



**Современный
Гуманитарный
Университет**

Дистанционное образование

Рабочий учебник

Фамилия, имя, отчество _____

Факультет _____

Номер контракта _____

ФОРМИРОВАНИЕ ТОВАРНОЙ ПОЛИТИКИ

ЮНИТА 2

ТОВАРНАЯ ПОЛИТИКА И СТРАТЕГИЯ ФИРМ

МОСКВА 2001

Разработано Н.В.Новожиловой
Перечень и тренинг умений составлены С.Б.Давыдовой

Рекомендовано Министерством
образования Российской Федерации
в качестве учебного пособия для
студентов высших учебных заведений

КУРС: ФОРМИРОВАНИЕ ТОВАРНОЙ ПОЛИТИКИ

Юнита 1. Товар и элементы товарной политики.
Юнита 2. Товарная политика и стратегия фирм.

ЮНИТА 2

Рассматриваются формирование и управление ассортиментом товаров, формирование товарной политики и стратегии, политика и стратегия разработки новых товаров. Раскрываются политика и стратегия маркетингового подхода к этапам жизненного цикла товаров, стандартизация и сертификация в системе обеспечения качества и конкурентоспособности товара. Рассматриваются модели, используемые при разработке оценок возможностей товаров фирмы, и разработка стратегии маркетинга, система организации службы маркетинга и ее место в создании и реализации товара.

Для студентов Современного Гуманитарного Университета

Юнита соответствует профессиональной образовательной программе
№1

ОГЛАВЛЕНИЕ

ДИДАКТИЧЕСКИЙ ПЛАН	4
ЛИТЕРАТУРА	5
ПЕРЕЧЕНЬ УМЕНИЙ	6
ТЕМАТИЧЕСКИЙ ОБЗОР	9
1. Формирование и управление ассортиментом товаров	9
1.1. Товарный ассортимент фирмы	9
1.2. Формирование и управление ассортиментом	12
1.3. Расширение товарного ассортимента	15
1.4. Технология планирования ассортимента	19
2. Формирование товарной политики и стратегии	21
3. Политика и стратегия разработки новых товаров	26
3.1. Формирование идеи и концепции товара	26
3.2. Разработка рыночной стратегии и создание прототипов	34
3.3. Испытание товара в рыночных условиях	38
3.4. Развертывание коммерческого производства товаров	43
3.5. Разработка новых товаров в России	45
4. Политика и стратегия маркетингового подхода к этапам жизненного цикла товара	49
4.1. Стратегия маркетинга при выведении товара на рынок	49
4.2. Стратегия маркетинга на этапе роста товара	50
4.3. Стратегия маркетинга на этапе зрелости товара	51
4.4. Стратегия маркетинга на этапе упадка	54
4.5. Характеристики, цели и стратегия различных этапов жизненного цикла товара	55
5. Стандартизация и сертификация в системе обеспечения качества и конкурентоспособности товаров	57
6. Модели, используемые при разработке оценок возможностей товаров фирмы, и разработка стратегии маркетинга	65
6.1. Бизнес-портфель компании	65
6.2. Разработка стратегии роста	67
6.3. Метод компании Boston Consulting Group	68
6.4. Метод компании General Electric	70
6.5. Недостатки матричных методов	73
7. Система организации службы маркетинга и ее место в создании и реализации товара	74
7.1. Место службы маркетинга в создании и реализации нового товара	74
7.2. Пути инноваций	78
7.3. Разработка новых товаров и новаторский процесс	82
ЗАДАНИЯ ДЛЯ САМОСТОЯТЕЛЬНОЙ РАБОТЫ	87
ТРЕНИНГ УМЕНИЙ	92
ГЛОССАРИЙ*	

* Глоссарий расположен в середине учебного пособия и предназначен для самостоятельного заучивания новых понятий.

ДИДАКТИЧЕСКИЙ ПЛАН

Формирование и управление ассортиментом товаров. Понятие товарного ассортимента фирмы. Широта и насыщенность товарного ассортимента. Планирование ассортимента, управление ассортиментом. Товарная номенклатура.

Формирование товарной политики и стратегии. Понятие товарной стратегии. Задача разработки товарной стратегии.

Политика и стратегия разработки новых товаров. Формирование идей о товаре. Отбор идей. Разработка замысла товара. Проверка замысла товара. Разработка стратегии маркетинга новых товаров. Анализ возможности производства и сбыта. Разработка товара. Испытание товара в рыночных условиях. Развертывание коммерческого производства.

Политика и стратегия маркетингового подхода к этапам жизненного цикла товара. Основные факторы маркетинга, учитываемые на разных стадиях ЖЦТ. Стратегия маркетинга при выведении товара на рынок. Стратегия маркетинга на этапах роста и зрелости товара. Стратегия маркетинга на этапе упадка. Мероприятия, направленные на продление ЖЦТ.

Стандартизация и сертификация в системе обеспечения качества и конкурентоспособности товаров. Понятие стандартизации товаров. Особенности системы обеспечения качества в международных стандартах. Понятие сертификации товаров.

Модели, используемые при разработке оценок возможностей товаров фирмы, и разработка стратегии маркетинга. Матрица “товар–рынок” Ансоффа. Основные стратегические рекомендации, получаемые с помощью этой матрицы. Матрица Бостонской консалтинговой группы для классификации товаров. Выбор стратегии товарных групп.

Система организации службы маркетинга и ее место в создании и реализации товара. Проведение инновационной деятельности на предприятии службой маркетинга. Основные направления маркетинговой службы для реализации потенциальных инновационных возможностей предприятия. Организация службы маркетинга с учетом потоварной структуры рынка. Роль маркетинговой службы в организации сбыта товара.

ЛИТЕРАТУРА

Базовая

- *1. Голубков Е.П. Основы маркетинга: Учебник. М., 1999.
- *2. Котлер Ф., Армстронг Г., Сондерс Д., Вонг В. Основы маркетинга: Пер. с англ. – 2 европ. изд. М.; СПб., 1998.
- *3. Котлер Ф. Маркетинг. Менеджмент. СПб., 1999.

Дополнительная

- *4. Котлер Ф. Основы маркетинга. М., 1998.
- *5. Маркетинг: Учебник / Под ред. А.Н. Романова. М., 1996.
- *6. Вихревский О.С. Стратегическое управление. М., 1998.
- *7. Голубков Е.П. Маркетинговые исследования: теория, методология и практика. М., 1998.
- *8. Дурович А.П. Маркетинг в предпринимательской деятельности. Минск, 1997.
- *9. Маркетинг: Учебник – практикум / Под ред. Н.П. Ващекина. М., 1999.
- *10. Питер Р. Диксон. Управление маркетингом: Пер. с англ. М., 1998.

Примечание. Знаком (*) отмечены работы, на основе которых составлен тематический обзор.

ПЕРЕЧЕНЬ УМЕНИЙ

№ п/п	Умения	Алгоритмы
1	2	3
1.	Определение средней насыщенности товарной номенклатуры по формуле: $H = T/A,$ где Т – общее число выпускаемых товаров во всех ассортиментных группах; А – число ассортиментных групп (широта товарного ассортимента).	1. Определение общего числа товаров во всех ассортиментных группах (Т). 2. Определение широты товарного ассортимента (А). 3. Определение средней насыщенности товарной номенклатуры по формуле.
2.	Определение глубины товарного ассортимента по формуле: $\Gamma = a_1 * a_2 * \dots * a_i * \dots * a_n,$ где i – признак предлагаемого товара внутри ассортиментной группы; n – число признаков; a _i – число значений (состояний) признака i.	1. Составление перечня товарных признаков внутри ассортиментной группы 2. Определение числа значений по каждому признаку a ₁ , a ₂ , ..., a _i , ... a _n . 3. Определение глубины товарного ассортимента по формуле.
3.	Расчет оценки проекта по разработке и выпуску нового товара по формуле: $E = \sum p_i c_i,$ где p _i – относительная важность i-го фактора успеха; c _i – оценка соответствия проекта возможностям компании по i-му фактору.	1. Определение набора факторов успеха. 2. Определение относительной важности каждого фактора успеха проекта p _i , $\sum p_i = 1$. 3. Определение оценки соответствия проекта возможностям компании по каждому фактору c _i , 0,0 < c _i < 1,0. 4. Расчет оценки проекта по разработке и выпуску нового товара по формуле.
4.	Определение класса потенциальных покупателей на определенной стадии жизненного цикла товара по таблице соответствия:	1. Определение стадии жизненного цикла товара. 2. Определение класса покупателей по таблице соответствия.
	Стадии жизненного цикла	
	Класс покупателей	
	Выведение на рынок	
	Рост	
	Зрелость	
	Упадок	

1	2		3	
5.	Выбор товарной политики в зависимости от стадии жизненного цикла товара по таблице соответствия:		1. Определение стадии жизненного цикла товара. 2. Определение товарной политики по таблице соответствия.	
	Стадии жизненного цикла	Товарная политика		
	Выведение на рынок	Предложение базового товара		
	Рост	Предложение усовершенствованных вариантов товара		
	Зрелость	Увеличение разнообразия модификаций		
	Упадок	Прекращение производства		
6.	Выбор стратегии ценообразования в зависимости от стадии жизненного цикла товара по таблице соответствия:		1. Определение стадии жизненного цикла товара. 2. Определение цели ценообразования по таблице соответствия.	
	Стадии жизненного цикла	Цели ценообразования		
	Выведение на рынок	Компенсирование издержек и получение фиксированной прибыли		
	Рост	Проникновение на рынок		
	Зрелость	Обеспечение конкурентоспособности		
	Упадок	Поддержание падающего спроса (заниженная цена)		
7.	Определение стратегии роста фирмы по матрице развития товара/рынка:		1. Выбор рынка, на котором компания хочет активно действовать (A1 ∨ A2). 2. Определение товара, за счет которого фирма собирается укрепить свои позиции на рынке (B1 ∨ B2). 3. Определение стратегии роста по матрице развития товара/рынка.	
		Существующие товары (B1)		Новые товары (B2)
	Существующие рынки (A1)	Углубление рынка		Развитие товаров
	Новые рынки (A2)	Расширение рынка		Диверсификация

1	2	3																
8.	<p>Идентификация положения бизнеса по модели BCG:</p> <table><tr><th>A/B</th><th>B1</th><th>B2</th></tr><tr><td>A1</td><td>«звезда»</td><td>«темная лошадка»</td></tr><tr><td>A2</td><td>«дойная корова»</td><td>«собака»</td></tr></table> <p>A – темпы роста рынка (A 1 – высокие, A2 – низкие); B – доля рынка компании (B 1 – большая, B2 – малая)</p>	A/B	B1	B2	A1	«звезда»	«темная лошадка»	A2	«дойная корова»	«собака»	<ol style="list-style-type: none">1. Оценка темпов роста рынка (A 1 ∨ A2).2. Оценка доли рынка, контролируемой компанией (B 1 ∨ B2).3. Определение положения товара по матрице BCG.							
A/B	B1	B2																
A1	«звезда»	«темная лошадка»																
A2	«дойная корова»	«собака»																
9.	<p>Выбор стратегии фирмы по матрице стратегического планирования:</p> <table><tr><th>A/B</th><th>B 1</th><th>B2</th><th>B3</th></tr><tr><td>A1</td><td>1</td><td>1</td><td>2</td></tr><tr><td>A2</td><td>1</td><td>2</td><td>3</td></tr><tr><td>A3</td><td>2</td><td>3</td><td>3</td></tr></table> <p>A – индекс привлекательности отрасли (A1 – высокий, A2 – средний, A3 – низкий); B – оценка устойчивости бизнеса (B 1 – хорошая, B2 – средняя, B3 – плохая). Стратегии: 1 – стратегия роста, 2 – стратегия ограниченных инвестиций, 3 – стратегия «сбора урожая».</p>	A/B	B 1	B2	B3	A1	1	1	2	A2	1	2	3	A3	2	3	3	<ol style="list-style-type: none">1. Оценка индекса привлекательности отрасли (A1 ∨ A2 ∨ A3).2. Оценка устойчивости бизнеса (B1 ∨ B2 ∨ B3).3. Выбор стратегии фирмы по матрице стратегического планирования.
A/B	B 1	B2	B3															
A1	1	1	2															
A2	1	2	3															
A3	2	3	3															

1. ФОРМИРОВАНИЕ И УПРАВЛЕНИЕ АССОРТИМЕНТОМ ТОВАРОВ

1.1. Товарный ассортимент фирмы

Сущность планирования, формирования и управления ассортиментом заключается в том, чтобы товаропроизводитель своевременно предлагал определенную совокупность товаров, которые бы, соответствуя в целом профилю его производственной деятельности, наиболее полно удовлетворяли требованиям определенных категорий покупателей. Набор товаров, предлагаемых предприятием-изготовителем на рынке, называют *ассортиментом*.

Товарный ассортимент – группа товаров, тесно связанных между собой либо в силу схожести их функционирования, либо в силу того, что их продают одним и тем же группам клиентов или через одни и те же типы торговых заведений, или в рамках одного и того же диапазона цен. Например, компания Volvo производит автомобили в ассортименте, корпорация Philips – ассортимент высококачественной видео- и аудиоаппаратуры, а Nike – ассортимент спортивной обуви. Однако в процессе разработки стратегии товарного ассортимента маркетологам придется сталкиваться с целым рядом непростых решений.

Товарная номенклатура – совокупность ассортиментных групп товаров и товарных единиц, представленных на определенных рынках, предлагаемых к продаже.

Вид товара (автомобиль, трактор, металлообрабатывающий станок) делится на ассортиментные группы (типы). **Ассортиментная группа** – группа товаров, сходных по функциональным особенностям, качеству, цене. Каждая группа состоит из ассортиментных позиций, разновидностей или марок, которые образуют низшую ступень классификации. Например, предприятие производит холодильники и стиральные машины. Холодильники представлены одно-, двух- и трехкамерными моделями и морозильными камерами. Последние имеют несколько марок, которые отличаются объемом и некоторыми техническими данными.

Товарная номенклатура компаний состоит, как правило, из нескольких ассортиментных групп. Так, товарная номенклатура компании по производству косметики может включать в себя четыре основные товарные линии (косметику, ювелирные изделия, модную одежду и бытовые товары), при этом ассортимент каждой из них будет складываться из нескольких товаров (или товарных подгрупп). Возьмем, например, косметику: товары этой группы можно разбить на несколько

* Жирным шрифтом выделены новые понятия, которые необходимо усвоить. Знание этих понятий будет проверяться при тестировании.

подгрупп – губную помаду, пудру, лак для ногтей, тени для век и т.д. Каждая подгруппа будет содержать несколько единиц товара. Допустим, подгруппа теней для век содержит линию товаров, начиная с теней различного цвета и заканчивая средствами, отличающимися способом применения (в виде карандаша, шарикового аппликатора, пудры и т.п.).

Для товарного ассортимента (товарной номенклатуры) компании характерны четыре важных критерия: широта, насыщенность, глубина и гармоничность.

Широта товарного ассортимента – общая численность ассортиментных групп, товаров, выпускаемых фирмой. Например, для компании Procter & Gamble их шесть: моющие средства, зубная паста, брусковое мыло, дезодоранты, фруктовые соки, лосьоны. Хотя вообще эта компания производит куда больше товарных линий, в том числе зубные щетки, туалетные полотенца, одноразовые подгузники, обезболивающие средства и косметику.

Насыщенность товарной номенклатуры – общее число товаров, входящих во все ассортиментные группы. У Procter & Gamble их 42. Таким образом, мы можем подсчитать среднюю насыщенность товарного ассортимента компании P&G, разделив общее количество товаров (здесь – 42) на количество ассортиментных групп (6). Таким образом, средняя товарная линия у P&G охватывает 7 марок.

Можно высчитать и глубину товарного ассортимента (товарной номенклатуры). **Глубина товарного ассортимента** – варианты предложения каждого отдельного товара в рамках ассортиментной группы. Так, если зубная паста Crest предлагается в трех разных расфасовках и двух состояниях (собственно паста и гель), значит, глубина номенклатуры данного товара равна шести.

Гармоничность товарной номенклатуры – степень близости между товарами различных ассортиментных групп с точки зрения их конечного использования, требований к организации производства, каналов распределения или каких-то других показателей. Ассортиментные группы товаров корпорации P&G гармоничны в том смысле, что все они являются товарами широкого потребления, проходящими через одни и те же каналы распространения. Вместе с тем они менее гармоничны с точки зрения различий в функциях для покупателей.

Формирование ассортимента – проблема конкретных товаров, их отдельных серий, определения соотношений между “старыми” и “новыми” товарами, товарами единичного и серийного производства, “наукоемкими” и “обычными” товарами, овеществленными товарами и/или лицензиями и “ноу-хау”. При формировании ассортимента возникают проблемы цен, качества, гарантий, сервиса, лидерства в создании принципиально новых видов продуктов.

Формированию ассортимента предшествует разработка предприятием *ассортиментной концепции*. Она представляет собой

направленное построение оптимальной ассортиментной структуры, товарного предложения, при этом за основу принимаются, с одной стороны, потребительские требования определенных групп (сегментов рынка), а с другой – необходимость обеспечить наиболее эффективное использование предприятием сырьевых, технологических, финансовых и иных ресурсов с тем, чтобы производить изделия с низкими издержками.

Ассортиментная концепция выражается в виде системы показателей, характеризующих возможности оптимального развития производственного ассортимента данного вида товаров. К таким показателям относятся: разнообразие видов и разновидностей товаров (с учетом типологии потребителей); уровень и частота обновления ассортимента; уровень и соотношения цен на товары данного вида и др. Цель ассортиментных концепций – сориентировать предприятие на выпуск товаров, наиболее соответствующих структуре и разнообразию спроса конкретных покупателей. Но конечная и главная цель – улучшение рыночно-конкурентного положения фирмы и максимизация прибыли.

Подкрепленная мерами организационного и иного характера по обеспечению выпуска продукции в предусмотренных структуре и наборе ассортиментная концепция может рассматриваться как своего рода программа по управлению развитием производства и реализацией соответствующих товаров. Целевая ее часть включает требования к оптимальной структуре ассортимента, а программная – систему мер по ее достижению за определенный период. Этой программе придает комплексный характер включение в нее вопросов, связанных с оптимизацией ассортимента. В качестве критериев оптимальности выступают требования потребителей к ассортименту и качеству товаров, ресурсные возможности, социальные установки.

Достижение соответствия между структурно-ассортиментным предложением товаров предприятием и спросом на них связано с определением и прогнозированием структуры ассортимента. Прогноз структуры ассортимента на долгосрочный период, в котором были бы учтены такие важные для потребителя признаки товара, как эстетические характеристики, точные размеры, конкретная цена, маловероятен. Дело не в детализации ассортимента по потребительским свойствам (например, по цветовой гамме, размерам изделий, соотношению цен), а, к примеру, в оптимальном разнообразии ассортимента по определенным признакам (типы телевизоров, наборы предметов кухонного обихода, целесообразные градации цен и т.д.) с расчетом на конкретные группы (сегменты) потребителей. Прогнозируется лишь тенденция развития ассортимента (а более точно – ассортиментная структура спроса и товарного предложения). Так, можно определить, какое разнообразие телевизоров будет отвечать требованиям различных групп потребителей, но нереально дать прогноз потребности

в конкретных моделях (с набором конкретных свойств) на перспективу. Указанные прогнозы, учитывая влияние фактора взаимозаменяемости товаров, необходимо рассматривать во взаимосвязи. Прогноз тенденции развития ассортимента должен показывать такую траекторию развития процесса, которая позволит обеспечить достижение намечаемого соответствия товарного предложения предприятия меняющейся в перспективе ассортиментной структуре спроса на рынке.

1.2. Формирование и управление ассортиментом

Суть проблемы формирования ассортимента состоит в планировании фактически всех видов деятельности, направленных на отбор продуктов для будущего производства и реализации на рынке и на приведение характеристик этих продуктов в соответствие с требованиями потребителей. Формирование ассортимента продукции на основе планирования – непрерывный процесс, продолжающийся в течение всего жизненного цикла продукта, начиная с момента зарождения замысла о его создании и кончая изъятием из товарной программы.

Система формирования ассортимента включает десять основных этапов.

1. Определение текущих и перспективных потребностей покупателей, анализ способов использования данной продукции и особенностей покупательского поведения на соответствующих рынках.

2. Оценка существующих аналогов конкурентов по тем же направлениям.

3. Критическая оценка выпускаемых предприятием изделий с позиций покупателя.

4. Решение вопросов: какие продукты следует добавить в ассортимент, а какие исключить из него из-за изменений в уровне конкурентоспособности; следует ли диверсифицировать продукцию за счет других направлений производства предприятия, выходящих за рамки его сложившегося профиля?

5. Рассмотрение предложений о создании новых продуктов, усовершенствовании существующих, а также о новых способах и областях применения товаров.

6. Разработка спецификаций новых или улучшенных продуктов в соответствии с требованиями покупателей.

7. Изучение возможностей производства новых или усовершенствованных продуктов, включая вопросы цен, себестоимости и рентабельности.

8. Проведение испытаний (тестирование) продуктов с учетом потенциальных потребителей в целях выяснения их приемлемости по основным показателям.

9. Разработка специальных рекомендаций для производственных подразделений предприятия относительно качества, фасона, цены, наименования, упаковки, сервиса и т.д. в соответствии с результатами проведенных испытаний, подтверждающих приемлемость характеристик изделия или предопределивших необходимость их изменения.

10. Оценка и пересмотр всего ассортимента. Планирование и управление ассортиментом – неотъемлемая часть маркетинга. Даже хорошо продуманные планы сбыта и рекламы не смогут нейтрализовать последствия ошибок, допущенных при планировании ассортимента.

Управление ассортиментом предполагает координацию взаимосвязанных видов деятельности – научно-технической и проектной, комплексного исследования рынка, организации сбыта, сервиса, рекламы, стимулирования спроса. Трудность решения данной задачи состоит в сложности объединения всех этих элементов для достижения конечной цели – оптимизации ассортимента с учетом поставленных стратегических рыночных целей предприятия. Если этого достигнуть не удастся, то в ассортимент могут включаться изделия, разработанные скорее для удобства производственных подразделений предприятия, нежели для потребителя. С точки зрения концепции маркетинга это прямо противоречит тому, что необходимо действительно делать. Задачи планирования и формирования ассортимента состоят прежде всего в том, чтобы подготовить “потребительскую” спецификацию на изделие, передать ее проектному (конструкторскому) отделу, а затем проследить, чтобы опытный образец был испытан, при необходимости модифицирован и доведен до уровня требований потребителей. Иначе говоря, в формировании ассортимента решающее слово должно принадлежать руководителям службы маркетинга предприятия, которые обязаны решать вопрос о том, когда более целесообразно вложить средства в модификацию изделия, а не нести дополнительные возрастающие расходы по рекламе и реализации устаревающего товара или снижать цену на него. Именно руководитель службы маркетинга предприятия должен решать, настало ли время ввести в ассортимент новые продукты взамен существующих или в дополнение к ним.

Формирование ассортимента, как свидетельствует практика, может осуществляться различными методами, в зависимости от масштабов сбыта, специфики производимой продукции, целей и задач, стоящих перед изготовителем. Вместе с тем управление ассортиментом обычно подчинено руководителю службы маркетинга. В определенных случаях целесообразно создание постоянного органа под председательством генерального директора (его заместителя), в который в качестве постоянных членов включались бы руководители ведущих служб и отделов предприятия. Его главная задача – принятие принципиальных решений относительно ассортимента, включая: изъятие нерентабельных видов продукции, ее отдельных моделей, типоразмеров; определение необходимости исследований и разработок для создания новых и

модификации существующих изделий; утверждение планов и программ разработки новых или совершенствования уже выпускаемых продуктов; выделение финансовых средств на утвержденные программы и планы.

Насущный вопрос для предприятия-изготовителя – необходимо ли разрабатывать стандартный товар, годный для всех отобранных рынков, или приспособлять его к специфическим требованиям и особенностям каждого отдельного сегмента, создавая для этого определенное число модификаций базового изделия. В обоих случаях есть свои плюсы и минусы. Так, хотя создание стандартного товара, единого для всех рынков, весьма заманчиво, но это нередко практически неосуществимо. В то же время политика дифференциации не оправдывает себя экономически там, где условия рынка позволяют осуществлять частичную или полную стандартизацию (универсализацию) изделия.

К выгодам такого рода стандартизации товара следует отнести: снижение затрат на производство, распределение, сбыт и обслуживание; унификацию элементов комплекса маркетинга; ускорение окупаемости капиталовложений и др. Неполное использование (в сравнении с дифференциацией) потенциальных возможностей рынка, недостаточно гибкая реакция маркетинга на меняющиеся рыночные условия в этом случае сдерживают нововведения.

Дифференциация, или модификация, товара позволяет более полно использовать “поглощающие” возможности рынков с учетом специфики их требований в отдельных регионах страны и зарубежных странах, заполнять те товарные ниши, где нет конкуренции или она незначительна. Однако определение такого направления в ассортиментной стратегии – дорогостоящее дело, связанное с необходимостью модернизации и расширения производственных мощностей, диверсификации и перестройки сбытовой сети и, конечно, расширения комплекса маркетинга. В конечном счете использование стандартизации, дифференциации или их сочетания зависит от конкретных условий деятельности изготовителя и определяется конечным результатом – уровнем экономической эффективности сбыта и его объемом, достигаемых с помощью этих методов.

Еще один важный элемент ассортимента и в целом товарной политики – изъятие из программы неэффективных товаров. Изыматься могут товары, морально устаревшие и экономически неэффективные, хотя и пользующиеся некоторым спросом. Принятию решения об изъятии или оставлении товара в программе предприятия предшествует оценка показателей качества каждого товара на рынке. При этом необходимо учитывать объединенную информацию со всех рынков, где они реализуются, чтобы установить реальный объем продаж и уровень рентабельности (прибыльности) в динамике, которые обеспечивает изготовителю каждый из его товаров.

Главный вывод из сказанного состоит в том, что изготовитель должен организовать систематический контроль за поведением товара

на рынке, за его жизненным циклом. Только при таком условии будет получена полная и достоверная информация, позволяющая принимать верные решения. Для облегчения решения проблемы следует иметь методику оценки положения товара на различных рынках, где предприятие работает. Методика должна быть относительно простой.

Принятие окончательного решения об изъятии товара из программы или о продолжении его реализации можно упростить, если уже на стадии разработки изделия установить количественные требования к нему: уровень (норматив) окупаемости, объем продаж и/или прибыли (с учетом полных затрат ресурсов). Если товар перестает отвечать этим критериям, то тем самым предопределяется и характер решения по его изъятию.

Исчерпавший свои рыночные возможности товар, вовремя не изъятый из производственной программы, приносит большие убытки, требуя несоразмерно получаемым результатам затрат средств, усилий и времени. Если производитель не будет иметь четкой системы критериев изъятия товаров из производственно-сбытовой программы и не будет систематически проводить анализ изготавливаемых и реализуемых товаров, то его ассортимент неизбежно окажется “перегруженным” неэффективными изделиями со всеми вытекающими отсюда отрицательными последствиями для производителя.

1.3. Расширение товарного ассортимента

Менеджер по товарному ассортименту прежде всего должен принять решение о широте ассортимента, которая зависит от цели компании. К более широкому ассортименту обычно стремятся те компании, которые желают позиционировать себя на рынке в качестве поставщиков полного товарного ассортимента, увеличить свою долю на рынке или обеспечить рост самого рынка. Компании же, заинтересованные в получении высоких кратковременных доходов, напротив, обычно имеют суженный ассортимент.

Менеджеры по товарному ассортименту стремятся со временем добавлять к нему новые товары либо с целью использования избыточных производственных мощностей, либо, выполняя требование собственных торговых работников и дистрибьюторов, увеличения ассортимента для более полного удовлетворения покупательских запросов, либо потому что компании необходимо расширить линию предлагаемых товаров для повышения уровня продаж и соответственно прибыли.

Однако по мере прибавления новых товаров возрастают отдельные статьи расходов: на конструкторско-оформительские работы, поддержание запасов товара на складах, переоснащение производственных мощностей, обработку заказов, транспортировку, а также затраты на продвижение новых товаров на рынок.

Следовательно, компания должна очень тщательно подходить к планированию расширения товарного ассортимента. В частности, систематическое расширение ассортимента может происходить двояко: за счет *собственно расширения* и за счет *пополнения*. Ассортимент каждой компании включает в себя определенный спектр товаров, предлагаемый всей отрасли в целом. К примеру, автомобили BMW занимают средний по цене сегмент рынка; Nissan предлагает автомашины в секторе от низкой до средней цены.

Расширение ассортимента вниз происходит тогда, когда в верхнем сегменте рынка компания постепенно расширяет свой ассортимент в нижележащие эшелоны. Поначалу компания может войти в верхний сегмент с тем, чтобы создать своим товарам образ качественных, и лишь затем распространить свою деятельность в нижний сегмент. Расширение ассортимента вниз может оказаться и ответом на атаку на верхний сегмент, выражающимся в расширении влияния в нижнем сегменте. Еще один вариант: компания выпускает товары, предназначенные для нижнего сектора рынка, чтобы занять нишу, которую в противном случае могли бы занять конкуренты. В конце концов, сосредоточение на нижнем сегменте рынка может обеспечить компании более быстрый рост.

Именно перечисленные выше причины побудили корпорацию *Xerox* расширить свою деятельность в рыночном секторе малых копировальных аппаратов. Несмотря на то, что корпорация долгое время доминировала в сегменте больших и средних копировальных аппаратов, в конце 1980-х годов оказалось, что рынок малых копировальных аппаратов развивается более быстрыми темпами. Компании *Canon*, *Sharp* и другие японские конкуренты вторглись в нижний сегмент рынка копировальной техники и быстро завоевали там лидирующее положение. Больше того, эти конкурирующие компании воспользовались своим успехом на рынке дешевых копировальных аппаратов для того, чтобы приступить к соревнованию с *Xerox* на рынке средних копиров. Чтобы отреагировать на изменение спроса и ответить на происки конкурентов, компания *Xerox* представила линейку малых копировальных аппаратов. Аналогично корпорации *Sotraq* и *IBM* оказались вынуждены расширить ассортимент предлагаемой компьютерной техники линейкой менее дорогих персональных компьютеров, чтобы таким образом устранить конкуренцию на рынке дешевых «клонов» и заодно воспользоваться возможностью более быстрого роста в нижнем сегменте рынка компьютерной техники.

Расширяя вниз ассортимент своих товаров, компания рискует столкнуться с несколькими проблемами. Так, предложение товаров в нижнем сегменте рынка может спровоцировать конкурентов к продвижению вверх. Дилеры компании могут не захотеть (или не смочь) работать с низкокачественными товарами (с другой стороны, такое движение способно вызвать замешательство покупателей). Например, компания *Parker Pen* в 1976 году выбросила на рынок дешевую

одноразовую шариковую ручку под торговой маркой Itala, надеясь тем самым противодействовать усилиям японских конкурентов в нижнем сегменте рынка. Однако товары производства Parker всегда позиционировались в верхней части рынка, поскольку считались высококачественными и потому дорогими. В результате попытка вторгнуться на рынок одноразовых ручек оказалась классической ошибкой в сфере использования торговых марок.

Более серьезной проблемой, связанной с расширением товарного ассортимента вниз, является способность нового товара для низшего сегмента рынка поглотить продажи товаров высокого качества, оставив компанию в гораздо худшем положении.

Пример. Подразделение по изготовлению медицинского оборудования концерна General Electric является ведущим производителем сканеров для компьютерной томографии - дорогостоящих диагностических приборов, которые используются в больницах. Однажды GE выяснила, что японские компании-конкуренты планируют атаковать рынок сканеров этого типа, причем руководство GE предположило, что новая японская модель сканера, скорее всего, будет меньших размеров, более совершенной по элементной базе и соответственно более дешевой. Лучшим вариантом защиты для GE стала бы аналогичная недорогая модель, выпустить которую следовало до того, как на рынке появится сканер японского производства. Но некоторые сотрудники высшего руководящего звена высказали опасения, что более дешевый вариант сканера приведет к снижению уровня продаж и нормы прибыли на существующие модели большого КТ-сканера.

У компаний, действующих в нижнем сегменте рынка, может возникнуть желание прорваться повыше. Их, вполне вероятно, привлекут более высокие темпы роста или более высокие прибыли в этой части рынка, или возможность позиционировать себя как производителя полной линейки товаров. Иногда компании расширяют свой ассортимент вверх, чтобы повысить престиж уже существующих товаров. Так было в случае с американской компанией Chrysler, которая приобрела компанию Lamborghini, производившую экзотические спортивные автомобили ручной сборки.

Решение о расширении ассортимента вверх может оказаться рискованным мероприятием. Конкуренты в высшем сегменте рынка не только давно и хорошо укрепились на своих позициях – они могут перейти в контратаку, прорываясь в нижние эшелоны рынка. Больше того, потенциальные покупатели могут не поверить, что новая компания способна производить товары высокого качества. И наконец, у торговых представителей и дистрибьюторов может просто не хватить умений и знаний для обслуживания верхнего сегмента рынка.

Компания, работающая в средней части рынка, может принять решение о расширении своего товарного ассортимента и вверх, и вниз

одновременно. Корпорация Sony, например, воспользовалась этим для устранения конкурентов, выпускающих подделки под известную линию кассетных аудиоплееров Walkman. Свой первый Walkman Sony предложила в среднем ценовом диапазоне рынка. Конкуренты, занимавшиеся подделками, ринулись в нижний сегмент рынка, предлагая более дешевые модели. Sony потянулась за ними; но вместе с тем, стремясь добавить шик своим недорогим моделям плееров и заодно привлечь к себе непостоянных покупателей, ищущих не определенную торговую марку, а просто лучшую модель, корпорация расширила ассортимент Walkman вверх. В результате сегодня Sony продает более сотни моделей аудиоплееров, начиная с простейшего, 20-долларового, обладающего только возможностью воспроизведения записи, и заканчивая совершенными, высококачественными моделями по 350 долларов, не только воспроизводящими, но и записывающими звук. Используя стратегию двустороннего расширения ассортимента, корпорация Sony смогла завоевать лидирующие позиции на мировом рынке персональных аудиоплееров.

Вместо распространения деятельности на нижний или верхний сегмент рынка компания может насытить ассортимент выпускаемых товаров, добавляя новые изделия. Есть несколько причин насыщения товарного ассортимента: стремление к дополнительной прибыли, попытка удовлетворить дилеров, желание задействовать избыточные производственные мощности, попытка стать ведущей компанией с исчерпывающим ассортиментом и, наконец, стремление ликвидировать пробелы в ассортименте, чтобы сдержать натиск конкурентов. Та же корпорация Sony, например, насытила ассортимент своих плееров Walkman, добавив к нему плееры в водонепроницаемом исполнении, плееры с питанием от солнечных батарей, а также сверхлегкую модель, которую могут прикреплять к поясу велосипедисты, бегуны, теннисисты и другие поклонники спорта.

Однако следует отметить, что перенасыщение ассортимента приводит к поглощению одних товаров другими и может смутить покупателя. Из этого следует, что компании обязательно нужно убедиться, что новые модели значительно отличаются от уже существующих.

В некоторых случаях длина линии выпускаемых товаров оказывается вполне достаточной, однако качество товара требует либо модернизации существующих моделей, либо создания совершенно новых. Например, предлагаемые компанией слесарные инструменты из-за своего допотопного дизайна могут оказаться в проигрышном положении по сравнению с продукцией конкурентов. Компания может обновлять либо отдельные товары, либо всю ассортиментную линейку целиком. Постепенное обновление позволяет компании определить реакцию покупателей и оптовых продавцов на новый стиль до внесения изменений в весь ассортимент, а также снизить текущие расходы. Серьезным недостатком постепенного обновления является то, что оно

не пройдет мимо внимания конкурентов, которые займутся модернизацией своего собственного ассортимента.

1.4. Технология планирования ассортимента

Искусство планирования ассортимента продукции состоит в умении воплощать уже имеющиеся и/или потенциальные технические и материальные возможности в продуктах, которые, принося производителю прибыль, обладают потребительской ценностью, удовлетворяющей покупателя. Иными словами, производитель не просто занят созданием и производством товаров, но также формированием клиентуры и удовлетворением ее специфических потребностей.

Планирование ассортимента (рис.1) начинается либо с выявления потребности, либо с момента формирования основного представления о продукте в результате изучения рынка или на основе другой информации. Независимо от источника происхождения замысла нового продукта необходимо раньше или позже провести исследование рынка, чтобы выяснить, отвечает ли задуманный продукт осознанной или еще не осознанной потребности.

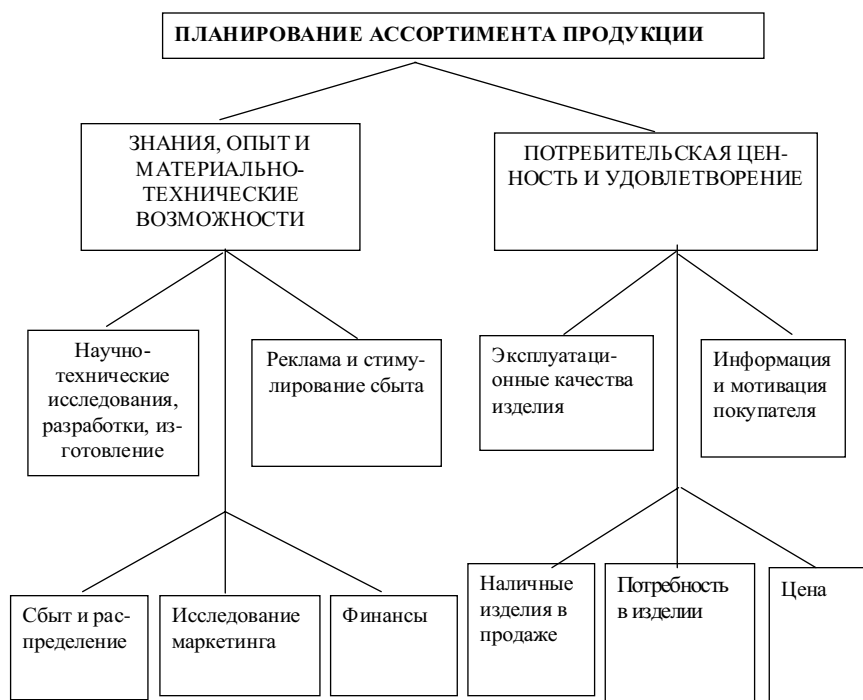


Рис.1. Планирование ассортимента продукции

Если речь идет о новом или усовершенствованном продукте, предназначенном для дополнения существующего ассортимента либо замены уже выпускаемого продукта, то очередной шаг заключается в предварительной оценке замысла, который сложился на основе выводов проведенного исследования рынка. Если замысел оценивается как перспективный, то на продукт составляется спецификация исходя из требований потребителя. После утверждения спецификация передается в производственный или проектно-конструкторский отдел, который изготавливает опытные образцы и осуществляет предварительную проверку возможностей массового производства с учетом производственных мощностей, квалификации и опыта инженерно-технического персонала, а также потребностей в новых материалах, комплектующих, оборудовании и т.д.

Если предварительная калькуляция издержек производства показывает возможность получения приемлемой нормы прибыли, то выпускается небольшое количество изделий для испытания с помощью потенциальных потребителей. Одновременно отдел маркетинга разрабатывает предварительные планы и определяет бюджеты сбыта и рекламы, чтобы проверить выгодность сбыта нового продукта для предприятия. Результаты испытаний покажут, нужно ли вносить в продукт какие-либо изменения до того, как он будет выпущен на рынок.

Располагая итогами испытаний и оценками специалистов, служба маркетинга должна решить, является ли продукт жизнеспособным и имеет ли он реальную и количественно измеримую возможность стать удачным и выгодным дополнением к товарному ассортименту предприятия. В случае положительного решения все предложения, касающиеся продукта и его реализации, с подробным описанием того, как, когда, где, при каком уровне себестоимости и прибыли он должен быть выпущен на рынок, передаются руководству для утверждения. Утвержденные руководством рекомендации используются при составлении плана маркетинга, который служит основой для координации работы всех подразделений предприятия.

Сетевые графики планирования ассортимента позволяют определить время с момента появления замысла продукта до начала его реализации по всей стране при широком соблюдении последовательности этапов, входящих в планирование ассортимента. Длительность всего цикла может быть сокращена, но при условии привлечения дополнительных ресурсов и приложения дополнительных усилий на критических этапах (например, при исследовании рынка или проведении пробных продаж).

Таким образом, технология планирования ассортимента имеет исходные условия, свои особенности и логику проявления, без которых эта технология не даст требуемых результатов.

1. Планированию и собственно формированию ассортимента предшествует разработка ассортиментной концепции, дающей научное

обоснование и практически выполнимое представление о перспективном ассортименте предприятия, его оптимальном варианте, опирающемся на прогнозные данные относительно характера будущего спроса и потенциальных возможностей предприятия удовлетворять предполагаемый спрос.

2. Целевая направленность и искусство планирования проявляются в том, чтобы воплотить реальные и потенциальные возможности предприятия в определенное сочетание продуктов, удовлетворяющих потребности покупателей на высоком уровне и позволяющих получить достаточную прибыль.

3. Типичный цикл планирования ассортимента и реализация его в коммерчески успешные продукты включает в качестве исходного момента предварительную оценку замысла, за которым следует разработка спецификаций, основанных на требованиях потребителя, создание опытных образцов, проверку возможностей массового производства, рыночный тест товара с целью выявления его жизнестойкости, соответствия требованиям рынка и прибыльности.

2. ФОРМИРОВАНИЕ ТОВАРНОЙ ПОЛИТИКИ И СТРАТЕГИИ

Товарная политика – определенный курс действий товаропроизводителя (или наличие у него заранее обдуманых принципов поведения), призванный обеспечить преемственность решений и мер по формированию ассортимента и его управлению, поддержанию конкурентоспособности товаров на требуемом уровне, нахождению для товаров оптимальных товарных ниш (сегментов), разработке и осуществлению стратегии упаковки, маркировки, обслуживания товаров. Отсутствие товарной политики ведет к неустойчивости структуры ассортимента из-за воздействия случайных или преходящих текущих факторов, потере контроля над конкурентоспособностью и коммерческой эффективностью товаров. Принимаемые руководителем текущие решения в таких случаях нередко основываются исключительно на интуиции, а не на трезвом расчете, учитывающем долговременные интересы.

Хорошо продуманная товарная политика не только позволяет оптимизировать процесс обновления товарного ассортимента, но и служит для руководства предприятия своего рода указателем общей направленности действий, способных скорректировать текущие ситуации. Отсутствие генерального курса, без которого нет и долгосрочной товарной политики, может привести к неправильным решениям, распылению сил и средств, отказу от запуска изделий в производство, когда на это уже затрачены огромные средства.

Товарная политика является хотя и очень важной, но тем не менее лишь составной частью хозяйственной и маркетинговой политики предприятия. В силу этого принцип “товар выбирает покупателя” в

сочетании с созданием для покупателей широких возможностей выбора должен закладываться непосредственно в производство. Система конструирования, моделирования, дизайна, механизм стимулирования должны ориентировать на конкретного потенциального потребителя, в расчете на которого производитель должен выпускать товары.

Разработка и осуществление товарной политики требуют соблюдения как минимум следующих условий: четкого представления о целях производства, сбыта и экспорта на перспективу; наличия стратегии производственно-сбытовой деятельности предприятия; хорошего знания рынка и характера его требований; ясного представления о своих возможностях и ресурсах (исследовательских, научно-технических, производственных, сбытовых) в настоящее время и в перспективе.

Необходимость мобилизации все более крупных ресурсов для решения производственно-сбытовых и иных задач, неопределенность коммерческих результатов (особенно при экспорте) требуют тщательной проработки всего комплекса вопросов, входящих в товарную политику. Необходимо продуманное на длительную перспективу решение таких проблем, как: оптимизация ассортимента (номенклатуры) производимых изделий с учетом их потребительских характеристик и особенностей технологии производства; темпы обновления продукции в целом и по отдельным ее видам с учетом жизненного цикла; соотношение новых и “старых” изделий в программе, новых и освоенных рынков при сбыте; уровень обновления товаров; выход на рынок с принципиально новыми видами продукции; выбор времени выхода на рынок с новыми товарами и изъятия из программы существующих, но теряющих рыночные позиции товаров, и др. Решение этих вопросов тесно связано с рынком, его требованиями, с поведением конкурентов.

Поскольку рыночный (конечный) успех отныне является главным критерием оценки деятельности отечественных предприятий, а их рыночные возможности предопределяются правильно разработанной и последовательно осуществляемой товарной политикой, то именно на основе изучения рынка и перспектив его развития предприятие получает исходную информацию для решения вопросов, связанных с формированием, управлением ассортиментом и его совершенствованием.

К решению задач товарной политики на любом хозяйственном уровне необходим стратегический подход, т.е. любое решение в указанной области должно приниматься не только с точки зрения текущих интересов, но и с учетом того, как оно “работает” на конечные цели. Такой подход требует концентрации усилий на решающих направлениях.

Товарная стратегия – долговременный курс товарной политики, рассчитанный на перспективу и предусматривающий решение принципиальных задач. Разработанная применительно к тому или иному

периоду (3–5 лет или более) товарная стратегия в основе своей в течение данного времени остается, как правило, практически неизменной.

Товарную политику невозможно отделить от реальных условий деятельности предприятия-изготовителя, специфики его профиля. Здесь уместно упомянуть о стратегии расширения границ марок. **Стратегия расширения границ марки** – любая попытка использовать имеющее успех марочное название при выведении на рынок модификации товара или товаров-новинок. Одним из основных перспективных направлений товарной политики является диверсификация. **Диверсификация** – одновременное расширение, развитие двух или более не связанных друг с другом видов производств в целях завоевания новых рынков и получения дополнительной прибыли. Диверсификация делится на горизонтальную, конгломератную и концентрическую. **Диверсификация горизонтальная** – пополнение ассортимента фирмы новыми изделиями, которые не связаны с изделиями, выпускаемыми в настоящее время, но могут вызвать интерес существующей клиентуры. **Диверсификация конгломератная** – пополнение ассортимента изделиями, не имеющими никакого отношения ни к применяемой фирмой технологии, ни к ее нынешним товарам и рынкам. **Диверсификация концентрическая** – пополнение ассортимента новыми изделиями, которые с технической или маркетинговой точки зрения похожи на существующие товары фирмы.

У компании есть четыре способа расширения деятельности.

1. Она может создавать новые товарные линии и тем самым расширять свою товарную номенклатуру. При этом новые ассортиментные линии упрочат репутацию компании относительно уже существующих товарных групп.

2. Компания может расширить уже существующие ассортиментные группы, чтобы обрести статус компании с исчерпывающим ассортиментом.

3. Она может увеличить количество вариантов каждого из имеющихся товаров, т.е. углубить свою товарную номенклатуру.

4. Компания может целенаправленно добиваться большей (или, наоборот, меньшей) гармоничности товаров различных ассортиментных групп в зависимости от того, стремится она к завоеванию прочной репутации в одной сфере или сразу в нескольких.

Вместе с тем, как показывает практика, находящиеся примерно в одинаково тяжелых условиях сложившейся экономической обстановки в России промышленные предприятия по-разному решают проблемы товарной политики: одни проявляют полное неумение и беспомощность, а другие, следуя принципам и методам маркетинга, находят перспективные пути.

Показательна в этом отношении деятельность Таганрогского комбайнового завода. В свое время Таганрогу была отведена роль лидера в создании новинок в отечественном комбайностроении. Здесь

находятся головное конструкторское бюро отрасли и мощный серийный завод. Их содружество было и остается плодотворным, учитывая, что все известные модели комбайнов (от СК-4 до “Колоса” и “Дон-Ротора”) были созданы ими. Таганрогский комбайновый завод (ТКЗ) уступил свои позиции известному заводу “Ростсельмашу”. ТКЗ не дали поставить на производство новые образцы комбайнов взамен устаревших моделей “Нива” и “Колос”, отведя ему роль поставщика комплектующих деталей для комбайна “Дон”, производимого Ростсельмашем.

Получив свободу в решении своих проблем, ТКЗ довольно умело распорядился ею. За последние годы он смог заложить прочный фундамент для своих производственных и коммерческих успехов благодаря правильно выбранной стратегии товарной политики. Руководством ТКЗ заблаговременно было принято решение освоить новую для него товарную нишу рынка, включающую малую сельскохозяйственную технику.

Предвидя изменение структуры спроса на сельскохозяйственную технику в результате радикальных преобразований экономики села в России, ТКЗ в 1989 г. приступил к созданию модели небольшого универсального комбайна производительностью 3 кг биомассы в секунду, способного хорошо действовать на сравнительно небольших полях сложной конфигурации. Эффективность КЗС-3 подтверждена тремя годами его испытаний в различных экономических зонах. Проведенное маркетинговое исследование показало, что комбайн будет пользоваться повышенным спросом у многопрофильных крестьянских хозяйств, выращивающих пшеницу, кукурузу, подсолнечник, заготавливающих корма. В 1994 г. начато производство машины. Сегодня КЗС-3 успешно вытесняет комбайны “Дон” Ростсельмаша в средней полосе России, в южных зернопроизводящих районах, в Прибалтике. Одновременно ТКЗ начинает производство еще одного изделия – так называемого тракторно-автомобильного средства, ТАС-30. Это небольшая маневренная машина, сочетающая достоинства автомобиля и трактора, способная поднимать и транспортировать грузы, выполнять земляные работы и производить другие операции.

Кроме того, чтобы выжить, ТКЗ за год освоил выпуск ряда остродефицитных видов техники, не имеющих отечественных аналогов. В их числе адаптеры для уборки подсолнечника ПСП-10, которые навешиваются на комбайны “Дон”. Они срезают стебли подсолнечника, выбивают семечки из корзинок, ссыпают их в бункер, а стебли измельчают и равномерно разбрасывают по полю. Другая новинка – МПУ-150 – универсальный подборщик для кормовых трав, с помощью которого можно заготавливать силос, сено или сенаж.

Таким образом, завод поворачивается лицом к реальным потребителям, их нуждам, строя соответственно свою товарную политику. Этому будет способствовать и создание разветвленной дилерской и сервисной сети для обслуживания коллективных хозяйств и фермеров.

В ближайшей перспективе ТКЗ намеревается выпускать комбайны по индивидуальному заказу.

Теперь рассмотрим некоторые основные вопросы, с которыми сталкиваются маркетологи в процессе принятия решений по международной торговле товарами. Прежде всего отметим, что перед специалистами по международному маркетингу стоят весьма специфические задачи. Им необходимо определить, какие товары лучше предложить в той или иной стране, партию какого размера необходимо стандартизировать или адаптировать в соответствии с требованиями мирового рынка. Как правило, компании реагируют на национальную специфику покупателей, соответствующим образом адаптируя предлагаемый товар. Даже такая мелочь, как электрический штепсель, может создать серьезную проблему.

Чтобы обслуживать европейский рынок электротоваров, концерну Philips приходится изготавливать 12 видов утюгов, так как в Европе все еще нет единого стандарта на электротехнические приборы. Поэтому утюги, продаваемые в разных странах, имеют самые различные штепсели: трехконтактные и двухконтактные, с вилкой, торчащей перпендикулярно или под углом, со штекерами круглого или квадратного сечения, толстыми, тонкими, иногда даже изолированными. Корпус штепселя может быть круглым, квадратным, пяти- и шестиугольным, перфорированным или закрывающимся на защелку. Штепсель на товарах, предназначенных для Франции, снабжен щелью вроде замочной скважины, а британский вариант имеет внутри предохранитель.

Работа на международных рынках требует, в частности, принятия важных решений относительно упаковки товара. Вопрос упаковки может оказаться весьма щепетильным. Например, не всегда легко перевести и приспособить свойственные одной стране названия, эмблемы, цвета в другом государстве. Различаются и покупательские предпочтения относительно упаковки: например, европейцы предпочитают функциональную, легко поддающуюся переработке упаковку с неброским дизайном. Японцы же, наоборот, нередко наделяют упаковку функциями подарка. Именно по этой причине компания *Lever Brothers* упаковывает свое мыло Lux, предназначенное для Японии, в роскошные подарочные коробочки. Кроме того, упаковка может быть специально изменена в соответствии с физическими национальными особенностями. В Японии, кстати сказать, прохладительные напитки продаются в жестяных банках меньшего размера – японцам с их маленькими руками удобнее ими пользоваться. Иной раз компании приходится переделывать упаковку своего товара в соответствии с национальными требованиями по ее оформлению и содержанию информации на этикетке. В частности, некоторые страны запрещают использовать на этикетке любые иноязычные надписи; другие, наоборот, требуют, чтобы название было отпечатано на нескольких языках. Законы, регулирующие оформление товарных этикеток, сильно варьируются в разных странах,

поэтому компании, которые действуют на международном рынке, только выиграют, изучив соответствующие стандарты и внося необходимые изменения в упаковку и этикетки своих товаров.

В заключение заметим: независимо от того, на каком рынке действует компания (внутреннем или внешнем), ее товарная стратегия требует принятия сложных решений относительно товарной номенклатуры, товарного ассортимента, маркировки, упаковки и предоставления услуг. Больше того, эти решения следует принимать, учитывая не только пожелания покупателей и стратегию конкурентов, но и существующие нормативные и законодательные акты по изготовлению, оформлению товаров и упаковки.

3. ПОЛИТИКА И СТРАТЕГИЯ РАЗРАБОТКИ НОВЫХ ТОВАРОВ

3.1. Формирование идеи и концепции товара

В условиях постоянно меняющихся запросов покупателей, технологий и конкурентного окружения выживание компании напрямую зависит от того, насколько успешно она разрабатывает и внедряет на рынок новые товары. Однако и после того как новый товар окажется на рынке, он не может быть предоставлен сам себе. Необходимо уметь применять к нему правильные маркетинговые стратегии по мере того, как он проходит стадии своего жизненного цикла: рождение, рост, зрелость и постепенное вытеснение с рынка товарами, лучше удовлетворяющими потребительские нужды.

Так как жизненный цикл каждого товара состоит из различных этапов, то возникают две задачи. Во-первых, поскольку продажа любого товара рано или поздно переживает спад, устаревшие товары необходимо заменять новыми (задача поиска и реализации новых идей). Во-вторых, компания должна понимать, каким образом происходит устаревание ее товаров, и уметь приспосабливать свои маркетинговые стратегии к разным этапам их жизненного цикла (задача поиска стратегии, адекватной этапу жизненного цикла).

В условиях постоянно меняющихся запросов, технологий и конкурентного окружения компании для поддержания скорости ее роста и сохранения доходов недостаточно полагаться только на уже существующие товары. Компания, которая рассчитывает продолжительное время сохранять свой рынок и быть прибыльной, должна постоянно обновлять предложение. Обновление предложения включает разнообразные мероприятия по разработке новых товаров: совершенствование существующих товаров, создание новых и расширение ассортимента торговых марок или увеличение их числа.

Создание и производство конкурентоспособных товаров в оптимальные сроки – решающая предпосылка эффективной деятельности любого производства. Сейчас выигрывает не тот, кто раньше утвердил свой приоритет, запатентовал свое изобретение (хотя это очень важно), а тот, кто быстрее других освоит нововведение, развернет крупномасштабное производство новой продукции и выйдет с ней на рынок. Задержка с выходом товара на конкурентный рынок порой лишь на несколько месяцев может определить судьбу нового изделия либо резко снизить прибыльность его реализации. Так, при жизненном цикле товара, равном 5 годам, задержка с выходом на рынок всего на полгода может сократить поступление расчетной прибыли на 30 – 40% и более.

Инновации не следует путать с изобретениями – новыми технологиями или новой продукцией, по мнению потребителей, обладающими либо не обладающими преимуществами перед конкурентными товарами. **Инновация** – идея, товар или технология, запущенные в массовое производство и представленные на рынке, которые потребитель воспринимает как совершенно новые или обладающие некоторыми уникальными свойствами. Иначе говоря, это новые качества, впервые реализованные в некотором товаре, или технологии, представленные на рынке. В этом контексте мы и будем рассматривать создание новых товаров, отличая его от формирования у товаров новых качеств маркетинговыми средствами (путем репозиционирования товара/торговой марки, преобразования рынка ит.д.).

Следует также отличать *приобретенные* новые товары (при покупке целой компании, патента или лицензии на производство) от *разработанных* собственными силами. Так как разработка и выведение на рынок новых товаров в последнее время резко подорожали, все больше крупных компаний склоняется к приобретению уже существующих торговых марок. Заимствование торговых марок у конкурентов или возрождение собственных старых марок – еще один путь экономии. Выбор компанией пути инноваций или приобретения и копирования в дальнейшем будет оказывать влияние на ее рост. Оба этих подхода имеют преимущества и недостатки.

Успех создаваемых товаров зависит от правильного *выбора направлений поиска*, который служит четырем главным целям: определяет общее русло, в котором следует вести разработки; помогает направить в это русло поисковые усилия всех структур компании; концентрирует внимание разработчиков на поставленных задачах; вырабатывает направления, приемлемые для всех членов руководства, заставляет членов руководства, в свою очередь, заранее продумывать эти направления. Чрезмерное внимание менеджеров к модифицированию существующей продукции в конце 1980-х годов едва не разорило *Baush & Lomb*, производителя мягких контактных линз и

средств по уходу за ними, так как многие перспективные направления, например разработка линз длительного использования, долгое время оставались вне поля зрения компании. К счастью, стратегический курс был пересмотрен и открыты многие возможности, впоследствии с успехом использованные.

Разработка замысла товара – подробное изложение товарных идей значимыми для потребителя понятиями. Компании-новаторы большое значение придают письменной формулировке направлений разработки (ФНР). **Формулировка направлений разработки** – документ, в котором изложены причины (или основания) выбора тех или иных направлений в качестве приоритетных, указаны товар/рынок и технология, на которых следует сосредоточить внимание, цели, которые предполагается достичь (величина доли рынка, скорость движения денежной массы, размер прибылей и т.п.), и черты новизны, составляющие главный козырь создаваемых товаров. В ФНР сравнивается важность каждого из направлений: создания новых товаров, их модификаций или копирования продукции конкурентов.

Генерация идей ФНР задает направление поиска новых идей. Генерация идей новых товаров должна быть систематически организованным, а не случайным процессом. Случайные идеи, пусть и многочисленные, как правило, не могут обеспечить успех на пути инноваций, уводя компанию в сторону от намеченной цели. Поток идей должен быть достаточно большим, позволяющим выбрать несколько перспективных предложений. Результаты регулярно проводимых опросов менеджеров научно-исследовательских отделов показывают, что из каждых 100 новых идей 39 включаются в технологический процесс, 17 доходят до его завершающих этапов, 8 новых товаров попадают на рынок и лишь одному удается его завоевать.

Существует много способов организовать постоянный поток идей. Главные источники идей: внутренние источники, покупатели, конкуренты, дистрибьюторы и поставщики.

Большинство новых идей возникает внутри самой компании. Это проекты, выдвинутые научно-исследовательским отделом компании, в рамках программы разработки новых товаров; частные предложения исследователей, инженеров, дизайнеров и рабочих на предприятиях; идеи, возникающие в ходе сеансов “мозгового штурма”. Еще один источник – продавцы, повседневно контактирующие с покупателем. В поиске идей используются также различные формальные и неформальные схемы. По сведениям компании *Toyota*, ее сотрудники ежегодно генерируют два миллиона предложений (что составляет примерно 35 предложений на сотрудника), среди которых находят применение более 85%.

Почти 28% идей дает общение с покупателями. Социологические опросы позволяют выяснить потребности и пожелания клиентов; анализ

вопросов и жалоб – находить новые товары, которые лучше удовлетворяют потребностям рынка; встречи инженеров и продавцов с покупателями дают возможность услышать предложения непосредственно от клиентов. Подразделение видеотоваров компании *General Electric*, компании *Sony*, *Toyota* и многие другие преуспевающие новаторы выясняют спрос на новую продукцию, организуя беседы конструкторов с ее пользователями. Часто бывает достаточно просто понаблюдать за клиентами в процессе купли-продажи.

Так появилась модель *Honda*. Искать подходящие идеи для *Honda* дизайнеры и инженеры из команды разработки отправились в Европу. Взяв за образец популярную несколько десятилетий тому назад британскую марку *Mini-Cooper*, они создали “короткий и высокий” автомобиль, опровергнувший представление о том, что автомобиль должен быть длинным и низким.

Исследуя растущий потенциальный рынок сбыта в странах третьего мира, разработчики самолетов *Boeing* направили туда команду инженеров, которой предстояло выяснить соответствие местных взлетных полос техническим характеристикам *Boeing*. Оказалось, что взлетные полосы в этих странах нередко короче, чем требуется лайнерам. Разработчики модели 737 изменили конструкцию крыльев, добавили специальные амортизаторы, которые должны были предотвратить подсакивание на короткой полосе, и сконструировали мотор, рассчитанный на быстрый взлет. В результате объемы продаж *Boeing 737* достигли рекордных за всю историю самолетостроения величин.

Однако потребители не всегда в состоянии сформулировать свои потребности и пожелания. В 1975 году компания *Philips* провела опрос среди покупателей, попросив их ответить, какие новые технологии им хотелось бы увидеть на прилавках в будущем. Домашний стереомагнитофон среди ответов отсутствовал – респондентам просто не пришло это в голову. Зная это, финская компания *Nokia*, создатель сети мобильных коммуникаций, нанимает группу из семи специалистов разных стран, в обязанности которых входит предвидеть, какими могут быть мобильные технологии через десять лет. Их задача – предвосхитить будущие нужды потребителей прежде, чем их ощутят сами потребители. Кроме того, они должны предвидеть будущие новинки конкурентов, помогая компании всегда оказываться на шаг впереди. Время от времени члены группы проводят опросы среди пользователей с целью узнать, какими им хотелось бы видеть свои мобильные телефоны. В качестве вариантов ответов предлагается несколько идей по усовершенствованию телефонов, а реакция пользователей снимается видеокамерой. Причудливым и необычным предложениям уделяется особое внимание, так как они нередко несут рациональное зерно. В расшифровке реакции пользователей принимают участие специалисты-физиономисты; на основе полученной информации строят дальнейшие

прогнозы и рассматривают предложения. Именно благодаря методу предвидения появилась модель 9000 Communicator – первый в мире мобильный телефон со встроенными факсом, электронным дневником (digital diary), калькулятором и портативным компьютером. Со временем компания *Nokia* обещает создать мобильный офис с мультимедийным коммуникационным устройством размером с визитную карточку.

Часто то, что предлагают покупатели, представляет собой готовый товар, компании лишь остается запустить его в производство и вывести на рынок. Источником многих оригинальных рецептов стал для компании *Pillsbury* проводимый ею ежегодный конкурс по выпечке. Товары одной из четырех ассортиментных групп порошков для кекса и несколько вариаций другой группы созданы непосредственно по рецептам участников. Пользователи компьютеров *IBM* являются авторами примерно трети всех программных продуктов, созданных компанией для этих компьютеров.

Около 30% новых идей обеспечивает анализ результатов деятельности конкурентов. Реклама дает представление об их новых товарах; последние можно купить, разобрать на части или разложить на составляющие, понаблюдать, хорошо ли эти товары продаются, и, таким образом, решить, стоит ли брать их на вооружение. Источником новинок для популярной модели Taurus послужили более 50 конкурирующих моделей, тщательно разобранных конструкторами компании *Ford* в поиске того, что можно было бы заимствовать или взять за основу. “Чуткая” система привода Taurus – от Audi, индикатор топлива – от Toyota Supra, системе хранения запасной шины и домкрата – от BMW 528e; от конкурентных моделей заимствованы около 400 прогрессивных элементов конструкции автомобиля.

Торговые посредники, находясь в непосредственной близости к рынку конечных потребителей, являются полезным источником сведений о нуждах покупателей и идей относительно концепций, технологий и материалов, которые целесообразно использовать в новых разработках. Источники идей – это отраслевые журналы, выставки и семинары, государственные агентства, консультанты по новым товарам, рекламные агентства, компании, осуществляющие маркетинговые исследования, университетские и коммерческие лаборатории, изобретатели.

Цель этапа генерации состоит в том, чтобы выработать как можно большее число идей. Цель последующих этапов – уменьшить это число, выбрав из массы проектов несколько осуществимых, на которых в дальнейшем будет сосредоточено внимание. Первая стадия этого процесса называется *отбором идеи*. Стоимость разработки быстро растет от этапа к этапу, поэтому важно как можно раньше забраковать непригодные предложения и выявить перспективные.

Большинство компаний требует от своих служащих письменного изложения идей на стандартных бланках. В такой форме их легко оценивать комиссии по разработке. В заявку включаются название проекта, описание целевого рынка и конкурентной ситуации, а также приблизительные оценки емкости рынка, цены на будущий товар, времени, необходимого на разработку, ее стоимости, стоимости производства и нормы прибыли. Комиссия оценивает заявку, используя для этого ряд стандартных критериев. В японской компании *Kao Company*, к примеру, оценкой проекта служат ответы на следующие вопросы:

- какие преимущества в данном товаре смогут увидеть потребители и общество?
- какие выгоды он принесет нашей компании?
- насколько он совместим с целями и стратегической линией компании?
- хватит ли у нас специалистов, опыта и средств для его разработки?
- превысит ли его потребительская ценность потребительскую ценность конкурентных товаров?
- легко ли его рекламировать и распространять?

Идеи, прошедшие первичный отбор с помощью вопросов, подвергаются затем несложной *процедуре оценки проекта*. Пример такой процедуры представлен в таблице 1. В первом столбце перечислены факторы успеха товара на рынке. Второй содержит оценки их относительной важности. В данном примере менеджеры сочли наиболее важным условием успеха наличие маркетингового опыта, необходимого для реализации товара на рынке (0,20), а наименее важным – наличие материально-технической базы для производства товара (0,05).

Далее по шкале от 0 до 1,0 оценивают, как выполняется каждое из условий в применении к данному проекту. Так, менеджеры полагают, что имеющийся у компании маркетинговый опыт вполне достаточен для реализации проекта (0,9), а материально-техническая база недостаточна (0,5). Наконец, показатель выполняемости условий успеха умножают на показатель важности условий. Результат (сумма произведений) показывает, насколько успешно компания способна производить данный товар и реализовывать его на рынке. Если маркетингового опыта (важное условие успеха) и опыта, имеющегося у компании, достаточно для реализации товара, произведение в соответствующей строке существенно увеличит итоговый результат. В нашем примере он равен 0,74, т.е. по принятой шкале близок к верхней границе “удовлетворительно”.

Таблица 1

Процедура оценки проекта

Факторы успеха нового товара	Относи- тельная важность (А)	Соответствие идеи товара способностям компании (В)										Рейтинг идеи (АхВ)
		0.2	0.3	0.4	0.5	0.6	0.7	0.8	0.9	1.0		
Совместимость с целями и стратеги- ческой линией компании	0.20							X			0.160	
Маркетинговый опыт	0.20								X		0.180	
Доступные средст- ва	0.15						X				0.105	
Наличие каналов распространения	0.15							X			0.120	
Производственные возможности	0.10							X			0.080	
Научно- исследовательская база	0.10						X				0.070	
Материально- исследовательская база	0.05				X						0.025	
Сумма	1.00										0.740	

Приведенная контрольная таблица позволяет оценить идею товара с точки зрения принятых критериев и дает возможность для дальнейшего обсуждения, однако ее результат нельзя расценивать как окончательный приговор проекту.

Отобранную идею теперь предстоит превратить в концепцию товара. Понятия “идея”, “концепция” и “имидж товара” имеют вполне определенный смысл, и их нельзя путать. **Идея товара** – общее описание товара, который компания могла бы предложить на рынке. **Концепция товара** – идея, разработанная и сформулированная с точки зрения значимых для покупателя характеристик товара. **Имидж товара** – восприятие или гипотеза о восприятии товара покупателями.

Представим себе, что некая автомобильная компания решает вопрос о дизайне нового электромобиля, способного развивать скорость до 90 км/час и проходить 140 км без подзарядки. Кроме того, по оценкам экспертов, его эксплуатационные расходы составят половину расходов на обычный автомобиль.

Такова идея. Потребитель, однако, покупает не идею, а конкретный товар в реальном исполнении. Идею предстоит превратить в несколько альтернативных концепций, выяснить степень привлекательности каждой из них и выбрать лучшую.

Ниже приведены примеры концепций электромобиля.

- *Концепция 1.* Малогабаритный автомобиль – удобное дополнительное семейное средство передвижения в пределах города. Незаменим в поездках по поручениям и к друзьям. Доступная цена.

- *Концепция 2.* Спортивный малогабаритный автомобиль для молодежи. Умеренная цена.

- *Концепция 3.* Недорогой малогабаритный автомобиль, сочетающий практичность с экологической безвредностью. Ориентирован на тех, кто отдает предпочтение экологически чистым технологиям.

Некоторые компании, чтобы сделать концепции привлекательнее для покупателей, приглашают к участию в их разработке самих покупателей. Так, в компании *Aerostructures Humble* покупатели участвуют в формировании концепции с первых минут работы над проектом.

Тестирование концепции – это проверка ее воздействия на группы целевых потребителей, которых знакомят со словесным описанием или с опытными образцами. Так, приведенная выше концепция 3 может быть описана следующим образом:

“Малогабаритный автомобиль на электрических батареях, легкий в управлении и вмещающий четырех пассажиров. Мотор – настоящее чудо техники, приводится в движение водородом, вырабатываемым метаноловым топливным элементом. Автомобиль практичен и не создает загрязнения. Развивает скорость до 110 км/час и, в отличие от других электромобилей, не нуждается в подзарядке. Стоимость с полным комплектом оборудования – 12 тысяч долларов”.

Иногда для тестирования бывает достаточно словесного описания или рисунка. Более подробное знакомство с концепцией увеличит надежность результатов. Виртуальная реальность – один из современных способов сделать представляемые концепции более “осязаемыми”. Необходимое оборудование состоит из компьютера и сенсорного устройства (очков или перчаток). К примеру, дизайнеру кухонной мебели виртуальная реальность позволяет продемонстрировать своему клиенту, какой стала бы его кухня, оборудованная продукцией компании. Становление этих технологий только начинается, но уже сейчас число областей их применения быстро растет.

Ознакомив покупателей с концепцией, их просят высказать свое отношение, ответив на следующие вопросы:

- понятна ли вам концепция электромобиля?
- считаете ли вы достоверными объявленные технические характеристики электромобиля?
- каковы, на ваш взгляд, главные преимущества электромобиля перед обычным автомобилем?
- какие технические характеристики этой машины вы бы предложили усовершенствовать?

- в каких ситуациях вы бы предпочли воспользоваться электромобилем, а не обычным автомобилем?
- какова, по вашему мнению, приемлемая цена электромобиля?
- рассматривая возможность покупки электромобиля, к кому бы вы обратились за советом; для кого предназначалась бы покупка?
- купили бы вы такой автомобиль? (скорее всего, да; вероятно, да; вероятно, нет; нет.)

Ответы помогут компании решить, какая из концепций обладает наибольшей привлекательностью. Так, предположим, что на последний вопрос о намерении приобрести продемонстрированный товар 10% респондентов ответили утвердительно, и еще 5% сказали, что, вероятно, купили бы. Экстраполируя эти данные на всю потенциальную клиентуру, можно получить величину предполагаемого объема продаж. Разумеется, это всего лишь грубая оценка, относиться к ней следует с осторожностью. Обычно она завышена, ведь покупатели не всегда следуют своим намерениям. Автомобилисты, вероятно, оценят идею экологически чистого электромобиля, однако не обязательно захотят потратиться на него. Тем не менее тестирование концепций играет свою роль, выявляя качества товара, которые вызывают особую симпатию или антипатию его потенциальных покупателей. Такая обратная связь укажет, как изменить концепцию, чтобы повысить ее привлекательность.

3.2. Разработка рыночной стратегии и создание прототипов

Предположим, тестирование показало наибольшую привлекательность концепции 3. Теперь предстоит разработать стратегию реализации нового автомобиля на рынке. **Рыночная стратегия** – совокупность маркетинговых мероприятий, посредством которых компания намеревается достичь запланированных величин объема продаж и прибыли. **Разработка стратегии маркетинга новых товаров** – создание предварительной стратегии маркетинга на основе одобренного замысла товаров.

Проект стратегии маркетинга состоит из трех частей.

В первой части описываются целевой рынок, предполагаемое позиционирование товара, а также задачи по объему продаж, доле рынка и величине прибыли на первые несколько лет производства.

Например, целевой рынок включает молодых людей, получивших образование, молодые семейные пары и немногочетные семьи со средним/высоким уровнем дохода, ищущих практичное и экологически безвредное транспортное средство. Автомобиль будет позиционирован как более экономичный в эксплуатации, легкий в управлении и меньше загрязняющий среду, чем машины с двигателями внутреннего сгорания, и, в отличие от других автомобилей с батарейным питанием, не нуждающийся в периодической подзарядке. В первый год компания

намерена продать 100 тысяч единиц товара при убытках не более 10 миллионов фунтов. Во второй год планируется продать 120 тысяч автомобилей с прибылью 18 миллионов фунтов.

Во второй части проекта указываются предварительная цена, каналы распространения и маркетинговый бюджет на первый год.

Например, в предложение планируется включить три цветовых варианта товара, как с системой кондиционирования и механическим приводом, так и без них. Розничная цена составит 12 тысяч фунтов с 15% скидкой для дилеров. Дилеры, в месяц продавшие более десяти автомобилей, получают дополнительную скидку 5% с каждого проданного в этом месяце автомобиля. Рекламный бюджет составит 10 миллионов фунтов и будет поровну поделен между общенациональной и местной рекламными кампаниями. В рекламе основной упор будет сделан на легкости в управлении и экологической безвредности машины. В течение первого года на маркетинговые исследования будет выделено 70 тысяч фунтов; цель исследований – выяснить, кто входит в круг покупателей и насколько последние удовлетворены качествами товара.

В третьей части проекта приводятся величины объемов продаж и нормы прибыли, которые компания намеревается достичь в течение первых нескольких лет реализации товара, а также описание стратегий маркетингового комплекса.

Например, долю компании на автомобильном рынке со временем планируется довести до 3%; чистый доход от инвестиций – до 15%. Для этого особое внимание будет уделено качеству товара и его совершенствованию. Если позволит конкурентная обстановка, на второй и третий год продаж предполагается повысить цену. Общий размер рекламного бюджета планируется ежегодно увеличивать на 10%. Расходы на маркетинговые исследования на второй год продаж будут сокращены до 40 тысяч фунтов в год.

Теперь, когда концепция товара и маркетинговая стратегия сформулированы, возникает вопрос: какова вероятность того, что реальные величины объемов продаж, доли рынка и прибыли от продажи нового товара будут соответствовать запланированной в проекте маркетинговой стратегии? **Анализ возможностей производства и сбыта** – анализ намеченных контрольных показателей продаж, издержек и прибыли с целью установить, соответствует ли замысел товара и стратегия маркетинга целям фирмы. В случае его удовлетворительного результата начинается конструирование первых пробных экземпляров.

Прогноз объемов продаж нового товара строится исходя из анализа объемов продаж уже существующих и существовавших на рынке аналогичных товаров. Найденные минимальные и максимальные значения укажут диапазон риска. Аналогичным образом составляются прогнозы прибылей и издержек, включая расходы на маркетинг, научно-исследовательскую программу, производство, бухгалтерский и

финансовый учет. Полученные данные используются для оценки финансовой привлекательности нового товара.

До сих пор товар существовал в форме словесного описания, чертежа или модели. Если проект успешно выдержал бизнес-тест, он переходит в стадию создания прототипа – первых опытных образцов. Созданием прототипов занимаются технологический или научно-исследовательский отделы. Следует помнить, что с этого момента дороговизна процесса разработки возрастает. На этом этапе станет ясно, осуществима ли идея на практике.

Работа над прототипами начинается с конструирования одного или нескольких опытных образцов, которые, с одной стороны, должны демонстрировать все преимущества как технологии, так и дизайна будущего товара, а с другой – должны быть произведены в более или менее короткие сроки и с издержками, не превышающими отведенный бюджет. Время, необходимое для того, чтобы создать удачный образец, колеблется от нескольких дней до нескольких лет. Помимо обладания всеми необходимыми функциональными качествами, прототип должен производить нужное впечатление. Для электромобиля важны безопасность и добротность. Следует изучить, что убеждает покупателей в добротности машины. Для одних это звук захлопывающейся дверцы, для других – положительные результаты аварийных испытаний.

Готовые прототипы подвергаются испытаниям в лабораторных и полевых условиях, цель которых – убедиться, что изделие работает безопасно и надежно. Новый автомобиль должен без усилия заводиться, быть комфортабельным и маневренным. Принимая участие в испытаниях покупателям предлагается опробовать автомобиль на ходу и дать оценку его качествам. В тестировании прототипов некоторых товаров полезно участие основных распространителей продукции компании и конечных потребителей или пользователей.

Пример. В 1980 году компании *Philips Consumer Electronics*, *Sony* и *Matsushita* предприняли попытку сообща создать единый формат бытовых мультимедийных систем, проигрывающих компакт-диски. Результатом их усилий стали так называемые интерактивные CD, или CD-i. Плеер для дисков CD-i подключается к телевизору и управляется дистанционно. Первоначально интерактивные диски служили для записи игр и видеофильмов. Однако заманчиво было бы использовать их и в других областях (например, превратив их в электронные каталоги товаров).

Однако возможности новой технологии следовало наглядно продемонстрировать ее потенциальным потребителям. В противном случае едва ли можно было ожидать, что компании захотят заменить привычные бумажные каталоги электронными. Разработанный в 1992 г. фирмой *Philips* проект *HOMESTEAD ESPRIT* имел целью продемонстрировать возможности новой технологии пользователям продукции *Philips: Freeman*, одному из крупнейших в Британии

производителей потребительских товаров, туристическому агентству *Page & Moy*, банку *Barclays* и бельгийской компании *Little Big One*, выпускающей аудио- и видеопродукцию. Два последних предприятия получили от *Philips* по экземпляру электронного “инструментария” – пакета программ, позволявшего компаниям самостоятельно создать CD-каталоги для себя и своих партнеров. Результат их работы превзошел самые смелые ожидания. Каталог одежды *Freeman*, например, представлял собой высококачественный видеофильм, который можно было просмотреть целиком либо по разделам. Каталог путешествий *Page & Moy* помогал его пользователю выбрать маршрут морского круиза, “оживавший” на телеэкране, из разнообразных предложений пяти туристических агентств. Каталог не только иллюстрировал предложения фирм, но и содержал подробный план маршрутов и условия заказа путевок. Последовавшее за этим тестирование покупателей, предпринятое *Philips* в середине 1994 года, имело небывалый для таких мероприятий размах: в нем приняли участие 5500 семей, которым было предложено познакомиться с каталогами *Barclays*, *Freeman*, *Page & Moy* и заполнить анкеты. Около 300 семей никогда прежде не держали в руках CD-i, и общение с ними подсказало, как следует строить рекламную кампанию, которая бы эффективно воздействовала также и на эту категорию покупателей. Подобные тесты, хотя и сопряжены со значительными затратами, служат источником бесценной информации, которую нельзя получить иным способом и которая помогает компании правильно подготовиться к последующим этапам работы над проектом.

Создавая товар, следует заботиться не только о том, чтобы он удовлетворял нуждам и потребностям покупателей. Часто научно-исследовательские отделы, увлекаясь созданием прототипа, не задумываются над тем, легко ли будет такой товар производить. Прототип затем будет передан в производственный отдел, где инженерам предстоит придумать способ изготавливать его в производственных масштабах. Производственные трудности можно свести к минимуму, если при разработке прототипов придерживаться подхода “дизайн для производства и сборки” (ДПС). Следование этому подходу предполагает создание таких конструкций, которые бы не только воплощали задуманное, но и были выполнимы в производстве. При этом одновременно со снижением себестоимости товара нередко повышается качество и надежность самой конструкции. Компания *Texas Instruments*, например, применив подход ДПС, пересмотрела дизайн последней модели инфракрасных прицелов (infrared gun-sighting mechanism), которые она разрабатывает для Пентагона. Новая конструкция содержала на 75 деталей меньше прежней, а ее сборка сократилась на 78 производственных шагов, на 85% уменьшилось время сборки. Однако новая конструкция не только собиралась быстрее и была дешевле, но и функционировала лучше предыдущей, более сложной модели. Итак, подход ДСП – один из способов сократить время

разработки нового товара и добиться высокого качества при низкой стоимости производства.

3.3. Испытание товара в рыночных условиях

Испытание товара в рыночных условиях – этап разработки новинки, в ходе которого товар и маркетинговую стратегию опробуют в обстановке реального использования с целью выяснения взглядов потребителей и дилеров на особенности эксплуатации и использования товара, проблемы его перепродажи, а также с целью определения размеров рынка.

Прототипы, успешно выдержавшие тест на качество и надежность и тесты с участием покупателей, переходят в стадию пробного маркетинга, на которой товар и маркетинговая программа проходят проверку в условиях, близких к рыночным. **Пробный маркетинг** – оценка продукта и его маркетинговой программы с целью получения и изучения реакций потребителей и посредников на появление этого продукта в реальных рыночных условиях.

Пробный маркетинг предоставляет возможность опробовать маркетинг товара, прежде чем начать финансирование полномасштабного выведения на рынок. Он позволяет компании испытать товар и программу маркетинга – стратегию позиционирования, рекламирования, распространения, методы ценообразования, присвоения торговой марки, упаковки и определения объемов финансирования в реальных условиях рынка. Пробный маркетинг демонстрирует реакцию покупателей и дилеров на новый товар: поведение обеих сторон в момент купли-продажи, отношение к товару, формирующееся в ходе его использования, и частоту повторных сделок. Результаты пробного маркетинга позволяют точнее предсказать объем продаж и прибыли. Итак, правильно организованный пробный маркетинг дает возможность с большой уверенностью судить, насколько успешными будут товар и маркетинговая программа.

Для каждого нового товара пробный маркетинг имеет свои необходимые масштабы. Расходы на пробный маркетинг бывают огромны. Он занимает определенное время, чем могут воспользоваться конкуренты. Когда расходы на разработку и выведение на рынок невелики или управленческий персонал уже уверен в новом товаре, компания может не проводить пробного маркетинга или осуществлять его по сокращенной программе. Компании обычно не проводят пробного маркетинга при расширении ассортиментной группы или копировании удачных товаров конкурента. Например, компания *Procter & Gamble* выпустила на рынок кофе *Folger's*, не содержащий кофеина, без пробного маркетинга; не проводила обычного пробного маркетинга и компания *Pillsbury*, выпуская на рынок гранулы *Chewy* и *Granola Dipps* в шоколаде. Однако если введение нового товара требует значительных

капиталовложений либо руководство не уверено в товаре или правильности выбранной программы маркетинга, компании может потребоваться масштабный пробный маркетинг. Так, компания *Lever USA* потратила два года на пробный маркетинг в Атланте своего знаменитого кускового мыла *Lever 2000*, прежде чем вывести его на международные рынки.

Пробный маркетинг в принципе применим и в сфере услуг. Скажем, авиакомпания, готовящаяся предложить новую (безопасную и экономную) электронную систему продажи билетов, может, прежде чем вводить ее на международных рейсах, испытать на внутренних. Или, вводя безбилетную систему на рейсах с напряженным графиком полетов, прежде опробовать ее с небольшой группой постоянных клиентов. Такие тесты позволяют оценить эффективность системы и отношение к ней со стороны клиентуры до того, как эта система охватит всю сеть внутренних или международных рейсов компании.

В июле 1995 года консорциум *Mondex International*, в состав которого входят 17 международных банков и компаний, торгующих с помощью средств телекоммуникации, из Великобритании, Азии, Австралии и Северной Америки, провел пробный маркетинг смарт-карты *Mondex*, предназначенной заменить в этих регионах наличность. Первый тест проводился в Свиндоне, расположенном в 100 км от Лондона, с участием 10 тысяч человек, главным образом клиентов банков *NatWest Bank* и *Midland Bank*. В университете Эксетера, на западе Англии, где прошел второй тест, новая смарт-карта, помимо функций кредитной карточки, позволявшей оплатить любой товар или услугу – от продуктов до стирки белья в прачечной, несла также функции идентификационной карты студентов и служащих университета и карты страхования библиотеки и университетских зданий. Результаты тестов удовлетворили британских членов консорциума, объявивших, что в этой стране новое платежное средство войдет в обращение в 1998 году. Однако в *Mondex International* их сочли недостаточными для того, чтобы карту можно было ввести на рынках других стран. Для подтверждения пригодности новой карты в этих странах проводятся специальные тесты.

Ответ на вопрос, имеет ли смысл предпринимать пробное тестирование и в каком объеме, зависит, с одной стороны, от стоимости и рискованности выведения нового товара на рынок и, с другой – от стоимости самого пробного маркетинга и времени, которым располагает компания на его проведение. Тем не менее пробный маркетинг хотя и обходится порой недешево, ошибки, вызванные недостатком информации, часто стоят дороже. Компания *Unilever*, решив пренебречь процедурой пробного маркетинга, получила дорогой урок, поспешив наводнить европейский рынок стиральным порошком *Power* и потратив на это 200 миллионов фунтов, а затем еще 70 миллионов на то, чтобы уже через год изъять некачественный, разъедающий ткань порошок из продажи.

При использовании пробного маркетинга компании, выпускающие потребительские товары, обычно выбирают один из трех методов – стандартный пробный маркетинг, контролируемый или моделируемый пробный маркетинг.

При использовании *стандартного пробного маркетинга* компания определяет несколько показательных контрольных городов, проводит в них полную маркетинговую кампанию и применяет для оценки эффективности товара мониторинг продаж в магазинах, исследование потребительской и дистрибьюторской аудитории и т.д. Полученные результаты используют для прогнозирования объемов продаж и прибыли в общенациональном масштабе, выявления возможных проблем с товаром и отладки маркетинговой программы.

У стандартной процедуры есть несколько недостатков. Нередко она обходится недешево (в среднем в 2 миллиона фунтов, часто значительно больше) и отнимает много времени, в некоторых случаях до трех лет. Когда в результате оказывается, что в ней не было необходимости, компания теряет многие месяцы, в течение которых она могла бы продавать и получать прибыль. Результаты тестов, проводимых по стандартной процедуре, становятся легкой добычей конкурентов, более того, конкуренты нередко стремятся исказить результат, снижая цены на свою продукцию, стимулируя сбыт своих товаров и даже скупая тестируемый товар. Наконец, пробный маркетинг дает соперникам возможность подробно ознакомиться с новым товаром до того, как он попадет на рынок, и время, достаточное, чтобы подготовить оборону, а иногда и нанести контрудар. Осветлитель кофе *Carnation Coffee-Mate* тестировался в течение шести лет. За это время конкурирующая компания *Cadbury* успела создать собственный продукт *Marvel*, оказавшийся достойным соперником *Coffee-Mate* на британском рынке.

Но, несмотря на эти недостатки, стандартный пробный маркетинг все еще остается самым распространенным методом исследования основного рынка. Однако в настоящее время многие компании предпочитают более быстрые и дешевые методы контролируемого и моделируемого пробного маркетинга.

В некоторых исследовательских компаниях имеются *контрольные* списки магазинов, согласных за вознаграждение продавать новые товары. Компания, имеющая новый товар, определяет необходимое ей число магазинов и их географическое местоположение. Исследовательская компания доставляет товар магазинам-участникам и регулирует в соответствии с определенными планами размещение товара на полках и количество отводимого ему места на прилавках, оформление и мероприятия по стимулированию сбыта в местах обслуживания покупателей, а также уровень цен. Результаты продажи отслеживаются с целью выяснения влияния этих факторов на спрос.

Системы *контролируемого пробного маркетинга*, подобные Scantrack компании *Nielsen* и Behavior Scan компании *Information*

Resources Inc. (IRI), следят за поведением людей. У компании *IRI*, например, есть списки контрольных покупателей в тщательно отобранных городах. Она использует микрокомпьютеры для отслеживания в контролируемых семьях просматриваемых телевизионных программ и может передавать на телевизионные приемники участников контрольного списка специальные коммерческие передачи. Покупатели из контрольного списка делают покупки в сотрудничающих с компанией магазинах и при покупке показывают идентификационные карточки. Подробная информация, полученная путем электронного сканирования во время покупок каждого посетителя, поступает в центральный компьютер, где объединяется с демографической информацией, сведениями о просмотре телепередач и ежедневно сообщается в компанию. Таким образом, система Behavior Scan при испытаниях новых товаров может предоставлять отчеты по каждому магазину за каждую неделю продаж. А поскольку сканеры записывают информацию об определенных покупках индивидуальных покупателей, система может также давать информацию о повторных покупках и реакции различных покупателей на новые товары, их рекламу и прочие элементы маркетинговой программы.

Контролируемый пробный маркетинг занимает меньше времени, чем стандартный (от шести месяцев до одного года) и обычно стоит дешевле (годовое испытание системой Behavior Scan стоит от 200 тысяч до 2 миллионов долларов). Однако некоторые компании озабочены тем, что ограниченный объем выборки используемых исследовательской службой небольших городов и контрольных покупателей может быть нерепрезентативным для рынков и их целевых покупателей. Кроме того, как и в случае стандартного пробного маркетинга, контролируемый пробный маркетинг позволяет конкурентам познакомиться с новым товаром компании.

Компании могут также испытывать новые товары в моделируемой покупательской среде. Компания или исследовательская фирма показывают выбранным покупателям рекламные материалы разнообразных товаров, включая испытываемый новый товар. Она предоставляет покупателям некоторую сумму и приглашает их в настоящий или бутафорный магазин, в котором они могут оставить деньги себе или использовать для покупки товаров. Исследователи отмечают, сколько покупателей приобретает новый товар и товары конкурентов. Такое моделирование определяет меру успеха товара и эффективности рекламных мероприятий по сравнению с рекламой конкурентов. Затем исследователи спрашивают покупателей о причинах сделанных или несделанных покупок. Через несколько недель они опрашивают покупателей по телефону с целью определения отношения к товару, его использования, степени удовлетворения товаром и намерения сделать повторную покупку. Используя сложные компьютерные модели, исследователи затем, экстраполируя результаты такого моделируемого

пробного маркетинга, прогнозируют объем продаж в общенациональном масштабе. В настоящее время маркетологи нередко обращаются к высоким технологиям, таким как виртуальная реальность и Internet.

Моделируемый пробный маркетинг лишен ряда недостатков стандартного и контролируемого пробного маркетинга. Обычно он обходится значительно дешевле (от 35000 до 75000 долларов), может быть проведен в течение восьми недель и сохраняет новый товар втайне от конкурентов. Все же вследствие малых выборок и неестественности обстановки совершения покупки многие маркетологи не считают результаты моделируемого пробного маркетинга столь же точными и надежными, как развернутые исследования в реальной жизни. Тем не менее моделируемый пробный маркетинг широко применяется в качестве “предварительного теста” рынков. Поскольку такие исследования недороги и оперативны, один или несколько тестов могут быть предприняты для быстрой оценки нового товара или его маркетинговой программы. Если результаты предварительного исследования положительны, товар можно выпускать на рынок без дальнейших испытаний. Если результаты отрицательны, от товара либо стоит отказаться, либо существенно его усовершенствовать и повторно испытать. Если результаты обнадеживающие, но неопределенные, товар и маркетинговую программу можно исследовать дальше методами контролируемого или стандартного пробного маркетинга.

Маркетологи компаний, выпускающих производственные товары, используют следующие методы пробного маркетинга: тесты использования товаров, отраслевые выставки, выставки для дистрибьюторов и дилеров, стандартный или контролируемый пробный маркетинг.

Тесты использования товаров. Маркетолог выбирает небольшую группу потенциальных покупателей, согласных эксплуатировать новый товар в течение некоторого времени. Технический персонал компании-производителя наблюдает за тем, как эти покупатели используют товар. Тест выявляет требования к обучению и обслуживанию покупателей. После тестирования специалист по маркетингу спрашивает покупателей об их реакции на товар и о намерении приобрести его.

Отраслевые выставки. Новые промышленные товары тестируются посредством *торговых презентаций*, которые привлекают большое число покупателей, осматривающих новые товары в сжатое время (несколько дней). Представители компании-производителя видят реакцию покупателей на различные характеристики товара и могут оценить интерес покупателей и их намерения совершить покупку.

Выставки для дистрибьюторов и дилеров. Маркетолог тестирует новые промышленные товары в *демонстрационном зале для дилеров и дистрибьюторов*, в котором они могут быть представлены наряду с

другими товарами компании и, возможно, конкурентов. Этот метод дает информацию о предпочтениях и калькуляции цен в естественной атмосфере продажи товаров.

Стандартный или контролируемый пробный маркетинг. Некоторые маркетологи для оценки потенциала новых товаров используют *стандартный или контролируемый пробный маркетинг*. Они делают ограниченную поставку товара, и торговый персонал продает его в нескольких регионах. Компания предоставляет полный набор рекламных средств, мер стимулирования сбыта и другой маркетинговой поддержки. Такой пробный маркетинг позволяет компании протестировать товар и его маркетинговую программу в условиях реального рынка.

3.4. Развертывание коммерческого производства товаров

От информации, получаемой в ходе пробного маркетинга, зависит, будет ли запущен новый товар в массовое производство. В случае положительного решения проект вступает в следующую фазу коммерциализации, или вывода нового товара на рынок, которая потребует значительных затрат. **Развертывание коммерческого производства** – выход на рынок с новым товаром. Необходимо построить или арендовать производственные площади. Средства нужны и на выпуск товара в количестве, достаточном для удовлетворения спроса, так как незаполненный рынок представляет собой приманку для конкурентов. Спрос на карманные компьютеры Series 5 лондонского производителя *Psion* был так велик, что из-за нехватки комплектующих его не удалось немедленно удовлетворить. Заказы принимались на четыре месяца вперед. Спрос превысил предложение, и “щель”, образовавшаяся на рынке портативной электроники, тут же заполнили аналогичные американские и японские устройства со встроенной операционной системой знаменитой фирмы *Microsoft*.

Первый год продаж требует значительных инвестиций в рекламу и стимулирование сбыта, достигающих иногда нескольких десятков и даже сотен миллионов фунтов. К примеру, выпуск на рынок корма для собак Good Life Breakfast обошелся компании *Spillers* в 3 миллиона. Выпуск только на британский рынок новой бритвенной системы Sensor Excel потребовал от *Gilette* 8 миллионов. Компания *Unilever* на одни только мероприятия по стимулированию сбыта стиральных порошков Ото и Persil Power потратила 200 миллионов и еще 100 миллионов – на постройку трех заводов для их производства.

Представляя новый товар на рынок, следует знать ответы на четыре вопроса: когда, где, кому и как?

1) Компания, запускающая новый товар на рынок, должна сначала выбрать для этого *подходящий момент*. Если новый электромобиль

приведет к уменьшению продаж других автомобилей компании, его выпуск может быть отложен. Если электромобиль может быть усовершенствован или наблюдается спад в экономике, компания может подождать с его производством до следующего года.

2) Затем компания должна определить, где поступит в продажу новый товар – в локальной точке, в регионе, на национальном или на международном рынке. Очень небольшое число компаний имеют смелость, капитал и возможности запустить новый товар на рынок сразу на национальном или международном уровне. Обычно разрабатывается временной *график освоения рынка*. В частности, небольшие компании могут постепенно осваивать отдельные привлекательные города и регионы. Более крупные компании, однако, могут быстро освоить несколько регионов или сразу весь национальный рынок.

Компании с системой международного распространения практикуют стратегию глобального освоения рынка. Компания *Colgate-Palmolive* применяет стратегию “ведущей страны”. Ее шампунь-кондиционер *Palmolive Optims* появился сначала на рынках Австралии, Филиппин, Гонконга и Мексики, а затем быстро распространился в Европе, Азии, Латинской Америке и Африке. Компании международного размаха все чаще предпринимают наступление на рынок методом интенсивного глобального штурма. *Procter & Gamble* поступила так со своей ассортиментной группой подгузников *Pampers Phases*. В прошлом компания *P&G* обычно выпускала новый товар сначала на рынке США. Если он имел успех, конкуренты за океаном копировали этот товар на своих рынках до того, как *P&G* успевала организовать распространение в глобальном масштабе. В случае *Pampers Phases*, однако, компания выпустила новый товар на глобальные рынки в течение первого месяца его выпуска на рынок США. Она планировала сделать товар доступным на полках магазинов в 90 странах в течение всего лишь 12 месяцев после его представления на рынке. Такое быстрое распространение по всему миру укрепило положение на рынке торговой марки прежде, чем смогли отреагировать конкуренты. С тех пор *P&G* уже выпустила на рынок аналогичным образом еще несколько новых товаров.

3) При выпуске новых товаров компания должна определить тех покупателей, которым новый товар может быть интересен и сосредоточить на них свои маркетинговые усилия. Эту категорию покупателей выявляют в ходе исследований, предшествующих этапу представления, и пробного маркетинга. Так, розничная цена 500 фунтов за карманный компьютер *Series 5* компании *Psion* рассчитана на покупательские возможности состоятельного управленческого персонала предприятий и организаций. Мультимедийная версия газеты *European* разрабатывалась в расчете, что ее первыми читателями станут специалисты из разных регионов, которые будут получать электронную газету прямо на рабочий стол в своем офисе. В период выведения на рынок компании, как правило, стараются сосредоточить усилия в первую

очередь на так называемых “покупателях-новаторах”, затем – на “покупателях-подражателях”, “покупателях-крупных потребителей” и “покупателях-авторитетах”. Привлечь последних на свою сторону особенно важно, так как от их позиции будет зависеть отношение к новому продукту со стороны основной массы его потенциальных потребителей.

4) Нужно также разработать *план действий* по выведению товара на рынок. На этом этапе выделенный бюджет вкладывают в мероприятия маркетингового комплекса и другие маркетинговые процедуры. К примеру, появление на рынке в августе 1995 года операционной системы Windows 95 сопровождалось оглушительной рекламой. Специалисты подсчитали, что компания *Microsoft* вложила в нее около миллиарда долларов. Из них 600 тысяч ушло в *The Times* – именно столько стоил однодневный полуторамиллионный тираж этой газеты в день появления новой операционной системы на рынке, вышедшей с рекламными объявлениями. 8 миллионов стоило право использовать песню *Rolling Stones* “*Start me up*” в качестве звукового сопровождения рекламных роликов. Впервые программный продукт появился на рынках стран Бенилюкса, Франции, Ирландии и Великобритании, затем Дании, Финляндии, Германии, Норвегии, Португалии, Испании, Швеции, позже Греции. Во всем мире не было дистрибьютора, который бы не желал стать продавцом первой копии операционной системы. Поздней ночью у дверей магазинов можно было увидеть очереди желающих получить первые экземпляры. Первым покупателем Windows 95 стал студент школы бизнеса из Новой Зеландии, ухитрившийся заполучить продукт за целых 12 часов до его официального появления на европейском рынке.

Важное значение для предприятий при удовлетворении спроса покупателей на новые изделия имеют темпы наращивания и масштабы их производства. Если этот процесс протекает недостаточно интенсивно и, следовательно, растягивается во времени, то производитель, во-первых, недоиспользует потенциальные возможности нового товара по удовлетворению потребностей возможного круга клиентов, что вынуждает их обращаться к услугам конкурирующих предприятий, а, во-вторых, затягивается процесс возврата затраченных производителем средств и снижается объем получаемой прибыли. Более того, повышается вероятность убыточности проекта нового товара. Все это свидетельствует о том, что фактор времени играет значительную роль в судьбе новых товаров, их конкретных модификаций и моделей.

3.5. Разработка новых товаров в России

Резервы по разработке новых товаров у российских предприятий имеются немалые. В 1980-е годы более 70% из числа созданных образцов машин и оборудования рекомендовались к производству, однако только 20% из них запускали в производство в год создания

образца, 30% – на второй год, 18% – на третий год. Производство остальных откладывалось на более длительные сроки. В 90-е годы положение еще более ухудшилось.

Между тем в России продолжают осуществляться важные открытия и создаваться принципиально новые продукты и технологии (последним свидетельством того является присуждение Нобелевской премии 2000 года в области физики российскому ученому Жоресу Алферову), потенциально сулящие колоссальный экономический эффект и имеющие блестящие производственные и рыночные перспективы при условии, что их освоение не растянется на десятилетия. Приведем несколько примеров.

1. Огромные усилия прилагаются во всем мире для борьбы со ржавчиной, этим злейшим врагом металлов. Вместе с тем ржавление имеет и положительные свойства: окислившийся слой металла прекращает доступ кислорода в глубь материала и тем самым спасает его от интенсивного разрушения. Проблема не в том, что возникает коррозионная пленка, а в том, что у некоторых металлов она слишком рыхлая и пористая. Другое ее достоинство – после окисления металлическая поверхность становится совсем другим веществом. Так, для алюминия окислившийся слой становится керамическим, и, как всякая керамика, он выдерживает высокие температуры. Чистый алюминий плавится при 660° , а окисная пленка – при 2050° . Приобретается твердость, поскольку оксид алюминия – это, в сущности, корунд с его твердостью и износоустойчивостью. Вдобавок окислившийся алюминий из хорошего проводника превращается в отличный диэлектрик, к тому же самозалечивающийся. Московский авиационный технологический институт разработал принципиально новый метод дугового оксидирования, позволяющий не только увеличить оксидный слой (до 400 микрон), но и воздействовать на его структуру, а значит, и на свойства изделий. К примеру, алюминиевая посуда приобретает полезные особенности: жаркое не будет пригорать и для его приготовления практически не потребуется масла. В отличие от ранимого тефлонового покрытия, по алюминиевым кастрюлям и сковородкам можно скрести ножом.

Таким образом можно обработать не только кухонную утварь. Алюминиевые поршни двигателя внутреннего сгорания перестают прогорать, искусственные суставы из титана практически не стираются, текстильные алюминиевые бобины служат в 10 раз дольше, чем стальные. Кроме того, новая технология очень выигрышна с экологической точки зрения: не нужны сильные кислоты, так как весь процесс протекает в слабощелочной среде.

2. Новосибирский институт физики полупроводников и товарищество “Кругозор” разработали оригинальный проект, позволяющий осуществить настоящую революцию в железнодорожном и других видах транспорта, упростить до предела нашу систему товарно-транспортной документации.

Институт разработал систему слежения за подвижными железнодорожными составами. Все грузы снабжаются акустоэлектронными радиометками с индивидуальным кодом. За грузом следит радиоэлектронная система, способная в любую минуту разыскать понадобившийся груз. Считав радиоинформацию с радиометок, она распечатывает ее на принтере, оператор получает полную картину движения грузов. Отпадает необходимость в многочисленных сопроводительных документах. Система сама, без вмешательства человека может рассортировать на товарных станциях маркированные радиометками грузы и сформировать из них состав, который можно отправить адресату без задержки и риска затерять.

Можно метить все грузы и средства передвижения. Обнаружить метку практически нельзя (поэтому радиометка и называется пассивной: она не излучает никакого сигнала). Метка – это кристалл с нанесенной на него гребенкой (щеткой), в которой заложена вся необходимая информация о товаре, позволяющая обнаруживать подделку под него.

Такие радиометки можно ввести вместо паспортов и сберкнижек. Владелец метки-паспорта может вести в любом месте России и даже за рубежом все безналичные расчеты на основании расчетного счета, зафиксированного в кристалле.

Кристалл с нанесенной гребенкой защищен от подделки благодаря технологии ноу-хау, которой владеют разработчики.

3. Московское научно-производственное объединение “КОССМИР” создало принципиально новое устройство подготовки топлива “Титан”. Оно примерно на два порядка дешевле аналогичных зарубежных преобразователей, на которых используются платина и радий. “Титан”, устанавливаемый между бензонасосом и карбюратором, содержит катализатор, обеспечивающий более полное сгорание бензо-воздушной среды. Это позволяет снизить расход бензина на 20–25%, повысить мощность двигателя; в 2–3 раза уменьшается содержание окиси углерода в выхлопных газах и значительно сокращаются другие ядовитые выбросы, в частности азотные. Один из компонентов “Титана” образует на трущихся деталях двигателя молекулярный слой бронзы, в результате чего меньше изнашиваются цилиндры и поршни, идет процесс самообновления. К тому же устройство позволяет без ущерба пользоваться более дешевыми сортами бензина, а владельцам автомобилей иномарок использовать наше топливо как лучшее зарубежное. Поэтому понятен интерес к “Титану” не только российских изготовителей и потребителей (покупателей автомобилей), но и зарубежных автомобильных фирм. Ряд зарубежных компаний готов приобретать значительные партии “Титанов”. Тем временем НПО “КОССМИР” разработало еще более совершенное устройство подготовки топлива “Титан-Гепард”. Оно дает еще более значительное сокращение расхода топлива, причем с каждой тысячей километров пробега потребление горючего уменьшается.

Можно с уверенностью утверждать, что приведенные в качестве примеров изделия обладают рыночной новизной, не имеют аналогов в мире и являются очень перспективными товарами. Главная задача – в самые сжатые сроки освоить их промышленное производство и выйти на внутренний и внешний рынки.

Многие промышленные предприятия России, следуя необоснованной практике прежних лет, приступают к разработке новых продуктов лишь после того, как наш все еще крайне непритязательный рынок отказывается принимать их прежнюю, устаревшую продукцию. Такая товарная политика (а вернее сказать, отсутствие всякой политики) чревата для общества, потребителей, да и для самого производителя серьезными отрицательными последствиями. Российские предприятия-изготовители из-за отсутствия сильных побудительных импульсов все более отстают от иностранных конкурентов по времени выхода на рынок с новыми изделиями, российские потребители получают морально устаревшие товары, а экспорт лишается своей материальной основы – конкурентоспособных по технико-экономическим показателям товаров.

По продолжительности времени, затрачиваемого на создание нового изделия, его доводку и освоение в серийном производстве, большинство российских предприятий значительно (в 1,5–2 раза) уступают зарубежным фирмам. Период освоения достаточно крупных изобретений в России составляет 6–8 лет и более – срок, при котором многие создаваемые изделия обречены на моральное устаревание уже при выходе на рынок (для сравнения: максимальный разрыв во времени между научными исследованиями и разработками и освоением продукции в японской промышленности составлял в начале 1980-х годов 3–3,5 года, в США – 5–6 лет, во Франции – около 8 лет). В совокупности больше всего времени от выбора идеи до внедрения товара на рынок занимают работы по НИОКР. К концу предварительного проектирования, когда формируются технико-экономические характеристики нового изделия, предreshается до 3/4 его стоимости, хотя затраты к этому времени составляют лишь 5% от планируемых расходов. Возможности формирования резко сокращаются на этапах рабочего проектирования и изготовления опытного образца. В процессе же серийного производства, когда расходы достигают максимума, возможности снижения стоимости нового изделия за счет его характеристик сокращаются до нескольких процентов.

Если на этапе НИОКР недостаточно полно и верно учтены требования рынка, то в последующем, даже при идеальной организации и планировании маркетинговой деятельности, возможно лишь примерно на одну десятую понизить риск рыночной неудачи товара и возможный “недобор” прибыли.

4. ПОЛИТИКА И СТРАТЕГИЯ МАРКЕТИНГОВОГО ПОДХОДА К ЭТАПАМ ЖИЗНЕННОГО ЦИКЛА ТОВАРА

4.1. Стратегия маркетинга при выведении товара на рынок

Этап выведения начинается с первого появления товара на рынке. Завоевание рынка требует времени, поэтому объем продаж при этом растет, как правило, с невысокой скоростью. Такие популярные теперь товары, как растворимый кофе, персональные компьютеры и мобильные телефоны многие годы оставались в тени, прежде чем достигли этапа быстрого роста.

Прибыли на этом этапе отрицательные или невысокие вследствие незначительных продаж и высоких расходов на распространение и стимулирование сбыта. Много средств необходимо для привлечения дистрибьюторов и создания складских запасов. Расходы на стимулирование относительно высоки, поскольку необходимо информировать покупателей о новом товаре и дать им опробовать его. Поскольку рынок на этом этапе обычно не готов к принятию усовершенствованного товара, компания и немногие из ее конкурентов выпускают базовые модели товара. Эти компании рассчитывают свои товары на тех покупателей, которые наиболее готовы к покупке.

При выведении на рынок нового товара компания может принять одну из нескольких маркетинговых стратегий. Она может установить верхний или нижний уровень для каждой из маркетинговых переменных – цены, продвижения, распространения и качества товара. Принимая во внимание только цену и стимулирование, например, руководство может решить выпустить новый товар с высокой ценой и низкими расходами на стимулирование сбыта (тактика *медленного снятия сливок*). Высокая цена способствует извлечению из каждой единицы товара максимально возможной валовой прибыли, а низкие расходы на стимулирование сбыта снижают общие расходы на маркетинг. Применять эту тактику имеет смысл в тех случаях, когда размер рынка невелик, большинство потенциальных покупателей осведомлены о товаре и готовы платить за него высокую цену (так называемые “покупатели-новаторы”), а потенциальных конкурентов, готовых немедленно отреагировать, немного. Когда же основная масса покупателей небольшого рынка имеет слабое представление о товаре, требуются меры по оповещению и убеждению покупателей. Высокая цена в сочетании с интенсивным стимулированием обеспечивают *быстрое снятие сливок* с состоятельной части рынка.

С другой стороны, новому товару можно назначить низкую стартовую цену и интенсивно стимулировать сбыт (тактика *быстрого проникновения*). Эта тактика обеспечивает наиболее быстрое и полное завоевание рынка и захват самой высокой его доли. Применять ее имеет

смысл в тех случаях, когда рынок велик, потенциальные покупатели чувствительны к цене и незнакомы с товаром, есть опасность жестких встречных мер со стороны конкурентов, а производственные издержки в расчете на единицу товара тем ниже, чем больше масштаб производства и богаче опыт компании в производстве данного товара. Слабое стимулирование при низкой цене (тактика *медленного проникновения*) целесообразно тогда, когда ограниченные финансы не позволяют расходовать большие суммы на выведение товара.

Компания, особенно *пионер рынка*, должна выбирать стратегию выведения товара на рынок в соответствии с предполагаемым его позиционированием. Ей следует сознавать, что начальная стратегия – это всего лишь первый шаг грандиозного маркетингового плана всего жизненного цикла товара. Если «компания-пионер» выбирает в качестве стратегии выведения на рынок извлечение максимальной прибыли, то долгосрочные доходы будут принесены в жертву кратковременной выгоде. При перемещении такой компании на следующие этапы жизненного цикла, необходимо будет постоянно устанавливать новые цены, меры по стимулированию сбыта и другие маркетинговые стратегии. Если эта компания с самого начала правильно разыграет свои карты, у нее будет лучший шанс захвата и сохранения лидерства на рынке.

4.2. Стратегия маркетинга на этапе роста товара

Если новый товар имеет спрос, он переходит на этап роста, на котором объем продаж начинает стремительно расти. Первые покупатели продолжают приобретать, новые покупатели начинают следовать их примеру, особенно если они слышат хорошие отзывы. Привлеченные возможностью получать прибыль на рынке, появляются новые конкуренты. Они придают товару новые свойства, и рынок расширяется. Увеличение числа конкурентов приводит к увеличению числа дистрибьюторов, и продажи стремительно растут, просто за счет пополнения складских запасов торговых посредников. Цены остаются теми же или слегка снижаются. Компании удерживают свои расходы на стимулирование на том же или чуть более высоком уровне. Информирование рынка о новом товаре остается актуальным, но теперь компания должна считаться еще и с конкуренцией.

Этап роста дает увеличение прибыли, так как отношение объема продаж к расходам на стимулирование непрерывно увеличивается, а стоимость производства единицы продукции снижается. Чтобы долго сохранять высокий уровень продаж, компания использует несколько стратегий. Она улучшает качество товара, разрабатывает новые свойства и модели товара, осваивает новые сегменты рынка и новые каналы распространения. В рекламе акцент смещается от ознакомления с товаром в сторону убеждения совершить покупку, и в нужный момент компания снижает цены, чтобы привлечь новых покупателей.

На этапе роста компания сталкивается с необходимостью компромисса между значительной долей рынка и высокой текущей прибылью. Расходуя значительные средства на усовершенствование товара, стимулирование сбыта и распространение, компания может завоевать доминирующее положение. Поступая так, однако, она отказывается от максимальной текущей прибыли, надеясь вернуть ее на следующем этапе.

4.3. Стратегия маркетинга на этапе зрелости товара

В некоторый момент рост продаж товара замедляется, и товар переходит на этап зрелости, который обычно длится дольше предыдущих этапов и ставит менеджеров по маркетингу перед серьезными проблемами. Большинству менеджеров по маркетингу приходится иметь дело с товарами на этапе зрелости.

Замедление роста продаж происходит за счет появления многих производителей и большого количества товара. В свою очередь, такое перенасыщение вызывает более жесткую конкуренцию. Конкуренты начинают снижать цены, увеличивать расходы на рекламу, стимулирование сбыта, на исследования и разработки с целью поиска лучших моделей товара. Эти действия приводят к падению прибыли. Конкуренты послабее выбывают из игры, и в конце концов в отрасли остаются только самые сильные.

Хотя многие товары на этапе зрелости кажутся неизменными на протяжении длительного времени, наиболее удачные товары на самом деле претерпевают эволюцию с целью удовлетворения изменяющихся потребностей покупателей. Менеджерам по товарам следует делать больше, чем просто работать с товарами на этапе зрелости или защищать их. Они должны заботиться о модификации рынка, изменении товара и маркетингового комплекса.

Модификация рынка – поиск новых пользователей, новых сегментов рынка и стимулирование более интенсивного потребления товара на существующем рынке. На этом этапе компания пытается увеличить потребление существующего товара. Она ищет новых потребителей и новые сегменты рынка, как поступила компания *Johnson & Johnson*, когда попыталась продавать на рынке взрослых свои детские присыпки и шампуни. Менеджер ищет также способы увеличения потребления продукции существующими покупателями. Компания *Campbell* так и поступает, предлагая рецепты и убеждая покупателей, что “суп – хорошее блюдо”. Или же компания может захотеть репозиционировать свою торговую марку на больший или быстрорастущий сегмент, как поступила компания *Arrow*, выпустив новую ассортиментную группу сорочек-апаш и заявив: “Освободим наши воротники”.

Изменение товара. Компания может также изменить такие свойства товара, как качество, технические характеристики или стиль, чтобы привлечь новых потребителей. **Стратегия улучшения свойств товара** – придание товару новых свойств, делающих его более универсальным, безопасным и удобным. Компания может улучшить качество товара, продолжительность его использования, надежность или, например, вкус. **Стратегия улучшение качества товара** – совершенствование функциональных характеристик товара. Или же компания может добавить некоторые дополнительные характеристики, которые повлияют на полезность товара, его безопасность или удобство. Например, компания *Sony* продолжает добавлять новые стили и характеристики своим товарным группам Walkman и Discman, компания *Club Med* предлагает новый вид отдыха для деловых людей, а компания *Volvo* улучшает безопасность своих автомобилей. Наконец, компания может улучшить стиль и привлекательность товара. Так, производители автомобилей обновляют стиль своих автомобилей, чтобы привлечь покупателей, которым хочется иметь красивый автомобиль. Производители потребительских пищевых и бытовых товаров вводят новые ароматы, цвета, ингредиенты или упаковку для оживления покупательского спроса.

В рекламных брошюрах французского туристического агентства *Club Med*, долгое время выступавшего под знаменами гедонизма, с недавних пор значится новый вид услуг: “бизнес-поселки”. Специально учрежденное для работы с деловой частью рынка, подразделение *Club Med Affaires* имеет в Париже штат, состоящий из 40 человек, и представляет во многих крупных городах Европы.

Club Med начинался с соломенных хижин на Майорке. Свой первый капитал клуб сделал под лозунгом: “Солнце, песок и секс” и ориентировал бизнес на молодых и неженатых. За годы существования спектр его услуг обогатился разнообразными спортивными развлечениями – от гольфа до парусного спорта, а со временем клуб взял курс на семейный отдых. Сегодня уже целые коммерческие компании имеют возможность насладиться домашним уютом и комфортом *Club Med*: пляжами, бассейнами, гольфом, площадками для спортивных игр на любой вкус, великолепными ресторанами, а также прекрасным обслуживанием. Около 25 из 120 поселков отдыха в разных уголках света предназначены для проведения семинаров, конференций и поощрительных поездок. Здесь построены современные конференц-залы и рабочие кабинеты, оборудованные телефонной связью с прямым набором и телевизорами. Бизнес-поселки *Club Med* строятся на заказ и призваны всесторонне удовлетворить запросы деловой клиентуры.

Служащие многонационального штата *Club Med* прошли курс переобучения. К обычным обязанностям этих *gentils organisateurs* (любезных устроителей, *фр.*), состоящим в организации увеселительных мероприятий, вечеринок, добавился уход за самими бизнесменами и

обслуживание их техники. Персонал теперь не только подает закуски, но и отвечает за аудиовизуальные средства и телевизионное оборудование конференц-залов.

В одном лишь 1996 году услугами *Club Med Affaires* воспользовались более тысячи компаний, более 90 тысяч бизнесменов отправились загорать на его пляжах, не забыв захватить с собой портфели, ноутбуки и прочие предметы первой необходимости. По слухам, в числе постоянных клиентов клуба такие знаменитые компании, как *AT&T, Rank Xerox, Renault, Peugeot, Disney*.

Чем же их прельстил *Club Med*? Комплексным обслуживанием, постоянством цен (все 440 комнат поселка Орю, что за Антибами, можно снять всего за 500 тысяч франков в день), приятным времяпрепровождением и отличными условиями для работы и отдыха. Все это вместе едва ли предложит даже лучший отель. В поселке можно разместить одновременно до тысячи человек; в случае необходимости в нем можно обеспечить строгую деловую атмосферу, изгнав даже тень легкомыслия, раскрасить поселок в цвета компании или полностью перестроить его под нужды заказчика.

Недавно список мест отдыха для бизнесменов пополнился небольшим поселком на 300 человек в живописной деревне Дром южнее Лиона. Собственностью клуба стал также прелестный курорт с минеральными водами на *Forges-les-Eaux* к северу от Парижа, к сооружениям которого добавились залы заседаний и гольф-клуб. В почти полное его распоряжение перешел и целый курортный городок Виттель в восточной Франции. И даже в солнечной Японии бизнесмены все чаще предпочитают для своих совещаний конференц-залы *Club Med*.

Модифицирование товара позволило клубу на протяжении 90-х годов сохранить высокий уровень прибылей и остаться сильным конкурентом. Возможность работать и отдыхать обеспечила постоянно растущему предприятию *Club Med Affaires* годовой оборот в 517 миллионов франков (100 миллионов американских долларов), или 5% от общего оборота компании *Club Med*. Перед подразделением была поставлена задача к концу XX в. удвоить эту цифру, сообщает глава *Club Med Affaires* Сильви Тригано.

Итак, постройка бизнес-поселков оказалась доходным делом. “Работа на солнце, – утверждает Тригано, – способствует созиданию, сплоченности и помогает разрушить стену отчуждения, особенно созданную неравным положением на служебной лестнице”. А если вы хотите по-настоящему побаловать своих подчиненных, сочетая приятное с полезным, любой из двух морских лайнеров – *Club Med 1* и *2* – к вашим услугам. Аренда стоит 600 тысяч франков в день.

Специалисты по маркетингу могут попробовать увеличить продажи, изменив один или несколько элементов комплекса маркетинга. Они могут снизить цены для привлечения новых потребителей и покупателей товаров конкурентов. Они могут усовершенствовать рекламную

кампанию или использовать агрессивные меры по стимулированию сбыта – льготные сделки для продавцов, купоны, дающие право на скидку, премии и конкурсы. Компания может также найти дополнительные каналы распространения, например, использовать магазины активного сбыта. Наконец, компания может предложить покупателям более совершенные формы обслуживания.

4.4. Стратегия маркетинга на этапе упадка

Продажи большинства товаров постепенно падают. Падение может быть медленным, как в случае мучных каш, или быстрым, как в случае грампластинок. Продажи могут упасть до нуля или сильно снизиться, оставаясь на этом уровне в течение многих лет. Это – этап упадка.

Продажи падают по многим причинам, включая технический прогресс, изменения вкусов потребителей и рост конкуренции. При падении продаж и прибыли некоторые компании уходят с рынка. Оставшиеся могут сузить рынок товара. Они могут покинуть меньшие сегменты рынка и второстепенные каналы сбыта или сократить бюджет стимулирования сбыта, уменьшив за счет этого цены.

Поддержка слабого товара может оказаться для компании чересчур дорогостоящей, и не только в отношении прибыли. Существует множество скрытых расходов. Слабый товар может отнимать слишком много времени у руководства. Он нередко требует частой корректировки цен, переучета складских запасов, а также рекламы и внимания торгового персонала, которые лучше было бы использовать для увеличения прибыльности “здоровых” товаров. Ухудшившаяся репутация товара может вызвать сомнения у покупателей в компании в целом и в остальных ее товарах. Наибольшие расходы могут оказаться впереди. Поддержка слабых товаров замедляет поиск их замены, создает однобокий ассортимент товаров, вредит текущим прибылям и ослабляет устойчивость компании.

По этим причинам компаниям необходимо больше внимания обращать на свои стареющие товары. **Маркетинговые мероприятия на этапе спада ЖЦТ** – сокращение предложения товара, отказ от мелких сегментов рынка и наименее эффективных торговых каналов, сокращение ассигнований на стимулирование сбыта, снижение цен, исключение товара из номенклатуры, модификация товара. Первой задачей компании является выявление товаров, перешедших на этап упадка, посредством регулярного анализа тенденций продаж, доли рынка, издержек и прибыли. Затем руководство в отношении каждого товара, находящегося в стадии упадка, должно решить, поддерживать ли его дальше или поставить на нем крест. **Элиминация** – изъятие существующих продуктов из производственной программы предприятия, вывод товара с рынка как потерявшего конкурентоспособность и спрос.

Руководство может решить *поддержать* свою торговую марку, не изменяя ее, в надежде, что конкуренты оставят эту отрасль. Например, компания *Procter & Gamble* получила хорошую прибыль, продолжая выпускать жидкое мыло, в то время как остальные производители решили прекратить его выпуск. Руководство может также решить репозиционировать торговую марку, надеясь вновь переместить ее на стадию роста жизненного цикла товара. Например, после того как продажи чипсов Tostitos Tortilla упали на 50% по сравнению с уровнем продаж в середине 80-х годов, выпускающая их компания *Frito-Lay* изменила рецептуру чипсов, увеличив вдвое размер, заменив форму с круглой на треугольную, желтую кукурузную муку на белую. Новые чипсы Tostitos Restaurant Style Tortilla достигли вершины списка Tex-Mex рекордных по доходам модных товаров питания.

Руководство может решить сократить всевозможные издержки (производство и оборудование, исследования и разработка, реклама, торговый персонал) и надеяться, что продажи поднимутся сами собой. В случае успеха это на короткий период времени увеличит прибыль. Руководство может также решить *прекратить выпуск товара*, может продать его другой компании или просто избавиться от него, распродав имущество по цене возможной реализации. Если компания собирается найти покупателя, ей не следует выжимать из товара “последние соки”.

4.5. Характеристики, цели и стратегия различных этапов жизненного цикла товара

После выпуска нового товара руководители компании стремятся, чтобы у него была долгая жизнь. Хотя никто не ожидает, что этот товар будет продаваться вечно, все же руководству хотелось бы получить приличную прибыль, чтобы оправдать все усилия и затраты, связанные с его выпуском. Руководство компании сознает, что у каждого товара будет свой жизненный цикл, хотя его точный характер и продолжительность заранее неизвестны.

Маркетологами концепция ЖЦТ может быть использована в качестве удобной схемы описания работы товаров и рынков. Однако применение концепции ЖЦТ для прогнозирования эффективности товара или для разработки маркетинговых стратегий может столкнуться с некоторыми практическими проблемами. Например, менеджерам могут встретиться проблемы при идентификации этапа ЖЦТ, на котором находится в настоящее время товар, при определении момента перехода товара на следующий этап и факторов, влияющих на перемещение товара по этапам. На практике трудно прогнозировать уровень продаж на каждом этапе ЖЦТ, продолжительность каждого этапа, а также форму кривой ЖЦТ.

Использование концепции ЖЦТ при разработке стратегии маркетинга также сопряжено с определенными трудностями, поскольку

стратегия является и причиной, и следствием жизненного цикла товара. Текущее положение товара в жизненном цикле заставляет разрабатывать маркетинговые стратегии, наиболее приемлемые в данный момент цикла, а они, в свою очередь, влияют на эффективность товара на последующих этапах цикла. При правильном использовании концепция ЖЦТ может помочь в разработке хороших маркетинговых стратегий на разных его этапах.

В таблице 2 определены ключевые характеристики каждого этапа жизненного цикла товара, перечислены также маркетинговые цели и стратегии на каждом этапе.

Таблица 2

Характеристики, цели и стратегии различных этапов жизненного цикла товара

	Выведение на рынок	Рост	Зрелость	Упадок
Характеристики				
Продажи	Невысокий уровень продаж	Быстро растущий объем продаж	Пик продаж	Падение объема продаж
Издержки	Высокие в расчете на покупателя	Средние в расчете на покупателя	Низкие в расчете на покупателя	Низкие в расчете на покупателя
Прибыль	Отрицательная (убыток)	Растущая	Высокая	Падение прибыли
Покупатели	«Новаторы»	Ранние последователи	Среднее большинство	«Консерваторы»
Конкуренты	Очень мало	Растущее количество	Стабильное число, начинающее сокращаться	Сокращающееся количество
Маркетинговые цели				
	Создать возможность ознакомиться с товаром и попробовать его	Максимально увеличить долю рынка	Максимально увеличить прибыль, одновременно отстаивая свою долю рынка	Сократить расходы и выкачать ресурсы из торговой марки
Стратегии				
Товар	Предложить базовый товар	Предложить усовершенствованные варианты товара	Производить разнообразную номенклатуру торговой марки и ее моделей	Прекратить производство слабых товаров
Цена	Цена, равная издержкам плюс фиксированная прибыль	Цена, позволяющая проникнуть на рынок	Цена, позволяющая дать достойный отпор конкурентам	Сниженная цена
Распространение	Сформировать избирательное распространение	Сформировать интенсивное распространение	Сформировать более интенсивное распространение	Действовать избирательно: отказаться от неприбыльных каналов распространения

5. СТАНДАРТИЗАЦИЯ И СЕРТИФИКАЦИЯ В СИСТЕМЕ ОБЕСПЕЧЕНИЯ КАЧЕСТВА И КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ ТОВАРОВ

Качество товара – это совокупность свойств и характеристик продукта, придающих ему способность удовлетворять обусловленные или предполагаемые потребности.

Стандартизация – незаменимое средство обеспечения совместимости, взаимозаменяемости, унификации, типизации, надежности техники и информационных сетей, норм безопасности и экологических требований, единства характеристик и свойств качества продукции, работ, процессов и услуг. Развитие стандартизации неразрывно связано с процессом управления качеством производства.

Влияние стандартизации на повышение качества продукции реализуется в основном через: комплексную разработку стандартов на сырье, материалы, полуфабрикаты, комплектующее оборудование, оснастку и готовую продукцию; установление в стандартах технологических требований и показателей качества, а также единых методов испытаний и средств контроля.

Стандартизация – деятельность, направленная на достижение упорядочения в определенной области посредством установления положений для всеобщего и многократного применения в отношении реально существующих или потенциальных задач (ГОСТ-Р 1.0-92). Эта деятельность проявляется в разработке, опубликовании и применении стандартов.

Стандартизация – одна из форм проявления объективных законов развития общества, включая закон стоимости и закон повышения производительности труда. С помощью стандартизации устанавливают необходимый уровень качества продукции, повышая, таким образом, потребительную стоимость товаров, а путем реализации других методов снижают себестоимость продукции, отражая этим одну из форм проявления закона повышения производительности труда. Так, по данным Французской ассоциации по стандартизации, применение стандартизации дает снижение себестоимости продукции машиностроения на 10–20%, а затраты на содержание заводской службы стандартизации составляют всего 0,5% стоимости продукции.

Стандарт – нормативный документ, разработанный на основе соглашения большинства заинтересованных сторон и принятый признанным органом или утвержденный предприятием, в котором устанавливаются для всеобщего и многократного использования правила, общие принципы, характеристики, требования и методы, касающиеся определенных объектов стандартизации, и который направлен на достижение оптимальной степени упорядочения в определенной области. С помощью стандартов обеспечиваются единство и правильность изобретений, взаимозаменяемость деталей и

узлов, облегчаются выбор оптимального размерного ряда и отбор наилучших образцов, организация специализированного производства, уменьшаются затраты и сокращаются сроки освоения изделий.

Объект стандартизации – продукция, услуги и процессы, имеющие перспективу многократного воспроизведения и(или) использования. Именно в стандартах до недавнего времени устанавливались те требования к выпускаемой продукции, соблюдение которых давало основания считать эту продукцию качественной. Помимо этого в стандартах регламентировались требования на те условия и методы, которые обеспечивали эти показатели качества и в совокупности составляли системы качества (системы управления качеством).

Вместе с тем существовавшая в СССР модель стандартизации фактически явилась тормозом научно-технического прогресса, регламентируя до мелочей работу разработчика и изготовителя. Невозможность или нежелание изготовителей выполнять многочисленные жесткие требования стандартов привели к формированию системы разрешительных Госстандартом отклонений от стандартов, которые стали скорее правилом, чем исключением.

По существу требуется создание новой системы стандартизации России, адекватной проводимым в стране экономическим реформам и согласованной с целями национальных систем стандартизации стран с рыночной экономикой. Необходимо развитое законодательство, на которое бы опиралась национальная система стандартизации.

Разработана и утверждена новая редакция Государственной системы стандартов (ГСС-92), а ее положения введены в действие с 1 января 1993 года. Она предусматривает демократизацию процедур разработки стандартов, устранение монополизма в этой области. Основная часть работы по разработке стандарта сосредоточивается в технических комитетах (ТК), число которых к началу 1993 г. превысило 250. ТК формируются на добровольной основе с участием всех заинтересованных сторон.

Важно расширение практически прямого применения в России международных, региональных и национальных стандартов экономически развитых стран, если их требования отвечают потребностям отечественной экономики. В Германии, например, в 1990 г. разработка собственных национальных стандартов составила всего пятую часть общего объема работ, а 4/5 – прямое внедрение международных и европейских стандартов, директив ЕЭС, “Правил ЕЭК ООН”, в разработке которых Германия принимает непосредственное участие. У нас эта доля в 1990 г. составила около 40%, а в 1989 г. – не превышала 10%.

Создание в России системы стандартов, соответствующих требованиям рыночной экономики, позволяет:

- значительно расширить круг заказчиков и потенциальных пользователей стандартов, существенно повысить заинтересованность

и изменить мотивации их разработки (упор на снижение издержек производства);

- превратить стандарты в практический инструмент борьбы за рынок и потребителей;

- стимулировать в интересах потребителей использование стандартов для конкуренции между производителями за более высокие потребительские свойства товаров, учитывая, что требования к этим свойствам перестают быть обязательными;

- превратить стандарты в продукт демократического согласования (консенсуса) заинтересованных участников, что позволяет избегать диктата и обеспечивает заинтересованность в применении и соблюдении требований стандартов;

- сделать стандарты необходимым условием достижения конкурентоспособности и успешной работы на рынке, так как товары будут сертифицироваться на их соответствие обязательным требованиям стандартов.

Важное направление стандартизации как фактора воздействия на качество и на управление им в России, как и во всех странах, отражено в международных стандартах ИСО серии 9000, которые совместно с терминологическим стандартом ИСО 8402 способствуют гармонизации в планетарном масштабе всех нормативных документов по управлению качеством. Они обеспечивают поддержку растущему влиянию качества как фактора роста внутренней, но особенно международной торговли и конкурентоспособности ее участников.

В международных стандартах МС ИСО серии 9000 выделяется ряд особенностей системы качества, которые следует учитывать пользователям стандартов: лаконичность; рекомендательный характер; профилактическая направленность (упор на предупреждение и недопущение брака, а не на контроль и исправление); целеустремленность; ориентация на потребителя; приоритет в проектировании материального производства; взятие на себя забот о качестве снабжения; маркетинг как исходный момент и завершение процесса управления; обязательность реализации принципа участия первого должностного лица в управлении; создание специальных служб качества (на профессиональной основе).

Совершенствование системы стандартизации, применение МС ИСО серии 9000 – предпосылка для создания российскими предприятиями систем обеспечения качества, способных значительно повысить конкурентоспособность отечественной продукции. Важно признание таких систем потребителем. Этого можно достигнуть с помощью сертификации.

Смещение центра тяжести в борьбе за качество с общегосударственного уровня на уровень непосредственных производителей делает особенно необходимым укрепление системы стандартизации как фактора обеспечения качества именно на

предприятиях. Возрастание роли стандартизации для предприятий диктуется двумя основными причинами.

Первая. С увеличением хозяйственной самостоятельности предприятий создаются объективные предпосылки к рассогласованию деятельности смежных по видам производимой продукции предприятий в отношении параметров создаваемой продукции, методов контроля ее качества и других направлений. Все это обнаруживается при производстве и потреблении продукции, отражается на спросе и соответственно на сбыте продукции и, в конечном счете, на экономическом положении разработчиков и производителей.

Вторая. Рациональное использование стандартизации при разработке и производстве продукции позволяет существенно снизить затраты и повысить доходы предприятия. В условиях административно-командной системы у предприятий фактически не было заинтересованности в широком использовании стандартизации, поскольку полученная от ее применения прибыль мало что давала им. Поэтому работы по стандартизации на предприятиях велись по принципу “делать то, что можно сделать без особых трудностей”, а не то, что нужно для коренного повышения эффективности производства и потребления продукции. Недоиспользование возможностей стандартизации явилось и одной из главных причин определенной ее дискредитации на предприятиях.

Несомненно, что регламентация в стандартах параметров задаваемой продукции, обеспечивающая совместимость и взаимозаменяемость различных ее видов, а также параметров, определяющих качество продукции и удовлетворяющих производителя и потребителя, должна осуществляться на основе серьезных исследований.

Объем работ по стандартизации на предприятии зависит от масштаба производства и кооперирования, от номенклатуры и конструктивной сложности производимой продукции, степени ее новизны и интенсивности развития. Причем одним из основных требований к деятельности по стандартизации является ее системность, т.е. обеспечение взаимной согласованности, непротиворечивости, унификации и исключение дублирования требований по стандартизации.

К числу важнейших условий объективности оценки качества и эффективности системы управления качеством продукции относится достоверность испытаний. Любой вид испытаний предопределяет наличие нормативной базы, регулирующей параметры изделия, устанавливающей планы контроля и программы проведения испытаний, а также обеспечение производства современным испытательным оборудованием.

Необходимость и достоверность оценки технического уровня и показателей все больше усиливается по мере вовлечения страны в

международное разделение труда. Высокая стоимость контрольных проверок и испытаний делает настоятельно необходимым взаимное признание результатов испытаний. Высший уровень такого признания – сертификация, гарантирующая, что продукт (товар) отвечает определенным требованиям и имеет заданное качество.

Сертификация – совокупность действий и процедур с целью подтверждения (посредством сертификата соответствия или знака соответствия) того, что продукт (или услуга) соответствует определенным стандартам или техническим условиям. В зависимости от того, кто ее проводит, сертификация бывает трех видов: самосертификация (проводимая самим изготовителем); сертификация, осуществляемая потребителем; сертификация, проводимая третьей стороной (специализированной организацией, независимой от изготовителя или потребителя). Наибольшим доверием в международной и отечественной практике пользуется сертификация, проводимая третьей стороной.

В развитии сертификации отмечается смещение акцента от сертификации продукции к сертификации используемых на предприятиях систем обеспечения качества. В последнем случае она может осуществляться по трем моделям, установленным МС ИСО 9001–87, 9002–87, 9003–87 и соответствующими государственными стандартами (ГОСТ 40.9001 и ГОСТ 40.9003). Российское предприятие может выбрать модель, сообразуясь с потребностями рынка и конкретных потребителей.

Сертификация носит добровольный и обязательный характер. В последнем случае она связана, как правило, с безопасностью, охраной здоровья и защитой окружающей среды. Статус сертификации зависит от статуса стандартов, на соответствие продукции которым она проводится. В ряде стран вопросы сертификации регулируются в законах о стандартизации (например, Закон о стандартизации в КНР 1988 г.). В России в апреле 1992 г. принят Закон о защите прав потребителей, в котором нашли отражение и вопросы сертификации, а в июле 1992 г. – постановление Правительства России по поэтапному введению обязательной сертификации товаров и услуг.

Сертификация позволяет реализовать единый подход к оценке качества различных объектов, делает возможной гарантию стабильного изготовления продукции необходимого уровня качества, поскольку охватывает организацию производства и собственно качество продукции. Сертифицированная система качества предприятия позволяет ему расширять круг надежных партнеров и повышать конкурентоспособность своей продукции. Сертификация положительно сказывается на репутации предприятия. В конечном итоге развитая национальная сертификация служит интересам потребителя, защищая его от низкокачественной, а то и просто вредной для здоровья продукции.

В нашей стране методы оценки и контроля качества применялись

и до сертификации продукции. Но это были директивные методы управления качеством. Сертификация продукции в отличие от них является не столько средством контроля, сколько фактором экономического регулирования качества, элементом рыночных отношений.

Вместе с тем, несмотря на наличие многочисленных кадров специалистов по стандартизации, масштабы сертификации у нас пока невелики. Объясняется это двумя главными причинами:

- дефицитностью рынка, его “всеядностью”, значительно снижающей конкуренцию между изготовителями, вследствие этого – отсутствие экономической заинтересованности производителей в улучшении качества продукции, без чего сертификация теряет всякий смысл;

- стремлением предприятий любой ценой получить валюту, вследствие чего они стремятся расширить свой экспорт за счет низкокачественных товаров, удовлетворяясь ценами на нее, которые значительно ниже мировых, что также лишает стимулов к сертификации.

Помимо указанных причин, следует отметить и такие, как: необходимость дополнительных, значительных затрат по проведению сертификации; монопольное положение организаций, занимающихся сертификацией; наличие системы стандартизации, мало приспособленной к сертификации систем управления качеством; несовершенство законодательного обеспечения сертификации.

В настоящее время предпринимаются энергичные меры по ограничению внутреннего рынка от отечественной и импортной некачественной продукции. Упор делается, в первую очередь, на обязательную сертификацию товаров, потенциально опасных для здоровья и окружающей среды. Предприятия России выпускают порядка 8–10 миллионов наименований потенциально опасной продукции.

Постановлением Правительства РФ от 28 июля 1992 г. о поэтапном введении обязательной сертификации определена номенклатура производимых в стране и ввозимых на территорию России товаров, безопасность которых начиная с 1 сентября 1992 г. подлежит подтверждению. Сюда отнесены товары для детей; продукты, товары народного потребления, контактирующие с пищевыми продуктами и питьевой водой; товары бытовой химии и косметика; ядохимикаты, стимуляторы роста растений и животных, минеральные удобрения, реализуемые гражданам; продукция машиностроения и приборостроения бытового назначения; товары народного потребления, при применении которых допускается контакт с незащищенными частями тела человека. Номенклатура в дальнейшем будет корректироваться и дополняться.

На начало 1993 г. было создано и аккредитовано 187 испытательных центров и лабораторий, сертифицировано более трехсот

видов товаров на соответствие требованиям безопасности. В настоящее время количество видов товаров, прошедших сертификацию, возросло более чем в десять раз. Требования эти вступили в силу и для экспортно-импортных операций.

Обязательный порядок сертификации введен с 1 января 1993 года и на импортные товары в соответствии с приведенным выше перечнем. Во внешнеторговых контрактах и соглашениях необходимо оговаривать условие: поставляемые товары должны соответствовать требованиям безопасности, установленным отечественным стандартом.

Товар, не имеющий необходимых документов, через границу не пропускается. Однако получатель груза (или экспортер) может обратиться в территориальный орган Госстандарта России (Центр стандартизации и метрологии – ЦСМ) или в орган по сертификации с заявлением на проведение сертификации ввозимой продукции по правилам системы сертификации ГОСТ–Р. При положительных результатах товар на территорию России будет пропущен.

Принято решение о том, что ЦСМ будет выдавать получателям импортируемых товаров (декларантам) сертификаты соответствия при предоставлении ими заявления-обязательства о соответствии всей ввозимой партии продукции испытанным образцам и требованиям безопасности, а также при согласии декларантов на инспекционный контроль, проводимый ЦСМ за их счет. Если окажется, что ввезенный товар не соответствует заявленным требованиям безопасности, то декларант в соответствии с законодательством РФ берет на себя имущественную ответственность за ущерб, нанесенный потребителю этим товаром.

Таким образом, стандартизация и сертификация пока еще недостаточно выполняют свою роль катализатора качества в России, хотя в соответствии с Законами РФ “О стандартизации” и “О сертификации продуктов и услуг”, принятыми 10.06.93г., им придается решающая роль в повышении качества товаров и услуг. Это объясняется не только тем, что вопросы, связанные с сертификацией и стандартизацией, находятся в начальной стадии процесса перестройки, в силу чего их потенциал раскрыт лишь частично, но и теми трудностями, в которых находится отечественная экономика. Тем не менее уже в ближайшей перспективе можно ожидать повышения роли стандартизации и сертификации в решении проблемы качества и конкурентоспособности российских предприятий и их продукции на внутреннем и внешнем рынках.

Обеспечение конкурентоспособности продукции на требуемом уровне предполагает необходимость ее количественной оценки. Без такой оценки конкурентоспособности все предусматриваемые предприятием меры по поддержанию продукции (товара) на должном уровне останутся благим пожеланием.

Оценка конкурентоспособности товара – сопоставление параметров

анализируемой продукции с параметрами, необходимыми потребителю, или параметрами изделия-образца.

Отправной момент оценки конкурентоспособности любого товара – определение цели исследования. Если необходимо определить положение данного товара в ряду аналогичных, то достаточно провести их прямое сравнение по главным параметрам. При исследовании, ориентированном на оценку перспектив сбыта товара на конкретном рынке, анализ предполагает использование информации, включающей сведения об изделиях, которые выйдут на рынок, динамику спроса, предполагаемые изменения в соответствующем законодательстве и др. Однако, независимо от целей исследования, основой для оценки конкурентоспособности является изучение рыночных условий.

После выбора продуктов, по которым будет проводиться анализ, на основе изучения рынка и требований покупателей определяется номенклатура параметров, участвующих в оценке. При анализе должны использоваться те же критерии, которыми оперирует потребитель, выбирая товар.

По группам параметров (технических и экономических) проводится сравнение для выяснения, насколько параметры близки к соответствующему параметру потребности.

Технические параметры товаров – параметры назначения, эргономические, эстетические и нормативные параметры, используемые при оценке конкурентоспособности.

Эргономические параметры товаров показывают продукцию с точки зрения ее соответствия свойствам человеческого организма при выполнении трудовых операций или потреблении.

Эстетические параметры товаров характеризуют информационную выразительность, рациональность формы, совершенство производственного исполнения продукции и стабильность товарного вида. Они моделируют внешнее восприятие продукции и отражают именно такие ее внешние свойства, которые являются для потребителя наиболее важными.

Нормативные параметры товаров отражают свойства продукции, которые регламентируются обязательными нормами, стандартами и законодательством на рынке, где эту продукцию предполагается продавать.

Параметры назначения характеризуют области применения продукции и функции, которые она обязана выполнять; по ним можно судить о содержании полезного эффекта, достигаемого использованием продукции в конкретных условиях потребления. Параметры назначения подразделяются на классификационные (например, пассажировместимость для средств транспорта), технической эффективности (например, производительность станка) и конструктивные (характеризуют основные проектно-конструкторские решения, использованные при разработке изделия).

Номенклатура экономических параметров, применяемых при оценке конкурентоспособности, характеризуется структурой полных затрат потребителя (цены потребления) по приобретению и использованию продукции, которая определяется ее свойствами, а также условиями приобретения и использования на конкретном рынке.

Полные затраты потребителя включают единовременные и текущие затраты.

Выбор базы сравнения производимой и требуемой рынком продукции включает:

- установление цели оценки конкурентоспособности и предполагаемых рынков сбыта;
- анализ состояния рынка, объемов, структуры и факторов спроса и предложения, перспектив их изменения на соответствующий период оценки конкурентоспособности;
- выбор номенклатуры и установление величин параметров потребности покупателей, оцениваемой и конкурирующей продукции.

На основе изучения потребностей потенциальных покупателей определяется номенклатура параметров, которыми пользуется производитель при оценке продукции на рынке, а также величины этих параметров, необходимых потребителю, и весомость каждого в общем наборе.

В случае невозможности определения базы для сравнения может использоваться косвенный метод оценки конкурентоспособности с помощью образца, особенно если оценивается продукция известного класса и на рынке существуют ее аналоги. Товар-образец моделирует потребность и позволяет сравнить его параметры с параметрами продукции, подлежащей оценке.

Сравниваемые параметры должны выражаться в одинаковых величинах измерения. Сравнение производится по группам технических и экономических параметров.

При оценке конкурентоспособности могут применяться дифференциальный, комплексный и смешанный методы. При ограниченных возможностях получения необходимой информации для оценки конкурентоспособности, трудностях подбора образца-аналога могут применяться упрощенные методы.

6. МОДЕЛИ, ИСПОЛЬЗУЕМЫЕ ПРИ РАЗРАБОТКЕ ОЦЕНОК ВОЗМОЖНОСТЕЙ ТОВАРОВ ФИРМЫ, И РАЗРАБОТКА СТРАТЕГИИ МАРКЕТИНГА

6.1. Бизнес-портфель компании

Сформулировав общее направление деятельности компании и стоящие перед ней основные задачи, руководство должно спланировать свой бизнес-портфель. **Бизнес-портфель** – набор видов деятельности

и товаров, которыми занимается компания. Хорошим считается тот бизнес-портфель, который оптимальным образом приспособливает сильные и слабые стороны компании к возможностям среды. Компании следует, во-первых, проанализировать имеющийся у нее бизнес-портфель и решить, в какие направления деятельности вкладывать инвестиции и в каком объеме (или не вкладывать совсем), и, во-вторых, разработать стратегию роста для включения в портфель новых товаров или направлений деятельности.

Анализ бизнес-портфеля компании должен помочь менеджерам оценить поле деятельности компании. **Анализ бизнес-портфеля** – процесс исследования различных видов деятельности, которыми занимается компания. Компания будет стремиться вкладывать средства в более прибыльные области своей деятельности и сокращать убыточные. Не так давно компания Sweden's начала продавать свои неприбыльные мощности с целью усиления бизнес-портфеля. Фирма планирует продать свою долю в производстве потребительских товаров фармацевтической промышленности (28% в компании *Pharmacia*), вложения в брокерские компании, недвижимость и ценные бумаги. Более сжатый бизнес-портфель позволит компании Volvo сконцентрировать свои усилия на обновлении технологий производства легковых автомобилей, грузовых машин и автобусов.

Первым шагом руководящего звена при анализе бизнес-портфеля является выявление ключевых направлений деятельности, определяющих миссию компании. Их можно назвать стратегическими элементами бизнеса. **Стратегический элемент бизнеса (СЭБ)** – направление деятельности компании, имеющее собственные миссии и задачи, которое можно планировать независимо от других направлений. СЭБ может быть подразделением компании, товарной группой или даже отдельным товаром или торговой маркой.

На следующем этапе анализа бизнес-портфеля руководство должно оценить привлекательность различных СЭБ и решить, какой поддержки заслуживает каждый из них. В некоторых компаниях это происходит неформально, в процессе работы. Руководство изучает совокупность направлений деятельности и товаров компании и, руководствуясь здравым смыслом, решает, сколько каждый СЭБ должен приносить прибыли и требовать вложений. Другие компании используют формальные методы планирования портфеля.

Цель стратегического планирования – поиск способов оптимального распределения сил компании для использования в своих интересах привлекательных возможностей маркетинговой среды. Для планирования применяют модели для разработки стратегии маркетинга. **Модели для разработки стратегии маркетинга** – стратегические матрицы, предназначенные для оценки возможностей фирмы, ее товаров и направления деятельности. Наиболее известными методами планирования портфеля являются: матрица развития товара/рынка,

матрица рост/доля рынка – метод Boston Consulting Group (ведущей фирмы-консультанта в области управления) и матрица стратегического планирования бизнеса компаний General Electric и Shell.

6.2. Разработка стратегии роста

Матрица развития товара/рынка – матрица, образующая четыре поля, характеризующая положение фирмы в зависимости от сочетания двух факторов: развития и обновления рынка и товара. Матрица развития товара/рынка, показанная на рисунке 2, является прекрасным инструментом для определения возможностей роста. Она описывает четыре пути развития: расширение рынка, новые рынки, новые продукты и диверсификация. Рассмотрим особенности использования этой матрицы на примере компании Mercedes-Benz, отделения Немецкой промышленной группы Daimler-Benz по производству роскошных автомобилей, пытавшейся вернуть свои прибыли после того, как в 1993 г. компания понесла убытки в размере 1,8 миллиардов немецких марок.

	Существующие товары	Новые товары
Существующие рынки	Углубление рынка	Развитие товара
Новые рынки	Расширение рынка	Диверсификация

Рис.2. Анализ рыночных возможностей с помощью матрицы развития товара/рынка

Новая модель класса С (замена устаревшей модели 190) помогла компании увеличить уровень своих продаж на 23% в 1994 году. В Западной Европе (включая Германию) уровень продаж увеличился на 40%, в США – на 34% и в Японии – на 30%; тридцативосьмипроцентный

рост уровня продаж в Германии привел к увеличению доли рынка на 2%.

Первоначально оригинальная модель Мерседес 190 предназначалась лишь для высокопоставленных административных лиц. Однако с автомобилями серии А компания Mercedes планирует выйти на рынок семейных автомобилей. Объединение Германии существенно повысило уровень продаж компании. В Восточной Европе (особенно в России) и Китае имидж марки, репутация надежности и качества Mercedes превратили его в автомобиль для новых богачей.

Шаг к диверсификации приняла материнская компания Daimler-Benz. Быстрыми темпами она проникла в аэрокосмическую отрасль, купив компании Dornier, Motoren Turbinen Union и став владельцем 51% акций Messerschmitt Boelkow-Blohm. Эта новая организация Deutsche Aerospace стала самой крупной аэрокосмической и оборонной группой. Кроме стратегии, основными мотивами предпринятых действий были стремление возместить потери от застоя в торговле транспортными средствами и использовать высокие технологии в производстве легковых и грузовых автомобилей. Как и многие другие компании, Daimler-Benz выбрала не самый легкий путь. Практически сразу же после окончания “холодной войны” “мирные дивиденды” негативно повлияли на оборонный сектор, и в международной авиапромышленности начался спад. Конечно, теперь самое время задуматься над целесообразностью данного приобретения и задать логичный вопрос, была ли даже такая компания, как Daimler-Benz с ее финансовой мощью и сильным менеджментом, готова к такой радикальной диверсификации.

6.3. Метод компании Boston Consulting Group

Используя метод фирмы Boston Consulting Group (BCG), компания классифицирует все свои СЭБ согласно матрице рост/доля рынка, показанной на рис. 3. **Матрица Бостонской консалтинговой группы** – матрица, обусловленная двумя показателями: ростом объема продаж и относительной долей рынка, а также местоположением ее характерных товаров (“звезды”, “дойные коровы”, “темные лошади” и “собаки”). Вертикальная ось, темпы роста рынка, определяет меру привлекательности рынка. Горизонтальная ось, относительная доля рынка, определяет прочность положения компании на рынке. При делении матрицы рост/доля рынка на сектора можно выделить четыре типа товаров (СЭБ).

Товары-“звезды” – товары, приносящие доход, высокорентабельные и способствующие экономическому росту. Быстро развивающиеся направления деятельности, товары, имеющие большую долю рынка. Они требуют обычно мощного инвестирования для поддержания своего быстрого роста. Со временем рост товаров замедляется, и они превращаются в “дойных коров”.



Рис. 3. Матрица рост/доля рынка, созданная компанией BCG

Товары-«дойные коровы» – товары, приносящие прибыль и в незначительной степени способствующие росту. Они характеризуются низкими темпами роста и большой долей рынка. Этим устойчивым и преуспевающим товарам (СЭБ) для удержания их доли рынка требуется меньше инвестиций. При этом они приносят высокий доход, который компания использует для оплаты своих счетов и для поддержки других СЭБ, требующих инвестирования.

Товары-«темные лошади» или вопросительные знаки – товары, нуждающиеся в финансировании и способствующие экономическому росту. Они имеют небольшую долю быстрорастущих рынков, требуют большого количества средств даже для поддержания своей доли, не говоря уже о ее увеличении. Руководству следует тщательно продумать, каких «темных лошадей» стоит попробовать превратить в «звезды», а какие поэтапно ликвидировать.

Товары-«собаки» – товары, не приносящие денежного дохода и не способствующие экономическому росту. Направления деятельности и товары с низкой скоростью роста и небольшой долей рынка. Они могут приносить достаточный доход для поддержания самих себя, но не обещают стать более серьезными источниками дохода.

Десять кружков на матрице рост/доля рынка представляют собой десять текущих СЭБ компании. В компании имеются две «звезды», две «дойные коровы», три «темные лошади» и три «собаки». Размер кружков пропорционален объемам продаж СЭБ в долларах. Данная компания находится не в лучшей, но в удовлетворительной форме. Она собирается

инвестировать в многообещающих “темных лошадок”, чтобы превратить их в “звезды”, и поддерживать “звезды”, чтобы они по мере развития рынка становились “дойными коровами”. К счастью, у нее имеются две “дойные коровы” неплохого размера, доход от которых помогает финансировать “темных лошадок”, “звезды” и “собак” компании. Компании следует предпринять ряд решительных действий в отношении “собак” и “темных лошадок”. Правда, было бы еще хуже, если бы у компании не было “звезд”, но было слишком много “собак”, или если бы у нее была всего одна слабая “дойная корова”.

После классификации СЭБ компания должна определить роль каждого элемента в будущем. В отношении каждого СЭБ можно применить одну из четырех стратегий. Компания может увеличить инвестиции в какой-либо элемент бизнеса, чтобы отвоевать для него долю рынка. Либо она может инвестировать ровно столько, сколько нужно для сохранения доли СЭБ на текущем уровне. Она может изымать краткосрочные денежные ресурсы из СЭБ в течение определенного промежутка времени, не считаясь с отдаленными последствиями. Наконец, компания может изъять капиталовложения из СЭБ, продав его или приступив к поэтапной ликвидации, и использовать ресурсы в другом месте.

С течением времени СЭБ меняют свое положение в матрице рост/доля рынка. У каждого СЭБ свой жизненный цикл. Многие СЭБ начинают как “темные лошадки” и при благоприятно складывающихся обстоятельствах переходят в категорию “звезд”. Позже, по мере замедления роста рынка, они становятся “дойными коровами” и, наконец, на закате своего жизненного цикла угасают или превращаются в “собак”. Компании необходимо непрерывно вводить новые товары и виды деятельности, чтобы часть из них становилась “звездами”, а затем и “дойными коровами”, помогающими финансировать другие СЭБ.

6.4. Метод компании General Electric

Компания General Electric (GE) предложила комплексный метод планирования бизнес-портфеля под названием матрица стратегического планирования бизнеса (рис. 4). **Стратегическая матрица** – пространственная модель, отражающая позицию фирмы на рынке в зависимости от комбинации действия двух факторов. Так же как и в методе BCG, в нем используется матрица с двумя осями: вертикальная представляет привлекательность отрасли, а горизонтальная – устойчивость компании в данной отрасли. Как показано на рисунке, лучшие направления деятельности связаны с отраслями с высокой привлекательностью, в которых компания имеет сильную позицию. **Стратегия глубокого проникновения на рынок** осуществляется, когда фирма работает с достаточно известным товаром на уже существующем рынке, и заключается в интенсификации

товародвижения, активной рекламе, стимулировании сбыта и продаж, снижении цен и др.

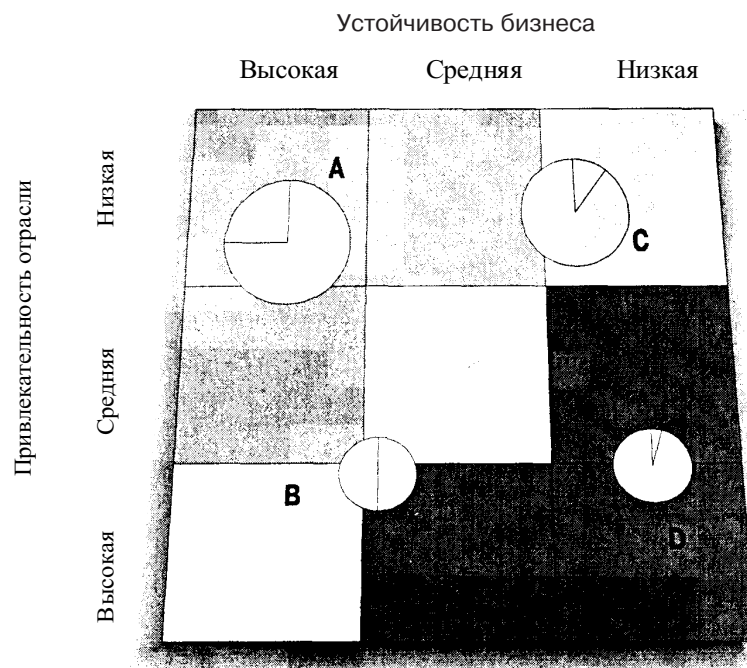


Рис. 4. Матрица стратегического планирования бизнеса General Electric

В методе General Electric в качестве факторов привлекательности отрасли, помимо темпов роста рынка, учитываются и другие моменты. Разработан специальный индекс привлекательности отрасли, определяемый на основе размера рынка, темпов роста коэффициента прибыльности в отрасли, степени конкуренции, сезонности и цикличности спроса, структуры издержек в отрасли. Все эти количественные факторы и составляют индекс привлекательности отрасли. На данном этапе нам достаточно оценить привлекательность отрасли как высокую, среднюю и низкую. Например, компания Kraft, дочернее предприятие фирмы Philip Morris, выявила ряд отраслей с высокой привлекательностью – натуральные продукты питания, определенный ассортимент замороженных продуктов, диетические продукты и др. Она изъяла капиталовложения из менее привлекательных отраслей, таких как оптовая торговля нефтепродуктами и изготовление картонной упаковки. Голландский

химический гигант Akzo Nobel определил производство некоторых химикатов, красок и фармацевтических препаратов, как привлекательное, а менее привлекательное производство фиброволокон выставил на продажу.

Для оценки устойчивости бизнеса в методе General Electric также используется специальный индекс, а не простой показатель относительной доли рынка. Индекс устойчивости бизнеса отражает такие факторы, как относительная доля компании на рынке, конкурентоспособность цены, качество товара, знание покупателей и рынка, эффективность сбыта и преимущества месторасположения. Эти факторы количественно оцениваются и объединяются в индекс устойчивости бизнеса, который в нашем случае позволяет оценить устойчивость как высокую, среднюю или низкую. Таким образом, компания Kraft обладает значительной устойчивостью бизнеса в производстве продуктов питания и в смежных областях, но относительно низкой в производстве бытовой химии.

Сетка разделена на три зоны. Ячейки в верхней левой части – это устойчивые СЭБ, в которые компании следует увеличивать объем капиталовложений и расширять производство. Ячейки, расположенные по диагонали, показывают СЭБ со средним уровнем общей привлекательности. Три ячейки в нижнем правом углу представляют СЭБ с низкой общей привлекательностью. Компании следует серьезно подумать о применении к этим СЭБ тактики перераспределения ресурсов или о полном изъятии капиталовложений.

Когда рынки стали прекратили быть прибыльными, четверо из “известной японской пятерки” производителей стали (Nippon, NKK, Kawasaki, Sumitomo, Kobe) решили диверсифицировать компании, начав производство микрочипов. Они ошибочно предполагали, что в 80-е годы микрочипы будут играть такую же важную роль, как сталь в 50-е, и их фирмы будут частью этого процесса. Рынок был очень привлекательным, однако он не отвечал сильным сторонам компаний. Поэтому ни одному из этих предприятий производство чипов не принесло прибыли. Кроме того, это отвлекло их от постоянной заботы о своем основном бизнесе. В 1987 году они объявили, что снижают свои постоянные издержки на 30%, но все работники останутся на своих местах. К 1993 году издержки возросли на 3,6%, и убытки компаний тоже возросли.

Неудача “известной пятерки” противоположна успеху целенаправленной французской компании Eramet, самого большого производителя никеля и высококачественной стали. Ведущего положения на рынке она добилась инвестируя прибыль в перерабатывающую промышленность, что было вполне логично. Были куплены две компании French Commentryene и Swedis Kloster Speedsteel, которые объединили и обнаружили, что “французы и шведы могут работать вместе”. Объединенная международная команда работала

продуктивней, чем все компании по отдельности. Сейчас Eramet намеревается предпринять третий шаг, чтобы получить тех потребителей и те технологии, которые известны руководству компании, но по которым компания пока не является конкурентоспособной.

Кружки на рис.4 обозначают четыре СЭБ компании; размер круга пропорционален доле отраслей, в которых данные СЭБ являются конкурентоспособными. Сегменты внутри кружков отображают долю рынка каждого СЭБ. Так, кружок А обозначает СЭБ компании с долей рынка 75% в крупной отрасли промышленности с высокой привлекательностью, в которой компания имеет высокую устойчивость бизнеса. Кружок В отражает СЭБ с долей рынка 50%, однако не в очень привлекательной отрасли промышленности. Кружки С и D представляют два оставшихся СЭБ компании в отраслях промышленности, в которых у компании невысокие доли рынка и слабая устойчивость бизнеса. В целом, компании следует расширять А, поддерживать В и принимать непопулярные решения относительно С и D.

Рекомендуется также отображать в матрице планируемые положения СЭБ. Причем делать это следует как при неизменной стратегии, так и в случае ее изменения. При сравнении реальной и планируемой матриц руководство сможет своевременно выявить будущие проблемы или возможности. Анализ бизнес-портфеля компании также должен предотвратить вкладывание денег в рынки, которые кажутся привлекательными, однако на самом деле не имеют устойчивости.

6.5. Недостатки матричных методов

Методы компаний Boston Consulting Group и General Electric и другие матричные методы кардинально изменили стратегическое планирование. Однако у этих методов существуют ограничения. На их применение уходит много сил, времени и средств. Для руководства может оказаться сложным определить СЭБ и оценить количественно их долю на рынке и темпы роста. Кроме того, эти методы концентрируют внимание на классификации текущих направлений деловой активности, но в недостаточной мере помогают планированию будущей деятельности. При постановке производственных задач для каждого СЭБ, при принятии решений о том, какие ресурсы следует предоставить каждому из них, и при выборе новых направлений деятельности руководству все еще приходится полагаться на собственный опыт.

Формальные методы планирования могут также привести к тому, что компания будет стремиться развиваться в основном за счет увеличения своей доли рынка или за счет освоения более привлекательных новых рынков. Поступая таким образом, многие компании вовлекаются в несвойственные для них новые быстро

развивающиеся направления бизнеса, которыми они не умеют управлять; результат обычно плачевный. При этом они часто торопятся закрывать или продавать полноценные направления деятельности (или принимаются выкачивать из них ресурсы). Поэтому сегодня многие компании, производство которых в прошлом было слишком широко диверсифицировано, сужают круг своих интересов и возвращаются к работе в одной или нескольких отраслях промышленности, где они зарекомендовали себя лучше всего.

Ряд компаний отказывается от формальных матричных методов в пользу других, более гибких, однако большинство фирм все же остается убежденными сторонниками стратегического планирования. Около 75% компаний из списка 500 самых лучших компаний по объему акционерного капитала и прибыльности используют тот или иной метод планирования портфеля.

Конечно, при выборе оптимальной стратегии нельзя полагаться исключительно на анализ бизнес-портфеля. Но он помогает руководству оценить истинное положение компании и вклад каждого направления деятельности или товара, распределить ресурсы по направлениям деятельности и нацелить компанию на будущий успех. При правильном подходе стратегическое планирование является одним из важнейших аспектов общего стратегического управления, частью теории управления бизнесом.

7. СИСТЕМА ОРГАНИЗАЦИИ СЛУЖБЫ МАРКЕТИНГА И ЕЕ МЕСТО В СОЗДАНИИ И РЕАЛИЗАЦИИ ТОВАРА

7.1. Место службы маркетинга в создании и реализации нового товара

Инновационная деятельность предприятия – анализ и осуществление нововведений в виде нового товара, новой технологии. В системе инновационной деятельности предприятия ведущая роль принадлежит службе маркетинга, поскольку от ее работы зависит рыночный успех нового товара.

У отечественных предприятий пока нет достаточного опыта коммерческого подхода к анализу и осуществлению нововведения в виде нового товара и новой технологии. Задача служб маркетинга предприятия состоит в том, чтобы настойчиво внедрять коммерческие принципы и методы в инновационную деятельность предприятий, способствовать объединению усилий соответствующих подразделений в процессе создания коммерчески успешных новых товаров.

Вся работа службы маркетинга, связанная с нововведениями, может быть разделена на обеспечивающую и реализующую. Смысл такого деления очевиден. Маркетологи не только обеспечивают эффективную

инновационную деятельность предприятия в целом, но и непосредственно участвуют в создании конкретных новых товаров (услуг), т.е. в реализации потенциальных инновационных возможностей предприятия.

Обеспечивающая работа службы маркетинга:

- 1) формирование и развитие инновационной ориентации коллектива предприятия;
- 2) систематическое информационное обеспечение процесса нововведений;
- 3) консультации специалистов и подразделений предприятия по всему спектру вопросов, относящихся к рыночным аспектам инновационной деятельности.

Первое направление – это решение задачи, пока трудно воспринимаемой отечественной практикой в силу ее “чисто” психологического характера. Зарубежный опыт (особенно японский) показывает, что стабильный поток коммерчески успешных новых товаров имеет в своей основе соответствующую ориентацию персонала, умело направляемую службой маркетинга и организуемую ею совместно с руководством предприятия различных уровней. Коллектив систематически воспитывается в духе активного участия в процессах нововведений, понимания их жизненной необходимости для предприятия, умения преодолеть естественные трудности обновления производства и сбыта. Бесценный опыт в этом отношении накоплен, например, японскими “кружками качества” и их западными аналогами.

Служба маркетинга осуществляет виды работы, включающие:

- обучение персонала, сочетающее элементы воспитательного характера с формированием навыков поиска и отбора коммерчески перспективных идей новых товаров, грамотной работой с потребителями, трезвым подходом к товарам-конкурентам;
- обеспечение во взаимодействии со службой информации эффективной “подпитки” работников информацией в интересах активизации их информационных усилий;
- привлечение соответствующей части персонала предприятия к процедурам экспертной оценки нововведений;
- стимулирование творческой активности сотрудников с помощью конкурсов, ярмарок идей, деловых игр и т.п. Служба маркетинга внимательно следит за такими элементами инновационной ориентации персонала предприятия, как его инициативные предложения и их использование, поощрение (соразмерное и гласное) любого достижения работника в области нововведений. И поскольку любое коммерчески успешное новшество – это проявление инновационного потенциала работников предприятия, работа маркетологов, обеспечивающая его развитие, является очень важной.

Второе направление – информационное обеспечение процесса нововведений. От степени информационной обеспеченности

предприятия зависит его рыночный успех и стабильность конкурентных позиций на рынке.

Служба маркетинга должна обеспечивать предприятие информацией по таким вопросам, как: потенциальные потребители, их требования и предпочтения; конкурирующие товары, их характеристики, уровень конкурентоспособности; отраслевые тенденции (анализ и оценка характера развития основной продукции отрасли, применяемой технологии). В последнем случае анализ проводится во взаимодействии с исследователями и разработчиками. По основным источникам информации служба маркетинга разрабатывает аналитико-оценочные материалы и направляет их заинтересованным подразделениям предприятия.

Третье направление – консультационное. Предполагается постоянное участие службы маркетинга во всей деятельности предприятия, связанной с новыми товарами. Маркетологи должны быть готовы дать квалифицированную консультацию по коммерческим прогнозам возможностей нового товара с учетом всесторонней оценки на базе специальной системы показателей и критериев. В этих целях используются методические приемы и методы маркетинга, позволяющие повысить действенность его аналитического инструментария.

В целях коммерческой оценки товара американская консультационная фирма “А.С. Нильсен” предложила еще в середине 1960-х годов оценочную матрицу, которая, несмотря на некоторые модификации, в последующем сохранила свои оценочные возможности и практическую значимость. В основе матрицы – универсальный алгоритм коммерческой оценки товара, включающий четыре этапа анализа и оценки: 1) вероятного рынка нового товара, его состояния и перспектив; 2) конкурентоспособности товара на анализируемом рынке; 3) реальных возможностей сбыта товара на анализируемом рынке; 4) производственных проблем, связанных с обеспечением бесперебойного и своевременного выпуска качественного товара.

Последовательное поэтапное выполнение такой работы помогает значительно прояснить рыночные шансы и возможности товара. В силу своей универсальности этот алгоритм может быть применен для оценки различных факторов. При этом могут использоваться критерии: рыночные, товарные, сбытовые, производственные. Все зависит от особенностей товара, от рынков, характера деятельности предприятия. Оценка по критериям может быть дана весьма приблизительно или выражена в баллах с применением весов критериев.

Несомненно, консультационное обеспечение инновационной деятельности не сводится к комплексной критериальной оценке. Возникает множество локальных, частных вопросов, по которым служба маркетинга обязана консультировать как руководство, так и отдельные службы. Вместе с тем каждый частный вопрос в конечном счете связан

с той или иной группой рассмотренных выше критериев, и маркетолог должен иметь это в виду.

Таким образом, работа маркетинговой службы, проводимая по трем направлениям, формирует как бы единую систему маркетингового обеспечения инновационной деятельности предприятия. Она является основой, на которой предприятие проводит “реализующую” часть работы, связанную с нововведениями.

Реализующая работа службы маркетинга по нововведениям – активное участие службы маркетинга в создании нового товара, в разработке концепции нового товара, в разработке и создании нового образца.

В любом случае коммерческая оценка идей остается за службой маркетинга. И поскольку рассматриваются пока лишь идеи, а до их выхода на рынок в материализованном виде пройдет достаточно длительное время, оценка концентрируется на потребности. При этом используется определенный набор вопросов, ответы на которые позволяют производить “фильтрацию” идей: “Имеет ли потребность перспективу, нет ли альтернатив ее удовлетворения? Насколько готов (“созрел”) рынок для восприятия товара, создаваемого на основе данной идеи? Нет ли в самой идее будущего товара социально-негативных факторов, которые могут препятствовать его сбыту?”

Товарная организация службы маркетинга – организация службы маркетинга, при которой по каждому товару (товарной группе) имеется свой управляющий с подразделением сотрудников, выполняющих все функциональные задачи маркетинга по данному товару.

Оценка по системному набору вопросов проводится экспертной группой, включающей маркетологов, экономистов, конструкторов, руководителей соответствующих подразделений фирмы. Методики экспертной оценки описаны в специальной литературе.

Сделанные оценки относительно перспективности идей носят характер рекомендаций, представляемых руководству предприятия. По каждой из идей, вошедших в набор перспективных, проводятся дополнительные исследования. За этим следует разработка концепций новых товаров.

Этап разработки концепции нового товара чрезвычайно важен для его рыночной судьбы. Зарубежные маркетологи считают, что правильная разработка концепции нового товара зачастую на порядок повышает его шансы на коммерческий успех.

На этапе разработки и создания опытного образца служба маркетинга проводит:

- периодическую оценку разработки с помощью матрицы Нильсена либо сходного аналитического аппарата;
- постоянное уточнение и корректировки предполагаемых объемов сбыта и ценовых показателей товара;

– работу над повышением конкурентоспособности товара по мере перерастания разработки в опытный образец посредством решения конкретных “уточняющих” задач (например, проработки факторов возможной индивидуализации товара, его более узкой специализации или, напротив, универсализации).

Практика показывает, что из десятков первоначально привлекаемых идей до уровня разработок доходят немногие, число же удачных опытных образцов существенно меньше, а на рынок выводят лишь немногие единицы. Это, несомненно, заслуга маркетинговой службы, которая в результате продуманной аналитико-оценочной работы может предлагать более удачные варианты новых продуктов на ранних стадиях их создания, а также настаивать на снятии оказавшихся бесперспективными идей, разработок, опытных образцов.

Если на рынок был допущен новый товар, потерпевший коммерческий провал, то следствием этого могут быть огромные нерациональные затраты. Чем раньше выясняется бесперспективность планируемого товара, тем намного меньшими будут такого рода затраты. Российским предприятиям еще предстоит это учитывать, опираясь на выводы службы маркетинга.

Однако роль службы маркетинга не ограничивается ее активным участием в создании нового товара, отвечающего требованиям как текущего, так и перспективного рынка. Ее важной задачей является уточнение, с учетом рыночной новизны, емкости рынка (“сегментов”), вероятной динамики и уровня цен на товар и его конкурирующие аналоги, коммерческих затрат, дохода и прибыльности товара. Другая не менее важная задача службы маркетинга – проработка и уточнение стратегических и тактических аспектов рекламы, сбыта и сервиса на новых рынках.

Товарно-рыночная организация службы маркетинга – организация службы маркетинга с использованием принципа матрицы с управляющими по товарам и управляющими рынком.

7.2. Пути инноваций

Путь инноваций зачастую сопряжен с высоким риском. Причин неудач может быть несколько.

1. *Дороговизна процесса разработки.* Так, создание нового заменителя сахара обошлось компании *Tale & Lyie* примерно в 150 миллионов фунтов стерлингов. Фармацевтические компании тратят в среднем 100–150 миллионов фунтов на разработку нового лекарства. А проектирование и сборка нового суперлайнера могут стоить нескольких миллиардов.

2. *Разработка новых товаров требует времени.* И хотя в некоторых случаях его удастся существенно сократить, в таких отраслях, как фармацевтика, биотехнология, самолетостроение, пищевая

промышленность и ряде других период разработки каждого нового товара длится 10–15 лет. Непостоянство и непредсказуемость рынка увеличивают рискованность коммерциализации таких товаров. Например, компании *Boots* пришлось изъять из продажи сердечный препарат *Manoplex* менее чем через год после его появления на рынке Великобритании, так как в ходе испытаний на 3000 пациентов в США и Скандинавии выяснилось, что он понижает жизнеспособность организма. Фармацевтическое отделение компании потеряло при этом около 200 миллионов фунтов на лекарстве, потребовавшем 100 миллионов фунтов, 12 лет на разработку и 20 миллионов фунтов на стимулирование сбыта и маркетинговые мероприятия.

3. *Непредвиденные задержки в процессе создания* – также серьезная проблема для разработчиков. Можно привести много примеров грандиозных инженерных проектов, реализация которых растягивалась на долгий срок, так как они не оправдывали ожиданий банкиров, инвесторов или политиков. Строительство железнодорожного туннеля *Seikan*, связавшего остров *Hokkaido* с основной частью Японии, завершилось на 14 лет позже намеченного срока, с перерасходами бюджета, исчисляемыми миллионами фунтов стерлингов. Сумма в 10 миллионов фунтов, в которую обошлось строительство туннеля под *Ла-Маншем*, открытого с опозданием на год, 6 мая 1994 года, более чем вдвое превышала намеченные в 1987 году размеры субсидий в 4,8 миллионов фунтов.

Не дает оснований для оптимизма и статистика результативности пути инноваций. Новые товары терпят неудачу в удручающих масштабах. В одном недавнем исследовании показано, что 80% новых потребительских товаров в упаковке (представляющих собой главным образом новинки ассортимента существующих торговых марок) оказываются неконкурентоспособными. В финансовой сфере неудачи преследуют кредитные карточки, страховые полисы и брокерские услуги. Результат другого исследования показывает, что 33% новых промышленных товаров терпят фиаско на стадии выведения на рынок.

Тем не менее, несмотря на рискованность пути инноваций, освоившие его компании становятся менее уязвимыми для атак новичков рынка, так как уже знают, как придать товару новые ценные качества или новым способом решить проблемы потребителя.

Самолеты *Concorde* (британо-французский проект), компьютеры *PCjr* (компания *IBM*), видеомэгнитофоны *Betamax* (*Sony*), *EuroDisneyland* (совместный проект *Walt Disney* и *EuroDisney Group*) и электромобили *C5* (*Clive Sinclairs*) не окупили себя так, как планировали производители, пополнив черный список товаров, потерпевших неудачу.

В чем же причина столь частых неудач новых товаров? Причин несколько. Идея могла быть хороша, однако не оказалось подходящего рынка. Возможно, технология или конструкция товара разрабатывались

не столь тщательно, как следовало. Или же новый товар относился к разряду массовых потребительских товаров, не обладая преимуществами перед уже завоевавшими рынок аналогами. Иногда причина заключается в неправильном позиционировании на рынке, завышенной цене, плохо организованных мероприятиях по рекламе и стимулированию сбыта. Порой вина лежит на высших руководителях, “протолкнувших” неудачную идею вопреки неблагоприятным маркетинговым прогнозам. Наконец, процесс разработки подчас стоит дороже, чем планировалось, а конкуренты наносят ответный удар сильнее, чем ожидалось.

Так как риск потерпеть фиаско новых товаров велик, на повестке дня компаний стоит вопрос, как повысить шансы на успех. Один из способов состоит в том, чтобы, анализируя примеры удачных товаров, попытаться обнаружить то, что их объединяет. Результаты одного из таких исследований свидетельствуют, что фактором № 1 успеха является сочетание *уникальности и качества, превосходящим качество конкурентной продукции*: выигрывает товар, объединяющий в себе высокое качество, уникальные свойства и повышенную потребительскую ценность. Еще один ключевой фактор – *концепция товара, тщательно продуманная* до того, как ее начинают воплощать: концепция, в которой подробно описаны целевой рынок, требования к будущему товару и его новые свойства. Товары, лучше других *удовлетворяющие потребностям рынка*, неизменно выигрывают. Среди прочих факторов успеха – *тесное сотрудничество всех структур компании на технологическом и маркетинговом этапах разработки товара, качественное воплощение задуманного на всех этапах и привлекательность рынка*. Таким образом, неперенным условием успеха нового товара является хорошее знание компанией клиентуры, рынка и конкурентов, создаваемый же товар по потребительской ценности должен превосходить продукцию соперников.

К сожалению, цена, которую приходится платить за новаторство, с течением временем растет. Острая конкуренция привела к прогрессирующему дроблению рынка: все чаще вместо массового рынка объектом внимания компаний становятся мелкие сегменты, что приводит к сокращению объема продаж и прибылей с каждого товара. Ужесточаются писанные и неписанные законы, требующие от товаров соответствия все более высоким медицинским и экологическим стандартам. Стоимость поиска новых идей, их реализации и выпуска на рынок новых товаров постоянно растет из-за увеличения расходов на производство, рекламу и распространение. Многие компании не могут позволить себе эти дополнительные или даже необходимые траты. Такие компании выживают за счет модификаций существующих товаров и имитации товаров конкурентов. В свою очередь, быстрота появления копий обрекает новые товары на короткую жизнь.

Таким образом, возникает следующая проблема: инновации нужны, однако их успех зависит от слишком многих факторов, среди которых не последнее место занимают *тщательное планирование каждого нового проекта и налаживание регулярного процесса поиска и реализации идеи*. Конечная ответственность за их эффективность лежит на высшем руководстве. Оно должно быть инициатором творческого процесса, не полагаясь на то, что у служащих или менеджера отдела разработок сами собой появятся идеи. Оно должно обозначить сферы бизнеса и категории товаров, на которых компании следует сосредоточить внимание. Большинство новых предложений по тем или иным причинам не может быть реализовано, поэтому следует поощрять поиск, чтобы выбрать лучшие. Руководство должно также определить критерии приемлемости идеи, вытекающие из *стратегической роли* товара. Последняя может состоять в укреплении новаторского имиджа компании, в сохранении ее доли рынка или в завоевании плацдарма на новом рынке. Новый товар может служить “козырной картой”, демонстрируя сильные стороны компании или по-новому использованную технологию.

Другое важнейшее решение, за принятие которого ответственно высшее руководство, – сколько средств выделить на разработку нового товара. Заранее предугадать, какой “выход” новых товаров даст процесс разработки, трудно, поэтому обычные критерии инвестирования здесь непригодны. Одни компании решают проблему, запуская в производство и финансируя как можно больше проектов в надежде, что некоторые из них окажутся удачными. Другие используют традиционные проценты от объема продаж или тратят столько же, сколько конкуренты. Третьи заранее намечают необходимое количество новых товаров, исходя из которого и рассчитывают исследовательский бюджет.

Второй ключевой фактор, влияющий на успех процесса разработки, – наличие действующих механизмов, обеспечивающих его непрерывность, и участие в нем всех подразделений компании. С помощью этих механизмов систематически направляются средства на проектирование и дизайн товаров и выработку для них маркетинговой стратегии в рамках общего процесса стратегического планирования фирмы. Именно присутствие таких механизмов отличает компании, добившиеся успеха в инновациях. Процесс разработки в них контролируется посредством целого ряда сложных и носящих официальный характер мероприятий.

7.3. Разработка новых товаров и новаторский процесс

Различают несколько основных этапов процесса разработки новых товаров (рис.5).

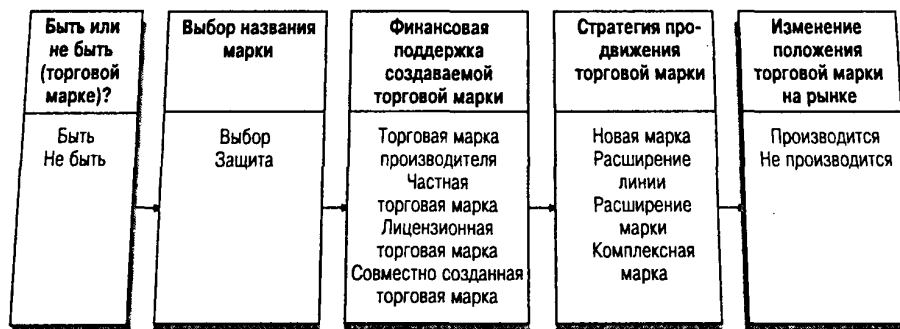


Рис.5. Этапы процесса разработки товаров

В практике многих компаний стадии процесса разработки товара следуют друг за другом в строгой очередности. **Последовательная разработка товара** – такой подход к разработке товара, при котором в каждый момент времени выполняется лишь одна стадия разработки в каком-либо из отделов компании; по ее завершении проект передается в другой отдел, где выполняется следующая стадия. Такой упорядоченный, поэтапный процесс обладает тем преимуществом, что помогает наблюдать за ходом выполнения сложных и сопряженных с риском проектов. В то же время его низкая скорость сама по себе представляет угрозу успеху проекта. В условиях быстро меняющегося, высоко конкурентного рынка разработка по принципу “медленно, зато надежно” может стать причиной провала товара, потери прибыли, крушения позиций на рынке. Ускорение “движения к рынку” и сокращение времени “оборота цикла” разработки становятся насущной необходимостью во всех отраслях бизнеса. Как показано в одном исследовании, шестимесячная отсрочка вывода нового товара на рынок на треть сокращает прибыли, получаемые на протяжении его жизненного цикла. Для сравнения: превышение бюджета на 10% снижает прибыль лишь на 2%.

Голландская компания-гигант *Philips*, один из крупнейших в мире производителей бытовой электроники, выпустила свою первую видеокамеру на рынок в 1972 году, на три года опередив своих японских конкурентов. Но за семь лет, которые понадобились *Philips*, чтобы разработать второе поколение своих видеомагнитофонов, японские производители выпустили по меньшей мере три поколения новых

товаров. Став жертвой собственной медлительности при разработке новых товаров, *Philips* уже никогда не оправилась от бешеного натиска японцев. Эта история типична. В сегодняшнем быстро изменяющемся мире с жестокой конкуренцией слишком медленный выпуск новых товаров может привести к неудаче с товаром, потере продаж и прибыли, крушению позиций на рынке. Скорость внедрения новых товаров на рынок и сокращение цикла их разработки становятся просто необходимы для компаний во всех отраслях промышленности.

Компании традиционно применяли метод последовательной разработки товара, при котором новый товар разрабатывается поэтапно. Это похоже на эстафетную гонку, при которой каждый отдел компании завершает свою фазу процесса разработки перед тем, как передать новый товар дальше. У такого последовательного процесса есть преимущества – он помогает привести в порядок рискованные и сложные проекты разработки новых товаров. Но такой подход может оказаться и катастрофически медленным.

Чтобы ускорить циклы разработки своих товаров, многие компании в настоящее время используют более быстрый командно-ориентированный подход, называемый параллельной разработкой товара. **Параллельная разработка товара** – подход к разработке нового товара, при котором компания собирает команду сотрудников из различных отделов, работающую с новым товаром от начала и до конца. Такие команды обычно включают сотрудников маркетингового, финансового, технологического, производственного и юридического отделов и даже компаний поставщиков и потребителей. Параллельная разработка больше похожа на матч регби, чем на эстафетную гонку, – члены команды передают друг другу новый товар по мере своего продвижения к общей цели – быстрому выпуску нового товара.

Высшее руководство определяет для команды по разработке товара общее стратегическое направление, но не дает никакой четко очерченной идеи товара или рабочего плана. Оно ставит перед командой жесткие и, на первый взгляд, противоречивые цели – “выпустить тщательно спроектированные и высококачественные новые товары, но сделать это быстро”, а затем предоставляет команде столько свободы и ресурсов, сколько необходимо, чтобы справиться с поставленными задачами. При последовательном процессе разработки заминка на одной стадии может серьезно затормозить весь проект. При методе параллельной разработки, если одна функциональная группа сталкивается с проблемой, она работает над ее преодолением, пока остальная команда двигается дальше.

В автомобильной промышленности также оценили преимущества параллельной разработки товаров. В компании *General Motors* такой подход называют “параллельным машиностроением”, в компании *Ford* – “концепцией команды” и “зависимым конструированием” – в компании *Chrysler*. Первые американские автомобили, построенные с

использованием такого процесса, Ford Taurus и Mercury Sable, принесли большую популярность маркетинговым стратегиям. Используя параллельную разработку товара, *Ford* сократила время разработки с 60 месяцев до менее чем 40; 14 недель было сэкономлено просто за счет того, что технологический и финансовый отделы стали рассматривать конструкции одновременно, а не последовательно. Компания утверждает, что такие действия помогли сократить средние технологические издержки по проекту на 35%. В отрасли, в которой обычно требуется пять-шесть лет на внедрение новой модели, компания *Mazda* сократила циклы разработки товара до двух-трех лет – достижение, невозможное без параллельной разработки.

Однако параллельный подход имеет и свои ограничения. Сверхбыстрая разработка товара может оказаться более рискованной и дорогостоящей, чем более медленная, но более упорядоченная, используемая при последовательном подходе. Нередко она приводит к дополнительным организационным трениям и путанице. Но в быстро изменяющихся отраслях промышленности со все более короткими жизненными циклами товара преимущества быстрой и гибкой его разработки намного превышают связанные с этим риски. Компании, выпускающие новые, усовершенствованные товары на рынок быстрее конкурентов, получают серьезные преимущества. Они способны оперативнее реагировать на изменения вкусов потребителей и запрашивать более высокие цены за более современный дизайн. Как утверждает руководитель одной из автомобильных компаний: “То, чего мы хотим добиться: утверждения модели, освоения производства и передачу в руки потребителя нового автомобиля как можно в более сжатые сроки... Тот, кто первым этого достигнет, будет на коне”.

Наиболее распространенные формы организации управления новаторским процессом: с помощью менеджеров по товарам, менеджеров по новым товарам, комиссий и отделов по разработке новых товаров, целевых групп.

Менеджеры по товарам. Во многих компаниях работой с новыми товарами занимаются менеджеры по товарам, близко стоящие к рынкам и конкурентам, поэтому располагающие значительными возможностями для поиска и разработки новых товаров. На практике, однако, эта система имеет несколько недостатков. Менеджеры по товарам обычно настолько заняты управлением своими ассортиментными группами, что уделяют недостаточное внимание новым товарам, если они не представляют собой новой модификации или расширения ассортимента интересующей их торговой марки. У них также не хватает специальных навыков и знаний, необходимых для оценки и разработки новых товаров

Менеджеры по новым товарам. В некоторых компаниях также есть менеджеры по новым товарам, которые подчиняются менеджерам по группам товаров. Такое положение способствует более профессиональному подходу к разработке новых товаров. В то же время

менеджеры по развитию новых товаров имеют тенденцию ограничиваться лишь модификацией товаров и расширением ассортимента в пределах существующих товаров и рынков, которыми занимаются в данный момент комиссии по разработке новых товаров. В большинстве компаний имеются комиссии, состоящие из управленческого персонала высокого уровня, занятые рассмотрением и утверждением предложений по новым товарам. Обычно такая комиссия состоит из представителей отделов маркетинга, производственного, технологического, финансового и т.д. Ее функция заключается не столько в разработке или организации работ по новым товарам, сколько в рассмотрении и утверждении планов по новым товарам.

Отделы по разработке новых товаров. В крупных компаниях часто организуют отдел нового товара, возглавляемый менеджером, обладающим значительными полномочиями и доступом к высшему руководству. Основные функции отдела заключаются в генерации и отборе новых идей, взаимодействии с отделом исследований и разработок, а также в проведении производственных испытаний и освоении серийного производства новых товаров.

Экспериментальные (венчурные) команды. Некоторые компании нередко возлагают большую часть работы по разработке новых товаров на экспериментальные команды. Экспериментальная команда – это группа, собранная из различных отделов и занятая разработкой определенного товара или направления деятельности. Члены такой команды освобождены от их обычных обязанностей, им отводятся финансы и определенный период времени. В некоторых случаях такая команда надолго остается занятой своим товаром даже после его успешного вывода на рынок.

От выбора формы организации зависит время, которое будет потрачено на выполнение каждого из проектов. Как видно из примеров, формирование мультидисциплинарных команд и метод одновременной работы над разными стадиями проекта являются главными факторами, влияющими на ускорение этого процесса.

Однако для успеха разработки одной лишь правильной структурной организации недостаточно. Высшее руководство должно видеть в новаторстве приоритетное направление деятельности компании и источник ее жизненной силы. Свою позицию в отношении роли новаторства оно доносит до служащих, стремясь к тому, чтобы последние не только ясно понимали, но и разделяли ее. Четкая стратегическая линия, которая находит поддержку у высшего руководства, является залогом успешной деятельности групп разработки новых товаров. Руководство, со своей стороны, не только целиком и полностью приемлет эту линию, но и обеспечивает группу разработки необходимыми материальными ресурсами. Правильная организация новаторского процесса ориентирована также на то, чтобы помочь его участникам

(служащим) приобрести и сохранять навыки поиска нового. Команды разработки должны включать тех, кто стремится, вопреки препятствиям, довести проект до конца. Деятельность этих служащих опирается на опеку проекта со стороны высших чинов, чей авторитет помогает отражать политические атаки, мешающие движению вперед. Система информации компании должна обеспечивать быстрый поток сведений к лицам, ответственным за принятие или выполнение решений в ходе разработки. Настоящее новаторство сопряжено с риском, поэтому культура предпринимательства и обстановка, благоприятствующая новаторству, являются важными условиями успеха. Эти два понятия включают в себя планирование и контроль процесса разработки, а также систему премий, направленных на выработку у служащих умения преодолевать препятствия, а не избегать их. Наконец, последним, но не менее важным, чем предыдущие, условием эффективности новаторского процесса является ориентированная на покупателя и функционально интегрированная структурная организация. Многие примеры свидетельствуют, что умение планировать в соответствии с выбранной стратегией и проводить задуманное в жизнь обеспечивает устойчивый успех.

ЗАДАНИЯ ДЛЯ САМОСТОЯТЕЛЬНОЙ РАБОТЫ

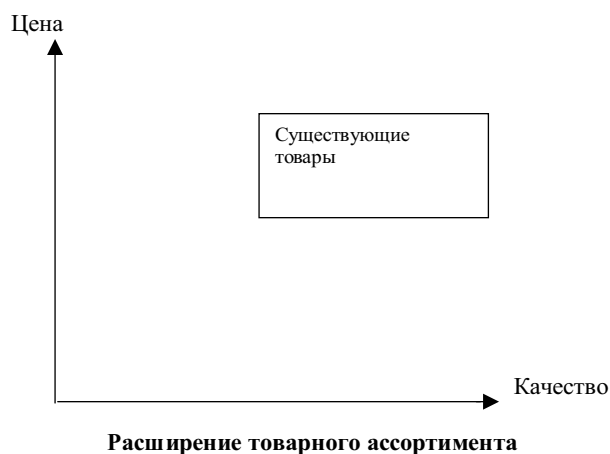
1. Составьте логическую схему базы знаний по теме юниты.

2. Концерн General Electric, ведущий производитель сканеров для компьютерной томографии (дорогостоящих диагностических приборов, используемых в больницах), выяснил, что японские компании-конкуренты планируют атаковать рынок сканеров этого типа. Руководство предположило, что новая японская модель сканера, скорее всего, будет меньших размеров, более совершенной по элементарной базе и соответственно более дешевой. Лучшим вариантом защиты для GE стала бы аналогичная недорогая модель, выпустить которую следует до того, как на рынке появиться сканер японского производства. Поэтому сотрудники высшего руководящего звена приняли решение о выпуске более дешевого варианта сканера.

А) За счет чего происходит расширение ассортимента?

В) Как называется такое расширение ассортимента?

Схематично изобразите на приведенном ниже рисунке “Расширение товарного ассортимента” положение новых товаров по отношению к существующим, которое они займут в результате принятого решения.



3. Товарной номенклатуре компании свойственны четыре важных критерия: широта, насыщенность, глубина и гармоничность. Данный подход проиллюстрирован в таблице 1, где представлены отдельные товары широкого потребления, выпускаемые компанией Procter & Gamble.

Таблица 1

Широта товарной номенклатуры и насыщенность товарного ассортимента на отдельные товары широкого потребления, выпускаемые компанией Procter & Gamble

Насыщенность товарного ассортимента	Широта товарной номенклатуры					
	Моющие средства	Зубная паста	Брусковое мыло	Дезодоранты	Фруктовые соки	Лосьоны
	Ivory Snow	Gleem	Ivory	Secret	Citrus Hill	Wondra
	Dreft	Crest	Camay	Sure	Sunny Delight	Noxema
	Tide	Complete	Lava		Winter Hill	Oil of Olay
	Joy	Denguel	Kirk's		Texsun	Camay
	Cheer		Zest		Lincoln	Raintree
	Oxydol		Safeguard		Speas Farm	Tropic Tan
	Dash		Coast			Bain de Soleil
	Cascade		Oil of Ulay			
	Ivoru Li-guid					
	Gain					
	Dawn					
	Era					
	Bold 3					
	Liquid Tide					
	Solo					

1) Определите насыщенность товарного ассортимента компании Procter & Gamble; количество ассортиментных групп; общее число товаров.

2) Подсчитайте среднюю насыщенность товарного ассортимента компании P & G.

4. Зубная паста Crest предлагается компанией Procter & Gamble в трех разных расфасовках и двух состояниях (собственно паста и гель).
Чему равняется глубина номенклатуры данного товара?

5. Говоря о гармоничности товарной номенклатуры какой-либо компании, необходимо определить показатели схожести между товарами различных ассортиментных групп этой компании. Перечислите позиции, по которым все товары из разных ассортиментных групп компании Procter & Gamble схожи между собой, и соответственно позиции, по которым товарная номенклатура этой компании менее всего гармонична (используйте таблицу 1).

6. Назовите экономическое явление, имеющее место в перечисленных ниже примерах.

1) Компания Procter & Gamble новым видам стирального порошка и жидкого средства для мытья посуды дала свое название Fairy. В результате ею была получена большая дополнительная прибыль.

2) Японский концерн Honda расширил свое название на такие товары, как автомобили, мотоциклы, снегоуборочные машины, газонокосилки, подвесные лодочные двигатели и снегоходы. Это даже позволило концерну заявить в рекламе, что он может “уместить шесть товаров Honda в гараже на два автомобиля”.

7. Инновационная деятельность предприятия, т.е. анализ и осуществление нововведений в виде нового товара, новой технологии зачастую сопряжена с высоким риском. Перечислите причины возможных неудач.

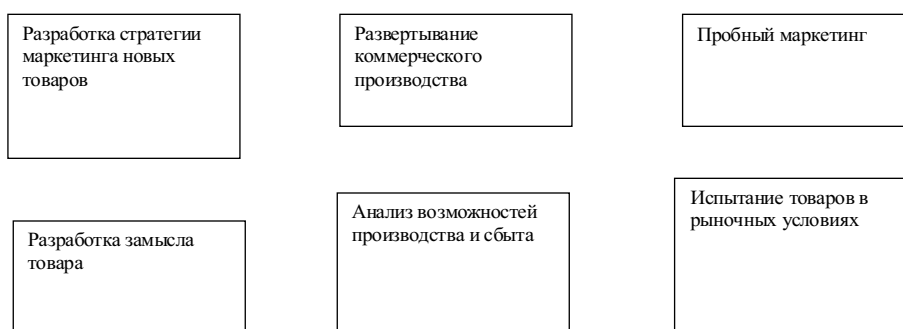
8. Заполните пустые клетки таблицы 2.

Таблица 2

Сравнительный анализ разных типов диверсификаций

Основные показатели Типы диверсификаций	Связь нового и старого ассортимента продукции	Зависимость новых и старых технологий производства	Взаимосвязь новых и старых рынков	Основные группы потребителей (прежние группы или новые)
Горизонтальная	Новые и ранее выпускаемые изделия не связаны между собой		Новый рынок представляет собой расширенный старый рынок	
Конгломератная		Технологии совершенно разные		Рассчитана на разные группы потребителей
Концентрическая	Новые и ранее выпускаемые товары похожи между собой		Рынки новый и старый практически совпадают	

9. Укажите на приведенной ниже схеме стрелками порядок и направление прохождения этапов в ходе процесса разработки новых товаров.



ТРЕНИНГ УМЕНИЙ

Пример выполнения упражнения на умение № 1

Задание

Группа компаний выпускает чулочно-носочные изделия следующего ассортимента: колготки, чулки, носки, подследники; общее число наименований – 20. Какова средняя насыщенность товарной номенклатуры компаний?

Решение

№ п/п	Алгоритм	Конкретное соответствие данной ситуации предложенному алгоритму
1.	Определение общего числа товаров во всех ассортиментных группах (Т).	По условию задания $T = 20$
2.	Определение широты товарного ассортимента (А).	По условию задания $A = 4$
3.	Определение средней насыщенности товарной номенклатуры по формуле: $H = T/A$.	$H = 20/4 = 5$

Таким образом, средняя насыщенность товарной номенклатуры составляет 5.

Решите самостоятельно следующие задания.

Задание 1.1

Магазин “Все для дома” предлагает широкий выбор кухонной и столовой посуды: кастрюли, сковородки, чайники, скороварки, кофейники, чайные и столовые сервизы и т.д., всего около 20 позиций. Общее число наименований товаров во всех ассортиментных позициях по посуде около 150. Определите среднюю насыщенность товарной номенклатуры посуды в магазине.

Задание 1.2

Рассчитайте среднюю насыщенность товарной номенклатуры выпускаемой фирмой лакокрасочных товаров, если ассортиментный перечень включает лаки, краски и растворители, а общее число выпускаемых товарных позиций 18.

Пример выполнения упражнения на умение № 2

Задание

Магазин продает разнообразные фототовары, в том числе фото пленку “Кодак”. Имеется пленка разной светочувствительности: 100, 200 и 400 и разной длины: 12, 24 и 36 кадров. Определите глубину товарного ассортимента фото пленки “Кодак” в данном магазине.

Решение

№ п/п	Алгоритм	Конкретное соответствие данной ситуации предложенному алгоритму
1.	Составление перечня товарных признаков внутри ассортиментной группы	По условию задания рассматриваются два товарных признака пленки: светочувствительность и длина (количество кадров)
2.	Определение числа значений по каждому признаку $a_1, a_2, \dots, a_i, \dots, a_n$	По условию задания $a_1 = 3,$ $a_2 = 3.$
3.	Определение глубины товарного ассортимента по формуле: $\Gamma = a_1 * a_2 * \dots * a_i * \dots * a_n$	$\Gamma = 3 * 3 = 9$

Таким образом, глубина товарного ассортимента фотопленки “Кодак” равна 9.

Решите самостоятельно следующие задания.

Задание 2.1

Кафе предлагает молочные коктейли с двумя видами сиропов: клубничным и абрикосовым. Порция может быть большой, средней или маленькой. Определите глубину ассортимента коктейлей.

Задание 2.2

Обувная фабрика производит женские зимние сапоги двух моделей, 8 размеров и трех цветов. Рассчитайте глубину ассортимента женских зимних сапог, изготавливаемых фабрикой, при условии, что обе модели производятся во всех размерах и всех цветов.

Задание 2.3

Шампунь “Мальвина” выпускается парфюмерной фабрикой для сухих и жирных волос в расфасовке по 200 и 350 мл. Определите глубину ассортимента шампуня “Мальвина”.

Пример выполнения упражнения на умение № 3

Задание

Управляющий парфюмерной фирмы оценивает проект по разработке и выпуску новых духов. В качестве основных факторов успеха он выбрал: финансовые возможности производства, материально-техническую базу производства, возможности по исследованию рынка, наличие каналов распространения. На совете директоров были определены оценки относительной важности каждого из перечисленных факторов, которые составили соответственно: 0,4; 0,3; 0,2 и 0,1. После экспертизы были определены оценки соответствия проекта возможностям компании по факторам, которые составили соответственно: 0,5; 0,8; 0,7; 0,7. Помогите управляющему оценить проект.

Решение

№ п/п	Алгоритм	Конкретное соответствие данной ситуации предложенному алгоритму
1.	Определение набора факторов успеха	По условию задания факторами успеха являются: 1) финансовые возможности производства; 2) материально-техническая база производства; 3) возможности по исследованию рынка; 4) наличие каналов распространения.
2.	Определение относительной важности каждого фактора успеха проекта p_i , $\sum p_i = 1$.	По условию задания $p_1 = 0,4$ $p_2 = 0,3$ $p_3 = 0,2$ $p_4 = 0,1$
3.	Определение оценки соответствия проекта возможностям компании по каждому фактору c_i , $0,0 < c_i < 1,0$.	$c_1 = 0,5$ $c_2 = 0,8$ $c_3 = 0,7$ $c_4 = 0,7$
4.	Расчет оценки проекта по разработке и выпуску нового товара по формуле: $E = \sum p_i c_i$.	$E = 0,4*0,5 + 0,3*0,8 + 0,2*0,7 + 0,1*0,7 = 0,65$

Таким образом, оценка проекта по разработке и выпуску новых духов составила 0,65.

Решите самостоятельно следующие задания.

Задание 3.1

На конверсионном заводе оценивается проект разработки и производства алюминиевой посуды. В результате проведения опроса экспертов и обработки экспертных оценок получена таблица:

№ п/п	Факторы успеха нового проекта	Относительная важность фактора	Соответствие проекта возможностям завода
1	Совместимость с целями и стратегической линией компании	0.20	0.9
2	Маркетинговый опыт	0.20	0.2
3	Наличие каналов распространения	0.15	0.4
4	Производственные возможности	0.20	0.8
5	Научно-исследовательская база	0.10	0.9
6	Материально-техническая база	0.15	0.7

Рассчитайте оценку предложенного проекта.

This image shows a blank sheet of white paper with horizontal ruling lines. The lines are evenly spaced and run across the width of the page. There are no margins, text, or other markings on the paper.

Задание 3.2

В результате анализа факторов реализации предложенного отделом маркетинга проекта по выпуску компанией нового товара разработана таблица:

№ №	Факторы успеха нового проекта	Относительная важность фактора	Соответствие проекта возможностям компании
1	Совместимость с целями и стратегической линией компании	0.3	0.8
2	Маркетинговый опыт	0.2	0.8
3	Наличие каналов распространения	0.1	0.4
4	Производственные возможности	0.3	0.6
5	Научно-исследовательская база	0.1	0.5

Оцените проект.

Задание 3.3

Двумя важнейшими факторами успеха нового проекта директор завода считает финансовые и производственные возможности. Как, учитывая точку зрения директора на исключительность и равнозначность этих факторов, провести сравнительную оценку двух предложенных проектов, если первый проект соответствует финансовым возможностям предприятия на 70%, производственным возможностям – на 60%; второй проект – на 90% и 40% соответственно?

Пример выполнения упражнения на умение №4

Задание

Компания выводит на рынок принципиально новый вид фотоаппаратов. На какую группу покупателей следует рассчитывать на первой стадии жизни товара?

Решение

№ п/п	Алгоритм	Конкретное соответствие данной ситуации предложенному алгоритму
1.	Определение стадии жизненного цикла товара.	По условию задания стадия жизненного цикла фотоаппарата – внедрение.
2.	Определение класса покупателей по таблице соответствия.	По таблице соответствия вероятными покупателями на стадии внедрения будут «новаторы».

Решите самостоятельно следующие задания.

Задание 4.1

Темпы роста продаж показывают, что продаваемый компанией автомобиль преодолел фазу внедрения на рынок и вступил в фазу роста. Как изменилась группа его покупателей?

Задание 4.2

Анализ данных о продажах позволяет идентифицировать стадию, в которую вступил мебельный гарнитур, как зрелость. Какая группа покупателей обеспечивает его относительно высокий уровень продаж?

Задание 4.3

Марка телевизора, присутствующая на рынке уже несколько лет, вошла в стадию упадка. На какую группу покупателей необходимо нацелить рекламу, чтобы несколько поддержать уровень продаж?

Пример выполнения упражнения на умение № 5

Задание

Продажи модели демисезонного пальто вступили в стадию роста. Какую товарную политику в отношении этого товара выбрать фабрике-производителю?

Решение

№ п/п	Алгоритм	Конкретное соответствие данной ситуации предложенному алгоритму
1.	Определение стадии жизненного цикла товара.	По условию задания стадия жизненного цикла товара – рост.
2.	Определение товарной политики по таблице соответствия.	По таблице соответствия товарной политикой на стадии роста является предложение рынку усовершенствованных вариантов пальто.

Решите самостоятельно следующие задания.

Задание 5.1

На рынок внедряется новое средство для чистки посуды с уникальными свойствами. Выберите направление товарной политики.

Задание 5.2

Изготовитель марки напольных часов обратил внимание на то, что изготавливаемый товар вошел в пору зрелости. Какой должна стать его стратегия относительно данного товара?

Задание 5.3

Продажи имевшей ранее на отечественном рынке большой успех морозильной камеры пошли вниз. Какую стратегию применительно к данному товару надо рассмотреть?

Пример выполнения упражнения на умение № 6

Задание

Спрос на изделия женского трикотажа, выходящие из моды, падает. Каким критерием надо руководствоваться при назначении цены на эти изделия?

Решение

№ п/п	Алгоритм	Конкретное соответствие данной ситуации предложенному алгоритму
1.	Определение стадии жизненного цикла товара.	По условию задания стадия жизненного цикла изделий из трикотажа – упадок.
2.	Определение цели ценообразования	По таблице соответствия выбираем цели ценообразования на стадии упадка товара – снижение цены до такого уровня, который бы замедлил процесс падения продаж.

Решите самостоятельно следующие задания.

Задание 6.1

Какой целью надо руководствоваться при установлении цены на внедряемую на рынок новую марку кофеварки?

Задание 6.2

Лазерный принтер, выпускаемый фирмой, входит в стадию роста. Определите цели назначения цены на этот товар.

Задание 6.3

Итальянские колготки марки “Golden Lady” пользуются на отечественном рынке стабильным спросом. Какая важнейшая задача возникает при назначении продавцами цены на эти колготки?

Пример выполнения упражнения на умение № 7

Задание

Изменение экономической ситуации привело к тому, что продукция московского завода-изготовителя мебели перестала пользоваться спросом на московском рынке. Какую стратегию развития выбрать директору, если он хочет сохранить сложившееся производство и воздержаться от затрат на разработку и выпуск новых товаров?

Решение

№ п/п	Алгоритм	Конкретное соответствие данной ситуации предложенному алгоритму
1.	Выбор рынка, на котором завод хочет активно действовать (A1 ∨ A2).	По условию задания необходим поиск новых рынков, расположенных в различных географических зонах (A2).
2.	Определение товара, за счет которого завод собирается укрепить свои позиции на рынке (B1 ∨ B2).	Из условия задания этим товаром является прежняя продукция (B1).
3.	Определение стратегии роста по матрице развития товара/рынка.	В соответствии с матрицей развития товара/рынка такой стратегией будет расширение рынка.

Решите самостоятельно следующие задания.

Задание 7.1

Завод, на котором произошла конверсия производства, наладил выпуск алюминиевых кастрюль и завоевал хорошую репутацию на региональном рынке у потребителей с невысоким доходом. Однако со временем рынок кастрюль оказался насыщенным. Возможности завода по выходу на другие рынки ограничены. Какую стратегию роста выбрать заводу?

Задание 7.2

Издательство специализируется по выпуску справочной литературы. Попытки расширить сферу издаваемой литературы каждый раз наталкиваются на серьезные препятствия. Опросы научных сотрудников позволили выявить существование дефицита специализированной справочной литературы. Какую стратегию развития нужно выбрать издательству?

Задание 7.3

Компания, производящая вычислительную технику, понесла большие убытки после появления на рынке новых более совершенных компьютеров. Время овладения новыми технологиями производства вычислительной техники компанией упущено. Особой известности марка компьютеров компании приобрести не успела. Какую стратегию развития выбрать компании?

Пример выполнения упражнения на умение № 8

Задание

Фирма занимается продажей импортных компьютеров. Несмотря на то, что рынок компьютеров продолжает оставаться быстрорастущим, у руководства фирмы нет уверенности в успехе своего бизнеса, поскольку основная часть компьютеров, выставяемых на продажу, имеют сравнительно высокую стоимость. Определите класс товаров этой фирмы по матрице BCG.

Решение

№ п/п	Алгоритм	Конкретное соответствие данной ситуации предложенному алгоритму
1.	Оценка темпов расширения рынка ($A1 \vee A2$).	Из условия задания выбираем A1.
2.	Оценка доли рынка, контролируемого компаниями ($B1 \vee B2$).	Из условия задания известно, что продаваемые компьютеры имеют высокую стоимость, что, по всей видимости, снижает привлекательность товаров и обеспечивает их доступность лишь для незначительной части потенциальных покупателей – выбираем B2.
3.	Определение положения товара по матрице BCG.	По матрице BCG пересечение строки A1 и столбца B2 дает положение «темная лошадка».

Решите самостоятельно следующие задания.

Задание 8.1

Один из товаров, выпускаемых группой компаний, — женские колготки. Выпускаемые колготки являются вполне конкурентоспособным товаром. Определите положение этого товара по матрице BCG, если возможности расширения рынка колготок практически исчерпаны.

Задание 8.2

Отдел маркетинга провайдерской фирмы провел обследование рынка. В результате было обнаружено, что рынок провайдерских услуг характеризуется высокой степенью насыщенности, а условия предоставления этих услуг фирмой не обеспечивают ей достаточную долю рынка. Каково положение этой услуги по матрице BCG?

Задание 8.3

Компания, производящая средства дистанционной связи, разрабатывает стратегию товарной политики. Определите положение товара “сотовые телефоны” в бизнесе этой компании по портфельной модели BCG, если известно, что уровень конкурентоспособности сотовых телефонов этой компании высок, а рынок сотовой связи является быстроразвивающимся.

Пример выполнения упражнения на умение № 9

Задание

Акционеры мебельной фабрики выбирают стратегию инвестирования производства мебели. Привлекательность рынка мебели оценивается экспертами как средняя. Какую следует выбрать стратегию, если устойчивость положения самого предприятия на рынке в настоящее время может быть идентифицировано как низкое?

Решение

№ п/п	Алгоритм	Конкретное соответствие данной ситуации предложенному алгоритму
1.	Оценка индекса привлекательности отрасли ($A1 \vee A2 \vee A3$).	Исходя из условия задания выбираем A2.
2.	Оценка устойчивости бизнеса фирмы ($B1 \vee B2 \vee B3$).	Исходя из условия задания выбираем B3.
3.	Выбор стратегии фирмы по матрице стратегического планирования.	В соответствии с матрицей стратегического планирования мебельной фабрики следует избрать стратегию сбора урожая (отказа от инвестиций в производство мебели).

Решите самостоятельно следующие задания.

Задание 9.1

Завод молочных продуктов имеет хорошее устойчивое положение на своем региональном рынке. Определите инвестиционную стратегию, если привлекательность рынка молочных продуктов в этом регионе оценивается как низкая.

Задание 9.2

Фирма, завоевав хорошее стратегическое положение на рынке стиральных машин, в ходе маркетинговых исследований обнаруживает, что привлекательность рынка стиральных машин в настоящее время может характеризоваться как высокая. Определите стратегию фирмы в сложившихся условиях.

Задание 9.3

Кондитерская фабрика освоила выпуск шоколадно-вафельных тортов, привлекательность рынка которых оценивается как средняя. Положение продукции кондитерской фабрики на этом рынке тоже оценивается как среднее.

Какую стратегию инвестирования нужно выбрать руководству кондитерской фабрики?

ФОРМИРОВАНИЕ ТОВАРНОЙ ПОЛИТИКИ

ЮНИТА 2

ТОВАРНАЯ ПОЛИТИКА И СТРАТЕГИЯ ФИРМ

Редактор Н.И. Лебедева

Оператор компьютерной верстки Е.М. Кузнецова

Изд. лиц. ЛР № 071765 от 07.12.1998	Сдано в печать		
НОУ “Современный Гуманитарный Институт”			
Уч.-изд. л. 6,7	Усл. печ. л.	Тираж	Заказ

Современный Гуманитарный Университет