

## Mechanics and materials engineering Mechanika ir medžiagų inžinerija

# NAUJŲ PRODUKTŲ KŪRIMAS IR TIEKIMAS Į RINKĄ KOSMETIKOS PRAMONĖJE

Gabija NAVICKAITĖ \*

*Vilniaus Gedimino technikos universitetas, Vilnius, Lietuva*

Gauta 2022 m. sausio 12 d.; priimta 2022 m. birželio 8 d.

**Santrauka.** Net ir šiandien pramonės įmonės patiria sunkumų kurdamos naujus gaminius ir siekdamos sėkmingai pristatyti juos rinkoje. Šiame straipsnyje apžvelgti naujų produktų kūrimo ir tiekimo į rinką procesų teoriniai aspektai bei jų sėkmę lemiantys veiksniai. Apžvelgiama Baltijos šalių kosmetikos pramonės rinka ir vyraujančios tendencijos. Tyrimo metu koncentruotasi į naujų gaminių kūrimo ir tiekimo į rinką procesų sėkmės veiksnius kosmetikos pramonės įmonėse. Buvo siekta identifikuoti ir išanalizuoti kosmetikos gaminių kūrimo ir tiekimo į rinką procesų sėkmės veiksnius bei pateikti sprendimo modelį. Atliktas kiekybinis Baltijos šalių regiono kosmetikos pramonės įmonių empirinis tyrimas, straipsnyje pateikiami apklausos rezultatai. Nustatyta, kokie naujų produktų kūrimo ir tiekimo į rinką veiksniai vyrauja kosmetikos pramonės sektoriuje bei koks koreliacinis ryšys yra tarp jų. Ištirta, kokią įtaką šie veiksniai daro naujų produktų sėkmei rinkoje. Remiantis atlikto tyrimo rezultatais pateiktas naujų produktų kūrimo ir tiekimo į rinką modelis, skirtas kosmetikos pramonės įmonėms.

**Reikšminiai žodžiai:** kosmetikos pramonė, produktų kūrimas, tiekimas į rinką, sėkmės veiksniai, mikro-, mažos, vidutinės įmonės.

## Įvadas

Šiandieninės rinkos sąlygomis gamybos įmonės patiria didelį spaudimą rinkai nuolat pateikti naujų inovatyvių produktų, tačiau tai yra sudėtingas ir daug investicijų reikalaujantis procesas. Pasak Adams (2004), net nuo 35 iki 46 % (priklausomai nuo pramonės šakos) naujų į rinką tiekiamų produktų patiria nesėkmę – rinkoje pranyksta, nesulaukia vartotojų susidomėjimo. Kosmetikos gaminyje yra labai sudėtingas tiek paklausos, tiek techniniu atžvilgiu, o kosmetikos gaminių kūrimo procesas ilgas ir painus. Analizuojant gaminių kūrimo ir diegimo į rinką organizacinius procesus du svarbūs vertinimo aspektai yra rezultatas ir organizacijos gebėjimai bei kompetencijos (Bandzevičienė, 2011). Dažnai kosmetikos pramonėje su produkto tiekimu į rinką susiję procesai yra analizuojami lyginant juos su mados pramone todėl, jog šiose pramonės srityse organizacijų vidiniai procesai ir darbo metodai yra gana neapibrėžti ir individualūs kiekvienam gaminiui, tad tokios įmonės, kurdamos naujus kosmetikos produktus, dėl jau minėtos proceso specifikos vengia taikyti standartizuotus ir apibrėžtus procesų valdymo metodus ir modelius. Praktikoje pritaikytas ir tradicinis produktų kūrimo prak-

tika paremtas modelis gali ne tik padėti užtikrinti geresnę gaminamos produkcijos kokybę, bet ir nuolat tikrinant bei fiksuojant atliktus darbus sumažinti sudėtingame ir ilgame kosmetikos gaminių kūrimo procese pasitaikančių klaidų ar brokų tikimybę. Procese sumažėjęs nesusipratimų skaičius padės greičiau ir sklandžiau įdiegti naujus gaminius į rinką bei padidins organizacijos konkurencingumą nuolat augančioje Europos ir Baltijos šalių regiono kosmetikos pramonės rinkoje. Straipsnyje aprašomas tyrimas koncentruojasi į naujų gaminių kūrimo ir tiekimo į rinką procesų sėkmės veiksnius kosmetikos pramonės įmonėse. Tyrimo tikslas identifikuoti ir išanalizuoti kosmetikos gaminių kūrimo ir tiekimo į rinką procesų sėkmės veiksnius bei pateikti sprendimo modelį.

## 1. Veiksniai, lemiantys naujų produktų kūrimo proceso sėkmę

Mokslinėje literatūroje įvairūs tyrėjai išskiria ir nagrinėja skirtingą naujo produkto sėkmę lemiančių veiksnių skaičių. Cooper ir Kleinschmidt (2010) mini tokius veiksnius kaip unikalus aukščiausios kokybės produktas,

\*Autorius susirašinėti. El. paštas [gab.navickaite@gmail.com](mailto:gab.navickaite@gmail.com)

stipri rinkos orientacija – rinka orientuota į klientą, pasaulio produktas – pasaulinė orientacija produkto kūrimo procese, pasirengimo darbai – išankstiniai namų darbai, konkretus ir ankstyvas produkto apibrėžimas, projektų komandų organizavimo būdas, pagrindinių kompetencijų taikymas, teisinga organizacinė kultūra, produkto inovacijų ir technologijų verslo strategija, išteklių išsipareigojimas, aukščiausio lygio vadovų palaikymas, tvirti „eiti toliau / atmesti“ sprendimų taškai ir geresnis portfelio valdymas, daugiapakopis bei drausmingas naujo produkto kūrimo procesas. Guimaraes et al. (2019) teigia, kad naujo produkto kūrimo sėkmės veiksnius galima suskirstyti į 6 kategorijas, susijusias su organizacijos kultūra, strategine lyderyste, konkurenciniu intelektu, technologijų valdymu, specifinėmis įmonės NPK (naujų produktų kūrimas) proceso ypatybėmis ir įmonės gebėjimais panaudoti sukauptas žinias produktams gaminti ir komercializuoti. Holger (2002) savo atliktame empiriniame įvairių autorių mokslinės literatūros tyrime išskyrė 5 pagrindines ir dažniausiai pasitaikančias naujo produkto kūrimo sėkmę lemiančių veiksnių grupes. 1. Naujo produkto kūrimo proceso veiksniai – planavimo kokybė, nuolatinis komercinis vertinimas, orientacija į rinkos poreikius ir gebėjimas panaudoti klientų integraciją. 2. Organizaciniai veiksniai, susiję su naujo produkto kūrimo komandos struktūra, atsakomybėmis, komandos vadovu, išsipareigojimais ir bendravimu. 3. Organizacinės kultūros veiksniai – pasak Belassi (2013), organizacinei kultūrai nustatant, kas yra organizacija ir kaip ji veikia, bandymas pakeisti įmonės rezultatus, neperžiūrint organizacijos kultūros, neduos gerų rezultatų. Todėl šiuo aspektu svarbu, kad organizacijos nariai tikėtų kuriamomis naujovėmis, darbuotojai aktyviai ieškotų naujų idėjų ir būtų skatinami už gebėjimą priimti riziką, o nepasisėkus nebūtų baudžiami (Cooper & Kleinschmidt, 2010). 4. Aukščiausio lygio vadovų įsitraukimo veiksniai. Aukščiausio lygio vadovų dalyvavimas pripažįstamas kaip vienas iš svarbiausių naujų produktų kūrimo proceso sėkmės veiksnių – didėjant spaudimui išlaikyti konkurencinį pranašumą ir rinkos augimą, ši veikla išlieka daugelio organizacijų aukščiausio lygio vadovybės dėmesio centre (Felekoglu & Moultrie, 2013). 5. Strateginiai veiksniai – naujo produkto kūrimo strategija padeda įmonei organizuoti produkto planavimą ir tyrimus, analizuoti ir tinkamai suprasti klientų požiūrį ir lūkesčius bei planuoti išteklius, reikalingus projektui.

## 2. Veiksniai, lemiantys sėkmingą produktų tiekimą į rinką

Konkurencinis gaminio pranašumas atsiranda dėl klientui suteikiamos papildomos vertės, kuri paprastai apima produkto strategiją, o ypač paleidimo į rinką strategiją. Montoya-Weiss ir Calantone (1994) pažymėjo, kad produkto paleidimas dažnai yra brangiausia, rizikingiausia ir sunkiausiai valdoma viso produkto kūrimo proceso dalis. Produkto tiekimo į rinką planas apibūdinamas panašiai kaip ir rinkodaros planas: nustatomos tikslinės rinkos, nustatomi rinkodaros vaidmenys, numatomi finansiniai

rezultatai ir projekto kontrolė. Pasak Hultink et al. (1997), klientų nustatytiems, finansiniams ir techniniams naujo produkto rezultatams įtaką daro strateginiai ir taktiniai paleidimo į rinką sprendimai. Di Benedetto (1999) savo atliktame pagrindinių sėkmės veiksnių nustatymo naujo produkto tiekimo į rinką tyrime teigia, kad sėkmė yra susijusi su geresniais įgūdžiais rinkodaros tyrimų, pardavimų, platinimo, reklamos ir rėmimo, mokslinių tyrimų ir plėtros bei inžinerijos veiklose. Garrido-Rubio ir Polo-Redondo (2005) taktinių paleidimo į rinką sprendimų poveikio inovacijų sėkmei tyrime išskyrė veiksnus, darančius teigiamą įtaką šiam procesui:

- Taikoma kainos mažinimo (angl. *Price skimming*) strategija, tačiau, ši kaina yra didesnė nei siūloma konkurentų.
- Daugiau lėšų skiriama komunikacijos nei konkurencijos išlaidoms.
- Naudojamos masinės komunikacijos priemonės, tokios kaip radijo reklama, televizijos reklama, internetas ir tiesioginė rinkodara, parodos.
- Produkto rinkodarai naudojami intensyvūs platinimo kanalai.

Taip pat kaip vieną pagrindinių sėkmės veiksnių naujų produktų paleidimo į rinką procese Segismundo ir Cauchick Miguel (2008) išskiria organizacijos pastangas sutrumpinti patekimo į rinką laiką. Šis kriterijus atspindi organizacijos gebėjimą greitai pereiti nuo idėjų prie galutinių produktų rinkoje ir taip padidinti konkurencinį pranašumą. Tačiau svarbu nepamiršti, kad reikia pasverti ir kitų veiksnių, tokių kaip pramonės tipas, projekto sudėtingumas ir apimtis, įtaką.

## 3. Baltijos šalių kosmetikos pramonė

Europoje apie 72 % visų amžiaus grupių vartotojų naudojami grožio ir asmens priežiūros gaminiais, nes jie tvirtai įsitikinę, kad tai yra sveiko ir higieniško gyvenimo pagrindas. Tokia vartotojų elgsena paverčia Europą potencialia rinka naujiems inovatyviems grožio ir asmeninės priežiūros gaminiais (Cosmetics Europe – The Personal Care Association, 2019).

2019 m. Baltijos šalių vartotojai kosmetikos gaminiais iš viso išleido apie 644,6 mln. eurų: 161,7 mln. – estai, 191,1 mln. – latviai ir 291,8 mln. – lietuviai. Iš Estijos kosmetikos vartotojų poreikių pastaraisiais metais matoma tendencija pirkti aukštos kokybės produktus, kuriuose yra natūralių ir / ar ekologiškų ingredientų (Euromonitor International, 2020a). Latvijos rinkoje pastebimas perėjimas prie aukščiausios kokybės prekių ženklų ir sudėtingesnių, pridėtinę vertę turinčių produktų daugelyje kategorijų, natūralūs / ekologiški produktai yra tarp paklausiausių pozicijų (Euromonitor International, 2020b). Lietuviai vis rečiau higienos reikmenis ir asmeninės priežiūros prekes laiko tik pagrindiniais, būtiniaisiais dalykais, todėl vartotojai skiria daug daugiau laiko grožio ir asmeninės priežiūros rutinai ir yra labiau linkę naudoti masinius ir aukščiausios kokybės prekių ženklus (Euromonitor International, 2020c). Apibendrinant galima teigti, jog Baltijos regiono

šalių – Estijos, Latvijos ir Lietuvos – kosmetikos pramonėje ir rinkoje vyrauja panašios tendencijos. Didėjanti natūralių ingredientų paklausa ir auganti vartotojų bazė, kuriai rūpi žaliavų sudėtis ir produkto ekologiškumas, atveria galimybes mažiau žinomiems prekės ženklams pasiūlyti vartotojų poreikius tenkinančius produktus ir įsitvirtinti rinkoje. Visose Baltijos šalyse kosmetikos prekių pardavimai auga, ir rinkoje pamažu įsitvirtina vietiniai prekių ženklai, kurie sugeba prisitaikyti prie vyraujančių tendencijų ir besikeičiančių vartotojų pokyčių bei pasiūlyti aukštos klasės produktų, kurių sudėtyje vyrauja natūralūs ir ekologiški ingredientai.

#### 4. Tyrimo metodika

Kosmetikos pramonės produktų kūrimo ir tiekimo į rinką sėkmę lemiantiems veiksniams nustatyti buvo atliktas empirinis tyrimas, kuris remiasi kosmetikos pramonės įmonių atstovų užpildytų anketų duomenimis. Apklausa anketavimo būdu buvo vykdoma elektroniniu paštu. Klausimyną sudarė 20 klausimų: 7 bendrieji klausimai ir 13 klausimų apie naujų produktų kūrimą ir tiekimą į rinką. Tyrime dalyvauti kviestos žinomiausios kosmetikos pramonės įmonės Baltijos šalyse. Naujų produktų kūrimo ir tiekimo į rinką procesų tyrimas kosmetikos pramonės įmonėse vykdytas 2021 metų balandžio mėnesį. Jame sutiko dalyvauti 13 įmonių: 4 iš Estijos, 5 iš Latvijos ir 4 iš Lietuvos. Tyrimo metu surinkti duomenys apdoroti „Excel“ programa, šia programa taip pat atlikta ir regresinė-koreliacinė analizė, kurią taikant buvo iširta ryšių tarp kintamųjų priklausomybė. Remiantis gautais rezultatais sudarytas naujų produktų kūrimo ir tiekimo į rinką modelis.

##### 4.1. Naujų produktų kūrimo ir tiekimo į rinką procesų tyrimas kosmetikos pramonės įmonėse

Tyrimo metu buvo apklausiamos Baltijos šalių regiono kosmetikos pramonės įmonės neatsižvelgiant į jų dydį ir pelningumą. Dėmesys buvo sutelktas į naujus kosmetikos produktus kuriančias ir rinkai pristatančias įmones. Iš viso tyrime dalyvavo 13 įmonių, kurių būstinės yra įsikūrusios Estijoje (31 %), Latvijoje (38 %) ir Lietuvoje (31 %). Daugiausia apklausoje dalyvavo mikroįmonės (nuo 1 iki 9 darbuotojų) (46 %) ir mažos (nuo 10 iki 49 darbuotojų) įmonės (39 %), o likusius 15 % sudarė vidutinės (nuo 50 iki 249 darbuotojų) įmonės. Tyrime dalyvavusios organizacijos veiklą vykdo nuo 1 iki 5 metų (46 %) ir ilgiau nei 10 metų (39 %), o likusios įmonės (15 %) – nuo 6 iki 10 metų.

Visi 13 respondentų (10 aukščiausio lygio vadovų, 2 vidurinio lygio vadovai ir 1 žemiausio lygio vadovas) teigė, kad jų atstovaujamos įmonės kuria ir į rinką pristato naujus produktus, 38 % jų tai daro kartą per pusmetį, o kartą per ketvirtį ir kartą per metus po lygiai – 31 %. Tam, jog įmonių kuriami produktai sėkmingai pasiektų vartotojus, kiekviena jų renka skirtingą gaminių tiekimo į rinką strategiją. Dauguma apklaustųjų (54 %) teigė, kad jų produkcijos patekimo į rinką strategiją galima apibūdinti kaip

nišinę, kita dalis (23 %) respondentų teigė, kad jų įmonės strategija yra būti pirmam rinkoje, o likusios (23 %) kompanijos teigė, kad yra atsiliekančios nuo konkurentų ir tiesiog seka paskui sektoriaus lyderes.

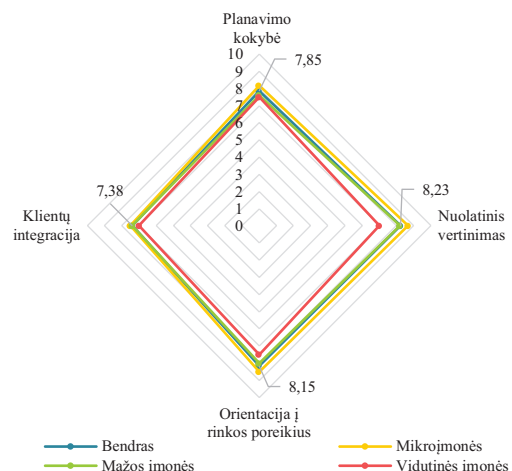
Daugiausia respondentų atsakė, kad kurdamos naujus produktus ir siekdamos sėkmingai juos tiekti į rinką naudoja pačios įmonės sugeneruotą naujų produktų kūrimo modelį (54 %). Standartizuotus modelius, tokius kaip *Stage-Gate*, *Agile*, *Spiral* ar pan., naudoja tik nedidelė dalis (15 %) apklaustųjų. Likusios įmonės (31 %), kurdamos naujus produktus, nenaudoja jokie modelio.

Tolesniam surinktų duomenų vertinimui taikomas lyginamosios analizės metodas, išvedus svvertinius vidurkius ir vertinant įmones atsižvelgiant į jų dydį ar būstinės steigimo lokaciją.

Apklausoje dalyvių buvo prašoma nuo 1 (labai blogai) iki 10 (puikiai) įvertinti organizacijos naujų produktų kūrimo veiksniai, tokius kaip planavimo kokybė, nuolatinis projekto vertinimas, įmonės orientacija į rinkos poreikius ir klientų integracija į procesą. Bendras respondentų vertinimas toliau pateiktame grafike pažymėtas mėlyna linija (1 pav.).

Grafike matoma, kad minėtus veiksniai aukščiausiai vertina mikroįmonės, o mažų įmonių rezultatai beveik sutampa su bendrais balais. Prasčiausiai savo rezultatus vertina vidutinės įmonės, o ypač ryškus skirtumas, lyginant mikro- (8,67) ir vidutines įmones (7,00), matomas vertinant nuolatinį procesą. Vidutinėms įmonėms reikėtų tobulinti savo naujų produktų kūrimo vertinimo procesą, nes nuoseklus vertinimas padeda laiku nutraukti ar pakoreguoti projektą tam tikrame etape ir išvengti galimų nuostolių dėl laiku nepriimtų sprendimų.

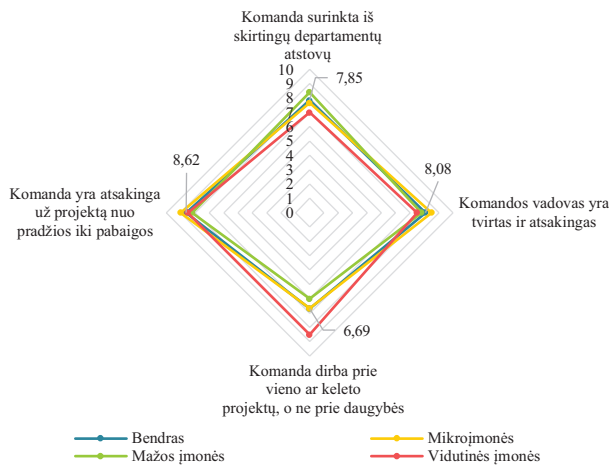
Kitame klausime respondentų buvo prašoma įvertinti nuo 1 (visiškai nesutinku) iki 10 (visiškai sutinku), kiek kiekvienas pateiktas teiginys teisingai apibūdina jų įmonės naujo produkto kūrimo proceso organizacinius veiksniai. Bendri surinktų atsakymų įverčiai grafike (2 pav.) pažymėti mėlyna linija.



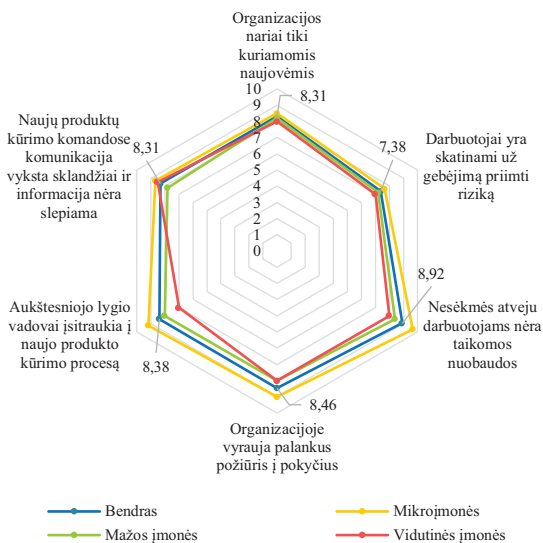
1 paveikslas. Naujų produktų kūrimo veiksniai  
Figure 1. New product development factors

Grafikas atspindi, kad 3 iš 4 atvejų, lyginant įmones pagal dydį, nėra pastebimas didelis organizacinių veiksmų įvertinimo skirtumas. Tačiau rezultatai išsiskiria lyginant tai, prie kokio skaičiaus projektų vienu metu dirba NPK komanda. Čia mikroįmonių rezultatai beveik sutampa su bendru įverčiu, bet pastebimas ryškus skirtumas tarp mažų (6,69) ir vidutinių (8,50) organizacijų. Tokį vidutinio dydžio įmonių atotrūkį gali lemti tai, kad didesnis organizacijos darbuotojų skaičius suteikia galimybę turėti ne vieną, o keletą NPK komandų, kurios dirba ties individualiais projektais, o mikro- ir mažose organizacijose paprasčiausiai nėra išteklių to padaryti dėl palyginti mažo darbuotojų skaičiaus.

Respondentų buvo prašoma įvertinti nuo 1 (visiškai nesutinku) iki 10 (visiškai sutinku), kiek kiekvienas pateiktas teiginys teisingai apibūdina jų įmonės organizacinę kultūrą. Bendras atsakymų vertinimas toliau pateiktame grafike (3 pav.) pažymėtas mėlyna linija.



2 paveikslas. Organizaciniai naujų produktų kūrimo veiksniai  
Figure 2. Organizational new product development factors

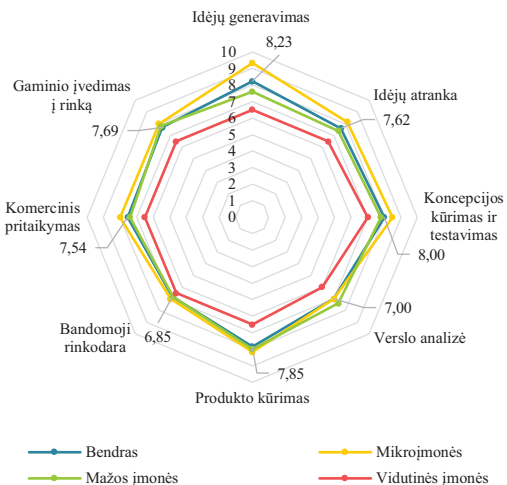


3 paveikslas. Organizacinės kultūros veiksniai  
Figure 3. Organizational culture factors

Grafikas atskleidžia, kad aukščiausiai savo gebėjimus, analizuojant organizacinės kultūros veiksmus, vertina mikroįmonės. Vertinant organizacijos tikėjimą kuriamomis naujovėmis, požiūrį į pokyčius, NPK komandų komunikaciją ir darbuotojų skatinimą už gebėjimą priimti riziką, organizacijas lyginant pagal dydį, nepastebimi ryškūs skirtumai. Tačiau matomas atotrūkis tarp mikroįmonių (9,67) ir vidutinių įmonių (8,00) praktikos, taikant darbuotojams nuobaudas nesėkmės atveju. Tai gali būti nulemta to, jog didesnėse organizacijose kuriant naują produktą sutelkiamos didesnės investicijos, o produktas gaminamas didesnėmis partijomis, todėl nesėkmės atveju patiriami didesni nuostoliai – tiek finansiniai, tiek reputacijos. Mikroįmonėse aukščiausio lygio vadovas paprastai intensyviai dalyvauja naujų produktų kūrimo procese, nes dažnu atveju jis pats yra verslo sumanytojas ar / ir steigėjas, o vidutinėse įmonėse vyrauja aiški struktūra ir produktų kūrimo komandai vadovauja vidurinio lygio vadovas.

Apklausoje dalyvių buvo prašoma nuo 1 (labai blogai) iki 10 (puikiai) įvertinti įmonės kompetencijas 8 naujų produktų kūrimo etapuose. Bendras surinktų atsakymų vertinimas grafike (4 pav.) pažymėtas mėlyna linija.

Surinkti atsakymai rodo, kad aukščiausiai savo kompetencijas naujų produktų kūrimo etapuose daugeliu atvejų geriausiai vertina mikroįmonės, o mažų įmonių rezultatai yra artimi bendriems balų svertiniams vidurkiams. Apžvelgiant tiek bendrus, tiek pagal organizacijų dydį išskirstytus rezultatus, matoma, kad daugiausiai sunkumų įmonės patiria atlikdamos naujo produkto verslo analizę ir bandomąją rinkodarą. Prasčiausiai savo kompetencijas



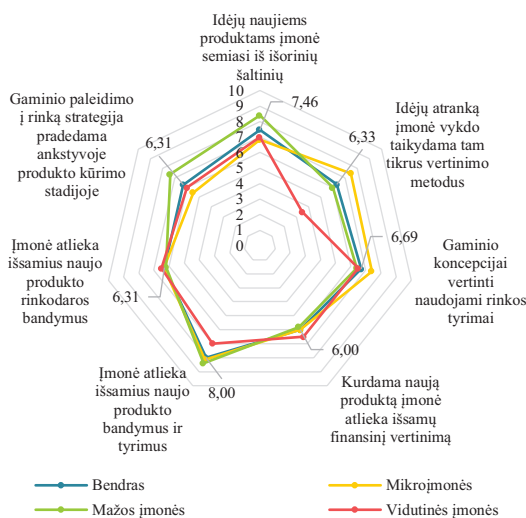
4 paveikslas. Naujų produktų kūrimo etapai  
Figure 4. New product development stages



visuose etapuose vertina vidutinės įmonės, o didžiausias įverčių atotrūkis matomas tarp mikro- (9,33) ir vidutinių (6,50) įmonių idėjų generavimo etape. Surinkti rezultatai rodo, kad vidutinėms įmonėms reiktų gerinti savo kompetencijas beveik visuose naujų produktų kūrimo etapuose, o, neatsižvelgiant į organizacijų dydį, pagrindinės dvi tobulėjimo sritys kosmetikos pramonės įmonėms yra bandomoji rinkodara ir verslo analizė. Detalizuojant surinktus atsakymus pagal įmonių steigimo vietą, ryškiausi skirtumai pastebimi vertinant tuos pačius tris NPK etapus. Įdomu pastebėti tai, kad prasčiausiai visais trimis atvejais save vertina Estijos įmonės. Idėjų generavimo kompetencijas aukščiausiai vertina Lietuvos įmonės (8,75), o latvių įvertis yra artimiausias bendram svertiniam balų vidurkiui (8,40). Antru atveju, vertinant gebėjimus atlikti verslo analizę, taip pat pirmąja Lietuvos įmonės (7,75), o Latvijos organizacijų rezultatas (7,00) sutampa su bendru balu. Bandomosios rinkodaros atveju rezultatai pasiskirsto kitaip, čia aukščiausiai save vertina Latvijos įmonės (7,40), o arčiausiai vidutinio rezultato yra Lietuvos kosmetikos gamintojos (6,75).

Apklausoje dalyvių buvo prašoma įvertinti nuo 1 (visiškai nesutinku) iki 10 (visiškai sutinku), kiek kiekvienas pateiktas teiginys teisingai apibūdina jų įmonės naujų produktų kūrimo procesą (5 pav.). Bendras atsakymų vertinimas toliau pateiktame grafike pažymėtas mėlyna linija.

Grafike matoma, kad lyginant įmones pagal dydį nepastebimi ryškūs skirtumai naudojant rinkos tyrimus gaminio koncepcijai vertinti, atliekant išsamų naujo produkto finansinį vertinimą, naujo produkto bandymus ir tyrimus bei naujo produkto rinkodaros bandymus. Tačiau pastebima, kad mažos įmonės, lyginant su bendrais rezultatais, aukščiau vertina du teiginius: idėjų naujiems produktams įmonė semiasi iš išorinių šaltinių (8,40) ir gaminio paleidimo į rinką strategija pradeda ankstyvoje produkto kūrimo stadijoje (7,46).

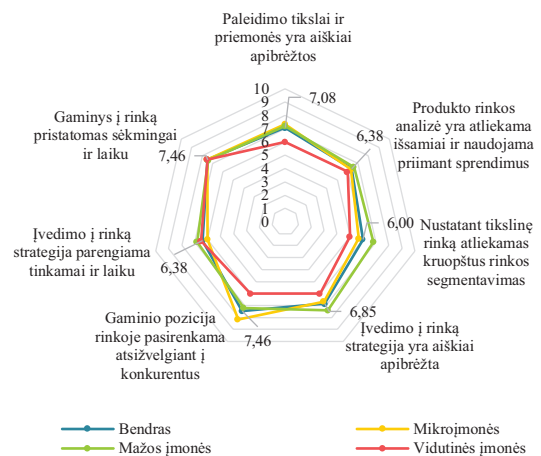


5 paveikslas. Naujų produktų kūrimo procesas  
Figure 5. New product development process

atrankai, mažų įmonių balas – 6,00 – beveik sutampa su bendru įverčiu, aukščiausiai save vertina mikroįmonės (7,50), o žemiausiai – vidutinės įmonės (3,50). Detaliau analizuojant surinktus duomenis, rezultatai taip pat palyginami atsižvelgiant į įmonių steigimo vietą. Lietuvos (8,50) įmonės yra labiau linkusios idėjų naujiems produktams semtis iš išorės šaltinių nei Estijos (7,00) ir Latvijos (7,00) kosmetikos gamintojos. Gaminio koncepcijai vertinti rinkos tyrimus dažniau naudoja estai (7,75) nei lietuviai (6,25) ir latviai (6,20). Taip pat matoma, kad Estijos (6,50) ir Latvijos (6,40) įmonės kurdamos naujus produktus dažniau atlieka išsamų finansinį vertinimą nei Lietuvoje veikiančios įmonės (5,00). Ryškiausias skirtumas tarp šalių pastebimas vertinant, ar įmonės atlieka išsamius naujo produkto bandymus ir tyrimus. Aukščiausiu balu save vertina Lietuvos įmonės (9,25), žemiausiu – Latvijos (7,00), o Estijos (8,00) įvertinimas atitinka bendrą vidurkį. Išsamius naujo produkto rinkodaros bandymus dažniausiai atlieka Estijos (7,00) įmonės, Latvijos įmonių rezultatas (6,40) yra artimas bendram įverčiui, o prasčiausiai šioje srityje sekasi lietuviams (5,50). Priešingai nei ankstesniu atveju, su teiginiu, kad gaminio paleidimo į rinką strategija yra pradeda ankstyvoje projekto stadijoje, labiausiai sutinka Lietuvos kosmetikos gamintojos (7,00), o mažiausiai – Estijos įmonės (5,50). Kaip ir daugeliu atveju, Latvijos organizacijų įvertis (6,40) yra artimiausias bendram vidurkiui.

Respondentų buvo prašoma įvertinti nuo 1 (visiškai nesutinku) iki 10 (visiškai sutinku), kiek kiekvienas pateiktas teiginys teisingai apibūdina įmonės strateginius produkto tiekimo į rinką sprendimus. Bendras surinktų atsakymų vertinimas toliau pateiktame grafike (6 pav.) pažymėtas mėlyna linija.

Surinkti rezultatai rodo, kad daugeliu atvejų aukščiausiai savo strateginius produktų tiekimo į rinką sprendimus vertina mažos įmonės, mikroįmonių rezultatai beveik sutampa su bendrais balais, o žemiausiai save vertina vidutinės įmonės. Didesni skirtumai pastebimi vertinant

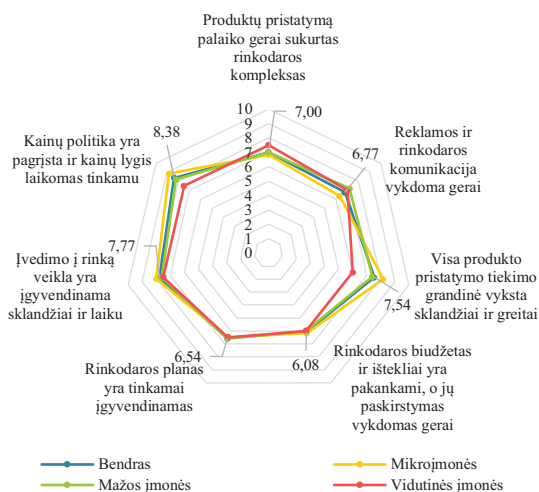


6 paveikslas. Strateginiai tiekimo į rinką sprendimai  
Figure 6. Strategic decisions of market launch

du teiginius: nustatant tikslią rinką atliekamas kruopštus rinkos segmentavimas ir gaminio pozicija rinkoje pasirenkama atsižvelgiant į konkurentus. Pirmu atveju aukščiausiai save vertina mažos įmonės (6,80), o žemiausiai – vidutinės įmonės (5,00). Antru atveju aukščiausius balus pateikė mikroįmonės (8,17), o prasčiausius, kaip ir pirmu atveju, vidutinės įmonės (6,00). Detalizuojant surinktus duomenis pagal įmonių steigimo vietą, daugeliu atvejų nepastebėta ryškių skirtumų. Tačiau įmonės gana skirtingai atsiliepė paklaustos apie atliekamą rinkos segmentavimą. Su teiginiu, kad nustatant tikslią rinką atliekamas kruopštus rinkos segmentavimas, labiausiai sutinka Latvijos (6,80) ir Lietuvos (6,50) kosmetikos gamintojos, o Estijos įmonės (4,50) teigia, kad šiai sričiai skiria mažiau dėmesio.

Tyrimo dalyvių buvo prašoma įvertinti nuo 1 (visiškai nesutinku) iki 10 (visiškai sutinku), kiek kiekvienas pateiktas teiginys teisingai apibūdina įmonės taktinius produkto tiekimo į rinką sprendimus. Bendras surinktų atsakymų vertinimas toliau pateiktame grafike (7 pav.) pažymėtas mėlyna linija.

Surinkti rezultatai rodo, kad daugeliu atvejų visų trijų tipų įmonių rezultatai yra artimi bendriems įverčiams, o aukščiausiai dažnu atveju savo taktinius tiekimo į rinką sprendimus vertina mikroįmonės. Prasčiau savo rezultatus vertina vidutinės įmonės, o ypač ryškus skirtumas, lyginant mikro- (8,17) ir vidutinės įmones (6,00), matomas vertinant produkto pristatymo tiekimo grandinę. Vidutinėms įmonėms reikėtų atkreipti dėmesį į šią sritį ir ją tobulinti. Apžvelgiant taktinių tiekimo į rinką sprendimų skirtumus pagal šalis, pastebėti 3 gana skirtingai vertinami aspektai: rinkodaros biudžetas, išteklių ir jų paskirstymas, rinkodaros planas bei tiekimo į rinką veikla. Visose minėtose srityse aukščiausiai save vertina Lietuvos įmonės, Estijos kosmetikos gamintojos yra arčiausiai bendro vidurkio, o prasčiausiai sekasi latviams. Su tuo, kad įmonės rinkodaros biudžetas ir išteklių yra pakankami, o jų paskirstymas įvairioms priemonėms ir veikloms vykdomas gerai,



7 paveikslas. Taktiniai tiekimo į rinką sprendimai  
Figure 7. Tactical decisions of market launch

labiausiai sutinka Lietuvoje įsikūrusios įmonės (7,25), o estų (5,75) ir latvių (5,40) rezultatai gerokai prastesni. Rinkodaros planą tinkamiausiai įgyvendinančios, lyginant su latviais (6,00) ir estais (6,50), teigia lietuvių įmonės (7,25). Sklandžiai ir laiku tiekimo į rinką veiklą geriausiai sekasi įgyvendinti Lietuvos įmonėms (8,75), kiek prasčiau sekasi Estijos (7,75) ir Latvijos (7,00) kosmetikos pramonės gamintojoms. Respondentų taip pat buvo prašoma nuo 1 (labai blogai) iki 10 (puikiai) įvertinti bendrą, suvokiamą kaip visumą, gaminių tiekimo į rinką sėkmę. Daugiausia įmonių (5) savo produktų pristatymo rinkai sėkmę vertina 9 balais, 4 įmonės – 7 balais, 2 įmonės – 6 balais, o 8 ir 4 balais po vieną įmonę. Bendras visų įmonių produktų tiekimo į rinką sėkmės įvertis yra 7,46. Nepastebimas ryškus skirtumas lyginant balų svertinius vidurkius atsižvelgiant į įmonių dydį, mikro- ir vidutinės įmonės – 7,50, o mažos įmonės – 7,40. Tačiau skirtumas tarp įvertinimų pastebimas lyginant įmones pagal jų steigimo vietą. Aukščiausiai produktų tiekimo į rinką sėkmę vertina Lietuvos įmonės – 8,00, o žemiausiai Latvijos – 6,80. Estijos įmonės savo produktų tiekimo į rinką sėkmę vertina 7,75 balo.

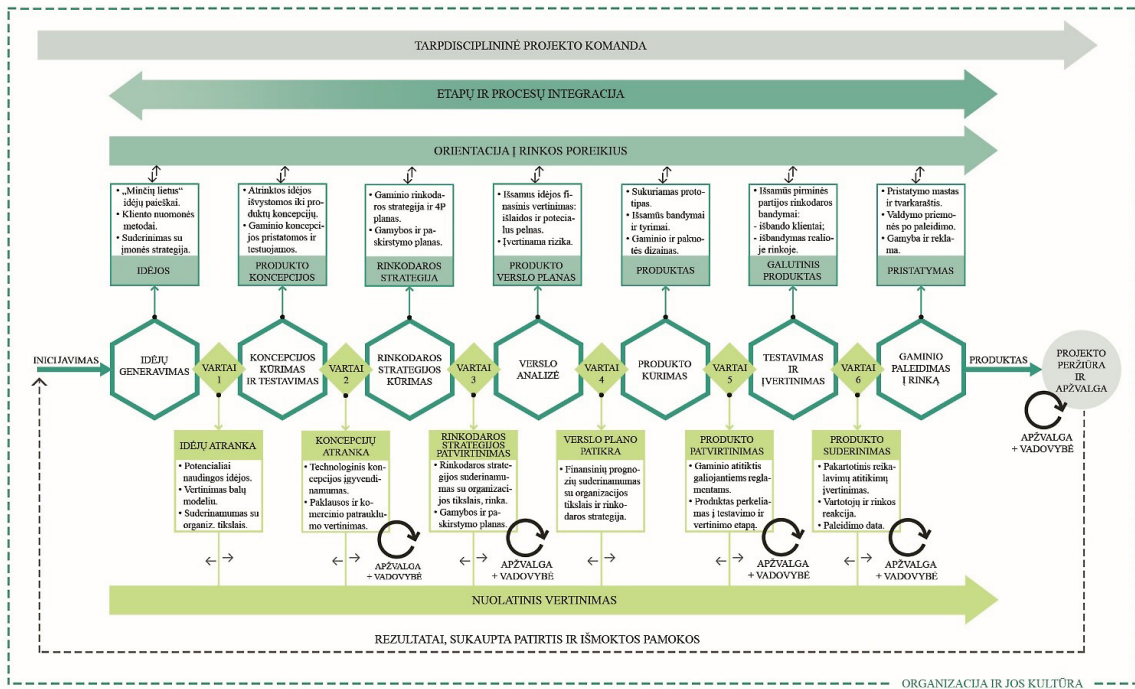
Atlikta apklausos metu surinktų duomenų koreliacinė analizė parodė 5 itin stipraus teigiamo (nuo 0,9 iki 1,0) koreliacinio ryšio atvejus. Itin stipus koreliacinis ryšys (0,9324) yra tarp planavimo kokybės ir komercinio pritaikymo. Tai reiškia, kad naujo produkto komercinio pritaikymo rezultatus ir sėkmę lemia geras projekto planavimas. Itin stipus koreliacinis ryšys (0,92149) taip pat pastebimas tarp komercinio pritaikymo ir gaminio tiekimo į rinką. Jei organizacijoms pavyksta gerai pritaikyti sukurtą gaminių rinkos poreikiams, tikėtina, kad jo tiekimas į rinką bus sėkmingas. Kiti trys itin stipraus koreliacinio ryšio atvejai yra susiję su produktų pristatymu siekiant pardavimų tikslų ir rinkos dalies bei bendros produkto tiekimo į rinką sėkmės. Jei organizacijos sukurtus naujus produktus pavyksta sėkmingai pristatyti siekiant užsibrėžtų pardavimų tikslų, atitinkamai kyla ir bendras naujo produkto tiekimo į rinką sėkmės vertinimas. Taip pat kuo įmonė pasiekia didesnius gaminio pardavimus, tuo tikėtina, kad ji užims didesnę rinkos dalį. Produktus pavykus pristatyti, sėkmingai siekiant rinkos dalies, atitinkamai kyla ir bendras naujo produkto tiekimo į rinką sėkmės vertinimas.

#### 4.2. Naujų produktų kūrimo ir tiekimo į rinką modelis kosmetikos pramonės įmonėms

Atlikus tyrimą, sudarytas naujų produktų kūrimo ir tiekimo į rinką modelis, skirtas mikro-, mažoms ir vidutinėms kosmetikos pramonės įmonėms (8 pav.).

Remdamosi šiuo modeliu, jaunos ar su sunkumais susiduriančios sektoriaus įmonės galės pagerinti naujų produktų kūrimo ir įvedimo į rinką procesų efektyvumą bei padidinti gaminio sėkmės rinkoje tikimybę.

Modelis sukurtas remiantis atlikta literatūros šaltinių analize ir tyrimo metu surinktais respondentų atsakymais apie naujų produktų kūrimo ir įvedimo į rinką veiksmus. Surinkta informacija buvo išanalizuota bei susisteminta ir yra pateikiama vizualaus modelio pavidalu. Siūlomas



8 paveikslas. Siūlomas naujų produktų kūrimo ir tiekimo į rinką modelis  
Figure 8. Proposed model for the development and market launch of new products

modelis yra sudarytas remiantis *Stage-Gate*, *Agile* bei Kotler ir Keller siūlomais principais, modelyje pavaizduoti svarbiausi naujų produktų kūrimo etapai ir jiems įgyvendinti rekomenduojami metodai. Taip pat įtraukiami ir kiti su naujų produktų kūrimu ir tiekimu į rinką susiję veiksniai. Kiekviename etape įgyvendinama viena iš projekto dalių vadovaujantis iš anksto apibrėžtais principais ir metodais. Vartai šiame modelyje skirti palaikyti nuolatinį projekto vertinimą, po kiekvieno etapo projektas yra peržiūrimas ir įvertinamas, ar atitinka įmonės keliamus kriterijus ir tikslus, ar gali pereiti į kitą etapą. Tuo atveju, jei aukščiausioji vadovybė nėra linkusi dalyvauti naujų produktų kūrimo procese, kosmetikos pramonės įmonėms siūloma atliekant kai kurių etapų vertinimą ir apžvalgą pritaikyti *Agile* praktikas. Šiuo atveju įmonėms siūloma rengti sprinto apžvalgos tipo susirinkimus, kai pasirinktų etapų pabaigoje yra pristatomi produkto prieaugiai ar sukurti nauji rezultatai, kuriuos komanda turi patvirtinti kartu su suinteresuotosiomis šalimis, įskaitant vadovybę ir / ar klientą. Taip pat modelyje įtraukti ir kiti projekto sėkmei svarbūs veiksniai, tokie kaip tarpdisciplininė projekto komanda, etapų ir procesų tarpusavio integracija bei orientacija į rinkos poreikius. Siūlomas modelis yra orientacinio pobūdžio, organizacijos gali jį lengvai modifikuoti ir pritaikyti savo poreikiams, įtraukdamos kitus projekto etapus, jų įgyvendinimo principus ar taikomus metodus.

## Išvados ir pasiūlymai

Išanalizavus naujo gaminio kūrimo ir tiekimo į rinką teorinius aspektus ir empirinio tyrimo metu surinktus duomenis, sektoriaus įmonėms siūloma peržiūrėti ir skir-

ti daugiau dėmesio šioms sritims: 1. Klientų integracijai visais produkto kūrimo etapais – įtraukti potencialius vartotojus į naujų produktų idėjų generavimą ir nuolatinį komercinį projekto vertinimą. 2. Naujo produkto kūrimo komandai – siekdamas kuo aukštesnių rezultatų, kosmetikos gamintojos turėtų ne tik sudaryti palankias sąlygas darbuotojams, bet suburti ir tarpdepartamentinę komandą, kuri galėtų koncentruotis ties vienu, o ne daugybe įmonės projektų. 3. Su rinkodara susijusiems veiksniams – aiškiai apibrėžti gaminio paleidimo į rinką strategiją ir jos laikytis, išsamius naujo produkto rinkodaros bandymus atlikti nuo ankstyvų kūrimo stadijų bei gautus rezultatus panaudoti priimant vėlesnius sprendimus. 4. Verslo analizei – įmonėms reikia skirti daugiau dėmesio naujo kuriamo produkto išsamiam finansiniam išlaidų ir pelno vertinimui. 5. Kosmetikos pramonės įmonėms reiktų nepamiršti ir kitų, tiesiogiai su naujų produktų kūrimu ir tiekimu į rinką nesujusių aspektų, tokių kaip organizaciniai veiksniai ir organizacijos kultūra. 6. Organizacijoms, kurios nenaudoja nei savo sugeneruotų, nei tradicinių produktų kūrimo modelių, siūloma peržiūrėti ir struktūrinti savo procesus siekiant aukštesnių rezultatų.

Apibendrinant galima teigti, kad kiekvienai įmonei yra svarbu atrasti individualius faktorius, kurie daro reikšmingą poveikį naujų produktų kūrimo ir tiekimo į rinką sėkmei. Tik atlikus konkrečių atvejų analizę galima rasti spragas ir imtis jų tobulinimo. Neanalizuodama ir nereguliuodama esamų organizacinių procesų, įmonė praranda galimybę pasiekti geresnius veiklos rezultatus, todėl, tik nuolat tobulindama savo veiklą, įmonė gali tikėtis atrasti būdą, padedantį ilgalaikėje perspektyvoje užtikrinti naujų produktų sėkmę rinkoje.

## Literatūra

- Adams, M. (2004). *PDMA Foundation's 2012 Comparative Performance Assessment Study (CPAS)*. Product Development and Management Association.
- Bandzevičienė, R. (2011). *Inovacijų vadybos psichologija*. Mykolo Romerio universitetas.
- Belassi, W. (2013). The impact of organizational culture on the success of new product development projects: A theoretical framework of the missing link. *The Journal of International Management Studies*, 8(2), 124–133.
- Cooper, R. G., & Kleinschmidt, E. J. (2010). Success factors for new-product development. In *Wiley international encyclopedia of marketing*. John Wiley & Sons.  
<https://doi.org/10.1002/9781444316568.wiem05021>
- Cosmetics Europe – The Personal Care Association. (2019). *Socio-economic contribution of the european cosmetics industry*. [https://www.cosmeticseurope.eu/files/4715/6023/8405/Socio-Economic\\_Contribution\\_of\\_the\\_European\\_Cosmetics\\_Industry\\_Report\\_2019.pdf](https://www.cosmeticseurope.eu/files/4715/6023/8405/Socio-Economic_Contribution_of_the_European_Cosmetics_Industry_Report_2019.pdf)
- Di Benedetto, C. (1999). Identifying the key success factors in new product launch. *Journal of Product Innovation Management*, 16(6), 530–544.  
[https://doi.org/10.1016/S0737-6782\(99\)00014-4](https://doi.org/10.1016/S0737-6782(99)00014-4)
- Euromonitor International. (2020a). *Beauty and personal care in Estonia*.
- Euromonitor International. (2020b). *Beauty and personal care in Latvia*.
- Euromonitor International. (2020c). *Beauty and personal care in Lithuania*.
- Felekoglu, B., & Moultrie, J. (2013). Top management involvement in new product development: A review and synthesis. *Journal of Product Innovation Management*, 31(1), 159–175.  
<https://doi.org/10.1111/jpim.12086>
- Garrido-Rubio, A., & Polo-Redondo, Y. (2005). Tactical launch decisions: Influence on innovation success / failure. *Journal of Product & Brand Management*, 14(1), 29–38.  
<https://doi.org/10.1108/10610420510583725>
- Guimaraes, T., Paranjape, K., & Walton, M. (2019). An expanded model of success factors for NPD performance. *International Journal of Innovation and Technology Management*, 16(7), 1–29. <https://doi.org/10.1142/S0219877019500548>
- Holger, E. (2002). Success factors of new product development: A review of the empirical literature. *International Journal of Management Reviews*, 4(1), 1–40.  
<https://doi.org/10.1111/1468-2370.00075>
- Hultink, E. J., Griffin, A., Hart, S., & Robben H. S. J. (1997). Industrial new product launch strategies and product development performance. *Journal of Product Innovation Management*, 14(4), 243–257.  
<https://doi.org/10.1111/1540-5885.1440243>
- Montoya-Weiss, M. M., & Calantone, R. (1994). Determinants of new product performance: A review and meta-analysis. *Journal of Product Innovation Management*, 11(5), 397–417.  
<https://doi.org/10.1111/1540-5885.1150397>
- Segismundo, A., & Cauchick Miguel, P. A. (2008). Failure mode and effects analysis (FMEA) in the context of risk management in new product development. *International Journal of Quality & Reliability Management*, 25(9), 899–912.  
<https://doi.org/10.1108/02656710810908061>

## NEW PRODUCT DEVELOPMENT AND MARKET LAUNCH IN COSMETICS INDUSTRY

G. Navickaitė

Abstract

Even today, industrial companies are struggling on new product development and market launch. This article reviews the theoretical aspects of new product development and commercialization processes and the factors determining their success. Overviews Baltic States cosmetics industry market and trends. The study focused on the success factors of new product development and market launch processes in the cosmetics industry. The aim was to identify and analyze the success factors of cosmetic product development and market launch processes and to provide a solution model. Identified factors prevailing in the development and launch of new products in the cosmetics industry sector and the connections between them. Investigated the influence of these factors on the success of new products in the market. The paper presents the results of a survey of companies in the Baltic cosmetics industry. Based on the results of the research, a model for the development and launch of new products for the cosmetics industry is presented.

**Keywords:** cosmetics industry, product development, product launch, success factors, micro, small, medium enterprises.