

# НОМ

## Коллектив авторов

### Лекция 11. Маркетинг нового товара

#### 1. Технология маркетинга нового товара

Несмотря на рост интереса компаний к использованию относительно низкобюджетных форм инновационной деятельности (модифицирование товара, репозиционирование, выход на новые рынки), наибольшие затраты и время приходится на разработку и вывод на рынок совершенно новых и модернизированных товаров. Это объясняется желанием фирм создать уникальную продукцию, приносящую сверхприбыль за счет временной монополизации рынка.

Создание и вывод на рынок нового товара представляют собой поэтапный процесс трансформации идей в продукт, а затем в товар. Можно выделить следующие семь основных этапов реализации инновационного проекта, объектом которого является новый продукт:

1. Разработка стратегии нового продукта.
2. Формирование идеи.
3. Оценка альтернатив.
4. Бизнес-анализ.
5. Разработка и создание опытного образца.
6. Маркетинговое тестирование.
7. Коммерциализация.

Рассмотрим каждый из этапов более подробно.

На **первом этапе** разрабатывается стратегия нового продукта. Основная цель данного этапа – это определение потенциального целевого рынка и стратегических целей вывода нового продукта. На этом этапе создаются лишь общие представления о будущем товаре на основе маркетинговых исследований рынка и проведения SWOT-анализа.

Исследования инновационной деятельности компаний позволяют выделить основные стратегические цели вывода на рынок новой продукции (табл. 11.1).

В данной схеме цели ранжированы по степени приоритетности. Консалтинговая фирма “Буз, Элен энд Гэмилтон” провела опрос более ста компаний разных стран, выпустивших в период с 1998 по 2001 г. на рынок новые товары. 50 % опрошенных назвали основной внешней стратегической целью вывода новинки сохранение рыночной доли, а 40 % выделили важность формирования имиджа новатора.

Таблица 11.1

### Ключевые стратегические цели вывода на рынок новой продукции

Цели	
Внешние	Внутренние
Сохранение рыночной доли	<b>Завоевание имиджа новатора</b>
Выход на новые рынки	Новые пути использования имеющихся технологий
Расширение целевого рынка	Обеспечение притока наличности
	Сбалансирование сезонных факторов

Таким образом, четкое понимание целей нововведения и потенциального целевого рынка создают базу для создания целостной идеи будущего продукта – задачи **второго этапа** осуществления инноваций. Источниками формирования новых идей выступают *потребители, отделы R&D компаний, сотрудники фирм, конкуренты*.

Благодаря переходу компаний от идеологии маркетинга, направленного на достижение определенного уровня разовых продаж, к идеологии создания долгосрочных отношений с потребителями компании получили возможность более глубокого и достоверного изучения *потребительских предпочтений* – важнейшего источника аккумуляции новых идей. Так, например, потребительский центр компании “Нестле” явился источником идеи о создании “легких и полезных” хлопьев “Fitness” (за каждую идею члены центра получают материальное вознаграждение в виде купонов, скидок и подарков). Компания

“Инфинити” опросила более 50 % своих покупателей – владельцев автомобилей на предмет выделения наиболее предпочтительных характеристик для новой модели QK 4. Была достигнута необходимая плавность хода, модифицирован дизайн и установлена предпочтительная цена – результатом стало перевыполнение плана продаж на 60 %.

Собственные *научно-исследовательские центры, отделы R&D, венчурные подразделения* компаний выступают в качестве одного из основных источников новых идей. Здесь осуществляются прикладные исследования (а в крупных высокотехнологичных компаниях – и фундаментальные исследования), которые создают научную и технологическую базу для воплощения многих идей о новом продукте. В таких корпорациях, как “Сони”, IBM, Microsoft, центры НИОКР представляют несколько десятков новых идей каждый месяц, многие из которых хотя и не достигают стадии коммерциализации, но формируют стратегический фонд инноваций.

*Сотрудники* фирм также являются важным источником новых идей, особенно если на фирме существует эффективная система стимулирования новаторства служащих.

Успешные инновационные *проекты конкурентов*, так же как и их провалы, служат источником новаторских идей. Здесь не идет речь о полном копировании продукта конкурентов. Своевременное выявление технологических и маркетинговых плюсов и минусов новинок конкурентов позволяет создавать более совершенную продукцию на основе новых идей.

Следует заметить, что наиболее эффективным является создание системы комплексного использования всех возможных источников новых идей. Во-первых, это дает возможность аккумуляции в короткие сроки большого числа альтернативных предложений, а во-вторых, позволяет автоматически тестировать рациональность идей с точки зрения их совпадения по разным источникам.

На **третьем этапе** оцениваются альтернативные идеи. Первоначально проводится внутренняя оценка идеи по двум направлениям:

1. Насколько корректирует идея нового товара с общей корпоративной

маркетинговой стратегией.

2. Оцениваются технические параметры будущего продукта и их адекватность имеющимся у фирмы технологическим возможностям.

При прохождении первой ступени идея подвергается внешней оценке – рыночному тестированию. На этом этапе осуществляются пробные продажи идеи (а не товара). Для данной цели используется система полевых маркетинговых исследований на основе анкетирования и интервьюирования потенциальных потребителей. Получая определенную потребительскую оценку идеи будущего товара, компания одновременно имеет возможность определить, как позиционирует новинку потребитель. Эта информация является принципиально важной для разработки стратегии позиционирования и продвижения нового товара на стадии коммерциализации. Результатом третьего этапа становится выбор одной или нескольких наиболее привлекательных идей нового товара.

На **четвертом этапе**, который предвещает начало инвестирования в прототип нового товара, проводится бизнес-анализ проектов. На данном этапе рассматриваются количественные параметры проекта: расходы на производство и вывод на рынок нового товара, расчет точки безубыточности и периода окупаемости проекта, возможные финансовые риски и методы финансирования. Основным качественным критерием анализа служит оценка достижимости поставленных перед проектом целей. В рамках бизнес-анализа также разрабатывается прототип маркетинговой программы по продукту с определением маркетингового бюджета. Оцениваются возможности лицензирования и оформления патентов на новинку.

**Пятый этап** – это разработка и создание опытного образца, и проведение лабораторного тестирования. Продолжительность данного этапа зависит, как правило, от трех групп факторов:

- уровня технологической сложности и наукоемкости продукта;
- возможностей финансирования;
- категории товара и соответствующих государственных стандартов качества.

Так, например, к детским товарам предъявляются повышенные требования по экологичности используемых материалов, эргономическим параметрам и безопасности. Соответственно, значительное время будет потрачено на достижение адекватности этим требованиям и тестирование продукции. Сложные в техническом плане товары – сотовые телефоны, компьютеры, теле- и видеосистемы, сложное производственное оборудование и т. д. – требуют серьезных временных и финансовых затрат на создание опытных образцов и их последующее тестирование. Даже создание и тестирование таких технически несложных продуктов, как моющие средства является достаточно длительным и сложным процессом.

Очевидно, что данный этап требует значительных финансовых затрат и является ключевым фактором успеха нового товара на рынке.

После создания опытного образца и его лабораторного тестирования новинка подвергается маркетинговому (или рыночному) тестированию. На **шестом этапе** в производство запускается пробная партия товара и осуществляются пробные продажи. Здесь существуют две основные технологии тестирования: на *пробных рынках* и на *искусственных рынках*.

Пробные рынки представляют собой репрезентативные сегменты, составляющие не менее 0,5 – 1 % целевого рынка. Товар выводят на рынок и наблюдают за качественными и количественными параметрами потребления. Основным минусом данной системы тестирования является высокая степень риска. Во-первых, у компании нет стопроцентной уверенности в том, что реальные потребители тестируемого продукта являются репрезентативной аудиторией. Во-вторых, выделяются значительные средства на производство пробной партии и ее продвижение, а в случае рыночного провала эти средства становятся чистыми убытками. В-третьих, новатор теряет важное преимущество в виде временного фактора, так как у конкурентов появляется возможность копирования новинки.

В последнее время, когда временной фактор становится критическим, компании-новаторы все чаще отдают предпочтение тестированию новинок на

искусственных рынках. На базе корпоративных научных лабораторий, отделов R&D и потребительских центров искусственно моделируются рыночные условия для продвижения нового товара. Разработчики продукта, маркетологи и репрезентативная выборка потребителей работают единой командой, то есть существует очень важная обратная связь с потребителем. Это Выгодно отличает систему искусственного тестирования от пробных продаж, где маркетологи могут лишь наблюдать за реакцией потребителей. Благодаря высокой гибкости и вариативности данная система позволяет получать высоко достоверную информацию за относительно короткие сроки и с минимальными финансовыми затратами.

Успешно пройденный этап маркетингового тестирования означает для новинки переход к стадии коммерциализации – заключительному **седьмому этапу** реализации инновационного проекта по созданию и выводу на рынок нового товара. Опытный образец запускается в серийное производство, начинает реализовываться комплекс 1, и товар начинает свой жизненный цикл на рынке.

С конца 1990-х гг. многие крупные корпорации, связанные с производством наукоемких товаров, начинают усовершенствовать инновационную цепочку “идея – продукт – товар”. В силу ограниченности временного фактора и усиления конкуренции многие компании внедряют концепцию “параллельной разработки”. Суть концепции заключается в отказе от последовательного и переходе к параллельному осуществлению некоторых этапов инновационного процесса. Наиболее распространенным является объединение лабораторных и рыночных тестирований, разработки концепции товара и бизнес-анализ проектов. По некоторым оценкам, переход к данной системе сокращает время реализации инновационных проектов почти в 2 раза, что очень актуально для динамичных рынков с высокой степенью нестабильности факторов внешней среды.

## **2. Причины провала новой продукции**

Анализ причин провала новой продукции, как своей, так и конкурентов, является критически важным для компании, так как позволяет избежать

множества ошибок в будущем. Условно причины неуспеха новинки на рынке можно поделить на две группы: *маркетинговые ошибки* и *форс-мажорные обстоятельства*. К последним относятся непредвиденные изменения во внешней среде, негативно сказавшиеся на спросе на новый товар (резкое падение спроса, изменение потребительских предпочтений, неожиданная реакция конкурентов, макроэкономические кризисы и т. д.). Прогнозировать такие изменения достаточно сложно, равно как и противостоять им. Важным фактором снижения общих корпоративных потерь при наступлении форс-мажорных обстоятельств является наличие альтернативных проектов в других областях, где вероятность наступления тех же самых негативных рыночных условий достаточно низка. Это могут быть проекты, связанные с разными отраслями и категориями товаров, непересекающимися целевыми рынками и географическими регионами, различной степенью наукоемкости продуктов и т.д. Очевидно, что такая диверсификация деятельности возможна только в крупных корпорациях или венчурных фирмах. Для средних и мелких компаний форс-мажорные обстоятельства и связанные с ними провалы инновационных проектов часто становятся фатальными.

Однако чаще всего причинами провала новой продукции становятся маркетинговые просчеты компании. Среди таких маркетинговых ошибок можно назвать:

- “размывание” новизны товара;
- отсутствие четкого целеполагания до начала R&D;
- ошибки в выборе целевого рынка;
- слабый комплекс marketing-mix;
- несовершенство качественных характеристик товара;
- временные ошибки;
- несоответствие планового и фактически необходимого бюджета.

**“Размывание” новизны товара.** Плохо выделенные новизна и принципиальные отличия продукта от товаров конкурентов часто становятся причиной провала технически совершенной и востребованной продукции. Недостаточно просто позиционировать товар как новый, необходимо четко объяснить

потребителю, в чем новизна и чем она выгодна для него. Так, например, в середине 1990-х гг. компания “Дженерал Милз” выпустила на рынок новый продукт “Fingos” – злаковые и картофельные хлопья в маленьких упаковках, предназначенные для “еды на ходу” без молока. Этот продукт состоял из полезных натуральных ингредиентов, не содержал консервантов и обладал большей энергетической ценностью по сравнению с чипсами и попкорном. Однако данные конкурентные преимущества новинки не были использованы при позиционировании, и потребитель не видел смысла отказываться от уже привычных продуктов. В результате продукт, который мог бы стать успешным, потерпел полный провал.

**Отсутствие четкого целеполагания до начала R&D.** Как было рассмотрено выше, любой инновационный проект начинается с определения целей его реализации, которые должны коррелировать с общей маркетинговой стратегией компании. На основе поставленных целей и глубоких маркетинговых исследований формируется концепция продукта, и только затем финансируются НИОКР по будущему продукту. Даже серьезные прикладные исследования, которые будут востребованы в долгосрочной перспективе и на которые уходят годы работы, должны быть основаны на четкой системе целеполагания и маркетингового планирования. В противном случае возможны два негативных последствия. Первый сценарий, который встречается довольно часто, заключается в отрыве результатов деятельности отделов R&D от маркетинговой необходимости. У компании появляется новый продукт, который в данный момент времени не будет иметь спроса на рынке, так как его разработка не осуществлялась согласованно с маркетинговым отделом. Успех такого товара маловероятен.

Второй сценарий предполагает, что разработанный новый продукт может быть выведен на рынок, и маркетинговый отдел вынужден подстраивать программу маркетинга под уже существующий опытный образец товара. В таких случаях, как правило, результаты рыночных тестирований ведут к необходимости внесения существенных корректировок в саму идею продукта. Это связано с



дополнительными затратами, а также с упущением важного временного фактора.

**Ошибки в выборе целевого рынка.** Одной из самых распространенных проблем при выборе целевого рынка для новой продукции является оценка его потенциала. Под потенциалом рынка понимаются его емкость и покупательская активность. В современных условиях компании все больше стремятся сфокусировать свою деятельность на небольших рыночных нишах, полностью их монополизировав и удовлетворяя потребности узкой категории потребителей. Эта ситуация особенно характерна для компаний, предпочитающих не искать рыночные окна, а самим создавать спрос на новую продукцию. Затраты на НИОКР, производство и продвижение таких товаров часто не могут быть покрыты доходами от продаж на рынках с ограниченным потенциалом. Пример провала инновационного проекта по выпуску спутниковых телефонов компании Motorola является подтверждением приоритетности определения целевого рынка.

**Слабый комплекс marketing-mix.** Классифицировать ошибки при разработке комплекса маркетинговых мероприятий, связанных с выводом нового товара на рынок, достаточно сложно. К ним относятся:

- неверное позиционирование товара;
- неадекватная ценовая стратегия, например ошибки в выборе метода

установления исходной цены; неверное построение сбытовой системы; неудачная рекламная кампания; ошибки при разработке упаковки нового товара и т. д. Показательным является пример неудачного выхода на рынок компании Coca-Cola (“Кока-Кола”) с концентратом апельсинового сока. Идея продукта заключалась в возможности использования открытого продукта более месяца, каждый раз разбавляя лишь необходимое количество концентрата. Проведя два рыночных тестирования, компания приостановила производство нового товара ввиду его неконкурентоспособности. Причина негативной реакции рынка заключалась в том, что ни в рекламном ролике, ни на упаковке не было инструкции по способу использования продукта.

**Низкое качество товара по отдельным категориям.** Современное понятие качества продукции является настолько комплексным, что даже известные

компании с высокой степенью конкурентоспособности часто допускают недоработки в качественных параметрах нового продукта. Недочеты становятся принципиальными, если для потребителя данные параметры товара являются определяющими.

Понятие качества включает в себя следующие составляющие:

- технико-экономические параметры (технические характеристики, наукоемкость, материалоемкость, надежность, долговечность и т. д.);
- эргономические параметры (антропометрические характеристики, гигиенические требования, психографические и эстетические параметры);
- экологическая составляющая;
- патентная чистота.

Очевидно, что создать совершенный с точки зрения качества продукт практически невозможно. Но оптимизировать этот процесс можно путем комплексного тестирования новинки и выявления важнейших для потребителя параметров качества продукта. Ведь в маркетинговой практике существует множество примеров частичного или полного несоответствия видения качества производителем и его восприятия потребителем. В таких случаях определяющим фактором успеха становится грамотное позиционирование новинки и акцентирование внимание на качественных параметрах, влияющих на принятие решения о покупке.

Иногда причиной провала новой продукции становятся **ошибки в выборе времени выхода на рынок**. Отсутствие или не полная достоверность результатов маркетинговых исследований приводят к тому, что новинка выпускается на рынок либо слишком рано, когда большинство целевого рынка еще не готово к его потреблению, либо слишком поздно, когда уже появляется аналогичная продукция конкурентов. Первая ситуация наиболее характерна для высокотехнологичных товаров, требующих определенной подготовленности потребительского общества. Вторая – является типичной при выходе на новые географические рынки.

Еще одной причиной рыночных неудач нового товара может стать **разрыв**

**между запланированным бюджетом на продвижение товара и реально необходимыми средствами** для обеспечения рентабельного уровня продаж. В качестве примера можно привести ситуацию, когда компания-новатор вынуждена принимать условия розничной сети по обеспечению рекламы на местах продаж нового товара. В среднем супермаркете с ассортиментом 30 – 40 тыс. наименований каждый день предлагается до 10 – 30 новинок. Каждая фирма старается максимально выгодно разместить и прорекламирровать свой товар. Розничная сеть получает возможность увеличивать расценки за мерчендайзинг новых товаров, и компании сталкиваются с необходимостью выделения дополнительных финансовых ресурсов.

Избежать проблемы можно либо за счет создания собственной сбытовой сети, либо за счет передачи функции продвижения эксклюзивному сбытовому партнеру, либо за счет учета непредвиденных затрат на стадии планирования бюджета проекта.

### **Контрольные вопросы по теме лекции**

1. Технология маркетинга нового товара.
2. Основные этапы реализации инновационного проекта, объектом которого является новый продукт.
3. Назовите ключевые стратегические цели вывода на рынок новой продукции.
4. Что является причинами провала новой продукции.
5. Какие ошибки совершают в своей деятельности маркетологи.
6. Что, по Вашему мнению, качество товара и какие составляющие оно в себя включает.