

## 8

# Створення нових товарів та етапи життєвого циклу



Раніше ми вже розповіли вам про рішення, які мають приймати маркетологи щодо окремих торгових марок чи всього товарного асортименту. Зараз ми розглянемо ще дві дуже важливі проблеми, пов'язані з товаром: розробку нових товарів та управління товаром на різних етапах його життєвого циклу. Нові товари вливають свіжу кров у будь-яку організацію. І разом з тим розробка нових товарів — справа надто ризикова, тому що багато нових товарів зазнають невдачі на ринку. Тому спочатку ми розглянемо процес пошуку ідей та створення нових товарів. При виведенні свого товару на ринок маркетолог сподівається, що він “проживе” довге та щасливе життя. Однак далі ви дізнаєтесь, що будь-який товар проходить певні етапи життєвого циклу, кожен з яких має свої несподіванки. Намагаючись подолати різноманітні перешкоди, маркетологи змушені постійно змінювати стратегію і тактику.

### Після вивчення цього розділу ви зможете:

- пояснити, як компанії знаходять та розвивають ідеї нових товарів;
- описати етапи процесу створення нових товарів;
- описати етапи життєвого циклу товару;
- розповісти, як змінюються маркетингові стратегії на різних етапах життєвого циклу товарів.

Давайте подивимося, як все це відбувається в компанії *Gillette*, яку деякі аналітики називають інкубатором нових товарів: *Gillette* належить 68% американського ринку засобів для гоління. Ви зможете самі переконатися у тому, що цей успіх багато в чому є результатом її нетримного прагнення до новаторства та добре налагодженого процесу створення нових товарів.

“«Новинки!» Ось назва гри”, — говорить голова правління та виконавчий директор компанії *Gillette* Альфред М. Цайєн (Alfred M. Zeien) про процес створення нових товарів у цій компанії. Від часу свого заснування в 1901 році компанія постійно підтримувала розвиток новаторської діяльності. *Gillette* відома тим, що посідає місце беззаперечного лідера на ринку засобів для гоління. Інші товари, які виготовляє ця компанія — батарейки Duracell, туалетні та косметичні вироби *Gillette* (Right Guard, Soft & Dri), канцелярські товари

(Parker, Paper Mate, ручки Waterman), зубні щітки Oral-B та електропобутові прилади *Braun*, — мають багато спільного. Кожен з цих товарів приносить прибуток, має високі темпи зростання обсягів реалізації, посідає перше місце на світовому ринку товарів своєї категорії — і все це завдяки постійному впровадженню нововведень. Пан Цайєн вважає, що незабаром половину нових товарів компанії *Gillette* становитимуть ті товари, яких не існувало ще п'ять років тому. Цей показник рівня інновацій у два рази перевищує аналогічні показники середньостатистичної компанії, яка виготовляє споживчі товари. Важко не погодитись з думкою аналітика з Wall Street: “*Gillette* — це справжня машина для створення товарів-новинок”.

Поява новинок у компанії *Gillette* — явище зовсім не випадкове. Нові товари завдячують успіхом культурі компанії, в основі якої лежить постійна турбота про підтримку потоку інновацій. У той час як чимала кількість компаній більше занепокоєна захистом своєї продукції, що вже має стабільні позиції на ринку, працівники *Gillette* завзято працюють над створенням таких нових товарів, які “з’їдять” їхні найпопулярніші товари. “Вони знають, що якщо вони не розроблять нові товари, то хтось зробить це замість них”, — стверджує один з галузевих консультантів. Помилки та невдачі при розробці нових товарів сприймаються в компанії як невід’ємна частина творчої та новаторської діяльності, оскільки вважається, що не помиляється той, хто нічого не робить. Компанія чудово розуміє, що задля створення вдалого товару потрібно випробувати не один десяток різноманітних пропозицій. У компанії зневажливо ставляться до проголошення незначних змін зовнішнього вигляду товарів, що вже існують, кардинальними нововведеннями. Керівництво компанії, навпаки, заохочує прийняття ризикованих рішень, спрямованих на полегшення життя споживачів, основаних на принципових удосконаленнях технології.

Створення нових товарів — справа не проста і не дешева, але саме досконале володіння технологією цього процесу підняло *Gillette* на недосяжну висоту. Щорічно компанія витрачала 275 мільйонів доларів на розробку та удосконалення засобів для гоління з родини Sensor, завдяки чому має сьогодні 27 зареєстрованих патентів. Вона витратила просто неймовірну суму (мільйон доларів) на створення спадкоємця цієї марки — Mach3 — і подала заявки на реєстрацію 35 патентів. Конкуренти компанії, *Bic* та *Wilkinson*, спробували відвоювати у компанії хоча б незначну частину ринку засобів для гоління. Їхні марочні товари Shick, Norelco та Remington досягли певного успіху у конкурентній боротьбі на ринку електробритв, потіснивши товари компанії з родини Braun. І все ж *Gillette* з її беззаперечними технологічними перевагами залишається практично поза конкуренцією на динамічному сегменті засобів для вологого гоління. А запуск нової серії Mach3 дозволить компанії ще міцніше

закріпитись на цьому ринку. Вже через декілька місяців після виведення на ринок нова марка стала лідером продажу у всьому світі.

Здається, що в компанії практично кожний виявляється так чи інакше причетним до процесу новаторства. Будь-яку людину, яка безпосередньо не бере участі у створенні нового товару, можуть залучити до випробовування прототипів. Кожен день 200 волонтерів, які працюють у різних відділах, приходять на роботу неголеними, піднімаються на другий поверх, заходять в маленькі кімнати, обладнані належним чином. Тут вони отримують детальні вказівки про те, яким приладдям вони мають користуватися, який крем до і після гоління вони повинні взяти. Під час гоління добровольці повинні оцінити гостроту лез, плавність руху, легкість використання. Після закінчення процедури вони заносять свої враження в комп'ютер. У сусідніх кімнатах жінки роблять те ж саме, доглядаючи за своїми ногами та іншими частинами тіла, які цього потребують. “Ми стікаємо кров'ю, проте ви потім отримуете справжнє задоволення під час гоління”, — говорить один із співробітників компанії.

*Gillette* досягла неабиякої майстерності у виведенні нових товарів на ринок. Компанія розуміє, що представлений на ринку новий “товар-немовля” зможе вижити у висококонкурентному середовищі товарів споживчого призначення лише за умови всесторонньої підтримки з боку як виробника, так і продавця. Така підтримка, на думку керівництва компанії, полягає у продовженні науково-дослідницьких та дослідно-конструкторських розробок, значних капіталовкладень в удосконалення виробничого процесу та щедрих витрат на рекламу. Все це разом й забезпечує компанії такий незвичайний успіх. Минулого року сумарні витрати на ці заходи збільшились на 16%, в той час як обсяг продажу — на 12%. Лише на заходи, пов'язані з виведенням на ринок Mach3, компанія витратила 300 мільйонів доларів.

Ось уже протягом декількох десятиріч новинки забезпечують *Gillette* шалений успіх. Починаючи з 1990 року доходи компанії збільшувались на 17%, а норма прибутку на вкладений капітал склала 33%. Серед компаній, що виробляють товари широкого вжитку, *Gillette* посідає друге місце після *Coca-Cola* за показником рентабельності виробництва. Постійними споживачами продукції компанії є 700 мільйонів чоловік, які мешкають у 200 країнах світу. Ці споживачі щорічно купують сотні мільйонів станків для гоління Sensor та мільярди лез, що забезпечує *Gillette* 68% ринку засобів для вологого гоління в США, 73% — в Європі та 91% — в Латинській Америці.

Невтримне прагнення до новаторства компанії *Gillette* стало невід'ємною частиною її іміджу. Це навіть спричинило появу кількох жартів. Невигадливий гуморист Дейв Беррі (Dave Barry) з неприхованим сарказмом зауважив: “настане день, коли компанія *Gillette*

проголосить про те, що створила станок з вбудованим мікročіпом, який у потрібний момент підведе до вас бритву і поголить так, як ніколи раніше” [1].

У сучасних умовах доля компанії безпосередньо залежить від того, наскільки вдало вона розробляє та впроваджує на ринок нові товари. Однак і після того, як новий товар опиниться на ринку, його не можна залишати напризволяще. Необхідно вміти застосовувати до нього правильні маркетингові стратегії на кожному етапі його життєвого циклу: народження, зростання, зрілість та поступове витіснення з ринку товарами, які краще задовольняють потреби споживачів. Те, що життєвий цикл кожного товару складається з різних етапів, зумовлює необхідність розв’язання двох завдань. По-перше, оскільки продаж будь-якого товару рано чи пізно переживає падіння, застарілі товари необхідно замінювати новими (завдання *створення нових товарів*). По-друге, компанія повинна розуміти, яким чином відбувається старіння її товарів, та вміти пристосовувати свої маркетингові стратегії до різних етапів їхнього життєвого циклу (завдання пошуку стратегії, *адекватної етапу життєвого циклу*). Спочатку ми розглянемо завдання пошуку та реалізації нових ідей, після чого перейдемо до проблеми управління товарами на ринку протягом їхнього життєвого циклу.

## Пошук нового та трансформація ідеї в товар

В умовах постійної зміни вимог, технологій та конкурентного оточення компанії для підтримки темпів її зростання та збереження доходів було б недостатньо покладатися лише на товари, що вже існують. Отже компанія повинна створювати нові товари та послуги. Нові товари можуть з’явитись у компанії двома шляхами. По-перше, шляхом *придбання* — купівлі цілої компанії, патенту чи ліцензії на виробництво чужого товару. Інший шлях полягає в *створенні нового товару* силами власного відділу досліджень та розробок компанії. Під *новими товарами* ми розуміємо оригінальні товари, удосконалені варіанти та модифікації існуючих товарів та нові торгові марки, які компанія розробляє силами власного відділу досліджень і розробок. У цьому розділі ми зосередимо увагу на розробці нових товарів.

Новаторство — справа доволі ризикована. Наприклад, збитки компанії *Ford* від невдалого виведення на ринок своєї моделі *Edsel* склали, за оцінками спеціалістів, біля 350 мільйонів доларів. Приблизно у 580 мільйонів доларів обійшовся компанії *RCA* провал плеєра для відеодисків *Selecta Vision*. 660 мільйонів доларів втратила компанія *Texas Instruments*, здійснивши спробу вийти на ринок персональних комп’ютерів. Серед інших досить відчутних збитків, яких зазнали дос-

відчені компанії при виведенні на ринок нового товару, можна згадати напій New Coke (компанія *Coca-Cola*), пиво Eagle Snacks (компанія *Anheuser-Busch*), електронну пошту Zap Mail (компанія *Federal Express*), кіноплівку Polarvision (компанія *Polaroid*) та ін.

Нові товари й сьогодні зазнають поразки у таких масштабах, що викликають занепокоєння. Нещодавно під час проведення одного дослідження було встановлено, що нові споживчі фасовані товари (які з'являються переважно в результаті розширення вже існуючого асортименту) зазнають провалу у 80% випадків. Ще одне дослідження показало, що хоча на ринок щорічно виводиться 13 тисяч нових товарів, через п'ять років на ринку залишається лише 40% з них. Результат іншого дослідження свідчить про те, що 33% нових промислових товарів зазнають фіаско ще на стадії виведення на ринок [2]. У чому ж причина таких частих негараздів у нових товарів? Причин декілька. Ідея могла бути непоганою, але не зайшлося відповідного ринку. Можливо, технологія чи конструкція товару розроблялася не надто ретельно, як це було потрібно. Інколи все пояснюється неправильним позиціюванням на ринку, завищеною ціною, погано організованими заходами з рекламування та стимулювання збуту. Інколи провина лежить на вищих посадових особах, які "проштовхнули" невдалу ідею всупереч несприятливим маркетинговим прогнозам. Врешті, процес розробки інколи коштує дорожче, ніж планувалось, а конкуренти чинять набагато сильніший опір, ніж очікувалось.

Через таку велику кількість невдач нових товарів компанії наполегливо намагаються навчитися підвищувати вірогідність позитивного результату. Один із способів полягає у виявленні вдалих нових товарів та пошуку того, що в них є спільного. За даними чисельних досліджень, успіх товару-новинки значною мірою залежить від поєднання в товарі його унікальних характеристик, наприклад високої якості, нових відмінних рис та більш високої споживчої вартості. Ще одним фактором успіху є детально продумана *концепція товару*. За її допомогою компанія до початку роботи над новим товаром старанно визначає та оцінює цільовий ринок, вимоги до товару та його переваги. Іншими факторами успіху є підтримка інноваційного процесу з боку керівництва компанії та постійні інвестиції в нього, а також добре налагоджений механізм створення нових товарів [3]. В цілому для створення новинки, яка забезпечить отримання доходу, компанії необхідно: по-перше, вивчити своїх споживачів, ринки збуту та можливих конкурентів, а по-друге, організувати розробку тих товарів, які будуть найкраще відповідати потребам цільових ринків.

Таким чином, перед компанією стоїть дилема: з одного боку, нові товари потрібні, а з іншого — шансів на успіх новинок не так вже й багато. Розв'язання проблеми полягає в ретельному плануванні кожного нового проекту та налагодженні регулярного процесу пошуку та реалізації ідей. Основні етапи процесу створення нових товарів представлені на рис. 8.1 та описані нижче.

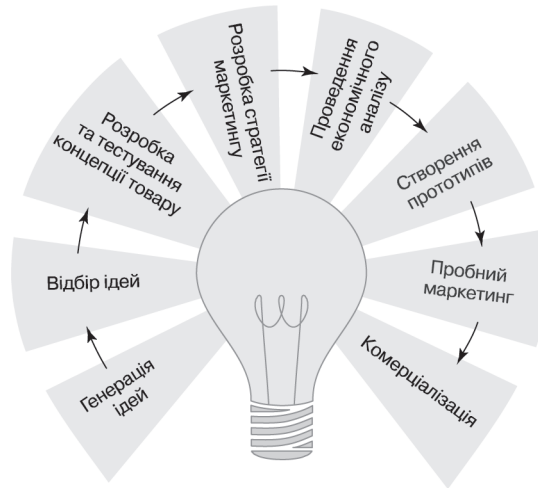


Рис. 8.1. Етапи процесу створення нових товарів

## Генерація ідей

Створення нового товару починається з **генерації ідей** — систематичного пошуку ідей нових товарів. Ідей потрібно досить багато, аби можна було вибрати декілька перспективних пропозицій. Наприклад, у компанії *Gillette* з 45 ретельно відібраних ідей нових товарів тільки 3 переходять у стадію розробки і лише одна потрапляє на ринок. Компанія *DuPont* визначила, що для того, щоб створити два прибуткових товари, необхідно як мінімум 300 “сирих” ідей. Для фармацевтичних компаній з цієї ж метою інколи потрібно від 6000 до 8000 ідей [4].

Пошук ідей нових товарів повинен бути систематичним, а не випадковим. У іншому випадку, навіть якщо компанія знайде безліч ідей, більшість з них виявляться непридатними для використання в конкретній сфері бізнесу. Вище керівництво може уникнути подібної помилки, визначивши стратегії розробки товару-новинки. Для створення новинок необхідно забезпечити постійне надходження ідей. Їх ініціаторами бувають внутрішні *джерела*, споживачі, конкуренти, дилери, постачальники та ін.

Більшість нових ідей виникає всередині самої компанії. Це проекти, які пропонуються науково-дослідницьким відділом компанії, котрі з’явилися під час роботи над програмою розробки нових товарів, індивідуальні пропозиції дослідників, інженерів, дизайнерів та робітників підприємства. Ще одне джерело — продавці, які повсякденно контактують з покупцем. Для пошуку ідей використовуються також різні формальні та неформальні схеми. За даними компанії *Toyota*, співробітники компа-

нії щорічно генерують мільйони пропозицій (що становить близько 35 пропозицій на співробітника), серед яких використовуються більш як 85%. Деякі компанії розробили ефективні програми для стимулювання персоналу до пошуку нових ідей. Візьмемо, наприклад, компанію 3M, яка використовує “правило 15%”. Згідно з цим правилом співробітники фірми можуть до 15% свого робочого часу приділити роботі над власними проектами незалежно від того, наскільки ті потрібні компанії на цей час. У результаті роботи одного із співробітників компанії над власним проектом у компанії з’явився новий товар — відкривні листки-постери (Post-it notes). Компанія *Texas Instruments* ефективно використовує програму “IDEA”. Основною метою цієї програми є забезпечення тих працівників, які працюють над власними ідеями, всім необхідним. Так, завдяки цій програмі на ринку з’явилась дитяча іграшка “Speak’n’Spell” — перша іграшка, в конструкції якої був мікрочип, який дозволяв іграшці відтворювати звуки. Її поява започаткувала нескінченний потік іграшок, що розмовляють, які збагатили компанію не на один мільйон доларів [5].

Безліч чудових ідей для створення новинок компанія може отримати, спілкуючись зі своїми споживачами. Проведення різноманітних досліджень дозволяє з’ясувати потреби та побажання клієнтів, аналіз питань та скарг — створити нові товари, які краще задовольняють існуючі потреби, зустрічі інженерів та продавців з покупцями — почути всю інформацію з перших рук, а саме — від безпосередніх споживачів. Так, наприклад, компанія 3M використовувала фокус-групи для того, щоб посісти чільне місце на ринку миючих засобів поруч з такими вже відомими конкурентами, як *SOS* та *Brillo*. Вона першою відреагувала на скарги споживачів, які висловили своє невдоволення тим, що існуючі миючі засоби шкодили їхньому коштовному посуду. З урахуванням побажань споживачів компанія розробила високоефективний засіб *Scotch-Brite Never Scratch* (чисто без подряпин), який дуже делікатно очищує поверхню [6].

Компанії багато чому навчаються, просто спостерігаючи за споживачами і спілкуючись з ними. *United States Surgical Corporation (USSC)* створила більшу частину своїх хірургічних інструментів завдяки плідній співпраці з хірургами. Компанія першою прореагувала на перші експерименти з лапароскопією — малотравматичним втручанням в органи черевної порожнини. Для його проведення необхідні мініатюрна телекамера та набір довгих тонких інструментів. Останніми часом *USSC* замість маркетингу окремих хірургічних інструментів започаткувала пропозицію повних комплектів товарів та послуг. Комплексна пропозиція, на думку фахівців компанії, дозволить лікарням встановити прийнятні ціни на хірургічні послуги. Тепер, окрім хірургів, компанія запрошує в свої офіси представників відділу постачання, фінансового та інших відділів лікарень-замовників, щоб спільними зусиллями знайти кращі шляхи досягнення цієї мети. Сьогодні компанії *USSC* належить близько 58% ринку інструментів для проведення лапароскопії [7].

Крім того, споживачі інколи самі створюють новинки. Компанії можуть отримувати прибуток, знайшовши такі товари і вивівши їх на ринок. Інколи споживачі знаходять нові способи застосування вже відомих товарів. Наприклад, компанія *WD-40*, виробник багатофункціональних мастильних речовин та розчинників для домашнього використання, виступила спонсором щорічного конкурсу пошуку серед споживачів нових сфер застосування свого товару. В результаті таких конкурсів компанія отримує від споживачів інформацію про нові способи використання свого товару (врізка 8.1, “Практика маркетингу”). Саме таким чином косметична компанія *Avon* дізналася від своїх споживачів про нове застосування зволожуючого масла для ванни *Skin-So-Soft bath oil and moisturizer*. Ось вже протягом кількох років споживачі, які купують це масло, використовують його не для прийняття ванн, а для того, щоб відлякувати комах. У той час як одні споживачі приймають ванну, насолоджуючись ароматом масла, інші використовують той же самий косметичний засіб як захист від комах. З урахуванням отриманої інформації компанія *Avon* вирішила випустити на ринок свій новий продукт — *Skin-So-Soft Moisturizing Suncare Plus* (зволожуючий крем, який захищає шкіру від впливу ультрафіолетового опромінювання), який пропонує три рівні захисту — захист від комах, захист від впливу ультрафіолетових променів *SPF 15* та чудове зволоження шкіри [8].

## 8.1. Практика маркетингу

### **WD-40: нові способи використання**

У будь-якій американській сім'ї ви знайдете в комірчині не лише обценьки та молоток, але й WD-40. З'явившись вперше в 1953 році для запобігання появи іржі та корозії на ракетах класу Atlas, WD-40 отримав свою назву в результаті 40-ї, та останньої, спроби створити водостійку формулу (Water Displacement formula). За останні 40 років WD-40 посів особливе місце на американському ринку. Сьогодні йому належить 80% американського ринку багатофункціональних мастильних речовин.

Компанія використовує всі можливі способи для продовження життєвого циклу цього товару, серед них — пошук нових шляхів використання цього популярного засобу. Більшу частину нових ідей компанія отримує від учасників конкурсів споживачів, які вона постійно проводить. Переможців нагороджують грошовими призами. Чимало споживачів розповіли про свій варіант використання цього товару під час проведення рекламної кампанії “Завжди існує ще один спосіб застосування”, яка проводилась WD-40. Деякі конкурсанти пропонують досить прості, але незвичні способи застосування WD-40. Прикладом подібного застосування може слугувати ідея однієї вчительки, яка запропонувала використовувати WD-40 як засіб для чистки старих дошок в аудиторіях.

“Неймовірно, але факт, — говорить вона, — дошка стає як нова”. Інші конкурсанти також пропонують доволі незвичайні способи використання речовини. Перше місце серед них зайняла жінка з Каліфорнії. Її маленький довгохвостий папуга впав з її плеча на клейкий папір — пастку для мишей. Після невдалих спроб звільнити свого улюбленця, жінка разом з ним міцно прилипла до цього паперу. Ветеринар, до якого вона звернулася, звільнив їх за допомогою старого доброго WD-40.

Сьогодні практично всі знають, що WD-40 використовується як мастило для будь-яких механізмів, антикорозійного покриття, для змащування дверних шарнірів, дверей, які залипають, ящиків столів, вікон, замків та ін. Окрім цього, багато хто застосовує WD-40 для видалення наклеюваних зі скляного посуду, пластику та металічних приладів, для видалення жувальної гумки з волосся та килиму, слідів взуття на вініловій підлозі, а також малюнків, зроблених олівцем, з будь-якої поверхні. Незалежно від того, олівець це чи жувальна гумка, яка прилипла до стінки або застрягла у косах, WD-40 швидко та ефективно допоможе вирішити ці проблеми. Наприклад, WD-40 допоміг змити різнокольорову веселку зі шпалер, яку майстерно намалювала двохрічна донька одного з споживачів.

Звичайно ж, такі численні способи застосування позитивно впливають на рівень продажу WD-40. Але відомі й інші приклади. Ось, наприклад, що трапилось у одному з денверських кафе. Юнак, який задумав проникнути в це кафе через вентиляційний люк, для зменшення свого розміру зняв весь одяг. Однак такі приготування не допомогли, і він все ж застряг у цьому отворі, звідки й був вилучений місцевими пожежниками за допомогою чималої дози WD-40. А ось випадок, який описав студент одного коледжу. Його велелюбний товариш, який проживав, на горе, у сусідній кімнаті, не давав спати вночі на тільки розповідачеві, а й усьому студентському гуртожитку. Однак розповідач не розгубився — він змастив пружини ліжка свого товариша, що неймовірно рипіли, WD-40 і тим самим вирішив цю проблему.

Деякі споживачі використовують WD-40 для того, щоб чистити пензлі для малювання, оновлювати старий принтер та стрічки друкарської машинки, для того, щоб сніг не прилипав до лопати та для видалення плям від води та піни, що важко виводяться, на дверях душової кабінки та на стінах ванної кімнати. Деякі споживачі діляться секретом успішної гри в гольф та боулінг: потрібно просто бризнути небагато WD-40 на м'ячі та ключки для гольфу чи на кулі, якщо ви граєте в боулінг.

WD-40 використовується для того, щоб вивільнити практично будь-які предмети, що застрягли, включаючи пальці слюсаря, які застрягли у сантехнічному обладнанні, голову хлопчика, яка застрягла у дитячому туалетному сидінні, та корову, яка застрягла головою у паркані.

*Джерело.* Численні прес-релізи компанії WD-40, підготовані “Phillips-Ramsey Advertising & Public Relations, San Diego, California”. Також див. статтю Teresa Buyikian, “New Ads from Phillips-Ramsey Promote Alternative Uses for WD-40”, *Adweek*, April 13, 1998, p. 4.

Ще одним джерелом ідей нових товарів може стати аналіз діяльності *конкурентів*. Реклама дозволяє отримати уявлення про їхні нові товари; їх можна придбати, розібрати на частини чи проаналізувати склад, подивитись, чи гарно їх купують споживачі і лише потім вирішити, чи варто започатковувати їхнє виробництво у себе на підприємстві. Популярна модель автомобіля Taugus з'явилась саме таким чином. Конструктори компанії *Ford* до останнього гвинтика розібрали 50 моделей конкуруючих компаній, намагаючись відібрати найкраще в кожній з них. У результаті вийшов прекрасний автомобіль із відмінними технічними характеристиками — від конкурентів запозичили 400 прогресивних елементів конструкції автомобіля. Компанія використала цей прийом ще раз у 1992 році для оновлення цієї ж моделі [9].

Дистриб'ютори, постачальники та інші *джерела* можуть стати у пригоді під час пошуку нових ідей. Торгові посередники завдяки постійним контактам зі споживачами можуть повідомити корисну інформацію про потреби споживачів, подати слушні пропозиції щодо концепцій, технологій та сировини, які варто було б використати для розробки нових товарів. Постачальники можуть надати корисну інформацію про перспективні матеріали та технології, якою можна скористатися в новаторському процесі. *Джерелом* ідей є галузеві журнали, виставки та семінари, державні установи, консультанти з нових товарів, рекламні агенції, компанії, що проводять маркетингові дослідження, університетські та комерційні наукові лабораторії, винахідники та ін.

## Відбір ідей

Мета етапу генерації ідей полягає в тому, щоб запропонувати їх якомога більше. Мета наступних етапів — *зменшити* цю кількість. Першим кроком на цьому шляху є **відбір ідей**, який допомагає якомога раніше вибрати з маси проектів декілька перспективних, на яких у подальшому варто сконцентрувати увагу. Вартість створення нового товару швидко зростає від етапу до етапу, тому компанія хоче як можна раніше відхилити неприйнятні пропозиції та виявити найбільш перспективні. Як казав один спеціаліст, “Троє підлеглих можуть висунути 40 різноманітних ідей за лічені хвилини. Але для компанії вигідніше налагодити постійне надходження виражених перспективних ідей, отриманих у результаті розробок у лабораторіях, групах дослідників, у процесі маркетингових досліджень тощо” [10].

Більшість компаній вимагає від своїх службовців письмового викладення ідей нових товарів на стандартних бланках. У такій формі їх легко оцінювати комісії з розробки нових товарів. У заявку включаються назва проекту, опис цільового ринку та конкурентної ситуації, а також приблизні оцінки місткості ринку, ціни товару, часу, необхідного на розробку, та його вартості, витрат виробництва та термін окупнос-

ті. Комісія оцінює цю заявку, використовуючи ряд стандартних критеріїв. Наприклад, в *Као Компані*, найбільшій у Японії компанії, що виготовляє споживчі товари, такому комітету знадобляться відповіді на наступні запитання. Чи дійсно даний товар корисний споживачам та суспільству? Які вигоди отримає наша компанія від його запровадження? Наскільки він відповідає цілям і стратегіям компанії? Чи вистачить у нас фахівців, досвіду та коштів для його успішної розробки? Чи буде він мати більшу у порівнянні з товарами конкурентів споживчу вартість для покупців? Чи легко його рекламувати та розповсюджувати? Багато компаній використовують власні ретельно розроблені системи оцінки та відбору ідей нових товарів.

## Розробка та перевірка концепції

Відібрана ідея тепер має бути перетворена в **концепцію товару**. Поняття *ідея*, *концепція* й *імідж товару* мають власне конкретне значення, і їх не можна плутати. Ідея товару — це загальний опис товару, який компанія могла б запропонувати на ринку. *Концепція товару* — це ідея, розроблена та сформульована з точки зору важливих для покупця характеристик товару. *Імідж товару* — це уявлення покупців про реальний або потенційний товар.

## Розробка концепції

Припустімо, компанія *Toyota* планує розпочати серійне виробництво свого експериментального автомобіля. Оскільки цей автомобіль працює на водні, який одержують з метилового спирту, він практично не забруднює оточуюче середовище на відміну від звичайного двигуна внутрішнього згорання. Окрім цього, широке розповсюдження метанолу забезпечує автомобіль невичерпним *джерелом* палива, що також вигідно відрізняє його від електромобіля, представленого компанією *GM*, якому після 90 миль пробігу потрібна підзарядка, яка може тривати від 3 до 12 годин [11].

Завдання *Toyota* — розвинути ідею цього нового товару в альтернативні концепції товару, з'ясувати ступінь привабливості кожної з них та вибрати найкращу. Для автомобіля, що працює на такому паливі, вона могла б запропонувати наступні концепції товару.

- *Концепція 1.* Недорогий автомобіль середнього класу, призначений для використання як другий сімейний автомобіль при пересуванні по місту. Стане у пригоді для поїздок за дорученням та до друзів.
- *Концепція 2.* Спортивний малогабаритний автомобіль середнього класу для молоді.

- *Концепція 3.* Недорогий малогабаритний автомобіль, призначений для свідомих споживачів, які зацікавлені в засобі пересування з невисокими витратами пального та низьким рівнем забруднення довкілля.

## Тестування концепції

**Тестування концепції** — це перша перевірка реакції на неї групи цільових споживачів, яких знайомлять зі словесним описом чи з дослідними зразками. Так, наведену вище концепцію 3 можна представити таким чином.

Малогабаритний автомобіль на електричних батареях, легкий в керуванні, вміщує чотирьох пасажирів. Мотор — справжнє диво техніки, приводиться в рух воднем, який виробляється метаноловим паливним елементом. Автомобіль практичний і майже не завдає шкоди зовнішньому середовищу. Розвиває швидкість до 80 миль на годину, одного галона палива вистачає для подорожі на відстань 66 миль. На відміну від інших електромобілів не потребує підзарядки. Вартість з повним комплектом обладнання — 18 тисяч доларів.

Інколи для тестування достатньо словесного опису чи малюнка. Однак більш близьке знайомство з концепцією підвищує надійність результатів. Віртуальна реальність — один з сучасних засобів зробити представлені концепції більш “відчутними”. Необхідне обладнання складається з комп’ютера та сенсорного пристрою (окулярів чи рукавичок). Наприклад, дизайнеру кухонних меблів віртуальна реальність дозволяє продемонструвати своєму клієнтові, який вигляд матиме його кухня, обладнана продукцією компанії. Становлення цих технологій тільки починається, але вже зараз кількість сфер їхнього застосування неухильно збільшується [12].

Після ознайомлення споживачів із концепцією можна попросити їх викласти свої враження, відповідаючи на питання, наведені в табл. 8.1. Ці відповіді допоможуть компанії вирішити, яка з концепцій виглядає в очах споживачів більш привабливо. Так, припустимо, що під час останнього опитування про намір придбати продемонстрований товар 10% респондентів відповіли позитивно, а ще 5% сказали, що, ймовірно, купили б його. Екстраполюючи ці результати на весь цільовий ринок, можна дізнатися про вірогідний обсяг продажу. Звичайно, це досить приблизна оцінка і до неї варто ставитись обережно. Зазвичай вона перебільшена, оскільки покупці не завжди реалізують свої наміри.

**Таблиця 8.1. Питання для перевірки концепції електромобіля**

1. Чи зрозуміла вам концепція електромобіля?
2. Чи вважаєте ви достовірними проголошені технічні характеристики електромобіля?
3. Які, на ваш погляд, основні переваги електромобіля у порівнянні зі звичайним автомобілем?
4. Які технічні характеристики цієї машини ви запропонували б удосконалити?
5. З якою метою ви б скоріше використали електромобіль, а не звичайний автомобіль?
6. Яка, на вашу думку, прийнятна ціна електромобіля?
7. Хто буде брати участь у прийнятті рішення про купівлю такого автомобіля? Хто буде ним користуватися?
8. Чи купили б ви такий автомобіль? (Скоріш за все, так; ймовірно, так; ймовірно ні; скоріш за все, ні.)

Більшість компаній вважають за доцільне перевірити концепцію товару, перш ніж починати його масове виробництво. Так, наприклад, компанія *Richard Saunders, Inc.* щомісяця проводить тестування близько 35 концепцій товару в 100 бакалійних магазинах, розташованих по всій країні. Під час проведення дослідження з'ясовується думка споживачів про ступінь новизни товару, його місце стосовно аналогічних товарів та оцінка співвідношення споживчої вартості та ціни; звісно, не лишається поза увагою і вірогідність покупки нового товару [13].

## Розробка стратегії маркетингу

Припустімо, тестування показало, що найпривабливішою є концепція 3. Тепер потрібно розробити **стратегію маркетингу** нового автомобіля.

*Формулювання стратегії маркетингу* складається з трьох частин. У першій частині подаються опис цільового ринку, план позиціонування товару, а також завдання відносно обсягу продажу, частки ринку та величини прибутку на перші декілька років виробництва.

Цільовий ринок представлений молодими людьми, які отримали вищу освіту, молодими сімейними парами та невеликими сім'ями з середнім чи високим рівнем доходів, які шукають практичний та екологічно безпечний транспортний засіб. Автомобіль, буде позиціонований як економічніший у експлуатації, легкий в керуванні та такий, що менше забруднює довкілля, ніж машини з двигуном внутрішнього згорання, та на відміну від інших автомобілів з батарейним живленням, не потребує періодичної підзарядки. Протягом першого року компанія планує продати 100 тисяч одиниць товару зі збитками не більше 15 мільйонів доларів. Протягом другого року планується продати 120 тисяч автомобілів, що забезпечить прибуток 25 мільйонів доларів.

У другій частині проекту наведено інформацію про ймовірну ціну, канали розповсюдження та маркетинговий бюджет на перший рік.

У пропозицію планується включити автомобілі у трьох варіантах кольору, як з системою кондиціонування та механічним приводом, так і без них. Роздрібна ціна складатиме 18 тисяч доларів з 15%-вою знижкою для дилерів. Дилери, котрі продадуть більше 15 автомобілів на місяць, отримають додаткову знижку 5% з кожного проданого цього місяця автомобіля. Рекламний бюджет складатиме 20 мільйонів доларів і буде порівну поділений між загальнонаціональною та місцевою рекламними кампаніями. У рекламі основний акцент робитиметься на легкість у керуванні та екологічну безпечність машини. Протягом першого року на маркетингові дослідження виділятиметься 100 тисяч доларів, мета досліджень — з'ясувати, хто входить у коло покупців та наскільки останні задоволені характеристиками товару.

У третій частині наведені величини обсягу продажу та норми прибутку, яких компанія планує досягти протягом перших декількох років реалізації товару, а також представлений опис стратегій окремих елементів маркетингового комплексу.

Частку компанії на автомобільному ринку з часом планується збільшити до 3%, чистий прибуток від інвестицій — до 15%. Для цього особлива увага буде приділятися якості товару та його удосконаленню. Якщо дозволить конкурентне оточення, на другий та третій роки продажу планується підвищити ціну. Загальний розмір рекламного бюджету планується щорічно збільшувати на 10%. Видатки на маркетингові дослідження на другий рік продажу будуть зменшені до 60 тисяч доларів на рік.

## Економічний аналіз

Тепер, коли концепція товару та маркетингова стратегія сформульовані, виникає питання, якими ж будуть реальні показники обсягу продажу, частки ринку та прибутків від продажу нового товару і чи будуть вони узгоджуватися із запланованою у проекті маркетинговою стратегією? Процедура пошуку відповіді називається **економічним аналізом**. У разі отримання позитивного результату починається конструювання перших дослідних зразків.

Прогноз обсягів продажу нового товару ґрунтується на аналізі обсягів продажу вже існуючих на ринку аналогічних товарів. Отримані мінімальні та максимальні значення вкажуть на діапазон ризику.

Аналогічним чином складаються прогнози прибутків та витрат з урахуванням видатків на маркетинг, науково-дослідні розробки, виробництво, бухгалтерський та фінансовий облік. Отримані показники використовуються для оцінки фінансової привабливості нового товару.

## Створення прототипів

Поки що товар існує у вигляді словесного опису, креслень чи моделі. Якщо проект успішно подолав етап економічного аналізу, він переходить у стадію **створення прототипів** — перших дослідних зразків. Цю роботу виконують технологічний та науково-дослідницький відділи. Варто пам'ятати, що починаючи з цього моменту витрати на розробку товару суттєво зростають. Цей етап дозволить зрозуміти, чи можливе практичне втілення обраної ідеї.

Робота над прототипом починається зі створення одного чи кількох дослідних зразків. Останні, з одного боку, повинні демонструвати усі переваги як технології, так і дизайну майбутнього товару, з іншого — їхнє виробництво необхідно здійснити в межах певного часу і витрат, які б не перевищували відведеного бюджету. Для виготовлення вдалого зразка необхідно інколи лише декілька днів, а інколи — кілька років. Готові прототипи випробовуються в лабораторіях та польових умовах, мета яких — переконатися, що продукт працює безпечно та надійно [14].

Компанія *Shaw Industries* платить найманим робітникам 5 доларів на годину за те, що вони ходять туди-сюди по довгим доріжкам — зразкам килимів — 8 годин на день. У середньому кожний робітник проходить в день 14 миль (22,5 км). Один з таких робітників читав по 3 книжки на тиждень і полегшав на 40 фунтів (18 кг) за два роки своєї роботи в цій компанії. Службовці компанії підраховують кроки тих, хто гуляє, та припускають, що 20 тисяч кроків дорівнюють у середньому кільком рокам звичайного “життя” килиму.

Окрім наявності всіх необхідних функціональних властивостей, прототип повинен справляти потрібне враження. Для електромобіля важливі безпека та надійність. Варто вивчити, що переконує покупців у надійності машини. Для одних це звук дверей, які закриваються, для інших — позитивні результати аварійних випробовувань. Споживачам, які беруть участь у тестуванні, пропонується випробувати автомобіль на ходу та дати оцінку його характеристикам.

## Пробний маркетинг

Прототипи, які витримали тест на якість і надійність та тести за участю покупців, переходять у стадію **пробного маркетингу**, яка дозволяє переві-

рити товар та маркетингову програму в умовах, наближених до ринкових. Пробний маркетинг надає маркетологові можливість випробувати маркетинговий комплекс товару, перш ніж почати фінансування повномасштабного виведення на ринок. Він дозволяє компанії випробувати товар та програму маркетингу — стратегію позиціонування, реклами, розповсюдження, методи ціноутворення, присвоєння торгової марки, упаковки та визначення обсягів фінансування в реальних умовах ринку.

Необхідні масштаби пробного маркетингу різні для кожного нового товару. Витрати на пробний маркетинг інколи бувають дуже великі. Він триває певний час, чим можуть скористатись конкуренти. Якщо витрати на розробку товару та виведення його на ринок незначні чи керівництво впевнене у новому товарі, компанія може не проводити пробного маркетингу чи здійснювати його за скороченою програмою. Компанії зазвичай не проводять пробного маркетингу при розширенні асортиментної групи чи копіюванні вдалих товарів конкурента. Наприклад, компанія *Procter & Gamble* випустила на ринок каву без кофеїну Folger's без пробного маркетингу; не проводила звичайного пробного маркетингу компанія *Pillsbury*, випускаючи на ринок вівсяну кашу з горіхами та родзинками Chewy та Granola Dips з шоколадом. Однак, якщо виведення нового товару на ринок потребує значних капіталовкладень чи керівництво не впевнене в товарі або правильності обраної програми маркетингу, компанія може потребувати масштабного пробного маркетингу. Так, компанія Lever USA витратила два роки на пробний маркетинг в Атланті свого добре відомого (нині) мила Lever 2000, перш ніж вивести його на міжнародні ринки. А компанія *Frito-Lay* 18 місяців випробовувала на трьох ринках щонайменше п'ять різновидів свого легкого сніданку зі зниженим вмістом жиру Baked Lays [15].

Звичайно, пробний маркетинг потребує доволі великих витрат на реалізацію. Однак їхній розмір не виглядає таким у порівнянні з можливими збитками, які отримає компанія у випадку, коли споживач не сприйме товар. Так, компанія *Unilever*, яка розташована в Лондоні, на власному гіркому досвіді переконалася у необхідності проведення пробного маркетингу. Захопившись ідеєю виробництва нового прального порошку Power з марганцевим каталізатором, компанія вирішила не проводити пробного маркетингу. Переваги, які можна отримати від використання запатентованого марганцевого каталізатора та прискорювача хімічних реакцій Accelerator, здавались керівництву компанії беззаперечними. Тому, не прислухавшись до застережень головного конкурента компанії *Procter & Gamble*, *Unilever* розгорнула масовану рекламну кампанію по всій Європі та започаткувала процес виробництва нового прального засобу. Ця помилка коштувала компанії 300 мільйонів доларів. Спеціалісти *Procter & Gamble* неодноразово попереджали керівництво компанії *Unilever* про небезпечність використання таких компонентів у пральному порошку, мотивуючи це тим, що новий засіб

не лише виводить плями та відбілює, але й руйнує структуру тканини. Пройгнорувавши всі застереження, компанія *Unilever* зазнала суттєвих матеріальних (і не лише) збитків. Звичайно ж, не можна однозначно стверджувати, що *Procter & Gamble* керувалась виключно альтруїстичними міркуваннями. Скоріше за все, прихованим мотивом бажання зупинити випуск продукції компанії *Unilever* був намір *Procter & Gamble* запустити давно відомий в Європі пральний порошок Ariel під новою торговою маркою Ariel Future. *Procter & Gamble* використовувала провал порошку Power у рекламній кампанії свого нового товару, показуючи кольорові фотографії, на яких було зображено лахміття — наслідки прання порошком Power, та чистий одяг, випраний Ariel [16].

Останнім часом маркетологи при проведенні пробного маркетингу все частіше звертаються до високих технологій та Інтернету (врізка 8.2, “Практика маркетингу”).

## 8.2. Практика маркетингу

### Віртуальна реальність у пробному маркетингу: майбутнє вже настало

Задушлива субота опівдні. Залишивши машину на стоянці, ви заходите до супермаркету, щоб купити кілька пляшок з холодним напоєм, прямуючи на тенісний корт. Ви проминаєте ряд стелажів, помічаєте знайомі етикетки, знімаєте з полиці одну з пляшок, роздивившись, бачите ціну й, захопивши ще кілька, прямуєте до каси. Добре знайома ситуація, чи не так? Так ми в основному робимо покупки. З тією лише різницею, що на цей раз все відбувається не в справжньому супермаркеті, а на екрані комп'ютера.

Віртуальний магазин *Simul-Shop*, в якому ви тільки-но побували з люб'язного дозволу компанії *Gadd International Research*, яка розробила цей програмний продукт, представляє собою одну з перших спроб використання фантастичних можливостей віртуальної реальності для проведення пробного маркетингу та тестування концепцій. *Simul-Shop* — це пакет програм, який поставляється на компакт-дисках. Він моделює здійснення покупок, дозволяючи фіксувати реакцію покупця на такі фактори, як розміщення товару на полицях, внутрішнє планування магазину, дизайн упаковки та ін. Припустімо, що виробник сухих сніданків бажає перевірити реакцію покупців на новий зовнішній вигляд упаковки та розміщення товару на полицях. Запустивши програму безпосередньо з робочого столу комп'ютера, покупець — учасник тесту — опиняється біля входу в віртуальний магазин. Натиснувши кнопку мишки, він потрапляє в потрібний відділ. Тут він може проходити вздовж полиць, брати в руки будь-які товари, повертати їх та роздивлятися етикетки, — все, як в справжньому магазині, за виключенням хіба що того, що не можна розкрити упаковку та покуштувати товар. Дії покупця супроводжують-

ся відповідними ситуації звуками та візуальними ефектами, а віртуальний “гід” відповідає на його запитання.

Екран комп’ютера — це лише один з багатьох засобів демонстрації віртуальних об’єктів. Корпорація *Alternative Realities Corporation (ARC)* належить павільйон віртуальної реальності *VisionDome* — амфітеатр, у якому зображення проектується на великий екран, а зал вміщує до 40 глядачів. Павільйон схожий на театр *IMAX*, але має одну істотну відмінність: він інтерактивний. Як розповідає один із співробітників *ARC*, знайомлячись, наприклад, з віртуальною моделлю автомобіля, “покупець має можливість роздивитись його в трьохвимірному зображенні та під будь-яким кутом зору, побачити автомобіль на ходу і навіть «сконструювати» модель за своїм бажанням”. “Той, хто сидить всередині віртуального екскаватора, має можливість побачити його в будь-якій робочій ситуації, — повідомляє конструктор компанії *Caterpillar*, яка випускає дорожньо-будівельну та гірничо-видобувну техніку. — Можливості *VisionDome* як інструменту маркетингових досліджень та продажу унікальні: він дозволяє «розташувати» глядача всередині об’єкту”.

Як інструмент маркетингових досліджень віртуальна реальність має важливі переваги. У першу чергу, це відносно дешевизна. Повна вартість дослідження з використанням пакету *Simul-Shop*, включаючи попередню наладку програм та роботу з 75–100 покупцями, у 1997 році становила близько 20 тисяч еку. Віртуальний маркетинг доступний тим компаніям, які не можуть дозволити собі організувати повномасштабне тестування чи виготовити макети в натуральну величину для всіх кольорових, розмірних та інших різновидів свого товару. Іншою перевагою віртуальних засобів є можливість пристосовувати їх до особливостей бізнесу різних компаній.

Нарешті, віртуальна реальність значно полегшує тестування одного й того ж товару в кількох країнах. З її допомогою з’являється можливість використовувати один і той же стандартний підхід для оцінки товару в будь-якому місті земної кулі. Наприклад, міжнародній компанії, яка бажає методом віртуального продажу провести дослідження в Північній та Південній Америці, Європі, Азії та Австралії, достатньо створити декілька віртуальних магазинів, у яких інтер’єр, асортимент товарів та валюта були б відтворені з урахуванням особливостей регіонів дослідження. Віртуальний магазин дозволить швидко дослідити кілька географічних місць. Результати дослідження, на основі яких фахівці зроблять висновок про те, в якій країні умови для виходу на ринок найсприятливіші, передаються до штаб-квартири електронною поштою.

Однак віртуальні засоби дослідження мають й недоліки. Імітація ніколи не буває цілком адекватною справжнім умовам. Не зрозуміло також, наскільки щира реакція респондента в таких умовах. Що ж очікує віртуальний маркетинг в майбутньому? На думку деяких маркетологів — піонерів віртуального маркетингу, — у нього велике майбутнє не тільки в галузі досліджень, але й в галузі торгівлі. Віртуальні магазини

здаються їм у майбутньому основними каналами безпосередніх особистих контактів з покупцями. Велика роль у майбутніх дослідженнях відводиться також Інтернету, а віртуальні магазини працюють у вебі вже сьогодні. Як зазначив один оглядач, “Про такі речі я читав у книжках наукової фантастики, коли був маленьким. Це справа майбутнього”. Проте для багатьох маркетологів майбутнє вже настало, і це майбутнє — віртуальна реальність.

*Джерела.* Уривки запозичено зі 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. Див. також статтю Tim Studt, “VR Speeds Up Car Designs”, *Researct & Developement*, March 1998, p. 74.

## Комерціалізація

Від інформації, отриманої під час проведення пробного маркетингу, залежить від того, чи започаткують масове виробництво нового товару. Якщо ж таке рішення прийняте, проект вступає в наступну фазу — **комерціалізації**, чи виведення нового товару на ринок, яка потребує значних коштів. Необхідно побудувати чи орендувати виробничі приміщення. Протягом першого року активного продажу своєї продукції компанія, яка, наприклад, виробляє фасовані товари, має здійснити великі інвестиції в рекламу та стимулювання збуту. Їхній обсяг коливається від 10 до 200 мільйонів доларів.

Компанія, яка виводить новий товар на ринок, повинна перш за все вибрати для цього *слухиний момент*. Якщо новий електромобіль компанії *Toyota* спричинить зменшення обсягів продажу інших автомобілів компанії, його випуск можуть відкласти. Якщо електромобіль можна удосконалити чи в економіці спостерігається спад, компанії варто зачекати з початком його виробництва до наступного року.

Потім компанія повинна визначити, де продаватиметься новий товар — в одному місці, у регіоні, на національному чи на міжнародному ринку. Лише у небагатьох компаній вистачить капіталу та можливості запустити новий товар на ринок відразу на національному чи міжнародному рівні. Зазвичай складається *графік опанування ринку*. Зокрема, невеликі компанії можуть поступово освоювати окремі привабливі міста та регіони. Більші компанії, однак, можуть швидко освоїти кілька регіонів чи одразу увесь національний ринок.

Компанії з системного міжнародного розповсюдження товарів практикують стратегію глобального освоєння ринку. Компанія *Colgate-Palmolive* застосовує стратегію “провідної країни”. Її шампунь-кондиціонер *Palmolive Optims* з’явився спочатку на ринках Австралії, Філіппін, Гонконгу та Мексики, а потім швидко розповсюдився по Європі, Азії, Латинській

Америці та Африці. Компанії міжнародного масштабу все частіше починають опановувати ринок методом інтенсивного глобального штурму. *Procter & Gamble* так зробила зі своєю асортиментною групою підгузків *Pampers Phases*. У минулому компанія *P&G* зазвичай випускала новий товар лише на ринок США. Якщо він мав успіх, конкуренти за океаном копіювали цей товар на своїх ринках ще до того, як *P&G* встигала організувати розповсюдження в глобальному масштабі. У випадку з *Pampers Phases*, однак, компанія випустила новий товар на глобальні ринки протягом першого місяця його впровадження на ринок США. Вона планувала зробити товар доступним на полицях магазинів у 90 країнах протягом щонайбільше 12 місяців після його появи на ринку. Таке швидке розповсюдження по всьому світу закріпило позицію торгової марки до того, як конкуренти встигли відреагувати. З того часу *P&G* вже запровадила на ринок аналогічним чином ще деякі нові товари [17].

## Прискорена процедура розробки нового товару

У діяльності багатьох компаній описані вище стадії процесу розробки товару йдуть одна за одною в суворій послідовності. При такому підході, який називається **послідовною розробкою товару**, в кожний момент виконується лише одна стадія розробки в певному відділі компанії, після її завершення проект передається в інший відділ, де виконується наступна стадія. Перевага такого впорядкованого, поетапного процесу полягає в тому, що він дозволяє спостерігати за ходом виконання складних та пов'язаних з ризиком проектів. Однак його низька швидкість сама по собі є загрозою успіху проекту. В умовах динамічного, висококонкурентного ринку розробка за принципом “повільно, проте надійно” може стати причиною провалу товару, втрати прибутку, занепаду позицій на ринку. Прискорення “руху до ринку” та скорочення часу розробки стають нагальною потребою в усіх галузях економіки.

Сьогодні все більше компаній відмовляються від методу послідовної розробки та надають перевагу більш швидкій та гнучкій **паралельній розробці товарів**. Цей підхід вимагає постійної співпраці між різними відділами компанії та поєднання кількох етапів розробки, що дозволяє економити час і підвищувати ефективність роботи. Замість того, щоб переводити новий товар з відділу в відділ, у компанії збирають команду, яка складається з представників різних відділів і супроводжує новий товар від початку до кінця. У такі команди, як правило, входять маркетингологи, економісти, дизайнери, технологи, юристи, а інколи й постачальники та споживачі.

Вище керівництво визначає для команди з розробки товару загальний стратегічний напрям, але не дає ніякої чітко визначеної ідеї товару чи робочого плану. Воно ставить перед командою жорсткі й, на перший погляд, взаємовиключні цілі (“випустити ретельно спроектовані та висо-

коякісні товари, але зробити це швидко”), а потім надає команді стільки свободи та ресурсів, скільки необхідно, щоб впоратись з поставленими завданнями. При послідовному процесі розробки затримка на одній стадії може серйозно загальмувати увесь проект. При використанні методу паралельної розробки, якщо одна функціональна одиниця постає перед проблемою, вона працює над її подоланням, поки всі інші рухаються далі.

Компанія *Black & Decker* використовувала паралельний підхід — те, що вона називає перехресним проектуванням — при розробці нової асортиментної групи інструментів Quantum, яка призначена для тих, хто серйозно займається майструванням. Команда Quantum складалась з 85 співробітників компанії *Black & Decker*, зібраних з усього світу. Перед ними стояло непросте завдання — у максимально короткий термін створити нову сукупність товарів для індивідуальних споживачів. У команду включили технологів, фінансистів, маркетологів, конструкторів, які прибули зі Сполучених Штатів Америки, Великої Британії, Німеччини, Італії та Швейцарії. Шлях від ідеї до випуску асортиментної групи Quantum, яка отримала найвищі оцінки споживачів, був подоланий лише за 12 місяців, з яких протягом трьох місяців проводились дослідження покупців.

Однак паралельний підхід має також свої недоліки. Надто швидко розробка товару може виявитись більш ризикованою та дорогою, ніж повільніша, але більш упорядкована, яка використовується при послідовному підході. Інколи надмірне прагнення прискорити новаторський процес призводить до додаткових організаційних непорозумінь та плутанини. Але в тих галузях промисловості, які швидко змінюються та випускають товари, життєвий цикл яких неухильно скорочується, вигоди, що забезпечує швидка та гнучка розробка, виглядають вагомішими, ніж пов'язаний з її реалізацією ризик. Компанії, які випускають нові, удосконалені товари на ринок швидше конкурентів, отримують суттєві конкурентні переваги. Вони здатні оперативніше реагувати на зміни смаків споживачів та призначати вищі ціни за сучасніший дизайн. Як стверджує керівник однієї з автомобільних компаній, “все, що ми маємо зробити, — це підготувати концепцію автомобіля, виготовити його та доставити до споживача якомога швидше... Той, хто першим це зробить, буде на коні” [18].



Прийшов час згадати ще раз про нові товари та методи їх створення.

- Уявіть собі, що ви маєте почесне право представити претендентів у номінації “Краща новинка року”. Які товари-новинки ви б запропонували й чому? Спробуйте дізнатись дещо про процес розробки одного з названих вами номінантів.
- Використовуючи інформацію про процес розробки нових товарів, яку ви знайшли під час виконання попереднього завдання, запропонуйте ідею якогось нового товару (наприклад, легкого сніданку швидкого приготування) та сплануйте заходи для виведення цього товару на ринок. Використовуйте свою уяву, виконуючи це завдання.

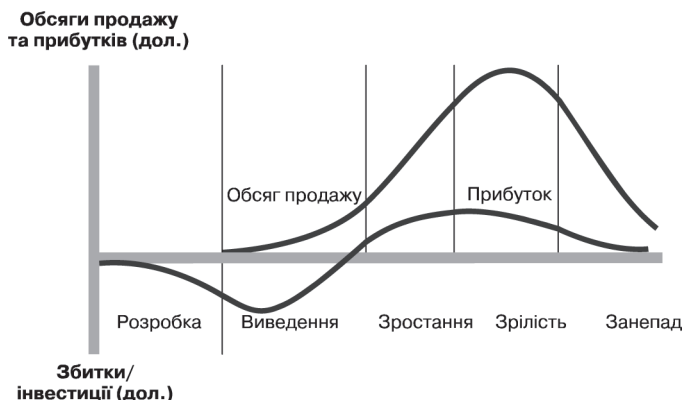
## Маркетингові стратегії на етапах життєвого циклу товару

Після випуску на ринок нового товару керівники компанії сподіваються, що він матиме довге та щасливе життя. Хоча ніхто не розраховує, що цей товар буде продаватися завжди, керівництво бажало б отримати значний прибуток, щоб компенсувати усі зусилля та витрати, пов'язані з його випуском. Керівництво компанії усвідомлює, що кожний товар матиме свій життєвий цикл, хоча його точний характер та тривалість заздалегідь невідомі.

Крива **життєвого циклу товару (ЖЦТ)** зображена на рис. 8.2. Вона показує зміну обсягів продажу та прибутку протягом життєвого циклу товару. Останній складається з п'яти чітко виражених етапів.

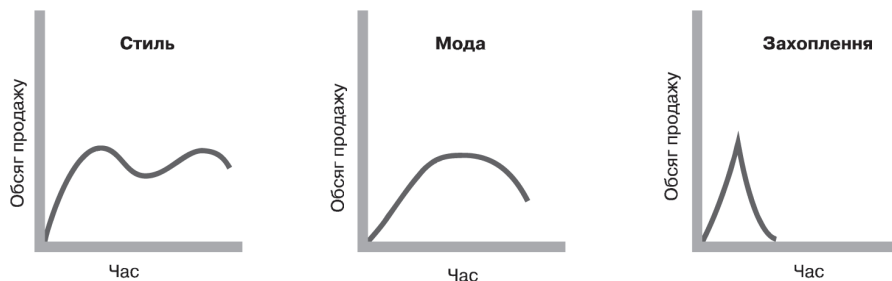
1. *Розробка*, під час якої компанія знаходить та втілює в життя нову ідею. У цей час обсяг продажу дорівнює нулю, а обсяги інвестицій зростають разом із наближенням до завершальних стадій етапу.
2. *Виведення на ринок* супроводжується повільним зростанням обсягів продажу. Прибуток відсутній через високі видатки на маркетингові заходи.
3. *Зростання*, період швидкого завоювання ринку та збільшення прибутку.
4. *Зрілість*, зростання обсягу продажу уповільнюється, оскільки основна маса потенційних покупців вже придбала товар. Рівень прибутку залишається незмінним чи знижується внаслідок збільшення витрат на маркетингові заходи, спрямовані на захист товару від конкурентів.
5. *Занепад*, зниження обсягів продажу та скорочення прибутків.

Поняття ЖЦТ застосовується як до цілих класів товарів (наприклад, авто з бензиновим двигуном), так й до різновидів товарів (двомісні закриті авто) та окремих торгових марок (Ford Taurus). Кожний з цих категорій притаманні свої особливості ЖЦТ. Найдовші життєві цикли мають класи; для них характерне тривале перебування на стадії зрілості. І навпаки, окремі різновиди товарів частіше мають типову форму кривої. Креми-дезодоранти, телефони з набірним диском, грамплатівки пройшли звичайний шлях від виведення на ринок та швидкого зростання до зрілості та занепаду. Форма кривої ЖЦТ торгових марок може змінюватись швидко у відповідь на зміни у поведінці конкурентів. Так, хоча товари для чистки зубів (клас) та зубні пастки (різновид) існують вже доволі довго, життєві цикли їхніх окремих торгових марок зазвичай відносно короткі [19].



**Рис. 8.2.** *Зміна обсягів продажу та прибутку протягом життєвого циклу товару*

Поняття ЖЦТ може застосовуватись й до таких явищ, як стилі, мода та захоплення. Їхні життєві цикли показані на рис. 8.3. **Стиль** — це основна та своєрідна форма вираження. Наприклад, існує стиль будинку (колоніальний, ранчо, стиль Cape Cod), одягу (офіційний, вечірній), мистецтва (реалізм, сюрреалізм, абстракціонізм). Після виникнення стиль може існувати протягом поколінь. Цикл стилю характеризується кількома періодами поновлення зацікавленості. **Мода** — це стиль, широко розповсюджений протягом певного проміжку часу. Стиль “а-ля школяр”, що був популярним у 1970- та 1980-х, у 1990-ті поступився місцем “недбалій ярусності”. Мода розвивається поетапно. У життєвому циклі моди можна побачити повільне зростання, популярність протягом певного проміжку часу та поступове згасання.



**Рис. 8.3.** *Життєві цикли стилів, моди та захоплень*

**Захоплення** — це мода, яка швидко з’являється, активно розповсюджується, рано досягає свого піку та дуже швидко зникає. Захоплення не живуть довго, як правило, кількість їхніх прихильників обмежена.

Одним з яскравих прикладів є тамагочі, захоплення яким за кілька місяців буквально охопило весь світ, потім це суцільне божевільня так само швидко зійшло нанівець. Один із спеціалістів, причетних до створення цієї іграшки, радить: “Вичавіть із захоплення максимум, поки воно комусь потрібне”. У переліку захоплень ви неодмінно зустрінете кубик Рубика та ляльок Beanie Babies. Захоплення швидко проходять, оскільки не задовольняють ніякої нагальної потреби або, навпаки, задовольняють її надмірно.

Концепцію ЖЦТ маркетологи використовують як зручну схему життєпису товарів та ринків. Однак використання концепції ЖЦТ для прогнозування поведінки товару чи для розробки маркетингових стратегій може спричинити деякі практичні проблеми [20]. Наприклад, менеджери можуть постати перед проблемами ідентифікації етапу ЖЦТ на певний момент, визначення моменту переходу на наступний етап, а також виявлення факторів, що впливають на переміщення товару по етапах. На практиці важко прогнозувати рівень продажу на кожному етапі ЖЦТ, тривалість кожного етапу, а також форму кривої ЖЦТ.

Використання концепції ЖЦТ під час розробки стратегії маркетингу також супроводжується певними труднощами, оскільки стратегія, з одного боку, визначає характер та тривалість життєвого циклу товару, а з іншого — визначається ним. Перебування товару на певному етапі ЖЦТ зумовлює розробку таких маркетингових стратегій, які здаються слушними саме в цей час, а вони, в свою чергу, впливають на поведінку товару на наступних етапах життєвого циклу. Та все ж обачне застосування концепції ЖЦТ може допомогти в розробці хороших маркетингових стратегій на різних етапах життєвого циклу товару.

Ми вже докладно розглянули етап розробки товару в життєвому циклі товару. Тепер розглянемо, які стратегії маркетингу використовуються на кожному з інших етапів життєвого циклу.

## Етап виведення на ринок

**Етап виведення** починається з першої появи товару на ринку. Завоювання ринку потребує часу, тому обсяг продажу при цьому зростає, як правило, з невисокою швидкістю. Такі популярні зараз товари, як розчинна кава, персональні комп’ютери та мобільні телефони, багато років залишались малопомітними, перш ніж досягли етапу швидкого зростання.

Прибутки на цьому етапі — від’ємні чи невисокі внаслідок незначного обсягу продажу чи високих витрат на розповсюдження та стимулювання збуту. Багато коштів доводиться витратити на залучення дистриб’юторів та створення складських запасів. Витрати на просування товару в цей час відносно високі, оскільки необхідно проінформувати покупців про новий товар та надати їм можливість випробувати його.

Оскільки ринок на цьому етапі зазвичай не потребує вдосконалених товарів, компанія та її конкуренти, кількість яких ще незначна, виготовляють лише базові моделі товару. Ці компанії зосереджують свої зусилля на тих споживачах, які найкраще готові до покупки.

Компанія, яка є “законодавцем моди” на ринку, повинна вибирати стратегію виведення товару на ринок у відповідності з обраною стратегією позиціонування товару. Варто взяти до уваги, що ця стратегія — це всього-навсього перший етап реалізації грандіозного маркетингового плану товару, розрахованого на весь його життєвий цикл. Якщо “компанія-піонер” підпорядковує свою стратегію виведення товару на ринок отриманню максимального прибутку, то їй доведеться поступитися можливістю отримувати доходи протягом тривалого часу заради короткочасної вигоди. При переміщенні такого товару на наступні етапи життєвого циклу необхідно буде постійно змінювати ціни, заходи з просування та інші маркетингові рішення. Якщо ця компанія від початку обере правильну лінію поведінки, вона отримає чудовий шанс для захоплення та утримання положення лідера на ринку.

## Етап зростання

Якщо новий товар користується попитом, він переходить на **етап зростання**, який характеризується стрімким зростанням обсягу продажу. Перші покупці продовжують купувати, нові покупці починають наслідувати їх приклад, особливо якщо вони чують схвальні відгуки. Зацікавившись можливістю отримати прибуток, на ринок виходять нові конкуренти. Вони наділяють товар новими властивостями, завдяки чому ринок збуту розширюється. Збільшення кількості конкурентів призводить до збільшення кількості дистриб'юторів, обсяг продажу стрімко зростає, інколи виключно за рахунок поповнення складських запасів торгових посередників. Ціни залишаються на тому ж рівні чи трохи знижуються. Компанії утримують свої видатки на просування на тому ж самому чи дещо вищому рівні. Інформування ринку про новий товар залишається актуальним, але тепер компанія повинна брати до уваги ще й посилення конкуренції.

На цьому етапі відбувається постійне зростання прибутку, оскільки витрати на просування співвідносяться із все більшими обсягами продажу, а витрати виробництва на одиницю продукції знижуються. Щоб довго зберігати високий рівень продажу, компанія використовує кілька стратегій. Вона підвищує якість товару, додає нові властивості та моделі товару. Вона виходить на нові сегменти ринку та використовує нові канали розподілу. Головним завданням реклами стає не ознайомлення споживачів з товаром, а підтримка прихильності до товару та рішення про купівлю, в певний момент компанія знижує ціни, щоб залучити нових покупців.

На етапі зростання у компанії виникає потреба шукати компроміс між великою часткою ринку та високим поточним прибутком. Витрачаючи значні кошти на удосконалення товару, просування та розподіл, компанія може завоювати домінуюче положення на ринку. У цьому випадку, однак, вона відмовляється від максимального поточного прибутку, сподіваючись повернути його на наступному етапі.

## Етап зрілості

У певний момент зростання обсягів продажу товару уповільнюється, і товар переходить до **етапу зрілості**. Етап зрілості зазвичай продовжується довше, ніж попередні етапи, та ставить менеджерів з маркетингу перед серйозними проблемами. Більшість товарів, які наявні на ринку, перебувають саме на етапі зрілості свого життєвого циклу, тому маркетологи здебільшого мають справу з товарами на етапі зрілості.

Уповільнення темпів зростання обсягів продажу відбувається внаслідок появи багатьох виробників та великої кількості товару. В свою чергу, таке перенасичення спричинює посилення конкуренції. Конкуренти починають знижувати ціни, збільшувати видатки на рекламу та стимулювання збуту, а також на дослідження та розробки з метою створення досконаліших моделей товару. Реалізація цих заходів викликає падіння прибутку. Потроху найслабші конкуренти вибувають з гри, і врешті-решт в галузі залишаються тільки найсильніші.

Хоча здається, що багато товарів під час перебування на етапі зрілості не зазнають ніяких змін протягом тривалого періоду часу, найважливіші з них насправді постійно вдосконалюються з метою задоволення мінливих потреб споживачів (врізка 8.3, “Практика маркетингу”). Менеджерам з товарів варто не просто спостерігати й у випадку необхідності захищати свої “дорослі” товари. Напад — найкращий метод оборони. Їм варто здійснити певні кроки в напрямку модифікації ринку, товару, маркетингового комплексу.

Використовуючи *модифікацію ринку*, компанія намагається збільшити споживання існуючого товару. Вона шукає нових споживачів та нові сегменти ринку, як зробила компанія *Johnson & Johnson*, коли спробувала продавати дорослим свої дитячі шампуні та присипки. Менеджер шукає також способи збільшення споживання продукції існуючими покупцями. Компанія *Campbell* так і робить, пропонуючи нові рецепти та переконуючи покупців, що “суп — корисна страва”. Або ж компанія може вирішити репозиціювати свою торгову марку на більшій сегмент чи той, що швидко зростає, як зробила компанія *Arrow*, випустивши нову асортиментну групу сорочок-апах, проголосивши: “Звільнімо наші шиї”.

Компанія може також *модифікувати товар*, а саме — його якість, технічні характеристики чи стиль, щоб залучити нових споживачів.

Вона може підвищити якість та продуктивність товару — тривалість його використання, надійність чи, наприклад, швидкодійність, смак. Або ж вона може додати деякі нові характеристики, які вплинуть на корисність товару, його безпеку чи зручність. Наприклад, компанія *Sony* продовжує змінювати зовнішній вигляд та функціональні характеристики своїх товарних груп Walkman та Discman, а компанія *Volvo* підвищує безпеку своїх автомобілів. Врешті компанія може покращити дизайн, підвищивши привабливість товару. Так, виробники автомобілів оновлюють стиль своїх авто, щоб залучити покупців, які хочуть мати красивий автомобіль. Виробники продуктів харчування та побутової хімії для пожвавлення споживчого попиту використовують нові аромати, кольори, інгредієнти чи упаковку.

### 8.3. Практика маркетингу

#### Кольорові олівці Crayola: довгий та яскравий життєвий цикл

Компанія *Binney & Smith* започаткувала виробництво кольорових олівців у місті Буш-кілл-Крік біля Істона, штат Пенсильванія, ще в 1903 році. Дружина одного з партнерів, Едвіна Бінні (*Edwin Binney*), Аліса назвала їх “Crayola Crayons” (кольорові олівці Crayola) — від французьких слів “craie” (брусок сухої фарби) та “ola” (олія). За більш ніж 90 років, що минули відтоді, упаковки кольорових олівців Crayola з написами на 11 мовах з’являлись хоча б один раз у будь-якій сім’ї не тільки в Сполучених Штатах Америки, але й ще в 60 країнах світу. Якщо спробувати об’єднати всі олівці, виготовлені компанією лише за один рік, вони огорнуть земну кулю чотири з половиною рази.

Навряд чи хтось з американців зможе забути свій перший набір “64” — 64 красені, акуратно складені у знайому жовто-зелену коробку, яка відкривається зверху. Аромат тільки-но відкритої коробки “Crayola” все ще викликає багато емоцій у дітей та навіть дуже приємні спогади про дитинство у людей старшого покоління. Компанія *Binney & Smith*, яка тепер є дочірнім підприємством концерну *Hallmark*, стала безперечним лідером на ринку кольорових олівців. Середня американська дитина до десяти років вимальовує 730 олівців. 65% американських дітлахів у віці від 2 до 7 років беруть у руки кольоровий олівець щонайменше 1 раз на день і малюють ним у середньому 28 хвилин. Майже у 80% випадків цей олівець — “Crayola”. Про іншу цікаву інформацію про продукцію компанії ви можете дізнатися на вебсервері компанії за адресою [www.crayola.com/](http://www.crayola.com/).

У принципі, можна стверджувати, що олівці Crayola істотно не змінились з 1903 року, коли їх продавали в упаковках по вісім штук за п’ять центів. Crayola продовжує залишатись торговою маркою номер один, а олівці, як і раніше, виготовляються майже вручну. Однак уважне знайомство з компанією *Binney & Smith* свідчить про те, що спеціалісти компанії доклали чимало зусиль задля того, щоб утримати свою торгову марку Crayola на стадії зрілості, не дозволяючи їй перейти в стадію занепаду. Протягом багатьох років родина олівців постійно

поповнювалась новими кольорами, змінювалась їх форма, розміри та упаковки. Перший набір олівців, який було виготовлено у 1903 році, складався з 8 кольорів (червоний, жовтий, синій, зелений, оранжевий, чорний, коричневий та білий). У 1949 році в ньому вже було 48, а у 1958 році — 64. 1972 року до них приєдналися 8 флуоресцентних кольорів з незвичними назвами на кшталт “лазерно-лимонний”, “виразно-зелений” та “атомно-мандариновий”, у 1993 році — ще 16 нових кольорів з ще екзотичнішими назвами “макарони з сиром” та “володар пурпурових гір”. Зовсім недавно спеціалісти компанії створили нову гаму блискучих кольорів та олівців, які змінюють свій колір. Сьогодні асортимент компанії включає олівці 96 різноманітних відтінків, які продаються в різноманітній упаковці, в тому числі й у вигляді валізки-аташе з 96 олівцями.

За багато років свого існування, як ви переконалися, асортиментна група Crayola компанії *Binney & Smith* кілька разів змінювалась та розширювалась. Крім того, компанія *Binney & Smith* збільшила родину марки Crayola, випустивши маркери Crayola Markers, акварельні фарби, колекційні марки, тематичні наклейки. Після реєстрації марки компанія отримала право використовувати свій логотип практично на всьому, від коробок для сніданків та іграшок до дитячих наборів для занять живописом у домашніх умовах. До всього іншого компанія започаткувала кілька програм, які позитивно вплинули на її відносини з споживачами. Наприклад, 1984 року вона почала загальнонаціональну освітню програму Dream Makers (Намалюй свою мрію), яка допомагала школярам навчитися малювати та підтримувала юних художників. 1986 року компанія встановила безкоштовну “гарячу лінію” 1-800-CRAYOLA. Завдяки цьому вона отримала багато корисної інформації від своїх споживачів. 1994 року *Binney & Smith* починає випускати дитячий ілюстрований журнал *Crayola Kids*, призначений для дітей віком від 3 до 8 років. Практично кожен юний читач знаходив у ньому щось цікаве: малюнки для розмальовування, вирізки для аплікацій, різні ігри та головоломки. Редакція журналу не забула й про батьків: до їхньої уваги пропонувались рекомендації спеціаліста про те, як розвивати у дитини любов до читання та творчі здібності. А нещодавно на додаток до журналу компанія відкрила вебсторінку. На ній, окрім різноманітної корисної інформації (даних про зміну в асортименті продукції, історії розвитку компанії) міститься багато розваг для дорослих та дітей будь-якого віку.

Однак зазначимо, що не всі нововведення, до яких компанія вдавалась задля продовження життєвого циклу товару, споживачі сприйняли так, як було задумано. Наприклад, стурбована відсутністю зростання обсягів продажу в 1980-х роках, компанія провела маркетингове дослідження та вирішила дещо змінити кольорову палітру своїх товарів. Дослідження показало, що діти були б не проти малювати яскравішими кольорами. З раннього дитинства вони носили одяг яскравих кольорів, тому хотіли б малювати такими ж кольорами. Тому в 1990 році *Binney & Smith* видалила в Залу Слави Crayola вісім кольорів з освяченої ча-

сом 64-кольорової палітри — темно-коричневий ("неочищена умбра"), лимонно-жовтий, "кукурудза", сіро-блакитний, оранжево-жовтий (жовтий апельсин), оранжево-червоний, зеленувато-блакитний (бірюзовий) та фіолетово-блакитний. На зміну їм прийшли нові сучасні відтінки: лазуровий, яскраво-оранжевий ("стиглий мандарин"), "зелені джунглі", "фуксія", "кульбаба", "блакитний чирок", "королівський пурпур" та "дика полуниця". Ці нововведення підняли серед постійних споживачів хвилю протесту. Обурені споживачі організували Товариство по захисту неочищеної умбри та кукурудзи (RUMPS — Raw Umber and Maize Preservation Society) та Національний комітет з порятунку лимонно-жовтого кольору (National Committee to Save Lemon Yellow). Щомісяця компанія *Binney & Smith* отримувала біля 334 дзвінків від стурбованих покупців. Керівництво компанії було здивоване: "Ми, звичайно ж, знали про прихильність наших споживачів до олівців Crayola Crayons, — говорив представник компанії, — але ми й уявити собі не могли, що це так загострить ситуацію". Та все ж кількість прихильників нових кольорів перевищила кількість їх супротивників, і нові кольори залишились. Проте, компанія випустила додаткову партію олівців старого зразка в спеціальній колекційній упаковці та з успіхом продала всі 2,5 мільйона виготовлених коробок.

Таким чином, торгова марка Crayola продовжує й досі свій довгий та яскравий шлях.

*Джерела.* Цитується за статтями з "Hue and Cry Over Crayola May Revive Old Colors", *Wall Street Journal*, June 14, 1991, p. 81. Див. також роботи 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; Scan Mohegan, "The Color of Money", *Brandweek*, September 15, 1997, p. 22–23; Ted Allen, "The Endorsement: Crayola Crayons", *Esquire*, January 1999, p. 16; вебсайт компанії за адресою [www.crayola.com/](http://www.crayola.com/), January 1999.



Зробіть невелику паузу та подумайте про деякі товари, що, як і олівці Crayola Crayons, досить довго існують на ринку.

- Дізнайтесь від своїх родичів або знайомих, які користуються засобами для гоління компанії *Gillette*, як виглядала її продукція в кінці 1980-х та в середині 1990-х років, а потім порівняйте їхні описи із останніми моделями, що виготовляються цією ж компанією. Як ви вважаєте, чи є останні моделі по-справжньому новими товарами чи вони — результат вдосконалення старих варіантів? Що ви можете сказати про життєвий цикл цієї продукції?
- Ляльки Барбі компанії *Mattel* вже досить довгий час існують на ринку. Як ви вважаєте, який рецепт "еліксиру молодості" винайшла компанія, щоб не дати ляльковій красуні "постаріти" та перейти в стадію занепаду?

## Занепад

Зазвичай обсяги продажу певних товарів та торгових марок поступово скорочуються. Падіння може бути повільним, як у випадку з крупами, чи швидким, як у випадку з грамплатівками. Продаж може впасти до нуля чи суттєво зменшитись, залишаючись на цьому рівні протягом багатьох років. Це — **етап занепаду**.

Зменшення обсягів продажу зумовлене низкою причин. Основними серед них є технічний прогрес, зміна смаків споживачів та посилення конкуренції. Після того як обсяги продажу та прибутку починають зменшуватися, деякі компанії припиняють свою діяльність на цьому ринку. Ті, що залишилися, можуть відмовитися від менших сегментів ринку та другорядних каналів збуту чи скоротити бюджет просування і знизити ціни.

Підтримка слабого товару може виявитись для компанії надто дорогою, причому не лише щодо прибутку. Існує чимало прихованих витрат. Слабкий товар може потребувати надто багато уваги з боку менеджерів. Зазвичай їм доводиться часто коригувати ціни та проводити переоблік складських запасів. Також для того, щоб утримати його на ринку, доводиться витрачати додаткові кошти на рекламу та приділяти посилену увагу торговому персоналу, які краще було би використати для збільшення прибутковості “здорових” товарів. Погана репутація товару може спричинити негативне ставлення покупців до компанії в цілому та решти її товарів. Але найбільші витрати чекають на компанію в майбутньому. Підтримуючи слабкі товари, компанія втрачає можливість їх своєчасної заміни, створює одноманітний асортимент товарів, зменшує поточний прибуток та зменшує конкурентоспроможність компанії.

Все це змушує компанію пильно придивлятися до своїх застарілих товарів. Перш за все, компанія повинна своєчасно виявляти товари, які перейшли до етапу занепаду. Для цього їй необхідно проводити регулярний аналіз тенденцій зміни обсягів продажу, частки ринку, витрат та прибутку. Окрім цього, по кожному товару, який перебуває на етапі занепаду, необхідно визначити: чи то максимально підтримувати його, чи то “зібрати останній врожай”, чи то просто припинити його виробництво.

Керівництво компанії може вирішити *підтримати* свою торгову марку, не змінюючи її, сподіваючись, що конкуренти залишать цю галузь. Наприклад, компанія *Procter & Gamble* отримала непоганий прибуток від того, що продовжувала випускати рідке мило в той час, коли решта виробників вирішили припинити його виробництво. Керівництво може також вирішити репозиціювати торгову марку, сподіваючись повернути її на стадію зростання життєвого циклу товару.

Керівництво може прийняти рішення про скорочення будь-яких витрат (на виробництво та обладнання, дослідження та розробки, рекламу, торговий персонал), розраховуючи на те, що це дозволить підвищити обсяг продажу. За сприятливих умов це дійсно на короткий час збільшить прибуток. Керівництво також спроможне *припинити випуск*

товару. Воно може продати його іншій компанії чи просто позбутися його, розпродавши майно за ліквідаційною ціною. Якщо компанія збирається знайти покупця, їй не варто вичавлювати з товару останні соки.

В табл. 8.2 наведено ключові характеристики кожного етапу життєвого циклу товару. В таблиці перераховані також маркетингові цілі та стратегії для кожного з них [21].

**Таблиця 8.2. Характеристики, цілі та стратегії, притаманні різним етапам життєвого циклу товару**

|                          | Виведення на ринок                                           | Зростання                                                      | Зрілість                                                                | Занепад                                                |
|--------------------------|--------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------|
| <b>Характеристика</b>    |                                                              |                                                                |                                                                         |                                                        |
| Продаж                   | Невисокий рівень продажу                                     | Обсяг продажу швидко зростає                                   | Пік продажу                                                             | Падіння обсягів продажу                                |
| Витрати                  | Високі у розрахунку на покупця                               | Середні у розрахунку на покупця                                | Низькі у розрахунку на покупця                                          | Низькі у розрахунку на покупця                         |
| Прибуток                 | Від'ємний (збиток)                                           | Зростає                                                        | Високий                                                                 | Падіння прибутку                                       |
| <b>Характеристика</b>    |                                                              |                                                                |                                                                         |                                                        |
| Покупці                  | “Новатори”                                                   | Ранні послідовники                                             | Середня більшість                                                       | “Консерватори”                                         |
| Конкуренти               | Дуже мало                                                    | Кількість зростає                                              | Стабільна кількість, яка починає скорочуватися                          | Кількість скорочується                                 |
| <b>Маркетингові цілі</b> |                                                              |                                                                |                                                                         |                                                        |
|                          | Надати можливість ознайомитися з товаром та випробувати його | Максимально збільшити частку ринку                             | Максимально збільшити прибуток, в той же час утримати свою частку ринку | Скоротити витрати та вичавити ресурси з торгової марки |
| <b>Стратегії</b>         |                                                              |                                                                |                                                                         |                                                        |
| Товар                    | Запропонувати базовий товар                                  | Запропонувати вдосконалені варіанти товару, сервіс та гарантії | Виробляти різноманітну номенклатуру торгової марки та її моделей        | Припинити виробництво слабких товарів                  |
| Ціна                     | Ціна дорівнює витратам, плюс фіксований прибуток             | Ціна, яка дозволяє проникнути на ринок                         | Ціна, яка дозволяє успішно конкурувати                                  | Знижена ціна                                           |

|                    | Виведення<br>на ринок                                                            | Зростання                                                                                                                     | Зрілість                                                                                                  | Занепад                                                                            |
|--------------------|----------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Стратегії</b>   |                                                                                  |                                                                                                                               |                                                                                                           |                                                                                    |
| Розповсюдження     | Сформувати вибіркове розповсюдження                                              | Сформувати інтенсивне розповсюдження                                                                                          | Сформувати інтенсивне розповсюдження                                                                      | Діяти вибірково: відмовлятися від неприбуткових каналів розповсюдження             |
| Реклама            | Забезпечити знайомство з товаром перших прихильників та дилерів                  | Забезпечити знайомство з товаром та зацікавити ним масовий ринок                                                              | Підкреслити відмінності та переваги торгової марки                                                        | Скоротити рекламу до рівня, необхідного для збереження консервативних прихильників |
| Стимулювання збуту | Використовувати інтенсивні заходи зі стимулювання збуту, щоб зацікавити покупців | Скоротити кількість заходів зі стимулювання збуту, отримуючи пристойний прибуток, завдяки сталому зростанню споживчого попиту | Збільшити кількість заходів зі стимулювання збуту, щоб стимулювати перехід покупців на свою торгову марку | Скоротити кількість заходів зі стимулювання збуту до мінімального рівня            |

Джерела. Philip Kotler, *Marketing Management: Analysis, Planning, Implementation, and Control*, 10th ed. (Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 2000), розділ 12.



Перш ніж ми перейдемо до вивчення наступного елемента маркетингового комплексу, давайте ще раз згадаємо те, що ви дізналися про розробку товарів та їхній життєвий цикл. Товари, які входять до товарного асортименту компанії, мають обмежену тривалість життя, тому їх необхідно замінювати новими. Але нові товари можуть зазнати невдачі — ризик провалу новинки однаковий з вірогідністю її успіху. Запорукою вдалої новаторської діяльності є створення такої організаційної структури, яка б стимулювала появу ідей нових товарів, ретельне планування та методичне проведення процесу розробки нових товарів.

### 1. Поясніть, яким чином компанії знаходять та розвивають ідеї нових товарів.

Компанії шукають та розвивають ідеї нових товарів, використовуючи численні джерела інформації. Багато ідей з'являється з *внутрішніх джерел*. Компанії використовують різноманітні формальні методи пошуку та розробки ідей нових товарів. Для

отримання нових ідей що називається з перших рук компанії проводять опитування споживачів, аналізують їх скарги та пропозиції. Цінним джерелом інформації можуть стати конкуренти. Компанії спостерігають за новаторською діяльністю конкурентів, купують товари-новинки конкурентів, розбирають їх на складові частини, уважно вивчають та випускають або подібний продукт, або удосконалений. Багато корисної інформації про проблеми, які виникли у споживачів, та про можливості товару-новинки можна отримати від *дистриб'юторів та постачальників*.

**2. Назвіть та охарактеризуйте етапи процесу розробки товару-новинки.**

Процес створення нового товару складається з восьми послідовних етапів. Новий товар починається з *генерації ідей*. Потім іде *відбір ідей*, який скорочує кількість ідей за критеріями, розробленими фахівцями компанії. Ідеї, які було відібрано, проходять етап розробки *концепції товару*, на якому ідея набуває словесного чи графічного втілення. На наступному етапі перевіряються концепції для того, щоб визначити найбільш перспективну з точки зору споживача. Вдалі концепції переходять на етап розробки *стратегії маркетингу та економічного аналізу*. На цих етапах маркетологи повинні проаналізувати можливості виробництва та збуту цього товару, його відповідність глобальним цілям компанії. У випадку позитивних результатів на цій стадії підприємство започатковує проведення *пробного маркетингу* та освоєння серійного виробництва (*комерціалізації*). Таким чином, на кожному етапі приймається рішення про доцільність чи недоцільність продовження роботи над ідеєю. Компанія прагне мінімізувати можливість розробки слабких ідей та втрати перспективних.

**3. Опишіть етапи життєвого циклу товару.**

Кожний товар, запущений у виробництво, має свій життєвий цикл, який характеризується низкою проблем, що виникають, та можливостей, що відкриваються. Зміна обсягів продажу типового товару характеризується S-подібною кривою, яка проходить п'ять етапів. Першим етапом життєвого циклу товару є етап *розробки товару*, на якому компанія знаходить та розробляє ідеї нових товарів. Етап *виведення на ринок* характеризується повільним збільшенням обсягів продажу та низьким прибутком. Вдалий товар досягає етапу *зростання*, на якому відбувається швидке зростання обсягів продажу та збільшення прибутку. Потім іде етап *зрілості*, коли збільшення продажу уповільнюється і прибуток стабілізується. І врешті, товар переходить до етапу *занепаду*, на якому і обсяг продажу, і прибуток скорочуються. Завданням

компанії на цьому етапі є виявлення застарілих товарів та прийняття рішення про доцільність продовження їх випуску.

#### 4. Розкажіть, яким чином стратегії маркетингу пов'язані з етапами життєвого циклу товару.

При *введенні* товару на ринок компанія повинна поєднати стратегію освоєння ринку зі стратегією позиціонування цього товару. Компанія потребує значних коштів для того, щоб проникнути в нові сегменти ринку та канали розподілу, проінформувати споживачів про новий товар та добитися того, щоб вони прийняли рішення про його купівлю. На етапі *зростання* компанія продовжує активно спілкуватися зі споживачами та дистриб'юторами. На цьому етапі компанія прагне обійти своїх конкурентів та забезпечити швидкі темпи зростання обсягів продажу, пропонуючи удосконалені варіанти товару, проникаючи в нові сегменти ринку та канали розподілу, змінюючи форми рекламування товару та поступово знижуючи ціни. На етапі *зрілості* компанії продовжують інвестувати в товар, що починає застарівати. Для поживлення збуту компанія використовує різні новаторські прийоми, які передбачають, зокрема, *модифікацію ринку, модифікацію товару та модифікацію комплексу маркетингу*. В процесі *модифікації ринку* компанія намагається збільшити обсяги споживання існуючого товару. В процесі *модифікації товару* компанія змінює деякі характеристики свого виробу, рівень якості, властивості та дизайн, щоб залучити нових користувачів та освоїти нові сегменти ринку. В процесі *модифікації комплексу маркетингу* компанія намагається збільшити обсяги збуту, змінюючи один чи одразу кілька елементів маркетингового комплексу. При входженні товару в стадію *занепаду* менеджери повинні вирішити, чи можуть вони продовжувати випуск товару, сподіваючись на те, що конкуренти залишать ринок, чи варто “зібрати врожай”, зменшити витрати та втримувати рівномірність продажу, чи виключити товар з номенклатури. В останньому випадку товар можуть продати іншій фірмі чи просто зняти з виробництва.



Генерація ідей  
Економічний аналіз  
Етап виведення на ринок  
Етап занепаду  
Етап зрілості  
Етап зростання  
Етап розробки товару  
Життєвий цикл товару  
Комерціалізація

Концепція товару  
Мода  
Паралельна розробка товару  
Послідовна розробка товару  
Пробний маркетинг  
Розробка стратегії маркетингу  
Розробка нового товару  
Стиль  
Тестування концепції



Контрольні запитання та теми до обговорення допоможуть вам засвоїти матеріал, з яким ви познайомилися у цьому розділі.

### Контрольні запитання

1. Оригінальні вироби, вдосконалені варіанти чи модифікації існуючих товарів, нові торгові марки, які компанія створює зусиллями власних відділів досліджень та розробок, називаються \_\_\_\_\_.
2. Процес розробки нового товару складається з восьми основних етапів: \_\_\_\_\_, розробка та тестування концепції товару, \_\_\_\_\_, економічний аналіз, \_\_\_\_\_, пробний маркетинг та \_\_\_\_\_.
3. Основними джерелами ідей нових товарів є \_\_\_\_\_, \_\_\_\_\_, \_\_\_\_\_ та \_\_\_\_\_.
4. \_\_\_\_\_ — ідея товару, яка розроблена та сформульована з точки зору важливих для покупців характеристик.
5. Формулювання стратегії маркетингу складається з трьох частин. У першій описуються цільовий ринок, план позиціонування товару, а також завдання з обсягу продажу, частки ринку та величини прибутку на перші декілька років виробництва. У другій частині вказуються попередня ціна, канали розподілу та маркетинговий бюджет на перший рік. У третій — \_\_\_\_\_.
6. Життєвий цикл товару складається з п'яти етапів: \_\_\_\_\_, \_\_\_\_\_, \_\_\_\_\_, \_\_\_\_\_ та \_\_\_\_\_.
7. Етап \_\_\_\_\_ ЖЦТ — це період швидкого зростання обсягів продажу та збільшення прибутку.
8. Етап \_\_\_\_\_ ЖЦТ — це період уповільнення темпів зростання обсягів продажу внаслідок зменшення кількості потенційних споживачів.
9. У порівнянні з іншими етапами, етап \_\_\_\_\_ ЖЦТ характеризується скороченням прибутку внаслідок низького обсягу продажу та високих витрат на розповсюдження і рекламу.
10. На етапі зрілості діє принцип “найкращий захист — це напад”. Маркетологи на цьому етапі можуть модифікувати \_\_\_\_\_, \_\_\_\_\_ та \_\_\_\_\_.

*Відповіді.* 1. Новим товаром. 2. Відбір ідей, стратегія маркетингу, створення прототипів, комерціалізація. 3. Внутрішні джерела, споживачі, конкуренти, дистриб'ютори, постачальники. 4. Концепція товару. 5. Наводяться величини обсягів продажу та норми прибутку, яких компанія планує досягти протягом перших кількох років реалізації товару, та опис стратегій

маркетингового комплексу. 6. Розробка товару, виведення товару на ринок, зростання, зрілість, занепад. 7. Зростання. 8. Зрілості. 9. Виведення на ринок. 10. Ринок, товар, комплекс маркетингу.

## Теми до обговорення

1. Уявіть собі, що ви працюєте у відомій компанії на посаді службовця, який відповідає за пошук ідей нових товарів. Як би ви організували процес пошуку ідей нових товарів? Які джерела ідей нових товарів можуть бути, на вашу думку, найкориснішими?
2. Відомо, що від покупців надходить менше третини ідей нових товарів. Чи не суперечить цей низький показник маркетинговій філософії, яка закликає “знайти потребу та задовольнити її”? Обґрунтуйте свою відповідь.
3. Компанія *Vlasic Foods International* нещодавно розробила нові трюхдюймові чіпси, їх розмір у 10 разів перевищує розмір звичайних чіпсів. Цей збільшений варіант чіпсів розроблений спеціально для тих прихильників цього продукту, які хочуть, щоб чіпси лежали там, де вони повинні лежати, а саме — на тарілці, а не на колінах. Складіть план проведення пробного маркетингу нового товару компанії *Vlasic Foods International*. Які фактори можуть виявитись найвпливовішими при його проведенні? Який вид пробного маркетингу ви використаєте? Використовуючи ідеї, викладені в тексті цього розділу, оцініть шанси на успіх цієї новинки. Поділіться своїми міркуваннями з одногрупниками.
4. Проаналізуйте етапи життєвого циклу наступних товарів: безалкогольного напою, автомобіля, ділового костюма, продукту харчування та електропобутового приладу. Проведіть невелике дослідження, щоб переконатися в точності ваших висновків. Поясніть, яким чином ви відокремили різні етапи процесу розробки цих товарів. Подумайте, що трапиться з товаром, коли він опиниться на етапі занепаду.
5. Який етап життєвого циклу товару є, на ваш погляд, найважливішим? На якому етапі товар чекають найбільші проблеми? На якому етапі компанія отримує максимально можливий прибуток? На якому етапі необхідно пильніше стежити за товаром? Аргументовано поясніть кожен свою відповідь.



### Нові товари

Компанія *Land's End* ось вже кілька десятиків років вдало займається роздрібною торгівлею за каталогами. Однак останнім часом посилення конкуренції спричинило скорочення її прибутку. Тому керівництво компанії вирішило спробувати виправити цю ситу-

ацію. Близько 40% продажу, а також 70% прибутку компанія отримує протягом останніх 12 тижнів календарного року. В цей передсвятковий час поштові скриньки жителів міст переповнені різноманітними каталогами. Тому *Land's End* почала шукати нові стратегії прориву, які допомогли б їй виділитися серед основної маси подібних компаній. На думку керівництва компанії, така стратегія обов'язково повинна забезпечити довгостроковий ефект, тому що компанія розповсюджує в середньому 230 мільйонів каталогів щорічно. Критики стверджують, що компанія вичерпала свої можливості на ринку торгівлі за каталогами в роздріб. Щоб підвищити свій рейтинг, компанія відкрила новий вебсайт в Інтернеті. Відвідайте вебсайт компанії *Land's End* за адресою [www.landsend.com](http://www.landsend.com).

### Питання до обговорення

1. Як ви думаєте, чому критики стверджують, що компанія вичерпала свій потенціал? Чи легко компанії, яка торгує за каталогами, постійно поновлювати асортимент товарів, що пропонуються?
2. Оцініть вебсайт компанії *Lands End*. Що ви думаєте про організацію інтерактивної торгівлі цією компанією?
3. Чи варто компанії скористатися стратегією диверсифікації? Якщо так, то який тип диверсифікації ви б запропонували?
4. Яким чином компанія *Lands End* може покращити свій імідж та підвищити привабливість своєї сторінки в Інтернеті?

### Практичні завдання

У будь-якому фешенебельному районі, де розташовано чимало “елітних” магазинів, також можна знайти одну-дві крамниці, в яких продаються особливі товари. На полицях цих магазинів покупці можуть знайти товари, які невідомі широкому загалу, коштовні товари, які шокують середньостатистичних споживачів. Одна з компаній, яка володіє такими магазинами, — *The Sharper Image*. У передсвяткові дні магазини цієї компанії переповнені споживачами, які хочуть купити особливий подарунок. Зараз компанія здійснює торгівлю і за допомогою свого вебсайта ([www.sharperimage.com](http://www.sharperimage.com)). Відвідайте вебсайт компанії *The Sharper Image* та *Land's End*. Що в них спільного? Як ви вважаєте, чи могла б компанія *Land's End* використати одну зі стратегій, яку використовує компанія *The Sharper Image* на своєму вебсайті? Розробіть нову стратегію для компанії *Land's End*, якою компанія могла б скористатися для створення нового іміджу для себе та своїх товарів. Незважаючи на те, що ці дві компанії продають абсолютно різні товари, вони обидві можуть використати однакові стратегії роботи з нови-

ми товарами (особливо, якщо організують ефективний інтерактивний маркетинг).



### Умови задачі

Чи чули ви коли-небудь про плівки з вісьмома доріжками чи відеомагнітофони Betamax? Якщо чули і вам не більше 21 року, то ви виняток. Колись цим двом товарам прогнозували блискуче майбутнє. Однак технологічний прогрес дуже часто спростовує подібні безпрограшні парі. Сьогодні одним з найперспективніших товарів на ринку аудіо- та відеоапаратури є цифровий відеоплеєр для дисків DVD. Спеціалісти стверджують, що високі технології та створені за їхнього допомогою товари, такі як диски, плеєри та інші, проживуть довший життєвий цикл, ніж плівки з вісьмома доріжками та відеомагнітофони Betamax. Проте ніхто не впевнений абсолютно, що на ці товари очікує блискуче майбутнє. Один з магазинів торгової мережі *Circuit City* нещодавно представив новинку — цифровий відеомагнітофон Express (Digital Video Express). Цей товар — вдосконалений варіант цифрового відеоплеєра для дисків DVD. Для того щоб скористатись цією новинкою, споживачі повинні купити фільм, записаний на диск, вартістю 4,49 долара (порівняйте з вартістю диску для DVD — у три рази більше). Споживачі можуть користуватися цим диском тільки протягом 48 годин (термін права перегляду), а потім чи то викинути його, чи то продовжити право на перегляд, зателефонувавши за певним номером. Вартість повторного перегляду дорівнює 3,25 долара за один сеанс. За 15 доларів споживач може стати власником необмеженого права перегляду. Однією з переваг цифрового відеомагнітофона Express є так звана “відеотека”, яка постійно поповнюється відповідно до зміни попиту. Ніяких нічних подорожей у відеомагазин, щоб повернути фільм, ніякої пені за несвоєчасне повернення! Виглядає привабливо, чи не так? Отже *Circuit City* може укладати парі.

### А тепер вирішуйте

1. Висловіть свої припущення про тривалість життєвого циклу цифрового відеомагнітофону Express. Докладно поясніть, чому ви так вважаєте.
2. Спрогнозуйте траєкторію життєвого циклу товару. Які стратегії, на вашу думку, будуть сприяти успіху цього товару на ринку?
3. Які товари можуть скласти конкуренцію цифровому відеомагнітофону Express? Як компанія може захистити свій товар?
4. Уявіть собі, що ви менеджер з маркетингу, який працює в компанії *Circuit City*. Розробіть стратегію виведення цього нового товару на ринок. Подумайте, як ви будете поводитися відносно

потенційних конкурентів. Як вплине поява цієї новинки на збут відеопродукції (відеокасети, лазерні диски, цифрові диски) та на відеопрокат у цілому? Оцініть шанси на успіх цього нового товару. Поділіться з групою своїми міркуваннями.

## Джерела

1. Цитується за статтями 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 Gevartz, “Focus — Gillette Posts Record Results in Quarter”, *Reuters Financial Service release*, April 17, 1997. Див. також роботи William C. Symonds, “Gillette’s Edge”, *Business Week*, January 19, 1998, p. 70–77; W. C. Symonds, “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. Див. монографію Kevin J. Clancy and Robert S. Shulman, *The Marketing Revolution: A Radical Manifesto for Dominating the Marketplace* (New York: Harper Business, 1991), p. 6. Див. також статті 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. Див. роботи 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. Див. статті 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 Innovate”, *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. Докладніше про це та інші випадки можна прочитати в статтях 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. Див. статті 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. Див. статті 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. Див. статтю 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. Chryssochoidis, "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. Див. статті Hirotaka 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, p. 36–49. Дуже докладний опис особливостей процесу розробки нових товарів ви знайдете в роботах 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. Див. статті 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. Див. статті 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. Детальніше маркетингові стратегії, які використовуються на різних етапах життєвого циклу товарів, розглянуті в роботі Philip Kotler, *Marketing Management*, 10th ed. (Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 2000), розділ 12.