

ГЛАВА 8

Создание новых товаров и этапы их жизненного цикла

ИЗУЧИВ ЭТУ ГЛАВУ, ВЫ ДОЛЖНЫ УМЕТЬ СЛЕДУЮЩЕЕ.

1. Объяснить, как компании находят и развивают идеи новых товаров
2. Описать этапы процесса создания новых товаров
3. Описать этапы жизненного цикла товара
4. Рассказать о том, как изменяются маркетинговые стратегии на разных этапах жизненного цикла товаров

В предыдущей главе было рассказано о тех решениях, которые приходится принимать маркетологам относительно отдельных торговых марок или всего товарного ассортимента. В этой главе будут рассмотрены еще две очень важные задачи, связанные с товаром: создание новых товаров и управление товаром на различных этапах его жизненного цикла. Новые товары вливают свежую кровь в жизнь любой организации. И вместе с тем разработка новых товаров — дело весьма рискованное, поскольку многие новые товары терпят неудачу на рынке. Поэтому в начале этой главы особое внимание будет уделено процессу поиска идей и создания новых товаров. Продвигая свой товар на рынок, маркетолог надеется на то, что товар “проживет” долгую и счастливую жизнь. В конце этой главы вы узнаете, что любой товар проходит через определенные этапы жизненного цикла, каждый из которых преподносит свои сюрпризы. Пытаясь преодолеть самые разнообразные препятствия, маркетологи вынуждены постоянно менять используемую стратегию и тактику.

Давайте посмотрим, как все это происходит в компании *Gillette*, которую некоторые аналитики называют “инкубатором новых товаров”. Практически каждый американец пользуется каким-нибудь товаром этой компании; *Gillette* принадлежит 68% американского рынка бритвенных принадлежностей. Вы сможете сами убедиться в том, что этот успех во многом определяется ее безудержной страстью к новаторству и хорошо налаженным процессом создания новых товаров.

“Новинки! Вот название игры”, — говорит председатель правления и исполнительный директор компании *Gillette* Альфред М. Цайен (Alfred M. Zeien) о процессе создания новых товаров в этой компании. Со времени своего основания в 1901 году компания постоянно поддерживала развитие новаторской деятельности. В основном компания *Gillette* известна своим абсолютно доминирующим положением на рынке бритвенных принадлежностей. Другие товары, которые также производятся в этой компании, — батарейки *Duracell*, туалетные и косметические принадлежности *Gillette* (*Right Guard*, *Soft & Dri*), канцелярские товары (*Parker*, *Paper Mate*, ручки *Waterman*), зубные щетки *Oral-B* и электробритвенные приборы *Braun* — имеют много общего. Каждый из этих товаров приносит прибыль, характеризуется высокими темпами роста объемов продаж, занимает первое место на мировом рынке товаров в своей категории, и все это благодаря нескончаемому потоку нововведений. Г-н Цайен считает, что в скором будущем половину товаров-новинок компании *Gillette* будут составлять те товары, которых не существовало еще 5 лет назад. Этот показатель уровня инноваций в два раза выше аналогичных показателей в среднестатистической компании, производящей потребительские товары. Трудно не согласиться с мнением аналитика: “*Gillette* — это настоящая машина по созданию товаров-новинок”.

Стремительный рост числа новинок в компании *Gillette* — явление далеко не случайное. Успех нового товара предопределен культурой компании, в основе которой лежит неутомимая забота о поддержании потока инноваций. В то время как большинство компаний в основном обеспокоены защитой своей продукции, которая на данный момент занимает прочные позиции на рынке, руководство *Gillette* прилагает максимум усилий для появления таких новинок, которые “съедят” их самые популярные товары. “Они знают, что если они не создадут новые товары, кто-то сделает это вместо них”, — утверждает один из отраслевых консультантов. Ошибки и неудачи при разработке новых товаров воспринимаются в компании как неотъемлемая часть творческой и новаторской деятельности, поскольку считают, что не ошибается тот, кто ничего не делает. Компания прекрасно понимает, для того чтобы создать один успешный товар, нужно испробовать не одну дюжину различных предложений. В компании с пренебрежением относятся к тому, что г-н Цайен называет “бурей в стакане воды”, когда незначительные изменения внешнего вида существующих товаров провозглашаются кардинальными нововведениями. Руководство компании, напротив, поощряет принятие рискованных решений, направленных на облегчение жизни потребителей и основанных на принципиальных усовершенствованиях технологии.

Создание новых товаров — занятие не простое и дорогостоящее, но именно совершенное овладение технологией этого процесса подняло *Gillette* на недостижимую высоту. Ежегодно компания тратила 275 миллионов долларов на разработку и совершенствование бритвенных принадлежностей семейства *Sensog* и в настоящее время имеет в своем распоряжении 29 зарегистрированных патентов. Она потратила просто невероятную сумму (миллион долларов!) на создание преемника этой марки — *Mach3*, подав заявки на регистрацию 35 патентов. Конкуренты компании, *Bic* и *Wilkinson*, попытались отвоевать у нее хоть какую-то часть рынка бритвенных принадлежностей. Их марочные товары *Shick*, *Norelco* и *Remington* добились определенного успеха в конкурентной борьбе на рынке электробритв, потеснив товары компании семейства *Braun*. И все же *Gillette* с ее очевидным технологическим превосходством остается практически вне конкуренции в быстрорастущем сегменте бритвенных принадлежностей для влажного бритья. А запуск новой серии *Mach3* позволит компании еще прочнее закрепиться на этом рынке. Уже через несколько месяцев после выведения на рынок новая марка стала лидером продаж по всему миру.

Создается впечатление, что в компании практически каждый так или иначе причастен к процессу изобретательства. Любого человека, который непосредственно не участвует в создании нового товара, могут привлечь к испытанию прототипов. Каждый день 200 добровольцев, работающих в разных отделах, приходят на работу небритыми, поднимаются на второй этаж, заходят в маленькие комнаты с раковиной и зеркалами. Здесь они получают подробные указания о том, каким станком им пользоваться, какой крем для или после бритья они должны взять. Во время бритья добровольцы должны оценить остроту лезвий, плавность движения, легкость использования. По окончании процедуры они заносят свое мнение в компьютер. В соседних комнатах женщины проделывают то же самое, приводя в порядок свои ноги, подмышечные впадины и то, что именуется “зоной бикини”. “Мы проливаем кровь, зато вы потом получаете истинное наслаждение во время бритья”, — говорит один из сотрудников компании.

Gillette достигла мастерства и в деле выведения новых товаров на рынок. Компания понимает, что представленный на рынке “неоперившийся” новый товар нуждается во всесторонней поддержке как со стороны производителя, так и продавца, чтобы выжить в высококонкурентной среде рынка товаров широкого потребления. Такая поддержка, по мнению руководства компании, состоит в продолжении научно-исследовательских и опытно-конструкторских разработок, крупных капиталовложений в совершенствование производственного процесса и щедрых расходов на рекламу. Все это вместе взятое и создает “рычаги роста”. В 1998 году суммарные расходы на эти мероприятия увеличились на 16%, в то время как объем продаж — на 12%. Только на мероприятия, связанные с выведением на рынок *Mach3*, компания потратила 300 миллионов долларов.

Вот уже на протяжении нескольких десятилетий новинки обеспечивают *Gillette* потрясающий успех. Начиная с 1990 года доходы компании увеличивались на 17%, а норма прибыли на вложенный капитал составила 33%. Среди компаний, производящих товары широкого потребления, компания занимает второе место после *Coca-Cola* по рентабельности своего производства. Количество постоянных потребителей продукции компании достигло 700 миллионов человек, проживающих в 200 странах мира. Эти потребители ежегодно покупают сотни миллионов станков для бритья *Sensog* и

миллиарды лезвий, обеспечивая *Gillette* 68% рынка бритвенных принадлежностей для влажного бритья в США, 73% — в Европе и 91% — в Латинской Америке.

Неудержимая страсть к новаторству компании *Gillette* стала неотъемлемой частью ее имиджа. Это даже стало предметом шуток. Незатейливый юморист Дэйв Бэрри (Dave Barry) с нескрываемым сарказмом заметил: “Настанет день, когда компания *Gillette* объявит о том, что создала станок со встроенным микрочипом, который в нужный момент подведет к вам бритву и побреет так, как никогда раньше” [1].

Выживание компании в современных условиях напрямую зависит от того, насколько успешно она разрабатывает и выводит на рынок новые товары. Однако и после того, как новый товар окажется на рынке, его нельзя бросать на произвол судьбы. 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. То обстоятельство, что жизненный цикл каждого товара состоит из различных этапов, порождает две задачи. Во-первых, поскольку продажа любого товара рано или поздно переживает спад, устаревшие товары необходимо заменять новыми (задача *создания новых товаров*). 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*). Сначала мы рассмотрим задачу поиска и реализации новых идей, после чего займемся проблемой управления товарами по мере прохождения ими этапов жизненного цикла.

Поиск нового и превращение идеи в товар

В условиях постоянно меняющихся запросов, технологий и конкурентного окружения, компании для поддержания скорости ее роста и сохранения доходов недостаточно полагаться только на существующие товары. Следовательно, компания должна создавать новые товары и услуги. Новые товары появляются у компании либо за счет *приобретения*, например покупки целой компании, патента или лицензии на производство чужого товара, либо *создания нового товара* силами собственного отдела исследований и разработок компании. Под *новыми товарами* мы подразумеваем оригинальные товары, усовершенствованные варианты и модификации существующих товаров и новые торговые марки, которые компания разрабатывает силами собственного отдела исследований и разработок. В этом разделе главы мы сосредоточим внимание на создании новых товаров.

Новаторство — весьма рискованное дело. Например, на своей модели Edsel компания *Ford* потеряла, по оценкам специалистов, около 350 миллионов долларов. Примерно в 580 миллионов долларов обошлась компании *RCA* неудача с плеером для видеодисков Selecta Vision. В 660 миллионов долларов обошлась компании *Texas Instruments* попытка выйти на рынок домашних компьютеров. Среди других дорогостоящих неудач с товаром умудренных опытом компаний можно перечислить напиток New Coke (компания *Coca-Cola*), пиво Eagle Snacks (компания *Anheuser-Busch*), электронную почту Zap Mail (компания *Federal Express*), киноплёнку Polarvision (компания *Polaroid*), “бездымные” сигареты

Premier (компания *R.J. Reynolds*), стиральный порошок Chlorox (компания *Chlorox*) и сэндвичи Arch Deluxe (компания *McDonald's*).

Новые товары продолжают терпеть неудачи в вызывающих беспокойство масштабах. В одном недавнем исследовании установлено, что новые потребительские штучные товары (появляющиеся преимущественно за счет расширения существующего ассортимента) терпят неудачу в 80% случаев. Еще одно исследование показало, что хотя на рынок ежегодно выводится 13 тысяч новых товаров, через пять лет на рынке останется всего лишь 40% из них. Результаты другого исследования говорят о том, что 33% новых товаров производственного назначения терпят фиаско еще на стадии выведения на рынок [2]. 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. Иногда причина заключается в неправильном позиционировании на рынке, завышенной цене, плохо организованных мероприятиях по рекламе и стимулированию сбыта. Порой вина лежит на высших чинах, «протолкнувших» неудачную идею вопреки неблагоприятным маркетинговым прогнозам. Наконец, процесс разработки подчас стоит дороже, чем планировалось, а конкуренты наносят ответный удар сильнее, чем ожидалось.

Из-за столь большого количества неудач с новыми товарами компании упорно стремятся научиться чаще достигать положительного результата. Один из способов — выявить удачные новые товары и найти, что в них общего. По данным многочисленных исследований, успех товара-новинки в значительной степени зависит от сочетания в товаре его уникальных характеристик, например высокого качества, новых отличительных черт и более высокой потребительской ценности.

Еще одним фактором успеха является хорошо продуманная *концепция товара*. С ее помощью компания до начала работ над новым товаром тщательно определяет и оценивает целевой рынок, требования к товару и его преимущества. Другими факторами успеха являются поддержка инновационного процесса со стороны руководства компании и постоянные инвестиции в него, а также хорошо отлаженный механизм создания новых товаров [3]. В целом, для создания новинки, которая будет приносить доход, компании



Рис. 8.1. Этапы процесса создания новых товаров

необходимо, во-первых, изучить своих потребителей, рынки сбыта и возможных конкурентов, а во-вторых, заниматься разработкой тех товаров, которые будут максимально соответствовать потребностям целевых рынков.

Таким образом, перед компанией стоит дилемма: с одной стороны, новые товары нужны, а с другой — шансов на успех новинок не так уж много. Решение проблемы заключается в тщательном планировании каждого нового проекта и налаживании регулярного процесса поиска и реализации идей. Основные этапы процесса создания новых товаров представлены на рис. 8.1 и описаны ниже.

Генерация идей

Создание нового товара начинается с **генерации идей** — систематического поиска идей новых товаров. Поток идей должен быть достаточно большим, позволяющим выбрать несколько перспективных предложений. Например, в компании *Gillette* из 45 тщательно отобранных идей новых товаров только три переходят в стадию разработки и лишь одна попадает на рынок. Компания *DuPont* обнаружила, что для того чтобы произвести два прибыльных товара, необходимо, как минимум, 3000 “сырых” идей. Для фармацевтических компаний для этой же цели может потребоваться от 6000 до 8000 идей [4].

Большинство новых идей возникает внутри самой компании. Это проекты, выдвинутые научно-исследовательским отделом компании, в рамках программы разработки новых товаров; индивидуальные предложения исследователей, инженеров, дизайнеров и рабочих на предприятиях. Еще один источник — продавцы, повседневно контактирующие с покупателем. В поиске идей используются также различные формальные и неформальные схемы. По информации компании *Toyota*, ее сотрудники ежегодно генерируют два миллиона предложений (что составляет примерно 35 предложений на сотрудника), среди которых находят применение свыше 85%. Некоторые компании разработали эффективные программы, стимулирующие персонал к поиску новых идей. Возьмем, например, компанию *3M*, которая использует “правило 15%”. Согласно этому правилу, сотрудники фирмы могут до 15% своего рабочего времени посвящать работе над личными проектами, независимо от того, представляют ли эти проекты непосредственный интерес для компании. В результате работы одного из сотрудников компании над собственным проектом у компании появился новый товар — самоклеющиеся отрывные листки (*Post-it notes*). Компания *Texas Instruments* эффективно применяет программу *IDEA*. Основной целью этой программы является обеспечение всем необходимым тех работников, которые работают над собственными идеями. Так, благодаря этой программе на рынке появилась детская игрушка *Speak'n'Spell* — первая игрушка, в состав которой входил микрочип, позволяющий игрушке воспроизводить звуки. Ее появление стало началом нескончаемого потока говорящих игрушек, которые принесли компании не один миллион долларов [5].

Множество прекрасных идей для создания новинок компания может получить, общаясь со своими потребителями. Разнообразные исследования позволяют выяснить потребности и пожелания клиентов, анализ вопросов и жалоб приводит к созданию новых товаров, лучше удовлетворяющих существующие потребности, встречи инженеров и продавцов с покупателями позволяют получить всю информацию из первых рук, т.е. у непосредственных потребителей. Так, например, компания *3M* использовала фокус-группы для того, чтобы добиться твердого положения на рынке чистящих и моющих средств рядом с такими уже известными конкурентами, как *SOS* и *Brillo*. Она первой проре-

агировала на жалобы потребителей, которых не устраивали существующие моющие средства из-за того, что они царапали их дорогую кухонную посуду. С учетом пожеланий потребителей компания разработала высокоэффективное средство Scotch-Brite Never Scratch (чисто без царапин), которое не причиняет вреда посуде [6].

Компании могут многому научиться, просто наблюдая за покупателями и общаясь с ними. *United States Surgical Corporation (USSC)* создала большую часть своих хирургических инструментов в тесном взаимодействии с хирургами. Компания первой отреагировала на первые эксперименты с лапароскопией — малотравматичным оперативным вмешательством в органы брюшной полости. Для проведения данной операции необходима крошечная телекамера и набор длинных тонких инструментов. В последние годы внимание *USSC* переместилось от маркетинга отдельных хирургических инструментов к предложению полных наборов товаров и услуг, чтобы помочь больницам добиваться приемлемой стоимости хирургических услуг. Теперь, помимо общения с хирургами, компания приглашает в свои офисы представителей отдела снабжения, финансового отдела и других отделов больниц-заказчиков, чтобы выслушать их и обменяться информацией. В настоящее время компания *USSC* занимает около 58% рынка инструментов для проведения лапароскопии [7].

Кроме того, потребители иногда сами создают новинки. Компании могут получать прибыль, находя такие товары и выводя их на рынок. Иногда потребители находят новые способы применения уже известных товаров. Например, компания *WD-40*, производитель многофункциональных смазочных веществ и растворителей для домашнего пользования, выступила спонсором ежегодного конкурса, направленного на получение информации от покупателей о новых областях применения своего товара. В результате таких конкурсов компания получает от потребителей информацию о новых способах применения своего товара (врезка “Маркетинг в действии 8.1”). Именно таким образом косметическая компания *Avon* узнала от своих потребителей о новом применении увлажняющего масла для ванны *Skin-So-Soft*. Вот уже несколько лет потребители используют это масло не только для принятия ванн, но и для защиты от насекомых. В то время как одни потребители принимают ванну, наслаждаясь ароматом масла, другие используют то же косметическое средство в качестве защиты от насекомых. С учетом полученных сведений компания *Avon* решила выпустить на рынок свой новый продукт — *Skin-So-Soft Moisturizing Suncare Plus* (увлажняющий крем, защищающий кожу от воздействия ультрафиолетовых лучей), который предлагает три уровня защиты — защиту от насекомых, защиту от воздействия ультрафиолетовых лучей SPF 15 и прекрасное увлажнение кожи [8].

Маркетинг в действии 8.1

WD-40: новые способы применения

В любой американской семье вы непременно найдете в кладовке не только рулетку и молоток, но и WD-40. Появившись впервые в 1953 году для предотвращения появления ржавчины и коррозии на ракетах класса Atlas, WD-40 получил свое название в результате 40-й, и последней, попытки создать водоотталкивающую формулу (Water Displacement). За прошедшие 40 лет WD-40 занял особое положение на американском рынке. Сегодня ему принадлежит 80% американского рынка многофункциональных смазочных веществ.

Компания использует все возможные способы для продления жизненного цикла этого товара, в том числе выявление новых способов применения этого популярного средства. Большинство свежих идей попадают в компанию от участников конкурсов потребителей, которые компания проводит ре-

гулярно. Победители получают денежные призы. Многие потребители представили свои идеи в рекламной кампании, проведенной WD-40, “Всегда существует еще один способ применения”.

Некоторые конкурсанты предлагают простые, но необычные способы применения WD-40. Примером подобного применения может служить идея одной учительницы, которая предложила использовать WD-40 как средство для чистки старых досок в аудиториях. “Невероятно, но факт, — говорит она, — доска становится как новая.” Другие конкурсанты также предлагают довольно необычные способы применения. Первое место среди них заняла женщина из Калифорнии. Ее маленький длиннохвостый попугайчик свалился с ее плеча на клейкую бумагу — ловушку для мышей. После тщетных попыток освободить своего любимца, женщина окончательно прилипла вместе со своим попугайчиком к этой противной бумаге. Ветеринар, к которому она обратилась, освободил их с помощью старого доброго WD-40. А некоторые случаи выглядят крайне странно. Один из конкурсантов рассказал, что после того как он побрызгал своего попугая WD-40, тот улетел и больше не возвращался.

Сегодня практически все знают, что WD-40 используется в качестве смазки для любых механизмов, антикоррозийного покрытия, для смазки дверных шарниров, заклинивших дверей, ящиков столов, окон, замков и т.д. Помимо того, многие применяют WD-40 для удаления наклеек со стеклянной посуды, пластика и металлических приборов; для удаления жевательной резинки с волос и ковра, следов подошв на виниловом полу, а также для удаления рисунков, сделанных карандашом, с любой поверхности. Независимо от того, карандаш это или жевательная резинка, прилипшая к стене или застрявшая в волосах, WD-40 быстро и эффективно поможет вам справиться с этими проблемами. Например, с помощью WD-40 легко устранили разноцветную радугу с обоев, мастерски нарисованную двухгодовалой дочуркой одного из потребителей.

Конечно же, столь многочисленные способы применения положительно сказываются на уровне продаж WD-40. Но известны примеры и иного рода. Вот, например, что произошло в одном из Denverских кафе. Молодой человек, задумавший проникнуть в это кафе через вентиляционный люк, для уменьшения своих размеров снял всю одежду. Однако такая подготовка не помогла, все же он застрял в этом отверстии, откуда и был извлечен местными пожарными с помощью немалой дозы WD-40. А вот случай, происшедший с морским офицером, который использовал WD-40 для того, чтобы отпугнуть разъяренного медведя. Или случай, который описал студент одного колледжа. Его любвеобильный друг, проживающий, по несчастью, в соседней комнате, не давал спать по ночам не только рассказчику, но и всему студенческому общежитию. Однако рассказчик не растерялся — он смазал безбожно скрипевшие пружины кровати своего друга WD-40 и тем самым решил всеобщую проблему.

Часть потребителей используют WD-40 для чистки кистей для рисования, обновления старого принтера и лент печатной машинки, для того чтобы снег не прилипал к лопате и для удаления трудновыводимых пятен от воды и пены на дверях душевой кабинки и на стенах ванной комнаты. А один практичный кладбищенский смотритель использует WD-40 для очищения надгробных камней от грязи. Многие любители рыбалки утверждают, что, побрызгав немного WD-40 на наживку, они тем самым увеличивают свой улов. Некоторые потребители делятся секретом успешной игры в гольф и боулинг: нужно просто брызнуть немного WD-40 на мячи и клюшки для гольфа или на шары, если вы играете в боулинг.

WD-40 используется для того, чтобы освободить практически любые застрявшие предметы, включая пальцы слесаря, застрявшие в сантехническом оборудовании, голову мальчика, застрявшую в детском туалетном сидении, и корову, застрявшую головой в заборе. Как сообщает злосчастный фермер: “Мы просто брызнули немного WD-40 ей на шею, и она легко высвободилась из забора”. Большинство фермеров и тренеров скаковых лошадей пользуются WD-40 для распутывания гривы и хвоста животных, очистки грязи с копыт. А вот случай, происшедший с мужчиной из Флориды, который совершенно неожиданно изобрел абсолютно оригинальный способ применения WD-40. Когда современные пираты взяли на бордаж его лодку, он просто ударил одного из них по голове баллончиком WD-40 и выбросил его за борт.

Источники: многочисленные пресс-релизы компании WD-40, подготовленные “Phillips-Ramsey Advertising & Public Relations, San Diego, California”. Также см. статью *Teresa Buyikian*. *New Ads from Phillips-Ramsey Promote Alternative Uses for WD-40//Adweek*, April 13, 1998, p. 4.

Еще одним источником идей новых товаров является анализ деятельности *конкурентов*. Реклама дает представление об их новых товарах; их 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 Taugus 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 Taugus — от Audi, индикатор топлива — от Toyota Supra, система хранения запасной шины и домкрата — от BMW 528e; от конкурентных моделей заимствованы около 400 прогрессивных элементов конструкции автомобиля. Компания повторила этот прием при обновлении модели Taugus в 1992 году [9].

Дистрибьюторы, поставщики и прочие источники также помогают в поиске новых идей. 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. Поставщики могут рассказать о перспективных материалах и технологиях, которыми можно воспользоваться при создании новых товаров. Источниками идей являются и отраслевые журналы, выставки и семинары, и государственные учреждения, и консультанты по новым товарам, и рекламные агентства, компании, осуществляющие маркетинговые исследования, университетские и коммерческие лаборатории, изобретатели и т.п.

Отбор идей

Цель этапа генерации идей состоит в том, чтобы предложить их как можно больше. Цель последующих этапов — *уменьшить* это число. Первым шагом на этом пути является **отбор идей**, в ходе которого из массы проектов выбирается несколько осуществимых, на которых в дальнейшем будет сосредоточено внимание. Стоимость создания нового товара быстро растет от этапа к этапу, поэтому компания хочет как можно раньше забраковать непригодные предложения и выявить наиболее перспективные. Как сказал один специалист: “Трое подчиненных могут выдвинуть 40 разнообразных идей за считанные минуты. Но для компании важнее наладить постоянное поступление более взвешенных перспективных идей, полученных лабораториями, группами исследователей, в процессе маркетинговых исследований и т.д.” [10].

Большинство компаний требуют от своих служащих письменного изложения идей новых товаров на стандартных бланках. В такой форме их легко оценивать комиссии по разработке новых товаров. В заявку включаются название проекта, описание целевого рынка и конкурентной ситуации, а также приблизительные оценки емкости рынка, цены товара, времени и средств, необходимых на разработку, издержек производства и срока окупаемости. Комиссия оценивает эту заявку, используя ряд стандартных критериев. Например, в *Као Сотрану*, крупнейшей в Японии компании, занимающейся потребительскими товарами, такому комитету понадобятся ответы на следующие вопросы. Действительно ли данный товар полезен потребителям и обществу? Какие выгоды он принесет нашей компании? Насколько он совместим с целями и стратегиями компании? Хватит ли у нас специалистов, опыта и средств для его успешной разработки? Будет ли он иметь большую по

сравнению с товарами конкурентов потребительскую ценность для покупателей? Легко ли его рекламировать и распространять? Многие компании используют собственные тщательно разработанные системы оценки и отбора идей новых товаров.

Разработка и проверка концепции

Отобранную идею теперь предстоит превратить в **концепцию товара**. Понятия *идея*, *концепция* и *имидж товара* имеют вполне определенный смысл, и их нельзя путать. *Идея товара* — это общее описание товара, который компания могла бы предложить на рынке. *Концепция товара* — это идея, разработанная и сформулированная с точки зрения значимых для покупателя характеристик товара. *Имидж товара* — это представления покупателей о реальном или потенциальном товаре.

Разработка концепции

Предположим, компания *Toyota* собирается освоить серийное производство своего экспериментального электромобиля. Поскольку этот автомобиль работает на водороде, полученном из метилового спирта, он практически не загрязняет окружающую среду, в отличие от обычного двигателя внутреннего сгорания. Кроме того, широкое распространение метанола обеспечивает автомобиль неисчерпаемым источником топлива, что также выгодно отличает его от электромобиля, представленного компанией *GM*, которому после 90 миль пробега требуется подзарядка, которая может отнять от 3 до 12 часов [11].

Задача *Toyota* — развить идею этого нового товара в альтернативные концепции товара, выяснить степень привлекательности каждой из них и выбрать лучшую. Для автомобиля, работающего на подобном топливе, она могла бы разработать такие концепции товара.

- *Концепция 1.* Недорогой автомобиль среднего класса, предназначенный в качестве второго семейного автомобиля для поездок по городу. Незаменим в поездках по магазинам и к друзьям.
- *Концепция 2.* Спортивный малогабаритный автомобиль среднего класса для молодежи.
- *Концепция 3.* Недорогой малогабаритный автомобиль, предназначенный для экологически сознательных потребителей, которых интересует средство передвижения с невысоким расходом топлива и низким уровнем загрязнения.

Тестирование концепции

Под *тестированием концепции* подразумевается проверка ее воздействия на группы целевых потребителей, которых знакомят со словесным описанием или с опытными образцами. Так, приведенную выше концепцию 3 можно представить так.

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 фактически не наносит ущерба окружающей среде. Развивает скорость до 80 миль в час, одного галлона топлива хватает для поездки на расстояние в 66 миль. В отличие от других электромобилей, не нуждается в подзарядке. Стоимость с полным комплектом оборудования — 18 тысяч долларов.

Иногда для тестирования достаточно словесного описания или рисунка. Однако более подробное знакомство с концепцией повысит надежность результатов. Виртуальная реальность — один из современных способов сделать представляемые концепции более “осязаемыми”. Необходимое оборудование состоит из компьютера и сенсорного устройства (очков или перчаток). Например, 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 сфера их применения неуклонно расширяется [12].

После ознакомления покупателей с концепцией их можно попросить высказать свое мнение, ответив на вопросы, приведенные в табл. 8.1. Эти ответы помогут компании решить, какая из концепций обладает наибольшей привлекательностью. Так, предположим, что во время последнего опроса о намерении приобрести продемонстрированный товар 10% респондентов ответили утвердительно, а еще 5% сказали, что, вероятно, купили бы. Экстраполируя эти результаты на весь целевой рынок, можно узнать величину предполагаемого объема продаж. Разумеется, это весьма приблизительная оценка, и относиться к ней следует с осторожностью. Обычно она завышена, поскольку покупатели не всегда реализуют свои намерения.

Таблица 8.1. Вопросы для проверки концепции электромобиля

-
1. Понятна ли вам концепция электромобиля?
 2. Считаете ли вы достоверными объявленные технические характеристики электромобиля?
 3. Каковы, на ваш взгляд, основные преимущества электромобиля по сравнению с обычным автомобилем?
 4. Какие технические характеристики этой машины вы предложили бы усовершенствовать?
 5. Для каких целей вы предпочли бы использовать электромобиль, а не обычный автомобиль?
 6. Какова, по вашему мнению, приемлемая цена электромобиля?
 7. Кто будет участвовать в принятии решения о покупке такого автомобиля? Кто будет им пользоваться?
 8. Купили бы вы такой автомобиль? (Скорее всего, да; Вероятно, да; Вероятно, нет; Скорее всего, нет)
-

Большинство компаний, прежде чем запускать товар в производство, предпочитают проверить его концепцию. Так, например, компания *Richard Saunders Inc.* ежемесячно тестирует с помощью своей методики *Acu Poll* около 35 концепций товара в 100 бакалейных магазинах, разбросанных по всей стране. При проведении исследования выясняется мнение потребителей о степени новизны товара, его отличиях от аналогичных товаров и суждение о соотношении потребительской стоимости и цены и, естественно, то, насколько потребитель заинтересован в покупке нового товара [13].

Разработка стратегии маркетинга

Предположим, тестирование показало наибольшую привлекательность концепции 3. Теперь предстоит разработать **стратегию маркетинга** нового автомобиля.

Формулировка стратегии маркетинга состоит из трех частей. В первой части описываются целевой рынок, предполагаемое позиционирование товара, а также предполагаемый объем продаж, доля рынка и величина прибыли на первые несколько лет производства.

Целевой рынок включает лиц молодого возраста, получивших высшее образование, молодые семейные пары и небольшие семьи со средним или высоким уровнем дохода, ищущие 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 электромобилей, не нуждающийся в периодической подзарядке. В первый год компания намерена продать 100 тысяч единиц товара при убытках не больше 15 миллионов долларов. Во второй год планируется продать 120 тысяч автомобилей с прибылью 25 миллионов долларов.

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

В предложение планируется включить три цветовых варианта товара, как с системой кондиционирования и механическим приводом, так и без них. Розничная цена составит 18 тысяч долларов с 15%-ной скидкой для дилеров. Дилеры, продавшие в месяц свыше десяти автомобилей, получат дополнительную скидку 5% с каждого проданного в этом месяце автомобиля. Рекламный бюджет составит 20 миллионов долларов 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 100 тысяч долларов; цель исследований — выяснить, кто входит в круг покупателей и насколько последние удовлетворены качествами товара.

В третьей части приводятся величины объемов продаж и нормы прибыли, которых компания намеревается достичь в течение первых нескольких лет реализации товара, и дается описание стратегий отдельных элементов маркетингового комплекса.

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 годы продаж предполагается повысить цену. Общий размер рекламного бюджета планируется ежегодно увеличивать на 10%. Расходы на маркетинговые исследования на второй год продаж будут сокращены до 60 тысяч долларов в год.

Экономический анализ

Теперь, когда концепция товара и маркетинговая стратегия сформулированы, возникает вопрос: какими же будут показатели объемов продаж, доли рынка и прибылей от продажи нового товара и будут ли они соответствовать запланированной в проекте маркетинговой стратегии? Процедура поиска ответа носит название **экономического анализа**. В случае 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-иссле-

довательские разработки, производство, бухгалтерский и финансовый учет. Полученные данные используются для оценки финансовой привлекательности нового товара.

Создание прототипов

До сих пор товар существовал в форме словесного описания, чертежа или модели. Если проект успешно выдержал проверку на финансовую привлекательность, он переходит в стадию **создания прототипа** — первых опытных образцов; созданием прототипов занимаются технологический или научно-исследовательский отделы. Следует помнить, что, начиная с этого момента, расходы на разработку товара существенно возрастают. На этом этапе станет ясно, осуществима ли идея на практике.

Работа над прототипом начинается с создания одного или нескольких опытных образцов. Последние, с одной стороны, должны демонстрировать все преимущества как технологии, так и дизайна будущего товара, а с другой — производиться в более или менее короткие сроки с издержками, не превышающими отведенного бюджета. Время, необходимое для того, чтобы создать удачный образец, колеблется от нескольких дней до нескольких лет. Готовые прототипы подвергаются испытаниям в лабораторных и полевых условиях, цель которых — убедиться, что изделие работает безопасно и надежно. Рассмотрим некоторые примеры испытаний в полевых условиях [14].

- Компания *Mattel* гарантирует, что в течение года с ее Барби-ныряльщицей ничего не произойдет, потому что тестируемые экземпляры способны плавать и двигать ногами в воде на протяжении 15 часов без перерыва. Но поскольку товар предназначен для потребителей, известных своей тягой к экспериментам (например, попробовать откусить или оторвать что-нибудь), компания проводит и другой тест: на прочность. Для этого ноги куклы сжимаются двумя стальными челюстями. После того как кукла прошла этот тест, компания уверена в том, что ее продукция совершенно безопасна для детей.
- Компания *Shaw Industries* платит наемным рабочим 5 долларов в час за то, что они ходят туда-сюда по длинным дорожкам — образцам ковров — 8 часов в день. В среднем каждый рабочий проходит в день 14 миль (22,5 км). Один из таких рабочих читал 3 книги за неделю, гуляя по дорожкам, и сбросил 40 фунтов (18 кг) за 2 года своей работы в этой компании. Подсчитав шаги гуляющих, работники компании пришли к выводу, что 20 тысяч шагов равны в среднем нескольким годам обычной “жизни” ковра.

Обладая всеми необходимыми функциональными качествами, прототип должен еще производить нужное впечатление. Для электромобиля важны безопасность и добротность. Следует выяснить, что убеждает покупателей в добротности машины. Для одних — это звук захлопывающейся дверцы, для других — положительные результаты аварийных испытаний. Принимающим участие в испытаниях потребителям предлагается опробовать автомобиль на ходу и дать оценку его качествам.

Пробный маркетинг

Прототипы, успешно выдержавшие тест на качество и надежность и тесты с участием покупателей, переходят в стадию **пробного маркетинга**, на которой товар и маркетинго-

вая программа проходят проверку в условиях, близких к рыночным. Пробный маркетинг предоставляет маркетологу возможность опробовать маркетинговый комплекс 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.

Необходимые масштабы пробного маркетинга различны для каждого нового товара. 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 не содержащий кофеина кофе Folger's без пробного маркетинга; не проводила обычного пробного маркетинга и компания *Pillsbury*, выпуская на рынок подслащенную овсянку с добавлением орехов и изюма Chewy. Однако если выведение нового товара требует значительных капиталовложений либо руководство не уверено в товаре или правильности выбранной программы маркетинга, компании потребуются 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. А компания *Frito-Lay* 18 месяцев испытывала на трех рынках по меньшей мере пять разновидностей своей легкой закуски с пониженным содержанием жира Baked Lays [15].

Естественно, что затраты на пробный маркетинг довольно высоки. Однако они не так уж и велики по сравнению с убытками, которые компания может понести, если потребители плохо воспримут товар. Так, компания *Unilever*, расположенная в Лондоне, на собственном горьком опыте убедилась в необходимости проведения пробного маркетинга. Загоревшись идеей производства нового стирального порошка Power с марганцевым катализатором, компания решила пренебречь пробным маркетингом, посчитав его пустой формальностью и тратой времени. Идея использования запатентованного марганцевого катализатора и ускорителя химических реакций Accelerator так понравилась руководству компании, что, даже пренебрегая предостережениями их самого главного конкурента, компании *Procter & Gamble*, *Unilever* начала массивную рекламу по всей Европе и запустила процесс производства нового порошка. Эта ошибка обошлась компании в 300 миллионов долларов. Специалисты *Procter & Gamble* неоднократно предупреждали руководство компании *Unilever* об опасности использования таких компонентов в стиральном порошке, мотивируя это тем, что новый порошок не просто выводит пятна и отбеливает, но и разрушает структуру ткани. Проигнорировав все предупреждения, компания *Unilever* потерпела неудачу. Конечно же, нельзя однозначно утверждать, что *Procter & Gamble* руководствовалась чисто альтруистическими соображениями. Скорее всего, скрытым мотивом остановить выпуск продукции компании *Unilever* было намерение *Procter & Gamble* запустить давно известный в Европе стиральный порошок Ariel под новой торговой маркой Ariel Future. *Procter & Gamble* использовала провал порошка Power в рекламной кам-

пании своего нового товара, используя цветные фотографии, на которых были изображены лохмотья — результат стирки порошком Power, и чистая одежда, выстиранная Ariel [16].

В последнее время маркетологи при проведении пробного маркетинга нередко обращаются к высоким технологиям и Интернету (врезка “Маркетинг в действии 8.2”).

Маркетинг в действии 8.2

Виртуальная реальность в пробном маркетинге: будущее уже наступило

Душный субботний полдень. Притормозив около супермаркета и оставив машину на стоянке, вы входите в магазин, собираясь купить несколько бутылок с холодным напитком по пути на теннисный корт. Миновав в отделе № 5 ряд стеллажей, замечаете знакомые этикетки, снимаете с полки одну из бутылок, повертев ее, находите ценник и, захватив еще несколько, направляетесь к кассе. Хорошо знакомая ситуация, не правда ли? Так мы обычно совершаем покупки. Но в этот раз события происходят не в настоящем супермаркете, а на экране компьютера.

Виртуальный магазин *Simul-Shop*, в котором вы только что побывали с любезного разрешения компании *Gadd International Research*, разработавшей этот программный продукт, представляет одну из первых попыток использовать фантастические возможности виртуальной реальности для пробного маркетинга и тестирования концепций. *Simul-Shop*, поставляемый на компакт-дисках пакет программ, моделирует ситуации совершения покупок, позволяя фиксировать реакцию покупателя на такие факторы, как размещение товара на полках, внутренняя планировка магазина, дизайн упаковки и т.п. Пусть некий производитель сухих завтраков желает проверить реакцию покупателей на новый внешний вид упаковки и размещение товара на полках. Запустив программу непосредственно с рабочего стола компьютера, покупатель — участник теста — оказывается перед входом в виртуальный магазин и, щелкнув кнопкой мыши, попадает в нужный отдел. Здесь он может прогуливаться вдоль стеллажей, брать в руки любые товары, поворачивать их и рассматривать этикетки, — все как в настоящем магазине, за исключением разве того, что нельзя раскрыть упаковку и попробовать содержимое на вкус. Действия покупателя сопровождаются соответствующими обстановке звуковыми и визуальными эффектами, а виртуальный “проводник” отвечает на его вопросы.

Экран компьютера — это лишь один из множества способов демонстрации виртуальных объектов. Корпорации *Alternative Realities Corporation (ARC)* принадлежит павильон виртуальной реальности *VisionDome* — амфитеатр, в котором изображение проецируется на большой экран, обеспечивающий круговой обзор, а зал вмещает до 40 зрителей. Павильон похож на театр *IMAX*, но имеет одно существенное отличие — он интерактивный. Один из сотрудников *ARC*, знакомясь, например, с виртуальной моделью автомобиля, рассказывает, что “покупатель имеет возможность рассмотреть ее в трехмерном изображении и под любым углом зрения, увидеть автомобиль на ходу и даже «собрать» модель по своему вкусу”. “Сидящий внутри виртуального трактора имеет возможность увидеть его в действии в любой рабочей обстановке, — сообщает конструктор компании *Caterpillar*, производящей сельскохозяйственную технику. — Возможности *VisionDome* как инструмента маркетинговых исследований и продажи уникальны: он позволяет «погружать» зрителя вовнутрь объекта.”

Как инструмент маркетинговых исследований виртуальная реальность обладает важными преимуществами, в первую очередь относительной дешевизной. Полная стоимость исследования с использованием пакета *Simul-Shop*, включая предварительную настройку программ и работу с 75–100 покупателями, составляла в 1997 году около 20 тысяч экю. Виртуальный маркетинг доступен тем компаниям, которые не могут позволить себе полномасштабное тестирование или макеты в натуральную величину для всех цветовых, размерных и иных разновидностей своего товара. Другим преимуществом виртуальных средств является возможность приспособлять их к особенностям бизнеса разных компаний. Виртуальный магазин позволяет, в соответствии с желанием и нуждами компании, разместить почти неограниченное число вариантов одного и того же товара разной формы, внешнего вида или вкуса, смоделировать любую обстановку — интерьер продуктового магазина, автомобильный салон, ферму, поле или автостраду. Интерактивность виртуальных средств позволяет маркетологу разрабатывать дизайн товара и маркетинговую программу в тесном контакте со своим клиентом.

Наконец, виртуальная реальность существенно облегчает тестирование одного и того же товара в нескольких странах. С ее помощью маркетологи получают возможность использовать один и тот же стандартный подход для оценки товара в любой точке планеты. Например, международной компании, желающей методом виртуальной продажи провести исследование в Северной и Южной Америке, Европе, Азии и Австралии, достаточно создать несколько виртуальных магазинов, в которых внутренняя обстановка, ассортимент товаров и валюта были бы воссозданы с учетом особенностей регионов исследования. Виртуальный магазин позволит быстро обследовать несколько близлежащих географических точек. Результаты исследования, показывающие, в какой из стран условия для выхода товара на рынок наиболее благоприятны, передаются в штаб-квартиру по электронной почте.

Однако у виртуальных средств исследования есть и недостатки. Имитация никогда не бывает полностью адекватной действительной обстановке. Неясно также, насколько искренни реакции респондента в таких условиях. Что же ожидает виртуальный маркетинг в будущем? По мнению некоторых маркетологов — пионеров виртуального маркетинга, у него большое будущее не только при исследованиях, но и при торговле. Виртуальным магазинам предсказывают в будущем роль основных каналов непосредственных личных контактов с покупателями — контактов, предметом которых станут не только маркетинговые исследования, но и продажа товаров и услуг. Большая роль в исследованиях будущего отводится также Интернету, а виртуальные магазины действуют в Web уже сегодня. Как заметил один обозреватель: “О таких вещах я читал в книжках научной фантастики, когда был маленьким. Это дело будущего”. Для многих маркетологов будущее уже наступило, и это будущее — виртуальная реальность.

Источники: выдержки из статей Raymond R. Burke. Virtual shopping breakthrough in marketing research//Harvard Business Review, March–April 1996, P. 120–131; Tom Dellacave Jr. Curing market research headaches//Sales and Marketing Management, February 1997, P. 47–48, 52. См. также статью Tim Studt. VR Speeds Up Car Designs//Resear & Development, Mach 1998, p. 74.

Коммерциализация

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 выведения нового товара на рынок, которая потребует значительных затрат. Необходимо построить или арендовать производственные площади. Первый год продаж требует от компании, выпускающей фасованные товары, например, значительных инвестиций в рекламу и стимулирование сбыта. Их величина колеблется от 10 до 200 миллионов долларов.

Компания, выводящая новый товар на рынок, должна прежде всего выбрать для этого *подходящий момент*. Если новый электромобиль компании *Toyota* приведет к уменьшению продаж других автомобилей компании, его выпуск стоит отложить. Если электромобиль можно усовершенствовать или наблюдается спад в экономике, компания может подождать с его производством до следующего года.

Затем компания должна определить, *где* поступит в продажу новый товар — в одном месте, в регионе, на национальном или международном рынке. Очень немногие компании имеют смелость, капитал и возможности запустить новый товар сразу на национальный или международный рынок. Обычно разрабатывается *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, давно работающие на международном рынке, практикуют поступательное освоение глобального 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. Однако компании международного размаха все чаще предпочитают наступление на рынок методом интенсивного глобального штурма. *Procter & Gamble* так поступила со своей ассортиментной группой подгузников *Rampers 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 еще до того, как *P&G* успевала организовать распространение в глобальном масштабе. В случае *Rampers Phases*, однако, компания выпустила новый товар на глобальные рынки в течение первого месяца его выпуска на рынок США. Она планировала выставить товар на полках магазинов в 90 странах в течение всего лишь 12 месяцев после его выведения на рынок. 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 [17].

Ускоренная процедура разработки нового товара

В практике многих компаний описанные выше стадии процесса разработки товара следуют одна за другой в строгой очередности. При таком подходе, называемом **последовательной разработкой товара**, 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 высоким риском проектов. Однако его низкая скорость сама по себе представляет угрозу успеху проекта. В условиях быстро меняющегося, высококонкурентного рынка разработка по принципу “медленно, но надежно” может стать причиной провала товара, потери прибыли, крушения позиций на рынке. Ускорение “движения к рынку” и сокращение времени разработки становятся насущной необходимостью во всех отраслях экономики.

Сегодня все больше компаний отказываются от метода последовательной разработки и отдают предпочтение более быстрой и гибкой **параллельной разработке товаров**. Этот подход предполагает тесное сотрудничество между различными отделами компании и совмещение во времени нескольких этапов разработки, что позволяет сэкономить время и повысить эффективность работы. Вместо того чтобы переводить новый товар из отдела в отдел, в компании собирается команда, состоящая из представителей различных отделов и сопровождающая новый товар от начала до конца. В такие команды, как правило, входят маркетологи, экономисты, дизайнеры, технологи, юристы, а иногда поставщики и потребители.

Высшее руководство определяет для команды разработки товара общее стратегическое направление, но никакой четко очерченной идеи товара или рабочего плана. Оно ставит перед командой жесткие, на первый взгляд противоречивые цели — “выпустить тщательно спроектированные и высококачественные 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 остальные двигаются дальше.

Воспользовавшись параллельным подходом к разработке новых товаров, компания *Allen-Bradley*, производитель средств для автоматизации управления производством, смогла значительно улучшить свое положение на рынке. Раньше, в последовательном процессе разработки, все сотрудники компании были вовлечены в своеобразную эстафетную гонку: отдел маркетинга передавал идею нового товара дизайнерам, которые самостоятельно разрабатывали концепцию товара. Затем разработанную концепцию товара передавали технологам, которые, исходя из собственных представлений о новом товаре, создавали дорогостоящие прототипы товаров и передавали их непосредственным изготовителям, которые сушили голову над тем, как же наладить серийное производство этой штуковины. Наконец, по прошествии долгих лет и доброго десятка дорогостоящих экспериментов и ошибок, отдел маркетинга должен был вывести новый товар на рынок. Маркетологи справедливо считали данную задачу невыполнимой, потому что цена товара была непомерно высока, а сам он безнадежно устарел. Чтобы ускорить процесс разработки новых товаров, *Allen-Bradley* в настоящее время использует более быстрый, параллельный подход к разработке товаров. Вместо того чтобы передавать товар из отдела в отдел, компания собирает команду сотрудников из различных отделов, которая работает с новым товаром от начала и до конца. Результаты такого сотрудничества поражают своими масштабами. Так, например, недавно компания разработала новую систему управления энергосистемой всего лишь за два года. При использовании старого подхода для достижения таких же результатов компании понадобилось бы 6 лет.

Компания *Black & Decker* использовала параллельный подход — то, что она называет перекрестным проектированием, — при разработке новой ассортиментной группы инструментов *Quantum*, предназначенной для серьезных любителей мастерить. Команда *Quantum* состояла из 85 сотрудников компании *Black & Decker*, собранных по всему миру. Перед ними стояла непростая задача — в максимально короткие сроки создать новое семейство электроинструментов для индивидуальных потребителей. В команду вошли технологи, финансисты, маркетологи, конструкторы, приехавшие из Соединенных Штатов Америки, Великобритании, Германии, Италии и Швейцарии. Путь от идеи до выпуска получившего самые высокие оценки потребителей семейства *Quantum* занял всего 12 месяцев, включая три месяца, в течение которых проводились исследования покупателей.

Однако параллельный подход имеет и свои ограничения. Сверхбыстрая разработка товара может оказаться более рискованной и дорогостоящей, чем медленная, но 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 конкурентные преимущества. Они способны оперативнее реагировать на изменения вкусов потребителей и запрашивать более высокие цены за более современ-

ный дизайн. Как утверждает руководитель одной из автомобильных компаний: “Все, что нам нужно, — это разработать концепцию автомобиля, изготовить его и доставить его к потребителю в кратчайшие сроки. ... Тот, кто первым этого достигнет, будет на коне” [18].

Сейчас пришло время еще раз вспомнить о новых товарах и методах их создания.

- Представьте себе, что вы удостоены почетного права выдвинуть претендентов в номинации “лучшая новинка года”. Какие товары-новинки вы предложили бы и почему? Попробуйте что-нибудь узнать о процессе создания одного из отобранных вами номинантов.
- Используя информацию о процессе создания новых товаров, которую вы нашли, выполняя предыдущее задание, предложите идею какого-нибудь нового товара (например, легкого завтрака быстрого приготовления) и набросайте план мероприятий по выведению этого товара на рынок. Используйте всю силу своего воображения при выполнении этого задания.

Маркетинговые стратегии на этапах жизненного цикла товара

После выпуска на рынок нового товара руководители компании надеются, что у него будет долгая и счастливая 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.

Кривая **жизненного цикла товара (ЖЦТ)** изображена на рис. 8.2. Она показывает изменение объема продаж и прибыли на протяжении жизненного цикла товара. Последний состоит из пяти ясно выраженных этапов.

1. *Разработка*, в ходе которой компания находит и воплощает в жизнь новую идею. В это время объем продаж равен нулю, а объемы инвестиций растут по мере приближения к заключительным стадиям процесса.
2. *Выведение на рынок*, сопровождающееся медленным ростом объема продаж. Прибыль отсутствует из-за высоких расходов на маркетинговые мероприятия.
3. *Рост*, период быстрого завоевания рынка и увеличения прибыли.
4. *Зрелость*, рост объема продаж замедляется, так как основная масса потенциальных покупателей уже привлечена. Уровень прибыли остается неизменным или снижается из-за увеличения расходов на маркетинговые мероприятия по защите товара от конкурентов.
5. *Упадок*, спад объема продаж и сокращение прибыли.

Иногда форма кривой жизненного цикла отклоняется от типичной S-образной. Это происходит в тех случаях, когда товар быстро завоевывает рынок и быстро умирает либо остается в стадии зрелости в течение очень долгого времени. Некоторые товары достигают упадка, но не умирают, а, благодаря мероприятиям по стимулированию сбыта или репозиционированию на другие сегменты рынка, вновь переживают рост.



Рис. 8.2. Изменение объема продаж и прибыли на протяжении жизненного цикла товара

Понятие ЖЦТ применимо как к целым классам товаров (например, автомобили на бензиновом двигателе), так и к разновидностям товаров (двухместные закрытые автомобили) и отдельным торговым маркам (Ford Taurus). Каждой из этих категорий присущи свои особенности ЖЦТ. Наиболее продолжительны жизненные циклы классов, для которых характерно долгое пребывание в стадии зрелости. Отдельные разновидности товаров чаще имеют типичную форму кривой. Кремы-дезодоранты, телефоны с наборным диском, грампластинки прошли обычный путь от выведения на рынок и быстрого роста к зрелости и упадку. Форма кривой ЖЦТ торговых марок очень изменчива и зависит от того, какие ответные действия предпримут конкуренты. Так, хотя товары для чистки зубов (класс) и зубные пасты (разновидность) существуют уже довольно давно, жизненные циклы их отдельных торговых марок обычно относительно короткие.

Понятие ЖЦТ применимо и к таким явлениям, как стили, мода и увлечения. Их жизненные циклы показаны на рис. 8.3. **Стиль** — это основная и своеобразная форма выражения. Например, существует стиль дома (колониальный, ранчо, стиль Cape Cod); одежды (официальная, свободная); искусства (реализм, сюрреализм, абстракционизм). После своего появления стиль может держаться в течение поколений. Стиль имеет цикл, характеризующийся несколькими периодами возобновления интереса. **Мода** — это стиль, широко распространенный в течение некоторого ограниченного промежутка времени. Стиль “а-ля школьник”, популярный в одежде 70-х и 80-х, в 90-х уступил место “небрежной ярусности”. Мода развивается поэтапно. В жизни моды можно различить медленный рост, популярность в течение определенного промежутка времени и медленное угасание.

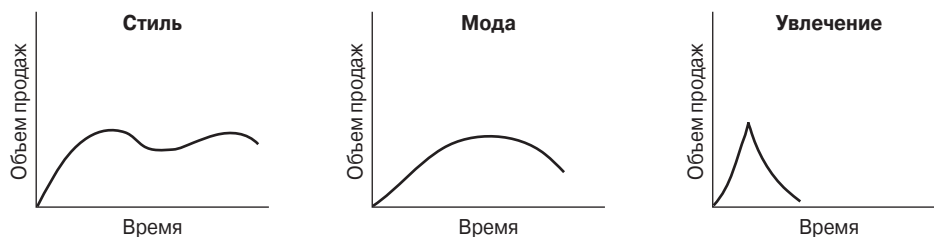


Рис. 8.3. Жизненные циклы стилей, моды и увлечений

Увлечение — это мода, которая быстро появляется, активно распространяется, рано достигает своего пика и очень быстро исчезает. Увлечения не живут долго; как правило, количество их поклонников ограничено. Одним из ярких примеров является тамагочи, увлечение которым за несколько месяцев охватило буквально весь мир, затем это всеобщее помешательство так же быстро сошло на нет. Один из специалистов, причастных к созданию этой игрушки, советует: “Выжмите из увлечения максимум, пока оно кому-то нужно”. В перечне увлечений вы непременно встретите кубик Рубика, конфеты “морские камешки”, а также куклы Beanie Babies. Увлечения быстро проходят, поскольку они не удовлетворяют никакой жгучей потребности либо, наоборот, с избытком ее удовлетворяют.

Концепцию ЖЦТ могут использовать маркетологи в качестве удобной схемы описания перспектив развития товаров и рынков. Однако использование концепции ЖЦТ для прогнозирования “поведения” товара или для разработки маркетинговых стратегий представляет некоторые практические проблемы [20]. Например, менеджеры сталкиваются с проблемами идентификации нынешнего этапа ЖЦТ, определения момента перехода товара на следующий этап, а также выявления 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, с одной стороны, определяет жизненный цикл товара, а с другой — зависит от него: текущее положение товара в ЖЦТ заставляет разрабатывать маркетинговые стратегии, наиболее приемлемые в данный момент цикла, а они, в свою очередь, влияют на поведение товара на последующих этапах жизненного цикла. Все же при аккуратном использовании концепция ЖЦТ помогает в разработке хороших маркетинговых стратегий на разных этапах жизненного цикла товара.

В начале данной главы мы подробно рассмотрели этап разработки товара. Теперь рассмотрим, какие стратегии маркетинга применяются на каждом из остальных этапов жизненного цикла.

Этап выведения на рынок

Начало **этапа выведения** характеризуется первым появлением 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 либо нет, либо она невысока, вследствие незначительного объема продаж и высоких расходов на распространение и продвижение. Много средств приходится тратить для привлечения дистрибьюторов и создания складских запасов. Расходы на продвижение относительно высоки, поскольку необходимо информировать покупателей о новом товаре и дать им опробовать его. Поскольку рынок на этом этапе обычно не нуждается в усовершенствованных товарах, компания и немногие из ее конкурентов выпускают базовые модели товара. Эти компании сосредоточивают свои продажи на тех покупателях, которые больше других готовы к покупке.

Компания, являющаяся “законодателем моды” на рынке, должна выбирать стратегию выведения товара на рынок в соответствии с выбранной стратегией позиционирования

товара. Следует учесть, что такая стратегия — это всего лишь первый этап реализации грандиозного маркетингового плана товара, рассчитанного на весь его жизненный цикл. Если “компания-пионер” выбирает в качестве стратегии выведения на рынок извлечение максимальной прибыли, то долгосрочные доходы будут принесены в жертву кратковременной выгоде. При перемещении такого товара на следующие этапы жизненного цикла необходимо будет постоянно изменять цены, методы продвижения и другие маркетинговые решения. Если эта компания с самого начала правильно разыграет свои карты, она получит прекрасный шанс для захвата и сохранения лидирующего положения на рынке.

Этап роста

Если новый товар пользуется спросом, он переходит к **этапу роста**, на котором объем продаж начинает стремительно расти. Первые покупатели продолжают покупать, 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, благодаря чему рынок сбыта расширяется. Увеличение числа конкурентов приводит к увеличению числа дистрибьюторов, и продажи стремительно растут, часто просто за счет пополнения складских запасов торговых посредников. Цены остаются теми же или слегка снижаются. Компании удерживают свои расходы на продвижение на том же или немного более высоком уровне. Информирование рынка о новом товаре остается актуальным, но теперь компания должна считаться еще и с конкуренцией.

На этом этапе наблюдается рост прибыли, поскольку расходы на продвижение соотносятся со все большим объемом продаж, а издержки на производство единицы продукции снижаются. Чтобы долго сохранять высокий уровень продаж, компания использует несколько стратегий. Она повышает качество товара, разрабатывает новые свойства и модели товара. Она осваивает новые сегменты рынка и новые каналы распространения. Главной задачей рекламы становится не ознакомление с товаром, а поощрение приверженности и решения о покупке, в нужный момент компания снижает цены, чтобы привлечь новых покупателей.

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

Этап зрелости

В определенный момент рост продаж товара замедляется, и товар переходит на **этап зрелости**. Этап зрелости обычно длится дольше предыдущих этапов и ставит перед менеджерами по маркетингу серьезные проблемы. Большинство товаров, имеющих на рынке, находится на этапе зрелости своего жизненного цикла, поэтому маркетологам в основном приходится иметь дело с товарами на этапе зрелости.

Замедление темпов роста объемов продаж происходит за счет появления большого количества производителей и товаров. В свою очередь, такое перенасыщение вызывает более жесткую конкуренцию. Конкуренты начинают снижать цены, увеличивать расходы на рекламу и стимулирование сбыта, а также на исследования и разработки для создания более совершенных моделей товара. Эти действия приводят к уменьшению 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, чтобы удовлетворить изменяющиеся потребности покупателей (врезка “Маркетинг в действии 8.3”). Менеджерам по товарам стоит не просто наблюдать и в случае необходимости защищать свой товар на этом этапе. Нападение — лучший способ обороны. Им следует предпринять определенные действия для модификации рынка, товара и маркетингового комплекса.

Используя *модификацию рынка*, компания пытается увеличить потребление существующего товара. Она ищет новых потребителей и новые сегменты рынка, как поступила компания *Johnson & Johnson*, когда попыталась продавать взрослым людям свои детские присыпки и шампуни. Менеджеры ищут также способы увеличения потребления продукции существующими покупателями. Компания *Campbell* так и поступает, предлагая новые 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, заявив: “Освободим наши шеи”.

Компания может также *модифицировать товар*, т.е. его качество, технические характеристики или стиль, чтобы привлечь новых потребителей. Она может повысить качество и производительность товара — продолжительность его использования, надежность или, например, быстрдействие, вкус. Или же она может добавить некоторые дополнительные характеристики, которые повлияют на полезность товара, его безопасность или удобство. Например, компания *Sony* продолжает изменять внешний вид и функциональные характеристики своих товарных групп Walkman и Discman, а компания *Volvo* повышает безопасность своих автомобилей. Наконец, компания может улучшить дизайн, повысив привлекательность товара. Так, производители автомобилей обновляют стиль своих автомобилей, чтобы привлечь покупателей, которым хочется иметь красивый автомобиль. Производители продуктов питания и бытовой химии для оживления покупательского спроса используют новые ароматы, цвета, ингредиенты или упаковку.

Маркетинг в действии 8.3

Цветные карандаши Crayola: долгий и красочный жизненный цикл

Компания *Binney & Smith* начала производить цветные карандаши в городе Бушкилл-Крик возле Истона, штат Пенсильвания, еще в 1903 году. Жена одного из партнеров, Эдвина Бинни (*Edwin Binney*), Алиса назвала их *Crayola Crayons* (цветные карандаши *Crayola*) — от французских слов *crayé* (брусок сухой краски) и *ola* (масло). За прошедшие с тех пор более 100 лет упаковки цветных

карандашей Crayola с надписями на 11 языках появлялись хотя бы раз практически в любой семье не только в Соединенных Штатах Америки, но еще в 60 странах по всему миру. Если попытаться соединить все карандаши, выпущенные компанией всего за один год, они опояжут земной шар четыре с половиной раза.

Вряд ли кто-то из американцев может забыть свой первый набор “64” — 64 красавца, аккуратно сложенных в знакомую зелено-желтую, открывающуюся сверху коробку с вложенной точилкой. Аромат свежераспакованной коробки “Crayola” все еще вызывает бурю эмоций у детей и навеивает людям старшего поколения самые приятные воспоминания о детстве. Компания *Binney & Smith*, ставшая теперь дочерним предприятием концерна *Hallmark*, является безусловным лидером на рынке цветных карандашей. Средний американский ребенок к десяти годам исписывает 730 карандашей. 65% американских детишек в возрасте от 2 до 7 лет берут в руки цветной карандаш по меньшей мере один раз в день и рисуют им в среднем 28 минут. Почти в 80% случаев у них в руках оказывается карандаш “Crayola”. Другую интересную информацию о продукции компании вы можете узнать на Web-сервере компании по адресу www.crayola.com/.

В каком-то смысле можно сказать, что карандаши Crayola существенно не изменились с 1903 года, когда их продавали в упаковках по восемь штук за пять центов. Crayola продолжает оставаться торговой маркой номер один, и карандаши по-прежнему изготавливаются вручную, почти так же как и тогда. Однако более внимательное знакомство с компанией *Binney & Smith* свидетельствует о том, что специалисты компании проделали огромную работу, чтобы удержать торговую марку Crayola на стадии зрелости, не позволив ей перейти в стадию упадка. В течение многих лет в семействе карандашей постоянно прибавлялись новые цвета, изменялась их форма, размеры и упаковки. Первый набор карандашей, выпущенный в 1903 году, состоял из 8 цветов (красный, желтый, синий, зеленый, оранжевый, черный, коричневый и белый), в 1949 году он насчитывал 48, а в 1958 году — 64. В 1972 году к ним добавились 8 флуоресцентных цветов — с броскими названиями типа “лазерно-лимонный”, “кричаще-зеленый” и “атомно-мандариновый”, а в 1993 году — еще 16 новых цветов, с еще более экзотичными названиями — “макарони с сыром” и “властелин пурпурных гор”. Совсем недавно специалисты компании создали новую гамму сверкающих цветов и ароматизированных карандашей, которые при контакте с бумагой начинают источать самые разнообразные запахи. Сегодня в ассортимент компании входят карандаши 96 различных оттенков, продающиеся в разнообразной упаковке, включая чемоданчик-атташе с 96 карандашами.

За многие годы своего существования, как вы убедились, ассортиментная группа Crayola компании *Binney & Smith* претерпела многочисленные изменения и расширения. Кроме того, компания *Binney & Smith* расширила семейство марки Crayola, выпустив маркеры Crayola Markers, акварельные краски, коллекционные марки, тематические наклейки. Зарегистрировав свою торговую марку, компания получила право использовать свой логотип практически на всем, начиная с коробок для завтраков и игрушек и заканчивая детскими наборами для занятий живописью в домашних условиях. Ко всему прочему, компания организовала несколько программ, которые положительно повлияли на ее отношения с потребителями. Например, в 1984 году она начала общенациональную образовательную программу Dream Makers (Нарисуй свою мечту), призванную помочь школьникам научиться рисовать и поддержать юных художников. В 1986 году компания установила бесплатную “горячую линию” 1-800-CRAYOLA. Благодаря этому она получила много полезной информации от своих потребителей. В 1994 году *Binney & Smith* начинает выпускать детский иллюстрированный журнал *Crayola Kids*, предназначенный для детей в возрасте от 3 до 8 лет. Практически каждый юный читатель мог найти в нем что-нибудь интересное: рисунки для раскрашивания, заготовки для аппликаций, разные игры и головоломки. Редакция журнала не забыла и о родителях: их вниманию предлагались рекомендации специалистов о том, как развить у ребенка любовь к чтению и творческие способности. А недавно в дополнение к журналу компания открыла Web-страницу. На ней, помимо разнообразной полезной информации, сведений об изменениях в ассортименте продукции, истории развития компании, содержится масса развлечений, предназначенных для взрослых и детей любого возраста.

Однако заметим, что не все корректировки жизненного цикла товара, предпринятые *Binney & Smith*, были восприняты потребителями с распростертыми объятиями. Например, обеспокоенная отсутствием роста объема продаж в 80-е годы, проведя маркетинговое исследование, компания решила немного изменить цветовую палитру своих товаров. Исследование показало, что дети были бы не прочь порисовать более яркими цветами. С раннего детства они носили одежду ярких цветов и

хотели раскрашивать свои рисунки такими же цветами. Поэтому в 1990 году *Binney & Smith* удалила в Зал Славы Crayola восемь цветов из освященной временем 64-цветной палитры — темно-коричневый (“неочищенная умбра”), лимонно-желтый, “кукуруза”, серо-голубой, оранжево-желтый (желтый апельсин), оранжево-красный, зеленовато-голубой (бирюзовый) и фиолетово-голубой. На смену им пришли новые современные оттенки: лазурный, ярко-оранжевый (“спелый мандарин”), “зеленые джунгли”, “фуксия”, “одуванчик”, “голубой чирок”, “королевский пурпур” и “дикая земляника”. Эти новшества вызвали среди постоянных потребителей волну протеста. Возмущенные потребители организовали Общество защиты неочищенной умбры и кукурузы (RUMPS — Raw Umber and Maize Preservation Society) и Национальный комитет по спасению лимонно-желтого цвета (National Committee to Save Lemon Yellow). Ежемесячно компания *Binney & Smith* получала около 334 звонков от встревоженных покупателей. Руководство компании было изумлено: “Мы, конечно же, знали о приверженности наших потребителей карандашам Crayola Crayons, — говорил представитель компании, — но мы и представить себе не могли, что ситуация примет столь серьезный оборот.” И все-таки количество приверженцев новых цветов превысило число их противников, и новые цвета остались. И тем не менее компания выпустила дополнительную партию карандашей старого образца в специальной коллекционной коробке и успешно распродала все 2,5 миллионов изготовленных коробок. Таким образом, торговая марка Crayola продолжает и поныне свой долгий и красочный жизненный путь.

Источники: цитируется по статьям из *Hue and Cry Over Crayola May Revive Old Colors*//Wall Street Journal, June 14, 1991, p. 81. См. также работы *Margaret O. Kirk. Coloring Our Children’s World Since ‘03*//Chicago Tribune, October 29, 1986, sec. 5, p. 1; *Judith D. Schwartz. Back to School with Binney & Smith’s Crayola*//Brandweek, September 1993, P. 26, 28; *These Crayons Smell*//Advertising Age, August 15, 1994, p. 1; *Mercedes M. Cardona. Crayola Breaks Ad Effort to Target Parents’ Nostalgia*//Advertising Age, July 21, 1997, p. 35; *Sean Mehegan. The Color of Money*//Brandweek, September 15, 1997, P. 22-23; *Ted Allen. The Endorsement: Crayola Crayons*//Esquire, January 1999, p. 16; Web-узел компании по адресу www.crayola.com/, January 1999.

Прервитесь на некоторое время и подумайте о тех товарах, которые, как и карандаши Crayola Crayons, довольно долго существуют на рынке.

- Узнайте у кого-нибудь из своих родственников или знакомых, кто пользуется бритвенными принадлежностями компании *Gillette*, как выглядела ее продукция в конце 80-х, середине 90-х годов, а затем сравните их описание с самыми последними моделями, выпущенными этой же компанией.
- Как вы считаете, являются ли последние модели по-настоящему новыми товарами или они — результат простого усовершенствования старых вариантов? Что вы можете сказать о жизненном цикле этой продукции?
- Куклы Барби компании *Mattel* уже довольно продолжительное время находятся на рынке. Как вы думаете, какой рецепт “эликсира молодости” изобрела компания, чтобы не дать кукольной красоте “состариться” и перейти в стадию упадка?

Упадок

Продажи большинства товаров и торговых марок постепенно сокращаются. Падение может быть медленным, как в случае крупяных 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**.

Уменьшение объема продаж объясняется рядом причин. Основными среди них выступают технический прогресс, изменение вкусов потребителей и рост конкуренции. При падении продаж и прибыли некоторые компании уходят с рынка. Оставшиеся могут сузить

рынок сбыта товара. Они могут отказаться от малозначимых сегментов рынка и второстепенных каналов сбыта или сократить бюджет продвижения, снизить цены.

Поддержка слабого товара может оказаться для компании слишком дорогостоящей и не только в отношении прибыли. Существует много скрытых расходов. Слабый товар может отнимать слишком много времени у менеджеров. Он нередко требует частой корректировки цен и переучета складских запасов. Он требует рекламы и внимания торгового персонала, которые лучше было бы использовать для увеличения прибыльности “здоровых” товаров. Ухудшившаяся репутация товара может вызвать сомнения покупателей по отношению к компании в целом и остальным ее товарам. Наибольшие расходы могут оказаться впереди. Поддерживая слабые товары, компания теряет возможность их своевременной замены, создает однобокий ассортимент товаров, уменьшает текущую прибыль и подрывает конкурентоспособность компании.

Все это вынуждает компанию больше внимания уделять своим стареющим товарам. Первая задача компании — выявлять товары, перешедшие на этап упадка, с помощью регулярного анализа динамики продаж, доли рынка, издержек и прибыли. Затем руководство по поводу каждого товара, находящегося в стадии упадка, должно решить, поддерживать ли его, “собрать последний урожай”, или поставить на нем крест.

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, поддержка, 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*. Оно может продать его другой компании или просто избавиться от него, распродав имущество по ликвидационным ценам. Если компания собирается найти покупателя, ей не следует выжимать из товара последние соки.

В табл. 8.2 определены ключевые характеристики каждого этапа жизненного цикла товара, а также перечислены маркетинговые цели и стратегии каждого этапа [21].

Прежде чем перейти к изучению следующего элемента маркетингового комплекса, еще раз вспомним то, что вы узнали о разработке товаров и их жизненном цикле. Товары, входящие в товарный ассортимент компании, имеют ограниченную продолжительность жизни, и их приходится заменять новыми. Но новые товары могут потерпеть неудачу — риск провала новинки так же велик, как и вероятность ее успеха. Залогом успешной новаторской деятельности являются создание такой организационной структуры, которая бы стимулировала появление идей новых товаров, тщательное планирование и методичное проведение процесса разработки новых товаров.

Таблица 8.2. Характеристики, цели и стратегии различных этапов жизненного цикла товара

	Выведение на рынок	Рост	Зрелость	Упадок
Характеристики				
Продажи	Невысокий уровень продаж	Быстрорастущий 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, сервис и гарантии	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: отказываться от неприбыльных каналов распространения
Реклама	Добиться ознакомления с товаром первых приверженцев и дилеров	Добиться ознакомления с товаром и интереса к нему массового рынка	Подчеркивать отличия и преимущества торговой марки	Сократить рекламу до уровня, необходимого для сохранения консервативных приверженцев
Стимулирование сбыта	Использовать интенсивные меры по стимулированию сбыта, чтобы заинтересовать покупателей	Сократить мероприятия по стимулированию сбыта, пожиная плоды растущего покупательского спроса	Увеличить меры по стимулированию сбыта, чтобы стимулировать переключение покупателей на свою торговую марку	Сократить мероприятия по стимулированию сбыта до минимального уровня

Источники: Philip Kotler. Marketing Management: Analysis, planning, implementation, and control, 10th ed. — Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 2000, глава 12.

Привал: обзор пройденного пути

1. Объясните, каким образом компании находят и развивают идеи новых товаров.

Компании ищут и развивают идеи новых товаров, используя огромное количество источников информации. Многие идеи появляются из *внутренних источников*. Компании используют различные формальные методы поиска и разработки идей новых товаров. Для получения новых идей, что называется из первых рук, компании проводят опросы *потребителей*, анализируют их жалобы и предложения. Ценным источником информации могут стать *конкуренты*. Компании отслеживают товары-новинки конкурентов, разбирают их на составные части, внимательно изучают и выпускают либо подобный продукт, либо усовершенствованный. Много ценной информации о проблемах, возникших у потребителей, и о возможностях товара-новинки можно узнать у *дистрибьюторов* и *поставщиков*.

2. Назовите и охарактеризуйте этапы процесса создания товара-новинки.

Процесс создания нового товара состоит из восьми последовательных этапов. Новый товар начинается с *генерации идей*. Затем следует *отбор идей*, сокращающий их количество на основе критериев, разработанных специалистами компании. Прошедшие отсев идеи проходят этап разработки *концепции товара*, на котором идея товара приобретает словесные или графические очертания. На следующем этапе происходит проверка концепции для того, чтобы определить наиболее перспективную с точки зрения потребителя. Удачные концепции переходят на этапы разработки *стратегии маркетинга* и *экономического анализа*. На этих этапах маркетологи должны проанализировать возможности производства и сбыта этого товара, его соответствие глобальным целям компании. В случае положительных результатов на этой стадии предприятие переходит к осуществлению *пробного маркетинга* и освоению серийного производства (*коммерциализации*). Таким образом, на каждом этапе принимается решение о целесообразности или нецелесообразности продолжения работ над идеей. Компания стремится свести к минимуму шансы разработки слабых идей и потери перспективных.

3. Опишите этапы жизненного цикла товара.

Каждому товару, запущенному в производство, присущ свой жизненный цикл, отмеченный рядом постоянно возникающих проблем и открывающихся возможностей. Изменение объемов продаж типичного товара характеризуется S-образной кривой, проходящей через пять этапов. Первым этапом жизненного цикла товара является этап *разработки товара*, на котором компания находит и разрабатывает идеи новых товаров. Этап *выведения на рынок* характеризуется медленным увеличением сбыта и низкой прибылью. В случае успеха товар достигает этапа *роста*, на котором происходит быстрый рост объема продаж и увеличение прибыли. Затем следует этап *зрелости*, когда рост продаж замедляется и прибыль стабилизируется. И наконец, товар переходит на этап *упадка*, на котором и объем продаж, и прибыли сокращаются. Задачей компании на этом этапе является выявление стареющих товаров и принятие решения о целесообразности продолжения их выпуска.

4. Расскажите, как стратегии маркетинга связаны с этапами жизненного цикла товара.

При *выведении* товара на рынок компания должна увязать стратегию освоения рынка со стратегией позиционирования этого товара. Компании потребуется приложить немало усилий для того, чтобы проникнуть в новые сегменты рынка и каналы распределения, проинформировать потребителей о новом товаре и добиться, чтобы потребители приняли решение о его покупке. На этапе *роста* компания продолжает активно общаться с потребителями и дистрибьюторами. На этом этапе компания стремится обойти своих конкурентов и обеспечить быстрые темпы роста объема продаж, предлагая усовершенствованные варианты товара, проникая в новые сегменты рынка и каналы распределения, изменяя методы продвижения товара и постепенно снижая цены. На этапе *зрелости* компании продолжают инвестировать в стареющий товар. Для оживления сбыта компания использует различные новаторские приемы, предусматривающие, в частности, *модификацию рынка, товара и комплекса маркетинга*. В процессе *модификации рынка* компания пытается увеличить объемы потребления существующего товара. В процессе *модификации товара* компания изменяет некоторые характеристики своего изделия, уровень качества, свойства или дизайн, чтобы привлечь новых пользователей и освоить новые сегменты рынка. В процессе *модификации комплекса маркетинга* компания старается увеличить объемы сбыта, изменяя один или сразу несколько элементов маркетингового комплекса. При вступлении товара в стадию *упадка* менеджеры должны решить, могут ли они продолжать выпуск товара в надежде на то, что конкуренты уйдут с рынка, либо стоит “собрать урожай”, снизив издержки и сохранив прежний объем продаж, или исключить товар из номенклатуры. В последнем случае товар могут продать другой компании или просто снять с производства.

Указатель важнейших терминов

Генерация идей	Последовательная разработка товара	Тестирование концепции
Жизненный цикл товара (ЖЦТ)	Пробный маркетинг	Экономический анализ
Коммерциализация	Разработка маркетинговой стратегии	Этап выведения на рынок
Концепция товара	Создание нового товара	Этап зрелости
Мода	Стиль	Этап разработки товара
Параллельная разработка товара		Этап роста
		Этап упадка

Проверочные задания и контрольные вопросы помогут вам усвоить материал, с которым вы познакомились в этой главе.

Проверочные задания

1. Оригинальные изделия, улучшенные варианты или модификации существующих товаров, новые торговые марки, которые компания создает усилиями собственных отделов исследований и разработок, называются _____.
2. Процесс разработки нового товара состоит из восьми основных этапов: _____, разработка и тестирование концепции товара, _____, экономический анализ, _____, пробный маркетинг и _____.

3. Основными источниками идей новых товаров являются _____, _____, _____ и _____.
4. _____ — идея товара, разработанная и сформулированная с точки зрения значимых для покупателей характеристик.
5. Формулировка стратегии маркетинга состоит из трех частей. В первой описывается целевой рынок, предполагаемое позиционирование товара, а также задачи по объему продаж, доле рынка и величине прибыли на первые несколько лет производства. Во второй части указываются предварительная цена, каналы распространения и маркетинговый бюджет на первый год. В третьей — _____.
6. Жизненный цикл товара состоит из пяти этапов: _____, _____, _____, _____ и _____.
7. Этап _____ ЖЦТ — это период быстрого роста объемов продаж и увеличения прибыли.
8. Этап _____ ЖЦТ — это период замедления темпов роста объемов продаж из-за уменьшения количества потенциальных потребителей.
9. По сравнению с другими этапами, этап _____ ЖЦТ характеризуется сокращением получаемой прибыли из-за низкого объема продаж и высоких затрат на распространение и рекламу.
10. На этапе зрелости действует принцип “лучшая защита — нападение”. Маркетологи на этом этапе могут модифицировать _____, _____ и _____.

Ответы. 1. Новым товаром. 2. Отбор идей, стратегия маркетинга, создание прототипов, коммерциализация. 3. Внутренние источники: потребности, конкуренты, дистрибьюторы, поставщики. 4. Концепция товара. 5. Приводятся величина объема продаж и нормы прибыли, которых компания стремится достичь в первых нескольких годах реализации товара, а также этапы роста, зрелости, упадка. 6. Разработка товарного комплекса. 7. Рост. 8. Зрелость. 9. Выявление на рынок. 10. Рынок, товар, комплекс маркетинга.

Темы для обсуждения

1. Представьте себе, что вы работаете в известной компании на должности служащего, отвечающего за поиск идей новых товаров. Как бы вы организовали процесс поиска идей новых товаров? Какие источники идей новых товаров могут принести, по вашему мнению, наибольшую пользу?
2. Известно, что от покупателей поступает меньше трети идей новых товаров. Противоречит ли этот низкий показатель маркетинговой философии, призывающей “найти потребность и удовлетворить ее”? Обоснуйте ваш ответ.
3. Компания *Vlasic Foods International* недавно разработала новые трехдюймовые чипсы, их размер в 10 раз превышает обыкновенные чипсы. Этот увеличенный вариант чипсов разработан специально для тех любителей этого продукта, которые предпочитают, чтобы чипсы лежали там, где им положено лежать, т.е. на блюде, а не на коленях. Составьте план проведения пробного маркетинга нового товара компании *Vlasic Foods International*. Какие факторы окажут самое значительное влияние на его

проведение? Какой вид пробного маркетинга вы будете использовать? Используя идеи, изложенные в этой главе, оцените шансы на успех этой новинки. Поделитесь своими соображениями с одноклассниками.

4. Проанализируйте этапы жизненного цикла следующих товаров: безалкогольного напитка, автомобиля, делового костюма, продукта питания и электробытового прибора. Проведите небольшое исследование, чтобы убедиться в точности полученных выводов. Объясните, каким образом вы выделили различные этапы ЖЦТ этих товаров. Подумайте, что произойдет с товаром, когда он окажется на этапе упадка.
5. Какой этап жизненного цикла товара является, на ваш взгляд, самым важным? На каком этапе товар подвергается наибольшему риску? На каком этапе компания получает максимально возможную прибыль? На каком этапе необходимо проявлять повышенное внимание к товару? Аргументированно поясните каждый ваш ответ.

Новые товары

Компания *Land's End* вот уже несколько десятков лет успешно занимается розничной торговлей по каталогам. Однако в последнее время усиление конкуренции привело к сокращению ее прибыли. Поэтому руководство компании решило попытаться изменить эту ситуацию. Около 40% продаж, а также 70% прибыли компания получает в течение последних 12 недель календарного года. В это предпраздничное время почтовые ящики жителей городов переполнены всевозможными каталогами. Поэтому *Land's End* начала искать новые стратегии прорыва, которые помогли бы ей выделиться среди основной массы подобных компаний. По мнению руководства компании, такая стратегия обязательно должна обеспечить долговременный эффект, так как компания распространяет в среднем около 230 миллионов каталогов в год. Критики утверждают, что компания исчерпала свои возможности в розничной торговле по каталогам. Чтобы повысить свой рейтинг, компания сделала ставку на открытие нового Web-сайта в Интернете. Посетите Web-сайт компании *Land's End* по адресу www.landsend.com.

Вопросы для обсуждения

1. Как вы думаете, почему критики утверждают, что компания исчерпала свой потенциал? Легко ли компании, торгующей по каталогам, постоянно обновлять ассортимент предлагаемых товаров?
2. Изучите Web-узел компании *Land's End*. Как вы расцениваете организацию интерактивной торговли этой компанией?
3. Стоит ли компании воспользоваться стратегией диверсификации? Если да, то какой тип диверсификации вы посоветовали бы компании принять?
4. Каким образом компания *Land's End* может укрепить свой имидж и повысить привлекательность своей странички в Интернете?

Практические задания

В любом фешенебельном районе, где расположены многочисленные «элитные» магазины, также можно найти один-два магазина, в которых представлены особые товары. На

полках этих магазинов покупатели могут найти множество товаров, неизвестных широкой публике, дорогостоящие товары, приводящие в состояние шока среднестатистических потребителей. Одной из компаний, владеющей подобными магазинами, является *The Sharper Image*. В предпраздничные дни магазины этой компании переполнены потребителями, которые хотят купить особенный подарок. В настоящее время компания занимается торговлей и с помощью своего Web-узла (www.sharperimage.com). Посетите Web-узлы компаний *The Sharper Image* и *Land's End*. Что в них общего? Как вы считаете, могла бы компания *Land's End* воспользоваться одной из стратегий, используемых компанией *The Sharper Image* на своем Web-узле? Разработайте новую стратегию для компании *Land's End*, которую она могла бы использовать для создания нового имиджа для себя и своих товаров. Несмотря на то что эти две компании продают абсолютно разные товары, обе они могут воспользоваться одинаковыми стратегиями работы с новыми товарами (особенно если организуют эффективный интерактивный маркетинг).

Условия задачи

Вы когда-нибудь слышали о пленках с восемью дорожками или видеомагнитофонах Betamax? Если слышали и вам не больше 21 года, то вы исключение. Когда-то двум этим товарам предрекали светлое будущее. Однако технологический прогресс очень часто опровергает подобные беспроигрышные пари. Сегодня одним из самых перспективных товаров на рынке аудио- и видеоаппаратуры является цифровой видеоплеер для дисков DVD. Специалисты утверждают, что высокие технологии и созданные с их помощью товары, такие как компакт-диски, плееры и так далее, проживут более долгий жизненный цикл, чем пленки с восемью дорожками и видеомагнитофоны Betamax. Тем не менее нельзя с полной уверенностью утверждать, что эти товары ожидает блестящее будущее. Один из магазинов торговой сети *Circuit City* недавно представил новинку — цифровой видеомагнитофон Express (Digital Video Express). Этот товар — улучшенный вариант цифрового видеоплеера для дисков DVD. Для использования этой новинки потребители должны купить фильм, записанный на диск, стоимостью 4,49 доллара (для сравнения, стоимость диска для DVD — в три раза выше). Потребители могут пользоваться этим диском только на протяжении 48 часов (пока не закончится право просмотра), а затем либо выбрасывают его, либо еще раз получают право на просмотр, позвонив по телефону. Стоимость повторного просмотра равна 3,25 доллара за один сеанс. За 15 долларов потребитель может стать обладателем права неограниченного просмотра. Одним из преимуществ цифрового видеомагнитофона Express является постоянно пополняющаяся с учетом спроса так называемая “видеотека”. Существенным преимуществом этой системы потребители также считают отпавшую необходимость в ночных походах в пункт проката, для того чтобы вернуть диск, и в уплате пени за несвоевременный возврат. Выглядит заманчиво, не правда ли? Так что *Circuit City* может заключать пари.

А теперь решайте

1. Выскажите свои предположения о длительности жизненного цикла нового цифрового видеомагнитофона Express. Подробно объясните, почему вы так думаете.

2. Спрогнозируйте жизненный цикл товара; какие стратегии, по вашему мнению, будут способствовать успеху этого товара на рынке?
3. Какие товары могут составить конкуренцию цифровому видеомаягнитофону Express? Как компания может защитить свой товар?
4. Представьте себе, что вы менеджер по маркетингу, работающий в компании *Circuit City*. Разработайте стратегию выведения этого нового товара на рынок. Подумайте, что вы сможете возразить потенциальным противникам. Какое влияние окажет появление этой новинки на сбыт видеопродукции (видеокассеты, лазерные диски, цифровые диски) и на видеопрокат? Оцените шансы на успех этого нового товара. Поделитесь с группой своими рассуждениями.

Примечания

1. Цитируется по статьям *Lawrence Ingrassia*. Taming the Monster: How Big Companies Can Change//Wall Street Journal, December 10, 1992, P. A1, A6; *William H. Miller*. Gillette's Secret to Sharpness//Industry Week, January 3, 1994, P. 24–30; *Linda Grant*. Gillette Knows Shaving and How to Turn Out Hot New Products//Fortune, October 14, 1996, P. 207–210; *Leslie Gevirtz*. Focus — Gillette Posts Record Results in Quarter//Reuters Financial Service release, April 17, 1997. См. также работы *William C. Symonds*. Gillette's Edge//Business Week, January 19, 1998, P. 70–77; *Symonds W.C.* Would You Spend \$1.50 for a Razor Blade?//Business Week, April 27, 1998, p. 46; *James Heckman*. Razor Sharp: Adding Value, Making Noise with Mach3 Intro//Marketing News, March 29, 1999, P. E4–E13.
2. См. книгу *Kevin J. Clancy and Robert S. Shulman*. The Marketing Revolution: A Radical Manifesto for Dominating the Marketplace. — New York: Harper Business, 1991, p. 6. См. также статьи *Robert G. Cooper*. New Product Success in Industrial Firms//Industrial Marketing Management, 1992, P. 215–223; *Christophe Power*. Flops//Business Week, August 16, 1993, P. 76–82, *William Holding, Ruskin Morgan and Richard Staelin*. Pulling the Plug to Stop the New Product Drain//Journal of Marketing Research, February 1997, P. 164–176; *Constance Gustke*. Built to Last//Sales & Marketing Management, August 1997, P. 78–83.
3. См. работы *Robert G. Cooper and Eiko J. Kleinschmidt*. New Product: The Key Factors in Success. — Chicago: American Marketing Association, 1990; *X. Michael Song and Mark E. Perry*. A Cross-National Comparative Study of New Product Development Processes; Japan and the United States//Journal of Marketing, April 1997, P. 1–18; *Jerry Wind and Vijay Mahajan*. Issues and Opportunities in New Product Development//Journal of Marketing Research, February 1997, P. 1–12; *Jean-Marie Martino*. Not Only to Succeed but to Endure//Across the Board, January 1998, p. 55; *Don H. Lester*. Critical Success Factors for New Product Development//Research Technology Management, January–February 1998, P. 36–43.
4. См. статьи *Linda Grant*. Gillette Knows Shaving and How to Turn Out Hot New Products//Fortune, October 14, 1996, P. 207–210; *Rosabeth Moss Kanter*. Don't Wait to In-

- novate//Sales & Marketing Management, February 1997, P. 22–24; *Greg A. Stevens and James Burley*. 3,000 Raw Ideas Equals 1 Commercial Success!//Research-Technology Management, May–June 1997, P. 16–27.
5. *Tim Stevens*. Idea Dollars//Industry Week, February 16, 1998, P. 47–49.
 6. *Constance Gustke*. Built to Last//Sales & Marketing Management, August 1997, P. 78–83.
 7. Более подробно об этом и других случаях можно прочитать в статьях *Jennifer Reese*. Getting Hot Ideas from Customers//Fortune, May 18, 1992, P. 86–87; *Ken Miller*. Where You Really Need to Hear Customers//Brandweek, January 20, 1998, p. 17.
 8. *Pam Weisz*. Avon’s Skin-So-Soft Bugs Out//Brandweek, June 6, 1994, p. 4.
 9. *Russell Mitchell*. How Ford Hit the Bullseye with Taurus//Business Week, June 30, 1986, P. 69–70; *Jeremy Main*. How to Steal the Best Ideas Around//Fortune, October 19, 1992, P. 102–106.
 10. *Brian O’Reilly*. New Ideas, New Products//Fortune, March 3, 1997, P. 61–64.
 11. См. статьи *David Woodruff*. The Hottest Thing in ‘Green’ Wheels//Business Week, April 28, 1997, p. 42; *Stuart F. Brown*. The Automaker’s Big-Time Bet on Fuel Cells//Fortune, March 30, 1998, P. 122C–122P.
 12. См. статьи *Raymond R. Burke*. Virtual Reality Shopping: Breakthrough in Marketing Research//Harvard Business Review, March–April 1996, P. 120–131; *Brian Silvennan*. Get ‘Em While They’re Hot//Sales & Marketing Management, February 1997, P. 47–52.
 13. *Adrienne Ward Fawcett*. Oreo Cones Make Top Grade in Poll//Advertising Age, June 14, 1993, p. 30; *Fat-Free Cupcakes? Ok; Frozen Icetea Bars? Nope*//Marketing News, February 12, 1996, p. 14,
 14. См. статью *Faye Rice*. Secrets of Product Testing//Fortune, November 28, 1994, P. 172–174.
 15. *Judann Pollack*. Baked Lays//Advertising Age, June 24, 1996, p. S2.
 16. *Laurel Wentz*. Unilever’s Power Failure a Wasteful Use of Haste//Advertising Age, March 6, 1995, p. 42; *Philip Kotler, Gary Armstrong, John Saunders and Veronica Wong*. Principles of Marketing: The European Edition. – London: Prentice Hall Europe, 1996, P. 129–133; *Robert McMath*. To Test or Not to Test//Advertising Age, June 1998, p. 64.
 17. *Jennifer Lawrence*. P&G Rushes on Global Diaper Rollout//Advertising Age, October 14, 1991, p. 6; *Bill Saporito*. Behind the Tumult at P&G//Fortune, March 7, 1994, P. 75–82; *George M. Chrysochoidis*. Rolling Out New Products Across Country Markets: An Empirical Study of Causes of Delays//The Journal of Product Innovation Management, January 1998, P. 16–41.
 18. См. статьи *Hirota Takeuchi and Ikujiro Nonaka*. The New New-Product Development Game//Harvard Business Review, January–February 1986, P. 137–146; *Craig A. Chambers*. Transforming New Product Development//Research-Technology Management, November–December 1996, P. 32–38; *Srikant Datar, C. Clark Jordan, Sunder Kekre, Surendra Rajiv and Kannan Srinivasan*. Advantages of Time-Based New Product Development in a Fast-Cycle Industry//Journal of Marketing Research, February 1997,

Р. 36–49. Очень подробное описание особенностей процесса разработки новых товаров вы можете найти в работах *Shona L. Brown and Kathleen M. Eisenhardt*. Product Development: Past Research, Present Findings, and Future Directions//Academy of Management Review, April 1995, P. 343–378; *Jerry Wind and Vijay Mahajan*. Issue and Opportunities in New Product Development//Journal of Marketing Research, February 1997, p. 1–12; *Durward K. Sobek, II, Jeffrey K. Liker and Alien C. Ward*. Another Look at How Toyota Integrates Product Development//Harvard Business Review, July–August 1998, P. 36–49; *Susanne Willsey*. Taking These 7 Steps Will Help You Launch a New Product//Marketing News, March 29, 1999, p. 17.

19. См. статьи *Martin G. Letscher*. How to Tell Fads from Trends//American Demographics, December 1994, P. 38–45; *John Grossmann*. A Follow-up on Four Fabled Frenzies//Inc., October 1994, P. 66-67; *David Stipp*. The Theory of Fads//Fortune, October 14, 1996, P. 49–52.
20. См. статьи *George S. Day*. The Product Life Cycle: Analysis and Applications Issues//Journal of Marketing, Fall 1981, P. 60–67; *Chuck Ryan and Walter E. Riggs*. Redefining the Product Life Cycle: The Five-Element Product Wave//Business Horizons, September–October 1996, P. 33–40; *Carole R. Hedden*. The Circle of (Product) Life//American Demographics, September 1996, P. 26–30.
21. Более подробно маркетинговые стратегии, используемые на различных этапах жизненного цикла товаров, рассмотрены в работе *Philip Kotler*. Marketing Management, 10th ed. — Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 2000, глава 12.