



ПРИНЦИПЫ МАРКЕТИНГА

Разработка нового товара и управление
жизненным циклом товара





Мы посвятили данную лекцию стратегии разработки новых товаров, процессу их разработки, управлению и стратегии жизненного цикла товаров.

Выживание компаний в современных условиях напрямую зависит от того, насколько успешно она разрабатывает и выводит на рынок новые товары и как формирует стратегии на разных этапах жизненного цикла товара.

Для примера рассмотрим компанию Samsung, ведущего мирового производителя электроники и одну из самых инновационных в мире компаний. Samsung производит электронику почти в каждой категории: телевизоры, планшеты и мобильные телефоны, а также полный спектр бытовой техники.

Но 20 лет назад Samsung был едва известен, он был подражателем бренда. Однако в 1993 году Samsung принял судьбоносное решение, решив обогнать соперника – компанию Sony.

Samsung нанял молодых дизайнеров и менеджеров, которые разработали новые продукты, ориентированные на высокопроизводительных пользователей. Каждый новый продукт должен был пройти тест «Wow!»: если на рынке не получалась реакция «Wow!» на новый продукт, то он возвращался в дизайн-студию.

Samsung поставил потребности клиента в основу инновационного движения. Его основная инновационная цель – улучшение качества обслуживания клиентов. Samsung обогнал Sony меньше чем за 10 лет. Сегодня годовой доход Samsung составляет 196 млрд. долларов, это в два с половиной раза больше доходов компании Sony. Несколько лет назад цель Samsung заключалась в том, чтобы удвоить свою долю на рынке смартфонов и дойти до 10 %. Но успех линейки Galaxy привел его к доле на мировом рынке до 22 %, при этом Samsung опередил Apple у которого 18,5 %.

А интеллектуальные телевизоры Samsung не только обеспечивают контроль жестов, голосовое управление и распознавание лиц, но также обеспечивают бесшовное подключение к интернету.

Но рост происходит не только из-за больших телевизоров и лучших смартфонов. Рыночная разведка и инновационная команда компании Samsung постоянно исследуют по всему миру использование продукта, поведение покупателей и тенденции в отношении образа жизни, поиск потребительской идеи и инновационные способы удовлетворения потребностей потребителей. Компания уже представила множество «умных» продуктов, в том числе линейку Smart TV, кухонные приборы и мобильные приложения, которые соединяют устройства друг с другом и тем, кто их использует.

Выпущенное устройство SleepSense от Samsung – это взгляд на будущее компании. SleepSense поможет вам управлять сном. Это плоский диск, который скользит под матрасом и обеспечивает бесконтактный мониторинг вашего сердца и дыхательных путей во время сна. Затем через приложение для смартфонов SleepSense предоставляет ежедневные оценки сна и отчеты вместе с экспертными советами и рекомендациями, основанными на вашем собственном метаболизме и других личных характеристиках. Когда SleepSense обнаруживает, что вы заснули поздней ночью, он может автоматически отключать телевизор и регулировать кондиционер для комфортного сна.

Согласно оценке количество сетевых устройств к 2020 году будет увеличено с 1 до 25 миллиардов. Samsung утверждает, что к тому времени 100 % продуктов, которые он производит, будут подключены к интернету. Двадцать лет назад мало кто мог предсказать, что Samsung сможет так быстро полностью трансформироваться из недорогого подражателя в производителя новых, стильных, высокопроизводительных, премиальных продуктов. История компании Samsung является примером компании, которая преуспевает в разработке и управлении новыми продуктами.

Стратегия разработки новых товаров

В условиях постоянно меняющихся запросов, технологий и конкуренции, компании для поддержания роста и сохранения доходов необходимо создавать новые товары и услуги.



Создание нового товара – это процесс разработки оригинального изделия, улучшенных вариантов или модификации существующих товаров, а также новых марок силами собственного отдела научных исследований и разработок компании.

Компания может получить новый продукт за счет приобретения (когда покупается целая компания, лицензия или патент на производство чужого товара), либо разработки нового товара собственными силами.

Разработка новых товаров сопряжена с риском для любой компании, так как:

1. Это дорогостоящее занятие. К примеру, на создание нового лекарства компании затрачивают несколько миллионов евро.

2. Разработка нового товара требует времени. В некоторых отраслях, таких как фармацевтика, биотехнология период разработки может составлять 10–15 лет.

3. В процессе разработки нового товара могут возникнуть непредвиденные задержки (политика, экономика).

4. Многие новые товары быстро «умирают». Причин этому много. Например, идея была хорошей, но рынок для нее не созрел. Или он был не так тщательно разработан. Или товар не смог продемонстрировать убедительных преимуществ перед существующими аналогами. Или неправильное позиционирование товара, завышенная цена, плохой маркетинг. Или конкуренты опередили.

Компании должны максимально тщательно планировать новый проект и подходить к процессу разработки новых продуктов системно.

Процесс разработки нового товара

Процесс разработки нового товара включает в себя 8 основных этапов.

Теперь разберем этапы подробнее.

1 этап. Генерация идеи – этап разработки нового товара, который заключается в систематическом поиске соответствующих идей. Обычно из 100 идей 39 идут в разработку, 17 доходят до завершения, 8 попадают на рынок и только 1 добивается коммерческого успеха.

Основные источники новых идей это:

- внутренние источники. Компании могут использовать работников компании, для этого создают программы или отделы. Например, Ford управляет центром инноваций и мобильности в Силиконовой долине, где работают инженеры и ученые, работающие над всем, начиная от беспилотных автомобилей и заканчивая работами с гнездом приложения;

- потребители. Новые идеи поступают вследствие опроса потребителей и тесного сотрудничества с клиентами. Нередко потребители сами создают новые товары, и компания приобретает на них права. Например, на веб-сайте LEGO Ideas гигантский производитель игрушек собирает идеи пользователей о новых комплектах LEGO. Сайт приглашает клиентов представить свои идеи, оценить и голосовать за идеи других;

- конкуренты. Анализ рекламы конкурентов позволяет узнать об их новых продуктах;

- дистрибьюторы, поставщики, обзоры журналов, выставок, конференций, исследования, лаборатории;

- краудсорсинг – это привлечение к решению тех или иных проблем инновационной производственной деятельности широкого круга лиц для использования их творческих способностей, знаний и опыта по типу субподрядной работы на добровольных началах с применением инфокоммуникационных технологий. Надо поощрять всех, кто подает идеи.

2 этап. Отбор идей – это выявление наиболее удачных идей и отсеивание идей, непригодных для дальнейшей разработки. Отбор идет на основе следующих показателей: описание товара, характеристика целевого рынка, уровень конкуренции, емкость рынка, ориентировочная цена товара, сроки и затраты на его разработку, необходимые компоненты и материалы, уровень доходности.



3 этап. Выработка и тестирование концепции. Следует разграничить такие понятия, как идея товара, концепция товара, имидж товара.

Идея товара – общее представление о товаре, который компания хотела бы вывести на рынок.

Концепция товара – проработанный вариант идеи нового товара, сформулированный в понятных для потребителя терминах.

Имидж товара – это восприятие потребителем существующего или воображаемого товара.

Тестирование концепции – это тестирование концепции нового товара на базе группы целевых потребителей для выявления потенциальной привлекательности. Концепцию можно представить потребителям в виде текстовых, графических символов или в виде прототипа.

Сегодня компании используют новаторские способы, стараясь как можно полнее донести до потребителей концепцию и максимально точно протестировать ее. Для этого подходят технологии создания виртуальной реальности, когда с помощью компьютера и сенсорных устройств имитируется реальная ситуация. После этого потребителей просят ответить на вопросы и высказать свое мнение.

4 этап. Разработка маркетинговой стратегии.

Маркетинговая стратегия – это способ организации маркетинговой компании, позволяющий с максимальной эффективностью достичь поставленных целей в продвижении и сбыте. Проект маркетинговой стратегии – это документ, описывающий параметры деятельности по продвижению товара.

Проект состоит из трех частей:

- в первой части описывается целевой рынок, позиционирование товара, желательные показатели объема продаж, доля рынка, планируемая прибыль;
- во второй части – предполагаемая цена товара, каналы сбыта и маркетинговый бюджет;
- в третьей – объемы продаж и прибыли в долгосрочной перспективе, описание маркетингового комплекса.

5 этап. Бизнес-анализ – это исследование и оценка прогнозов по объемам продаж, затратам и прибыли по новому товару, проводимые с целью установления соответствия товара задачам компании. Все эти данные используются для оценки общей привлекательности нового товара с финансовой точки зрения.

6 этап. Создание прототипа – это этап разработки нового товара, на котором его концепция превращается в физический товар. Именно на этом этапе становится ясно, способна ли идея превратиться в реальный прибыльный товар. Готовые прототипы подвергаются функциональным испытаниям в лабораторных и полевых условиях, проверяя надежность и безопасность товара. Создавая прототип, необходимо учитывать особенности его производства.

7 этап. Тестовый маркетинг – это когда новый товар и его маркетинговая программа тестируются в условиях, максимально приближенных к рыночным. На этом этапе компания проводит пробную продажу товара на отдельных рынках и оценивает реакцию потребителей.

Компания обкатывает товар, стратегии позиционирования, рекламу, сбыт, ценообразование, упаковку, торговую марку, уточняет объемы продаж и прибыли. Тестовый маркетинг применяется не только в производственном секторе, но и в секторе услуг.

Компании проводят тестовый маркетинг на стандартных тестовых рынках, контролируемых тестовых рынках, моделируемых тестовых рынках:

- Стандартные тестовые рынки. Компания выбирает типичные тестовые площадки, проводят аудит магазинов, опрос потребителей. Метод дорогой и требует много времени. К тому же конкуренты могут отслеживать, вмешаться и могут скопировать.
- Контролируемые тестовые рынки. Составляются перечни магазинов, которые согласны за вознаграждение продавать их новые товары. Требует меньше времени и дешевле. Недостатками являются ограниченный размер тестирования и отслеживание со стороны конкурентов.
- Моделируемые тестовые рынки. Специально отбираются покупатели и исследуются. Скоро и дешево.



Компании, работающие на промышленных рынках, используют для тестирования следующие методы пробного маркетинга: тесты использования товаров, отраслевые выставки, выставки дистрибьютеров и дилеров, стандартные или контролируемые рынки.

8 этап. Коммерциализация – это вывод нового товара на массовый рынок с целью получения прибыли. Важно правильно выбрать время для вывода нового продукта на рынок и место, где именно должен поступить в продажу новый товар. Надо определить наиболее перспективных потенциальных покупателей и сосредоточить маркетинговые усилия именно на них. Компания должна выработать план действий по выводу нового товара на выбранные рынки.

Управление разработкой новых товаров

Компании должны применять целостный подход к управлению процессом. Успешная разработка невозможна без соблюдения следующих условий:

- Клиент-ориентированная разработка новых товаров – это деятельность по созданию новых продуктов, направленная на изыскание новых способов решения проблем, волнующих клиентов, и на обеспечение максимальной удовлетворенности клиентов. Самыми успешными новыми товарами являются те, что заметно отличаются от своих предшественников, решают серьезные проблемы, волнуют клиентов и обеспечивают такое предложение ценности, перед которым клиенты не могут устоять.

- Коллективная разработка новых товаров – это метод создания новых продуктов при тесном сотрудничестве разных подразделений компании и совмещении во времени нескольких этапов разработки для экономии времени и повышения эффективности.

- Систематическая разработка новых товаров. Для этого компания должна внедрить у себя систему управления инновациями, предназначенную для сбора, изучения и оценки идей, связанных с разработкой новых товаров. Поэтому необходимо применять поощрение и стимуляцию сотрудников в компании.

Стратегии жизненного цикла товара

Жизненный цикл товара – это период времени, в течение которого товар обращается на рынке, начиная с момента выхода его на рынок и заканчивая его уходом с рынка. После запуска нового продукта руководство хочет, чтобы продукт долго существовал на рынке. Компания хочет заработать приличную прибыль, чтобы покрыть все усилия и риски при его запуске.

Жизненный цикл товара

Жизненный цикл товаров имеет пять различных этапов:

1. Разработка продукта начинается, когда компания находит и разрабатывает новую идею продукта. Во время разработки продукта продажи равны нулю, а инвестиционные затраты компании растут.

2. Выведение – это период медленного роста продаж, поскольку продукт выводится на рынок. Прибыль на этом этапе отсутствует из-за больших затрат внедрения продукции.

3. Рост – это период быстрого признания на рынке и увеличения прибыли.

4. Зрелость – это период замедления роста продаж, поскольку продукт приобретен большинством потенциальных покупателей. Прибыль выравнивается или снижается из-за увеличения затрат на маркетинг для защиты продукта от конкуренции.

5. Спад – это период падения продаж и снижения прибыли.

Не все продукты соответствуют всем пяти этапам работы жизненного цикла товаров. Некоторые введенные товары умирают быстро (товары-неудачники), а другие остаются в



зрелой стадии в течение долгого времени (продукты питания). Некоторые вступают в стадию снижения и затем циклически возвращаются в стадию роста через сильное продвижение или репозиционирование (телефоны Nokia).

Кажется, что хорошо управляемый бренд может жить вечно. Почтенные бренды, такие как Coca-Cola, Gillette, Budweiser, Guinness, American Express, Heinz, по-прежнему сильны уже более чем 100 лет. Например, кассеты, видеомагнитофоны и пленочные камеры прошли обычную историю внедрения, быстрого роста, зрелости и спада.

Маркетологи могут применять концепцию жизненного цикла продукта как полезную основу для описания товара и рынка. При правильном использовании концепция жизненного цикла товаров может помочь в разработке хороших маркетинговых стратегий на разных этапах жизненного цикла. Однако при использовании концепции жизненного цикла товаров для прогнозирования производительности продукта или разработки маркетинговых стратегий могут возникнуть некоторые практические проблемы. Например, на практике трудно прогнозировать уровень продаж на каждом этапе жизненного цикла товаров, длину каждого этапа и форму кривой жизненного цикла товаров.

Маркетологи часто бросают вызов «правилам» жизненного цикла и пытаются переопределить товары. Делая это, они могут спасти зрелые продукты или сократить количество продуктов и вернуть их на фазу роста жизненного цикла.

Суть жизненного цикла товара заключается в том, что компании должны постоянно внедрять инновации; в противном случае, они рискуют исчезнуть. Независимо от того, насколько успешным является его линейка продуктов, компания должна умело управлять жизненными циклами существующих товаров для будущего успеха. Чтобы расти, компания должна развивать постоянный поток новых продуктов, которые приносят новую ценность клиентам.

Дополнительные требования к продуктам и услугам

В какой бы стране производители не продавали свои товары, они должны соблюдать ее законы о качестве, безопасности товаров, законы о защите прав потребителей, закон о защите интеллектуальной собственности, гарантийные обязательства, закон о конкуренции.

Работа на международных рынках требует специфических решений: адаптация, изменение цвета, веса, формы, вкуса, упаковки, названия, символов, фирменной мелодии, этикеток. Компании должны решать, насколько стандартизировать или адаптировать свои продукты и услуги для мировых рынков.

Например, компания McDonald's работает более чем в 100 странах и учитывает широко варьирующиеся местные пищевые предпочтения.