваційним, а конкуренція була настільки нестача, що Apple не потребували інших версій, щоб залучити різні сегменти ринку, крім додавання двох різних обробок у 2008 році. Все змінилося в 2013 році. Того року Apple випустила iPhone 5S і iPhone 5C. 5S мав три металеві оздоблення, більше місця для зберігання та більше функцій у порівнянні з дешевшим 5C, який був у п'яти яскравих кольорах.

Потім у 2014 році Apple представила версію iPhone Plus. Він мав значно більший екран, ніж звичайний iPhone, і більший цінник. Але Plus зміг залучити сегмент ринку, який бажав більше місця на екрані і міг конкурувати з конкурентами, такими як значний смартфон Samsung Galaxy. Остання серія iPhone тепер включає модель Pro і версію Pro Max з більшим екраном. Ще одним доповненням є шість кольорів для звичайного iPhone 11.

3.2 Розробка і виведення на ринок нового товару

Процес розробки продукту відноситься до всього спектру діяльності, де компанія концептуалізує та реалізує нову пропозицію. Концепція продукту може виникнути на ринку, в лабораторії чи робочому просторі, або в так званому нечіткому інтерфейсі. Ідеї також впливають із вимог клієнтів.

Розробка нового продукту зазвичай йде за процесом, розділеним на етапи, фази або кроки, за допомогою яких компанія замислює ідею нового продукту, а потім досліджує, планує, проектує, прототипи та тестує її, перш ніж випустити її на ринок. Нижче ми обговоримо етапи розробки нового продукту за допомогою прикладів.

Процес розробки продукту — це конкретна серія кроків або етапів, які компанія використовує для досягнення своєї реалізації нових пропозицій для задоволення потреб ринку. Хоча майже кожна компанія розробляє нові продукти чи послуги, методи розробки продуктів суттєво відрізняються від однієї компанії до іншої залежно від галузі, типу продукту, чи є продукти поступового вдосконалення чи проривної інновації. Це, мабуть, найефективніша форма управління процесами, яку може здійснити компанія, окрім управління самим життєвим циклом продукту [26 с.58].

У багатьох випадках, оскільки організації рідко зосереджуються на цьому, консультації з управління продуктом або консультації з розробки

продукту можуть надати правильний тип зовнішніх вказівок – особливо якщо виграші є на початку розробки.

Підхід, який прийнято протягом більше трьох (або більше!) десятиліть, визначає ідею нового продукту через серію кроків. Ці кроки завершуються рішенням щодо підвищення або зниження, прийнятого командою вищого керівництва під час офіційного огляду (часто званого «ворітами») в кінці кожного етапу.

Ми почнемо з опису кроків, які пояснюють процес розробки нового продукту. Типовий процес розробки продукту складається з 6 кроків з п'ятьма воротами (рис.3.1).



Рис.3.1. Типовий процес розробки продукту (розроблено автором)

1. Генерація ідей (ідеяція). На цьому першому етапі або етапі процесу розробки продукту, який часто називають «ідеєю», зароджуються концепції

нових продуктів. Часто цей крок є результатом перевірки ідеї для вибору наступного продукту, і більш чітко визначається при розробці нового продукту. Дотримуючись найкращих практик, компанії формують невелику команду, щоб вивчити план продукту та виконати [15 с.14].

- Початкове визначення поняття продукту
- Бізнес-аналіз (включаючи SWOT-аналіз)
- Маркетингове дослідження
- Технічний і ринковий ризик

Етап ідеї часто є найважливішим кроком для мозкового штурму нових продуктів, тому що саме з нього виходить більшість ідей продукту. Іноді SWOT-аналіз (сильні сторони, слабкі сторони, можливості та загрози) використовується як засіб визначення пріоритетів ідей на цьому першому етапі.

Часто розробка продукту починається з того, що менеджер продукту усвідомлює, що продажі відстають від своїх прогнозів, тому що це пізній життєвий цикл продукту. Менеджер хоче діяти, але іноді їм не вистачає методології. Іноколи мотивація полягає в тому, що хтось із інженерії (або з продажу) раптово придумує голу ідею, не керуючись циклом розробки продукту (не всі продукти надходять від менеджерів з продукту!), а через якийсь незалежний мозковий штурм. Нарешті, це може вийти з продуманої маркетингової стратегії та дорожньої карти продукту.

У будь-якому випадку менеджери з продукту повинні перетворити ідею в концепцію. Після того, як ви твердо задумали концепцію, ви можете подумати про розробку концепції та її тестування з потенційними клієнтами, щоб переконатися, що ви на правильному курсі. Якщо концепція дуже проста, ви навіть можете перейти безпосередньо до мінімально життєздатного продукту (MVP) і почати отримувати реальний відгук [24 с.65].

Неправильна концепція продукту на цій ранній стадії витрачає час і збільшує альтернативні витрати. Зауважте, що не всі ідеї нових продуктів

приходять зсередини – організація з корпоративного розвитку та керівники повинні постійно шукати ідеї щодо нових продуктів. Маркетингові зусилля також повинні включати активний конкурентний аналіз і сканування ринку. Інженерія також повинна проводити мозковий штурм.

Саме на цьому етапі пропонуються цільовий ринок, цільова аудиторія (включаючи Personas) та цільові клієнти. Якщо продукт проходить через розповсюдження, то дистриб'ютори включаються як клієнти на цьому етапі створення ідеї. На цьому етапі проводиться відбір ідей.

2. Визначення продукту (відкриття). Цей крок, який іноді називають «обсягом» або розробкою концепції, передбачає уточнення визначення концепції продукту та переконання, що команда дійсно розуміє вимоги клієнтів. У стартапі цей крок часто називають Discovery. На цьому етапі збирається команда дизайнерів. Команда створює першу детальну оцінку технічних, ринкових і бізнес-аспектів концепції нового продукту та визначає основні функції. Шаблон або підхід для дизайнерського мислення може бути корисним для початку роботи.

Іноді макети використовуються для отримання раннього відгуку про відповідність продукції ринку. Ці макети можуть бути примітивними, наприклад, паперові прототипи зазвичай використовуються для отримання раннього відгуку від тестового маркетингу. Якщо це інкрементний продукт, можна починати розробку концепції. Для проривних продуктів команда може розглянути можливість моделювання, щоб отримати відгуки користувачів. Чим новіша категорія продуктів для компанії, тим більше тестування концепції потрібно. Основна мета методів виявлення продуктів полягає в тому, щоб переконатися, що ідеї хороші та задовольняють клієнтів [35 с.67].

Розробка концепції часто починається на цьому етапі. Команда дизайнерів може почати візуалізувати кінцевий продукт і повідомити про це потенційним

клієнтам (у програмному забезпеченні це простіше, ніж у складній системі чи апаратному продукті).

Розробники та менеджери досліджують та визначають ключові моменти диференціації нового продукту. Цей крок у розробці, якщо його зробити неправильно, може збільшити час виходу на ринок або призвести до того, що продукт неправильно зрозуміє потреби ринку. Оскільки цей крок часто передуює справді нарощування команди, узгодження зі стратегією розробки продукту також дуже важливо. Хоча це рано, часто оцінюються такі показники, як ARR (річний регулярний дохід) або витрати на придбання. Зрозуміло, що дорожня карта продукту може сприяти управлінню (або розробленню разом) маркетинговою стратегією.

Після першого етапу розробки проводиться бізнес-аналіз. Команда розглядає подібні продукти, проведе конкурентний аналіз і почне планувати стратегію розповсюдження, включаючи електронну комерцію. Це робиться для того, щоб маржа, повернута фірмі, відповідала пороговим значенням. Ринкова стратегія також керуватиме оцінками реклами та PR, які знову ж таки враховують розрахунок рентабельності інвестицій для нового продукту. Часто трирічний план прибутків і збитків є частиною бізнес-аналізу. У рамках бізнес-аналізу та з розумінням визначення продукту команда може розробити оцінки витрат на розробку на цьому етапі циклу розробки. Ця вартість також включається в бізнес-аналіз для обчислення показників ROI або IRR.

3. Прототипування. Цей крок у процесі розробки продукту виправдовує інвестиції компанії в розробку продукту, вимагаючи від команди створити детальний бізнес-план. Найкращі практики зазвичай передбачають інтенсивне дослідження ринку та чіткий підхід до управління проектами. Команда ретельно досліджує конкурентний ландшафт для нового продукту та те, де пропонується продукт вписується в нього, а також створює фінансову модель для нової

пропозиції, яка робить припущення щодо частки ринку. Окрім тестування концепції, на цьому етапі визначається ціна [47 с.52].

Для відчутних нових продуктів, таких як апаратне забезпечення або змішані системи, команда також розглядає технологічність запропонованого нового продукту, і це включає джерело продукту, якщо воно надходить із сторонніх джерел. До кінця цього етапу вище керівництво повинно мати чітке уявлення про те, у що вони інвестують і як це буде працювати на ринку.

Цей третій крок у процесі розробки продукту є критичним, оскільки він знижує ринковий ризик для нового продукту. Це етап, на якому ви можете провести тестовий маркетинг через існування прототипів, які ви можете показати клієнтам. Розробник програмного забезпечення може виконувати ці тести раніше через відносну простоту створення реалістичних інтерфейсів користувача.

4. Детальний проект. На цьому етапі увага приділяється дизайну продукту, а також удосконаленню прототипу продукту. У більшості випадків команди альфа-тестують прототип, працюючи з клієнтами в ітераційному порядку: отримують їхній відгук і включають його в прототип. Паралельно маркетинг, продаж і виробництво починають створювати платформи для запуску та виробництва для підтримки нового продукту. Цей четвертий крок у процесі розробки продукту іноді називають розробкою, а іноді включає наступний крок, «Перевірка/тестування».

5. Валідація та тестування. Перевірка та тестування означає забезпечення роботи прототипу, як було заплановано. Це також означає перевірку продукту в очах клієнтів і ринків, а також перевірку життєздатності фінансової моделі продукту.

Все, що стосується бізнес-кейсів, і все, що дізналися від клієнтів на етапі розробки, перевіряється і перевіряється в умовах «реального світу», наскільки це можливо. На цьому етапі також підтверджується маркетингова стратегія. Якщо щось у бізнес-кейсі чи прототипі потребує перегляду, це останній шанс для

команди зробити це. Це останній крок перед тим, як кінцевий продукт буде готовий до ринку. Часто на цьому етапі проводиться тестовий маркетинг або бета-тестування (залежно від типу продукту), щоб допомогти перевірити план переходу на ринок [50 с.14].

6. Комерціалізація. Під час цього етапу процесу розробки продукту (включаючи виробничий процес) команда реалізує все необхідне для виведення кінцевого продукту на ринок, включаючи плани маркетингу та продажів (або навчання з продажу, якщо необхідно) для виведення на ринок. Команда, включаючи управління проектами, починає впроваджувати в дію виробництво та підтримку клієнтів для продукту, а також підтримує впровадження продукту. Тому цей етап називається фазою комерціалізації. Тестовий маркетинг може продовжити, щоб дозволити компанії мати найбільший успіх із запуском.

Кожна з цих шести фаз завершується оглядом, коли команда представляє керівництву конкретні, заздалегідь визначені результати та демонструє результати, необхідні для переходу до наступної фази процесу розробки продукту. Кожен з цих оглядів закінчується рішенням «йти/не йти». Іншими словами, у керівництва є п'ять можливостей знищити проект перед його запуском. Часто сенс розробки нового продукту перекладається на Gates – це застаріле мислення.

Однак світ відходить від цього підходу до розробки продуктів Waterfall. Це занадто важкий процес і заохочує до непотрібного втручання вищого керівництва. Порівняйте свої огляди та інші аспекти процесу з нашим контрольним списком розробки продуктів .

Наразі існує два основних підходи до процесу розробки продукту – і ми знаємо це з вивчення прикладу за прикладом. Перший – це підхід Waterfall, загальний термін для традиційної розробки продуктів, у якому є окремі кроки та віхи. Це називається каскадним розробкою продукту, тому що в цьому підході команди продовжують переходити до наступних етапів лише після того, як

досягнуті етапи, тобто потік є лише односпрямованим. Ми часто бачимо такі типи етапів і процесів під час наших завдань з управлінського консультування. Більшість компаній хочуть використовувати нові методи розробки продуктів, які поєднують ці два підходи – так званий гібридний підхід [32 с.22].



Рис.3.2. Два основных підходи до процесу розробки продукту [51]

Гнучкі процеси розробки продуктів, з іншого боку, стають все більш поширеними, оскільки вони можуть створювати нові продукти, які радують клієнтів, використовуючи менше ресурсів. Agile підхід покладається на спринти, цикли, які поєднують розробку з тестуванням клієнта. Більшість організацій, які кажуть, що вони Agile, дійсно використовують Agile між основними віхами для розробки своїх продуктів. Це гібридний підхід, який пропонує найкраще з обох світів, і підхід, який використовується в нашому agile-консалтингу.

Традиційний шестиетапний процес, описаний вище, є усталеним процесом, про який ви читали в підручниках і бачили в навчальних відео. Деякі з цих процесів можуть мати п'ять кроків або навіть сім чи вісім кроків, але основна ідея та сама. Це найсучасніша розробка продукту — на 1985 рік. Але сьогоднішні ринки, що швидко змінюються, технології, що швидко змінюються, і швидкі команди потребують бережливого підходу.

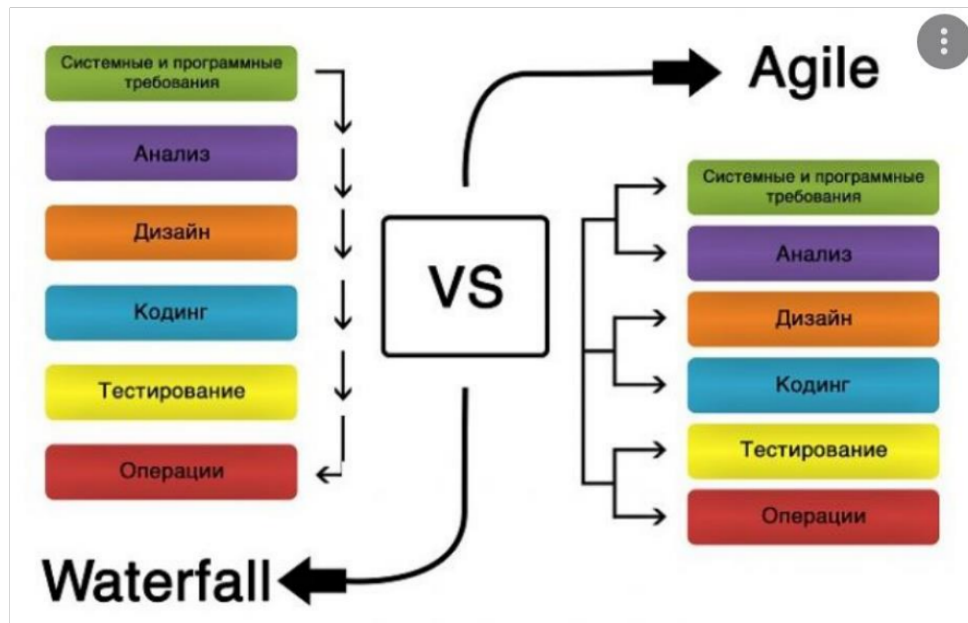


Рис.3.3. Порівняльна характеристика процесів Agile і Waterfall [51]

Ми рекомендуємо малювати елементи як з waterfall, так і з agile, щоб створити сучасний процес розробки продукту — таким чином ви отримаєте найкращі переваги обох систем. Ми також рекомендуємо, щоб у вас був швидкий і простий процес ескалації. Це трохи контрастує з Робертом Купером, який історично виступав за фіксовану серію етапів і оглядів.

Цей новий підхід полягає в тому, щоб мати мінімально життєздатний процес : достатньо процесу, але ніколи не забагато. Вона починається з простого усвідомлення того, що будь-який процес розробки продукту зводиться до двох потреб:

- Забезпечити нагляд виконавчої влади в точках перегину, де їм потрібно приймати інвестиційні рішення та,
- Направляйте команду до зниження ризику

Таблиця 3.1

Порівняльна таблиця процесів Agile і Waterfall [51]

	Agile	Waterfall
Суть	Гнучка модель розробки, заснована на ітеративних принципах	Каскадна система розробки, заснована на жорсткій послідовності процесу розробки
Дата створення	2001 г.	1956 року, 1961 р 1970 г.
Розробники	Група ІТ-фахівців (США)	Г. Беннінгтон, Хозьер, В. Уолкер Ройс
Принципи застосування	• найвищий пріоритет в задоволенні потреб замовника • протягом всього проекту команда і замовник щодня взаємодіють між собою і один з одним • робочий продукт — головний показник прогресу • роботу можна довірити тільки самоорганізованим, мотивованим команді • оптимальні терміни випуску робочого продукту — від 2 тижнів до 2 місяців.	• жорстка послідовність етапів розробки • перехід до нового етапу — тільки після успішного завершення попереднього • фіксована вартість продукту • замовник не залучається до безпосереднього процесу розробки • зміни можуть бути внесені тільки після завершення всього процесу розробки.
Плюси	1. високий рівень взаємодії між членами команди проекту 2. швидкий результат (робочий код) в результаті «спринтів» 3. стимулювання змін і поліпшень продукту під час його розробки 4. безпосереднє залучення замовника до робочого процесу.	1. зрозуміла і чітка схема робочого процесу 2. можливість підрахунку точної кількості витрачених на проект ресурсів 3. не вимагає витрат по налагодженню комунікацій між усіма членами команди.

Продовження таблиці 3.1

Мінуси	• ризик нескінченних змін продукту • велика залежність від рівня кваліфікації та досвіду команди • практично неможливо точно підрахувати підсумкову вартість проекту.	• пріоритет формального підходу до послідовності процесу роботи • неможливість внесення змін замовником до закінчення розробки продукту • в разі нестачі ресурсів страждає якість проекту через скорочення етапу тестування.
Компанії-практики	Unilever, ряд банків (Альфа Банк, Home Credit, Райффайзен Банк і т.д.)	Cisco Ericsson AB, Toyota (до 2010)
Підійде вам, якщо ...	1. над проектом працює досвідчена, висококваліфікована команда 2. ви працюєте над стартапом 3. потрібно швидко отримати робочу версію продукту 4. замовник виступає в якості партнера, а не інвестора 5. продукт розробляється в сфері, схильній до постійних змін.	1. більша частина або вся робота над проектом проводиться на аутсорсі 2. у вас є чітка концепція продукту, який хочете отримати 3. ви не обмежені в часі і ресурсах створення продукту 4. створення продукту або бізнесу побудовано на дотриманні суворої послідовності виконання задач.
Чи не підійде, якщо...	• ви не готові витратити додаткові ресурси на налагодження щоденної стабільної комунікації між усіма учасниками процесу • продукт повинен бути створений до конкретного терміну • бюджет проекту строго обмежений • вам потрібна детальна документація по всім процесам розробки.	• ви хочете створити інноваційний продукт або великий проект • ви не впевнені в концепції пропонованого проекту • фінансові ресурси не є ключовим обмежувачем в вашому проекті.

Тривалі, обтяжливі перевірки, коли команда повинна виправдовувати своє продовження існування кожні кілька тижнів або місяців, створюють забагато бюрократії і залишають команді занадто мало гнучкості. Це робить вищого

керівництва клієнтом протягом усього процесу. Крім того, хоча прихильники традиційного підходу фаз і воріт визнають, що розробка продукту є ітераційною діяльністю, вони продовжують намагатися вписати його в послідовну лінійну схему [28 с.58].

Підхід до мінімально життєздатного процесу передбачає тонку, але важливу зміну в мисленні. У той час як підхід фаз і воріт містить серію послідовних кроків, мінімально життєздатний процес визнає, що кожна частина процесу має багато дій, що виконуються одночасно і ітераційно. Замість того, щоб виконувати жорсткий набір результатів, команда співпрацює з вищим керівництвом у трьох перевірках, які показують, що концепція є здоровою, що існує відповідність між ринком і продуктом, і що все підготовлено до запуску продукту. Ці перевірки показують, що продовження інвестицій є виправданим.

Замість того, щоб мати заздалегідь встановлені результати, яких команда повинна досягти, щоб пройти рецензію, команда продовжує підтверджувати протягом усього процесу, що вона відповідає набору широких параметрів, які визначають проект. Часто ці ключові результати визначаються під час консультативної роботи з розробки продукту, де передові методи імпортуються та змінюються відповідно до вашої унікальної ситуації. Якщо він відповідає цим параметрам, керівництво має залишити команду в спокої; якщо вона не відповідає їм, команді потрібен бережливий процес ескалації, щоб повідомити вищому керівництву та повернутися на правильний шлях [17 с.84].

Ось як це працює. На початку проекту, можливо, після того, як виникла ідея продукту, але до того, як компанія інвестує великі долари, команда розробників і команда вищого керівництва приходять до згоди щодо ключових параметрів проекту, таких як:

- Вартість продукту
- Особливості
- Розклад

– Якість

– Надійність

Ці параметри повинні мати кількісний поріг, який команда не повинна перевищувати, як на схемі нижче. Ці кількісні параметри ми називаємо граничними умовами. Цей підхід передбачає, що команда вже виконала достатньо домашнього завдання, щоб точно встановити ці параметри та зробити їх кількісними.

Як тільки команда та керівництво погоджуються з цими граничними умовами, команда залишається наодинці, щоб зменшити ризики, пов'язані з виконанням кожної умови. Якщо здається, що команда на шляху до досягнення своїх цілей, тоді керівництво не втручається.

Крім того, у мінімально життєздатному процесі немає жорстких оглядів із готовим набором результатів. Ці огляди замінюються трьома реєстраціями протягом усього процесу, коли команда розробників відповідає потребам керівництва щодо забезпечення захисту своїх інвестицій. Вони демонструють життєздатність цих постійних інвестицій, показуючи, що команда розробників знижує ризики в усіх можливих категоріях: ринковий ризик, технічний ризик, ризик конкуренції тощо.

Якщо в будь-який момент – а не лише на заздалегідь визначених «ворітах» – команда визнає, що не досягне одного чи кількох своїх граничних умов (так званий «граничний розрив»), тоді команда розробників інформує команду вищого керівництва, а потім процес ескалації, який називається оглядом поза межами .

У такому огляді команда повідомляє про розрив граничних умов, який вони очікують. Команда також пропонує рішення щодо розриву кордону. Якщо менеджери погоджуються з цим рішенням, вони схвалюють його, і команда рухається вперед на цій основі. Якщо команда керівництва не погоджується із запропонованим рішенням, то слід особиста зустріч, на якій усі зацікавлені

сторони обговорюють нову граничну умову. Потім команда продовжує роботу на основі цієї нової специфікації. Такі огляди мають відбуватися днями чи тижнями, а не тижнями чи місяцями [37 с.39].

Встановлення граничних умов у поєднанні з оглядами поза межами зменшує бюрократію та паперову роботу. Це бережливий підхід до розробки нових продуктів, коли проблеми вирішуються швидко. Найголовніше, це зберігає впевненість команди менеджменту в своїх інвестиціях, водночас спрямовуючи команду розробників постійно знижувати ризик, працюючи до чіткого набору об'єктивних параметрів.

Мінімально життєздатний процес містить максимум три основні кроки з трьома реєстраціями після кожного кроку.

- Крок 1: Підгонка концепції
- Крок 2: Відповідність продукту/ринку
- Крок 3: Розробка

Думайте про кожну з цих фаз як про пов'язану з нею набір заходів і критерії виходу, які команда повинна виконати, щоб перейти на наступний етап. Ось типові види діяльності та критерії для кожного з цих трьох етапів:

Крок 1: Підгонка концепції

Діяльність на етапі Concept Fit гарантує, що ідеї продукту є найкращими ідеями продукту...

- Ідеї продукту відповідають баченню
- Команда вільна впроваджувати інновації та ітерації
- Технологія перевірена
- Проекти забезпечені належним чином за допомогою необхідних ресурсів
- Проекти вільні від усього, що заважає швидкому та ітеративному розвитку
- Є значний комерційний потенціал

До кінця цього етапу команда повинна мати чіткого лідера з підприємницькими здібностями. Команда повинна продемонструвати

керівництву, що час отримання доходу є передбачуваним, потенційна частка ринку велика, а потенціал доходу достатньо великий, щоб змінити ситуацію на компанію. Запропонована бізнес-модель повинна суміщати із загальною моделлю компанії. Це означає, що бізнес-модель проекту повинна нагадувати те, як компанія в цілому веде бізнес [43 с.56].

На цьому етапі також слід розглянути питання щодо бренду та клієнтів. Цей етап повинен включати дослідження ринку та прояснити, як запропонований продукт використовуватиме бренд компанії, а команда повинна мати можливість описати унікальну цінну пропозицію продукту. Команда також повинна розглянути відповідність запропонованого продукту поточним каналам збуту та його передбачуваній клієнтській базі.

Наприкінці цього етапу команда розробників має коротку перевірку з керівництвом, щоб встановити граничні умови для проекту та переконатися, що запропонований проект відповідає поточним стратегічним пріоритетам компанії.

Крок 2: Відповідність продукту/ринку

Діяльність на цьому етапі процесу розробки включає:

- Перевірка технології
- Визначення випадків використання
- Оцінка вартості розробки
- Підтвердження та кількісна оцінка комерційного потенціалу

До кінця цього етапу команда повинна була протестувати прототипи з користувачами, щоб підтвердити відповідність передбачуваному ринку. Вони повинні були не тільки визначити варіанти використання, але й визначити, де рішення найкраще відповідає його ринку. Команда також повинна була розглянути технічні та ринкові ризики, пов'язані з проектом. У разі справді нових продуктів додатковий акцент слід робити на генерації ідей, але також бути дуже обережним у виборі найкращого з набору потенційних нових продуктів [36 с.72].

Щоб вийти з цього етапу, команда також повинна продемонструвати, що вона має детальний бюджет, точно розрахувала витрати, пов'язані з розробкою продукту, і визначила його потенціал прибутку.

Під час перевірки в кінці цього етапу команда більш детально визначає продукт і демонструє його технічну доцільність. Команда приблизно визначає терміни та бюджет проекту, а також удосконалює бізнес-модель.

Крок 3: Розробка

Заходи на цій фазі процесу розробки включають:

- Розробка мінімально життєздатного продукту (MVP)
- Підтвердження бізнес-плану
- Вивчіть дослідження, щоб дізнатися більше про клієнтів і як їх охопити
- Розробка будь-якої допоміжної інфраструктури, яка потрібна клієнту для використання продукту
- Навчання торгового персоналу (якщо потрібно)

Фаза запуску ринку – це період, коли продукт готується до зустрічі з реальними клієнтами. На цьому етапі команда створює серію ітерацій свого прототипу продукту в тісному спілкуванні та співпраці з клієнтами. Це також точка неповернення, коли компанія оцінює готовність продукту до запуску. Області уваги включають якість продукції, продуктивність продукту, отримання оптимального набору функцій і демонстрацію можливостей підтримки клієнтів [15 с.52].

Вийти з цієї фази означає увійти в фазу продажу. Керівництво має затвердити витрати команди на маркетинг і план виходу на ринок. Команда також може планувати майбутнє, визначаючи функції, які вони реалізують у майбутніх поколіннях продукту. Команда повинна продемонструвати, що MVP працює за планом і що ринок і план продажів готові до роботи. Подумайте про кінцевий результат кожної з цих фаз або кроків як про випуск продукту. У цій триступінчастій схемі кожен крок є елементом більшого плану випуску.

- Фаза Concept Fit завершується випуском для фінансованої команди
- Фаза пристосування продукту/ринку завершується випуском для організації
- Фаза розробки випускає продукт у світ

Завдяки такому мисленню методи Agile узгоджуються з цим триступеневим мінімально життєздатним процесом, щоб створити гібридний підхід, який поєднує найкращі елементи старомодних процесів на основі етапів і воріт, а також більш спритних і економічних методів. Наприклад, для кожного проекту команда розробників і вище керівництво повинні розробити набір критеріїв виходу для трьох етапів, «обов'язково», які команда має продовжити до наступної фази, відповідно до встановлених ними граничних умов. Щоб прив'язати мінімально життєздатний процес до підходу Agile, команда розробників могла б прив'язати кожен критерій виходу до певного спринту. Наприклад, щоб вийти зі стадії Product/Market Fit, керівництво та команда розробників можуть вирішити, що їм потрібно відобразити залежності, які команда розробників має від інших команд. Це може прив'язати створення цієї карти до спринту, плануючи, що карта залежностей буде під рукою до кінця Спринту 1; детальний бюджет наприкінці Спринту 2; і чіткий звіт про потенціал прибутку до кінця Спринту 3 [43 с.73].

Старомодні, послідовні етапи та процеси, як правило, використовують універсальний підхід до розробки нового продукту. Вони ставлять проекти через набір жорстких етапів, незалежно від того, чи стосуються ці віхи до поточного проекту. У мінімально життєздатному процесі проект має лише необхідні етапи. Наприклад, якщо ви розробляєте поступове вдосконалення наявного додатка, може не знадобитися демонструвати відповідність концепції. Якщо ваш існуючий продукт є успішним, то ви вже довели концепцію, а також відповідність продукту/ринку. Для такого проекту може знадобитися лише одна перевірка між командою та керівництвом.

Немає необхідності мати три реєстрації, де вони не додають цінності – і якщо немає причин мати три, то, безумовно, немає причин мати п'ять! Насправді, наявність трьох реєстрацій може зменшити цінність, додавши зайві витрати та бюрократію. Майте лише віхи, які мають сенс для вашого проекту.

Визначте критерії виходу для кожної реєстрації з точки зору набору загальних граничних умов, які команда розробників і вище керівництво визначили для проекту. Цей підхід у поєднанні з мінімально життєздатним процесом лише з трьома реєстраціями дає можливість керування за винятками. Це означає, що керівництво втручається лише тоді, коли здається, що команда порушить одну або кілька граничних умов.

Цей підхід «управління за винятками» є економним способом розробки нових продуктів. У поєднанні з описаним вище трьохетапним мінімально життєздатним процесом він гарантує, що компанії мають передбачуваність і якість процесу, необхідні керівництву для прийняття правильних інвестиційних рішень, а також гарантує, що команди витрачають більшу частину свого часу на зниження ризику та додавання вартості продуктів у способи, про які клієнти насправді піклуються [48 с.92].

І саме в цьому полягає мінімально життєздатний процес. Назвіть це підходом Златовласки : правильно розробити процес . Не так мало процесів , що настає хаос, але не так багато процесів , щоб команда відволікала від свого найважливішого пріоритету: створення продуктів, які радують клієнтів і відповідають бізнес-цілям.

3.3. Невдалий досвід компаній при введенні нового товару

Дивно усвідомлювати, що протягом історії було багато збоїв у продукті, і люди, здається, не пам'ятають багато з них, якщо не мали особистого досвіду з

продуктом. Ось кілька поширених прикладів, які розбили багато сердець (табл.3.2):

Таблиця 3.2

Невдалий досвід компаній при введенні нового товару

Продукт	Чому це не вдалося?
Samsung Galaxy Note 7	Продукт мав недоліки , які зробили його непридатним для використання
Apple Maps	Продукт був слабким з точки зору продуктивності, і він був погано спланований.
Кіберпанк 2077.	Продукт мав недоліки , які робили його непривабливим і розчаровуючим.
Сенсорна панель HP	Продукт мав погану операційну систему, що призвело до того, що він був непрактичним.
Бальзам для губ Cheetos	Попит на цей товар був відсутній. Це не відповідало потребам чи бажанням клієнта
Запущений Burger King у 2013 році	Ціна товару була неправильно визначена, і це не допомогло у вирішенні існуючої проблеми
Майкрософт Боб.	Продукт не досяг поставлених цілей , така ситуація викликала відсутність попиту серед користувачів.
Домашня сторінка Facebook	Команда продукту не змогла зрозуміти аудиторію , їхня стратегія була неправильно, а клієнти не були задоволені продуктом
Microsoft Zune	Продукт не був вдалим з точки зору інноваційного та маркетингового плану, тому не міг відставати від конкурента.
Епл Ньютон. Apple Newton	Продукт був не тільки неправильно оцінений , але він також був недоліком з точки зору багатьох аспектів, і він не виправдав очікувань.

Samsung Galaxy Note 7. Було зрозуміло, що проблема з програмним забезпеченням акумулятора продукту призвела до того, що телефони загорілися в різних випадках, у тому числі під час польоту. Після цього Департаменту транспорту довелося вскочити і визнали незаконним перевезення Note 7 у рейсі. Пізніше того ж року Samsung підтвердила несправність акумулятора продукту, і продукт був повністю залишений.

Чому це не вдалося? Продукт мав недоліки , які зробили його непридатним для використання .

Apple Maps. Всі ми пам'ятаємо прогнози майя щодо кінця світу того року. Ну, це якось так! Звісно, згідно з Apple Maps .

Після оновлення до IOS 6 власники iPhone були здивовані, дізнавшись про цю нову програму Apple Maps. І вони одразу почали використовувати його... аби заблукати в різних частинах свого міста, побачити неправильне розміщення відомих пам'яток, фальшиві кадри зруйнованих мостів та будівель. Пізніше з'ясувалося, що розробка Apple Maps була прискорена і в першу чергу була приречена на невдачу [45 с.67].

Чому це не вдалося? Продукт був слабким з точки зору продуктивності , і він був погано спланований.

Кіберпанк 2077. Що може піти не так з найбільш очікуваною грою, яка буде випущена в 2020 році, році катастроф? Ну, будь то невдача, чи недоліки продукту , радість швидко затихла, оскільки гра виявилася розчаруванням для геймерів у всьому світі, оскільки вони виявили величезну кількість збоїв і помилок. Пізніше кажуть, що навіть розробники були незадоволені тим , як створювалася гра і як вона вийшла. Ходили чутки, що для розподілу робочого навантаження найняли недосвідчених розробників , що могло бути причиною багатьох помилок і неохайної роботи.

Чому це не вдалося? Продукт мав недоліки , які робили його непривабливим і розчаровуючим .

Сенсорна панель HP. Сенсорна панель повинна була конкурувати з Ipad від Apple, але проіснувала на ринку лише сім тижнів. Так що трапилося? Проблема полягала в неправильному часі та поганій операційній системі .Продукт швидко з'явився на ринку через кілька місяців після Ipad 2 від Apple, який був тоншим за формою і швидшим за продуктивністю. Загалом, продукт не мав нічого нового, щоб запропонувати користувачам, які вже були занадто дружні з абсолютно новим iPad. Крім того, програмне забезпечення WebOS виявилось величезним провалом, що не допомогло ситуації на краще [25 с.82].

Чому це не вдалося? Продукт мав погану операційну систему, що призвело до того, що він був непрактичним.

Бальзам для губ Cheetos . Коли ви зупиняєтеся, щоб подумати про це на секунду, це факт, що люди завжди борються з пилом Cheetos на кінчиках пальців, руках, клавіатурі та буквально будь-якому іншому, тому цілком зрозуміло, що ідея навмисного нанесення аромату Cheetos бальзам для губ на губах зрештою не сподобався клієнтам. Незалежно від того, наскільки вони чудові на смак, не кожна закуска входить у нашу рутину макіяжу. Про що думала компанія, випускаючи такий продукт, ми ніколи не дізнаємося. Але ми знаємо, що результат виявився таким, якого ви очікували, і продукт не зміг залишитися на полицях магазинів. Якщо ви запитаете мене, у капицях Лас-Вегаса, які працюють цілодобово, 7 днів на тиждень, після занадто великої кількості порцій текіли були прийняті кращі рішення щодо виробництва.

Чому це не вдалося? Попит на цей товар був відсутній . Це не відповідало потребам чи бажанням клієнта.

Запущений Burger King у 2013 році, Satisfries мав бути більш здоровою альтернативою звичайній картоплі фрі, оскільки він мав поглинати менше олії. Однак картопля фрі виявилася значно дорожчою і в першу чергу не відповідала бажанням і потребам клієнтів : люди віддають перевагу картоплі фрі, тому що вона смачна, а не тому, що вона здорова. Продукт був знятий з виробництва протягом року і ніким не пропущений!

Чому це не вдалося? Ціна товару була неправильно визначена , і це не допомогло у вирішенні існуючої проблеми.

Майкрософт Боб. Боб був невдалим експериментом, який Microsoft провела ще в 1995 році. Мета полягала в тому, щоб зробити ваш комп'ютер більш зручним для початківців, його легшим для розуміння та розуміння. Спочатку він був розроблений як зручний інтерфейс, щоб уникнути залякування нових користувачів [34 с.87].

Однак виявилося, що користувачі зрештою знайшли інтерфейс нудним і радше дратівливим, ніж корисним. Пізніше його було припинено на початку 1996 року, але через багато років Білл Гейтс мав що сказати з цього приводу. Він заявив, що ця ідея випередила свій час і потребує більшого ринку та обладнання, яке покращилося в продуктивності.

Чому це не вдалося? Продукт не досяг поставлених цілей, така ситуація викликала відсутність попиту серед користувачів.

Домашня сторінка Facebook. Додаток, запущений Facebook у 2013 році, був розроблений, щоб надати користувачам кращий досвід роботи в мобільній атмосфері. Він мав деякі функції, які полегшили та пришвидшили роботу користувачів Facebook. Наприклад, ви можете переглядати Facebook, не розблоковуючи телефон. Проте продукт не зміг зацікавитися ринком і не відповідав вимогам клієнтів. Також стверджувалося, що команда розробників продукту складалася з користувачів iPhone. Ця ситуація, ймовірно, спричинила плутанину та нездатність задовольнити очікування користувачів Android, оскільки команда не була знайома з системою Android.

Ще одна причина його падіння: перші користувачі продукту скаржилися на його роботу, складність перемикання між програмою та оригінальним інтерфейсом своїх телефонів, а також відсутність параметрів налаштування. Крім того, у 2010-х роках усвідомлення людьми впливу соціальних мереж на їхнє життя постійно прогресувало. Тому Facebook Home не був відповіддю на скорочення часу використання екрана або відпочинок від соціальних мереж [7 с.14].

Чому це не вдалося? Команда продукту не змогла зрозуміти аудиторію, їхня стратегія була неправильною, а клієнти не були задоволені продуктом.

Microsoft Zune. Zune від Microsoft здійснив свій перший запуск через п'ять років після iPod від Apple. У той час iPod вже був у ходу і продавався як божевільний. Отже, чи було розумним кроком ігнорувати час? Ми знаємо, що

інноваційні функції продукту іноді можуть компенсувати цей невдалий час, але у Zune цього не було. Він, на жаль, не мав жодних особливостей, які б відрізняли його від iPod. Крім того, йому не вистачало деяких основних речей, які надала Apple: він не пропонував те, що робив iTunes, а стиль його реклами не відповідав пересічним клієнтам. Враховуючи все це, Microsoft неминуче припинила виробництво в 2012 році.

Чому це не вдалося? Продукт не був вдалим з точки зору інноваційного та маркетингового плану, тому не міг відставати від конкурента.

Епл Ньютон. Apple Newton, планшет із сенсорним екраном, був в першу чергу розроблений для користувачів, які віддають перевагу використанню чогось більш практичного та портативного, ніж комп'ютери. Запущений у 1992 році, цей «персональний цифровий помічник» вразив уми всіх. Щось, на чому ви можете писати власним почерком, працює як калькулятор, постачається з вбудованим модемом і поміщається в долоні? Підпишіть мене!

Apple навіть вважала, що цей продукт запустить нову індустрію, тож що пішло не так? Перш за все, у продукту були проблеми з акумулятором та деякі дефекти екрану. Крім того, довгоочікувана функція, яка була представлена як найважливіша, почерк не спрацював так добре, як обіцяли. У ньому були збої, і в цілому він не мав успіху [32 с.19].

Ще одним фактором його провалу була неправильна ціна. У той час Apple Newton була дуже дорогою (699 доларів), що ускладнювало покупку для споживачів.

Чому це не вдалося? Продукт був не тільки неправильно оцінений, але він також був недоліком з точки зору багатьох аспектів, і він не виправдав очікувань.

Кожен успішний продукт має власну здатність вирішувати наші проблеми та вносити свої функції в наше повсякденне життя. Те, що робить успішний продукт, завжди пов'язане з досвідом користувача.

Коли ви розробляєте свій продукт, найбільша помилка, яку ви можете зробити, — це визначитися з ідеєю, не проводячи достатнього дослідження ринку. Ваш продукт повинен відповідати певному попиту чи потребі користувачів, і щоб зрозуміти, чого хочуть люди, не нехтуйте цим важливим кроком. Це змінить правила гри, щоб уникнути збою продукту.

Відомо, що яким би чудовим не був ваш продукт, він чудовий лише в межах розуміння вашого користувача. Корисно включити підказки, інструктивні посібники та навчальні посібники, щоб людям було краще спочатку ознайомитися [42 с.64].

Навіть якщо ваш продукт найкращий, ви нічого не досягнете, якщо люди не знають, що він існує. Тому витрачайте величезні зусилля на рекламу, просування, соціальні мережі, блоги та рекламу свого продукту.

У більшості випадків люди роками чекають, поки продукт з'явиться на ринку, після того, як їх бачать усієї реклами. Це може призвести до того, що вони мають високі очікування щодо вашого продукту. Якщо не високо, то принаймні очікують побачити те, що їм обіцяють. Тому важливо бути чесним і чітким у своєму продукті і не обіцяти нічого, чого не зможеш досягти! Незважаючи на те, що бажання вивести свій продукт на ринок якнайшвидше може бути досить спокусливим, постарайтеся пам'ятати, що створення чогось, що має справжню цінність і допоможе вам підтримувати відносини з клієнтами, може потребувати часу.

ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 3

Розробка нового продукту зазвичай йде за процесом, розділеним на етапи, фази або кроки, за допомогою яких компанія замислює ідею нового продукту, а потім досліджує, планує, проектує, прототипи та тестує її, перш ніж випустити її

на ринок. Нижче ми обговоримо етапи розробки нового продукту за допомогою прикладів.

Встановлення граничних умов у поєднанні з оглядами поза межами зменшує бюрократію та паперову роботу. Це бережливий підхід до розробки нових продуктів, коли проблеми вирішуються швидко. Найголовніше, це зберігає впевненість команди менеджменту в своїх інвестиціях, водночас спрямовуючи команду розробників постійно знижувати ризик, працюючи до чіткого набору об'єктивних параметрів.

Старомодні, послідовні етапи та процеси, як правило, використовують універсальний підхід до розробки нового продукту. Вони ставлять проекти через набір жорстких етапів, незалежно від того, чи стосуються ці віхи до поточного проекту. У мінімально життєздатному процесі проект має лише необхідні етапи. Наприклад, якщо ви розробляєте поступове вдосконалення наявного додатка, може не знадобитися демонструвати відповідність концепції. Якщо ваш існуючий продукт є успішним, то ви вже довели концепцію, а також відповідність продукту/ринку. Для такого проекту може знадобитися лише одна перевірка між командою та керівництвом.

ВИСНОВКИ

Не дивно, що розробка нового продукту та представлення його громадськості — завдання не з легких. Виведення продукту на ринок вимагає багато витрат. Потрібна велика праця та цілеспрямованість, не кажучи вже про гроші. Але якщо ви усвідомили потребу, яка не задовольняється поточним ринком, важливо зрозуміти процес, якщо ви хочете досягти успіху.

Вивести новий продукт на ринок є багато проблем. Мозковий штурм вашої ідеї є першим кроком до формалізації вашої концепції. Потім можна переходити до визначення витрат і потенційного прибутку. Розробка вашого продукту за допомогою прототипу дозволить вам провести дослідження ринку, щоб удосконалити та покращити його. Після того, як продукт стане настільки якісним, настав час його маркетингу та продажу. Дотримуючись описаного тут процесу, ваша мрія може стати реальністю.

Приблизно від 25 до 45% проектів нових продуктів зазнають невдачі і не продають його на ринок, а близько 46% ресурсів, витрачених на розробку та запуск нових продуктів, спрямовуються на підприємства, які не досягають успіху. За словами Роберта Купера, основними причинами невдачі нового продукту є: неадекватний аналіз ринку, дефекти продукту, відсутність ефективних маркетингових зусиль, вищі витрати, ніж очікувалося, і конкурентна реакція. Крім того, запуск продуктів не вдається в основному з таких причин [3]: нездатність підтримувати швидке зростання продажів, продукти не відповідають вимогам і немає чіткого ринку для потреби в продукті.

З досвіду багатьох компаній свідчить, що більшість нових продуктів виходять з ладу через поганий маркетинг. Тут я маю на увазі справжній маркетинг, а не сучасну ідею, що я віджимаю лише рекламу.

На жаль, занадто багато керівників хочуть вірити, що майже ідеальні продукти – це все, що потрібно для успіху. Але вони регулярно виходять з ладу

або тому, що ринок не вважає їх цінними (за ціною), або тому, що, якщо вони добре підходять, ніхто про них не знає.

Є три маркетингові ролі, які відчайдушно потрібні компаніям:

- Спостерігати та осягати ринок через структуру маркетолога, розуміючи тонкі речі, пов'язані як із створенням продукту, який задовольняє, але й із створенням продукту, який буде продавати. Це вимагає глибокого розуміння людської поведінки та інстинктів щодо того, як речі продаються на ринку.
- Повернути в компанію те, чого навчилися, щоб вся компанія працювала більш ефективно. Особливо, щоб вплинути на вибір дизайну продукту, вибір виробництва, вибір ціни, розповсюдження та планування просування продукту на ринку.
- нести відповідальність за продаж продукту - вибір розподілу, вибір комунікації та виконання всього цього.

Ці три ролі зазвичай не повністю виконуються особами в відділі маркетингу. Це добре, якщо вони добре виконані. На жаль, інженери занадто часто вважають, що розуміють клієнтів, коли вони цього не розуміють. Тому будьте дуже уважні. Недолік: більшість нових продуктів виходять з ладу, тому що ці три ролі не були виконані належним чином або взагалі. Це особлива криза стартапів. е викликає поломку Насамперед невдача спроектувати та побудувати відповідно до очікувань - іноді очікування хибні, а іноді інженери терплять невдачу. Третя причина - недостатнє фінансування проекту та відсутність зобов'язань щодо нього.

Створення одного дивовижного продукту – це лише початок. Пошук способів розширення продукту за допомогою варіацій може допомогти вам завоювати ще більшу частку ринку та залучити нових клієнтів. Як тільки ви отримаєте успішний продукт, наступним кроком буде розпочати створення асортименту продуктів, який максимізує прибутковість.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Балабанов І.Т. Фінансовий менеджмент. К., 2020. 325-333с.
2. Благосєв В. Маркетинг у визначеннях та прикладах. К, "ДваТри", 2019. 24-43 с.
3. Вітлінський В.В. Ризикологія в економіці та підприємництві: монографія; Київ. нац. екон. ун-т. К.: КНЕУ, 2016.480с.
4. Волков О.І., Денисенко М.П., Гречан О.П. Економіка й організація інноваційної діяльності .*Підручник*-К.: ВД «Професіонал» 2017. 960 с.
5. Глущенко В.В. Управління ризиками. *Страховання*. Залізничний: Крила, 2020 с. 543-560.
6. Губіна І., Кириченко Н., Рубченко М., Сіваков Д., Шмаров А. No risk - no glory. *Експерт*. № 37.2016. С.24-31.
- 7.Діхтль Е., Х. Гершген. практичний маркетинг. К., "Вища школа", 2018. 675 с.
- 8.Єгорова Є.Є .Системний підхід оцінки ризику. *Управління ризиком*. 2020. -№2. -С.12-13.
- 9.Жіделєєва В.В., Каптейн Ю.М. «Економіка підприємства» К: Інфра 2016 С.88
- 10.Кадинська О. А. Управління фінансовими ризиками. К. Інфра.К .2020. С. 295
- 11.Качалов Р.М. Управління господарським ризиком. - К.: Наука, 2020. - 192с.
- 12.Кузнєцова І.О., Кравченко В.О., Малютенко О.Ю. Науково-методичні аспекти процесу управління стратегічними ризиками. АТЛАНТ, 2018 . С.137 - 134
14. Лук'янова В.В., Головач Т.В. Економічний ризик: *Навч. посібник*. К.: Академ-видав, 2017.138-143 с.
15. Маркетинг: *Підручник*. К: Банки та біржі, Юніті, 2016. С. 149–150.
16. Овчаров А.О. Ризик – менеджмент. *Ризик*. 2021. №3 с. 4-24.
17. Олексій Молотков. Фінанси. Від ідеї до поліції. *Консультант*. № 19 жовтня 2018 . 23-24 с.

18. Ризик-менеджмент: *Підручник*. В. Н. Вяткін, І. В. Вяткін, В. А. Гамза, Ю. Ю. Єкатернославський, Дж. Дж. Хемптон; К.: Видавничо-торгівельна корпорація "Дашков і К", 2019. 512-535 с.
19. Сонцов С.О. Комплексна оцінка інвестиційних ризиків на основі аналізу факторів маркетингової середовища. Проблеми системного підходу в економіці. 2020. № 2.
20. Соколінська З. Економічний ризик у діяльності комерційного банку. К., 2017. 89с
21. Кеворков В.В. Стратегічний маркетинг. Маркетинг послуг. брендами. Розробка нового товару або послуги: як уникнути помилок і ризиків <http://www.aup.ru/books/m59/>
22. Едванс Дж. Р., Б. Берман. Маркетинг., М., "Економіка", 2019. 68-87 с.
23. Етапи виведення нового товару на ринок <https://pro-consulting.ua/ua/pressroom/vyvod-novogo-produkta-na-rynok-opredelenie-strategii>
24. Розроблення та впровадження нового товару на ринок https://pidru4niki.com/1274071450427/marketing/rozroblennya_vprovadzhennya_novogo_tovaru_rinok
25. Методи аналізу ризику [Електронний ресурс]. https://financial.lnu.edu.ua/wp-content/uploads/2018/09/NMK_L_2_IT.pdf
26. Ілляшенко С. М. Теоретико-методичні підходи до аналізу ринкових перспектив та стимулювання впровадження екологічних інновацій. *Продуктивні сили України*..№ 2 (003). 2017. С 128.-119
27. Ілляшенко С.М. Товарна інноваційна політика : *підручник*. Суми: ВТД "Університетська книга", 2017. 281 с.
28. Ілляшенко С. М. Управління інноваційним розвитком : *навчальний посібник*. Суми: ВТД «Університетська книга» К. : Видавничий дім „Княгиня Ольга”, 2016. 324 с.

29. Ілляшенко С. М. Управління портфелем замовлень науково-виробничих підприємств : *монографія*. Суми: ВТД "Університетська книга", 2018. 272 с.
30. Ілляшенко С. М. Формування ринку екологічних інновацій: економічні основи управління: *монографія*. ВТД "Університетська книга", 2020. 250 с
31. Кадинська О. А. Управління фінансовими ризиками. 2020. С. 295
32. Качалов Р.М. Управління господарським ризиком. К.: Наука, 2020. 192с.
33. Карась Л.О. Ухвалення управлінського рішення з урахуванням ризику. *Проблеми теорії та практики управління*. 2019. №3. С.15-19.
34. Карпунцов М.В. Управління ризикостійкістю підприємства. *Економіка та держава*. №9. 2018. С.72-74
35. Карпунь І.М. Ризики в інноваційній діяльності підприємств. *Науковий вісник НЛТУ України*. 2019. Вип. 19.12. С. 202 - 207.
36. Качалов Р.М. Управління господарським ризиком. К.: Наука, 2020. 192 с.
37. Кравченко В.О. Основи менеджменту. *Навчальний посібник*. Одеса, ОНЕУ, №8 від 15 травня 2012 року.
38. Кравченко В.О., Малютенко О.Ю. Особливостями управління інноваційними ризиками в умовах невизначеності. *Науковий інформаційний журнал "Бізнес Інформ"* . №9 (2), видавничий центр ОНЕУ, 2019. с. 72-75.
39. Кузнєцова І. О. Моніторинг як складова процесу управління підприємством: теорія та методологія: *монографія*. Одеса: Друкарський дім, 2019. 228 с.
40. Кузнєцова І. О. Формування стійких конкурентних переваг: концептуальна модель. *Вісник соціально-економічних досліджень: зб. наук. праць Одеського державного економічного університету*. Одеса, 2020. № 40. С. 68-71.
41. Кузнєцова І.О. Планування діяльності підприємств: структурний аспект: *Монографія* .Одеса: 2018. 209с.
42. Кулікова Є.Є. Управління ризиками. К.: 2016. 110 с.
43. Лапуста М.Г., Шаршукова Л.Г. Ризики у підприємницькій діяльності.

К: ІНФРА, 2016. 224с.

44. Логінова І.О. Процес управління еколого-економічним ризиком. *Збір. матеріалів міжкаф. науково-метод. семінару*.СМДА:Львів,2016.Вип.6.175-179с.
45. Лук'янова В.В., Головач Т.В. Економічний ризик: *Навч. посібник*. К.: Академ-видав, 2017.138-143 с.
46. Маркетинг: *Підручник* . К: Банки та біржі, Юніті, 2016. С. 149–150.
47. Мединський Володимир Григорович. Інноваційний менеджмент: *Підручник*. К.: Інфра.К, 2018.293 с.
48. Методи аналізу ризику [Електронний ресурс].
<https://ukrpublic.com/aktualne/metodi-analizu-rizikiv-ta-jikh-otsinka.html>
49. Овчаров А.О. Ризик – менеджмент. *Ризик*. 2021. №3 с. 4-24.
50. Олексій Молотков. Фінанси. Від ідеї до поліції.*Консультант*.№ 19 1 жовтня 2018 . 23-24 с.
51. Блог → Школа РМ. URL: <https://worksection.com/ua/blog/waterfall-vs-agile.html>