

КИРИЛЛ Б У Р Д Е Й  
НАТАЛЬЯ Т Р О Я Н

# ВЫВЕДЕНИЕ НОВОГО ПРОДУКТА НА РЫНОК

## ЭТАПЫ И ИНФОРМАЦИОННАЯ ПОДДЕРЖКА

«ОКОЛО 90% НОВЫХ ТОВАРОВ, ВЫВЕДЕННЫХ НА РЫНОК, ИСЧЕЗАЮТ  
В ТЕЧЕНИЕ ПОСЛЕДУЮЩИХ 2 ИЛИ 3 ЛЕТ»

(«Applications in Basic Marketing». Clippings from the Popular Business Press.  
1992-1993 Edition. E. Jerome McCarby, William D. Perreault.)



**Кирилл Б У Р Д Е Й** (Санкт-Петербург) — директор по маркетингу исследовательской компании «Гэллуп СПб». Закончил социологический факультет СПбГУ. В области маркетинговых исследований работает с 1994 года.

**Наталья Т Р О Я Н** (Санкт-Петербург) — менеджер исследовательского отдела «Гэллуп СПб». Специализируется на качественных исследованиях. Закончила социологический факультет СПбГУ. В области маркетинговых исследований работает с 1996 года.

К о н т а к т : тел. (812) 325-2450, 234-9061, e-mail: kirill@gallup.spb.su.

НИ ОДНА КОМПАНИЯ НЕ МОЖЕТ БЫТЬ УСПЕШНОЙ НА рынке в течение долгого периода времени, не предпринимая действий по развитию и усовершенствованию своих товаров. Во-первых, каждый продукт имеет свой жизненный цикл. Во-вторых, потребности потребителей постоянно изменяются. В третьих, внешние, неконтролируемые организацией факторы, например экономический кризис, подталкивают компанию к изменению своей активности на рынке.

Руководителям и сотрудникам организации приходится искать ответ на многие вопросы. Стоит ли выводить «новый продукт»? Каким он должен быть? В какую сумму обойдется создание и выведение нового продукта на рынок? Какую прибыль принесет новый продукт?

Данные вопросы особенно обострены в ситуации кризиса, когда потребительский спрос резко снижается, а с другой стороны, освобождаются рынки после ухода иностранных компаний.

### ТИПЫ НОВЫХ ПРОДУКТОВ

В мировой практике существует следующая классификация «новых продуктов».

#### 1. РЕВОЛЮЦИОННО НОВЫЙ ПРОДУКТ

Это продукт, не имевший ранее существовавших аналогов. Примеры революционно новых товаров: первый компьютер, первый факс, первый камкордер, первый компакт-диск-проигрыватель и т.д.

#### 2. ПРОДУКТ, НОВЫЙ ДЛЯ ПРОИЗВОДИТЕЛЯ (NEW FOR US PRODUCT)

Как правило, такой продукт является реакцией организации на товар конкурентов. Одна из компаний выпустила новый продукт, который стал успешным, и конкуренты начали производить такой же продукт, но предлагают

потребителям свои отличительные преимущества (за меньшую цену, более удобная упаковка и т.д.). Обычно данная категория наименее прибыльна среди всех категорий «новых продуктов». Компания-последователь не может получить сверхприбыль, которую получает первая компания, и вынуждена тратить больше средств на рекламу для завоевания определенной доли рынка. Типичным примером New for us product является пиво «**Невское особо крепкое**», которое стало производиться конкурирующим производителем после успеха «**Балтики № 9**».

#### 3. ПРОДУКТ СЛЕДУЮЩЕГО ПОКОЛЕНИЯ, УЛУЧШЕННЫЙ ПРОДУКТ

У нового продукта появляется характеристика, выгодно отличающая его от предшественника: быстрее действующий, менее калорийный, обладающий более стойким запахом, более надежный в эксплуатации и т.д. Примеры: процессоры **Pentium II** по сравнению с **Pentium**; новые подгузники, которые не только впитывают влагу, но и ухаживают за кожей, и т.д.

#### 4. РАСШИРЕНИЕ ТОВАРНОЙ ГРУППЫ (LINE EXTENSION)

Данная стратегия внедрения нового продукта на рынок наиболее проста и распространена, тем не менее она обычно прибыльна.

В рамках одной товарной группы (пиво, сигареты, стиральные порошки и т.д.) появляется:

- продукт в уменьшенной либо в большой экономической упаковке. Например, «**Лоск-А**» весом 1350 г, по цене 62 рубля, с лозунгом на упаковке «*Дешевле на 10%*». Или кофе **Nescafe Classic** в пакетиках по 2 г,
- усовершенствованный или упрощенный вариант продукта. Например, некоторые автомобильные концерны предлагают наряду с базовыми моделями автомобилей

более дорогие и технически усовершенствованные автомобили, а также дешевые «упрощенные» автомобили с ограниченным набором возможностей,

- у продукта появляется новая упаковка наряду со старой. Например, производитель майонеза начинает выпускать свой продукт не только в стеклянной, но и пластиковой упаковке.

**5. ПЕРЕПОЗИЦИОНИРОВАНИЕ ПРОДУКТА, НОВАЯ УПАКОВКА**

- Перепозиционирование приводит к восприятию покупателями старого продукта как нового: уже существующий продукт позиционируется по-новому. К перепозиционированию прибегают фирмы, целью которых является переориентация на новый сегмент рынка и удовлетворение возникающих новых потребностей. Например, водка производства завода «Кристалл» после изменения упаковки стала позиционироваться как продукт высшего качества по высокой цене.

- Продукт, который появляется в новой упаковке, может подаваться как новый продукт. Как правило, с помощью новой упаковки производитель рассчитывает вызвать интерес к продукту и привлечь внимание потенциальных потребителей. Наиболее яркие примеры можно наблюдать среди производителей продуктов питания. Так, «Петмол» выпустил молоко в «пятнистой» упаковке. В новой упаковке, например, появились сигареты **Blend** и «Союз-Аполлон», стиральный порошок «Лоск».

**ВЫВЕДЕНИЕ НОВОГО ПРОДУКТА «ПО-РУССКИ»**

В России процесс создания и вывода новых продуктов на рынок имеет ряд особенностей.

**ПЕРВАЯ ОСОБЕННОСТЬ: СЖАТЫЕ СРОКИ**

Разработка и внедрение нового продукта часто происходят в более сжатые сроки, чем на Западе. Отчасти это объясняется нестабильной, слишком быстро меняющейся экономической ситуацией, отчасти слабым стратегическим планированием деятельности организации. Распространенная ситуация, когда производитель экономит средства и торопится, поэтому он «пропускает» некоторые этапы. Иногда на разработку и вывод нового продукта уходит от 2 до 3 месяцев! В случаях, когда принятое решение о быстром выпуске нового продукта отвечает запросам рынка и новый продукт появляется своевременно, подобная оперативность позволяет опередить конкурентов. Но в этом случае высок риск неудачного вывода продукта.

**ВТОРАЯ ОСОБЕННОСТЬ: ВОЛОНТАРИЗМ**

Для России характерен «волонтаристский» стиль принятия решения о создании нового продукта, когда руководство организации приказывает: *«Надо расширить ассортимент, и поэтому продукт «Х» должен быть выпущен на рынок к такому-то сроку»*. После этого значительная часть финансовых ресурсов уходит на создание продукта и его рекламу, в результате чего продукт выходит на рынок.

**ТРЕТЬЯ ОСОБЕННОСТЬ: ПРИОРИТЕТ ПРОДУКТА НАД ПОТРЕБИТЕЛЕМ**

Сначала создается продукт, он не приносит ожидаемых результатов, после чего пытаются найти целевые группы его потребителей.

**ЧЕТВЕРТАЯ ОСОБЕННОСТЬ: ОРИЕНТАЦИЯ НА ЗАПАДНЫЕ ОБРАЗЦЫ**

Большая часть новых продуктов, появившихся на россий-

ском рынке за последние 5—7 лет, являются продуктами западного происхождения. Новые товары отечественных производителей создавались по западным образцам, на основе западных технологий, с использованием импортного сырья, упаковки, «их» товарной концепции. Например: йогурты, гели для волос, бальзамы-кондиционеры, шариковые дезодоранты, «легкое масло» и т.д.

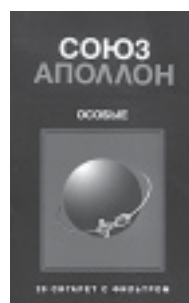
**ПЯТАЯ ОСОБЕННОСТЬ: «ПСЕВДОНОВЫЕ» ПРОДУКТЫ**

На наш взгляд, для современной рыночной ситуации в России характерно продвижение на рынок «псевдоновых» продуктов. Некоторые производители в кризисных условиях выпускают более дешевый продукт за счет снижения стоимости производства: уменьшая количество ингредиентов или заменяя их более дешевыми аналогами. Стоимость импортного сырья выросла, и многие переориентировались на отечественное сырье. Смысл данной стратегии заключается в том, что под уже известной маркой и по ее цене продается фактически новый продукт. Но есть одна проблема — потребитель может заметить произошедшие изменения и не принять их.

**ШЕСТАЯ ОСОБЕННОСТЬ: ПОЯВЛЕНИЕ НОВЫХ ПРОДУКТОВ, НЕСМОТРЯ НА КРИЗИС**

В период после августовского кризиса продолжают появляться новые продукты, которые были «запущены» еще до кризиса. Их реализация потребовала значительных инвестиций, и поэтому новые товары выводятся на рынок как бы «по инерции». Например, «Петмол» в конце 1999 г. запустил новое производство детского питания, работа над проектом началась 3 года назад («Деловой Петербург» от 5 октября 1998 г.). Новые товары продолжают появляться на рынке отчасти благодаря возможностям, открывшимся для отечественных производителей в результате кризиса. Вследствие ухода с рынка значительной доли западных производителей освободились рыночные ниши. Для определенных товарных групп конкуренты либо вообще исчезли, либо представлены в малом количестве.

Нашу статью мы начали с цитаты о том, что около 90% появляющихся новых продуктов исчезают с рынка в течение 2—3 лет. К сожалению, мы не располагаем статистическими данными о ситуации на российском рынке, но, на наш взгляд, подобная закономерность во многом характерна и для России. Давайте рассмотрим основные причины неуспешного вывода новых продуктов.



Продукт, который появляется в новой упаковке, может подаваться как **новый продукт**. Наиболее яркие примеры можно наблюдать среди производителей продуктов питания

**ПРИЧИНЫ НЕУДАЧ  
НОВЫХ ПРОДУКТОВ НА РЫНКЕ**

**1. «НЕАДЕКВАТНАЯ ИДЕЯ» НОВОГО ПРОДУКТА У РУКОВОДСТВА ОРГАНИЗАЦИИ**

Достаточно часто руководитель обладает неограниченным авторитетом в своей организации (особенно это характерно для предпринимательских компаний и компаний, которые стали успешными при данном руководителе). В этом случае возможна ситуация, когда руководитель считает, что он хорошо разбирается в рыночной ситуации и не обращает внимания на негативные факторы, а персонал организации не обращает его внимания на возможные проблемы.

**2. НОВЫЙ ПРОДУКТ РЕШАЕТ ТЕХНОЛОГИЧЕСКУЮ ПРОБЛЕМУ, НО НЕ УДОВЛЕТВОРЯЕТ НУЖДЫ ПОТРЕБИТЕЛЕЙ**

Для технологически развитых компаний характерна ориентация на постоянное усовершенствование своих технологических возможностей и внедрение новых разработок. Технические специалисты, работающие над созданием новых продуктов, «увлекаются» самим процессом разработки и концентрируют все свои усилия на усовершенствовании новых технологий при создании продукта, а не на том, чьим потребностям будет отвечать будущий продукт.

**3. ВЫХОД НА РЫНОК БЕЗ ПРЕДВАРИТЕЛЬНЫХ МАРКЕТИНГОВЫХ ИССЛЕДОВАНИЙ ИЛИ ИСУЩЕСТВЛЕНИЯ ИХ НА НИЗКОМ УРОВНЕ**

Когда фирма экономит на исследованиях и не проводит их или проводит их на недостаточно профессиональном уровне, результатом являются неадекватная информация о рынке и неверные управленческие решения.

**4. ОТСТРАНЕННОСТЬ ВЫСШЕГО РУКОВОДСТВА ОТ ПРОЦЕССА СОЗДАНИЯ НОВОГО ПРОДУКТА**

Нежелание или неспособность руководителя направлять и контролировать процесс всей деятельности по созданию продукта может привести к тому, что цели и направления работы становятся расплывчатыми, непонятными для сотрудников. А сам процесс развития продукта и его внедрения очень сильно зависит от амбиций отдельных сотрудников, которые могут быть направлены на достижение личных целей и расходиться с целями организации.

**5. ОЖИДАНИЕ МГНОВЕННОГО ЭФФЕКТА ОТ ВНЕДРЕНИЯ НОВОГО ПРОДУКТА**

Некоторые компании, создав новый продукт, ожидают немедленного эффекта от выведения его на рынок (больших прибылей), и не получив быстрой отдачи, они отказываются от данного продукта, полагая, что продукт «неуспешен». Иногда (особенно это касается технических новинок), необходимо определенное время для того, чтобы новый продукт «прижился» на рынке.

**6. ОТСУТСТВИЕ КОНТРОЛЯ НА ДВУХ СТАДИЯХ ПРОЦЕССА ПРОИЗВОДСТВА И ПРОДВИЖЕНИЯ НОВОГО ПРОДУКТА**

Когда в создание и внедрение нового продукта вовлечены несколько организаций, основной производитель не всегда имеет возможность контролировать все этапы данного процесса. Это особенно актуально для небольших компаний, которые пользуются услугами подрядчиков, участвующих на различных стадиях производства продукта.

**7. КОМПРОМИССНЫЙ ПРОДУКТ КАК РЕЗУЛЬТАТ КОНСЕНСУСА**

Когда решение о мерах по созданию и выводу нового про-

дукта принимается коллегиально, это часто приводит к появлению компромиссного продукта, устраивающего всех. «Компромиссный» продукт предназначен не для четко определенного сегмента рынка, а является продуктом «для всех». В этом случае новый продукт часто проигрывает продуктам конкурентов, которые имеют четкое позиционирование и удовлетворяют конкретные, специфические нужды потребителей.

**8. НЕПРАВИЛЬНАЯ ЦЕНОВАЯ ПОЛИТИКА**

Цены на продукт устанавливаются слишком высокие или слишком низкие.

**9. ПЛОХОЙ КОНТРОЛЬ КАЧЕСТВА**

Привлекательная идея продукта, но недостаточно возможностей поддерживать стабильное качество продукта.

**10. НЕСВОЕВРЕМЕННЫЙ ВЫВОД ПРОДУКТА НА РЫНОК**

Продукт выводится слишком рано, когда рынок еще не готов, или поздно, когда рынок уже не нуждается в данном продукте.

**11. СЛАБАЯ ДИСТРИБУЦИЯ НОВОГО ПРОДУКТА**

Оптовики охотнее берут уже известный, хорошо покупаемый товар. Достаточно часто рекламные усилия фирм и различные promotion акции не приносят результата из-за плохо организованной системы дистрибуции товара.

**ИНФОРМАЦИОННАЯ ПОДДЕРЖКА ПОДГОТОВКИ ВЫВОДА НОВОГО ПРОДУКТА**

Процесс подготовки продвижения нового продукта на рынок можно условно поделить на пять организационных этапов, каждому из которых соответствует свой исследовательский инструментарий.

**ПЕРВЫЙ ЭТАП: ВЫРАБОТКА МАРКЕТИНГОВОЙ СТРАТЕГИИ И ВЫВЕДЕНИЯ НОВОГО ПРОДУКТА**

Цель данного этапа: проанализировать ситуацию на рынке и определить наиболее перспективные секторы рынка или целевые группы.

Для решения подобной задачи необходима информация:

- о структуре рынка/сегментах рынка: преимущества и недостатки конкурентных товаров, и др.;
- о типичных ситуациях покупки потребления товаров;
- о восприятии марок и мотивах потребления различных марок;
- об установках и стереотипах покупателей;
- о потребностях и мотивации покупателей;
- о социо-демографических характеристиках потребителей и типах потребителей.

Вся необходимая информация может быть получена с помощью следующих видов исследований:

- исследования мотивации (фокус-группы, глубинные интервью, количественные опросы);
- исследования потребления и отношения к товару (U+A studies, количественные опросы, в основном face-to-face);
- исследования дистрибуции (retail audit) дают информацию об объемах продаж по сравнению с конкурентами, о представленности товара в местах продаж, позволяют выявить альтернативные методы дистрибуции;
- потребительские панели дают информацию о частоте покупок, позволяют оценить степень лояльности покупателей по отношению к определенным маркам и выявить изменения в покупательском поведении и отношении к

маркам (дневниковая панель, количественные опросы, проводящиеся через определенные промежутки времени по одной методике, с теми же респондентами).

В результате комплекса исследований становится возможным определить «проблемные зоны» маркетинговой стратегии и обозначить наиболее перспективные ниши на рынке для продукта клиента. Логическим завершением данного этапа является разработка клиентом одной или нескольких маркетинговых стратегий продвижения продукта на рынок.

**ВТОРОЙ ЭТАП: ОПРЕДЕЛЕНИЕ ОПТИМАЛЬНОЙ КОНЦЕПЦИИ НОВОГО ПРОДУКТА**

На данном этапе происходит генерация идей на нескольких уровнях: мозговой штурм с экспертами, креативные групповые дискуссии и глубинные интервью с потребителями.

Отбор и тестирование концепций продукта происходят как силами компании-клиента и сотрудниками исследовательской фирмы, так и непосредственно потребителями товара. Вся полученная информация анализируется по схеме SWOT-analysis (strengths, weaknesses, opportunities, threats): сильные, слабые стороны компании/ее товара, возможности рынка и «опасности», подстерегающие фирму на этапе продвижения.

**ТРЕТИЙ ЭТАП: СОЗДАНИЕ ФОРМУЛЫ ПРОДУКТА (ОПИСАНИЕ ПРОДУКТА)**

На данном этапе тестируется:

- непосредственно продукт: вкус, цвет, запах, консистенция и так далее;
- отношение потребителей к продукту;
- «преимущества» и слабые стороны продукта, на которые реагируют потребители;
- функции (предназначение) и возможное потребление продукта.

На данном этапе необходимо сочетание качественных и количественных исследований, каждое из которых решает определенные исследовательские задачи. Для получения данных используются качественные методы (фокус-группы, глубинные интервью) и количественные тесты (in-hall, in-home).

Фокус-группы и глубинные интервью позволяют выявить спонтанные реакции потребителей на новый продукт и получить общее представление об их отношении к продукту и его параметрам.

Количественные тесты практикуются для опровержения либо подтверждения гипотез, возникающих в результате качественных исследований, либо гипотез о продукте, независимо от результатов качественных исследований. Обычно количественные тесты недооцениваются клиентом, который часто обосновывает свои решения данными, полученными на результатах фокус-групп (которые относительно дешевы). Однако именно количественная оценка позволяет выбрать из нескольких формул продукта наиболее оптимальную.

**ЧЕТВЕРТЫЙ ЭТАП: ПОДКРЕПЛЕНИЕ ГОТОВОГО ПРОДУКТА: BRANDNAME, УПАКОВКА И ДРУГИЕ ЭЛЕМЕНТЫ**

Когда концепция продукта и сам продукт (его формула) определены, необходимы подкрепляющие элементы, так называемый Marketing Mix. На этом этапе происходит:

- тестирование имени торговой марки (проверяется запоминаемость названий, положительное отношение к названиям, их понятность, вызывает ли марка ассоциации с

соответствующей категорией товара);

- тестирование упаковки (функциональные характеристики, цветографическое решение, информативность упаковки);

- определение чувствительности покупателей к цене, их ценовые ожидания по отношению к новому продукту.

На данном этапе используются фокус-группы и глубинные интервью, в ходе которых получают первичные реакции, принимают решение «что исправить», и с уже ограниченным количеством вариантов Marketing Mix проводится количественное тестирование.

**ПЯТЫЙ ЭТАП: КОМПЛЕКСНОЕ ТЕСТИРОВАНИЕ БРЭНДА**

Финальный тест перед выведением продукта на рынок помогает фирме-клиенту принять окончательное решение о необходимости введения нового товара на рынок или отказе от выведения.

Необходимо отметить, что отказ от выведения продукта на рынок не является потерей денег и времени. Выведение неудачного продукта, затраты на рекламу такого продукта во много раз превосходят затраты на весь исследовательский цикл.

На данном этапе целесообразно использовать количественные тесты:

**Concept — Use Test**, который позволяет измерить степень соответствия/несоответствия концепции продукта самому продукту (его формуле), помогает понять, отвечает ли сам продукт ожиданиям потребителей.

**Simulated Test Market** максимально приближен к реальной рыночной ситуации, он позволяет прогнозировать потенциальный объем продаж. Существует несколько видов подобного теста. Мы вкратце опишем особенности лабораторного теста.

Представители целевой группы данного продукта приглашаются в помещение исследовательской фирмы. Им демонстрируется реклама тестируемого продукта (иногда и конкурентного товара) для повышения осведомленности участников о товаре. После этого их ведут в помещение, стилизованное под магазин, где тестируемый продукт представлен среди продуктов конкурентов, на всех продуктах есть ценники. Респондентов просят сделать покупку на предварительно выданные купоны. Всем разрешено взять «купленный» товар домой. После некоторого периода, в течение которого участники пользуются тестируемым товаром дома, они приглашаются для участия в интервью, где им предлагают купить тестируемый товар за собственные деньги. Помимо этого у них выясняют, какими преимуществами и недостатками обладает тестируемый продукт по сравнению с теми продуктами, которыми они обычно пользуются.

Полученные данные анализируются с помощью математической модели, которая позволяет определить будущую долю рынка, которую новый продукт займет через определенное время. Для реализации данной математической модели клиент должен предоставить данные о планируемых параметрах дистрибуции и планируемом уровне известности марки. Однако здесь необходимо учитывать специфику кризисной нестабильной ситуации, которая значительно снижает точность результатов такого исследования.

**ПРИМЕРЫ ИЗ РОССИЙСКОЙ ПРАКТИКИ**

В заключение нашей статьи мы бы хотели рассказать о некоторых случаях вывода новых продуктов на рынок, что

позволит получить более наглядное понимание проблем, которые могут появиться.

**1. ПСЕВДОНОВЫЙ ПРОДУКТ ВЫХОДИТ НА РЫНОК**

Один из крупных российских производителей молочных продуктов выпустил йогурт с натуральными наполнителями. В дальнейшем, по причине подорожания ингредиентов, производитель решил снизить себестоимость продукта при сохранении его прежней цены. Таким образом, импортируемые йогурты, цена на которые изменяется вместе с курсом доллара, должны были проиграть конкурентную борьбу. Ингредиенты продукта были заменены более дешевыми, и продукт вышел на рынок под старой маркой. В результате потребление «нового» продукта резко сократилось, и марка потеряла значительную долю рынка. В случае проведения тестирования нового продукта можно было бы предсказать подобный эффект и избежать крупных потерь.

**2. НЕУДАЧНЫЙ ВЫВОД «ХОРОШЕГО» ПРОДУКТА**

Один из крупных региональных производителей молочных продуктов выпустил высококачественный «живой» йогурт. Однако несмотря на то, что данный производитель занимал лидирующее положение на рынке молочных продуктов в своем регионе, данный продукт оказался неуспешен. На данном рынке первыми появились импортные йогурты длительного хранения, которые отличались вкусом и структурой от «живого» йогурта. Потребитель привык к ним и не воспринял вновь появившийся продукт как йогурт (выяснилось в результате исследования). С одной стороны, рынок оказался не готов к данному продукту, с другой стороны, подобной ситуации можно было бы из-

бежать, проведя предварительные исследования.

**3. ОТКАЗОТ ВЫВОДА ПРОДУКТА НА РЫНОК**

Один из западных производителей соков решил выпустить новый сок, формула которого оказалась необычной для российского потребителя: яблочно-морковно-банановый сок. Производитель планировал продвигать новый сок как натуральный продукт, содержащий суточную норму необходимых для организма человека витаминов. Компания заказала исследование, и выяснилось, что концепция нового сока и его формула не воспринимаются российскими потребителями и не отвечают их ожиданиям — сок слишком необычен (непривычен) для них. Кроме того, содержание в соке большого количества витаминов было воспринято российскими потребителями как свидетельство ненатуральности и наличия в нем многочисленных искусственных добавок. Фирма сэкономила значительные средства, отказавшись от вывода «неуспешного» продукта на рынок.



**ЛИТЕРАТУРА**

JOHN A. HALL. «Bringing New products to the market». New York, 1991.  
 E. JEROME MCCARBY, WILLIAM D. PERREAULT. «Applications in Basic Marketing». Clippings from the Popular Business Press. 1992—1993 Edition.  
 ROBERT R. ROTHBERG. «Corporate strategy and product innovation». 1981.  
 YVES MARBEAU. «NPD Research: The Stages of a Complex Process». ESOMAR Seminar on Best Practice in Market research, 1998.