

NAUJŲ PASLAUGŲ KOMERCIALIZAVIMO PROBLEMA IR JOS SPRENDIMO GAIRĖS

Rolandas Drejeris

Vilniaus Gedimino technikos universitetas

Anotacija

Straipsnyje pagrįstas naujų paslaugų komercializavimo proceso reikšmingumas ir pateikti tinkamo vykdymo reikalavimai. Susisteminius ir įvertinus įvairių darbų autorių nuomos naujų produktų ir naujų paslaugų komercializavimo klausimais, straipsnyje pasiūlytas lanksčios konstrukcijos naujų paslaugų komercializavimo modelis. Modelyje apibrėžtos situacijos, nusakančios bandomosios rinkodaros veiksmų vykdymo tikslingumą ir mastą, taip pat numatyti naujų paslaugų pateikimo rinkai etapo aktualių uždavinių sprendimai dėl vietos, laiko, būdo parinkimo.

Pagrindiniai žodžiai: naujos paslaugos, komercializacija, modelis, bandomoji rinkodara.

Ivadas

Šiuolaikinės aštrios konkurencijos rinkoje produkto pardavimas dažnai tampa svarbesniu ir sudėtingesniu reiškiniu nei jo sukūrimas. Sukūrus naujos paslaugos technologiją, pagrindus jos tinkamumą esamoms sąlygoms ir atlikus kitus paruošiamuosius veiksmus (Bivainis, Drejeris, 2006), įmonėms kyla pagrįstas ir aktualus klausimas: kaip naują pristatyti vartotojams, kad ji būtų populiari, turėtų paklausą? Šį veiksmą daugelis darbų autorių vadina naujo produkto komercializacija. Paslaugų verslo tyrėjas Edget (1994) teigia, kad naujų paslaugų (NP) teikimo pradžia yra sudėtingas ir atsakingas procesas. „Vien tik sukūrus naują paslaugą ir tik paskelbus, kad ji (tokia) jau egzistuoja, gero rezultato nebus. Reikalingos suplanuotos priemonės, koordinuoti veiksmai naujai paslaugai sėkmingai pateikti“ (Edget, 1994, p. 48). Jeigu nauja paslauga, kaip ir bet kuris naujas produktas nepasiekia komercializacijos etapo, jis traktuotinas kaip idėja (Staškevičius, 2004).

Reikia pastebėti, kad naujų paslaugų komercializavimui skirtas metodinis potencialas yra negausus. Be to, komercializacijos procesas mokslinėje ir specialiojoje literatūroje aiškinamas skirtingais aspektais. Tyrėjai, nagrinėjantys viešųjų paslaugų sferą, terminą „komercializacija“ vartoja kaip viešųjų paslaugų, teikiamų valstybinėse institucijose, perdavimą privačiam sektoriui, nekeičiant paslaugų esmės. Kiti autoriai, tiriantys naujų produktų kūrimą ir įsisavini-

mą, komercializaciją apibūdina kaip naujo produkto pateikimo rinkai procesą. Dauguma tyrėjų, darbuose nagrinėjančių naujų produktų (ir paslaugų) kūrimo ir diegimo veiksmus, tik pamini komercializavimo etapą kaip paskutinį, itin svarbų diegimo procesą grandinėje, nuo kurio gali priklausyti naujovės sėkmė rinkoje. Aptardami šį klausimą, jie iš esmės sutaria dėl šio etapo darbų sąrašo, tik skirtingai interpretuoja jų turinį ir eiliškumą.

Galima konstatuoti, kad komercializavimo proceso efektyvinimas akivaizdžiai padėtų pasiekti geresnių naujų paslaugų diegimo rezultatų, bet paslaugų verslas neturi apibendrinančios, vieningos NP komercializavimo koncepcijos, ir ši aplinkybė traktuotina kaip **problema**. Straipsnio **tikslas** – rasti pagrįstus naujų paslaugų komercializavimo problemos sprendimus, nurodančius šio proceso veiksmus ir jų seką. Mintam tikslui pasiekti spręstini šie **uždaviniai**:

1. Išanalizavus naujų paslaugų komercializavimui skirtą metodinį potencialą, pateikti naujų paslaugų komercializavimo reikalavimus ir aptarti šio proceso veiksmų planavimo poreikį.
2. Parengti naujų paslaugų komercializavimo modelį.
3. Pagrįsti naujų paslaugų komercializavimo etapų turinį.

Tyrimo objektu įvardijamas naujų paslaugų diegimo proceso baigiamasis etapas, t. y. naujų paslaugų komercializacija, nuo kurio vykdymo teisingumo, kaip teigia daugelis tyrėjų, itin priklauso naujos paslaugos sėkmė rinkoje.

Tyrimo metodai: sisteminė mokslinės literatūros analizė, loginė analizė, modeliavimas, lyginamoji analizė.

Diskusija dėl NP komercializavimo

Daugelio autorių darbuose cituojami paslaugų verslo tyrėjai Alam, Perry (2002) NP komercializavimą įvardija kaip vieną svarbiausių NP diegimo elementų ir teigia, kad jo metu išbandomas ištisas paslaugos teikimo procesas. Avlonitis, Papastathopoulou (2006) pateikia konkrečius Cooper, Kleinschmidt tyrimų rezultatus, pagal kuriuos iš pateiktų dešimties tik vienin-

teliu NP projektavimo etapui įmonės išleidžia daugiau lėšų nei NP komercializavimui. Didelės komercializacijos sąnaudos rodo šio etapo reikšmingumą kelyje į NP sėkmę ir poreikį tinkamai jas panaudoti.

Naujų paslaugų komercializavimo reikalavimai

Komercializacijos etape yra paskutinė galimybė sustabdyti naujų paslaugų diegimą, manant, kad rizika yra dar per didelė, palyginus su būsimu pelnu. Sustabdyti gali būti tikslinga siekiant išvengti nemažų komercializavimo sąnaudų (Avlonitis, Papastathopoulou 2006). Todėl pakartotinas rizikos įvertinimas šiame etape yra pageidautinas. Edget (1994), aptardamas NP sėkmės sąlygas, pateikia šiuos konkrečius NP komercializavimo reikalavimus, kurių įvykdymas taip pat pateikiamas kaip viena sėkmės prieštaičių:

- 1) NP pateikimo rinkai priemonės ir veiksmai turi būti detalios suplanuoti, numatant ir atsarginius (papildomus) veiksmų variantus atitinkamoms sąlygoms;
- 2) skirti pakankamai lėšų tiek sąlygoms tirti, tiek naujoms paslaugoms pristatyti,

Be to, Edget (1994) kaip vieną rekomendacijų laikyti minėtų reikalavimų pabrėžia griežtos kontrolės būtinumą šiame etape. Tidd, Bodley (2002), pripažindami naujų produktų komercializavimo etapo reikšmingumą, teigia, kad dažnai inovatyvios įmonės, nepriešištingai vykdžiusios ankstesniuose etapuose numatytą veiklą, tinkamai neatlieka komercializavimo veiksmų ir naujas produktas patiria nesėkmę. Tidd, Bodley (2002) akcentuoja išorės aplinkos nepakankamą ar netinkamą įvertinimą kaip dažnas nesėkmės prieštaištis šiame etape. Damanpour, Schneider (2006) taip pat pritaria nuomonei, kad naujovės komercializavimo sėkmei didelę įtaką turi prisitaikymas prie aplinkos. Pavyzdžiui, paminėtina mokesčių sistemos įtaka naujovės kainai nustatyti, technologijų vystymosi įtaka produkto pristatymo pobūdžiui ir pan. Šiuo aspektu vertas dėmesio Pateli, Giaglis (2005) požiūris į NP komercializavimo veiksmų eiliškumą. Minėti autoriai teigia, kad komercializavimo veiksmai gali būti skirtingi kiekvienos NP atveju. Be to, išnagrinėję mobilių konstrukcijų, skirtų parodoms, kūrimo variantus, jie pažymi, kad yra daugybė veiksmų, darančių nevienodą įtaką ir nulemiančių komercializavimo skirtumus įvairiose rinkose. Todėl naujų paslaugų komercializavimo modelis turi būti universalus, parodantis veiksmų gaires, kaip prisitaikyti prie skirtingų rinkų poreikių, nors ir pakankamai specifinėms naujoms paslaugoms teikti.

Dank, Kissinger (1997), aptardami visą naujų produktų kūrimo procesą, baigiamajam komercializavimo etapui skiria ypatingą dėmesį personalo paruošimo požiūriu. Minėti tyrėjai teigia, kad nelengva užduotis

įmonėms paruošti naujo produkto (paslaugos) pardavėjus, kadangi kiekvienam naujam produktui (paslaugai) būdingos naujos savybės, nauji pritaikymo aspektai, kuriuos šie darbuotojai turi perprasti pirmiausiai ir tik po jų – vartotojai. Minėti autoriai teigia, kad šiame etape ypač svarbus atsakingų už NP diegimą asmenų tinkamas darbas. Beje, Dank, Kissinger (1997) siūlo paskirti atsakingus už naujovių diegimą asmenis, kurie jas kūrė. Minėti autoriai šią nuostatą grindžia požiūriu, kad didesnė jų atsakomybė skatina racionalesnius operatyvius naujovės diegimo sprendimus, todėl galimai sutrumpėja diegimo laikas, kuris yra svarbus NP sėkmės veiksnys.

Beje, Zeithami, Bittner (2003) taip pat pritaria požiūriui, kad tikslinga į NP komercializavimą įtraukti personalą, kuris NP kūrimo laikotarpiu buvo šio proceso dalyvis, dėjo pastangas NP kokybei gerinti. Zeithami, Bittner (2003) taip pat pritaria Dank, Kissinger (1997) ir siūlo naujovę kūrusius asmenis skirti atsakingus už komercializavimo metu vykdomų veiksmų tinkamą atlikimą, nes šie darbuotojai jau didesnę atsakomybę už naujovės sėkmę. „Tai bus iššūkis personalo entuziazmo palaikymui ir komunikavimo tarp visos sistemos dalyvių tinkamumo išbandymas“ (Zeithami, Bittner 2003: 232). Atkreipiantis dėmesį faktas, kad Soni, Goghen (2004) siūlo naujų produktų komercializacijai vykdyti sudaryti tarpfunkcinę grupę, kuri apimtų kuo daugiau suinteresuotų įmonės specialistų.

Komercializavimo veiksmų planavimo poreikis

Rogers su bendraautoriais (2004), taip pat pasisakydami už komercializavimo etapo reikšmingumą, pabrėžia pakankamo pasiruošimo ir šio etapo veiksmų planavimo būtinumą. Komercializavimo etapo tinkamo planavimo rezultatas, kaip teigia šie tyrėjai, sietinas su galimybėmis mažinti darbo sąnaudas, išteklių naudojimą. Komercializacijos etapo reikšmingumą taip pat akcentuoja Lee, O'Connor (2003), cituodami Cooper, Edgett ir teigiantys, kad 50 proc. naujo produkto diegimo nesėkmių atsitinka dėl netinkamo pasiruošimo naujovei pateikti ir dėl netinkamo šio etapo darbų vykdymo. Vijeikienė, Vijeikis (2000) taip pat siūlo sukurti naujovės pateikties į rinką veiksmų planą. Kotler, Keller (2006) konkretizuoja, kad planas yra būtinas dar ir todėl, kad šiame etape yra formuojamas rinkodaros veiksmų biudžetas, todėl atsiranda svaresnis poreikis kontroliuoti tiek biudžeto, tiek numatytų veiksmų vykdymą.

Rogers su bendraautoriais (2004) nustatė, kad, netinkamu laiku pradėjus naujo produkto pristatymą, galimas neigiamas poveikis esamų produktų pardavimo apimtims, nors naujas produktas ir patiria sėkmę. Todėl jie akcentuoja tinkamo laiko numatymą naujam produktui pristatyti kaip vieną šio etapo planavimo elementų. Minėti tyrėjai taip pat pabrėžia ir tinkamos

naujo produkto kainos nustatymo svarbą ir įžiūri NP technologijos įtaką kainos dydžiui, teigdami, kad produktyvumo lygis paprastai daro įtaką produkto kainai ar jos kitimo riboms. Rogers su bendraautorais (2004) taip pat pažymi, kad komercializavimo etapo metu tikslinga ieškoti galimybių įtraukti vartotojus į klausimų sprendimą, susijusių su produkto pateikimo rinkai pradžia. Šiuo teiginiu jie pritaria, kad reikia vykdyti bandomosios rinkodaros procedūras. Pagal Rogers ir bendraautorių (2004) nuostatas bandomoji rinkodara yra naudinga NP komercializavimo etape dėl galimos gauti informacijos apie rinkos potencialą ir tinkamiausią rinkos segmentą.

Zeithami, Bittner (2003) aprašo NP komercializacijos etapą ir teigia, kad jo metu siekiama dviejų tikslų:

- 1) palaikyti paslaugas teikiančio personalo palankų požiūrį į naujos paslaugos teikimą;
- 2) atidžiai stebėti naujos paslaugos pristatymo eigą. Šiame etape tikslinga vartotojų patenkinamumo požiūriu vertinti kiekvieną NP teikimo procedūrą, kiekvieną detalę – pradedant paslaugos užsakymu ir baigiant atsisveikinimu su paslaugos vartotoju. Tokio vertinimo tikslas – išsiaiškinti dar tobulintinus aspektus siekiant pagerinti paslaugos kokybę.

Reikia pastebėti, kad Zeithami, Bittner (2003) nurodyti tikslai neapima pasiruošimo veiksmų NP teikti, nors yra reikšmingi, nes nukreipti į sėkmingą rezultatą, klaidų taisymą, paslaugos proceso tobulinimą. Kai nėra tinkamo pasiruošimo, rezultatas gali būti iš esmės nepriimtinas tiek įmonei, tiek vartotojams. Todėl tikslinga pritarti kitų tyrėjų nuomonei (Soni, Gogen 2004; Mohr 2000), teigiančiai, kad didesnė sėkmės tikimybė yra tuo atveju, kai naujų produktų pateikimas rinkai planuojamas net gali būti ankstesniuose, t. y. produkto kūrimo etapuose. Pavyzdžiui, Mohr (2000), nagrinėdamas aukštųjų technologijų produktų pateikimo rinkai sąlygas, prieina prie išvados, kad jau kuriant šiuos produktus tikslinga supažindinti rinką su jų galimybėmis, pranašumais, būsima šio pobūdžio naujų produktų pristatymo vieta ir terminais. Mohr (2000) šią nuostatą grindžia požiūriu, kad su aukštųjų technologijų produktais vartotojus pravartu supažindinti kuo anksčiau, kad vartotojai būtų nuteikti priimti naują produktą. Reikia pastebėti, kad tokia Mohr (2000) nuostata yra priimtina ir paslaugų verslui, t. y. naujų paslaugų teikimo rinkai atveju. Soni, Goghen (2004) taip pat tvirtina, kad naujo produkto technologijos kūrimo ir komercializacijos etapai yra glaudžiai susiję. Soni, Goghen (2004) teigia, kad jau kuriant naujų produktų technologiją reikia įvertinti galimą jų

komercializacijos sėkmę pagal pritaikomumo rinkos poreikiams prizmę.

Avlonitis, Papastathopoulou (2006) bando konkretizuoti komercializacijos procesą, siūlydamas Baker naujovių pateikties modelį:

$$P = f[IS, ST(T_p - T_t), (E_p - E_t), RA],$$

čia:

P – įsisavinimo nauda;

IS – išrankus suvokimas;

SA – skubotos aplinkybės;

ST – suteikiančios teisės aplinkybės;

T_p – technologiniai pranašumai;

T_t – technologiniai trūkumai;

E_p – ekonominiai pranašumai;

E_t – ekonominiai trūkumai;

RA – reakcija į pokyčius.

Deja, reikia pripažinti, kad Avlonitis, Papastathopoulou (2006) bandymas kokybiniais rodikliais su teikti kiekybinę išraišką yra riboto pritaikomumo dėl minėtų formulėje rodiklių negalimos konstruktyvios kiekybinės išraiškos. Be to, toks rezultatas negali su teikti jokios naudingos informacijos komercializacijos proceso organizavimui.

Apibendrinant išsakytas nuomones galima teigti, kad naujų paslaugų teikimo rinkai planavimas yra būtinas komercializavimo modelio komponentas.

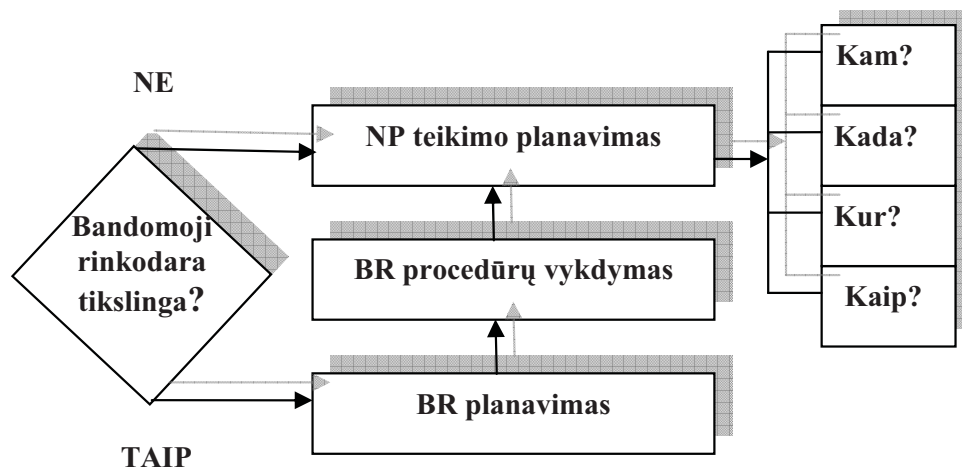
Naujų paslaugų komercializavimo modelis

Konkretizuojant NP komercializavimo veiksmų plano turinį, galima remtis daugumos darbų autorių (Vijeikienė, Vijeikis, 2000; Kuvykaitė, 2001; Kotler, Keler, 2006 ir kt.) nuomonėmis, kad, planuojant pateikti rinkai naują produktą, reikia žinoti atsakymus į šiuos 4 klausimus:

1. Kam pateikti naują paslaugą?
2. Kada ją pateikti?
3. Kur, t. y. kokiose rinkose pradėti teikti NP?
4. Kaip, t. y. kokiomis priemonėmis pradėti teikti NP?

Atsakymai į minėtus klausimus leis nustatyti NP teikimo rinkai sąlygas, NP kokybę ir kainą (atsižvelgus į galimybes) pagal pirmųjų vartotojų poreikius. Taip pat galima teigti, kad kai kuriuos duomenis atsakymams į minėtus klausimus galima gauti per bandomąją rinkodarą.

Siūlomas naujų paslaugų komercializavimo modelis pateiktas 1 pav.



1 pav. Naujų paslaugų komercializavimo modelis

Bandomoji rinkodara: tikslingumas, planavimas, procedūrų vykdymas

Kai kurie tyrėjai bandomąją rinkodarą išskiria kaip atskirą naujo produkto diegimo elementą. Atlikę išsamius NP diegimo etapų tyrimus įvairių rūšių įmonėse, besiskiriančiose teikiamų paslaugų pobūdžiu, dydžiu, nuosavybės forma, Alam, Perry (2002) nustatė, kad bandomoji rinkodara (BR), išskirta kaip atskiras NP diegimo etapas, paslaugų įmonių vadovų yra pripažįstamas kaip mažiausiai reikšmingas, nes bandomosios rinkodaros vykdymo tikslingumas ir mastas priklauso nuo konkrečių sąlygų. Minėtų autorių tyrimas atskleidė, kad bandomosios rinkodaros galimybes ir mastą labiausiai lemia didelės šio proceso vykdymo sąnaudos. Pritariant daugelio autorių nuomonei, galima teigti, kad dėl paslaugų išskirtinių savybių bandomąją rinkodarą šiame versle tikslinga traktuoti kaip komercializacijos etapo elementą. Bandomoji rinkodara – tai naujos paslaugos pateiktis nedideliame rinkos segmentui siekiant išsiaiškinti vartotojų reakciją į naują paslaugą.

Naujų paslaugų bandomosios rinkodaros procedūrų vykdymo tikslingumą ir mastą sąlygoja NP pobūdis, sėkmės tikimybės laipsnis ir rinkos pobūdis. Jei naujas produktas yra panašaus pobūdžio, kaip jau turimas, tokiu atveju ir komercializacijos etapas taip pat bus panašus, turima diegimo patirtis padės išvengti galimų nesklandumų. Todėl tikslinga pritarti Soni, Goghen (2004) nuomonei, kad naujo produkto, panašaus į turimą, bandomosios rinkodaros procedūrų nevykdyti, kai produktas numatytas žinomai rinkai. Minėtų autorių tyrimų rezultatai patvirtino, kad BR vykdymas tokiu atveju netikslingas dėl didelių jo sąnaudų. Kai naujas produktas iš esmės skiriasi nuo jau turimų produktų, Soni, Goghen (2004) pataria nustatyti, kokių būdu skirtumai gali daryti įtaką naujovės įsisavinimo procesui ir vykdyti bandomąją rinkodarą.

Be to, reikia pritarti ir Kotler bei bendraautorių (1999) nuomonei, kad kiekvienam naujam produktui

gali būti reikalinga skirtingo masto BR. Dėl didelių bandomosios rinkodaros sąnaudų šis procesas gali užtrukti ir neatmetama galimybė, kad tuo pasinaudos konkurentai. Todėl Varkey su bendraautoriais (2009) siūlo po bandomosios rinkodaros ar jos proceso metu kartu vykdyti ir naujovės patentavimo procedūras.

Kai įmonės vadovai užtikrinti naujos paslaugos sėkmę, įmonė gali vykdyti nedidelio masto bandomąją rinkodarą arba apskritai jos atsisakyti. Atsisakyti tikslinga, kai „paprasčiausiai išplečiama produktų grupė, esami produktai nežymiai modifikuojami arba jie yra sėkmingos konkurentų produktų kopijos“ (Kotler ir kt., 1999, p. 14). Taikant bandomąją rinkodarą, kaip vieną komercializacijos elementų, derėtų atkreipti dėmesį ir į Hayes ir bendraautorių (1996) pastabą, kad bandomoji rinkodara nėra universali, tinkama bet kokių NP komercializacijai. Minėti autoriai tyrinėjo aukcionų organizavimo paslaugas teikiančių įmonių veiklą ir pastebėjo, kad su aukciono procesu susijusių NP bandomosios rinkodaros vykdymas yra nepriimtinas dėl duomenų išslaptinimo galimybės. Vadinas, bandomosios rinkodaros galimumas priklauso ir nuo naujų paslaugų pobūdžio. Pavyzdžiui, paslaugų, susijusių su duomenų apsauga, BR vykdymas negalimas.

Originalius siūlymus dėl bandomosios rinkodaros vykdymo pateikia Varkey ir bendraautoriai (2009). Jie teigia, kad pagal galimybes pirmiesiems naujas sveikatos priežiūros paslaugas tikslinga išbandyti šios organizacijos darbuotojams. Bandomosios rinkodaros vykdymas tokiu būdu leis sumažinti įmonės sąnaudas vykdant brangias šio etapo procedūras. Reikia pažymėti, kad ne tik sveikatos priežiūros, bet ir kai kurių kitų naujų paslaugų galimybes rinkoje patikrinti tikslinga remtis įmonės personalo, išbandžiusio naują paslaugą, vertinimo rezultatais, kurie gali parodyti kryptis kokybei gerinti. Varkey ir bendraautoriai (2009) perspėja, kad tokio BR vykdymo atveju atkreiptinas dėmesys į naujos paslaugos saugumo parametrų griežtą laikymąsi.

Soni, Goghen (2004) pabrėžia, kad bandomajai rinkodarai reikia kruopščiai pasiruošti ir atidžiai vykdyti jos procedūras, nes nuo gautų rezultatų priklauso dar galimi tam tikri funkciniai NP pakeitimai ir sprendimai dėl tinkamiausio rinkos segmento pasirinkimo, dėl NP teikimo vietos, laiko. Vadinasi, veiksmus, ypač jų vykdymo nuoseklumą, atliekamus bandomosios rinkodaros metu, reikia kruopščiai suplanuoti. Be to, planavimas turi apimti ne tik pasiruošimo BR klausimus ir naujos paslaugos procedūrų tinkamą vykdymą, bet ir lėšų panaudojimą, laiko ir darbo sąnaudų paskirstymą, naujos paslaugos rėmimo galimybių panaudojimą.

Rogers su bendraautoriais (2004) teigia, kad komercializacijos etape galimi paslaugų teikimo technologijos paskutiniai patobulinimai ir pabrėžia kad tokie patobulinimai, kurių poreikis nustatytas bandomosios rinkodaros metu, yra ypač reikšmingi. Minėti tyrėjai ypač akcentuoja bandomosios rinkodaros etape nustatytų patobulinimų reikšmingumą pramoninėje gamyboje. Jie teigia, kad, pavyzdžiui, automobilių pramonėje, išbandant naują eksperimentinę automobilio modelį (t. y. vykdant bandomąją rinkodarą), nustatyta informacija apie reikalingus patobulinius yra labai vertinga, nes, pašalinus tyrimų metu išaiškintus vartotojus netenkinančius kokybės aspektus, gautas rezultatas leido gerokai padidinti planuotas naujovės pardavimo apimtis. Reikia pastebėti, kad bandomosios rinkodaros vykdymo rezultatai paslaugų versle taip pat reikšmingi. Kriaučionienė, Urbanskienė (1998) teigia, kad BR tikslas – įvertinti produktą ir apytiksliai parinkti rinkodarinę veiklą iki produkto realizacijos pradžios. Bandomoji rinkodara gali būti vykdoma ir kitais tikslais, pavyzdžiui, įvertinant alternatyvius paslaugų teikimo būdus, galimas kainas bei identifikuoti ir pataisyti bet kokius NP trūkumus, jeigu jie nebuvo pastebėti ankstesniuose NP diegimo etapuose. Vijeikienė, Vijeikis (2000) cituoja William, Michael, kurie teigia, kad BR yra brangi procedūra. Tačiau galima pastebėti, kad BR išlaidos gali atrodyti nežymios, palyginus su galimais nuostoliais, esant naujos paslaugos nesėkmei. Bandomosios rinkodaros metu gautą informaciją tikslinga naudoti planuojant galimas NP pardavimų apimtis, pardavimo augimo tempus, prognozuojamą konkurentų poziciją, nustatytą vertinant verslo aplinką.

Naujų paslaugų teikimo planavimas

Jau minėta, kad planuojant pateikti rinkai naują produktą, reikia žinoti atsakymus į tam tikrus klausimus:

Kam?

Daugelis paslaugų verslo tyrėjų pasisako už tinkamiausio rinkos segmento pasirinkimą pagal bandomo-

sios rinkodaros rezultatus. Tikslinės rinkos segmentams nustatyti minėtų rezultatų pagrindu atliekama Crafword (1994) siūloma grafinė rinkos segmentų analizė, kurios rezultatai parodo patraukliausią rinkos segmentą naujai paslaugai, jeigu tikslinės rinkos segmentas nebuvo nustatytas ankstesniuose etapuose (formuojant NP strategiją, kuriant, tobulinant, ar vertinant koncepcijas). Tikslinės rinkos segmentą pravartu numatyti ankstesniuose etapuose, nes tokiu atveju tikslesni vartotojų poreikių vertinimo tyrimų rezultatai. Beje, reikia pritarti Soni, Goghen (2004) nuomonei, jog ypač naudinga naudotis ankstesniais rinkos tyrimų rezultatais, kad atsakymą, kam pristatyti naują produktą, galima gauti iš minėtų rezultatų.

Šiame naujų paslaugų komercializavimo etape reikia nustatyti vartotojus, kuriems paslauga gali būti įdomi ir sukoncentruoti į juos savo rinkodaros pastangas. Kotler, Keller (2006) nurodo, kad įmonės turi nukreipti naują produktą į tuos vartotojus, kurių poreikių patenkinimas greičiau gali skatinti naujo produkto didesnę pirkimą. Daugelis tyrėjų rekomenduoja NP komercializacijos laikotarpiu įmonėms nukreipti jėgas į „pirkėjus novatorius“. Tai asmenys, pasak Avlonitis, Papastathopoulou (2006), linkę rizikuoti, jiems nereikia daug laiko naujos paslaugos pranašumui įvertinti. Avlonitis, Papastathopoulou (2006) tyrimais nustatė, kad tokių pirkėjų būna apie 2,5 proc. Pasakui reikia sudominti „pirkėjus mėgdžiotojus“. Jie yra tarsi nuomonės sudarytojai, kurią perduoda kitiems individams. Avlonitis, Papastathopoulou (2006) tokių nustatė 13,5 proc. Toliau tikslinga nuteikti „pirkėjus stambius vartotojus“. Tai asmenys, kurie naujovėmis stengiasi pasinaudoti anksčiau nei dauguma žmonių. Jie nemėgsta rizikuoti, bet yra aktyvūs. Avlonitis, Papastathopoulou (2006) nurodė, kad tokių yra 34 proc. Kiti yra „pirkėjai autoritetai“. Nuo pastarųjų pirkėjų pozicijos priklausys pagrindinės pirkėjų masės nuostata NP atžvilgiu, todėl juos nuteikti teigiamai itin svarbu. Javlonitis, Papastathopoulou (2006) teigia, kad jų yra taip pat apie 34 proc., ir išskiria dar ir 16 proc. vėluojančių pirkėjų. Kiekvienai įmonei svarbu žinoti, kokie vartotojai aktyviausiai renka naujas paslaugas ir atitinkamai reaguoti organizuojant NP rėmimo veiklą. McCarthy su bendraautoriais (1999) teigia, kad ypatingas dėmesys atkreiptinas į pirmųjų naujovės pirkėjų („novatorių“) poreikių tenkinimą, kurie išpūdžius apie naują produktą perteikia kitiems (vėlesniems) pirkėjams. Minėtų autorių nuomonė dėl vartotojų diferencijavimo pagal pirmojo pirkimo laiką yra tokia pati kaip ir Avlonitis, Papastathopoulou (2006). Tačiau jie išskiria ir dar vieną galimų vartotojų grupę tarp vėluojančiųjų, kuriuos pavadina „informacijos rinkėjais“. McCarthy ir bendraautoriai (1999) taip pat akcentuoja jų greitesnio sudominimo nauju produktu būtinumą, kadangi tyrimai parodė jų nemažą įtaką po-

pulianant naują produktą, nors tokie vartotojai tik perduoda informaciją.

Kada?

Lee, O'Connor (2003), cituodami kitų autorių nuomones, teigia, kad naujų produktų realizavimo pradžios laiko pasirinkimas daro įtaką jų sėkmei rinkoje. Calantone, Benedetto (2007) straipsnio išvadose taip pat tvirtinama, kad „empirinio tyrimo rezultatai nustatytas glaudus ryšys tarp produkto kūrimo, suteikiamos vartotojui vertės, pradžios laiko parinkimo ir pasisekimo“ (Calantone, Benedetto, 2007, p. 7). Minėti tyrėjai teigia, kad ankstesnis nei konkurentų naujų produktų realizavimas formuoja įmonės atitinkamą reputaciją, ypač jei naujovė turi esminių pranašumų ir pateikiama patenkinančiomis atitinkamus vartotojus kainomis. Pradžios laiko parinkimo tinkamumas gali būti įvertintas keliais aspektais: atitiktis įmonės tikslams požiūriu, konkurentų galimais veiksmais, rėmimo galimybėmis, vartotojų susidomėjimo laipsniu ir kt.

Lee, O'Connor (2003) naujo produkto pateikimo rinkai laiko nagrinėjimas paremtas pranašumų aiškinimu pateikus naują produktą anksčiau už konkurentus. Jie teigia, kad naują produktą įdiegti anksčiau už konkurentus yra naudinga, nes atsiranda galimybė pritraukti daugiau vartotojų. Įmonės, pirmąsias pateikiančias naujus produktus, minėti autoriai įvardija kaip „įmonės pionierius“ (Lee, O'Connor, 2003, p. 46). Lee, O'Connor (2003) išskiria šiuos pranašumus, kuriuos įgauna „įmonės pionieriai“:

- 1) atsiranda galimybė užimti didesnę rinką, kuri, pasak minėtų autorių tyrimų rezultatų, yra ilgiau išsaugoma, stabilesnė;
- 2) tampama rinkos lyderiu;
- 3) esant nedaug naujos paslaugos teikėjų, paprasčiau jos aprūpinimas reikalingais ištekliais dėl mažesnės jų paklausos;
- 4) galima paslaugos didesnė kaina, kol nėra konkurentų, teikiančių tokias pat ar panašias paslaugas;
- 5) atsiradus konkurentams, susidaro galimybė lanksčiau mažinti kainas.

Apibendrinus minėtas ir kitų darbų autorių nuomones, galima teigti, kad NP teikimo pradžią tikslinga nustatyti remiantis Prasad (1997) modelį, pagal kurį teikimo pradžios laiko kriterijus yra galimų pardavimų apimtis. Minėto tyrėjo siūlomas kiekybinis NP teikimo pradžios laiko nustatymo būdas akivaizdžiai pranašesnis už pateiktuosius kitų autorių darbuose. Prasad (1997) siūlo naujo produkto pardavimo pradžios nustatymo modelį, kurio pagrindas yra planuojamo pardavimo palyginimas, pateikus naują produktą anksčiau už konkurentus, kartu su konkurentais ar vėliau už konkurentus. Prasad (1997) teigia, kad tiks-

lingiausia pradėti teikti naują produktą tuo metu, kai prognozuojamas didžiausias NP pardavimas. Beje, Calantone, Benedetto (2007) taip pat NP realizavimo laiko pradžiai nustatyti rekomenduoja vadovautis Prasad (1997) metodika kaip objektyvia, paremta kiekybiniais skaičiavimais.

Kotler, Keller (2006) naujo produkto diegimo terminus konkretizuoja skirtingiems atvejams, kuriems esant tikslinga vadovautis minėtų tyrėjų rekomendacijomis. Pavyzdžiui, jeigu naujas produktas (paslauga) bus diegiama nutraukiant ankstesnio produkto (paslaugos) teikimą, tai, pasak minėtų darbų autorių, reikalingas veiksmų nuoseklumas, t. y. tikslinga NP diegimo palaukti, kol bus nutrauktas ankstesnės paslaugos teikimas. Jeigu NP yra sezoninė, tikslinga pradėti jos teikimą tik prasidėjus sezonui.

Kur?

Vieta šiuo atveju suprantama kaip paslaugų vartotojų ir paslaugų teikimo priemonių buvimo vieta. Vieta gali skirtis priklausomai nuo paslaugų prigimties. Kindurys (2000) teigia, kad paslaugas vietos požiūriu galima apibūdinti trejopai:

- 1) vieta neturi reikšmės. Vieta gali būti nereikšminga kai paslaugos teikiamos bet kurioje vartotojo buvimo vietoje;
- 2) paslaugų teikimas koncentruotas. Paslaugos galimos tik paslaugų teikėjo buvimo vietoje. Koncentravimą lemia paslaugos pobūdis ir tradicijos. Paslaugų teikimo koncentravimą gali skatinti, pavyzdžiui, vartotojo noras būti mobiliam, papildomų paslaugų plėtimasis netoli kitų paslaugų teikimo vietų ir kt.
- 3) paslaugų teikimas išsklaidytas, t. y. paslaugos gali būti teikiamos įvairiose vietose. Paslaugų teikimo išsklaidymą lemia paslaugos prigimtis, paslaugos charakteristikos.

Vietos pasirinkimas – sudėtingas ir atsakingas sprendimas, dažnai lemiantis įmonės veiklos rezultatus. Naujai paslaugai diegti vietos klausimas gali ir neegzistuoti, kai paslaugų įmonė pati viena sukuria ir diegia savo įmonėje(-ei) sukurta naują paslaugą. Kiek kitaip vietos pasirinkimą, komercializuojant naują produktą, traktuoja Kotler, Keller (2006). Jie teigia, kad naujovės vietos pasirinkimas apima šių klausimų sprendimą:

- a) ar NP diegti lokaliai, t. y. vienoje įmonėje;
- b) ar NP diegti tam tikrame regione;
- c) ar NP diegti keliuose regionuose;
- d) ar NP diegti nacionalinėje rinkoje;
- e) ar naują paslaugą diegti tarptautiniu mastu.

Atsakydami į šiuos klausimus, Kotler, Keller (2006) pabrėžia, kad svarbus veiksnys vietai pasirinkti yra įmonės dydis. Minėtų autorių tyrimų išvadose teigiama, kad mažoms paslaugų įmonėms tikslinga pa-

sirinkti patrauklų vieną regioną (miestą, rajoną) ir ten vykdyti aktyvią veiklą. Autorius pritaria nuomonei, kad, susiklosčius palankioms aplinkybėms, tokioms įmonėms tikslinga plėsti veiklą vis kituose regionuose įvertinus galimybes. Stambios įmonės paprastai pristato naujus produktus visame regione, ir, naujam produktui patyrus sėkmę, tęsia veiklą ir kituose regionuose. Įmonės, atitinkančios nacionalinį statusą (atstovės užsienio kompanijų tam tikroje nacionalinėje teritorijoje), naujus produktus pristato iškart visoje aptarnaujamoje teritorijoje.

Kotler, Keller (2006) teigia, kad dauguma įmonių visgi kuria naujus produktus visų pirma vietinei rinkai. Tokia įmonių vadovų nuostata pateikiama kaip teisinga. Jeigu veikla vykdoma sklandžiai, tik tada tikslinga bandyti galimybes ją vykdyti užsienio rinkose. Tokių įmonių pasirinkimą autoriai pagrindžia šios veiklos mažesne rizika patirti didelius nuostolius, kai naujovės diegimą ištinka nesėkmė. Jie pateikia Cooper, Kleinschmidt tyrimų duomenis, kuriais nustatyta, kad tik 17 proc. naujų produktų buvo kuriama, iškart numatant jų tarptautinę orientaciją. Rogers su bendraautoriais (2004) pritaria nuomonei, kad pradėti naujo produkto realizavimą tikslinga vienoje įmonėje, po to pamažu plėsti veiklą ir kitose įmonėse, nes tokiu atveju paprasčiau jį tobulinti, be to, autoriai ypač pabrėžia kainos tikslinimo galimybės naudingumą.

Taigi galima pritarti Rogers ir bendraautorių (2004) nuomonei, kad tinkamos vietos atranką tikslinga atlikti ekspertinio vertinimo metodu. Kiekviena paslaugų įmonė vertina tuos veiksnius, kurie labiausiai gali veikti būsimosios veiklos rezultatus. Reikia pažymėti, kad Soni, Goghen (2004), taip pat pritardamos minčiai dėl ekspertinio vertinimo ir numatydamos komercializacijos etapo reikšmingumą, jam vykdyti siūlo kviesti rinkos analitikus-konsultantus, kurie geriausiai nustatys, kur tikslingiau pristatyti naują produktą. Ekspertinio metodo naudojimui naujovės komercializavimo vietai nustatyti pritaria ir Kuvykaitė (2001). Konkretizuojant Kotler, Keller (2006) siūlomus kriterijus, ekspertiniu metodu siūloma įvertinti rinkos patrauklumą ir įmonės pozicijas rinkoje, gautų rodiklių pagrindu sudaryti matricą ir pagal jos rezultatus nustatyti tinkamiausią NP rinką.

Kaip?

Calantone, Benedetto (2007) diferencijuoja sprendimus dėl naujų produktų pateikties į rinką. Šiuo požiūriu minėti autoriai išskiria strateginius ir taktinius sprendimus ir teigia, kad strateginiai sprendimai dėl naujų produktų komercializavimo paprastai priimami pradinuose naujų produktų kūrimo etapuose. Jie susiję su nuostatomis, apimančiomis rinkos plėtros klausimus, problemas, susijusias su produkto naujumo laipsniu. Pasak Calantone, Benedetto (2007), taktiniai

sprendimai yra dėl naujų produktų pardavimo skatinimo, rėmimo tvarkos, kainos nustatymo, t. y. dėl naujo produkto pristatymo rinkai pobūdžio. Autoriaus nuomone, toks vienareikšmiškas siūlymas dėl šių sprendimų priėmimo taktiniu lygmeniu yra abejotinas. Jau minėtos prieštaraujančios šiai nuostatai nuomonės, kad komercializacijos veiksmus tikslinga numatyti jau produkto (ar paslaugos) kūrimo etape. Tačiau galima pabrėžti, kad tikslinga pritarti minėtų autorių nuomonei, kad naujų produktų pateikimo rinkai pobūdžio nustatymas apima naujo produkto pardavimų skatinimą, kainos apskaičiavimą, rėmimo politikos klausimus. Beje, Soni, Goghen (2004) ir kiti tyrėjai taip pat pritaria šiai nuostatai.

Naujos paslaugos pateiktis rinkai reikalauja daug įmonės lėšų ir pastangų. Pirmiausia reikia įveikti potencialių vartotojų neinformuotumą – pasiekti, kad jie bent žinotų apie naujos paslaugos egzistavimą, suprastų, kam ji skirta. Tik stiprus stimulus gali paskatinti vartotoją pirkti naują paslaugą. Norint paskatinti taip elgtis, tikslinga organizuoti intensyvią reklamą (Kuvykaitė, 2001). Intensyvios reklamos vykdymas argumentuojamas požiūriu, kad šiame etape pabrėžtinai būtent aktyvus siūlymas, nes vartotojai dar naudoja senos kartos produktus, patenkinančius tuos pačius poreikius. Jie mato naujojo produkto (sprendimo) patrauklumą, tačiau neturi rimtos priežasties jį pasirinkti. Taigi reikalingas aktyvus siūlymas. Reikia pažymėti, kad daugelis autorių paslaugos pateikimo rinkai fazėje siūlo organizuoti būtent aktyvią reklamą kampaniją, o ne pavienius, vienkartinis reklaminius veiksmus, kurie nėra efektyvūs, nes intensyvi reklaminė kompanija tik pagreitintų žinių apie naują paslaugą patekimą į vartotojo sąmonę ir paskatintų domėjimąsi nauja paslauga ir suaktyvintų norą ją pasinaudoti. Tačiau tikslinga pritarti Pikturnienės (2006) nuomonei, kuri, konkretizuodama naujo produkto reklamavimo įvairius aspektus, teigia, kad kiekvieno produkto rūšiai tikslinga parinkti atitinkamą reklamą. Pavyzdžiui, ne visų paslaugų, vertinant socialiniu aspektu, pardavimui skatinti gali būti rengiamos reklaminės kampanijos. Pikturnienė (2006) nagrinėja reklamos įtaką naujų prekių sklaidai, bet jos rekomendacijos dėl reklamos poveikio yra tinkamos ir paslaugų verslui, t. y. naujų paslaugų pateikimo rinkai atvejams.

Naujų produktų kainos nustatymo strategiją iš esmės panašiu požiūriu nagrinėja daugelis tyrėjų. Pavyzdžiui, Calantone, Benedetto (2007) teigia, kad sprendimas dėl naujų produktų kainos yra svarbus ir atsakingas, nes gali lemti naujų produktų sėkmę. Minėti tyrėjai primena, kad šis sprendimas turi būti koordinuojamas su kitais sprendimais dėl rinkodaros elementų. Jie aiškina nugriebimo ir įsiskverbimo kainodaros strategijų taikymo galimybes ir ypatybes bei pabrėžia, kad dažnai rinkodaros specialistai daro

kainodaros klaidų, nustatydami nekonkurencingas kainas, be to, remdamiesi kitų tyrėjų tyrimų rezultatais teigia, kad nugriebimo strategija efektyviausia tais atvejais, kai naujas produktas (ar NP) turi neabejotiną konkurencinių pranašumų ir aiškiai atitinka vartotojų lūkesčius, jų patirtį. Minėti autoriai, apibendrinę išsakytas mintis, daro išvadą, kad įmonių neturi riboti vien tik nugriebimo ar įsisiskverbimo strategijų nuostatos. „Įmonių nustatytos naujų produktų kainos turi būti jautrios paklausai, subalansuotos pelno – nuostolių požiūriu“ (Calantone, Benedetto, 2007, p. 6).

Naujų paslaugų kainai nustatyti tikslinga vadovautis daugelio autorių pripažinta Hayes ir bendraautorių (1996) pateikta metodika, kurios naudingumą minėti tyrėjai pateisino naujų maisto produktų sėkmingu kainų nustatymu ir sėkmingumui patvirtinti atliktais tyrimais. Ši metodika pagrįsta savikainos ir antkainio nustatymu, o vartotojų poreikių tenkinimo galimybės įvertinamos, aukciono organizavimo pagrindu surengiant eksperimentą kiekvieno naujo produkto kainai patikslinti. Reikia pritarti Hayes ir bendraautorių (1996) nuomonei, kad jų metodika pravartu naudotis tiek didelėms, tiek mažoms įmonėms, turinčioms ribotus lėšų išteklius organizuoti bandomąją rinkodarą ir išvada, kad minėtų autorių metodika tinkama ir naujų paslaugų kainai nustatyti.

Tik įvykdžius ankstesniuose komercializavimo modelio komponentuose numatytus veiksmus galima tikėtis naujų paslaugų sėkmės. Jau minėta, kad, pradėjus teikti naują paslaugą, reikia atidžiai vertinti kiekvieną NP teikimo procedūrą, kiekvieną detalę siekiant išvengti klaidų. Reikia pripažinti, kad pirmieji vartotojai būna atlaidesni nedideliems netikslumams, todėl dar galima tobulinti paslaugos teikimą (Zeithami, Bittner, 2003). Zeithami, Bittner (2003), kaip ir kiti tyrėjai, ypač akcentuoja personalo atsakomybę už paslaugos sėkmę, tinkamo personalo parinkimo svarbą ir pakankamą paruošimą teikti naujas paslaugas. Įmonė, tik pateikusi naują paslaugą, yra „vienintelis rinkos dalyvis, todėl ji turi sėkmingai išnaudoti situaciją, kol dar neatsirado konkurentų“ (Pikturnienė, 2006, p. 105). Tik pradėtos teikti naujos paslaugos pardavimo apimtys lėtai pradeda augti, „pelno dar nėra dėl didelių išlaidų rinkodaros priemonėms“ (Vijeikienė, Vijeikis, 2000, p. 94).

Išvados

1. Naujų paslaugų komercializavimas yra procesas, reikalaujantis materialinių ir žmogiškųjų sąnaudų, reikšmingas ir atsakingas, nes jo veiksmų vykdymo tinkamumas turi įtakos naujos paslaugos sėkmei. Ši aplinkybė lemia detalaus veiksmų planavimo bei paslaugų įmonių vidinių ir išorės veiksmų poveikio įvertinimo poreikį komercializuojant naujas paslaugas.

2. Vadovaujantis parengtu lanksčios konstrukcijos naujų paslaugų komercializavimo modeliu, apibrėžiamos tam tikros bandomosios rinkodaros veiksmų tikslingumo sąlygos ir sudaroma galimybė naujų paslaugų pateikties rinkai etapo aktualių sprendimų variantus vartotojų, vietos, laiko ir būdo atžvilgiu parinkti.
3. Bandomosios rinkodaros vykdymo tikslingumui ir mastui turi įtakos naujų paslaugų pobūdis. Šių veiksmų vykdymo rezultatai padės apsispręsti dėl tinkamo vartotojų segmento, teikimo vietos pasirinkimo ir leis patobulinti paslaugų technologiją. Naujų paslaugų komercializavimo modelyje numatyta galimybė parinkti vartotojus, vadovaujantis bandomosios rinkodaros rezultatais. Naujų paslaugų teikimo pradžios laiką rekomenduojama nustatyti atitinkamai tam tikroms nurodytoms sąlygoms ir įvertinus prognozuojamo pardavimo apimtį. Naujos paslaugos pardavimo mastas, priklausantis nuo įmonės dydžio, siūlomas nustatyti ekspertiniu metodu. Naują paslaugą pristatyti tikslinga organizuojant reklaminę kampaniją.
4. Siūlomo naujų paslaugų komercializavimo modelio naudojimas leis efektyviau diegti naujas paslaugas ir sudarys sąlygas išvengti diegimo nesėkmių.

Literatūra

1. Alam, I., Perry, C. (2002). A customer-oriented new service development process. *Journal of services Marketing*, 16 (6), 515–534.
2. Avlonitis, G. J., Papastathopoulou, P. (2006). *Product and services management*. London, Thousand Oaks, New Delhi: Sage publications.
3. Bivainis, J., Drejeris, R. (2006). Naujų paslaugų įdiegimo modelio tobulinimas. *Verslas: teorija ir praktika*, 7 (1), 14–21.
4. Calantone, R. J., Benedetto, C. A. (2007). Clustering product launches by price and launch strategy. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 22 (1), 4–19.
5. Crawford, C. M. (1994). *New product management*. Burr Ridge, Illinois: Richard Irwin.
6. Damanpour, T., Schneider, M. K. (2006). Phases of the adoption of Innovation in organizations: effects of environment, organization and top managers. *British Journal of Management*, 17, 215–236.
7. Dant, B., Kesinger, S. (1997). Re-engineering engineering: development issues. *Computer – Aided Engineering*, 16 (4), 56–60.
8. Edget, S. (1994). The traits of successful new service development. *Journal of Services Marketing*, 8 (3), 40–49.
9. Hayes, D., Shogren J., Fox J., Kliebensteln, J. (1996). Test marketing new food products using a multitrial nonhypothetical experimental auction. *Psychology & Marketing*, 13 (4), 365–379.

10. Kinduryš, V. (2002). *Paslaugų marketingas*. Vilnius: Lietuvos sporto informacijos centras.
11. Kotler, P., Armstrong, G.; Saunders, J., Wong, V. (1999). *Principles of Marketing*. (Second European Edition). Groningen: Prentice Hall Europe.
12. Kotler, P., Keller, K. L. (2006). *Marketing management*. Twelfth edition. Malaysia: Pearson education.
13. Kriaučionienė, M., Urbanskienė, R. (1998). *Techniškai sudėtingo produkto marketinginis planavimas*. Kaunas: „Technologija“.
14. Kuvykaitė, R. (2001). *Gaminio marketingas*. Kaunas: „Technologija“.
15. Lee, Y., O'Connor G. (2003). New product launch strategy for network effects products. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 31 (241), 241–255.
16. McCarthy, M., O'Sullivan, C., O'Reilly S. (1999). Pre-identification of first buyers of a new food product. *British Food Journal*, 101 (11), 842–856.
17. Mohr, J. (2000). The marketing of high-technology products and services: implications for curriculum content and design. *Journal of Marketing Education*, 22 (3), 249–259.
18. Pateli, A. G., Giaglis G. M. (2005). Technology innovation-induced business model change: a contingency approach. *Journal of Organizational Change Management*, 18 (2), 167–183.
19. Pikturnienė, I. (2006). Reklamos įtaka naujų prekių sklaidai: komunikacinis ir analitinis (matematinis) požiūris. *Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai*, 37, 105–118.
20. Prasad B. (1997). Analysis of pricing strategies for new product introduction. *Pricing strategy & practice*, 5 (4), 132–141.
21. Rogers, D. S., Lamber, D. M., Knemeyer, A. M. (2004). The product development and commercialization process. *The International Journal of Logistics Management*, 4 (1), 43–56.
22. Soni, A., Gohen H. (2004). H. Successfully launching your product: getting it right. *Handbook of Business strategy*, 263–269.
23. Staškevičius, J. A. (2004). *Inovatika*. Monografija. Vilnius: „Technologija“.
24. Tidd, J., Bodley K. (2002). The influence of project novelty on the new product development process. *R & D Management*, 32 (2), 127–137.
25. Varkey, P., Horne, A., Bennet, K. E. (2009). Innovation in health care: a primer. *American Journal of Medical Quality*, 23 (5), 382–390.
26. Vijeikienė, B., Vijeikis, J. (2000). *Inovacijų vadyba*. Vilnius: Rosma.
27. Zeithaml, V. A., Bitner, M. J. (2003). *Services Marketing: integrating customer focus across the firm*. Third edition. McGraw-Hill: Irvin.

Rolandas Drejeris

Problem of New Service Commercialization and Directs Guidelinex for its Solution

Summary

In the past stage of new service development raise a question always – how a new service needs to be introduced to consumers. The final factor related to success of a new service is effectiveness of the commercialization process. It is not good enough to simply develop a new service and announce that it exists without any efforts. It needs planned and reasoned actions.

There are not enough studies about new services commercialization because recently studies offer different infor-

mation. A reasoned order (scheme) of new service commercialization, which consists of 4 components: purposefulness of test marketing, its procedures of planning and making, planning of is suggested every component was argued and commented. the new service process introducing.

A suggested order (scheme) for a commercialization of new service will help service business companies deal with a more effective process of new service development.

Keywords: new services, commercialization, model, test marketing.