

ОЦЕНКА НА ИДЕИТЕ И ФОРМИРАНЕ НА КОНЦЕПЦИЯ ЗА НОВИТЕ ПРОДУКТИ

1. ОЦЕНКА И ПОДБОР НА ИДЕИТЕ ЗА НОВИ ПРОДУКТИ

Оценката на идеите за нови продукти цели първоначален подбор на идеите и елиминиране на онези от тях, които не съответстват на фирмената иновационна стратегия. Оценката на идеята не е еднократно действие, а процес, който продължава през всички етапи от реализацията на конкретен иновационен проект. Информацията за обема на продажбите и евентуалните разходи нараства на всеки етап, което дава възможност за използването на различни по сложност и степен на достоверност методи за оценка на идеите. Поради това в различни изследвания на иновациите с понятието оценка се означават различни междинни етапи на подбор. Най-пълна представа за различни видове оценки дава моделът на Р. Купър, разгледан във втора глава. Всеки етап от иновационния процес завършва с оценка, която включва технически и пазарни критерии.

Съвременните изследвания показват, че иновациите не успяват главно поради три причини:

- липса на необходимост от тях;
- несъответствие на иновацията в достатъчна степен на определена потребност;
- иновацията не е въведена на пазара чрез подходящ маркетинг микс.

Ето защо оценката на идеите трябва да включва тестване на самата идея (потвърждаване на необходимостта от нов продукт), тестване на прототипа (да се докаже, че може да се задоволи определена потребност) и тестване на пазара (да се установи доколко е подходящ избраният маркетинг микс).

През етапа на първоначалната оценка на идеите за нови продукти в повечето случаи липсват точна спецификация на продукта, данни за суровини и материали, оценките за пазара също са ориентировъчни. Следователно логичен е въпросът защо фирменото ръководство се нуждае от подобна оценка. Отговорът се съдържа в наличието на ограничени ресурси на фирмата и необходимостта ръководството е да намери подходящи методи за сравняване на идеите и насочване на ресурсите към най-перспективните.

Ограничеността на информацията за оценка на идеите предполага, че на този етап ще се извърши в по-голяма степен стратегически подбор на идеите, отколкото детайлизиран анализ на потенциала на даден продукт.

Критериите за оценка са различни в зависимост от отрасловата принадлежност на фирмата и ситуацията, в която тя се намира. Поради това не е възможно да се разработи списък с универсални критерии, а е необходимо всяка фирма да разработи своя система за оценка и подбор на генерираните идеи за нови изделия и технологии.

Най-грубата ранна оценка на идеята трябва да включи отговори на въпросите:

- Каква е значимостта на новото изделие или услуга за пазара?
- Свързан ли е новият продукт с основната дейност и придобития опит на фирмата?
- Може ли фирмата да поддържа конкурентно предимство на този продукт в сравнение с конкуренцията?

Тази оценка може да бъде направена чрез допитване до служители на фирмата в развойното звено, производството, маркетинга и финансите.

Един от известните изследователи на иновационните процеси Т. Кучмарски предлага шест групи критерии, които могат да се приложат от фирмите¹:

- Роля на новите продукти за растежа на фирмата.
- Съответствие на продукта с категорията стоки и услуги, които фирмата предлага.
- Съответствие на новите продукти на фирмената стратегия.
- Принадлежност на продукта или услугата към нова категория.
 - Възможности на фирмата да развие новия продукт.
 - Финансов риск.

Фирмите сами трябва да изберат групите критерии, които трябва да включат при оценка на идеите в зависимост от своята иновационна стратегия.

Ролята на новите продукти за фирмения растеж може да се приложи като критерий тогава, когато иновационната стратегия на фирмата определя като цел новите продукти да допринесат за растежа. В този случай към идеите за нови продукти могат да се предявят следните изисквания:

- да съдействат за навлизането в нов вид бизнес, който развива фирмената дейност;
- да разширяват пазарния дял за даден продукт или услуга;
- да допринасят за ценово предимство на фирмата, което ще има като резултат нараснал пазарен дял;

¹ Kuscmariski, T., Screening Potential New Products, Planning Review, July-August 1992, pp. 24-31.

- да създадат нова категория пазар-продукт, което ще доведе до чувствително нарастване на продажбите.

Начините, по които идеите за нови продукти могат да допринесат за фирмения растеж, са различни и всеки от тях крие различна степен на риск. Например разработената от български производител бира с плодов аромат е много по-рисковано начинание в сравнение с решението на Данон да въведе нова серия плодови млека на пазара, тъй като последният продукт е от категория, позната на потребителя.

Съответствието на продукта с категорията стоки и услуги, които фирмата предлага, е критерий, който може да бъде използван тогава, когато иновационната стратегия цели да се търсят нови идеи в областите, в които фирмата има силни позиции. Например ако фирмата се позиционира на пазара като производител на висококачествени продукти, идеите за създаването на продукти с по-ниски разходи и по-ниско качество ще се окажат неприемливи. Идеите, оценени по този критерий, трябва да отговарят на следните изисквания:

- да бъдат с доказана привлекателност за клиентите;
- да принадлежат към продуктова категория, в която не доминират една или две фирми;
- да са насочени към категория, в рамките на която могат да се предлагат множество модификации на продуктите, които са търсени от потребителите;
- да не изискват размер на инвестициите, които фирмата не може да осигури.

Този критерий за оценка насърчава към консервативна иновационна стратегия, която цели максимална синергия с продуктите, които фирмата произвежда. В някои случаи тези продукти се имитират лесно от конкурентите. Редица автори посочват пазарната, технологичната и продуктовата синергия като предимство за фирмата, но трябва да се отчита обстоятелството, че те са полезни тогава, когато фирмата има ясно открояващо се конкурентно предимство и предлага търсени от потребителите стоки или услуги.

Съответствие на новите продукти на фирмената стратегия. Този критерий предполага оценката на идеите за нови продукти да включва:

- Технологично превъзходство на новите продукти пред текущо предлаганите от фирмата.
- Конкурентно предимство чрез използването на съществуващата система на дистрибуция.
- Възможност на новия продукт да осигури присъствие на фирмата на пазари, на които до този момент фирмата не продава.
- Да дава възможност на фирмата да развие нови технически и пазарни умения.

- Насоченост на идеята за нов продукт към пазари, които се разрастват.
- Да използва неоползотворен капацитет.

Оценката на възможностите на фирмата да създаде новия продукт предполага да се преценят:

- Възможността да се използва патентовано изделие или технология.
- Способността на новия продукт да използва ефективно производствената система на фирмата.
- Способността на продукта да използва пазарите и каналите за реализация.
- Способността на продукта да използва технологичните, инженерните, проекто-конструкторските и маркетинговите умения на фирмата.

Финансовите показатели са изключително важни, защото нововъведенията се правят с цел да се увеличи печалбата на фирмата. Оценката на разходите обаче на първия етап от подбора на идеите е затруднена поради липсата на достатъчно информация и невъзможност да се изразят количествено всички фактори, които ще окажат влияние върху реализацията на проекта. Когато проектът предвижда модификация на едно изделие, финансовата оценка може да бъде направена с по-голяма точност още на този първи етап на пресяване на идеите. Показателите, които могат да се използват, са: размер на приходите, печалба преди облагане, възвръщаемост на инвестициите, срок на откупуване, брутна печалба, възвръщаемост върху нетните инвестиции. Тези показатели трябва да се изчислят с по-голяма точност през етапа на бизнес анализа.

Критерии за оценка на новите продукти

I. Критерии за задължителните условия:

1. Съответствие на иновацията на фирмения предмет на дейност.
2. Технологична и пазарна осъществимост на проекта.
3. Други задължителни критерии (обемът на потенциалния пазар да съответства на определен минимум и др.).

II. Критерии за необходимите условия:

1. Предимства на продукта (уникалност, по-ниска цена, по-високо качество и др.).
2. Пазар на продукта (размер на пазара, отсъствие на водещ конкурент и др.).
3. Изследователски, производствени и маркетингови способности на фирмата да осъществи проекта.
4. Конкурентоспособност на идеята за новия продукт.
5. Време за развитие на идеята за новия продукт и въвеждането му на пазара.
6. Финанси.
7. Екологични критерии.

Източник: Вж. по-подробно Петров, М., М. Славова, Иновации, Принцепс, В., 1996, с. 118-119.

Съществуват над 100 метода за оценка на новите идеи. Всеки от тях е използван при конкретна успешна иновация и се нуждае от различна по характер и количество информация. Начинът на оценка на идеите зависи от спецификата на отрасъла. В областта на компютърната техника, фармацевтиката, оптиката по-голямата част от разходите се правят през фазата на разработването на продукта. Поради това е необходима по-прецизна оценка още в началния етап. При производството на повечето потребителски стоки размерът на разходите за научноизследователска дейност са значително по-малки в сравнение с етапите на производството и навлизането на пазара.

За оценка на идеите за нови продукти често се използват различни варианти на експертна оценка. При сравнителните методи експертите оценяват една идея спрямо друга или няколко други. Проектите се подреждат по степен на предпочитание. Един от

най-елементарните и ефективни методи е *Q-sort method*, въведен от У. Саудър². При него всеки експерт получава колода с карти, на които са означени наименованието и кратко описание на проектите, които се оценяват. Той ги подрежда анонимно в пет групи - от получените най-висока към получените най-ниска оценка по предварително определен критерий (например очаквана печалба). Резултатите се нанасят върху карта и се показват на цялата експертна група за дискусия. След дискусията следва отново анонимна и индивидуална оценка на проектите и нова дискусия. След третия и четвъртия тур екипът обикновено достига съгласие по реда на подреждане на проектите. Този метод е лесно приложим и достъпен. Основава се на дискусията и дебата. Основният му недостатък е, че експертите дават глобална оценка на проектите, без да отчитат индивидуалните предимства или недостатъци на всеки проект по няколко показателя. Проектите само се ранжират, а това означава, че дори проектите, получили най-висока оценка, могат да не съответстват на целите на фирмата. За да бъде по-ефективен, е необходимо да се въведе критерий за отхвърляне на даден проект.

Оценка на проектите чрез *списък от въпроси, чрез които се характеризират иновационните проекти*. Въпросите изразяват факторите, от които зависи изпълнението на проекта. Обикновено се подреждат в две групи. Първата група включва задължителните критерии за реализация на проекта. При тях се поставя изискването да се отговори положително, за да се оценява проектът на втори етап. Втората група въпроси обхваща необходимите за даден проект критерии. Положителният отговор на тези въпроси не е задължителен. Ръководството на фирмата определя колко положителни отговора са необходими, за да се пристъпи към следващите фази на проекта. Чек листът се попълва от специалисти, които имат опит и не са обвързани с проекта. В групата би трябвало да се включат представители от различни функционални отдели на фирмата.

Този метод има предимството да бъде приложим при различни иновационни проекти и да ги оценява по разнообразни критерии. Ограниченията при неговото използване са свързани преди всичко с еднаквото тегло, което се придава на всички въпроси и трудността да се определи количеството на необходимите положителни отговори.

Списък на претеглените показатели (scoring model) е подобрен вариант на разгледания по-горе метод. Ще разгледаме примера, посочен от Ф. Котлър и представен в табл. 4.1. При този модел оценката отново се извършва на два етапа. На първия етап

² Souder, W., A System for Using Research and Development Evaluation Methods, Research Management, September, 1978, p. 29-37.

се определят въпросите, които отразяват задължителните критерии, за които е необходим еднозначен отговор.

Таблица 4.1

Списък на претеглените показатели

Показатели за оценка	А	Б											(АхБ)	
		0,0	0,1	0,2	0,3	0,4	0,5	0,6	0,7	0,8	0,9	1,0		
Стратегия и цели на фирмата	0,2										x			0,160
Маркетингов опит	0,2											x		0,180
Финанси	0,15									x				0,105
Канали за реализация	0,15										x			0,120
Производствени възможности	0,10										x			0,080
Изследователска дейност	0,10									x				0,070
Доставки	0,10							x						0,050
Общо	1,00													0,765

А - Относително тегло на показателя; Б - Оценка; АхБ - Претеглена оценка.
 Рейтингова скала: 0,00-0,40 - слаб, 0,50-0,75 - добър, 0,76-1,00 - отличен.
 Минимална оценка: 0,70.

Източник: Kotler, Ph., G. Armstrong, J. Saunders, V. Wong, Principles of Marketing, Prentice Hall, London, 1996, p. 519.

Иновационните идеи, които са допуснати до втория етап, се подлагат на допълнителна индивидуална оценка по определен брой фактори. Всеки експерт дава оценка по бална система - например от 0.0 до 1.0 в зависимост от съответствието на идеята за новия продукт на съответния показател. Полученият резултат се умножава по теглото, което изразява значението на всеки фактор, и се сумират. Крайните резултати за всеки проект се сравняват. В много случаи се определя праг на минималната оценка, под която проектите не могат да преминат към следващите етапи на иновационния процес.

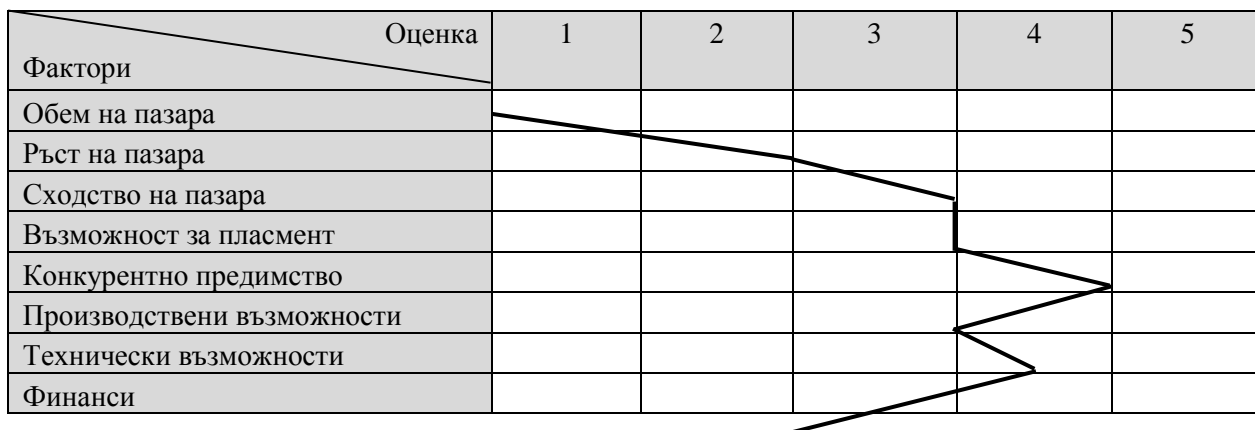
Използват се различни методи на комбинация на индивидуалните оценки. Например могат да се елиминират най-високата и най-ниската оценка, да се организира дискусия между експертите, които оценяват. Експертите трябва да бъдат представители на четирите функционални области - маркетинг, изследователска и проектно-конструкторска дейност,

производство и финанси. Могат да се включат също представителите от пласмента, управлението на човешките ресурси във фирмата, връзките с обществеността. С изключение на малките фирми ръководството на фирмата не трябва да участва в дискусиата, тъй като това влияе върху обективността на оценката. Необходимо е да се отчита и фактът, че обикновено инженерите и техниците във фирмата са по-склонни да подкрепят техническите аспекти на проекта, а специалистите по маркетинг - маркетинговите.

Основен недостатък на всички разгледани по-горе методи е оценяването на проектите изолирано един от друг, без да се отчита общото разпределение на ресурсите за иновационна дейност във фирмата.

Въпреки тези недостатъци списъкът на претеглените показатели заедно със списък на критериите за задължителните и необходимите условия е един от най-сполучливите начини за пресяване и подбор на проектите за новите продукти. Чрез този метод се систематизира прегледът на проектите, вниманието се концентрира върху най-важните показатели, ръководството на фирмата определя целите ясно. Методът е лесен за използване и може да се прилага при различни ситуации.

Разновидност на списъка на претеглените показатели е методът на съставянето на графичен профил на проекта. При оценката на проекта от няколко оценители профилът се очертава въз основа на средните стойности, посочени за всички показатели. Такъв профил е посочен на фиг. 4.1. Той дава възможност да се съпоставят графично различни проекти, като върху една карта се очертава повече от един профил.



Фиг. 4.1. Графичен профил на нов продукт

При фирмите с активна международна дейност разгледаните проблеми на фазата за оценка и подбор на проектите запазват своето принципно значение. Съществуват обаче и някои особености. Един от основните проблеми е къде и как да се извърши оценката на идеите за иновации.

Първоначалният подбор на идеите следва да се направи от гледна точка на пазарите, където те са възникнали. Така ще се оцени тяхното съответствие с условията на производството и на реализацията на тези пазари. При многонационалните компании стремежът е максимално голям брой идеи да се оценяват в главната квартира на корпорацията, тъй като оценката на един пазар обикновено не е валидна за друг пазар. Така могат да се отхвърлят идеи, които не са ценни за отделен национален пазар, но са полезни за компанията като цяло. Ето защо някои ТНК са създали система за събиране и оценка на идеите в главната квартира на компанията. Например американската компания „Дженеръл Фуудс Юрп“ има Комитет за развитието на стоките, който се състои от мениджърите за развитие на продуктите от всички европейски филиали на фирмата. Те се срещат два пъти годишно, за да оценяват новите идеи на филиалите. Това позволява ранно регионално оценяване на основните чуждестранни пазари.

В някои случаи обаче съсредоточаването на решения в главната квартира на компанията води до загуба на пазарни позиции. Например през 1999 г. компанията Кока-Кола разработва нов газирани чай, предназначен за североизточната част на Китай, и извършва цялостното тестване на новия продукт, но главната квартира в Атланта забавя продажбите. Намалващите продажби обуславят тенденцията към по-голямо съобразяване с особеностите на националните пазари, развитие на местни търговски марки и следване на философията „Хората не купуват напитките по еднакъв начин“. Компанията ще трябва по нов начин да оцени 190-те търговски марки, които притежава. Бързата промяна на вкусовете на потребителите е основната причина за решението на Кока-кола да изгради в различни краища на света четири иновационни центъра.

Участието на филиалите в другите етапи, на които се прави оценка на проекта, е също много полезно. Те осъществяват маркетинговата дейност на компанията в съответните страни и следователно тяхното добро познаване на местните пазари може да допълни оценките на идеите, възникнали на друг пазар. Така всяка нова идея може да получи глобална оценка. Например висшето ръководство на компанията „Сингер“ взема решение за продажба на нов вид електроуреди на немския пазар. Когато идеята се предлага на филиала в Германия, специалистите, работещи в него, убеждават висшето ръководство, че тези продажби са неперспективни и е по-добре да се продава

нова модификация телевизионни приемници. Позицията им е аргументирана със значителни маркетингови проучвания и местен опит. След кратък период картелът в Германия за продажбата на електроуреди се разпада и цените намаляват чувствително за разлика от цените на телевизорите.

Фирмата Ай Би Ем има специална система, наречена „процедура за изискванията на пазарите”, която се прилага при възникването на идея за нов продукт. Филиалът, в който е възникнала идеята, изпраща подробно описание до главната квартира с информация за спецификацията на машината, функциите ѝ и прогнозна оценка на обема на продажбите. Това описание с допълненията, направени от главната квартира, се изпраща до всички местни и чуждестранни отделения, които определят писмено своите потребности от такива машини. Ако съществува достатъчно търсене, резултатите от проучването се изпращат до отдела за научноизследователска дейност за определяне техническата осъществимост на идеята, оценяват се и производствените разходи.

Стремежът на многонационалните компании при производствата, които изискват големи разходи за научни изследвания, е да се създаде глобален продукт, т.е. продукт, който може да се продава на всички пазари - например автомобили или фармацевтични продукти. При хранително-вкусовите стоки средствата за приспособяване на продукта към местните условия на потребление са по-малки и степента на индивидуализация на новите стоки е значително по-голяма. В много случаи ТНК вземат решение за осъществяването на иновационен проект с малка печалба, но създаващ по-добър имидж на фирмата на местния пазар - опазване на околната среда. Дългосрочната печалба и растежът на фирмата все повече се свързват с нейното цялостно поведение и имидж.

Разработването на нови продукти и технологии за международните пазари трябва да се съобразява с нарастващите изисквания на потребителите, движенията за консюмеризъм, повишените изисквания за безопасност, унифицирането на стандартите

Оценката на новите идеи на индустриалните пазари е по-прецизна. На тези пазари купувачите са информирани в по-голяма степен за своите потребности. Те не купуват емоционално, а след задълбочен анализ. Производният характер на търсенето на промишлени стоки обуславя съществуването на редица заместители, които задоволяват една и съща потребност. Голяма част от иновациите са усъвършенствани промишлени изделия и технологии. Поради това предварителни интервюта с основните клиенти на фирмата и консултации с квалифицирани специалисти от съответната област могат да определят сферата за търсене на нови идеи и тяхната оценка да се съобрази с очакваните потребности. В противен случай фирмата може да понесе големи загуби.

Социалните медии създават възможност за активно участие на потребителите в процеса на оценката. В платформата Лего Кузо компанията дава възможност на потребителите да се включат в процеса на оценяване и в печалбата на фирмата.³ Според правилата на играта всеки играч може да предостави дизайн, за който останалите участници гласуват. Когато броят на гласувалите достигне 10 000 души се прави задълбочена оценка от фирмата по определени критерии (преценка на технологичната осъществимост на продукта, правни проблеми и др.) и се преминава към практическото осъществяване на идеята. Критериите за оценка и класирането на идеите се публикуват на сайта на играта. Създателят на одобрената идея получава 1% роялти от нетните приходи. Резултатите се обявяват периодично. През декември 2012 г. фирмата Лего обяви двата дизайна с най-голям брой гласове и положителна вътрешна оценка – Perdue Pete и Space Troopers



<http://lego.cuusoo.com/>

2. ФОРМИРАНЕ И ТЕСТВАНЕ НА КОНЦЕПЦИЯТА ЗА НОВИЯ ПРОДУКТ

Формиране на концепция за новия продукт означава да се изрази идеята за иновацията в понятия, които са разбираеми за потребителя, да се определят характеристиките на продукта, които ще създадат по-голяма ползност в сравнение с други продукти или услуги. В много случаи основната идея за новия продукт се развива в няколко продуктови концепции, всяка от които може да бъде сравнявана и тествана на съответния целеви пазар. Задачата на концепцията е разработващият екип да си изясни проблемите по създаването на новия продукт, да го представи пред индивиди, които са извън колектива, да търси реакцията на клиентите.

В етапа формиране на концепция се включват няколко основни вида дейности:

- изготвяне на техническа спецификация на концепцията;
- тестване на концепцията;
- оценка на концепцията.

³ <http://lego.cuusoo.com/>

Изготвянето на техническата спецификация на концепцията означава да се създаде технически и икономически възможен продукт, който да решава определени потребителски проблеми. Това предполага:

- да се определя възможно ли е да се създаде продукт или услуга с такива техническо-икономически параметри;
- да се оценят ориентировъчно разходите за създаването на продукта.

Тестването на концепцията цели да се провери потребителската реакция и да се отхвърли нежелана от потребителите концепция или да се пристъпи към нейното развитие. Концепцията е обещание за изгодите, които ще се получат от определени свойства или характеристики на продукта. По-конкретно тестването на концепцията цели:

- Да се определи обликът на потребителите, които ще купуват продукта: текущото им поведение; съществуващите пазарни сегменти; мнението на потребителите за продукти, които удовлетворяват сходна потребност.
- Да се оцени вероятното намерение на потребителите да купуват продуктите: първоначална и повторни покупки, бариерите за промяна на стоковия знак.
- Да се подобри цялостната концепция за новия продукт или отделни елементи.

При формулирането на концепцията трябва да се отчита фактът, че потребностите имат различна степен на видимост. Според Кинг съществуват три вида потребности:

- *Основни* са потребностите, които клиентът смята, че трябва да бъдат удовлетворени от продукта. Например основното предназначение на фризера е да съхранява продуктите дълготрайно, като ги замразява.
- *Ясно разбираеми от клиента* са потребностите, които той може да формулира и изрази. Обикновено те се удовлетворяват от поне един продукт, който се продава на пазара или клиентът може лесно да си ги представи. Например фризерът поддържа различна температура в отделните секции.
- *Потребностите от получаване на приятна изненада или удоволствие* от използването на продукта обикновено не се задоволяват от продуктите и услугите, които се продават на пазара, и клиентите трудно могат да ги изразят.

Продуктовата концепция трябва да засегне и трите равнища на потребностите. Първият вид е задължителен, за да може продуктът да удовлетвори определени потребности, вторият вид са основа за конкуриране с продукти от същата категория, а включването в концепцията и на третия вид потребности е предпоставка за диференцирането на продукта.

Тестването на концепция не е възможно във всички случаи. Например когато концепцията съдържа принципно нова идея, която потребителят не може да си представи или когато идеята се отнася за нов вид изкуство, забавление, парфюм или лекарство, тестването е затруднено. Тестването на концепцията се прилага трудно и при нови технологии, чието приложение потребителят не може да си представи. Например тестването на гел за коса се затруднява, защото потребителките дълго време са свикнали с представата за лак за коса и трудно разбират новия продукт.

Тестването на новия продукт се затруднява и в случаите, когато потребителите не осъзнават съществуващите проблеми, тъй като са привикнали към тях. Когато тестването на концепцията е затруднено, се препоръчва тестване на прототипа.

Тестването на концепцията е тестване на възприятията на потребителите и поради това трябва да се съобрази с факторите, които по принцип влияят върху възприятията. Те са:

- Информацията, която се предоставя за новия продукт.
- Времето, което се дава на клиента за оценка на концепцията.
- Контекстът на концепцията.
- Характеристиките на продукта. Колкото повече емоции има при потреблението на продукта, толкова по-трудно е неговото тестване и е по-голяма потребността от повече информация.

Тестването на концепцията обхваща няколко подетапа, през които се определят:

- Целите на тестването.
- Видът за тестване на концепцията.
- Методът за събиране на информация.

Целите на тестването могат да бъдат: оценка на намерението да се закупи продуктът, подобряване на продуктовата концепция, определяне на пазарния сегмент.

Най-често намерението да се закупи даден продукт се тества, като се дава описание на продукта и се изисква от участниците да отбележат най-подходящия отговор. Например бихте ли купили нов вид българска ракия, произведена от истински винен дестилат?

Отговори:

- Със сигурност ще купя.
- Вероятно ще купя.
- Не мога да преценя.
- Вероятно няма да купя.
- Със сигурност няма да купя.

Според много изследователи отговорите на първите два въпроса трябва да бъдат 80-90 %, за да се продължи работата по концепцията. Други оценки показват, че при 60 % отговори на първите два въпроса едва около 25 % от потребителите купуват продукта. Необходимо е също така да се има предвид, че високият обем на първоначалните покупки може да не бъде последван от повторни покупки. Възможно е също да се зададат въпроси за възприемането на продукта или услугата в сравнение със сходни продукти, за достоверността на концепцията, нейното съответствие на потребителски проблеми, цената, която клиентът е готов да плати за такъв продукт.

Определянето на целевия пазар изисква при тестването на концепцията да се събере информация за демографските характеристики, начина на живот на потребителите, причините за покупка. Тази информация ще спомогне да се прецизира концепцията за новия продукт. Някои фирми създават нови продукти и формират концепция за конкретно определени пазари. Например фирмата Ериксон разработва първия мобилен телефон SH888, който свързва потребителите с интернет без кабелна връзка, за три групи клиенти - “пионерите” - техно-манияците, които искат най-модерния продукт независимо от цената; “постигналите успех”, които се нуждаят от новите продукти, за да свършат работата си по-бързо и качествено, и “комуникативните”, които държат на трайните социални контакти, обществено са ангажирани и са чувствителни по отношение на опазването на околната среда.

Вид на тестваната концепция. Съществуват следните начини за тестване на концепцията за нововъведението:

- Словесното описание е най-често срещаният вид. То трябва да бъде достатъчно пълно и точно, за да не заблуждава клиентите.
- Черно-бяла или цветна рисунка с придружителен текст.
- Снимка или дори карикатура на новия продукт могат да ориентират клиента към изгодите, които новият продукт би предоставил.
- Макет на новия продукт.
- 3D изображение
- Виртуален модел на продукта

Изборът на начина за тестване на концепцията зависи от характера на нововъведението. Когато се тества по-малко познат продукт, е необходимо да се съчетае визуална с вербална информация, тъй като хората са склонни да възприемат по-бързо визуалната информация. Продуктите, чиито продажби са свързани с по-голяма емоционалност, също се нуждаят от

по-подробно описание, тъй като решението за покупка при тях се свързва с особеностите на личността на индивида, имиджа на продукта, асоциации и др. Спорно е дали концепцията трябва да се тества под формата “основно предназначение” на продукта или концепция, която позиционира продукта. Съществуват аргументи в полза и на двата начина на тестване. Когато се тества концепция само чрез описание на основното предназначение, отговорите на потребителите са по-надеждни, тъй като фирмата не се стреми да ги убеди да купят продукта. Обратно, когато се тества концепция чрез описание на позиционирането на продукта (т.е. с рекламни похвати), се дава възможност на потребителите да разграничат концепцията от съществуващите продукти на пазара. Обикновено стоки, които се купуват импулсивно като дъвка, шоколад, плодови млека и др., се тестват в комерсиална форма.

Фирмата трябва да прецени дали цената ще се включи при тестването на концепцията. Тя често е решаващият фактор за покупка на новото изделие и включването ѝ дава представа за намеренията на потребителите да го купят. Когато продуктът е от добре позната на потребителите категория и цената му ще бъде в границите, които потребителят е свикнал да плаща за този вид стока, е възможно цената да не се включва в концепцията.

Времето за тестване на концепцията трябва да се съобрази с продуктовата категория и времето, което потребителите отделят по принцип за такива покупки. Предоставянето на повече време води до нарастване на критичното отношение към новия продукт, а недостатъчното време може да породи повече положителни реакции към новия продукт, отколкото в действителност. Поради това времето, необходимо за тестване на концепцията, зависи от вида на продукта и времето, което по принцип се отделя за избор.

Най-подходящи методи за проучвания на клиентите при тестване на концепцията са фокус групите, дълбочинните интервюта и персоналните структурирани интервюта, които дават много добри възможности за оценка на отношението на потребителите, техните разбирания, асоциации и др. Промислените фирми осъществяват тестването на концепцията по време на панаири, изложби, независимо че на тях присъстват и конкуренти. Извадката за тестването се прави най-често на принципа на неслучайния подбор въз основа на удобство.

Бърза преценка на концепцията може да бъде направена и от персонала по продажбите във фирмите. Например известната козметична фирма Ейвън, която продава и на българския пазар, предлага около 50 нови продукта на всеки 60 дни. Всеки две седмици фирмата организира срещи със своите дистрибутори, които дават оценка

на предлаганите идеи за нов продукт. Резултатите показват, че тяхната оценка съответства до голяма степен на обема на продажбите на даден продукт.

Концепцията трябва да бъде оценена така, че да се получи информация по следните проблеми:

- Способност на продукта да реши определен потребителски проблем.
- Важност на проблема.
- Истинност.
- Уникалност.
- Интерес на клиента към продукта.
- Практичност и полезност на продукта.
- Отношение към цената.
- Степен на предпочитание.
- Вероятност да купят.
- Проблеми, които срещат.

Услугите предлагат удобство или имидж и емоционална реакция, която трудно се измерва. Поради това при повечето от тях събирането на тази информация е много трудно.

Идентификатор – ИНОД 00042

Тип компонента - графика

Тип компонента - *Параметри* – Лектор –доц.М.Славова; Тема – оценка на идеи
времетраене 2 минути

Скали за измерване на потребителското отношение

Вид скала

Описание и пример

1. Графична рейтингова скала

Графично представяне на отговора
Способност на новия продукт да реши даден проблем

Може да реши

Не може да реши

2. Скала на Ликерт

Новата паста за зъби “Фитодент” е с приятен аромат: а) съгласен съм; б) не мога да преценя; в) не съм съгласен

3. Семантичен диференциал	Новата паста за зъби “Фитодент” е:	
	с приятен аромат	няма свеж аромат
	с удобно затваряне	капачката често пада
	продава се навсякъде	трудно се намира

Един от съвременните методи, който се използва в маркетинговите проучвания и може да се приложи при генерирането на идеи, тестването на концепцията или на прототипа, е т.нар. анализ на компромиса или анализ за избор на компромисно решение (cojoint analysis или trade-off analysis). Появява се още през 60-те години, но днес се прилага широко и при избора на пазарен сегмент. Този метод дава възможност да се открият предпочитанията на потребителите, които не се забелязват от пръв поглед. При сложни продукти с много свойства, които са важни при избора на продукта, е трудно да се определи на кои потребителят ще отдаде предпочитание и от кои ще се откаже. На практика при всяка покупка потребителите са готови да се откажат от някаква част от свойство А на стоката, за да получат повече от свойство Б. Анализът на компромисното решение трябва да установи кои свойства, функции, полезност потребителите са готови да разменят с други и поради това успешно може да се прилага при тестването на концепцията за новия продукт.

Техниката на свързания анализ може да бъде илюстрирана чрез следния пример⁴:

Фирма желае да научи как ще се отрази върху избора на клиентите промяната в мощността и цената на компютъра, произвеждан от нея, при условие че останалите фактори не се променят. За тази цел на потребителите показват 9 варианта на продукта, които са комбинация от три равнища на фактора мощност и три равнища на фактора цена (вж. табл. 4.2, 4.3 и 4.4). Например единият вариант е компютър с три пъти по-голяма мощност от моментната и 40 % по-висока цена. Другият вариант е два пъти по-голяма мощност при 20 % по-висока цена и т.н.

Таблица 4.2

Матрица на потребителския избор с резултат

мощност	цена		
	непроменена	20 % по-висока	40 % по-висока
3 пъти по-голяма	1	2	3
2 пъти по-голяма	4	5	6
непроменена	7	8	9

⁴ Morton, J., H. J. Devine Jr., How to Diagnose what Buyers Really Want, Marketing Research, October 1985, p. 72-83.

Един от потребителите ранжира възможните варианти от таблицата според своите предпочитания по начина, посочен в таблицата. Както може да се очаква, на първо място е вариантът с три пъти по-голяма мощност при непроменена цена, а на последно място е вариантът с непроменена мощност при три пъти по-висока цена. Предпочитанията към останалите варианти обаче не са така лесно предвидими. Те показват съотношението между мощност и цена, което клиентът желае да получи. На табл. 4.2 потребителят винаги избира по-голяма мощност въпреки по-високата цена. Мощността е по-важна при неговия избор.

Друг потребител изразява различни предпочитания, посочени на табл. 4.3 по-долу. Изборът му за първо и последно място е същият, както при първия потребител. При класирането на останалите варианти обаче той отдава по-голямо значение на цената. За него цената е по-важна от мощността на компютъра.

Таблица 4.3

Матрица на потребителския избор с резултат

мощност	цена		
	<i>непроменена</i>	<i>20 % по-висока</i>	<i>40 % по-висока</i>
<i>3 пъти по-голяма</i>	1	4	7
<i>2 пъти по-голяма</i>	2	5	8
<i>непроменена</i>	3	6	9

Най-често срещаното класиране на вариантите е показано на табл. 4.4. Изборът за първо и последно място отново се повтаря. Той е очакван. Вариантът, който е поставен на второ място, показва, че потребителят е готов да жертва едно равнище на фактора мощност, за да запази най-благоприятното ниво на фактора цена. Той обаче не е готов да слезе до най-ниското равнище на мощност, за да запази най-изгодната цена и затова поставя на трето място варианта с най-голяма мощност и 20 % по-висока цена. На четвърто място е класиран компютър с 2 пъти по-голяма мощност и 20 % по-висока цена, а чрез варианта, който заема пето място потребителят показва, че ако мощността няма да се променя, то и цената трябва да остане на най-ниско равнище. При всеки вариант потребителят внимателно съпоставя цената и мощността, като нито единият от двата фактора не доминира изцяло над другия. Чрез сумиране на всеки ред и всяка колона поотделно може да се получи оценка за предпочитанията на потребителите към всяко равнище на факторите мощност и цена.

Таблица 4.4

Матрица на избора с най-вероятни резултати

мощност	цена			
	<i>непроменена</i>	<i>20 % по-висока</i>	<i>40 % по-висока</i>	
<i>3 пъти по-голяма</i>	1	3	6	10
<i>2 пъти по-голяма</i>	2	4	8	14
<i>непроменена</i>	5	7	9	21
	8	14	23	

Различните варианти се класират и поради това колкото по-малка е сумата, толкова по-големи са предпочитанията на потребителя към съответното равнище. На табл. 4.4 по-горе най-големи са предпочитанията към непроменена цена (сумата е 8), а най-малки - към 40 % по-висока цена (сума 23). Като извадим най-малката сума от най-голямата за всеки отделен фактор, ще получим разлика от 15 (23-8) за фактора цена и 11 (21-10) за фактора мощност. Тези разлики се приемат като показатели за значението на отделните фактори, тъй като те показват относителната тежест на всеки от тях при избора на потребителя. Например получените резултати в този случай показват, че влиянието на цената при избора на клиента е 58 % (15/26), а влиянието на мощността е 42 % (11/26).

Проучванията на три и повече фактора са по-сложни, но принципът, изложен по-горе, се запазва.

Техниката на анализа на алтернативите се използва за съчетаване на различни признаци в нови комбинации, което води до множество нови продукти. Например нека допуснем, че кафето има три определящи признака: вкус, сила и аромат и можем да създадем пет различни по вкус вида кафе, с три степени на сила и четири различни аромата. Тези признаци биха могли да се съчетаят в 60 различни комбинации кафе (5x3x4). Може да се очаква, че дори нито една комбинация да не отговаря напълно на потребностите на потребителите, те ще изберат онази комбинация, която най-пълно съответства на техните желания. Това ще бъде комбинацията с онези свойства на продукта, на които потребителите най-много държат, срещу онези, които имат по-малко значение за тях. За да се улесни проучването от потребителите, може да се изисква подредването на 60-те вида в няколко групи: видове кафе, които потребителят харесва; видове кафе, към които потребителят е безразличен; видове кафе, които потребителят не харесва.

Обикновено фирмите за маркетингови проучвания чрез компютърни програми разработват различни комбинации от свойства на продуктите и ги предоставят на потребителите да ги подредят по реда на своите предпочитания. Чрез тези програми е възможно да се оптимизира количеството от всеки признак в новия продукт. Поради това този метод често се нарича метод на оптимизиране на продукта. Така получената идея за новия продукт се тества на пазара.

Тъй като промишлените фирми са по-склонни към задълбочен анализ на свойствата на стоките, които купуват, този метод се прилага по-често при промишлените иновации.

Оценката на концепцията предполага да се комбинират резултатите от маркетинговите проучвания, техническите аспекти на концепцията и нейното тестване. Следващата фаза от развитието на иновацията предполага най-голям размер на разходите (около 45 % от всички разходи) и поради това за този бизнес анализът е задължителен.

3. БИЗНЕС АНАЛИЗ

Бизнес анализът цели да се направи първоначална оценка на обема на продажбите и разходите на фирмата за създаването на новия продукт, т.е. трябва да се определи привлекателността на концепцията за бизнеса на фирмата. Оценката на привлекателността предполага да се оценят разходите за производство и реализация на единица изделие, влиянието върху обема на продажбите на текущо произвежданите и продаваните стоки. Проблемите при оценката на необходимите средства за реализацията на проекта произтичат от трудността да се определят точно разходите, тъй като все още съществува концепция, а не физически реален продукт. Изчисленията зависят също така и от приетите от фирмата техники за финансов анализ.

Финансовият анализ на новия продукт или услуга ще се прецизира с напредването на иновационния процес и натрупването на по-достоверна информация за размера на пазара, обема на потенциалните продажби, очакваната цена за реализация на стоката и други фактори.

При оценката на иновационния проект се прилагат класическите методи за инвестиционен избор:

- методи на дисконтираните парични потоци;
- анализ “приходи-разходи”;

- анюитетен метод;
- период на откупуване или възвръщаемост.

При всички тези методи е необходимо да се определят вероятните постъпления от продажбите на новия продукт.

Методи за прогнозиране на продажбите на новия продукт

Прогнозирането на продажбите изисква да се определи потенциалът на пазара на новия продукт. Под потенциал на пазара се разбира максималният обем продажби на новия продукт при определени условия. Прогнозата за продажбите е онази част от продажбите на новия продукт, която фирмата може да постигне при тези условия. Въз основа на тези данни могат да се определят и квотите на продавачите при въвеждането на новия продукт на пазара.

Пазарният потенциал може да се определи въз основа на данни, получени от държавни организации, търговски асоциации, частни консултантски компании и финансови анализатори или чрез събиране на първични данни от маркетингово проучване. Пазарният потенциал може да се определи чрез екстраполиране на тенденциите при продукти, които са модификация на съществуващи изделия. Тези тенденции обаче могат да се променят значително, когато се промени обкръжаващата среда или някой от елементите на маркетинг микса.

С цел да се направи по-реалистична оценка на потенциала, трябва да се определят няколко величини:

- Видът на потребителите - индивидуални или организации, които могат да купят продукт от тази категория. Това налага внимателен анализ на ползата от продукта, сравнен с други продукти от същата категория.
- Броят на организациите или домакинствата, които биха купили продукта.
- Относителният дял на потребителите, които биха купили новия продукт на фирмата.
- Честотата на покупката.

Например пазарният потенциал на пазара на организациите на нов модел компютри може да се изчисли по следния начин:

Пазарен потенциал = брой на организациите x (% на организациите, които притежават компютри) x (% на нуждаещите се от нов компютър) x (% на тези, които ще купят) x (% брой на покупките от една организация).

Броят на потребителите, които ще купят продукта, зависи от редица техни особености. Поради това изчисленията за вероятния обем продажби са по-прецизни, когато се извършват за отделни пазарни сегменти.

Прогнозата за продажбите на нов продукт се основава на пазарния потенциал и може да се изчисли, както следва:

Прогноза за продажбите = пазарен потенциал x (% на пазарния дял на съответната продуктова категория) x (% на дела на фирмата от този пазар).

Разновидност на този метод са т.нар. А-Т-Р или А-Т-А-Р методи. Те се основават на разбирането за дифузията на иновациите, която ще бъде разгледана подробно по-късно.

Според **модела А-Т-Р** обемът на продажбите зависи от броя на купувачите, които са осведомени за продукта, броя на тези от тях, които ще купят за първи път, и броя на потребителите, които ще купят повторно или ще привлекат към покупката нови потребители.

Обемът на продажбите = пазарен дял x (% потребители, които са осведомени за продукта) x (% потребители, които ще опитат продукта) x (% потребители, които ще купят повторно) x (среден брой на повторните продажби) x (разходите за производство на единица продукция).

Например нека потребителите на един продукт да са 1,5 млн., броят на осведомените - 45 %, на опиталите за първи път продукта - 55 %, на потребителите, които ще направят повторна покупка - 35 %, средният брой на повторните продажби е 25 и единичната цена е 5 лева. Тогава прогнозата за продажбите в рамките на годината ще възлиза на

$$1,5 \text{ млн.} \times 0,45 \times 0,55 \times 0,35 \times (25 \times 5) = 16\,242\,187 \text{ лева.}$$

Точността на изчисленията ще зависи до голяма степен от вярната оценка на пазара за новия продукт и този показател ще бъде зависим от риска, свързан с покупката на новия продукт. Разбираемо е, че той е значително по-висок при стоките за дългосрочна употреба в групата на потребителските стоки и оборудването при индустриалните стоки.

При модела А-Т-А-Р освен описаните по-горе показатели се отчита и наличността на новия продукт на пазара. Той може да се представи по следния начин⁵:

Печалбата от новия продукт = броя на продажбите x (% на потребителите, които знаят за новия продукт) x (% на потребителите, които са опитали новия продукт) x (% на потребителите, които са успели да намерят и купят новия продукт) x (% на

⁵ Crawford, Ch., Op. cit., pp. 162-165.

потребителите, които харесват новия продукт) \times (броя на покупките средно за една година) \times (дохода от единица продукт - разходите за производство и реализация на единица продукт).

Информацията за елементите на модела се събира от съществуваща статистическа информация, маркетингови проучвания, информация, получена от тестването на концепцията.

В зависимост от информацията, с която фирмата разполага, могат да се използват различни качествени, количествени методи за прогнозиране и моделиране. Един от най-широко използваните методи е регресионният анализ⁶.

Проблем при прогнозирането на продажбите е, че различните модели се основават често на текущите тенденции в продажбите, а при принципно нови идеи подобни тенденции липсват. Чрез промени в цената на изделието или разходите за насърчаване на продажбите могат да се изчисляват различни варианти на обема на продажбите и съответно печалба на фирмата от новото изделие.

В сферата на услугите определянето на потенциалните продажби има особеност, тъй като за разлика от физическите стоки услугата или се възприема, или се отхвърля и тя много по-трудно се поддава на тестване.

Методи за оценка на инвестициите

При иновационните проекти разрывът между времето на разходите и приходите е доста голям. На практика фирмата започва да получава парични постъпления от новите продукти през етапа на растеж или зрялост на новия продукт. Ето защо в практиката на съвременните фирми широко се прилагат **методите, основани на дисконтирането**, т.е. на привеждането на разходите и приходите към единен времеви момент. Така се преодоляват трудностите за сравняване на различаващите се по време на осъществяване разходи и приходи⁷.

Основен метод за изчисляването на финансовата ефективност на инвестиционния проект за нов продукт е изчисляването на нетната настояща стойност (Net Present Value - NPV). Изчислението предполага да се намери разликата между сумата от дисконтираните нетни парични потоци от инвестицията и настоящата стойност на инвестициите

⁶ Приложението на метода се разглежда подробно в курса по статистика.

⁷ Scott, D. Jr., J. Martin, J. Petty, A. Keowin, Basic Financial Management, Prentice Hall, 1988, p. 304-319.

$$NPV = \sum_{t=1}^n \frac{ACF_t}{(1+k)^t} - IO,$$

където:

NPV е нетната настояща стойност;

ACF_t - годишните парични постъпления за периода t (могат да бъдат с положителен или отрицателен знак);

IO - капиталовите разходи;

n - продължителността на жизнения цикъл на продукта в години;

k - нормативната възвръщаемост или цената на капитала.

При положителен резултат в посочената по-горе формула се взема решение за осъществяване на иновационния проект. При резултат, равен на 0, проектът може да бъде приет или отхвърлен, а при резултат, по-малък от 0, работата по проекта се прекратява. Ако два проекта имат различна нетна настояща стойност, ще се избере проектът с по-висока стойност, тъй като той ще увеличи в по-голяма степен благосъстоянието на фирмата.

Другият показател за оценка на финансовата ефективност на инвестициите е вътрешната норма на възвръщаемост. Чрез тази норма се изравнява настоящата стойност на бъдещите парични постъпления на проекта с първоначалните разходи. Вътрешната норма на възвръщаемост се изчислява чрез следната формула:

$$IO = \sum_{t=1}^n \frac{ACF_t}{(1+IRR)^t},$$

където IRR е вътрешната норма на възвръщаемост.

Проектът ще бъде отхвърлен, когато нормата на възвръщаемост е по-ниска от определения от фирмата прагов или критичен коефициент на възвръщаемост. Този коефициент отразява критериите за финансова безопасност на фирмата. Обикновено такъв показател е минималната норма на печалба върху вложения капитал. Този коефициент може да се изрази още като такава степен на възвръщаемост на вложения капитал, която може да поддържа текущата пазарна цена на една акция. С определянето на този коефициент се занимават както фирмите, така и редица консултантски фирми и борсови аналитици. Определянето му е изключително трудно в случаите, когато иновационният проект предвижда създаването на принципно нови продукти и технологии или дейности, които не са свързани с основния предмет на дейност на

фирмата. В този случай стремежът е максимално точно да се определи стойността на капитала на фирми с аналогични или близки производства. При по-рискованите инвестиции акционерите изискват да получат по-висок коефициент на възвръщаемост.

Вариант на този метод е изчисляването на коефициента на рентабилност (profitability index) или извършването на т.нар анализ “приходи-разходи” (benefit-cost analysis). Той представлява съотношение между настоящата стойност на бъдещите парични постъпления и първоначалните разходи. Ако предишният показател измерва абсолютния размер на привлекателността на проекта, то при този метод се изчислява относителен показател.

$$PI = \frac{\sum_{t=1}^n \frac{ACF_t}{(1+k)^t}}{IO}.$$

Проектът ще се възприеме, ако коефициентът е по-голям от 1 и обратно.

Анюитетният метод сравнява годишните дялове на първоначалната инвестиция с нетните парични потоци след въвеждането на продукта в производство. Проектът ще продължи към следващата фаза, ако годишните инвестиционни разходи са сума, по-малка от годишния нетен паричен поток.

Общ недостатък на методите на дисконтираните парични потоци е необходимостта да се направи подробна и дългосрочна прогноза на паричните постъпления. Това е възможно преди всичко при проекти, които създават модификации на вече произвеждани продукти и са близки до производствената дейност на фирмата.

Периодът на възвръщаемост е един от най-разпространените методи за оценка на инвестиционни проекти, който може да се приложи и при иновационните дейности. Чрез него се определя времето за възвръщане на вложените парични ресурси чрез приходите от инвестицията. Недостатък на този метод е осредняването на паричните потоци от инвестицията. Той може да се отстрани, като се използва дисконтираният вариант на метода.

В бизнес анализа на новия продукт трябва да се включи и **оценка на т.нар. процес на канибализация** или загуба при продажбите на утвърдените продукти на фирмата. Той възниква в случаите, когато новият продукт се конкурира със съществуващ продукт на фирмата и отнема част от неговите продажби. Оценката на ефекта от канибализацията изисква следната информация:

- Цена на единица изделие, което се продава на пазара и променливите разходи за производство на това изделие.
- Цена на единица нов продукт и променливи разходи за неговото производство.
- Прогноза за обема на продажбите, които ще се пренасочат към новия продукт.
- Прогноза за продажбите на съществуващия продукт.

Нека допуснем, че производител иска да пусне на пазара нов вид диетичен хляб с грамаж 100 грама. Разходите за производство на новия и стария продукт са, както следва

	Нов вид хляб	Стар вид хляб
Единична цена	0,25 лв.	0,30 лв.
Променливи разходи	0,20 лв.	0,26 лв.
Приход от 1-ца изделие	0,05 лв.	0,04 лв.

Нека общото годишно производство на малограмажния хляб е 1 200 000 броя, които ще се разпределят поравно между стария и новия продукт. Поради по-високия приход от новия продукт старият продукт ще загуби от продажбата на всяка единица нов продукт по 0,01 лв., или общо $600\,000 \times 0,01 = 6000$ лв. В същото време от новия продукт ще се печели по $600\,000 \times 0,20 = 12\,000$ лв. Общият финансов принос от продажбата на новия хляб ще бъде $12\,000 - 6000 = 6000$ лв.

След завършване на бизнес анализа се изготвя **протокол за новия продукт**. В литературата по иновации е известен още като изисквания към продукта или основни резултати. Протоколът е писмен документ, в който се определят целевият пазар, стратегията на позициониране на новия продукт, продуктовата концепция, полезността на продукта и изискванията към него. Протоколът е споразумение между отделите по маркетинг, проектиране, производство за новия продукт. Той се съставя, след като е постигнато съгласие между инженерно-техническия и маркетинговия персонал на фирмата, че желаният от потребителите продукт е технически възможен.

Протоколът е програма за по-нататъшната дейност по иновационния проект и чрез него отделите във фирмата определят своите задачи. Иновационният процес обаче е творчески, поради което при реализацията на протокола може да се наложи връщане към предходните етапи и подетапи, мини тестване на концепцията и дизайна и др.

Протоколът за новия продукт дава възможност:

- Да се избегнат противоречията между отделите на фирмата.
- Да се интегрират дейностите на представители от различни функционални отдели.
- Да се съкрати времето за разработване на новия продукт.

- Да се управлява иновационният процес.

Фирмите имат различни виждания за съдържанието на протоколите за нови продукти. Хюлет Пакард определя 10 проблема, които трябва да се отразят в протокола за новия продукт:

- Разбиране на нуждите на потребителите.
- Съответствие на фирмената стратегия.
- Анализ на конкуренцията.
- Позициониране на продукта.
- Оценка на техническата задача за създаването на новия продукт.
- Приоритетни критерии.
- Съответствие с нормативното регулиране.
- Проблеми на каналите за реализация.
- Подкрепа на разработването на новия продукт от ръководството на фирмата.
 - Обща подкрепа на организацията за създаването на продукта.

Основни елементи на протокола за новия продукт

1. Целеви пазар.
2. Позициониране на продукта на целевия пазар.
3. Основни свойства и изгоди на продукта - ядро на продукта.
4. Сравнение с конкурентни продукти.
5. Характеристика на съвкупния продукт - всички равнища на продукта.
6. Време на въвеждане.
7. Изисквания на пазара (каналите за реализация, персонал по продажбите, комуникации и др.).
8. Финансови ресурси.
9. Изисквания към производството.
10. Държавни изисквания към продукта.
11. Връзка на продукта с фирмените цели.
12. Основни проблеми при реализацията на проекта за новия продукт.