

НАУКОВО-МЕТОДИЧНИЙ ПІДХІД ДО ВИЗНАЧЕННЯ ВИДІВ КОМЕРЦІЙНИХ НЕВДАЧ ІННОВАЦІЙНОЇ ПРОДУКЦІЇ НА ПРОМИСЛОВОМУ РИНКУ¹

SCIENTIFIC AND METHODOLOGICAL APPROACH TO DETERMINATION OF COMMERCIAL FAILURES TYPES OF INNOVATIVE PRODUCTS IN THE INDUSTRIAL MARKET

УДК 338.24.021.8

Нагорний Є.І.

к.е.н., провідний науковий співробітник науково-дослідного сектору Сумський державний педагогічний університет імені А.С. Макаренка

Березова С.М.

технік науково-дослідного сектору Сумський державний педагогічний університет імені А.С. Макаренка

Шевлюга О.Г.

к.е.н., менеджер з маркетингу ТОВ «Технохім»

Nagorni YeuGene

Sumy State Pedagogical University named after A.S. Makarenko

Berezova Svitlana

Sumy State Pedagogical University named after A.S. Makarenko

Shevliuga Olena

Technochim LTD

У статті розглянуто різні визначення того, що являє собою успішний або провальний продукт. Це є важливим кроком для оцінки обсягів ринкової невдачі інноваційних продуктів. Проаналізовано та виконано критичний аналіз наявних теоретико-методичних підходів до визначення комерційної невдачі нової та інноваційної продукції. Набув подальшого розвитку авторський методичний підхід до визначення видів комерційних невдач інноваційної продукції, який ураховує фінансовий, маркетинговий, технічний та організаційний складники успіху/невдачі інноваційної продукції та дає змогу всебічно проаналізувати та оцінити масштаби її можливої невдачі. Запропонований підхід дає змогу з'ясувати характер ринкової невдачі: вона може бути абсолютною, тобто мати форму комерційного провалу, або частковою чи відносною, що залежить від комбінації її складників. Ринковий успіх продукції характеризується позитивними значеннями всіх складників. **Ключові слова:** ринковий успіх, ринкова невдача, інноваційна продукція, термін окупності, доходи, витрати, прибуток.

In the article various definitions of a successful or failed product are considered. This is an important step to assess the size and type of market failure. It was found that a market success of a product is measured in several ways, including profitability, impact on the business, image, reputation, current sales and market share, as well as timeliness. Timeliness indicators include time efficiency (whether the project was effectively completed on time) and adherence to the timetable. The success of new or innovative product cannot always be measured in monetary units. Some success rates may be in percentages (growth in the market share of a company controlled by a product release), stock exchanges (stock appreciation), calendar days (adherence to the development and commercialization timetable), and some can be measured on a scale, for example, from zero to ten (when evaluating image), etc. Critical analysis of existing theoretical and methodological approaches to assessing the magnitude of the commercial failure of a new and innovative product in the market is analyzed and performed in the study. Unfortunately, all the analyzed approaches belong to the American and European School of Marketing of Innovations and are almost not fully applied to domestic practice. The Ukrainian statistics do not provide data on the number of market failures of new and innovative products, as the national statistical authority does not carry out such research. Domestic scientists carry out various studies locally according to their goals and objectives, but they do not specify the methodological approaches they use to assess the magnitude of the market failure of the product. This necessitates the development of a universal approach that can be applied in the Ukrainian economy, both in the consumer and industrial markets. The author's scientific and methodological approach to defining the types of commercial failures of innovative products takes into account not only the financial but also the marketing, technical and organizational components of success/failure and allows a comprehensive analysis and evaluation of the extent of its possible failure.

успешный или провальный продукт. Это является важным шагом для определения объемов рыночной неудачи продуктов. Выполнен критический анализ существующих теоретико-методических подходов к определению коммерческой неудачи новой и инновационной продукции. Получил дальнейшее развитие авторский методический подход к определению видов коммерческих неудач продукции, учитывающий финансовую, маркетинговую, техническую, организационную составляющие успеха/неудачи продукции и который позволяет проанализировать и оценить масштаб ее возможной неудачи. Предложенный подход дает возможность выяснить характер рыночной неудачи: она может быть абсолютной, то есть иметь форму коммерческого провала, частичной или относительной в зависимости от комбинации ее составляющих. Рыночный успех продукции характеризуется положительными значениями всех ее составляющих.

Ключевые слова: рыночный успех, рыночная неудача, инновационная продукция, срок окупаемости, доходы, расходы, прибыль.

The article considers various definitions of a successful or failed product. This is an important step to assess the size and type of market failure. It was found that a market success of a product is measured in several ways, including profitability, impact on the business, image, reputation, current sales and market share, as well as timeliness. Timeliness indicators include time efficiency (whether the project was effectively completed on time) and adherence to the timetable. The success of new or innovative product cannot always be measured in monetary units. Some success rates may be in percentages (growth in the market share of a company controlled by a product release), stock exchanges (stock appreciation), calendar days (adherence to the development and commercialization timetable), and some can be measured on a scale, for example, from zero to ten (when evaluating image), etc. Critical analysis of existing theoretical and methodological approaches to assessing the magnitude of the commercial failure of a new and innovative product in the market is analyzed and performed in the study. Unfortunately, all the analyzed approaches belong to the American and European School of Marketing of Innovations and are almost not fully applied to domestic practice. The Ukrainian statistics do not provide data on the number of market failures of new and innovative products, as the national statistical authority does not carry out such research. Domestic scientists carry out various studies locally according to their goals and objectives, but they do not specify the methodological approaches they use to assess the magnitude of the market failure of the product. This necessitates the development of a universal approach that can be applied in the Ukrainian economy, both in the consumer and industrial markets. The author's scientific and methodological approach to defining the types of commercial failures of innovative products takes into account not only the financial but also the marketing, technical and organizational components of success/failure and allows a comprehensive analysis and evaluation of the extent of its possible failure.

Key words: market success, market failure, innovative products, payback period, income, expenses, profit.

Постановка проблеми. Вживання та розвиток промислового підприємства залежить від його здатності впроваджувати на ринок нові та інноваційні продукти. Ці продукти дають можливість підприємству розвиватися, отримувати прибутки, збільшувати свою присутність на ринку, захищатися від конкурентів. Регулярне впровадження нових та інноваційних продуктів призводить до

задоволення постійно змінюваних потреб споживачів. Усе це можливе лише за тієї умови, якщо ці продукти виявляться ринково успішними. Однак у дослідженнях [1; 2] наведено, що близько 40–90% усіх нових та інноваційних продуктів приречено на ринковий провал. За такої ситуації успішного і довготривалого розвитку підприємства не може бути. Значні розбіжності у підрахунку величини невдачі зумовлюють необхідність визначити, що ж таке взагалі успіх/невдача та як вона визначається.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Визначення та оцінку ринкової невдачі нової та інноваційної продукції здійснювали такі науковці: G. Castellion, R.G. Cooper, W.J. Hollins, D. Simester,

¹ Публікація містить результати досліджень, виконаних за проектом № 0119U100179 «Розроблення науково-методичних засад та практичного інструментарію оцінювання комерційних (ринкових) перспектив товарних інновацій» та проектом № 0117U003855 «Інституційно-технологічне проектування інноваційних мереж для системного забезпечення національної безпеки України».

E. Anderson, G. Gruenwald, J.D. Owens та ін. Однак їхні підходи належать до американської та європейської наукових шкіл маркетингу інновацій і не можуть бути використані в реаліях української економіки.

Постановка завдання. Метою дослідження є аналіз та критика наявних науково-методичних підходів до визначення величини ринкової невдачі продукції і на цій основі розроблення авторського підходу, що дасть змогу оцінити реальні масштаби невдач у вітчизняній промисловості.

Виклад основного матеріалу дослідження. Визначення того, що являє собою успішний або провальний продукт, є важливим кроком для оцінки величини невдачі. Сьогодні багато підприємств, які займаються розробленням продуктів, задають питання: що таке успішний продукт? Багато досліджень було зроблено для відповіді на це питання. Так, W.J. Hollins [3] вважає продукт успішним, якщо він приносить прибуток. Прибуток також повинен покривати процентні платежі за позиковими коштами або втрату відсотків, якщо підприємство достроково забирає власні кошти з банку для розроблення. На його думку, успішний продукт – це продукт, який принесе позитивний прибуток на інвестиції, який порадує акціонерів і не завдасть шкоди діловій репутації компанії або продажності інших продуктів компанії.

J.V. Lord [4] вважає, що якщо підприємство виходить на ринок із продуктом вчасно і заробляє достатньо грошей на фазі зрілості його життєвого циклу, а потім йде з ринку в міру спаду, то це показник успіху. Якщо підприємство спізнюється на ринок і залишає його, не зробивши належного повернення коштів на витрачені ресурси, то це є невдачею.

R.G. Cooper [5] стверджує, що успіх продукту повинен вимірюватися кількома способами, включаючи прибутковість, вплив на підприємство, поточні продажі і частку ринку, а також своєчасність (чи був проект ефективно виконаним за часом і з дотриманням графіку).

Як бачимо, не лише прибутковість є головною умовою успішного продукту, висувуються й інші критерії. Але, незважаючи на ці вичерпні відповіді, питання все одно залишаються, наприклад [4]:

1. Якщо концепція продукту демонструє достатню міцність на ранніх етапах розроблення, що виправдовує інвестиції в продукт, але не витримує на етапі випробування продукту або ринку, то чи є це провалом продукту?

2. Якщо продукт гарно представлений у мережі збуту і приносить дохід, але цей дохід не відповідає поставленій цілі, то чи є він провальним?

3. Якщо введений на ринок продукт демонструє значні продажі і приносить дохід у перший рік, але втрачає продажі і доходи після першого року, то чи означає це невдачу?

4. Як ми маємо оцінювати успіх/невдачу сезонних продуктів або тих, які просто замінюють продукти в існуючій у компанії продуктивній лінійці?

І таких питань досить багато. Щоб відповісти на них, потрібно проаналізувати, якими методичними підходами керуються науковці та практики під час оцінки величини невдачі нової та інноваційної продукції, і чому маємо такі значні її розбіжності (від 40% до 90%). Аналіз літературних джерел дав змогу виділити такі підходи до визначення величини невдачі продукції.

Ціла низка науковців виділяє так званий **часовий підхід**, за яким продукт вважається успішним, якщо він проіснував на ринку протягом певного часу. Тут можуть бути різні варіанти. J.T. Gourville [6] вважає, що якщо продукт протримався на ринку 12 місяців, то він є успішним. За його даними, в американській індустрії упакованих продуктів щороку впроваджується до 30 тис нових продуктів, але від 70% до 90% із них не залишаються на полицях магазинів більше 12 місяців. Це стосується нових продуктів. Близько 47% інноваційних продуктів, тобто ті, які створюють нові категорії продуктів або революціонізують старі, також є безуспішними.

S. Cierpicki, M. Wright та B. Sharp [7] вважають продукт успішним, якщо він протримався на ринку понад 18 місяців. За їхніми даними, сім із десяти нових продуктів зазнають невдачі на ринку в перші 18 місяців. J.V. Lord [4] зазначає, що якщо товар протримався на ринку протягом другого і третього років, то він вважається успішним. За його дослідженням тільки один із 20 нових товарів характеризується збільшенням обсягів продажів на другому і третьому роках існування (у 69% продуктів рівень продаж скорочуються після першого року). Представник Американської асоціації маркетингу D. Simester [8] вважає критерієм успішності продукту його прибуткове існування на ринку протягом трьох років. Дослідження майже 9 тис нових продуктів показало, що лише 40% із них продавалися на ринку протягом трьох років. За даними іншого дослідника M. Jouffe нині тільки 10–20% нових продуктів є успішними, тобто приносять прибуток через три роки після впровадження.

Найбільший часовий лаг запропонував G. Gruenwald [9], який вважає, що новий товар є успішним, якщо він протримався на ринку протягом п'яти років. Результати його дослідження показали, що половина опитаних компаній вважають себе успішними, оскільки щонайменше дві третини (67%) їхніх основних нових продуктів продавалися на ринку за останні п'ять років.

Часовий підхід до визначення невдачі нової та інноваційної продукції має певні недоліки, і в першу чергу це фіксований термін, протягом якого продукт повинен залишатися на ринку (від 12 місяців до п'яти років). Це пояснює той факт, що на

американському ринку успішними вважаються лише 10% продуктів. По-друге, цей підхід неможливо використати для продуктів із коротким життєвим циклом, із високим ступенем морального зносу, а також для складної виробничо-технічної продукції одиничного та дрібносерійного виробництва з невеликим і до того ж нестабільним попитом у часі. Даний підхід підходить до споживчих товарів, які стабільно продаються у часі.

Наступним підходом до визначення невдачі є **дохідно-часовий**, за яким продукт вважається успішним, якщо він проіснував на ринку протягом певного часу і встиг за цей час принести дохід, який є більшим за певну фіксовану величину. Так, за даними дослідницької компанії Nanoverresearch [10], близько 75% споживчих і роздрібних товарів не можуть заробити навіть 7,5 млн доларів протягом першого року, а отже, такі товари є провальними. Еталоном успішного запуску вважається обсяг продажів у 50 млн доларів протягом першого року, але такого результату досягають 3% нових споживчих товарів. Відома у всьому світі консалтингова компанія Ernst&Young [4] встановила таке правило успіху: «Новий товар вважається успішним, якщо він через два роки показує не менше 80% продаж, які були на 26-му тижні від початку комерціалізації».

Основний недолік цього підходу – це фіксована величина доходу, що має бути отримана протягом певного часу. До уваги не беруться такі чинники, як витрати, що були понесені на створення та впровадження продукції.

Низка науковців виділяє й **дохідний підхід** до визначення невдачі, за яким продукт вважається успішним, якщо він просто приносить прибуток. Так, R.G. Cooper [5] та M. Jouffe вважають, що якщо доходи від продажу продукції перевищують усі витрати на її розроблення, виробництво та комерціалізацію, то такий продукт є успішним. Якщо доходів не вистачає, то можуть бути такі види невдач [11]:

1. Абсолютна – доходи від продажів продукту не покривають усіх витрат, які були понесені на його створення, виробництво і комерціалізацію.

2. Часткова – доходи від продажів продукту повністю покривають змінні витрати та певну частку постійних витрат.

3. Відносна – доходи від продажів продукту повністю покривають змінні і постійні витрати, але прибуток від продажу продукту менше за встановлений підприємством плановий коефіцієнт окупності.

Основним недоліком підходу є те, що незрозуміло, за який період потрібно брати розрахунки обсягів продажу продукту – за кілька місяців, рік, кілька років або за час, коли обсяг продажу вийде на беззбитковий обсяг виробництва. Необхідно чітко вказувати терміни повернення інвестицій

і всіх витрат на розроблення і комерціалізацію новинки, або терміни, в які повинна бути досягнута прибутковість, включаючи вартість грошей. Сфера використання підходу – споживчі продукти зі стабільним попитом, а також промислова продукція великосерійного виробництва. Для продукції одиничного, дрібносерійного виробництва використання неможливе.

Розглянемо також і інші специфічні підходи до визначення невдачі. Так, W.J. Hollins [3] виділяє **іміджевий** підхід, відповідно до якого новий продукт є успішним, якщо він приніс компанії популярність, підвищив її авторитет або навіть допоміг завоювати репутацію лідера на ринку. Такий продукт є флагманським, але його розроблення та комерціалізація є збитковими.

Також W.J. Hollins [3] виділяє й **транзакційний підхід**, суть якого зводиться до такого: коли підприємство розробляє продукт, воно втрачає певний час, який можна було витратити на щось інше, наприклад на розроблення кращого продукту. Якщо виявиться, що цей час було марно витрачено, то такий новий продукт вважається провальним.

J.D Owens [12] вважає, що успіх продукту не можна виміряти в абсолютних значеннях. Він повинен бути визначений і інтерпретований відповідно до поставлених **цілей та завдань**. Якщо реальна ситуація продукту на ринку краща за поставлені цілі й завдання, то новий продукт є успішним.

Успіх продукту не завжди може вимірюватися в грошових одиницях. Деякі показники успіху можуть бути у відсотках (зростання частки ринку), біржових пунктах (зростання курсу акцій), календарних днях (дотримання графіку), а деякі можуть вимірюватися за шкалою (під час оцінки іміджу) тощо.

Усі розглянуті підходи до визначення величини невдачі продукції належать до американської та європейської шкіл маркетингу інновацій і майже повністю не застосовані до умов вітчизняної практики. В українській статистиці відсутні дані про кількість ринкових провалів продуктів. Вітчизняні науковці проводять різні дослідження, відповідно до своїх цілей і завдань, однак у них не зазначаються методичні підходи, якими вони керуються під час визначення невдачі. Це зумовлює необхідність розроблення універсального підходу, що може бути застосованим в умовах України.

На нашу думку, продукт вважається успішним, якщо він за планований термін окупності покрив усі понесені витрати на його створення та комерціалізацію, не мав суттєвих маркетингових та технічних прорахунків та відповідав цілям і завданням підприємства. З урахуванням цього невдача складається з чотирьох складників: фінансового, маркетингового, технічного, стратегічного.

Фінансовий складник – для оцінки величини невдачі потрібно порівняти всі витрати на розро-

Умови розрахунку успіху/невдачі інноваційної продукції

Вид невдачі	Умови розрахунку	Бінарний код
Абсолютна невдача («провал» на ринку)	$F^* = (F(x)_1, F(x)_2, F(x)_3, F(x)_4)$, де F^* – комплексний показник ринкового успіху/невдачі; $F(x)_{1...4}$ – одиничні складники ($F(x)_1$ – фінансовий; $F(x)_2$ – маркетинговий; $F(x)_3$ – технічний; $F(x)_4$ – стратегічний).	(0; 1; 1; 1), (0; 0; 1; 1) (0; 1; 1; 0), (0; 1; 0; 1) (0; 0; 0; 1), (0; 1; 0; 0) (0; 0; 1; 0), (0; 0; 0; 0)
Часткова невдача	Одиничні складники успіху/невдачі розраховуються за бінарним поділом: $F(x)_{1...4} = 1$, якщо маємо успіх складника	(1; 0; 1; 1), (1; 1; 1; 0) (1; 1; 0; 1), (1; 0; 0; 1) (1; 1; 0; 0), (1; 0; 1; 0)
Відносна невдача	$F(x)_{1...4} = 0$, якщо маємо невдачу складника	(1; 0; 0; 0)
Ринковий успіху		(1; 1; 1; 1)

блення, виготовлення і комерціалізацію продукції з доходами від її реалізації за планований термін окупності. Якщо отримали прибуток, маємо успіх, якщо збиток – маємо невдачу.

Маркетинговий складник – різного роду прорахунки маркетингового характеру, внаслідок яких цільові споживачі не купують інноваційну продукцію (невідповідність продукції потребам споживачів, погана дистрибуція, помилки у ціноутворенні тощо). Оцінка виконується шляхом порівняння планових та фактичних обсягів продажу продукції. Погані результати фактичних продаж свідчать про маркетингову невдачу.

Технічний складник – непередбачувані проблеми технічного характеру, які виникають у споживачів під час експлуатації продукції та які не були виявлені виробником під час її розроблення (різного роду дефекти, відсутність заявлених характеристик, невідповідність специфікації тощо).

Стратегічний складник – оцінка успіху продукту вимірюється на бізнес-рівні підприємства, тобто наскільки продукція вдало вписалася в продуктовий портфель підприємства, її відповідність місії та цілям підприємства, чи призвела комерціалізація продукції до підвищення рівня іміджу підприємства, до зростання частки на ринку, до завоювання нових ринків збуту тощо.

Фінансовий складник має першочергове значення, оскільки за фінансового краху інші види невдач не мають істотного значення, тобто якщо не виконується фінансова умова, інші можуть виконуватися, продукція зазнає абсолютної невдачі – ситуація ринкового провалу. Якщо виконується фінансова умова і не виконуються одна-дві інші умови – часткова невдача. Коли виконується фінансова умова і не виконуються три інші – відносна невдача. Якщо виконуються всі чотири умови, то маємо ситуацію ринкового успіху. Взаємозв'язки між складниками та видами невдач наведено в табл. 1.

Висновки з проведеного дослідження. Велике розходження результатів досліджень із визначення величини невдачі нової та інноваційної продукції є причиною недосконалості

наявної методичної бази з визначення і підрахунку її значення. Удосконалення існуючих підходів дало змогу визначити, що невдача є складною категорією та охоплює чотири її складники, а сама невдача може набувати абсолютного, часткового та відносного виду. Одночасне врахування всіх її складників дає змогу повністю та об'єктивно врахувати всі чинники, що впливають на визначення її виду.

БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Castellion G., Markham S.K. Perspective: New Product Failure Rates: Influence of Argumentum ad Populum and Self-Interest. *Journal of Product Innovation Management*. 2013. Volume 30. Issue 5. P. 976–979.
2. Cooper R.G. The drivers of success in new-product development. *Industrial Marketing Management*. 2019. № 76. P. 36–47.
3. Hollins W.J. What is success and failure in product and service design? *International design conference : the 10th International Design Conference*, Dubrovnik, Croatia, May 19–22, 2008. Glasgow : TDS, 2008. P. 409–416.
4. Lord J.B. New Product Failure and Success. In: *Developing New Food Products for a Changing Marketplace*, eds A.L. Brody & J.B. Lord. Lancaster, PA: Technomic Publishing Co., 2000. P. 55–86.
5. Cooper R.G. Debunking the myths of new product development. *Research Technology Management*. 1994. Vol. 37. Issue 4. P. 40–50.
6. Gourville J.T. Eager Sellers and Stony Buyers: Understanding the Psychology of New-Product Adoption. *Harvard Business Review*. 2006. Issue June. 84(6). P. 98–106.
7. Cierpicki S., Wright M. and Sharp B. Managers' knowledge of marketing principles: the case of new product development. *Journal of Empirical Generalisations in Marketing Science*. 2000. Vol. 5. № 6. P. 771–790.
8. Simester D. Why Great New Products Fail. *MIT Sloan Management Review*. 2016. Vol. 57. № 3. P. 32–39.
9. Gruenwald G. New product Development. NTC Business Books, 1995.
10. The Hanover Research. 3 Pitfalls of the New Product Development Process, 2014. URL :

https://www.hanoverresearch.com/media/3-Pitfalls-of-the-NPD-Process_Hanover-Research.pdf (дата звернення: 14.07.2019).

11. Основы маркетинга / Ф. Котлер и др. ; пер. с англ., 2-е европ. изд. Москва ; Киев : Вильямс, 2003. 944 с.

12. Owens J.D. The Importance of a New Product Development process: Getting Started. *1st Conference on Knowledge Management* : Bled, Slovenia, October 26-27, 2000. Bled : Bled School of Management, 2000. P. 69–76.

REFERENCES:

1. Castellion, G., Markham, S. K. (2013). Perspective: New Product Failure Rates: Influence of Argumentum ad Populum and Self-Interest. *Journal of Product Innovation Management*, Volume 30, Issue 5, Pages 976-979.

2. Cooper, R. G. (2019). The drivers of success in new-product development. *Industrial Marketing Management*, 76, pp. 36–47.

3. Hollins, W. J. (2008). What is success and failure in product and service design? *International design conference (Croatia, Dubrovnik, May 19-22, 2008)*. Glasgow: The Design Society, pp. 409-416.

4. Lord, J. B. (2000). New Product Failure and Success. In: *Developing New Food Products for a Changing Marketplace*, eds A. L. Brody & J. B. Lord. Lancaster, PA: Technomic Publishing Co., pp. 55-86.

5. Cooper, R. G. (1994). Debunking the myths of new product development. *Research Technology Management*, Vol. 37, Issue 4, pp. 40-50.

6. Gourville, J. T. (2006). Eager Sellers and Stony Buyers: Understanding the Psychology of New-Product Adoption. *Harvard Business Review*, Issue June, 84(6), pp. 98-106.

7. Cierpicki, S., Wright, M. and Sharp, B. (2000). Managers' knowledge of marketing principles: the case of new product development. *Journal of Empirical Generalisations in Marketing Science*, Vol. 5, No. 6, Page 771-790.

8. Simester, D. (2016). Why Great New Products Fail. *MIT Sloan Management Review*, Vol. 57, No. 3: pp. 32-39.

9. Gruenwald, G. (1995). *New product Development*. NTC Business Books.

10. The Hanover Research (2014). 3 Pitfalls of the New Product Development Process. Available at: https://www.hanoverresearch.com/media/3-Pitfalls-of-the-NPD-Process_Hanover-Research.pdf (accessed 14.07.2019)

11. Kotler, F., Armstrong, G., Saunders, J., Wong, V. (2003). *Osnovy marketinga* [marketing]. Moscow, Kyiv: Williams. (in Russian)

12. Owens, J. D. (2000). The Importance of a New Product Development process: Getting Started. In: *1st Conference on Knowledge Management (Slovenia, Bled, October 26-27, 2000)*, Bled: Bled School of Management, pp. 69-76.