

МЕЖРЕГИОНАЛЬНАЯ  
АКАДЕМИЯ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ



МАУП

**В. Ф. Гринев**

**Товарно-инновационная  
политика предприятия**

*Учебное пособие*

МАУП

Киев 2004

ББК 65.29.я73  
Г85

Рецензенты: *Н. М. Мартыненко*, д-р экон. наук, проф.  
*В. М. Загоруйко*, д-р экон. наук, проф.

*Одобрено Ученым советом Межрегиональной Академии управления персоналом (протокол № 6 от 30.08.01)*

**Гринев В. Ф.**

Г85 Товарно-инновационная политика предприятия: Учеб. пособие. — К.: МАУП, 2004. — 160 с.: ил. — Библиогр.: с. 155–156.

ISBN 966-608-302-7

В учебном пособии изложены методологические основы управления товарно-инновационной политикой предприятия. Раскрыты основные принципы товарно-инновационной политики в условиях индустриального, рыночного развития предприятия. Рассмотрены функции управляющих инновационным маркетингом, а также модели и методы разработки стратегии товарно-инновационной политики. Охарактеризованы основные этапы разработки нового товара, мероприятия по созданию параметров и уровней его качества, методы ценообразования. Освещена методология оценки коммерческого риска выведения нового товара на рынок.

Для студентов всех форм обучения, а также маркетинг-менеджеров инновационных предприятий.

**ББК 65.29.я73**

ISBN 966-608-302-7

© В. Ф. Гринев, 2004  
© Межрегиональная Академия  
управления персоналом (МАУП), 2004

## Предисловие

Товарно-инновационная политика — важнейшая составляющая маркетинговой политики предприятия. Принцип “товар выбирает покупателя” и возможность выбора для покупателей должны закладываться непосредственно в производстве товарной продукции. На разработку новой продукции ведущие мировые компании выделяют 5–8 % прибыли от продаж. Чем больший оборот у компании, тем больше ресурсов может быть выделено на разработку инноваций, тем больше освоено рыночных ниш.

В условиях реструктуризации отечественной экономики для предприятий, которые отправились в свободное плавание в неустойчивой рыночной стихии, необходима мобилизация все более крупных ресурсов для решения производственно-сбытовых и иных задач маркетингового комплекса.

Наряду с постоянным обновлением и оптимизацией продуктивно-товарного ассортимента основной проблемой конкурентоспособности отечественных товаров является их качество, стабильность и высокий уровень потребительских характеристик, способных привлечь внимание покупателя. Именно товар, услуга, идея или даже личность человека, т. е. все, что “раскручивают” на соответствующих рынках, обязательно должно быть для потребителя привлекательным и иметь определенную ценность.

Товарно-инновационная политика предприятия — изготовителя товарной продукции или предприятия — реализатора товара требует обдуманых принципов поведения на рынке и разработки определенной программы атакующих действий.

Наступательная политика неотделима от реальных условий деятельности и специфики предприятия. Практика показывает, что

в одинаково тяжелых условиях складывающегося рынка и затянувшихся реформ отечественной экономики промышленные и торговые предприятия по-разному решают свои проблемы. Одни проявляют полную растерянность, другие, усвоив маркетинговые принципы, находят перспективные пути.

Стратегия товарно-инновационной политики разрабатывается применительно к определенному периоду на перспективу три — пять лет и более и в течение этого периода в основе своей остается стабильной, так как предусматривает решение принципиальных маркетинговых задач с учетом изменений окружающей среды.

Усвоение теоретических основ курса позволит обучающимся на практике формировать стратегии товарно-инновационной политики любого предприятия — от малого производственного звена аграрной фирмы до крупной промышленной корпорации.



МАУП

# **Глава 1. Основные принципы управления товарно-инновационной политикой предприятия**

## **1.1. Маркетинговые принципы и задачи управления товарно-инновационной политикой**

С понятием “**инновация**” в товарно-инновационной политике связывают мероприятия по разработке новых товаров и услуг на условиях более выгодных, чем существующие. Инновационный потенциал предприятия оценивается его способностью производить наукоемкую продукцию, которая отвечает требованиям современного рынка. При этом различают технологическую и продуктовую инновацию. Технологическая инновация, как правило, улучшает качество продукта (товара), создает его новую модификацию. В продуктовой инновации конечным и основным результатом является создание принципиально нового продукта (товара) на основе патента или временной монополии предприятия-разработчика.

Создание новых продуктов и технологий связано с большими затратами и риском их невозвращения. С целью эффективного управления и снижения такого риска предприятию в своей товарно-инновационной политике необходимо придерживаться следующих основных маркетинговых принципов:

- самостоятельности ресурсных и организационных возможностей предприятия для осуществления инноваций;

- своевременности выявления новых социальных потребностей и организация на их основе непрерывного процесса формирования творческих идей относительно целевых рынков;
- интенсифицирования стратегического планирования технологических и продуктивно-товарных инноваций;
- придания заметных потребительских отличий новым товарам и услугам по сравнению с имеющимися на рынке;
- предпочтения рыночных инноваций инновациям, появившимся исключительно как результат научно-технических исследований.

Хорошо разработанная стратегия управления товарно-инновационной политикой должна содержать, по крайней мере, три основные составляющие:

1. Оперативное управление рыночной информацией относительно меняющихся требований со стороны потребителей к новым продуктам.
2. Четкие и ясные для всего персонала предприятия цели производства и сбыта инновационной продукции.
3. Наличие нескольких перспективных вариантов стратегических планов, учитывающих внутренние и внешние изменения в маркетинговой деятельности предприятия.

Классическая маркетинговая программа опирается, как правило, на четыре основы, четыре *P* маркетинга: *product* — товар, *price* — цена, *place* — распространение, *promotion* — продвижение товара. Это четыре опоры, от которых следует отталкиваться при разработке концепции управления товарно-инновационной политикой как предприятия-изготовителя, так и предприятия-реализатора товара.

Управление, как и любой вид деятельности, направленной на решение организационно-производственных проблем, можно рассматривать как сложный информационно-энергетический процесс. На любом этапе управления руководство предприятия получает информацию, анализирует и систематизирует ее, вырабатывает на ее основе энергетические решения и передает эту организаторскую энергию каждому звену цепи управления. Своевременные и энергичные решения лежат в основе эффективного управления товарно-инновационной политикой. В классическом менеджменте принято весь процесс управления разбивать на ряд последовательных стратегических задач [15]. Первоочередными для инновационного предприятия с активной политикой являются следующие задачи:

- непрерывное отслеживание и сбор всеобъемлющей информации о развитии рыночных тенденций и достижение оптималь-

ного соотношения новых и “старых” товаров, новых и освоенных рынков сбыта;

- изучение потребительского спроса и принятие оптимального решения о том, какой новый продукт следует разрабатывать в первую очередь;
- изъятие с рынка товаров, утративших спрос, и точный выбор времени продвижения на рынок нового товара.

Сбор информации в системе постоянного наблюдения и обработки маркетинговых данных занимает значительное место в товарно-инновационной политике. Любая маркетинговая деятельность базируется на знании конкретной ситуации, складывающейся на рынках производства и сбыта новых товаров. Подавляющее большинство маркетинговых исследований и инновационных решений сами по себе являются информационными. Например, изучение конкурентного спроса на товары-новинки, исследование предполагаемых рынков сбыта и как можно более полный учет пожеланий потребителей относительно характеристик новых товаров требует фундаментальных и дополнительных знаний об объекте деятельности, достоверных сведений о факторах состояния внешней среды.

Особенно важна любая информация о продвижении товара на новый рынок сбыта. При этом необходимы детальное изучение спроса на предлагаемый вид традиционной и новой продукции, оценка покупательной способности потенциальных потребителей, анализ всех известных видов деятельности конкурентов, предвидение направлений их неожиданных решений и т. д.

Процесс реализации решений, выработанных на основе полученной информации, может порождать новые данные. Эти данные требуют соответствующей обработки и необходимы для установления обратной связи с объектом в целях корректировки применяемых решений.

Отсутствие необходимой маркетинговой информации и использование неточных, неактуальных, непроверенных данных — причина серьезных экономических просчетов. Основной целью достоверной маркетинговой информации является снижение уровня неопределенности в процессе принятия стратегии товарно-инновационной политики. Для обработки потоков информации и выработки инновационных политических решений необходимы современные компьютерные технологии, системы коммуникаций и возможность пользоваться развитыми информационными базами данных.

Наиболее важной в товарно-инновационной политике является информация о рынке товаров и услуг. В круг информационных исследований входят такие классические маркетинговые данные, как емкость рынка и его деление на сегменты, потребительные свойства товаров-аналогов, система ценообразования в регионе и в конкретном сегменте рынка, методы стимулирования продажи через различные каналы, информация о деятельности конкурентов, национальные особенности и менталитет потребителей и т. д.

## **1.2. Основные этапы и процедуры маркетинговых исследований в товарно-инновационной политике**

Принятие решения, последующее планирование разработки нового продукта и продвижение товара-новинки на рынок — процесс трудоемкий и по существу исследовательский, включающий ряд последовательных процедур при составлении плана выборки (совокупности маркетинговых факторов):

- формулирование целей и определение объекта исследований;
- определение маркетинговой структуры выборки;
- определение объема выборки.

На *первом этапе* необходимо четко выделить имеющиеся проблемы. Например, при разработке нового продукта-товара — это *выявление каналов сбыта, сбор идей, поиск решений*. Одновременно с обработкой этой информации формулируются цели исследования с различной степенью конкретизации в зависимости от полноты информации. Например, объектом исследования может быть разработка новой конструкции велосипеда, компактно складывающегося, с целью перевозки его в общественном транспорте. На *следующем этапе* исследования — при отборе источников и анализе вторичной маркетинговой информации — *определение объекта* исследования может быть уточнено. Если объектом исследования являются конечные потребители, например, разрабатываемой новинки-велосипеда или каналы сбыта продукта-товара, и такое исследование проводится впервые, то требуется точное определение объекта исследования или проведение специального исследования. Если объектом исследования является целевой рынок фирмы, выпускающей традиционные вело-



сипеды, то его определение может потребовать проведения исследовательских работ по сегментации рынка и отбору целевых сегментов (детские велосипеды, спортивные велосипеды, складывающиеся велосипеды).

Объектом инновационного маркетингового исследования обычно является совокупность (система) объектов наблюдения, в качестве которых могут выступать потребители, сотрудники фирмы, посредники и т. д. Эта совокупность может быть настолько малочисленной, что исследовательская группа по инновационному маркетингу может реально провести полное ее исследование. В этом случае, определив объект исследования, можно приступать к таким процедурам, как выбор метода сбора данных и инструмента исследования, поиск способов связи с аудиторией и др. Однако на практике часто оказывается невозможным или нецелесообразным проведение полного исследования всей совокупности по следующим причинам:

- невозможность установления контактов с некоторыми элементами совокупности;
- неоправданно большие расходы на проведение сплошного исследования или другие финансовые ограничения;
- сжатые сроки, обусловленные утратой актуальности информации с течением времени.

Поэтому большие и разбросанные совокупности часто изучаются с помощью выборки, т. е. части совокупности, представляющей совокупность в целом.

Точность, с которой выборка отражает совокупность в целом, зависит от структуры и размера выборки. Различают два подхода к структуре выборки — вероятностный и детерминированный.

Вероятностный подход к структуре выборки предполагает возможность выбора любого элемента совокупности с определенной (не нулевой) вероятностью. Согласно теории вероятности различают несколько видов выборок — типическую, гнездовую и др. Наиболее простой и распространенной на практике является простая случайная выборка, при которой каждый элемент совокупности имеет равную вероятность выбора для исследования.

Такой научный подход к решению стратегических задач товарно-инновационной политики не исключает чисто интуитивных маркетинговых решений, основанных на большом практическом опыте руководства предприятия.

### 1.3. Циклический характер товарно-инновационной политики

Важной процедурой маркетинговых исследований является объективная оценка руководством предприятия и персоналом своих возможностей с целью установления соответствия рыночных запросов внутреннему производственно-ресурсному потенциалу. Подобная процедура имеет циклический характер, так как предприятие вынуждено принимать условия жесткой конкуренции современного рынка и в маркетинговой борьбе за потребителя должно одновременно работать над товарами, уходящими с рынка, существующими на нем и перспективными [10]. Сбор и обработка информации в этом направлении осуществляются, в частности, из таких основных источников производственно-финансовой деятельности предприятия:

- производственные планы НИОКР;
- штатные формуляры и планы развития персонала;
- технологические инновации;
- спецификации на выпускаемую продукцию;
- производственные характеристики основного оборудования;
- финансовые отчеты и бухгалтерский баланс.

Тщательному анализу подлежат такие важнейшие компоненты маркетингового комплекса:

- материально-техническая база и производственные мощности;
- товарный ассортимент и прибыльность каждого вида продукции предприятия;
- технический уровень выпускаемых и вновь разрабатываемых изделий;
- издержки производства традиционной продукции;
- издержки на разработку и освоение новой продукции;
- себестоимость и внутрипроизводственная цена новых товаров;
- вклад каждого научно-технического специалиста в инновации и профессиональный рост персонала в целом.

Долгосрочные исследования при планировании сбыта товаров-новинок требуют тщательного анализа и налаживания сбытовой сети предприятия. Логика преуспевающих компаний базируется на

том, что, пока инновационная продукция не нашла своего потребителя и последующего сбыта, ее нельзя производить.

Анализ сбытовой сети с позиции продажи товаров-новинок предполагает изучение способов наиболее эффективной доставки продукта от производителя к потребителю. В маркетинге выбор каналов сбыта и форм реализации новой продукции определяется в основном потребительскими характеристиками нового продукта и отношением к нему потребителей. При этом исследуют практически весь маркетинговый комплекс и его составляющие:

- особенности целевого сегмента рынка (число потенциальных потребителей и их покупательную способность, географическое положение рынка, демографические факторы и т. д.);
- основные параметры продукта (потребительские характеристики, упаковку, условия транспортировки и хранения, особенности послепродажного обслуживания, ремонтпригодность и т. д.);
- характеристики сбытовых посредников (в основном их желание и уверенность в успехе продвижения нового товара на рынок);
- условия конкурентной борьбы (конфигурация и параметры сбытовой сети, ценовые параметры, расходы конкурентов на рекламу и т. д.);
- характеристики самого предприятия-производителя (его финансовые возможности, ассортимент производимых товаров и услуг, опыт реализации товаров-новинок, стратегии товарно-инновационной политики);
- особенности внешней среды (стабильность налоговой политики государства, требования сертификации и лицензирования, стабильность валют и т. д.).

#### **1.4. Социальные основы и цели международной системы маркетинга инновационных товаров и услуг**

Ученые и широкие слои общественности в развитых странах обеспокоены тем, что система маркетинга провоцирует нездоровый интерес к материальным ценностям [19]. Так, чтобы быть уважаемым человеком на Западе, надо иметь роскошный дом или квартиру в престижном районе, дорогие автомобили, новейшую электронику и суперсовременную одежду.

Предпринимателей обвиняют в увлечении выпуском новых дорогих товаров индивидуального пользования, например выпуск новых дорогих моделей автомобилей приведет к увеличению социальных затрат, связанных с преодолением проблем загрязнения воздуха, ростом смертей и увечий на дорогах, возникновением пробок. Правительства могут потребовать от автомобилестроителей создавать автомобили, не загрязняющие окружающую среду, но не делают этого из-за повышения цен на престижную продукцию, снижения ее сбыта и уменьшения поступлений в бюджет. Одними только маркетинговыми программами эту проблему не решить. Необходимо понимание глубины созданных цивилизацией нравственно-этических проблем как со стороны правительств, так и со стороны общества. Многие “простые” (небогатые) люди в предпринимательстве видят основную причину экономических и социальных болезней. На этой почве в конце XX в. возникли такие движения, как инвайронментализм (“зеленые”, движение в защиту окружающей среды) и консюмеризм (англ. *consumerism* — движение в защиту интересов потребителя). Движение потребителей приобрело международные масштабы и стало особенно влиятельным в Европе [19]. Игнорировать права и требования этого движения в своей товарно-инновационной политике уже не может ни один товаропроизводитель и реализатор продукции. Организованное движение потребителей и государственные органы активно отстаивают права покупателей. Однако и изготовитель продукции (предприниматель) в условиях демократического общества также борется за свои права.

К *традиционным правам изготовителей продукции* относят такие:

- право выпускать товар любого размера и стиля при условии, что он не представляет угрозы здоровью и безопасности потребителя, а если существует угроза — включать в комплект товара средства контроля и предупреждения об опасности;
- право тратить любые суммы на продвижение своей продукции, если это не связано с нечестной конкуренцией;
- право распространять любую информацию о товаре при условии, что она не вводит покупателя в заблуждение относительно сущности продукта и его использования;
- право применять любые методы стимулирования продаж, если они не являются нечестными или вводящими в заблуждение.

*Традиционными правами потребителей* продукции считают такие:

- право не покупать товар, предлагаемый на продажу;
- право рассчитывать на безопасность товара;
- право рассчитывать на честную информацию о товаре.

Защищать права и потребителей, и изготовителей товара призваны юстиция и все карательные органы государственной машины. Однако протекционизм, имеющий место во всех парламентах как развитых, так и слаборазвитых стран, всегда на стороне товаропроизводителя и распространителя товаров. В связи с этим поборники интересов и прав потребителей предлагают узаконить следующие дополнительные права:

- право быть хорошо проинформированным о важнейших характеристиках продукта;
- право на защиту от изделий сомнительного свойства и методов продажи;
- право влиять на изделия и методы продажи так, чтобы это приводило к повышению “качества жизни”.

Право быть хорошо проинформированным включает в себя право потребителя знать истинный процент за ссуду при получении кредита товаропроизводителем, истинную стоимость единицы изделия (ценообразование), информацию об ингредиентах продукта с указанием их на упаковке, о питательной ценности пищевого продукта, о сроке годности продукта и истинные, а не рекламные преимущества данного продукта. Если указанные права узаконить, то от так называемой коммерческой тайны следует отказаться. Этого требуют и соображения нравственно-этического порядка.

Право на защиту предполагает усиление прав потребителя в случае обмана со стороны изготовителя, повышение требований к безопасности продуктов и предоставление большей власти государственным органам.

Право на повышение “качества жизни” включает контроль за качеством ингредиентов продукта, контроль за утилизацией упаковки, снижение уровня рекламного “шума” и назначение представителей от потребительских организаций в советы компаний-производителей.

Инвайронменталисты (англ. *environmentalism*) озабочены ущербом, который наносит окружающей среде маркетинг, в том числе инновационный. Они протестуют против вырубки лесов, карьерных выработок, кислотных дождей, истощения озонового слоя, утечек токсичных

веществ, отходов жизнедеятельности человека. Их тревожит постоянное сокращение зон отдыха и нарастание проблем, связанных со здоровьем населения из-за загрязнения воздуха и воды, химической обработки продуктов питания. Это движение объединяет не только озабоченных рядовых граждан, но и предпринимателей, политиков и государственных деятелей.

Инвэйронментализм оказал большое влияние на многие отрасли промышленности. Многим компаниям, коммунальным службам, химическим и металлургическим предприятиям пришлось вложить крупные средства в очистительные технологии. Правительства некоторых стран приняли жесткие законы. Например, в Германии министерство охраны окружающей среды пригрозило автомобилестроителям созданием законодательства, которое обяжет их перерабатывать отслужившие срок автомобили. Нефтеперерабатывающей промышленности пришлось разработать новые виды бензина с низким содержанием свинца и вообще без него. В ряде случаев представители этих отраслей не успели приспособиться к новым правилам игры, понесли большие затраты и, разумеется, переложили их на плечи покупателей.

В 90-е годы, которые называют десятилетием Земли, защита природной среды стала наиболее важным вопросом. Многие компании начали работать по принципам “зеленого” маркетинга, разрабатывая экологически чистые продукты, да еще и подлежащие вторичной переработке. Были разработаны саморазлагающиеся упаковки, организован контроль за загрязнениями и более эффективно стали использоваться энергоресурсы.

В товарно-инновационной политике уже невозможно игнорировать принципы экологического (“зеленого”) маркетинга. Экологический маркетинг стал существенным компонентом экологического менеджмента, эти два понятия взаимозависимы и дополняют друг друга. Поэтому при разработке новых товаров и категорий услуг предприятию следует руководствоваться такими основными принципами “зеленого” маркетинга:

- полномасштабное изучение экологического состояния предприятия и разработка программы реальной экологической политики;
- правдивые заключения по мониторингу, аудиту, отчетности и усовершенствованию измерительных приборов;

- постоянный мониторинг развития законодательства по экологии, обучения персонала экологическим дисциплинам и технологиям;
- разработка образовательных и вспомогательных программ для потребителей с целью повышения их экологической ответственности, разработка каналов услуг по утилизации упаковки и отходов продукции;
- создание связей между различными интересами и приверженность основным маркетинговым ценностям: продажа удобств удовлетворения потребностей, а не продукции, сбережение корпоративных, а не только товарных ценностей.

Создание новых товаров и их продвижение на рынок постоянно требует разработок и использования новых упаковочных материалов. Например, в Германии в 1991 г. объем употребления упаковочных материалов составил 13 млн т. Это была упаковка новейших на то время товаров, и изготовлялась она из бумаги, стекла, алюминия, жести и пластмассы по новым технологиям. Согласно закону об упаковке, принятому в Германии год спустя, 60–70 % каждого из перечисленных материалов должно перерабатываться. Исключение составляли материалы, которые можно было сжечь или использовать либо повторно, либо в качестве удобрений. Благодаря действию закона за семь лет использование упаковочных материалов малыми предприятиями, домашними хозяйствами и фирмами-производителями упало до 6,7 млн т. На сегодняшний день в Германии перерабатывается 82 % всего стекла, 90 % бумаги и картона, 70 % алюминия, 60 % пластика, жести и других материалов. В 1996 г. действие закона было ужесточено и компании-производители стали отвечать за свою продукцию не только на стадии переработки сырья в продукт, но и при его распределении. Возникло множество юридических проблем, однако такое законодательство обязывало инновационных маркетологов, осуществляя сложные и порой крайние меры и решения в конкурентной борьбе по ценам, продвижению товара и каналам его распределения, думать о последствиях использования той или иной упаковки.

Многие компании, в том числе и немецкие, поначалу противостояли идеям консюмеризма и инвайронментализма. Они считали, что критика в их адрес несправедлива, и большую часть этой критики относили на счет непросвещенных потребителей их продукции. В дальнейшем они признали право потребителя на информацию и защиту.

Принцип инновационного маркетинга требует, чтобы компания постоянно вносила реальные улучшения в свою продукцию и маркетинг. Директор по вопросам экологии в компании “Scandic Hotels” Ола Иварссон провел значительную работу по трансформации сети отелей в экологически безопасный бизнес. Под его руководством компания снизила годовое потребление пластика на 90 т, металла — на 25 т, выброс вредных химикатов — на 25 т, а количество отходов в целом было снижено на 50 %. Такая товарно-инновационная политика помогла компании выбраться из финансовых затруднений.

Расширяя сеть отелей, Иварссон с командой архитекторов реализовал идею так называемой перерабатывающей комнаты, в которой 97 % используемых материалов подлежали переработке. Компания “Scandic” построила около 3000 таких комнат по всему миру. Свои инновации предприниматель объясняет так: “Мы определили наиболее повторяющиеся действия наших клиентов и нашли пути сделать их менее разрушительными для окружающей среды. Например, мы поставляли мыло в виде миниатюрных брусков и шампунь в бутылочках по 50 мл. Но большинство клиентов используют только малую часть этого количества за время своего пребывания в отеле, поэтому мы решили предлагать мыло и шампунь, используя дозаторы. Это дает нам возможность сберечь более 25 т мыла и шампуня ежегодно”. Кроме дозаторов и других технических нововведений в сети отелей “Scandic” использовались легко обновляемые и натуральные материалы: дерево, шерсть, хлопок. Другие компании отельного бизнеса, переняв опыт “Scandic”, убедились, что экологические мероприятия не только полезны, но и экономически выгодны. Иварссон поясняет, что “перерабатывающие” комнаты так же комфортабельны, как и другие, их всегда бронируют в первую очередь. Несложно понять, почему они популярны. Если Вы посмотрите на все это дерево, Вы получите приятное домашнее, теплое ощущение гостеприимства — оно прекрасно.

## **1.5. Функции управляющих по инновационному маркетингу**

Инновационный процесс тесно связан с маркетинговой деятельностью и является существенным компонентом товарно-инновационной политики. П. Друкер отмечал, что “исходя из своего назначе-



ния обеспечивать потребителя, любая хозяйственная организация осуществляет две и только две главные функции: маркетинг и инновацию” [13]. В товарно-инновационной политике невозможно избежать больших затрат на научно-исследовательские разработки, если не применить маркетинг в планировании управления процессами инноваций.

Деятельность маркетинговой службы и управляющих маркетологов в инновационных процессах обычно осуществляется в двух направлениях: обеспечение и реализация. Управляющий по инновационному маркетингу обязан выполнять следующие функции:

- обеспечивать формирование и развитие постоянной инновационной ориентации работников предприятия;
- проводить рыночные исследования конкурирующих товаров и отраслевых тенденций их развития;
- регулярно консультировать руководство предприятия относительно перспектив появления новых товаров и услуг на рынке;
- оценивать коммерческие перспективы разрабатываемого нового продукта в условиях конкурентной среды.

Кроме перечисленных функций специалист по инновационному маркетингу должен быть осведомлен и относительно всех второстепенных деталей товарно-инновационной политики предприятия. Однако следует отметить, что именно адекватная коммерческая оценка товара-новинки или новой услуги составляет главное в деятельности специалиста, так как на основе этой оценки во многом определяются стратегические решения, принимаемые руководством предприятия.

Конкретные методические приемы оценки инноваций всегда являлись и являются коммерческой тайной профессионального искусства маркетолога. Большинство фирм пользуются так называемой оценочной матрицей нового товара, представляющей по существу универсальный алгоритм экономического анализа рыночных возможностей реализуемой инновации. Начальная операция такого алгоритма предполагает оценку возможного рынка для нового товара, его состояние и перспективы развития. Затем оценивается конкурентоспособность товара на этом рынке. Параллельно изучаются реальные возможности сбыта нового товара на целевом рынке. Завершается анализ оценкой производственных возможностей для обеспечения постоянного и своевременного выпуска качественного товара. Постепенное и последовательное выполнение операций этого анализа позволяет предвидеть рыночные шансы и перспективу инновационного продукта.

Для оценки коммерческих перспектив товаров-новинок используются такие критерии:

- *рыночные* — потребности в новых изделиях в условиях перспективного развития рынка, уровни конкуренции на разных этапах, степень надежности рынка и глубина его сегментации;
- *товарные* — технические характеристики нового товара, его цена, дизайн и упаковка;
- *сбытовые* — совместимость нового продукта с ассортиментом производимого, состояние и возможности существующих систем сбыта и открытие новых каналов товародвижения, реклама;
- *производственные* — состояние производственного оборудования, профессионализм и уровень квалификации работников предприятия, сырьевые ресурсы и материальное снабжение.

Оценка по каждому из приведенных критериев осуществляется в зависимости от избранной методики количественных измерений. Как правило, такие методики составляют ноу-хау продукта или консалтинговой фирмы.

Разработчики товарно-инновационной политики должны обеспечить участие специалистов по инновационному маркетингу на всех этапах создания нового продукта (товара). Например, на этапе отбора и оценки перспективных идей создания новых товаров используются результаты изучения маркетологами такого важного объекта, как рыночные потребности. Учитываются при этом состав потенциальных покупателей и главные факторы сегментации рынка, перспективы развития данного сегмента рынка, покупательские потребности и альтернативы их удовлетворения. Обращается особое внимание на отсутствие в характеристиках будущего нового товара социально-негативных факторов, которые могут препятствовать его сбыту, а также на соответствие нового продукта тенденциям развития отрасли.

Оценивает перспективность новых идей, как правило, экспертная группа, в состав которой входят маркетологи, экономисты и руководители ведущих подразделений предприятия.

Результаты маркетинговых исследований позволяют разделить все идеи новых товаров на три группы:

- перспективные;
- перспективные в будущем;
- совсем бесперспективные.

При разработке концепции нового товара определяют такие ее главные составляющие:

- требования к основным параметрам товара-новинки;
- основные преимущества нового товара над конкурирующими товарами-аналогами и товарами-заменителями;
- целевой сегмент рынка для товара-новинки;
- развитие систем сбыта нового товара, их возможные изменения;
- общие затраты на разработку, производство и сбыт новой продукции.

По разрабатываемым товарам, концепции которых являются самыми перспективными с коммерческой точки зрения, открывают финансирование. Специалисты по инновационному маркетингу отслеживают и периодически оценивают создаваемые нововведения согласно универсальному алгоритму экономического анализа. При этом также постоянно уточняют и корректируют объемы производства и ценовые параметры нового товара, изучают возможности его специализации или универсализации. Результаты этих операций позволяют своевременно увидеть бесперспективность нового товара и избежать его коммерческого провала на рынке.

Как видим, функции управляющих по инновационному маркетингу достаточно сложны и объемны, требуют большого опыта и серьезной информационной подготовки. Ответственность за принятие решений по рассмотренным вопросам товарно-инновационной политики чрезвычайно высока.

### ***Контрольные вопросы***

1. Основные принципы стратегии управления товарно-инновационной политикой.
2. Первоочередные стратегические задачи эффективного управления товарно-инновационной политикой.
3. Наиболее важная информация при формировании товарно-инновационной политики предприятия.
4. Процедура принятия решения при организации маркетинговых исследований по продвижению товара-новинки на рынок.
5. Оценка внутренних производственно-ресурсных возможностей и сбытовой сети при формировании товарно-инновационной политики предприятия.

6. Цикличность товарно-инновационной политики.
7. Модель инновационного процесса разработки товара-новинки.
8. Основные и дополнительные социальные права потребителей продукции, учитывающие принципы международных движений инвайронменталистов и консюмеристов.
9. Основные традиционные права изготовителей продукции.
10. Основные принципы “зеленого” маркетинга, которых следует придерживаться при разработке новых товаров и услуг.
11. Основные функции и обязанности управляющих по инновационному маркетингу.
12. Критерии оценки коммерческих перспектив товаров-новинок.

МАУП

## **Глава 2. Формирование стратегий товарно-инновационной политики**

Для эффективной постановки целей и задач при формировании различных стратегий товарно-инновационной политики инновационному маркетологу необходимо хорошо представлять себе не только наиболее важные и конкурентоспособные потребительские характеристики товара, по которому разрабатывается стратегия, но и знать все аспекты и нюансы, связанные с понятием “новый товар”, или “товар-новинка”. Многие предприятия злоупотребляют естественным интересом и любопытством потребителя ко всему новому. Часто бывает так, что потребитель, разочаровавшись в покупке, рекламируемой как новинка, перестает реагировать на все рекламные объявления предприятия, допустившего блеф. Люди не любят, когда их обманывают даже по мелочам. Поэтому, прежде чем рассмотреть сложные проблемы разработки той или иной стратегии в товарно-инновационной политике, необходимо ознакомиться с существующими критериями оценки уровней новизны товаров, продаваемых на рынок.

### **2.1. Критерии определения “новизны” новых товаров**

Понятие “новый” охватывает не только впервые произведенный товар или недавно появившийся, но и последующий, и просто при-

шедший на смену прежнему, а также товар другого сорта и неизвестный ранее. Такая многозначность понятий “новый”, “новинка” отражает реально существующее многообразие свойств и характеристик новых товаров.

В США, например, к новым товарам относят продукты и изделия, которые начали производить не более четырех лет назад. Степень их отличия от производимых ранее не принимается во внимание.

В мировой практике известны около 50 трактовок понятия “новый товар”. Эти трактовки, например, с позиций производителя имеют в основном узкую, одностороннюю направленность. Другие трактовки носят абстрактный характер: “новый” — означает товар, удовлетворяющий новую потребность. Уязвима для критики и трактовка, основанная на конкретном сроке (год, два, три...), в течение которого товар считается новым. Неубедительна и трактовка, в соответствии с которой товар считается новым, если его приобрело менее 50 % потенциальных покупателей.

В учебнике “Маркетинг”, изданном под редакцией академика А. И. Романова, приведены три основных критерия определения понятия “новый товар” [23].

1. *Временной критерий.* К новым относят любые вновь выпускаемые продукты и изделия. Новизной в этом случае считают не качественно новые потребительские характеристики продуктов (товаров), а время их освоения и производства.

2. *Критерий отличия нового товара от его аналогов и прототипов.* Используется принцип порождения или удовлетворения товарами ранее неизвестных потребностей. Новым товаром также считают продукт, удовлетворяющий принципиально новые потребности. Новым может быть товар с прогрессивными изменениями, отличающимися его от ранее известных товаров. Эти изменения могут относиться к сырью, материалам, конструкции, технологии изготовления, внешнему оформлению и т. д.

3. *Совокупность критериев, характеризующих те или иные стороны новизны товаров.* Различают, например, четыре уровня новизны товара:

- изменение внешнего оформления при соблюдении существующих потребительских свойств;
- частичное изменение потребительских свойств за счет совершенствования основных технических характеристик, но без принципиальных изменений технологии изготовления;

- принципиальное изменение способа удовлетворения соответствующей потребности за счет существенных изменений потребительных свойств;
- разработка принципиально нового, не имеющего аналогов товара.

Кроме указанных критериев общего определения новизны товара существуют такие понятия:

- новое изделие;
- новый товар;
- новый продукт (предмет) потребления.

Новым считают изделие серийного или массового производства, впервые освоенное предприятием-производителем. В этом случае речь идет о производственной новизне изделия с позиции времени его освоения.

Новым товаром считают новый продукт, поступивший на рынок и отличающийся от существующих товаров сходного назначения каким-либо изменением потребительных свойств. По сути, это определение подчеркивает товарную новизну продукта. Здесь важен сам факт появления товара, не имеющего полных аналогов на данном рынке. Этот товар пользуется спросом, а границы рынка также могут служить критерием новизны.

Новым предметом (продуктом) потребления считают новый товар, поступивший в сферу потребления и имеющий по сравнению с существующими предметами более высокий потребительный уровень качества. Такой предмет должен обеспечивать более полное удовлетворение потребностей, и этим подчеркивается потребительная новизна предмета.

Приняв данные определения критериев новизны за исходные, специалисты Всероссийского научно-исследовательского института технической эстетики (ВНИИТЭ) разработали оригинальный метод определения степени новизны производственных изделий (продуктов производства) [23]. Метод основывается на критериях, включающих шесть степеней новизны, которые представлены в табл. 1.

В первых трех пунктах табл. 1 представлены этапы процесса модернизации изделий. Четвертый пункт отражает характеристики изделия переходного момента, когда новизна изделия и традиционные черты продукции данного назначения относительно уравновешены.

Пункт 6 табл. 1 характеризует относительно новое изделие — видеомагнитофон, а также совершенно новое, пока экспериментальное изделие — телевизор-монитор для персонального компьютера.

### Определение степени новизны бытовых товаров

| № п/п | Степень новизны изделия   | Параметры изделия, подвергаемые обновлению, и их оценка, баллов |             |                | Примеры изделий данной степени новизны в момент их появления на рынке  |
|-------|---|---|-------------|----------------|--|
|       |   | Функция   | Конструкция | Форма (дизайн) |  |
| 1     | 2   | 3   | 4           | 5              | 6  |
| 1     | Несущественная модификация отдельных параметров, не улучшающая потребительных свойств                               | 0   | 0           | 0              | Электрочайник с трапецидальным сечением сливного отверстия   |
| 2     | Совершенствование отдельных параметров и потребительных свойств   | 1–2   | 1           | 1              | Кастрюля с пластмассовыми теплоизолирующими ручками; электрочайник с нагревательным элементом, скрытым в дне                                 |
| 3     | Существенное изменение параметров и потребительных свойств  | 2–3   | 2           | 2              | Электрочайник с пластмассовым теплоизолирующим корпусом и нагревателем, скрытым в дне; электробритва с плавающими режущими элементами        |
| 4     | Новые комбинации функций, появление новых, дополнительных функций с внесением важных технических усовершенствований | 3–4   | 3           | 3              | Телевизор с цветным экраном; электрочайник со свистком и отключающим от сети реле; сковорода с противопригарным дном; персональный компьютер |
| 5     | Коренное качественное преобразование функций и технического принципа действия                                       | 4–6   | 4           | 4              | Холодильник с автономной морозильной камерой и замораживающими дверями; многоканальный телевизор на интегральных микросхемах                 |



| 1 | 2   | 3   | 4 | 5 | 6   |
|---|---|-----|---|---|---|
| 6 | Появление качественно новой функции потребления изделия, не имеющего аналогов и прототипов на рынке | 7–8 | 5 | 5 | Видеомагнитофон; телевизор с экраном, используемым в качестве монитора персонального компьютера |

С помощью приведенной таблицы можно определить степень новизны анализируемого изделия по сумме баллов, которую оно может получить. Такое определение носит субъективный характер, так как циклы разработки современных наукоемких изделий постоянно сокращаются, а аналоги и прототипы усложняются. Тем не менее для несложных предметов (товаров) широкого потребления этот метод определения новизны с определенными поправочными коэффициентами может служить экспресс-методом. Например, пользуясь табличными данными, для каждого из трех параметров – “функция”, “конструкция”, “форма-дизайн” – может быть установлен определенный ранг при условии, что параметр “функция” (удовлетворение потребностей) остается высшим или равным другим. Так, если принять за высший ранг новизны максимальное количество баллов – 18 (п. 6 табл. 1) и приравнять эти баллы к 100 %, то степень новизны (Н) может быть определена по формуле

$$H = \frac{\sum_{i=1}^3 K_i}{\sum_{i=1}^3 K_{i_{\max}}} \cdot 100 \%, \quad (1)$$

где  $\sum_{i=1}^3 K_i$  – количество баллов, характеризующее анализируемое изделие-новинку по всем параметрам;  $\sum_{i=1}^3 K_{i_{\max}}$  – максимальное количество баллов, высший ранг новизны.

Например, степень новизны электрочайника с пластмассовым теплоизолирующим корпусом (п. 3 табл. 1) по сравнению с аналогом (п. 1) составит

$$H = \frac{3+2+2}{18} \cdot 100\% \approx 39\%,$$

а по сравнению с электрочайником с нагревательным элементом в дне корпуса (п. 2) она будет меньшей и составит

$$H = \frac{3+2+2-(2+1+1)}{18} \cdot 100\% \approx 16,6\%.$$

Другое изделие — холодильник с автономной морозильной камерой и замораживающими дверями — будет иметь более высокую степень новизны:

$$H = \frac{6+4+4}{18} \cdot 100\% \approx 77,7\%.$$

Степень новизны видеомэагнитофона в момент его появления составит

$$H = \frac{8+5+5}{18} \cdot 100\% = 100\%.$$

Разработчики данной методики полагают, что изделия со степенью новизны менее 20 % относятся к изделиям незначительной новизны, не влияющей существенно на их спрос, изделия же, обладающие новизной на уровне 20–70 %, могут быть названы изделиями нового вида, а изделия, имеющие более 70 % новизны, могут быть отнесены к качественно новым.

Другие методы оценки новизны могут основываться на сравнительных оценках качества, применяемых в квалиметрии, на прогнозно-аналоговых и безаналоговых оценках качества. Используются также комбинированные методы оценки качественно новых изделий, включающие совмещение оценок ранее известных свойств и новых.

В отечественной практике сущность товара-новинки (нового изделия) чаще всего трактуется с позиций предприятия — товаропроизводителя изделия, при этом используется такая терминология:

- оригинальное изделие;
- обновленное;
- модернизированное;
- модифицированное;
- усовершенствованное.

*Оригинальным* считают принципиально новое изделие, оригинальность которого подтверждена выданным на него авторским свидетельством или патентом.

*Обновленным* называют такое изделие, конструктивное выполнение которого частично изменено при сохранении или незначительном улучшении потребительных свойств.

*Модернизированное изделие* — по сути, обновленное изделие, разработанное вместо ранее выпускавшегося. В нем присутствует частичное применение предыдущей конструкции, выполненное на основе новейших научно-технических достижений. В сравнении с исходным модернизированное изделие имеет улучшенные потребительные характеристики.

*Модифицированное изделие* — обновленное, разработанное вместо ранее выпускавшегося изделия с целью расширения сферы применения. Отличается от предшественника дополнительными потребительными свойствами.

*Усовершенствованное изделие* — обновленное изделие, имеющее потребительные свойства на уровне предшественника. Одновременно в нем есть конструктивное изменение, обусловленное освоением прогрессивной технологии, новых материалов, внедрением изобретений.

С позиции маркетинга и товарно-инновационной политики наиболее интересными являются оригинальные и модифицированные изделия, которые в зависимости от уровня рыночной новизны могут считаться новыми или улучшенными товарами. Основные усилия маркетинговых специалистов должны быть направлены на создание товаров рыночной новизны. Такой товар должен, как правило, или полностью удовлетворять новую потребность, или более эффективно удовлетворять уже известную либо расширять круг потребителей. Если созданный продукт имеет много технических нововведений, но удовлетворяет те же потребности, что и предыдущий, и имеет тот же круг потребителей, его нельзя считать товаром рыночной новизны. В патентоведении такой товар-новинка не признается “полезным”.

Американские маркетологи, основываясь на результатах исследования более 700 фирм и 13000 новых потребительских и промышленных товаров, разработали такую классификацию [18]:

- товары мировой новизны — 10 %;
- товары, новые для фирмы-производителя, — 20 %;
- расширение гаммы товаров — 26 %;
- обновленные товары — 26 %;
- изменения в позиционировании товара — 7 %;
- сокращение затрат (производственная инновация) — 11 %.

В этой классификации товары мировой новизны не отождествляются с абсолютно новыми, пионерными товарами. Вместе с тем товары с новым позиционированием преимущественно связываются с изменениями в восприятии их характеристик покупателями.

В международном бизнесе считается важным выпускать не одно изделие, а достаточно широкий его параметрический ряд — продуктовую линию (*product line*). Например, на рынках Украины можно встретить электродрели фирмы “Bosch” и другие товары одного типа, но разной мощности до десяти наименований. Параметрические ряды для нескольких типов дрелей в совокупности составляют ассортиментный набор (*product mix*). Чем шире ассортиментный набор, тем большая вероятность того, что какой-нибудь покупатель найдет для себя необходимый товар. Широкие параметрические ряды помогают гибко реагировать на переход товара из одной стадии жизненного цикла в другую на этапе внедрения товаров-новинок на рынок.

## **2.2. Взаимосвязь стратегии товарно-инновационной политики с жизненным циклом товара**

Маркетинговое понятие жизненного цикла продукта-товара (ЖЦТ) достаточно емкое, как и остальные системные понятия. Впервые концепция ЖЦТ была предложена американским ученым Т. Левиттом в 1965 г. при изучении колебаний объемов и продолжительности производства различных продуктов. Было установлено, что данные показатели изменяются во времени циклически и закономерно, а главное — интервалы изменений поддаются измерению.

Явление периодических колебаний объемов производства продуктов и сбыта товаров в экономической науке называют экономическим циклом жизни продукта или циклом жизни продукта [23]. Для каждого нового товара предприятие должно разрабатывать стратегию его жизненного цикла. Любой товар имеет собственный жизненный цикл с присущим ему специфическим маркетинговым набором возможностей и проблем.

Современное маркетинговое понятие ЖЦТ включает в себя особенности реализации и продвижения товара (услуги) на рынке с момента его поступления на рынок и до снятия с производства или реализации. При этом учитываются условия и жесткость конкурентной борьбы, изменение уровня рентабельности, цены и прочие маркетинговые показатели.

Маркетинговый цикл жизни товара учитывает только время пребывания товара на рынке, и этот цикл значительно короче экономического цикла. Длительность последнего обуславливается продолжительностью создания прототипа продукта и его экспериментальным производством, а также более коротким первоначальным периодом серийного производства на стадии, когда продукт еще не “дошел” до своего потребителя.

Концепция ЖЦТ исходит из того, что любой товар рано или поздно вытесняется с рынка другим, новым, более совершенным и дешевым товаром. Такая концепция является стержнем товарно-инновационной политики предприятия и должна нацеливать руководство предприятия на постоянное обновление своей продукции. Нет вечных товаров (услуг), хотя и могут быть товары-долгожители. Концепция ЖЦТ может применяться в отношении видов и типов продукции, конкретных моделей и торговых марок, услуг и способов их предоставления. Концепция ЖЦТ базируется на следующих основных принципах:

- существование каждого продукта на рынке имеет свои временные ограничения;
- процесс реализации продукта и для предприятия-производителя, и для фирмы-продавца связан со специфическими для каждого предприятия проблемами, которые решаются на протяжении всего ЖЦТ;
- уровень рентабельности производства и сбыта продукции изменяется с изменением этапа ЖЦТ;

- каждый этап ЖЦТ требует своих методов и подходов в решении инженерно-конструкторских, производственных и сбытовых проблем в ценовой, финансовой и товарно-инновационной политике предприятия.

Изучение жизненного цикла как существующих, так и новых, разрабатываемых продуктов лежит в основе товарно-инновационной политики. В связи с этим руководству предприятия, разрабатывающего и производящего продукцию или услуги либо реализующего их в каком-либо регионе, при позиционировании своего товара необходимо четко представлять его местоположение в координатах *“объемы выпуска (продажи) — время”*. Кроме того необходимо знать:

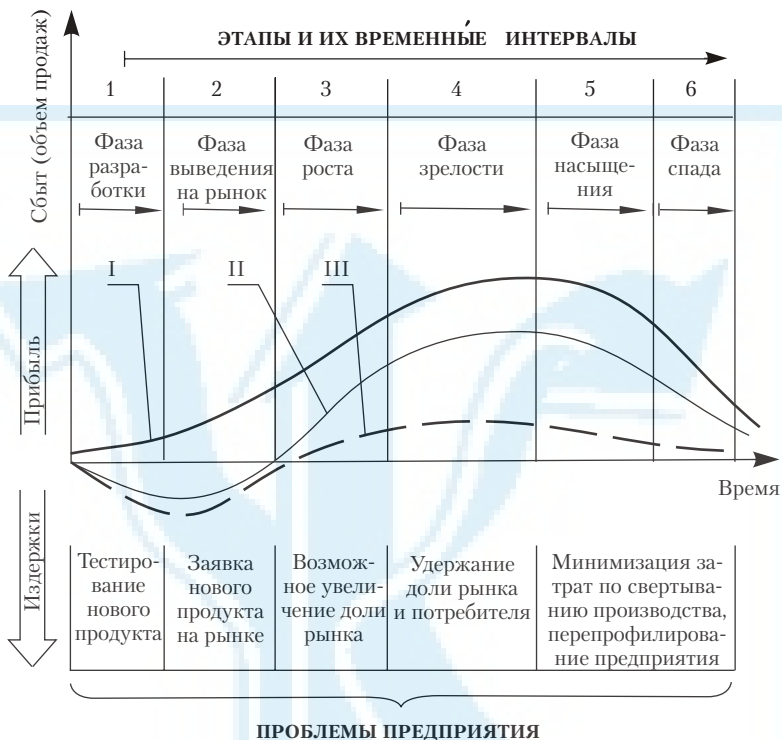
- на каком этапе ЖЦТ находится продукт;
- через какие этапы продукту предстоит пройти;
- на какой общий объем реализации и на какой временной период можно рассчитывать;
- какова динамика сбыта в будущем и когда необходимо снять продукт с рынка;
- как будут меняться конструкция, дизайн и упаковка продукта, его реклама, формы и размеры сбытовой сети, как повлияют все эти маркетинговые компоненты на привлекательность продукта для потребителя.

Перечисленные вопросы имеют первостепенное значение для разработчика новой продукции. При их решении важно сопоставлять издержки каждого этапа ЖЦТ с размерами первоначальных инвестиций. Поэтому при формировании стратегии товарно-инновационной политики предприятию следует четко представлять себе содержание следующих двух взаимосвязанных проблем:

- конкретное содержание неудовлетворенной потребности на данном рынке;
- вероятность продолжительности каждого из этапов жизненного цикла новой продукции, способной удовлетворить выявленную потребность.

Основные этапы (фазы) ЖЦТ представлены на рис. 1 в виде кривых в системе координат *“сбыт (объем продаж) — время”*, где фаза (этап) разработки нового товара является начальной.

Кривые могут отображать реальное положение существующего товара на рынке или быть прогностическими с целью ориентации нового продукта при его гипотетическом позиционировании. На практике новому продукту часто не удается пройти все этапы, и кривые могут принимать иные формы.



**Рис. 1. Основные этапы (фазы) жизненных циклов существующих на рынке товаров (кривая I), вновь разрабатываемых продуктов (кривые II, III) и маркетинговые проблемы предприятия в его товарно-инновационной политике**

На *этапе разработки* чаще сталкиваются с двумя типами задач.

1. Предприятие разрабатывает новый продукт. Главные усилия маркетинговой службы предприятия и других отделов, связанных с разработкой, должны быть сосредоточены на выявлении неудовлетворенных потребностей и создании новых изделий или услуг, способных удовлетворить нужды и запросы потребителей.

2. Предприятие выводит на новый рынок свои широко известные и хорошо зарекомендовавшие себя товары.

На *этапе вывода* нового продукта на рынок основной задачей предприятия является формирование рынка. Необходимо с помощью рекламных средств оповестить население о появлении но-

вого продукта на рынке. На этом этапе темп роста продаж низкий и может не покрывать издержек (рис. 1, кривые II, III). Многого зависит от степени новизны продукта, от того, насколько сильно желание потребителя приобрести товар. Увеличить объем продаж на этом этапе можно за счет модификации продукта в соответствии с замечаниями и пожеланиями первых потребителей. Высокая доля издержек производства на данном этапе и затрат на маркетинг обусловлены как высокой ценой, так и низкой рентабельностью продаж при искусственно заниженной цене внедрения продукта на массовом рынке. Основной круг потребителей на этом этапе составляют новаторы и энтузиасты в использовании новинки. Число компаний, поставляющих аналогичные изделия или услуги, как правило, невелико, и степень конкуренции низкая. Предприятие должно как можно быстрее перейти к этапу роста. При устойчивом спросе этап выведения продукта на рынок может отсуществовать (рис. 1, кривая I).

На *этапе роста* главным для предприятия является всемерное расширение сбыта нового продукта и решение проблемы увеличения доли рынка. Емкость рынка возрастает, темпы продаж — самые высокие. Поскольку рынок нового товара становится высокоприбыльным, все больше новых фирм начинают производить аналогичный товар. Повышенный спрос и конкурентная борьба вынуждают производителей нового товара все больше дифференцировать потребительские характеристики и сравнительные конкурентные преимущества по качеству и цене. Растет число модификаций базовой модели нового продукта. На этом этапе ЖЦТ до сих пор еще остаются многие сравнительно новые товары электронной промышленности: телевизоры, видеомэгафоны, средства индивидуальной связи, компьютеры, информационные системы.

На *этапе зрелости* товара производители стремятся сохранить сравнительные конкурентные преимущества и особенности, присутствующие имиджу их торговой марки. Темпы роста прибылей и емкости рынка замедляются, объемы продаж хотя и увеличиваются, но невысокими темпами. Продолжается проникновение на рынок новых фирм, конкуренция достигает своего максимума. Некоторое снижение нормы прибыли обязательно сопровождается ростом массы прибыли в результате увеличения оборота. Товарно-инновационная политика предприятия на данном этапе должна быть нацелена на массового потребителя со средними доходами. Разброс цен на



однотипные товары-аналоги может быть значительным, и предприятие в этом вопросе должно иметь гибкую политику.

*Этап насыщения* связан с прекращением и даже падением объема продаж при некотором росте прибыльности за счет снижения издержек производства. Торговые предприятия имеют полные ассортиментные группы товаров с относительной новизной. На этом этапе находятся многие виды изделий бытовой электротехники, электроники, автомобилей, продовольственных продуктов.

На *этапе падения* одновременно снижаются объемы продаж и норма прибыли, уменьшается емкость рынка. Сокращается количество фирм — производителей бывшего когда-то новым товара. Ассортимент выпускаемых продуктов и предлагаемых услуг концентрируется только на хорошо продаваемых моделях товаров. Наступает пора реструктуризации бизнеса. Предприятию-производителю предстоит принять ответственное решение о судьбе продукта в таких направлениях своей товарной политики:

- полностью прекратить выпуск продукта;
- сократить объемы производства и число торговых точек;
- модернизировать продукт с учетом новых, ранее не предвиденных нужд и запросов потребителей.

Изменения могут коснуться сбытовых сетей, конструкции, дизайна, упаковки продукта и т. д.

Товарно-инновационная политика конкурентоспособного предприятия требует непрерывного генерирования новых идей (этому посвящен специальный раздел данного пособия). Особенно важной является такая фаза ЖЦТ, как разработка идеи нового товара, услуги. Ранее указывалось, что производителю здесь приходится сталкиваться с двумя типами маркетинговых задач. Рассмотрим несколько примеров решения таких задач.

*Пример 1.* Фирма — реализатор хлебобулочных изделий не только разрабатывает новый продукт, но и в комплексе решает проблемы производителя. Тщательное маркетинговое исследование, проведенное фирмой с позиции потребителя хлебобулочных изделий, выявило следующие негативизмы в удовлетворении потребностей покупателей [31]:

- низкое качество реализуемой продукции, определяющим фактором которого было не столько низкое качество исходного сырья, сколько технологии подготовки теста и его выпечки;

- ограниченность ассортимента хлебной продукции – не более пяти – семи наименований, среди которых мелкоштучные изделия были особо дефицитными;
- значительный дефицит хлебных изделий в районах, удаленных от предприятий – производителей хлеба;
- неудовлетворенный спрос на свежий, только что выпеченный хлеб.

Общая оценка работы предприятий – реализаторов продукции показала достаточно большой суммарный неудовлетворенный спрос при значительной емкости рынка.

При анализе рыночных позиций производителей хлеба выявились следующие их особенности:

- производство хлебопродуктов организовано главным образом на крупных предприятиях, использующих изношенное оборудование и устаревшие технологии. Такой производственный комплекс не способен обеспечить высокое качество и широкий ассортимент продукции;
- при переходе к рынку предприятия – производители хлеба оказались без оборотных средств и не смогли провести широко-масштабную модернизацию производства;
- издержки на производство единицы продукции и ее доставку до конечного потребителя увеличивали цену хлебопродуктов, снижая тем самым спрос на нее;
- низкий уровень подготовки производственного персонала.

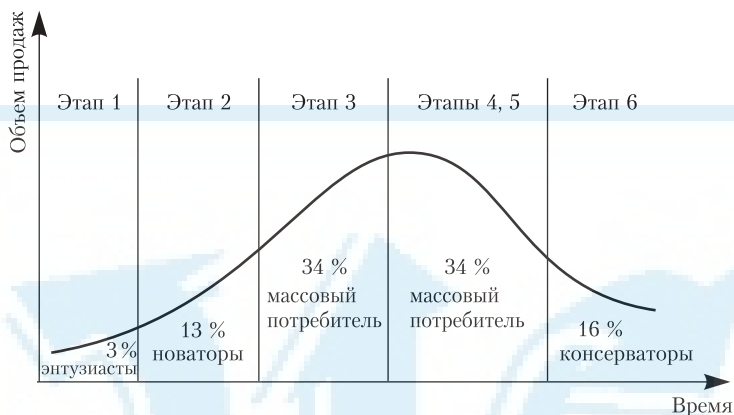
Общая оценка работы предприятий-производителей показала, что крупномасштабное производство хлебопродуктов стало низкорентабельным и малоинтересным как для производителя, так и для инвестора. *Главный вывод:* сложившаяся система производства, доставки в торговую сеть и реализации хлебопродуктов не способна удовлетворять спрос населения ни в свежих, ни в высококачественных, ни в новых продуктах.

Основная идея товарно-инновационной политики фирмы по удовлетворению запросов потребителей состояла в создании и развитии сети мини-пекарен, максимально приближенных к конечному потребителю и способных расширить ассортимент за счет разработки новых хлебопродуктов. Кроме приближения производства к покупателю идея мини-пекарен обеспечила производителю ряд существенных преимуществ:

- сравнительно небольшой и привлекательный объем инвестиций для налаживания выпуска продуктов;
- короткий период от начала непосредственного инвестирования средств до момента запуска производства.

*Пример 2.* Решение задачи первого этапа ЖЦТ по продвижению известных товаров на новых рынках [43]. Американская компания “Procter and Gamble” успешно продвигает на российском и украинском рынках известные стиральные порошки “Ariel” и “Tide”, а также порошки марки “Миф”, выпускаемые ОАО “Новомосковскбытхим”, контрольный пакет акций которого принадлежит “Procter and Gamble”. В качестве пробного продукта на российском рынке выбран универсальный порошок “Ariel”, а затем “Миф-универсал”. После того, как покупатель убедился в высоком качестве этих продуктов, на рынок поступил широко известный порошок марки “Tide”. Такая последовательность не случайна, поскольку “Tide” – дорогой продукт. Потребителю необходимо было убедиться, что это продукт наивысшего качества, чтобы выкладывать за него запрашиваемую цену. Однако качественные характеристики “Tide” не соответствуют жестким экологическим стандартам. Поэтому в США еще недавно бывшая когда-то новинка стала уступать место новому продукту – жидкому средству для стирки белья, но под тем же названием.

Изучение жизненного цикла известных товаров – необходимый элемент товарно-инновационной политики предприятия. Имея информацию о том, какому этапу жизненного цикла более всего соответствует имеющийся на рынке аналог разрабатываемого товара в конкретном регионе, предприятие может точно рассчитать потенциальную емкость рынка, динамику спроса и возможную долю рынка, выделив наиболее привлекательные сегменты. Анализ этой информации позволяет составить обоснованную прогностическую версию жизненного цикла товара-новинки, осознать необходимость тех или иных изменений в качественных характеристиках разрабатываемого товара. Определяется время, отпущенное рынком для реализации товара-новинки, составляются планы продвижения товара и прогнозы его сбыта. Важно также иметь представление о наиболее вероятном распределении категорий потребителей будущего товара. Для этого строят соответствующую кривую (рис. 2).



**Рис. 2. Распределение категорий потребителей на различных этапах ЖЦТ**

Этапы ЖЦТ можно проанализировать с помощью табл. 2 [43].

*Таблица 2*

**Взаимосвязь маркетинговых характеристик товарно-инновационной политики предприятия с этапами жизненного цикла товара**

| № п/п | Характеристики товарно-инновационной политики | Этапы жизненного цикла товара и их характеристики  |  |  |  |   |
|-------|---|--|--|--|--|---|
|       |   | Разработка   | Внедрение  | Рост   | Зрелость, насыщение  | Спад  |
| 1     | 2   | 3  | 4  | 5  | 6  | 7   |
| 1     | Цели и стратегии                              | Выявление неудовлетворенных потребностей, сопоставление их с параметрами продукта, поиск рыночной ниши | Формирование рынка и построение сбытовой сети для целевого сегмента. Доработка базовой модели продукта | Рост продаж. Проникновение на другие сегменты рынка. Расширение ассортимента за счет новых преимуществ. Ориентация на массовый рынок | Рост оборотов. Имидж торговой марки. Поддержание сравнительных преимуществ. Ориентация на все сегменты рынка | Сокращение объемов продаж. Определение вариантов реструктуризации производства. Поиск нового прототипа для базовой модели |

| 1  | 2                              | 3  | 4   | 5  | 6  | 7   |
|----|--------------------------------|--|---|--|--|---|
| 2  | Емкость рынка и динамика сбыта | Потенциальные рынки                          | Некоторый рост  | Быстрый рост   | Стабилизация или незначительный рост                               | Сокращение объемов продаж                                 |
| 3  | Конкуренция                    | Отсутствует                                  | Незначительная  | Заметная   | Сильная  | Ослабевающая  |
| 4  | Масса прибыли                  | Отрицательная                                | На уровне точки безубыточности                                    | Быстрорастущая   | Стабильная или слаборастущая                                       | Сокращающаяся   |
| 5  | Норма прибыли                  | Лимиты бюджета                               | Низкая  | Высокая  | Стабильная или постепенно снижающаяся                              | Падающая  |
| 6  | Ассортимент продукции          | Прототипы базовой модели                     | Одна базовая модель   | Увеличение количества модификаций                                | Полный ассортимент   | Продукты, пользующиеся максимальным спросом               |
| 7  | Профиль потребителя            | Пробная группа для тестирования товара       | Новаторы и энтузиасты   | Наиболее обеспеченные потребители                                | Массовый спрос   | Консерваторы  |
| 8  | Особенность сбытовой сети      | Зависит от сегмента рынка. Пробный маркетинг | Зависит от продукта. Преимущественно исключительное распределение | Увеличение точек сбыта. Преимущественно выборочное распределение | Продолжение расширения. Преимущественно экстенсивное распределение | Свертывание. Преимущественно исключительное распределение |
| 9  | Цена                           | Зависит от сегмента рынка                    | Зависит от типа продукта  | Широкий диапазон цен   | Полная ценовая линия   | Отдельные цены  |
| 10 | Продвижение                    | Информационное                               | Информационное  | Стимулирующее  | Поддерживающее   | Имидж   |

## 2.3. Планирование товарно-инновационной политики предприятия

Планирование в товарно-инновационной составляющей маркетингового комплекса решает следующие основные задачи:

- прогнозирование изменений товарной структуры рынков и установление исходных данных для формирования портфеля идей новых товаров;
- согласование планов реализации товаров-новинок по отдельным сегментам рынка с комплексной рыночной стратегией;
- разработка организационного процесса управления НИОКР по производству товаров-новинок.

Наиболее актуальным в системе *стратегического планирования* является *формирование и ранжирование стратегических задач*. Вначале рекомендуется провести анализ рыночных перспектив предприятия и выяснить наиболее неблагоприятные тенденции и опасные зоны в его рыночной политике. Затем необходимо определить наилучшие шансы для своего развития посредством наступательной товарно-инновационной политики.

Следующим шагом в системе стратегического планирования должен быть анализ позиций предприятия в конкурентной борьбе за улучшение качественных и потребительских характеристик традиционных товаров и создание принципиально новых товаров. Анализ общей усредненной конкурентоспособности может показать, что некоторые направления инновационной деятельности неперспективны. В этом случае лучше понести вначале небольшие затраты, связанные с разработкой товаров-новинок, чем в дальнейшем не иметь по разрабатываемым позициям устойчивого сбыта. Для этого следует применить метод сравнения ожидаемых результатов в различных направлениях инновационной деятельности, что позволит установить приоритеты на данном временном отрезке и рационально распределить имеющиеся ресурсы.

Иногда предприятие может оказаться в ситуации, когда имеющихся возможностей явно недостаточно для планирования своего будущего. Часто это связано с тем, что сложившиеся за долгие годы рутинные направления товарной политики предприятия не соответствуют его стратегическим целям, не вписываются в планы развития НТП. Тогда, как правило, наблюдается устойчивое снижение рыночных позиций предприятия. В этом случае необходимо реше-

тельно переоценить возможные пути и обстоятельства для определения новых, более перспективных видов деятельности.

*Оперативное планирование предполагает трансформирование ближайших целей предприятия в текущие программы инновационной деятельности.* С этой целью составляются планы бюджетов и прибылей, устанавливаемые для каждого подразделения предприятия как самостоятельной единицы общего маркетингового комплекса; предусматривается непрерывный оперативный контроль за исполнением составленных планов.

Текущие программы товарно-инновационной политики и бюджеты вместе с планом прибылей служат ориентиром для дееспособных подразделений предприятия по обеспечению рентабельности инновационных разработок.

*Формирование стратегических программ, бюджетов и планов прибылей,* в которые закладываются основы будущей рентабельности товаров-новинок, связано с решением множества сложных задач, и часто стратегические цели плохо сочетаются с исполнением текущих операций в отдельных подразделениях. В связи с этим стратегическое планирование должно осуществляться не по подразделениям предприятия, а по отдельным проектам разработки новых товарных групп.

Следует отметить, что в условиях рынка стратегические цели — главное в планировании товарно-инновационной политики, так как ошибки в стратегическом планировании связаны с риском выживания предприятия. Эти цели должны способствовать сохранению и развитию предприятия как сложившейся целостной социально-экономической системы. Условно они должны обозначать *приоритетные направления развития предприятия:*

- возобновление ресурсов;
- обеспечение гарантий устойчивого положения предприятия на рынке;
- создание условий для экономического развития предприятия.

## **2.4. Стратегии диверсификации новых товаров**

Для определения уровня достижения стратегических целей используют такие важные показатели экономической деятельности предприятия:

- объемы продаж (сбыта);
- рост прибылей и снижение издержек;
- увеличение объемов производства;
- скорость восполнения переменных и постоянных расходов;
- широта охвата доли рынка.

Одной из проверенных и надежных стратегий товарно-инновационной политики, которая гарантирует рост перечисленных показателей, является диверсификация, или расширение, программы производства при изготовлении инновационной продукции для новых рынков. В этом случае продукция предприятия должна быстро проникнуть на множество рынков, закрепиться на них и планомерно наращивать свое присутствие.

Известны три вида стратегии товарно-инновационной политики, опирающейся на диверсификацию нового товара:

- горизонтальная;
- вертикальная;
- продольная.

*Горизонтальная, или “концентрическая”, диверсификация*, как правило, не требует наращивания маркетинговой деятельности. Предприятие расширяет сбыт своей продукции с использованием традиционных технологий и помимо устоявшейся номенклатуры выпускаемых товаров начинает выпускать новую продукцию из сырья, которое используется на предприятии. Например, Конотопский литейно-механический завод, изготавливавший широкую номенклатуру чугунных деталей для предприятий отечественного машиностроения, начал изготавливать из специального чугуна блоки цилиндров для автомобильной промышленности Италии.

*Вертикальная диверсификация* имеет место, когда производственная программа предприятия расширяется вследствие привлечения нетрадиционной для своего профиля продукции. Например, киевское предприятие “Оболонь” изготавливает собственные пивные бочки и бутылки и постоянно наращивает сеть собственных точек сбыта продукции.

*Продольная, или латеральная (боковая, иностранная), диверсификация* наблюдается тогда, когда предприятие стремится захватить рынки в отраслях, которые не имеют ничего общего с его традиционной производственной или маркетинговой деятельностью. В этом случае предприятие должно обладать значительным научно-техничес-



ким и технологическим потенциалом. Например, днепропетровский завод “Южмаш”, известный своими ракетами и другой высокотехнологичной продукцией военно-промышленного комплекса, успешно осваивает производство городских троллейбусов и автобусов.

Классической в инновационном маркетинге считается матрица американского экономиста А. Ансоффа [5] (рис. 3).

|                    |                                  |                         |
|--------------------|----------------------------------|-------------------------|
| Рынки \ Товары     | Товары, традиционно производимые | Новые товары            |
| Традиционные рынки | Стабилизация позиций предприятия | Товарная диверсификация |
| Новые рынки        | Рыночная диверсификация          | Полная диверсификация   |

**Рис. 3. Матрица Ансоффа для определения стратегии товарно-инновационной политики предприятия**

В обобщенном виде матрица позволяет определить направление товарно-инновационной политики предприятия при реализации следующих возможных стратегий:

- получение максимальной прибыли с традиционных рынков и товаров;
- расширение географии рынков для будущих действий;
- обогащение ассортимента производимых продуктов или осуществление полной диверсификации за счет новых товаров для новых рынков.

С помощью стратегии диверсификации чаще всего пытаются снизить предпринимательский риск во время товарного насыщения и падения спроса или его конъюнктурного колебания. При такой стратегии товарно-инновационной политики появляются возможности задействовать наличный капитал, более эффективно загрузить производственные мощности и использовать налоговые преимущества.

Проникновение товаров предприятия на один или несколько сегментов рынка осуществляется с помощью стратегии концентрации производственной деятельности, сосредоточения всех усилий предприятия на создании одного или группы новых товаров с высокими потребительскими характеристиками.

Главные переменные факторы товарно-инновационной политики, которые могут повлиять на выбор стратегии диверсификации или концентрации, зависят от рыночных позиций предприятия. Например, при возрастании темпов или стабильности продаж на каждом рынке явными становятся преимущества стратегии концентрации. При необходимости в адаптации новой продукции и ее коммуникаций к целевому рынку проявляются преимущества стратегии диверсификации.

Основными маркетинговыми факторами, которые учитываются при выборе стратегии диверсификации или концентрации производственной деятельности, являются:

- изменение объемов продаж при незначительном увеличении затрат на товарно-инновационную политику;
- стабильность объемов продаж и темпов их роста на каждом рынке;
- вероятное время опережения конкурентов;
- уровень потребностей в адаптации продукции и маркетингового комплекса к условиям разных рынков;
- внутренние и внешние ограничения, с которыми может столкнуться предприятие.

Необходимо заметить, что процесс диверсификации инновационной деятельности предприятия интенсифицируется во многих случаях не только из-за оптимизации товарно-инновационной политики, но и как следствие научно-технического прогресса. Проявление этого процесса можно наблюдать по следующим признакам:

- начало выпуска принципиально новых продуктов, которые занимают свои ниши в потребительских предпочтениях;
- замена традиционной продукции на новейшую;
- увеличение видового разнообразия внутри рядов изготавливаемых продуктов и выделение из них новых рядов;
- усложнения научного характера в изделиях и их компонентах;
- качественные изменения уровня технологии изготовления продукции;
- ужесточение ресурсных, экологических и энергетических ограничений, способствующих увеличению видового разнообразия выпускаемой продукции и приведению ее в соответствие с ограничениями.

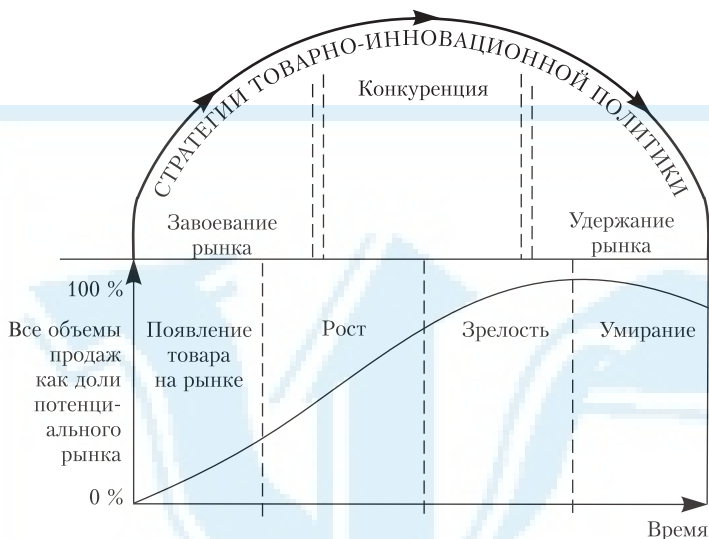
## 2.5. Стратегии, применяемые на разных стадиях жизненного цикла товара

Теоретически и на практике старые товары вытесняются новыми. То же можно наблюдать и в каналах товаропродвижения. Еще 200 лет назад для междугородных и международных транспортных товарных перевозок использовались грузовые фургоны на конной тяге [19]. Изготовление и продажа прочных и объемистых фургонов являлась прибыльным делом. Затем грузы стали доставлять по воде и на смену фурусонам пришли более емкие баржи, и расходы на перевозку товаров водным путем значительно снизились. Потом появились более рентабельные железные дороги. Стало возможным доставлять товар по более многочисленным сухопутным каналам. В свою очередь автотранспорт потеснил железнодорожные перевозки. В наше время авиатранспорт понемногу отвоевывает роль главного перевозчика и у железнодорожного, и у автомобильного транспорта.

Как известно, каждый новый товар проходит четыре основные стадии жизненного цикла: внедрение, рост, зрелость и спад. Последняя стадия провоцируется появлением на рынке еще более нового товара-аналога или нового поколения товаров с таким же жизненным циклом.

Академическое понятие жизненного цикла отличается от истинного маркетингового понятия, если под жизненным циклом понимать полный путь от “рождения” до исчезновения с рынка, или “умирания”, товара. Такие циклы создаются непрерывными усилиями маркетологов, творящих идеи и имиджи новых товаров и совершенствующих старые. В конечном счете даже лучшие товары подлежат замене новыми или более совершенными.

Чтобы применить на практике модель жизненного цикла, необходимо учитывать множество составляющих общего рынка, который определяется не только объемами продаж одной конкретной торговой марки, но и теми же объемами и торговыми марками основных конкурентов. На рис. 4 представлены кривая ЖЦТ и соответствующие ей четыре последовательных периода жизненного цикла товара [42]. Верхняя часть рисунка показывает, что по мере насыщения рынка все больше продаж приходится на долю традиционных покупателей. Эта тенденция в основном и тормозит увеличение объема продаж. Она также заставляет по-иному подходить к рекламе, разработке новых товаров и другим маркетинговым мероприятиям.



**Рис. 4. Стратегии товарно-инновационной политики предприятия на основных стадиях жизненного цикла товара**

В начале 80-х годов на рынке появились роликовые коньки. Новинка сразу стала заманчивой особенно для молодежи мегаполисов, где наличие асфальтовых дорог способствовало росту продаж нового товара. В начале 90-х кривая продаж товара-новинки резко возросла (стадия “рост” на кривой, рис. 4). В конце 90-х наметился спад. Замедление роста продаж было вызвано тем, что новый товар требовал некоторого времени, чтобы набрать силу и войти в моду. По этой причине стадия внедрения на рынок товара-новинки была связана с немалыми трудностями для маркетологов. Требовалось подготовить аудиторию, рекламируя потребителям достоинства нового товара. Чем менее подготовлена аудитория, тем продолжительнее стадия внедрения нового товара на рынке. Для роликовых коньков городская молодежь оказалась весьма подготовленной. Потребители приняли товар и охотнее стали совершать покупки. Кривая роста продаж устремилась вверх. Однако первый и очевидный успех товара-новинки немедленно привлек внимание конкурентов, и число конкурирующих марок данного товара в течение стадии роста постоянно увеличивалось. Лидеры теряли часть своей доли

рынка, хотя интенсивный объем продаж способствовал обогащению всех жизнеспособных конкурентов.

Большинство потенциальных покупателей роликовых коньков успели приобрести свою первую пару в конце стадии роста. Картина рынка изменилась. Одно лишь распространение рекламной информации о новом товаре не приносило прибыли. Необходимо было ждать, пока у собственников коньков возникнет потребность сменить устаревшие коньки на новые. Фирмам — производителям товара приходилось бороться за каждого клиента. В лучшем случае удавалось удерживать старых покупателей и завоевывать новых из числа подрастающего поколения. Рынок насытился. Стратегия товарно-инновационной политики фирмы-производителя на этой стадии стала определяться тем, насколько часто покупатели обновляли свои модели, и способностью отбивать покупателей у конкурентов.

Иное положение обнаруживается на рынке футболок, особенно с именами спортивных звезд. Рынку футболок не прогнозируют насыщения. Активные потребители этого вида одежды составляют значительную долю в демографии почти каждой страны, и они приобретают новую футболку не потому, что износилась ранее купленная, а потому что им просто понравилась новая футболка с именем нового футбольного или баскетбольного кумира. Результаты маркетинговых исследований, проведенных среди студентов колледжей США, оказались поразительными: средний студент имеет примерно 25 футболок! В ходе опроса любители этой вещи сообщали, что в следующем месяце намерены приобрести, по крайней мере, еще одну футболку [42]. В данном случае речь идет не о категории товара, объем продаж которого ограничен классическим жизненным циклом. Фактически продаются новые идеи разработчиков товара.

Основная масса товаров рано или поздно вступает в период спада. Объем продаж падает, не принося дохода. Иногда удается получить немалую прибыль, обслуживая наиболее консервативных приверженцев товара. В большинстве случаев любые маркетинговые мероприятия на этом этапе не приносят успеха. Становится необходимым выбор новой категории товаров, которые только начинают свой жизненный цикл.

Некоторые маркетингологи полагают, что хорошо продуманная стратегия товарно-инновационной политики может вдохнуть жизнь в умирающий товар [19]. Их старания бывают вознаграждены. Примером такой стратегии может быть американская компания

“Arm & Hammer”, обладатель большой доли рынка пищевой соды в Северной Америке. Пищевую соду, как известно, добавляют в оладьи, кексы и прочую выпечку. Указанная компания на протяжении многих лет беспомощно наблюдала за сокращением объема продаж своей продукции. Кто-то из маркетологов обнаружил, что на рынке некоторые, хотя и немногие, покупатели закупают соду в неимоверно больших количествах. Десятками ящиков. Исследования показали, что ряд потребителей используют соду не для выпечки теста или устранения изжоги, а для чистки зубов. Ряд компаний, производящих дорогие зубные пасты, добавляют соду в свой продукт. Видимо, это и послужило сигналом чистить зубы только содой. Некоторые использовали соду для мытья ковров или для освежения воздуха в холодильниках. Другие — для устранения запаха в кошачьих тазиках и даже вместо дезодоранта для собственного тела. Вот так можно экономить на дешевом продукте! Компания “Arm & Hammer” вернулась к стратегии на стадии завоевания рынка и стала оповещать потенциальных потребителей обо всех нетрадиционных способах применения пищевой соды. Старый товар обрел новую жизнь на стадии умирания и принес новые прибыли компании — яркий пример для подражания многим предприятиям, производящим монопродукцию.

Как видим, товарно-инновационная политика может строиться успешно и на старых, традиционных товарах. Важно уметь исследовать давно забытые приемы маркетингового комплекса.

Практическую пользу можно извлечь и при более детальном изучении моделей жизненных циклов традиционных товаров. Обычно модель жизненного цикла, широко применяемую в рекламе, изображают в виде колеса, что должно символизировать непрерывность и кругооборот маркетинговых усилий. Здесь обозначают три стадии товарно-инновационной стратегии: завоевание рынка (когда большинство потребителей еще не знают ничего о новом товаре), конкуренция (большинство покупателей уже опробовало товар-аналог, предлагаемый конкурентами) и удержание (когда поиск новых покупателей обходится дороже, чем сохранение старых). Отталкиваясь от текущих тенденций изменения объема продаж на рынке данного товара, можно по-новому, более четко сформулировать стратегические задачи товарно-инновационной политики предприятия (табл. 3).

**Стратегические задачи товарно-инновационной политики предприятия**

| № п/п | Основные стадии жизненного цикла товара  |   |  |
|-------|--|---|--|
|       | Завоевание рынка   | Конкуренция   | Удержание рынка  |
| 1     | Активное информирование покупателей о товаре-новинке                             | Создание имиджа торговой марки  | Сохранение клиентуры   |
| 2     | Поощрение пробного использования нового товара                                   | Четкое обозначение потребительских характеристик своего товара по отношению к товарам конкурентов | Установление постоянных контактов с покупателями                           |
| 3     | Создание каналов распространения   | Захват ведущей доли рынка   | Повышение качества продукции   |
| 4     | Сегментирование рынка с целью эффективного удовлетворения отдельных потребностей | Создание центров обслуживания и постоянное улучшение качества обслуживания                        | Создание новых модификаций товара, разработка принципиально новых образцов |

**Контрольные вопросы**

1. Основные критерии определения “новизны” новых товаров.
2. Общее определение новизны изделия, продукта, товара.
3. Сущность метода определения степени новизны продуктов.
4. Трактовка сущности товара-новинки с позиций отечественного товаропроизводителя.
5. Классификационные признаки новых товаров американской школы маркетинга.
6. Взаимосвязь стратегии товарно-инновационной политики с жизненным циклом товара.
7. Основные задачи планирования товарно-инновационной политики предприятия.
8. Стратегические цели и приоритетные направления развития предприятия.
9. Показатели уровня достижения стратегических целей.
10. Виды стратегий товарно-инновационной политики, опирающиеся на диверсификацию нового товара.
11. Стратегии товарно-инновационной политики, определяемые матрицей Ансоффа.
12. Стратегии, применяемые на разных стадиях жизненного цикла товара.

## **Глава 3. Исследование, планирование и этапы разработки нового товара**

### **3.1. Маркетинговые исследования прообраза нового товара**

Маркетинговые исследования и их результат в виде надлежащего информационного обеспечения снижает риск провала товара-новинки. Успех новой продукции во многом зависит от ее соответствия требованиям потребителей. Английские экономисты считают, что рыночные факторы по своему значению в четыре раза превышают научно-технические. По их мнению, развитие новой техники и товарных инноваций – это диалоговый процесс тесного взаимодействия между создателями продукции и ее потребителями [18].

Во всем комплексе проводимых маркетинговых исследований особое место занимают исследования факторов, влияющих на конкурентоспособность новых товаров. По результатам исследований американских экономистов коммерческого успеха товаров-новинок, главными факторами успеха в порядке значимости являются:

- адаптированность товара к требованиям рынка – 85 %;
- соответствие товара особым возможностям фирмы – 62 %;
- технологические преимущества товара (себестоимость) – 52 %;
- поддержка новых товаров руководством предприятия – 45 %;
- использование процедур предварительных оценок – 33 %;
- благоприятная конкурентная среда – 31 %;



- соответствие организационной структуры предприятия его товарно-инновационной политике — 15 %.

Стратегии товарно-инновационной политики предприятия при создании наукоемкой и высокотехнологичной продукции должны учитывать множество факторов маркетингового комплекса.

Особо важной информацией для инновационных стратегий следует считать получение данных по таким направлениям:

- назначение и сфера применения новой продукции;
- географическое распределение и особенности спроса и потребления;
- наличие предприятий — производителей аналогичной продукции в главных странах экспорта и импорта продукции;
- технико-экономический уровень товаров-аналогов и основные сведения по технологии их производства;
- возможное влияние научно-технического прогресса на технический и качественный уровни товаров, на темпы их усовершенствования и замены новыми;
- анализ патентно-лицензионной деятельности ведущих мировых фирм;
- анализ производственных возможностей предприятий-конкурентов;
- анализ правовой среды и демографических факторов.

В промышленно развитых странах при создании новой продукции используются различные подходы к информационному обеспечению, но главное в этих подходах — учет требований потребителей. Например, большинство американских фирм создание новой продукции начинают с разработки общей концепции товара. Предложения служб маркетингового комплекса и других подразделений, касающиеся разработки новой продукции, ранжируются с учетом потенциальных производственных издержек, характеристик возможных покупателей и диапазона цен. После этого определяются основные технико-экономические параметры новых изделий, а также согласно составленной смете структура затрат, связанных с разработкой новинок и поэтапным их внедрением. Далее устанавливаются цена и условия продажи, порядок технического обслуживания и объемы послепродажных услуг, рассчитывается прибыль. После анализа разработчиком новой продукции предоставляется информация о надежности ранее спроектированных ими изделий, перечень претензий потребителей на протяжении гарантийных сроков эксплуатации продукции.

Американские фирмы тщательно оценивают конкурентоспособность производимых инновационных товаров. Основные факторы конкурентоспособности систематизируют и оформляют в виде таблиц, где каждому параметру дают количественную оценку. Делают это экспертным методом, например, ранжируя все параметры собственного предприятия и предприятий-конкурентов по шкале от одного до пяти баллов. Если напротив параметра “стиль” стоит оценка “один” для конкурента А, то это означает, что именно стиль товара является его слабой стороной. Если оценка конкурента Б — “пять”, значит данный параметр товара является наиболее сильной его стороной. Пример такой оценки представлен условно в табл. 4 [43].

Ведущие фирмы Германии на этапе планирования новой продукции часто используют метод “портфельного анализа”, суть которого состоит в формировании двухмерной матрицы, где на оси абсцисс обозначают фазу рыночного цикла товара, а на оси ординат — уровень рентабельности [18]. Объем проектных работ изображается как общие затраты по созданию новой продукции или как ожидаемый объем продаж. Стратегической целью такого исследования является определение оптимального размещения всех проектов в матрице по стадиям жизненного цикла продукции. Такой подход связан с большим риском невозвращения затрат на начальных этапах, поэтому одновременно оцениваются несколько целевых проектов, что позволяет определить так называемый целевой промежуток, который в одинаковой мере будет учитывать стратегические планы предприятия и специфические особенности целевого рынка товаров.

Японский опыт информационного обеспечения продуктовых инноваций отличается от американского и европейского [18]. Японские производители учитывают особенности маркетинговой стратегии на рынке, насыщенном конкретным товаром. Они стараются опережать запросы покупателей и предлагают им товары с такими новыми свойствами, которые даже искушенный потребитель не может себе представить. Учитывая, что в современной конкурентной среде наблюдается ускорение всех фаз жизненного цикла товаров, японские предприниматели удачно используют научно-технические достижения для изменения рыночной ситуации. Это позволило японцам завоевать прочные позиции на мировом рынке для своих товаров электронно-бытовой и вычислительной техники, автомобилей, некоторых видов товаров широкого потребления.

**Лист оценки конкурентоспособности  
(систематизация результатов анализа “4P”)\***

| Факторы конкурентоспособности   | Ваша фирма  | Конкуренты  |  |
|---|---|---|--|
|   |   | А   | Б  |
| <p>“1P” (продукт) – <i>PRODUCT</i>, баллов</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• надежность</li> <li>• срок службы</li> <li>• ремонтпригодность</li> <li>• технический уровень</li> <li>• престиж торговой марки</li> <li>• стиль</li> <li>• уровень ремонтного обслуживания</li> <li>• гарантийное обслуживание</li> <li>• уникальность дополнительных услуг</li> <li>• многовариантность набора изделий, услуг, широта ассортимента</li> </ul> | <p>5</p> <p>5</p> <p>2</p> <p>4</p> <p>3</p> <p>3</p> <p>3</p> <p>5</p> <p>5</p> <p>4</p> | <p>3</p> <p>2</p> <p>5</p> <p>4</p> <p>2</p> <p>1</p> <p>5</p> <p>4</p> <p>2</p> <p>3</p> | <p>4</p> <p>3</p> <p>1</p> <p>5</p> <p>5</p> <p>5</p> <p>4</p> <p>5</p> <p>4</p> |
| <p>“2P” (цена) – <i>PRICE</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• отпускная цена, <i>у. е.</i></li> <li>• розничная цена, <i>у. е.</i></li> <li>• скидки с цены (за что?), %</li> <li>• условия и порядок расчетов (предоплата, кредит), сроки оплаты, <i>дней</i></li> </ul>  | <p>100</p> <p>100</p> <p>1</p> <p>± 5 дн.</p>   | <p>95</p> <p>99</p> <p>0,7</p> <p>± 15</p>  | <p>105</p> <p>110</p> <p>0,5</p> <p>± 10</p>                                     |
| <p>“3P” (регион и каналы сбыта) – <i>PLACE</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• стратегия сбыта</li> <li>• вид распределения продукта</li> <li>• число дилеров</li> <li>• число дистрибьюторов</li> <li>• степень охвата рынка</li> <li>• регионы сбыта</li> </ul>  |   |   |  |
| <p>“4P” (продвижение на рынке) – <i>PROMOTION</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• формы рекламы</li> <li>• где размещается реклама</li> <li>• бюджет рекламы</li> <li>• частота появления рекламы</li> <li>• участие в выставках</li> <li>• упоминание в средствах массовой информации</li> <li>• комиссионные</li> </ul>  |   |   |  |

\* Сост. по: *Paley N. The Manager's Guide to Competitive Marketing Strategies. – N. Y., 1989. – P. 77–78.*

В японских компаниях информационным обеспечением инноваций занимаются специальные комитеты, управления и штабы координации и планирования НИОКР, а также рационализаторские группы и подразделения научно-технического прогнозирования. При этом происходят процессы интеграции различных автоматизированных систем управления, обработки документации, проектирования и производства, гибких производственных систем и т. д. в общую систему управления инновационной деятельностью. В процессе разработки и утверждения планов НИОКР японские промышленные компании применяют системный подход, системный анализ, метод “дерева целей”, моделирование, имитирование, разработку сценариев. Снижение затрат на информационное обеспечение и координирование исследовательской деятельности в японских компаниях достигается распределением близких по содержанию нововведений по отдельным блокам и их подчиненностью одному руководителю. Преимущества централизованной организации НИОКР по новым товарам объясняются улучшением программ нововведений в долгосрочной стратегии компаний, эффективным использованием дорогостоящего оборудования и привлечением специалистов высокой квалификации.

Японские фирмы при разработке новых товаров широко используют анкеты и опросные листы, представляющие собой систему вопросов, объединенных общими темой и исследовательским замыслом концепции нового товара. Такая система вопросов направлена на выявление новейших количественных и качественных характеристик объекта анализа с учетом конкретных групп потребителей. Пример анкеты приводится ниже [43].

### **Анкета японской фирмы “Sony” (отношение потребителей к стереосистеме FH 404)**

- I.** Пожалуйста, назовите страну, где была куплена данная модель. \_\_\_\_\_
- II.** Пожалуйста, назовите страну, откуда Вы родом. \_\_\_\_\_
- III.** Пожалуйста, укажите вариант ответа, который наилучшим образом характеризует место приобретения изделия:
  1. Универмаг.
  2. Независимый специализированный магазин радиотоваров.
  3. Специализированный магазин фирмы “Sony”.
  4. Магазин телевизоров и видеоаппаратуры.

5. Магазин “дьюти-фри” (беспошлинной торговли в аэропортах, портах).
6. Изделие получено в подарок.
7. Другие варианты ответа. \_\_\_\_\_

**IV.** Пожалуйста, укажите вариант, который наилучшим образом отвечает условиям приобретения данного изделия:

1. Покупка данного вида изделия впервые.
2. Замена одного изделия (например, старой модели) другим.
3. Приобретение нового изделия дополнительно к имеющемуся.

**V.** Пожалуйста, укажите три главных источника информации, которые повлияли на Ваш выбор, из приведенных ниже:

1. Реклама в журнале (укажите название журнала). \_\_\_\_\_
2. Статья в журнале.
3. Реклама в газете.
4. Реклама по радио.
5. Витрина в магазине.
6. Проспект о новом изделии.
7. Информация, полученная от розничного торговца, т. е. непосредственно по почте от торговой фирмы.
8. Рекомендация продавца в магазине.
9. Рекомендация друзей и родственников.
10. Другие источники информации (пожалуйста, назовите, какие).

**VI.** Пожалуйста, укажите, какие изделия конкурирующих фирм Вы рассматривали, прежде чем сделать выбор (включая другие изделия фирмы “Sony”):

Фирма-изготовитель \_\_\_\_\_ . Модель \_\_\_\_\_ .

1. Переносной одно- или двухкассетник \_\_\_\_\_ .
2. Портативная стереосистема \_\_\_\_\_ .
3. Стационарная стереосистема с воспроизведением высокого качества \_\_\_\_\_ .

**VII.** Пожалуйста, укажите три главные причины, почему Вы выбрали именно эту модель среди конкурирующих изделий:

1. Марка фирмы и ее репутация на рынке.
2. Качество воспроизведения звука.
3. Дополнительные технические усовершенствования и приборы.
4. Привлекательный внешний вид.
5. Качество изделия за данную цену.
6. Приемлемая цена изделия.

7. Простота в обращении.
  8. Небольшие габариты, компактность изделия.
  9. Портативность.
  10. Рекомендация продавца магазина.
  11. Рекомендация друзей или родственников.
  12. Технические характеристики.
  13. Предшествующий личный опыт использования изделий фирмы “Sony”.
  14. Другие причины (пожалуйста, назовите их). \_\_\_\_\_
- VIII.** Укажите, для каких целей Вы приобрели данное изделие:
1. Для семьи.
  2. Для собственных нужд.
  3. Для использования во время отдыха.
  4. Для других целей (пожалуйста, назовите). \_\_\_\_\_
- IX.** Пожалуйста, укажите, где Вы предполагаете использовать изделие:
1. В жилой комнате.
  2. В спальней комнате.
  3. В кабинете.
  4. На работе (в офисе).
  5. В других местах (пожалуйста, укажите). \_\_\_\_\_
- X.** Пожалуйста, укажите, какие виды других изделий Вы собираетесь использовать вместе с этой моделью:
- Фирма-изготовитель \_\_\_\_\_ . Модель \_\_\_\_\_ .
1. Устройство для прослушивания компакт-дисков \_\_\_\_\_ .
  2. Проигрыватель (электрофон) \_\_\_\_\_ .
  3. Другие устройства \_\_\_\_\_ .
- XI.** Пожалуйста, укажите три главные характеристики данного изделия, которые наиболее Вам понравились:
1. Радиотюнер с кварцевым синтезатором и электронной памятью для запоминания радиостанций.
  2. Выходная мощность усилителя в 24 Вт (240 PWPO).
  3. Пятиполосная настройка тембра (эквалайзера).
  4. Двухкассетная магнитофонная дека (встроенная приставка).
  5. Долби-система NR для устранения помех.
  6. Трехполосные акустические колонки.
- XII.** Пожалуйста, ответьте, что Вы думаете о габаритах изделия:
1. Идеальные размеры.
  2. Более предпочтительны меньшие габариты.

3. Предпочтительны размеры побольше.

4. Прочие замечания. \_\_\_\_\_

**XIII.** Пожалуйста, ответьте на следующие вопросы о себе:

1. Пол:

а. Мужской.

б. Женский.

2. Семейное положение:

а. Женат/замужем.

б. Одинокий.

в. Прочие.

3. Возраст:

а. 17 лет и моложе.

б. 18–24 года.

в. 25–29 лет.

г. 30–34 года.

д. 35–39 лет.

е. 40–44 года.

ж. 45–50 лет.

з. 50 лет и старше.

4. Профессиональная категория:

а. Специалисты и технические работники.

б. Управляющие и собственники.

в. Торговые и конторские работники.

г. Квалифицированные рабочие.

д. Неквалифицированные рабочие и работники сферы услуг.

е. Студенты.

ж. Домохозяйки.

з. Пенсионеры.

и. Прочие.

5. Ежегодный семейный доход — \_\_\_\_\_.

**XIV.** Мы будем признательны за любые замечания и предложения, касающиеся данной модели \_\_\_\_\_.

Пожалуйста, напишите Ваше имя, фамилию и адрес так, чтобы мы могли связаться с Вами, если возникнет необходимость.

Имя \_\_\_\_\_ . Фамилия \_\_\_\_\_ .

Адрес \_\_\_\_\_ . Страна \_\_\_\_\_ .

### **3.2. Планирование бюджета и этапы разработки новых товаров. Понятие ключевой компетентности**

Основой любой маркетинговой программы является товар, точнее, его реальная потребительная ценность. Нельзя переоценивать силу убеждения в мотивации покупки товара потребителем. Это не самоцель маркетинга. Если рынок подвержен постоянным инновационным изменениям, предприятие должно так часто предлагать новые товары, насколько оно успевает их разрабатывать. Научно-исследовательская деятельность обходится предприятиям недешево, как правило, инвестиций на эту деятельность не хватает. Однако ни один современный товар не может быть произведен без наукоемких технологий. Поэтому в начале каждого годового квартала необходимо выделять время и деньги на разработку нового товара.

Специалисты по маркетингу считают, что размер инвестиций в новые товары следует соизмерять с соответствующими вложениями конкурентов и с аналогичными показателями по отрасли в целом [19]. Компании, работающие на мировом рынке, в среднем выделяют на разработку новой продукции 5 % доходов от продаж. Для финансирования наступательной товарно-инновационной политики предприятие должно увеличивать бюджетные ассигнования на разработку новых товаров до тех пор, пока расходы не начнут компенсироваться доходами. Эти расходы нужно постоянно повышать, пока не будет найден тот максимальный уровень разработки, который будут поддерживать потребители, готовые заплатить за качество товара и вложенные в него усилия.

Успех инноваций зависит от множества факторов, поэтому предприятие должно тщательно планировать каждый новый проект и организовывать регулярный процесс формирования портфеля идей, их отбор и воплощение в реальность. Конечная ответственность за организацию такого процесса ложится на высшее руководство предприятия. Однако роль и значимость инновационных маркетологов в данном процессе — одни из главных, так как они должны возглавить создание на предприятии механизмов, обеспечивающих непрерывность инновационных процессов и участие в них всех подразделений. Эти механизмы должны обеспечить систематическое проектирование, дизайн и качество разрабатываемых новых товаров с одновременной разработкой маркетинговых стратегий в рамках стратегического планирования деятельности предприятия.



В компаниях, добивающихся успеха в инновациях, разработка новых видов продукции контролируется посредством ряда сложных мероприятий. Основные этапы разработки новых товаров могут представлять либо последовательный процесс выполнения таких мероприятий, либо параллельный — в случае ускоренных разработки и вывода нового товара на рынок.

*Последовательный процесс разработки* является менее сложным, чем параллельный, однако он не учитывает фактора времени. Предприятие, работающее по ускоренному методу вывода товаров-новинок на рынок, сводит на нет все усилия конкурентов, даже если некоторые потребительские характеристики товаров-аналогов оказываются впоследствии лучшими. Маркетинговый процесс разработки новинок стал соревновательным процессом — выигрывает тот, кто пришел к финишу первым.

Рассмотрим последовательную схему разработки нового товара (рис. 5) [19].

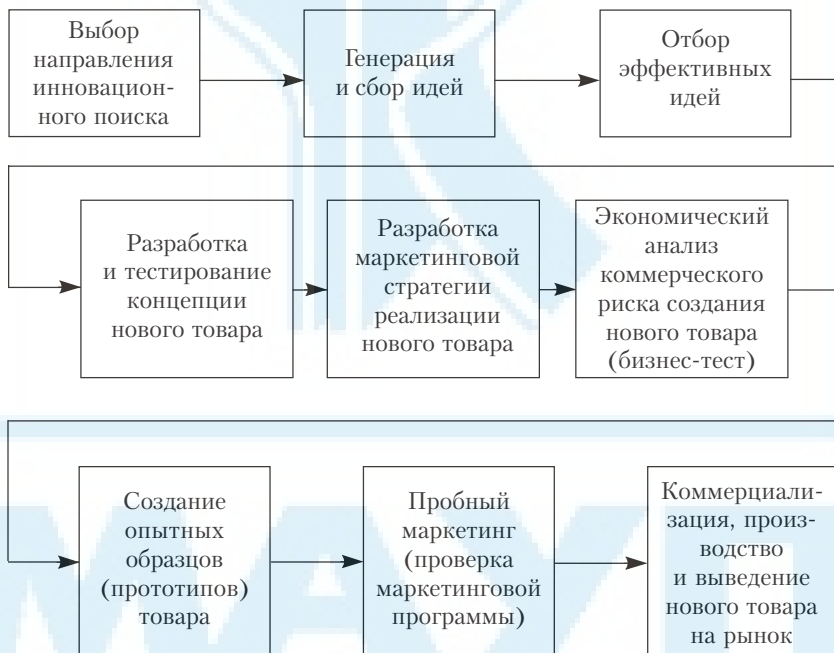


Рис. 5. Основные этапы разработки нового товара

*Выбор направления инновационного поиска* преследует четыре главные цели товарно-инновационной политики предприятия:

- определение общего главного пути поиска инноваций, которому соответствует товарная политика предприятия;
- направление на главный путь поисковых усилий всех подразделений предприятия;
- концентрация внимания основных разработчиков предприятия и четкое формулирование задач поиска;
- формулирование основных направлений разработок новых товаров руководством предприятия.

Инновационные фирмы большое значение придают письменной формулировке направлений разработок новых товаров. В этом документе излагаются обоснования и причины выбора тех или иных приоритетных направлений. Указываются товар и соответствующий рынок, идеи и технологии воплощения нового товара, ставятся предполагаемые цели достижения величины доли рынка, объема продаж, размера прибылей и т. д. Описываются основные черты новизны новых товаров. Сравниваются значимости каждого из возможных направлений: то ли это создание абсолютно нового товара, то ли возможная модификация выпускаемого, либо копирование успешных продуктов конкурентов. Определяются возможные варианты стратегий и составляется предварительный план.

*Генерация и сбор идей.* Сбор и генерация новых идей должны быть организованным, систематическим, не случайным (спонтанным) или конъюнктурным процессом. Спонтанные и случайные идеи не могут обеспечить успех предприятию. Собираемый извне и генерирующий внутри предприятия поток идей должен быть достаточно обширным, чтобы можно было из него выделить несколько перспективных направлений. Опрос маркетологов и менеджеров научно-исследовательских подразделений мировых компаний показал, что из каждых 100 новых товарных идей только 39 включаются в технологический процесс, 17 доходит до завершающего этапа, 8 новых товаров попадают на рынок, и лишь одному товару удается завоевать рынок.

Идея нового товара может возникнуть случайно. Однако, как правило, у ведущих фирм — это результат сложного целенаправленного поиска. Источником появления идеи могут быть:

- интервью;
- наблюдение за родственными товарами на выставках и ярмарках;

- отчеты и предложения торговых агентов;
- исследования недостатков производимой продукции;
- изучение тенденций разработки товаров-новинок конкурирующих фирм;
- анализ патентной информации;
- выяснение замечаний экспертов по вопросам техники и технологии;
- самооценка преимуществ и слабых сторон собственной продукции.

По мнению французских экономистов, идея появляется совершенно случайно, но при условии, что весь предшествующий опыт развития разновидностей того или иного товара предприятию известен. Этот опыт может базироваться на таких изменениях, как вариации требований рынка: мода, ярмарки, салоны.

Роль маркетинговых исследований в создании новых идей товаров вряд ли можно переоценить. Мировой опыт свидетельствует, что идея создания нового продукта, достигшего коммерческого успеха, на 75 % имеет рыночные источники. Швейцарские ученые, исследователи развития научных приборов и измерительной техники, считают, что источником инновационных идей создания принципиально новых приборов был в основном рынок: существенное улучшение приборов обязано рынку на 64 %, а незначительное обновление — на 49 % [18].

Процесс генерирования новых идей имеет стандартный набор критериев:

- предпочтение отдают идеям, имеющим альтернативные варианты;
- особо ценными считают идеи с перспективой многоразового использования;
- преимущества имеют идеи, возникшие как результат производственной деятельности;
- первоочередное значение имеют идеи, информация относительно которых достаточна для выбора оптимального варианта решения;
- преимущество имеют идеи, которые по трудоемкости, стоимости и срокам реализации не превышают установленных ограничений.

*Отбор эффективных идей.* С целью анализа таких составляющих маркетинга, как экономика, коммерция, технология, правовые и со-

циологические параметры, тщательно изучают потенциальный спрос будущих покупателей в разных сегментах рынка, их отношение к идее продукта, цене. На этой стадии выясняют обобщенный прогноз спроса на товары-новинки. Прогнозирование спроса на потребительские товары может, например, осуществляться с помощью двух критериев: средних норм потребления и количества потенциальных потребителей. В основу расчетов закладывают результаты опросов, тестов, интервью и т. д. Более точные результаты можно получить с помощью методов моделирования [18]. В этом случае функцию спроса  $Y$  определяют как средневзвешенный геометрический (3) или средневзвешенный арифметический (2) показатель:

$$Y = E^{a_0} X_1^{a_1} X_2^{a_2} \dots X_n^{a_n} \quad (2)$$

или

$$Y = A_0 + A_1 X_1 + A_2 X_2 + \dots + A_n X_n, \quad (3)$$

где  $X_1, X_2, \dots, X_n$  – факторы, определяющие спрос;  $a_0, \dots, a_n$  – показатели степени;  $A_0, A_1, A_2, \dots, A_n$  – коэффициенты модели.

Основными факторами спроса считают количество возможных потребителей, динамику доходов, распределение потребителей по доходам, по отношению к изменению розничных цен, время и т. д. В прогнозировании необходимо также учитывать демографические факторы: количество и состав семей, их социальный статус, половозрастной состав. Для сложной наукоемкой продукции длительного пользования, такой как технологическое оборудование, автомобили, холодильники, телевизоры и т. д., необходимо также учитывать сезонность эксплуатации и динамику смены устаревающих товаров.

*Подготовка к выпуску новой продукции* предусматривает предварительное определение таких основных ограничений:

- максимальная длительность сроков разработки нового товара;
- необходимость использования отработанных производством технологий и источников материально-технического снабжения;
- допустимый уровень затрат и т. д.

При селекционировании идей целесообразно учитывать такие критерии:

- возможность удовлетворения четко определенной потребности рынка;

- потенциальное сокращение затрат производства вследствие реализации идеи;
- наличие необходимых финансовых ресурсов для новых инвестиций;
- защита инноваций от конкурирующих фирм;
- возможные направления государственной поддержки инноваций;
- организация рекламы и послепродажного обслуживания.

В товарно-инновационной политике предприятия-производителя диверсификация его продукции является существенным наступательным оружием в конкурентной борьбе. Это выражается главным образом в производстве многочисленных модификаций одной и той же продукции (*product line*), что позволяет расширить сбыт и укрепить позиции предприятия на рынке. В связи с этим и предприятие-производитель, и предприятие-реализатор должны периодически пересматривать свой ассортимент и вводить инновации. Например, специальные скидки для потребителя облегчают распродажу товаров, ставших нерентабельными. Однако главным направлением товарно-инновационной политики предприятия должны быть разработка и производство новой продукции с более высоким качеством изготовления и надежными потребительскими характеристиками. Такая продукция (товар) должна превосходить по своим технико-экономическим параметрам аналогичные товары-конкуренты. Изготовитель таких товаров способен значительно увеличить свою прибыль как за счет установления более высоких цен на товары и услуги, связанные с ними, так и за счет увеличения своей доли рынка.

Самоменеджмент товарно-инновационной деятельности предприятия играет не последнюю роль в успешном продвижении товара на рынок и должен реализоваться в определении так называемой ключевой компетентности [43].

Можно получить сравнительные преимущества в конкурентной борьбе, оснастив свое предприятие первоклассным оборудованием, но сохранить эти преимущества на протяжении многих лет можно только постоянно создавая новые изделия и применяя новые технологии производства. Разработка новой продукции лежит в основе как борьбы за рынок, так и лояльного отношения к вашему предприятию потребителей и торговых посредников. Новые технологии способствуют укреплению сравнительных преимуществ путем снижения издержек

производства и цен на продукцию, повышения ее качества и надежности за счет большей гибкости производственного процесса.

Эффективное сочетание разработки новых изделий и создания новых технологий увеличивает отдачу от каждого из указанных процессов. Как видим, способность предприятия производить новую продукцию — ключевой фактор успеха в будущем. Однако эта способность не просто результат повышенного внимания к инженерно-конструкторским или производственным службам. Сегодня в товарно-инновационной политике необходима все более тесная интеграция деятельности всех подразделений, занимающихся маркетингом.

Для достижения такой интеграции предприятию важно определять, оценивать и развивать свои сравнительные конкурентные преимущества при создании и продвижении на рынке новых продуктов, опираясь на концепцию ключевой компетентности.

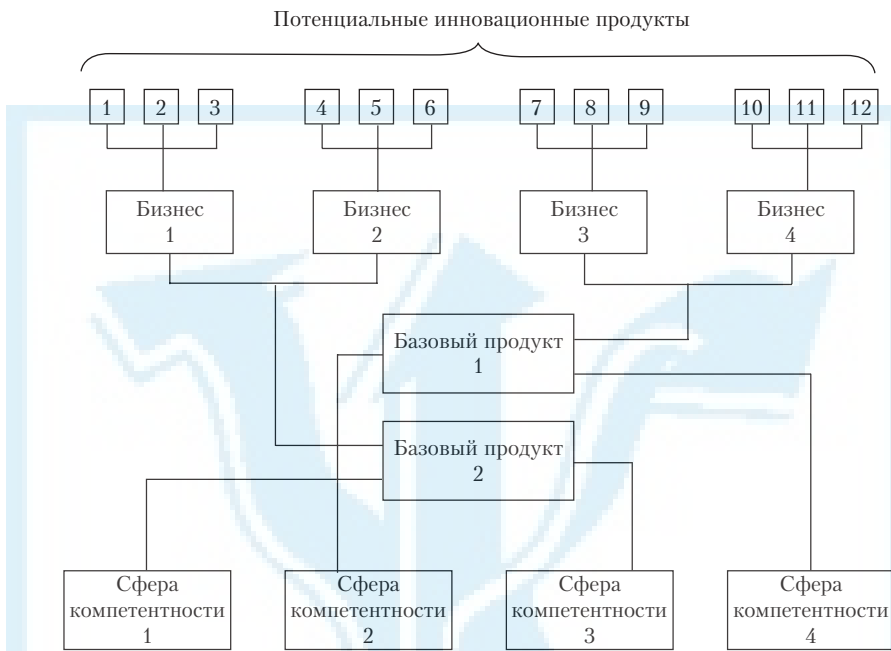
*Ключевая компетентность* (англ. *core competence*) — это сочетание уникальной технологии и ноу-хау, а также приспособленных для их реализации производственного процесса, структур и систем управления, знаний, навыков и квалификации персонала. Структуры управления инновационно ориентированного предприятия базируются на группе сфер его ключевой компетентности (рис. 6).

Подобно дереву, предприятие произрастает из корней. Базовые (основные) продукты — это результат сочетания ключевых компетентностей (корней), дающих жизнь различным видам бизнеса, “плодами” деятельности которых становятся потенциальные продукты и их модификации. В этом — залог и возможность достижения высшего уровня конкурентоспособности, даже при отсутствии крупных инвестиционных затрат.

При определении своей ключевой компетентности руководство предприятия или фирмы должно найти ответы на такие вопросы:

- В чем состоит наша основная специализация?
- Что мы умеем делать лучше других?
- В чем мы бесспорно компетентны настолько, что никому не должны уступать пальму первенства?
- В какой сфере мы способны удерживать лидерство в области технологии и инженерно-конструкторских разработок?

Примером правильного подхода к использованию концепции ключевой компетентности на практике, в процессе реструктуризации бизнеса может служить организация производства головок (насадок)



**Рис. 6. Концепция ключевой компетентности предприятия**

ключек для гольфа из титана на одном из российских предприятий в г. Королеве Московской области. Высокоточное титановое литье — процесс сложный и тонкий, требующий большого количества разработок и ноу-хау. Использовать титановое литье для нужд машиностроения, например, в 90-е годы было весьма проблематично. Вошедшие же в моду в США титановые клюшки для гольфа стали хорошей сферой приложения высоких технологий оборонной промышленности. Гольф — спорт не для бедных. Выкладывать по 150–200 дол. за клюшку (таких клюшек может потребоваться каждому игроку не одна) поклонникам этого вида спорта вполне под силу. Создание данного производства потребовало от предприятия сочетания и координации уникальных высоких технологий (титановое литье), хорошо отлаженного производственного процесса, высококвалифицированного персонала и систем контроля качества, характерных для оборонной промышленности бывшего СССР.

### 3.3. Концепция непрерывного обновления инновационного товара

Маркетинговый анализ нового продукта в отечественной практике ограничивается в основном позиционированием на рынке изделий и услуг конкретного предприятия. Мало уделяется внимания поиску путей постоянного совершенствования продукта и повышения его качества. *Предприятие, осуществляющее активную товарно-инновационную политику, должно иметь целевые программы непрерывной разработки новых, более качественных продуктов.* Часто в современной рекламе иностранных фирм можно услышать название известного качественного продукта с обязательным определением “новый”: новый “Tide”, новый “Fairy”, новый “Orbit” и т. д. В одних случаях смысл новизны заключен в новой упаковке, в других — в цвете, в третьих — это может быть действительно повышение качества. Определение “новый” призвано придавать магнетизм приобретению уже известных и высококачественных товаров, завоевавших нишу на рынке. Для фирмы важно не отстать от конкурентов, и в этом смысле слово “новый” действует обескураживающе на фирмы, выпускающие аналогичные, но менее известные продукты. Постоянное обновление своей продукции, пусть даже только упаковки или незначительное повышение качества, стало приоритетом ведущих фирм.

Такие методы в товарно-инновационной политике приемлемы в том случае, если продукция фирмы хорошо известна и фирма имеет позитивный рыночный имидж. Если же товар, произведенный предприятием, малоизвестен и сравнительно невысокого качества, то при производстве новых продуктов следует больше уделять внимания маркетинговому анализу продукта. Главное в таком анализе — определить положение продукта-товара на рынке, т. е. позиционировать новый товар на рынке. От того, насколько грамотно осуществлено позиционирование нового продукта на конкретном рынке, во многом зависит его конкурентоспособность. Важны не только преимущества новинки, например технический уровень изделия, его надежность и дизайн, но в основном его потребительские качества. Важно, чтобы потенциальный потребитель отдал предпочтение вашему изделию или услуге при всестороннем сравнении с изделиями или услугами конкурентов. По сути, по-



зиционирование нового продукта — это целенаправленный поиск тех его параметров, которые могут обеспечить спрос и успех данному товару на рынке.

К основным параметрам, определяющим спрос на новый товар, обычно относят следующие:

- ярко выраженные и быстро реализуемые сравнительные конкурентные преимущества;
- социальная ориентация на существующие условия и сложившийся стиль жизни в системе ценностей потенциального потребителя;
- способность удовлетворять ключевые нужды и запросы покупателя;
- простота и доступность товара в употреблении;
- возможность проверки и тестирования заявленных в товаре характеристик.

Например, кинескоп, изготовленный по технологии “тринитрон” японской фирмой “Sony”, дает более красочную и четкую картинку на экране телевизора, чем кинескопы других японских фирм, а телевизоры фирмы “Toshiba” отличаются особой чувствительностью тюнера, позволяющего принимать даже слабый сигнал. Эти конкурентные преимущества усиленно рекламируются, и товар-новинка быстро находит своего покупателя.

С социально-маркетинговой позиции населению Украины бессмысленно предлагать новую мощную, но громоздкую машину для сушки белья, широко используемую в США. Малогабаритные квартиры в СНГ имеют среднюю общую площадь на одного человека в три-четыре раза меньше, чем в США и Западной Европе.

Если новый товар прост и понятен покупателю, удобен в употреблении, то сбытовому посреднику легко определить, как лучше рекламировать такой товар.

Успех нового товара на рынке во многом зависит от того, насколько быстро, с минимальными затратами и риском этот товар может быть протестирован в привычных условиях и простыми средствами. Само тестирование является также важным элементом рекламы: отмывание, например, посуды от бытового жира ледяной водой с применением нескольких капель продукта “Fairy” (тест, демонстрируемый рекламой на телевидении) сильно впечатляет.

### 3.4. Влияние психологии восприятия нового товара потребителем на формирование инновационных стратегий

Чтобы успешно конкурировать на рынке сегодня, необходимо заблаговременно предвидеть малейшие изменения в предпочтениях, нуждах, запросах и психологии потребителей, заранее перестраивая под них свою производственную программу.

На рис. 7 показана модель взаимосвязи отдельных элементов психологии поведения потребителей. Центральное место здесь занимают запросы и предпочтения потребителей. Важными элементами, формирующими эти запросы, являются стимулы, ощущения, мотивы, осознание и восприятие ими рыночной информации.

*Стимулы* представляют собой внутренние побудительные мотивы, лежащие в основе поведения потребителя на рынке. Они обуславливаются совокупностью внешних и первичных внутренних факторов. Внешними факторами могут быть экономическая среда (рост или спад в экономике, темпы инфляции, инновационная активность предприятий и т. п.). К внутренним первичным факторам относят обычно самые простые желания людей (чувство голода, жажды, желание безопасности и т. д.).

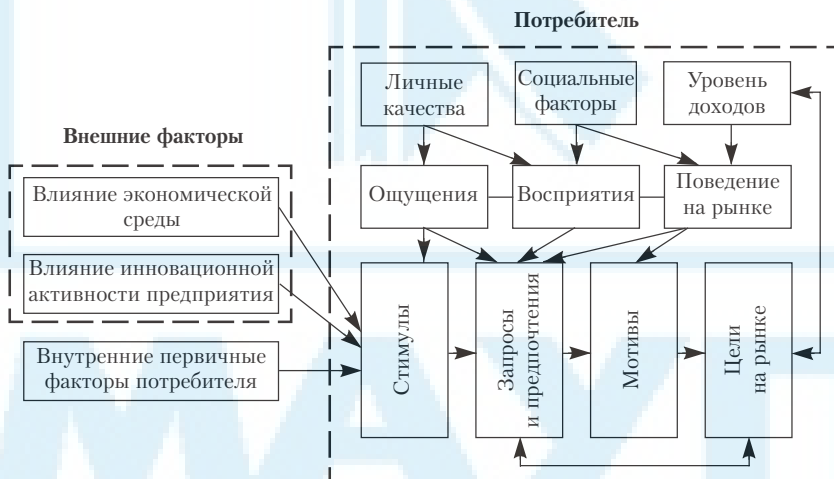


Рис. 7. Модель формирования запросов и предпочтений потребителя

Именно совокупность этих факторов и лежит в основе тех стимулов, которые движут потребителями на рынке.

*Ощущения* — это форма представления потребителями своих стимулов поведения на рынке, форма осознания ими своих первичных потребностей. Важно отметить, что истинные ощущения людей не зависят от них самих и им не подконтрольны. Ощущения — во всех случаях нечто производное, вторичное от стимулов и определяются только ими. Например, человек в универсаме не может контролировать свою зрительную реакцию на выкладку товаров, их упаковку и т. п., поскольку общее зрительное восприятие предметов от человека не зависит (он видит столько продуктов, сколько расположено поблизости).

Возможность воздействовать на ощущения людей зависит от того, насколько тесно реклама или размещение новых продуктов на прилавке соотнесены со стимулами (например, чем больше надпись на упаковке, тем легче ее прочесть, чем оригинальнее и красочнее фирменный ярлык или товарный знак, тем проще его запомнить). При этом не важно, какой товар находится внутри упаковки. Исследования показали, что большинство людей при дегустации не в состоянии определить на вкус марку любимого пива, если на банке или бутылке нет привычного ярлыка (таково влияние привычной психологической установки).

*Запросы и предпочтения* — это варианты удовлетворения первичных потребностей, возникающих у потребителя под воздействием ощущений. Потребитель может сделать выбор, принять решение о том, что именно купить (какого цвета, размера, качества, по какой цене). Запросы потребителя показывают, каково его инертное состояние до начала активной деятельности. Чтобы начать действовать (сделать выбор в пользу чего-то), потребителю нужен еще побудительный мотив, а также осознание способа удовлетворения запроса.

*Восприятие*, или процесс осознания потребителем своих действительных нужд и предпочтений, представляет собой перевод ощущений в систему ценностей, обусловленных личными качествами (состояние здоровья, полученное воспитание и др.) и условиями социальной среды (место жительства или работы, полученное образование, должность), в которых он находится. В силу этих факторов восприятие имеет субъективный характер и может не соответствовать реальной действительности, отражать ее в искаженном виде.

Например, несмотря на наличие в конкретном новом продукте каких-либо дефектов или изъянов, покупатель всегда будет рассматривать и оценивать его исходя из своего желания купить именно этот продукт (продукт вообще, а не конкретную марку). Не марка производителя интересует голодного человека в таком товаре, как хлеб, а то, что это — продукт, которым можно насытиться. Если человек — диабетик, для него опять же в хлебе важно прежде всего наличие особых диетических качеств, и он мало задумывается над тем, действительно ли искомые качества есть в продукте, представленном данной конкретной пекарней. Точно так же торговая фирма интересуется в первую очередь не столько содержанием предлагаемой ей на реализацию новой книги или компьютерной программы, а ее назначением (названием) и внешним видом, способным привлечь внимание потребителя, “раскрученностью” рекламы. Затем уже по мере реагирования рынка, степени удовлетворения на нем потребностей покупателя с учетом его реакции на предлагаемый товар будет сделан вывод о том, чего стоит та или иная торговая марка.

*Мотивы* — это своего рода разрыв между осознанными запросами, предпочтениями и их неудовлетворенностью, это то, что держит потребителя в напряжении и является непосредственной причиной, побуждающей его сделать свой выбор.

Главная проблема состоит в том, что потребитель редко при принятии решения (выборе данного продукта среди других) руководствуется одним мотивом. Мотивы могут быть не только различными, но и разнонаправленными (одни побуждают сделать выбор, другие затрудняют его). Выбор потребителя зависит от системы ограничений (критериев), налагаемых на его поведение.

Например, при покупке автомобиля в любой стране мира потребитель руководствуется не только уровнем своих доходов, престижем марки, комфортом, но и безопасностью (если придется ездить на большой скорости), противоугонными характеристиками (если уровень преступности высок) и пр. И задача производителя — предугадать, какой из мотивов будет преобладающим в данный момент времени (престиж или экономичность, надежность в эксплуатации, наличие сервисных служб или ремонтпригодность). Только в этом случае — донеся до потребителя нужную информацию — можно рассчитывать на его положительную реакцию, особенно при покупке товарновинки.

*Поведение на рынке* — это действия и поступки, предпринимаемые потребителями в отношении данного нового продукта, это способ разрешения противоречия между желанием купить и существующими ограничениями, сдерживающими мотивами и возможностями.

Потребитель может купить продукт, начать сбор дополнительной информации, отказаться от покупки. Но если выбор сделан и продукт куплен, потребитель начинает сравнивать, насколько действительность соответствует его ожиданиям. Сопоставление желаемого и действительного (по параметрам, техническим характеристикам, удобству в эксплуатации и пр.) есть не что иное, как формирование обратной связи. Результаты такого сопоставления (негативный или позитивный опыт, единичный или повторный) во многом предопределяют поведение потребителей в будущем (табл. 5 и 6).

Таблица 5

**Выбор варианта стратегии действий предприятия при позитивном опыте покупки товара-новинки**

| Опыт покупки у потребителя | Потребитель                       |                                 | Предприятие   |                                 |
|----------------------------|-----------------------------------|---------------------------------|---|---------------------------------|
|                            | Реакция потребителя               | Результат                       | Наиболее приемлемые действия в стратегии                              | Основные причины действий       |
| Единичный                  | Удовлетворение запросов           | Стремление купить снова         | Предоставление дополнительной информации о новинке (по почте, в СМИ)  | Повышение престижа предприятия  |
| Повторный                  | Повторное удовлетворение запросов | Формирование имиджа предприятия | Скидки в ценах, статус постоянного клиента, массивная реклама новинки | Укрепление престижа предприятия |

*Единичный положительный опыт*, т. е. полное удовлетворение запросов потребителей при приобретении данного вида изделий или услуг с первого раза, обычно стимулирует их к осуществлению новых покупок. Люди, купившие понравившиеся им (особенно в процессе использования) изделия, склонны покупать эти изделия (или

**Выбор варианта стратегии действий предприятия при негативном опыте покупки товара-новинки**

| Опыт покупки у потребителя | Потребитель                         |                                | Предприятие                              |  |
|----------------------------|-------------------------------------|--------------------------------|--|--|
|                            | Реакция потребителя                 | Результат                      | Наиболее приемлемые действия в стратегии | Основные причины действий                                |
| Единичный                  | Неудовлетворение запросов           | Желание сменить товарную марку | Устранение причины недовольства          | Стремление вернуть престиж фирмы                         |
| Повторный                  | Повторное неудовлетворение запросов | Стремление не покупать больше  | Замена продукта, предложить новый        | Начать формировать престиж предприятия на новом продукте |

другие, но этой же фирмы) в последующем или советуют поступать таким образом своим родственникам, друзьям и знакомым. Во всяком случае они испытывают доверие к данной торговой марке.

*Последующий положительный опыт новых покупателей* формирует образ продукта и повышает престиж предприятия-производителя, обеспечивает приверженность потребителей определенной товарной марке, конкретной фирме. Напротив, негативный опыт потребителей при покупке изделия в первый раз может вынудить их сменить марку товара или предприятие-изготовителя, а в ряде случаев полностью отказаться от приобретения изделий и услуг определенного вида.

В любом случае главное — завоевать доверие потребителей к своей продукции. Предпринимаемые в связи с этим действия в товарно-инновационной политике призваны способствовать этому. Например, бессмысленно разворачивать масштабную рекламную кампанию, тратить на это огромные средства, если неизвестно, как потребители реагируют на Вашу новую продукцию, удовлетворены ли они своим приобретением или нет. В случае неудовлетворения потребителей товаром не обязательно сразу прекращать его выпуск и разрабатывать новый. Необходимо сначала

**Примерные маркетинговые мероприятия, проводимые предприятием относительно поведения покупателей**

| Переменные модели поведения | Меры, предпринимаемые компанией по каждой переменной  |
|-----------------------------|---|
| 1                           | 2   |
| Стимулы                     | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Выяснить, достаточное ли внимание уделяет Ваше предприятие изучению побудительных мотивов поведения потребителей на рынке.</li> <li>2. Сопоставить действия Вашего предприятия с мерами, предпринимаемыми конкурентами.</li> <li>3. Проверить, соответствуют ли дизайн, упаковка, конструкция, акценты в рекламе нового товара (отдельные сравнительные преимущества в конкурентной борьбе) стимулам клиентов, побуждают ли они его к покупке</li> </ol>  |
| Ощущения                    | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Определить, каким образом можно воздействовать на чувства людей и побудительные мотивы их поведения на рынке, чтобы привлечь их внимание к новинке.</li> <li>2. Выяснить, за счет чего (каких сравнительных преимуществ — не всех, а наиболее важных) и каким образом (какой рекламы или других форм продвижения продукта на рынке) Ваше предприятие сумеет выделиться на рынке, т. е. привлечь внимание потребителей именно к своей торговой марке.</li> <li>3. Определить, за счет чего можно создать положительный имидж Вашего нового продукта или улучшить сложившийся</li> </ol>    |
| Запросы и предпочтения      | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Определить приоритеты, наиболее важные нужды и запросы потребителей и направить усилия Вашего предприятия (прежде всего служб сбыта, рекламы, конструкторского бюро) на удовлетворение в первую очередь именно этих потребностей.</li> <li>2. Не ухудшать какие-либо качества продукта за счет улучшения ключевых параметров.</li> <li>3. Добиться интеграции в деятельности различных служб (проводить изменения в конструкции только тогда, когда сбытовая служба готова их соответствующим образом рекламировать, а производственная — производить без увеличения издержек)</li> </ol> |
| Восприятие                  | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Путем опросов (интервьюирования) или другими способами (если это необходимо) убедиться в том, что реклама доходит до потенциальных потребителей.</li> <li>2. Выяснить мнение потребителей о формах и методах рекламы, об упаковке, дизайне, ассортименте нового товара.</li> <li>3. Определить, где и какую еще информацию о товаре-новинке (кроме рекламы) получают потребители</li> </ol>   |

| 1                        | 2   |
|--------------------------|---|
| Индивидуальные качества  | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Выяснить, имеют ли Ваши новые товары и услуги определенный круг потребителей; есть ли среди них постоянные клиенты.</li> <li>2. Поскольку потребители обычно склонны сопоставлять индивидуальные особенности продукта со своими личными качествами и чертами характера, проверить, насколько реклама Ваших новых продуктов учитывает это</li> </ol>   |
| Социальные факторы       | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Выяснить, как различные социальные группы относятся к Вашей компании и Вашим продуктам.</li> <li>2. Определить, какие социальные факторы потребители принимают в расчет, каким образом они могут воздействовать на поведение потребителей.</li> <li>3. Главное — понять, кто хочет и кто может приобретать Ваши новые товары и услуги сегодня, а кто — завтра</li> </ol>  |
| Имидж продукта           | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Проверить, достаточны ли усилия Вашей компании по созданию или укреплению имиджа Ваших инновационных действий на рынке.</li> <li>2. Определить, за счет чего (упаковки, дизайна, качества, цены) можно изменить к лучшему имидж товара-новинки</li> </ol>   |
| Сбор информации          | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Выяснить, каким образом информацию о Ваших товарах и услугах можно сделать максимально доступной для потребителей.</li> <li>2. Определить, какие изменения нужно внести в рекламные проспекты, каталоги с тем, чтобы сделать их, с одной стороны, более привлекательными, а с другой — более доступными всем желающим</li> </ol>  |
| Мотивы                   | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Выяснить, что именно побуждает потребителя сделать покупку или выбор нового продукта в данный момент времени. Как это можно учесть в рекламе?</li> <li>2. Определить, что нужно изменить в формах доставки или каналах сбыта, чтобы повысить вероятность нахождения продукта/услуги в том месте и в то время, где и когда потребитель захочет их приобрести</li> </ol>  |
| Принятие решений (выбор) | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Выяснить, может ли Ваша компания предложить потребителю кредит или скидку с цены с тем, чтобы подтолкнуть его к принятию окончательного решения в пользу Вашего нового продукта.</li> <li>2. Определить, что еще необходимо сделать, чтобы потребителю было удобно иметь дело с Вашей фирмой (доступность продукта, гарантийное и сервисное обслуживание, удобство расчетов и платежей).</li> <li>3. Выяснить, каким образом эти выгоды можно отразить в рекламе</li> </ol> |



| 1                              | 2  |
|--------------------------------|--|
| Поведение                      | 1. Выяснить, что еще мешает потребителю сделать окончательный выбор в пользу Вашего продукта. Устранить причины, мешающие этому.<br>2. Определить, как изменить размещение или выкладку нового продукта  |
| Целевые ориентации потребителя | 1. Выяснить, какие выгоды потребитель может извлечь из Вашего нового продукта и каким образом его лучше проинформировать об этом.<br>2. Определить набор дополнительных изделий, услуг, аксессуаров и приспособлений, которые могут понадобиться потребителю, если он приобретет Ваш новый продукт. Найти способ известить потребителя об этом. Определить, что нужно изменить в рекламе |
| Обратная связь                 | 1. Выяснить, почему потребители приобретают Вашу новую продукцию повторно. Определить, кто избегает этого и почему. Устранить причины отказа от повторного обращения к Вашей компании.<br>2. Проверить, имеют ли соответствующие службы Вашего предприятия быстрый и эффективный доступ к информации о реакции потребителей на инновационные продукты Вашей фирмы                        |

проанализировать причины, вызвавшие неудовлетворение, и тогда, возможно, окажется, что достаточно дать потребителям больше информации о продукции, условиях ее применения, создать, например, систему послепродажного обслуживания, и отношение к Вашей продукции изменится. Например, компьютеры IBM были дешевле, легче в ремонте и техническом обслуживании. И это обстоятельство нашло отражение в рекламе, в которой потребитель, купивший изделие IBM, счастливо засыпал на компьютере, как на мягкой подушке. Идея была прозрачна — купи себе компьютер IBM и живи счастливо, без забот. Точно так же успех компьютеров “Macintosh” фирмы “Apple” (уступавших по многим техническим параметрам изделиям IBM) был предопределен использованием более простого и удобного широкому кругу пользователей программного обеспечения.

Однако с появлением операционной системы “Windows” фирмы “Microsoft” (MS Windows) преимущества продукции “Apple” быстро улетучились, хотя до сих пор у этой марки компьютеров есть некоторый круг приверженцев.

На основе проведенного анализа поведения потребителя на рынке руководство предприятия должно разработать новый стратегический план действий с учетом специфики своей товарно-инновационной политики.

Определив поведение потребителей на рынке, руководство предприятия сможет понять, что именно ему нужно знать о своем потенциальном потребителе. Предстоит также оценить реакцию потребителей как на новые изделия, так и на мероприятия в области товарно-инновационной политики, внести соответствующие коррективы в разработанную стратегию действий. Чтобы успешно конкурировать сегодня на мировых рынках, необходимо научиться своевременно предвидеть малейшие изменения в реакциях потребителей.

### ***Контрольные вопросы***

1. Главные факторы успеха новых товаров, выявленные маркетинговыми исследованиями.
2. Сущность американского опыта оценки конкурентоспособности нового товара (систематизация результатов анализа "4P").
3. Сущность немецкого опыта планирования новой продукции.
4. Японский опыт использования анкет и опросных листов при выявлении потребительских характеристик нового товара и его конкурентоспособности.
5. Основные этапы разработки нового товара.
6. Источники появления идей нового продукта.
7. Критерии процесса генерирования идей нового продукта.
8. Научные методы поиска и отбора инновационных идей при разработке новых продуктов.
9. Понятие о ключевой компетентности.
10. Концепция непрерывного обновления инновационного товара.
11. Основные параметры, определяющие спрос на новый товар.
12. Психология восприятия потребителем нового товара.

## **Глава 4. Управление качеством новой продукции**

### **4.1. Современные требования к качеству продукции и модель поведения потребителя на рынке**

Качество всегда было и остается важной рыночной характеристикой товара. Оценка потребителями уровня качества нового товара во многом определяет стратегию конкуренции в товарно-инновационной политике предприятия. Последние десятилетия XX в. отмечены резким повышением значения качества в жизни человека. Для 80 % покупателей промышленных и потребительских товаров качество стало более важным, чем цена. Предприниматели осознали, что для того, чтобы быстрее продать вновь создаваемые товары и услуги, необходимо повысить их качество.

Сущность понятия “качество” на потребительском рынке, насыщенном товарами, в разные периоды общественного развития определялась по-разному. В странах с развитой рыночной экономикой понимание составляющих категории качества регламентировано специальным терминологическим стандартом – ИСО.

Термины “качество” и “продукция” (“услуги”) должны рассматриваться взаимосвязано, как результат единого процесса.

С позиции сегодняшнего дня качество может иметь различные дефиниции. *Качество продукта* – это:

- соответствие нормативной документации (Госприемка в бывшем СССР);

- соответствие функциональному назначению (определение Дж. Джурана, ведущего американского специалиста по управлению качеством);
- совокупность свойств продукции, обуславливающих ее пригодность к удовлетворению определенных потребностей покупателя в соответствии с ее назначением (ГОСТ);
- совокупность свойств и характеристик продукта или услуги, обеспечивающих их способность удовлетворять установленные или подразумеваемые потребности (международный терминологический стандарт ИСО 8402);
- удовлетворение формальных и неформальных требований потребителей, достигаемое при минимальных затратах, с первого раза и каждый раз;
- предоставление людям того, что они вправе ожидать.

Исходя из приведенных определений *качество* — это прежде всего удовлетворение нужд и запросов потребителей, соответствие их ожиданиям и восприятиям. Вместе с тем для получения сравнительных конкурентных преимуществ недостаточно просто выпускать качественную продукцию. Нужно еще уметь выделиться на рынке.

Современная концепция качества затрагивает все этапы и стадии производства (от проектирования, технологической подготовки производства до высококачественного исполнения) и реализации продукта (от упаковки до послепродажного обслуживания), все функции и уровни управления компании. На рис. 8 приведена блок-схема элементов качества продукта с учетом современных требований. Качество в маркетинге касается не только параметров собственно продукта (его технических или эксплуатационных характеристик), но и таких аспектов, как условия и сроки поставки, соотношение “цена — качество”, конечные результаты использования. Можно изготовить продукцию в соответствии с лучшими в мире функциональными характеристиками, но она становится бесполезной, если не поставляется потребителям тогда, когда им нужна.

В условиях рынка следует придерживаться такого правила: то, что сегодня может быть полезным, необходимым и ценным для многих потребителей, завтра будет не нужно никому. Для потребителя понятие “качество” включает также сопоставление (дисконтирование) полезности (ценности) продукта сегодня и завтра.

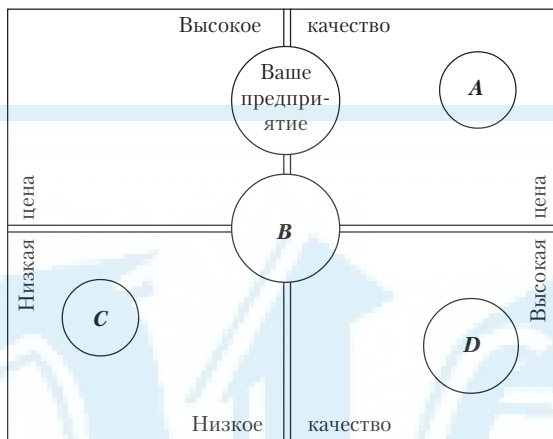


Рис. 8. Элементы качества инновационной продукции

Важным является сопоставление качества и цены нового продукта, соответствие качества продукта его цене. Какова польза от изделия, которое потребитель не может позволить себе купить? Даже если потребитель и купил изделие или услугу Вашего предприятия, он может посчитать, что данный продукт не стоит столько, сколько он за него заплатил, потому что Ваши конкуренты выпускают аналогичные продукты, выполняющие те же функции, но предлагают их по более низкой цене.

В соответствии с представленной на рис. 9 матрицей распределения нового продукта по цене и качеству предприятие может определить, какой из четырех категорий (квадрантов) более всего соответствует его продукт и продукты основных конкурентов (высокая цена и высокое качество; высокая цена и низкое качество; низкая цена и высокое качество; низкая цена и низкое качество). Это может быть первым шагом при позиционировании нового продукта на рынке.

Оценить, насколько Ваш продукт выделяется на рынке с учетом современного понимания качества, можно по степени удовлетворен-



**Рис. 9. Матрица распределения нового продукта по цене и качеству, отражающая предложение товара на рынке компаниями-конкурентами (A, B, C, D) и Вашим предприятием**

ности потребностей покупателя. Последняя зависит от того, как покупатель (сознательно или бессознательно) воспринимает и оценивает:

- показатели уровня качества (надежность, ремонтпригодность, безопасность в эксплуатации и потреблении, простота в обращении и обслуживании, внешний вид и т. д.);
- соответствие продукта его функциональному назначению;
- соответствие цены качеству и уровню эксплуатационных расходов;
- характер и наличие средств информации о продукте (привлекательность упаковки, наличие информационных этикеток, достоверность рекламы и т. п.);
- качество послепродажного обслуживания (быстрота и четкость обслуживания, помощь покупателю, наличие и условия гарантийных обязательств, обучение правилам эксплуатации и потребления и т. д.);
- возможность выбора продукта.

Отсюда модель поведения потребителей на рынке при выборе изделия или услуги определяется возможностью для покупателя приобрести ценный и полезный продукт за оплаченную цену и с учетом будущих издержек потребления. Эта модель может быть описана следующей формулой оценки качества:

$$Q = \frac{V}{M}, \quad (4)$$

где  $V$  — ценность и полезность продукта;  $M$  — совокупные затраты (цена, которую заплатил потребитель, будущие издержки эксплуатации и потребления).

## 4.2. Концепция качества новой продукции. Уровни качества

При разработке новой продукции следует учитывать *три* важные составляющие концепции качества.

1. Не все свойства нового изделия определяют его качество (принимаются во внимание только функционально полезные). Повышение качества осуществляется за счет улучшения тех полезных свойств продукции, которые непосредственно влияют на осуществление ее основных функций.

2. Использование продукции должно отвечать ее назначению. При неправильном использовании самая высококачественная продукция не дает желаемого эффекта.

Понятие “класс” (сорт) как показатель категории, определяющий свойства или характеристики товара, отражает предусмотренную или признанную разницу в требованиях к продукции. Основу такой разницы составляет функциональная взаимозависимость стоимости и эффективности использования товара. Подобная взаимозависимость всегда относительна. Например, услуги в “мягком” вагоне пассажирского поезда могут не удовлетворять пассажира, а для пассажиров плацкартного вагона они могут оказаться высокими.

3. Качество не является постоянной характеристикой. Его необходимо соотносить с изменениями в технологии производства и требованиями потребителей.

Например, на начальном этапе к качеству электронно-бытовой техники предъявлялись невысокие требования: главное — чтобы телевизор показывал изображение, а магнитофон воспроизводил запись и звук. С развитием технологии производства требования возросли. Появились такие характеристики, как четкость и цветность изображения на экране телевизора, частотные характеристики, мощность и стереозвук магнитофона.

Японские экономисты считают потребителей главной движущей силой системы обеспечения качества в продукции. Потребителя необходимо “неназойливо” вовлекать в разработку и производство новой продукции — это кредо многих японских предпринимателей. Они полагают, что стандарты и другую техническую документацию нужно оперативно приспосабливать к изменениям в требованиях потребителей. Благодаря этому *потребности покупателей интегрируются в цикл “конструирование — производство”*, а старания и совесть работников предприятия — в разработку стандартов фирмы, обеспечивающих необходимое качество продукту. Большую роль играют также такие факторы культуры обслуживания, как время обслуживания, приветливость продавцов, гостеприимство, вежливость.

Японская концепция оценки и управления качеством предусматривает *четыре уровня качества*.

*Первый уровень* состоит в соответствии свойств нового товара требованиям стандартов. Определение соответствия фактических показателей качества нормативным достигается применением статистических методов в процедуре контроля качества. Этим процедурам должна способствовать соответствующая и эффективная организационная структура производства.

*Второй уровень* характеризуется условием соответствия использования, при котором продукция должна не только отвечать требованиям стандарта, но и удовлетворять эксплуатационным требованиям. Только с учетом взаимосвязи этих двух составляющих качества товар может пользоваться спросом.

*Третий уровень*, предусматривая соответствие продукции фактическим требованиям рынка, обуславливает высокое качество продукции при достаточно низкой цене. Главным условием такого единства является бездефектное производство.

*Четвертый уровень* качества — это соответствие новой продукции скрытым, внешне сразу не проявляющим себя, требованиям потребителя. Конкурентоспособными становятся те новые товары, при покупке которых потребитель может только догадываться об этом уровне соответствия.

Уровень качества при эксплуатации или потреблении товара является результатом соотношения двух показателей — *технического уровня и качества изготовления продукции*.

Для покупателя качество при потреблении продукции отождествляется с затратами на приобретение и эксплуатацию товара —



энергозатраты, ремонт, профилактическое обслуживание и т. д. Понятно, что затраты потребителя в значительной мере зависят от степени технического совершенства идеи товара и качества тиражирования этой идеи в процессе изготовления. Следовательно, уровень качества нового товара закладывается на этапе его проектирования, обеспечивается совершенной технологией на этапе изготовления и поддерживается в процессе эксплуатации (потребления) товара. Таким образом, определение качества на рынке, насыщенном товарами, требует учета не только изменений в технологиях, но и в потребностях покупателей.

Японцы подчеркивают важность учета пожеланий потребителя как на этапе конструирования, так и на этапе изготовления продукции. Этот подход реализуется соблюдением *принципа системной интеграции*, когда потребности покупателя непрерывно и системно интегрируются в цикл “конструирование — производство”. Усилия всех работников фирмы направлены на разработку фирменных стандартов качества. Таким образом, процесс обеспечения качества интегрируется в общий процесс управления и становится неотъемлемой частью общей стратегии предприятия и предпринимательства. Принципы этой стратегии воплощены в высококачественных и конкурентоспособных по цене японских товарах.

Японский подход к проблемам качества содержит следующие основные положения:

- обеспечение качества — это не чисто техническая функция, которая должна осуществляться каким-либо одним подразделением, а системный процесс, пронизывающий всю организационную структуру предприятия (фирмы);
- новому пониманию качества должна соответствовать новая организационная структура предприятия, а само качество должно быть ориентировано на удовлетворение требований потребителей, а не производителя, традиционно заинтересованного в повышении эффективности производства;
- вопросы качества должны быть актуальными всегда, на всех этапах: от разработки и производства до маркетинга и послепродажного обслуживания;
- общее повышение качества достигается только заинтересованным участием всех исполнителей и требует постоянного использования новейших технологий — от автоматического проектирования до автоматизированного контроля потребительных и других свойств продукции.

Основной вывод по системе обеспечения качества может быть сформулирован таким образом: *эффективность управления предприятием основывается на эффективной системе обеспечения качества продукции*, при которой одновременно достигается удовлетворение потребностей покупателей и снижение производственных затрат на изготовление продукта.

### **4.3. Показатели качества новой продукции**

Оценка качества товара-новинки предусматривает выбор системы показателей, процедуру определения их числовых значений и сопоставления с аналогичными показателями, принятыми за базовые.

Относительная характеристика качества товара, являющаяся результатом сравнения его показателей с базовыми, может расцениваться как показатель уровня качества. Именно уровень качества считают мерилом качества, объединяющего в себе технический уровень изделия, качество изготовления и эффективность его эксплуатации (использования).

*Технический уровень качества* определяется с помощью системы специальных показателей качества. Под таковыми понимаются количественные характеристики свойств продукции, которые являются в условиях ее создания, эксплуатации или одноразового потребления.

Различают единичные и комплексные показатели качества.

*Единичный показатель качества* представляет собой характеристику одного из свойств, определяющих качество продукта (например, мощность двигателя, частотная характеристика прибора и т. д.).

С помощью *комплексного показателя качества* оценивается сразу несколько свойств продукции. Таким может быть, например, показатель надежности сложной бытовой техники.

В подсистеме товарно-инновационной политики маркетингового комплекса особенно при товародвижении новинок чаще используют единичные показатели качества. К таким показателям относят: *показатели назначения, показатели надежности, эргономические показатели, показатели безопасности, показатели технологичности и др.*

*Показатели назначения* характеризуют назначение, сферу применения, производительность, транспортабельность, конструктивные и другие специфические особенности продукции. Например, ассортимент велосипедов включает мужские, женские, юношеские, детские, спортивные, горные, специальные и универсальные машины. Показатели назначения характеризуют также полезную работу, которая осуществляется изделием, универсальность применения (дорожный велосипед) или определенный специальный эффект потребления товара (велосипед для трековых гонок).

*Показатели надежности* оценивают потребительные свойства изделия, которые обуславливают сохранение основных параметров функционирования в пределах соответствующего времени (ресурса) и при определенных условиях потребления. К этим показателям относят: безотказность, долговременность, ремонтпригодность, приспособленность для длительного хранения. Для оценки качества сложных бытовых машин и приборов (велосипедов, телевизоров) используют все четыре показателя. Их содержание и методы оценки соответствуют показателям, используемым при определении надежности изделий производственно-технического назначения.

*Эргономические показатели* характеризуют приспособленность изделия к взаимодействию с человеком-потребителем (оператором). Комплексные показатели удобства обращения с товаром включают простоту подготовки к использованию, а также удобство управления технически сложным изделием, например велосипедом, телевизором. Все комплексные эргономические показатели, характеризующие удобство использования или комфортность изделия, основываются на антропометрических, физиологических, гигиенических и психологических характеристиках, которые учитываются в процессе конструирования изделия.

*Эстетические показатели* характеризуют внешний вид товара, его выразительность, своеобразие, гармоничность, целостность, соответствие среде, стилю, моде. К таким показателям относят: информационную выразительность, рациональность формы, целостность композиции, совершенство производственного выполнения, постоянство товарного вида.

*Экологические показатели* свидетельствуют о возможных негативных последствиях при потреблении товара (вредные примеси, излучения и т. д.). Эти показатели также учитывают требования, выполнение которых обеспечивает рациональное взаимодействие человека и окружающей среды.

*Показатели безопасности* характеризуют безвредность товара для человека в процессе потребления или эксплуатации.

*Показатели технологичности* характеризуют технический уровень изделия, наукоемкость, материалоемкость и энергоемкость продукции. Используют также патентно-правовые показатели, показатели транспортабельности и хранения и др.

Количество показателей, использующихся для оценки качества промышленных товаров или продуктов питания, включают все группы показателей. Для оценки уровня качества, например, пищевых продуктов, швейных изделий, обуви используют значительно меньшее количество показателей, например показатели функциональной группы (защита от влияния среды — для одежды, ремонтпригодность, обеспечение функций движения); эргономической группы (гигиена, влагопроницаемость, соответствие, например, массы обуви энергетическим и возрастным возможностям человека и т. д.); безопасности (безвредность химического состава материала изделия).

Международный опыт относительно требований, предъявляемых к качеству услуг, более ограничен и по детализации признаков уступает требованиям, предъявляемым к качеству товаров. Например, в стандарте ИСО 9004.2 требования к качеству услуг состоят только из двух групп показателей: количественных и качественных.

*Количественные показатели* включают: время ожидания услуги; время предоставления услуги; характеристики оборудования, инструментов, оснастки, материалов; надежность, точность использования, завершенность услуги; уровень механизации и автоматизации; безопасность.

К *качественным показателям* относятся: вежливость, чуткость, компетентность; доступность и доверие к персоналу; уровень мастерства; комфорт и эстетика; эффективность общения исполнителя и клиента.

#### **4.4. Методы определения научно обоснованного уровня качества новой продукции**

При разработке и осуществлении товарно-инновационной политики предприятию необходимо иметь объективную информацию о

соотношении качества проектируемой и производимой продукции с эталонами аналогов. Одного только сравнения значений показателей, свидетельствующих о техническом совершенстве изделия или проекта, недостаточно для определения технического уровня качества продукции. С этой целью необходимо кроме определения соответственной номенклатуры показателей и их количественных значений выбрать *базовый образец*. Правильный выбор эталона для сравнения имеет большое значение для объективности оценки качества. Эталоны могут быть конкретные отечественные или зарубежные изделия, изготовленные в соответствии с требованиями государственных и международных стандартов.

Научно обоснованный уровень качества изделия определяют тремя методами: дифференциальным, комплексным или стандартным.

*Дифференциальный метод* основан на последовательном сравнении единичных показателей качества оцениваемого товара (изделия) и базового образца. Этим методом определяют уровень достижения показателями испытуемого товара показателей образца. Относительные показатели  $Q_i$  технического уровня качества продукции рассчитывают по формуле

$$Q_i = \frac{P_i}{P_{ib}} \quad (5)$$

или

$$Q_i = \frac{P_{ib}}{P_i}, \quad (6)$$

где  $P_i$  — значение  $i$ -го показателя качества оцениваемой продукции;  $P_{ib}$  — значение  $i$ -го показателя базового образца;  $i = 1, 2, \dots, n$  — количество единичных показателей качества продукции.

Формулу (5) применяют для оценки тех показателей, увеличение которых свидетельствует об улучшении качества (мощность, производительность, ресурс, долговечность).

Формулу (6) используют при сравнении показателей, уменьшение которых обеспечивает повышение качества изделий (материалоемкость, затраты топлива, погрешность измерения). Дифференциальная оценка отражает линейную зависимость между анализируемыми свойствами, при которой любому изменению единичного показателя соответствует пропорциональное изменение относительного показателя качества.

Метод дифференциальной оценки не позволяет связать общий уровень качества с одним числом. Обычно им пользуются для предварительной оценки по определенным показателям главных потребительских свойств продукции (например, мощность двигателя, грузоподъемность вагона).

Общую оценку технического уровня качества, которая может характеризоваться одним числом, получают с помощью *комплексного метода*, предусматривающего последовательный анализ простых и сложных свойств продукции и оценку меры влияния каждого из них на общий технический уровень качества. Для этого определяют вид зависимости между показателями простых свойств и их оценками, способ определения весомости (значимости) отдельных свойств, формирующих качество. Затем принимают решение о порядке объединения количественных оценок всех анализируемых свойств. Для комплексной оценки технического уровня качества продукции используют преимущественно средневзвешенные арифметические и геометрические показатели, а также экспертные методы. Например, комплексный средневзвешенный арифметический показатель качества рассчитывается по формуле

$$U = \sum_{i=1}^n M_{zi} Q_i, \quad (7)$$

где  $M_{zi}$  — параметр весомости (значимости)  $i$ -го показателя качества;  $Q_i$  — относительный  $i$ -й показатель качества продукции;  $n$  — количество показателей качества.

При невозможности или нецелесообразности использования для определения коэффициентов весомости отдельных показателей качества техническими расчетами применяют *экспертные методы*. Эти методы предусматривают обобщение с помощью соответствующего математического аппарата квалификационного уровня и опыта группы специалистов. Обязательные требования к членам экспертных групп — компетентность, заинтересованность, деловитость, объективность. Особенностью экспертных методов является широкое применение балльных оценок.

Если комплексный метод не позволяет учесть все важные свойства изделия (эргономические, эстетические, экологические и др.), а совокупность единичных показателей велика, применяют *смешанный метод* оценки уровня качества, предполагающий совместное

использование единичных и комплексных показателей. Для этого часть единичных показателей объединяют в отдельные группы и для каждой из них определяют соответствующий комплексный показатель. Важнейшие единичные показатели качества анализируются отдельно. Полученные для каждой группы комплексные и взятые отдельно единичные показатели сопоставляют дифференциальным методом с соответствующей совокупностью базовых показателей.

Качество изготовления товара можно определить также с помощью *индексов дефектности*. Для этого необходимо заблаговременно составить перечень всех дефектов, возникающих в процессе изготовления продукции, и определить их. Коэффициенты весомости можно рассчитать стоимостным или экспертным методом. При использовании первого метода коэффициент весомости устанавливается с помощью относительной оценки или стоимости устранения конкретного дифферента в себестоимости изделия. При использовании второго — решение принимают с помощью усреднения специальных коэффициентов, предложенных группой специалистов-экспертов. Коэффициент дефектности определяют по формуле

$$D = \frac{1}{n} \sum_{i=1}^d M_i Q_i, \quad (8)$$

где  $M_i$  — количество дефектов  $i$ -го вида;  $Q_i$  — коэффициент весомости  $i$ -го дефекта;  $n$  — количество единиц продукции в выборке;  $d$  — количество видов случающихся дефектов.

## 4.5. Нормативное обеспечение систем качества

Качество продукции стало определяющим фактором деятельности предприятия на современном рынке товаров и услуг. Системы контроля и обеспечения качества продукции начали разрабатываться давно с появлением нескольких производителей аналогичной продукции. Конкуренция наблюдалась и между китайскими производителями шелка, и между греческими производителями вина, голландскими производителями сыра и немецкими — пива, бельгийскими — кружев, российскими — пушек и т. д.

Контроль качества продукции в современном его понимании применительно к многономенклатурному производству впервые был применен Генри Фордом в 1905 г. Форд дифференцировал процесс сборки автомобиля на короткие и простые операции, в результате чего стало возможным использование неквалифицированных рабочих на сборочных конвейерах. Стало легко контролировать качество сборки и отделять качественную продукцию от некачественной. За брак и дефекты предусматривались штрафы. Взаимоотношения между производителем продукции и потребителями (покупателями автомобилей) стали регулироваться на основании документа — технических условий на поставку и эксплуатацию.

Американские экономисты предложили использовать статистические данные для контроля качества с помощью специальных карт, что позволило перейти от управления качеством отдельных изделий к управлению целыми процессами.

В годы Второй мировой войны и в дальнейшем стали применять так называемый *тотальный контроль качества*, начиная от разработки и заканчивая началом использования продукции потребителем. Обеспечение качества стало носить комплексный характер, что способствовало развитию *концепции качества как системы*. Потребители осуществляли аудиторские проверки качества, чтобы удостовериться в соответствии приобретенной продукции неким усредненным собственным стандартам. Такая проверка приводила к большим организационным трудностям и материальным потерям. Поэтому возникло движение за применение стандартов как на государственном, так и на международном уровнях.

Стандарты Великобритании были приняты за основу для разработки Международных стандартов серии ИСО 9000. Однако эти документы еще не гарантировали удовлетворения всех требований, предъявляемых потребителями к качеству продукции, так как количество утвержденных стандартов было недостаточным для реального обеспечения качества конструирования и технологии изготовления продукции или образования всеохватывающей организационной системы по созданию и реализации продукции. Международная практика свидетельствовала, что продукция в большей мере отвечает требованиям потребителей, если на предприятии действует собственная эффективная система обеспечения качества продукции. Такой подход обусловил обязательное внесение в тексты заключающихся договоров-кон-



трактов требований к системам качества, которые дополняют официальную нормативно-техническую документацию. Кроме того, современные контракты предоставляют потребителю право проверки качества не только конечной продукции, но и всех элементов ее обеспечения.

В Украине, как и в других странах СНГ, международным стандартам присвоен статус национальных. Их используют как модели для оценки системы обеспечения качества при заключении контрактов между предприятиями (ДСТУ ИСО 9000–9004). Проверка системы качества предприятия-поставщика на соответствие этим стандартам может осуществляться по взаимному соглашению производителя и потребителя и быть одним из условий установления хозяйственных отношений. По договоренности сторон требования к системам качества можно уточнять, дополнять и изменять.

Главным фактором выбора того или иного стандарта как модели для проверки системы качества являются особенности жизненного цикла соответствующей продукции. Дополнительными факторами при таком выборе считают:

- степень обоснованности проекта;
- сложность производственного процесса;
- характеристику продукции (услуги);
- безопасность продукции (услуги);
- экономические показатели.

*Предприятие-производитель обязано предоставлять документальное подтверждение наличия у него системы качества.* При этом проверяются такие положения документации:

- соответствие показателей качества продукции установленным требованиям;
- состояние производства и его способность изготавливать продукцию соответствующим установленным требованиям;
- наличие на предприятии задокументированных требований к элементам системы качества и их соответствие выбранной модели;
- соблюдение указаний документов системы качества.

Характер и достоверность доказательств могут изменяться в зависимости от конкретной ситуации, учитывающей такие важные факторы, как экономические условия и особенности использования продукции или услуги; сложность продукции; требования функциональной безопасности продукции (услуги).

Руководство предприятия должно постоянно уделять внимание документальному оформлению основных принципов политики качества. Эта политика, как правило, основывается на таких важнейших направлениях хозяйственной деятельности предприятия:

- укрепление экономического статуса предприятия за счет улучшения качества продукции и достижения технического уровня ее товаров, соответствующего качественному уровню ведущих фирм;
- освоение новой продукции, функциональные возможности которой реализуются на новых принципах с существенным улучшением важнейших показателей качества;
- расширение и завоевание новых рынков за счет максимального удовлетворения требований потребителей;
- увеличение срока гарантии на продукцию и развитие послепродажного обслуживания.

*Общее руководство и политика в рамках обеспечения качества излагаются в таких определениях стандарта ИСО 9000:*

- политика в области качества: основные направления, цели и задачи организации в области качества;
- общее руководство качеством: аспект общей функции управления, определяющий и осуществляющий политику;
- система качества: совокупность организационной структуры, ответственности, процессов и ресурсов, обеспечивающая общее руководство качеством;
- управление качеством: методы и деятельность оперативного характера, используемые для удовлетворения требований к качеству;
- обеспечение качества: совокупность планируемых и систематически проводимых мероприятий, необходимых для создания уверенности в том, что объект удовлетворяет требованиям качества.

Общее руководство призвано решить *три задачи*:

- 1) обеспечение качества;
- 2) обеспечение уверенности в качестве изготовления продукции поставщиком;
- 3) обеспечение уверенности потребителя в качестве объекта.

Применение международных стандартов на системы качества зависит от конкретных условий и связано с выбором модели для обеспечения качества. Эти модели различают по функциональной или организационной способности:

- **ИСО 9001** используется, когда соответствие объекта определенным требованиям должно обеспечиваться поставщиком на нескольких этапах, которые могут включать проектирование, разработку, производство, монтаж или обслуживание;
- **ИСО 9002** используется, когда соответствие объекта определенным требованиям должно обеспечиваться поставщиком в процессе производства и монтажа;
- **ИСО 9003** используется, когда соответствие объекта определенным требованиям должно обеспечиваться поставщиком только в процессе контроля готовой продукции и ее испытаний.

*Процедура выбора модели* основана на анализе таких шести факторов:

- 1) сложность процесса проектирования;
- 2) обоснованность проекта;
- 3) сложность производственного процесса;
- 4) характеристика объекта;
- 5) безопасность объекта;
- 6) экономичность объекта.

Все элементы системы качества должны быть оформлены документально и соответствовать выбранной модели.

Оценка системы качества производится до заключения контракта. Технические требования к объекту устанавливаются в технических условиях контракта.

Перечень основных вопросов, рассматриваемых в ИСО 9000, и их связь со стандартами ИСО 9001, ИСО 9002, ИСО 9003 приведены в табл. 8.

Таблица 8

Соответствия элементов систем качества

| № п/п | Наименование пункта согласно ИСО 9000  | Соответствующий пункт или подпункт |          |          |
|-------|--|------------------------------------|----------|----------|
|       |  | ИСО 9001                           | ИСО 9002 | ИСО 9003 |
| 1     | 2                                      | 3                                  | 4        | 5        |
| 1     | Назначение и область применения        |                                    |          |          |
| 2     | Определения                            |                                    |          |          |
| 3     | Ответственность руководства            | 4.1                                | 4.1      | 4.1      |
| 4     | Принципы системы качества              | 4.2                                | 4.2      | 4.2      |
| 5     | Проверка системы качества (внутренняя) | 4.17                               | 4.16     | —        |
| 6     | Экономика (качество)                   | —                                  | —        | —        |

| 1  | 2   | 3    | 4    | 5    |
|----|---|------|------|------|
| 7  | Качество при проектировании                             | 4.4  | —    | —    |
| 8  | Качество в процессе производства                        | 4.9  | 4.8  | —    |
| 9  | Управление производством                                | 4.9  | 4.8  | —    |
| 10 | Проверка продукции (контроль, испытания)                | 4.10 | 4.9  | 4.5  |
| 11 | Контрольное, измерительное и испытательное оборудование | 4.11 | 4.10 | 4.6  |
| 12 | Действия по управлению несоответствующей продукции      | 4.13 | 4.12 | 4.8  |
| 13 | Меры корректирующего воздействия                        | 4.14 | 4.13 | —    |
| 14 | Погрузочно-разгрузочные работы                          | 4.15 | 4.14 | 4.9  |
| 15 | Послепродажное обслуживание                             | 4.19 | —    | —    |
| 16 | Регистрация данных о качестве                           | 4.16 | 4.15 | 4.10 |
| 17 | Подготовка кадров                                       | 4.18 | 4.17 | 4.11 |
| 18 | Безопасность продукции и юридическая ответственность    | —    | —    | —    |
| 19 | Использование статистических методов                    | 4.20 | 4.18 | 4.12 |

#### 4.6. Обеспечение качества на этапах проектирования и разработки новой продукции

Область деятельности стандарта ИСО 9001 определяет требования к системе качества, когда необходимо доказать способность предприятия-поставщика обеспечить качество на нескольких этапах. Сфера применения излагается в контрактных документах, когда оговариваются требования и обосновывается уверенность в соответствии продукции установленным требованиям.

Раздел *“Требования к системе качества”* включает двадцать пунктов, краткое содержание которых состоит из таких основных процедур в рамках ответственности руководства:

- определение политики в области качества, определяемой руководством и проводимой поставщиком;
- организация процедуры проверки качества, предполагающая определение ответственности и полномочий руководящего персонала, средств проверки персонала, формулировку положений о представителе руководства;
- анализ качества со стороны руководства, осуществляемый периодически и подробно фиксируемый.

При этом поставщик должен разработать порядок документального оформления системы качества, осуществлять применение документальных процедур и системы качества, а также разработать и периодически анализировать контракт для проверки требований, разрешения возникающих вопросов и подтверждения уверенности поставщика в выполнении контракта.

*Управление проектированием и разработкой продукции включает:*

- общие положения, состоящие из требований к поставщику по управлению;
- планирование процессов проектирования и разработки, закрепление работ за персоналом, организацию технического взаимодействия между различными группами специалистов;
- входные проектные данные в виде требований к продукции (объекту);
- выходные проектные данные, которые должны отвечать входным проектным требованиям, содержать критерии приемки и идентификации характеристик, критических для безопасности и надежности продукции (объекта);
- проверку проекта, согласно которой поставщик должен планировать, устанавливать, документировать и закреплять за персоналом проверку проекта, включающую в себя периодический анализ с регистрацией, квалификационные испытания с анализом результатов, выполнение альтернативных расчетов, сопоставление проекта с аналогом;
- изменение проекта, выполняемое поставщиком в установленном порядке.

*Процедура закупки продукции, необходимой предприятию в рамках контракта, предусматривает:*

- общие положения по обеспечению соответствия продукции установленным требованиям;
- оценку субподрядчиками процедуры закупки продукции (по ее способности удовлетворять контракту);
- документацию на закупку (модель, класс, сорт и другие сведения о продукции);
- проверку закрепленной продукции.

Оговаривается также необходимость проверки поставщиком продукции, поставляемой потребителям. Поставщик должен обеспечить идентификацию продукции на чертежах, в документах на технические требования и другой продукции на всех этапах.

*Управление процессами использования новой продукции* включает:

- общие положения, определяющие инструкции и критерии работы, которые должны быть определены в виде стандартов;
- специальные процессы, результаты которых в полной мере могут быть достигнуты только в процессе использования продукции.

*Производственный контроль и проведение испытаний продукции* предполагает:

- входной контроль и испытания;
- контроль и испытания в процессе производства;
- окончательный контроль и испытания;
- регистрацию результатов контроля и испытаний.

*Поставщик* должен обеспечить необходимую точность и достоверность контрольного измерительного и испытательного оборудования. В процессе контроля и испытаний необходимо проводить идентификацию контроля и испытаний (с помощью маркировки, бирок, пломб и т. п.), а также указывать ответственный за идентификацию орган.

*Поставщик* должен не допускать использования не соответствующей техническим условиям (ТУ) продукции, проводить ее анализ и утилизацию; при этом необходимо выявлять причины несоответствия продукции ТУ, обеспечить их анализ и устранение.

*Управление погрузочно-разгрузочными работами, хранением, упаковкой, поставками и техобслуживанием продукции* включает:

- общие положения как необходимость документального оформления всех операций;
- погрузочно-разгрузочные работы, исключая возможность нанесения ущерба или порчи продукции;
- хранение, обеспечивающее сохранность продукции, а также выявление и обработку испорченной продукции;
- упаковку и поставку.

При этом *поставщик* должен осуществлять систему плановых и документированных проверок качества, на основе которых необходимо проводить корректирующие действия.

*Поставщик* должен обеспечить подготовку кадров и контролировать ее.

*Поставщику* следует обеспечить процедуру технического обслуживания и его проверку на соответствие установленным требованиям.

При необходимости поставщик должен разработать выбор статистических методов проверки технологического процесса и продукции.

#### **4.7. Обеспечение качества производимой продукции на предприятии. “Петля качества”**

Международный стандарт *ИСО 9004* служит для регламентации *общего руководства качеством на предприятии* и содержит:

- общие положения, определяющие обеспечение качества как основную задачу компании;
- цели организации в обеспечении качества;
- соответствие качества потребностям компании и потребителя;
- риск, издержки и прибыль, связанные с производством недоброкачественной продукции и ее безопасностью.

Ключом к решению этих задач является хорошо структурированная система общего руководства качеством.

Руководство предприятия отвечает за политику в области качества, определение целей и разработку структуры системы общего руководства качеством.

Принципиальным моментом разрабатываемой структуры системы качества является “петля качества”, включающая замкнутую цепочку следующих *элементов*:

- 1) маркетинг, поиск и изучение рынка;
- 2) проектирование и(или) разработка технических требований, разработка продукции;
- 3) материально-техническое снабжение;
- 4) подготовка и разработка производственных процессов;
- 5) производство;
- 6) контроль, проведение испытаний и исследований;
- 7) упаковка и хранение;
- 8) реализация и распределение продукции;
- 9) монтаж и эксплуатация;
- 10) техническая помощь и обслуживание;
- 11) утилизация после использования.

Стандарт ИСО 9004 также включает:

- структурные системы качества с обязанностями и полномочиями сторон;

- документацию системы качества;
- анализ и оценку системы общего руководства качеством.

Система качества должна влиять на каждый этап “петли качества”

в трех основных областях:

- обеспечение качества;
- управление качеством;
- улучшение качества.

*Обеспечение качества* — область запланированных и систематически осуществляемых мероприятий, которые создают необходимые условия для исполнения каждого витка “петли качества” с целью получения продукции, отвечающей требованиям. Это касается высоких требований к оборудованию, сырью, материалам, комплектующим, метрологическим средствам и персоналу предприятия. Система должна функционировать таким образом, чтобы создавать уверенность персонала в том, что любые проблемы будут своевременно решены.

*Управление качеством* включает оперативные методы и деятельность, направленную на выявление различных несоответствий в продукции, производстве или в самой системе качества и немедленное их устранение. Алгоритм этого управления включает: контроль, учет, анализ (оценку), принятие и реализацию решения.

*Улучшение качества* связано с постоянной целенаправленной деятельностью по повышению прежде всего научно-технического уровня продукции, качества изготовления и усовершенствования всех звеньев производства. Эта область сформировалась под влиянием мирового опыта в управлении качеством.

Основными целями улучшения качества являются:

- достижение результатов, превышающих прежние нормы;
- снижение цен в процессе повышения качества.

*Требования к маркетингу.* В рыночных условиях функция маркетинга является ведущей в определении требований к качеству продукции. Основными задачами этой функции являются:

- определение потребности в продукции или услуге;
- обеспечение информацией о рыночном спросе и сферах реализации продукции;
- определение дифференцированных и изменяющихся требований потребителей на основе постоянного анализа договоров, контрактов и требований рынка.



Для эффективной разработки новых товаров функция маркетинга должна детально информировать руководство и персонал предприятия об основных характеристиках товаров-аналогов, имеющихся на рынках. Такая информация должна содержать:

- основные эксплуатационные параметры товара (надежность, долговечность, безопасность, функциональность, условия эксплуатационной среды и т. д.);
- схемы и условия установки и монтажа;
- утвержденные стандарты и законодательную регламентацию;
- требования к упаковке;
- обеспечение и контроль качества.

Важна при этом любая дополнительная информация от потребителей товаров, так как она является основой для постоянного повышения качества и формирования стратегической товарно-инновационной политики предприятия.

*Требования к качеству проектирования и разработки технических условий на продукцию.* Основным отправным документом для проектирования новой продукции является техническое задание (ТЗ). В этом документе излагаются технико-экономические требования к продукции, определяющие ее потребительские характеристики и эффективность использования. Здесь же дается перечень технической документации, обеспечивающей разработку продукции, и определяется порядок представления и приема результатов разработки. Содержание технического задания должно быть согласовано между заказчиком и разработчиком. Часто роль ТЗ может выполнять любой документ — договор, заявка заказчика, контракт, протокол и т. д. Сторонами должен признаваться такой документ, как содержащий все необходимые и достаточные данные для разработки. Независимо от того, предусмотрел ли заказчик (потребитель) все условия разработки, *разработчик обязан учесть требования безопасности, охраны окружающей среды, а также политику предприятия относительно качества.* Дополнительно учитывается законодательство страны, в которой предусматривается использование продукции.

Разработчик на основе требований ТЗ и стандартов по продукции данного вида создает необходимую *техническую документацию*. Различают исходную, проектную, рабочую и информационную документацию. *Исходной документацией* считают скорректированное ТЗ и краткое маркетинговое описание продукции.

*Проектно-конструкторской документацией* является техническое предложение, эскизный и технический проекты.

*Рабочая документация* включает рабочие чертежи и прочую конструкторскую, технологическую, эксплуатационную и ремонтную документацию.

*Информационная документация* — это каталоги, отчеты о патентных исследованиях, экспертные выводы, акты и протоколы испытаний.

Неотъемлемой частью комплекта технической документации являются *технические условия* для конкретных типов, марок и моделей продукции, содержащие:

- технические требования к показателям качества и эксплуатационным характеристикам продукции, включая основные параметры и размеры, характеристики и свойства, комплектность, упаковку, маркировку;
- правила приема;
- методы контроля, испытаний, анализа, измерений;
- требования транспортировки и хранения;
- указания по эксплуатации;
- гарантии поставщика.

*Требования к качеству материально-технического снабжения.* Все, что покупается предприятием для создания продукции, — материалы, узлы и отдельные детали, комплектующие — становится частью готовой продукции, непосредственно влияющей на ее качество. *Производитель несет ответственность за качество конечной продукции* в целом независимо от качества приобретенных им ресурсов. Производитель должен обеспечить условия, при которых материально-технические ресурсы, вовлекаемые в производственный процесс, будут отвечать установленным требованиям. Согласно требованиям международных стандартов это достигается:

- ответственным выбором квалифицированных поставщиков;
- входным контролем качества приобретенных ресурсов и регистрацией необходимых данных;
- использованием положений, регламентирующих разрешение спорных вопросов относительно качества приобретаемой продукции;
- правильным оформлением договора, контракта, соглашений.

Одним из требований международных стандартов является *идентификация и отслеживание всех перемещений продукции*. Идентифи-

кация представляет собой процедуру маркировки и присвоения этикеток для сырья, материалов, комплектующих, готовой продукции и технологической документации на нее. Это позволяет проследить за использованием или местопребыванием каждого элемента материально-технического обеспечения с целью выяснения возможных причин брака изготовленной продукции или дефектов производственного и технологического процессов. Идентифицирование должно проводиться на всех этапах производства, поставок и монтажа продукции. Маркировки и этикетки должны быть четкими, прочными и отвечать техническим условиям.

Все обозначения должны оставаться неизменными с момента получения продукции до ее поставки в пункт назначения. Возможность проследить за всеми перемещениями позволяет выявить дефектные партии сырья, детали и изделия, изготовленные из этого сырья, и немедленно изъять их из продажи, если это будет необходимо. Такие меры особенно важны для продукции с высоким уровнем опасности. Множество авто-, авиа- и железнодорожных катастроф не случилось потому, что фирмы своевременно изымали из продажи все партии продукции с замеченными производственными дефектами.

*Требования к качеству подготовки, к разработке и контролю производственных процессов* изготовления продукции. Подготовка производства должна обеспечить уверенность в применяемом технологическом процессе и в состоянии всех его элементов, в том, что они отвечают требованиям технической документации. Система качества должна обеспечить управление всеми элементами производства через постоянный контроль. Особое внимание необходимо обратить на процессы, формирующие параметры продукции. Производственные операции должны быть детально описаны и задокументированы в рабочих инструкциях. Проверку качества продукции, ее программного обеспечения, материалов или производственной среды осуществляют в наиболее чувствительных точках производства. Технологические процессы проверяют на пригодность изготовления продукции соответственно установленным ТУ. Наибольший эффект достигается, когда применяют статистическое регулирование технологических процессов.

Все компоненты производственной среды также требуют постоянного контроля. Проверяют качество воды, сжатого воздуха, электроэнергии, химических продуктов. Определяют температуру, влажность, степень чистоты. Согласно международным стандартам под

контролем понимают действия по измерению, анализу, испытаниям одной или нескольких характеристик продукции и их сравнению для установления соответствия выдвинутым требованиям.

*Требования к хранению, реализации и распределению продукции.* Сохранение качества продукции в период погрузочно-разгрузочных работ, складирования, перевозки и монтажа предусматривается с помощью необходимой упаковки и других ресурсов, условий и мероприятий, которые не допускают появления дефектов на послепроизводственных этапах. Для этого проводят технические консультации и обучение персонала, эксплуатирующего сложную технику или занимающегося профилактическим обслуживанием и ремонтом; осуществляют своевременное и в полном объеме обеспечение запчастями.

#### **4.8. Международные стандарты и руководства ИСО/МЭК в области сертификации и управления качеством**

Рассмотренные стандарты ИСО 9000 – ИСО 9004 посвящены внешним системам управления качеством. Внутренние системы управления качеством непосредственно связаны с разработкой и внедрением руководств в области сертификации и управления качеством изготовителем.

*Руководство ИСО/МЭК-2 “Общие термины и определения в области стандартизации и смежных видов деятельности”* состоит из 16 разделов (пунктов). В них содержатся положения о стандартизации и связанных с ней понятиях, целях стандартизации, нормативных документах, органах стандартизации, видах стандартов, деятельности по сертификации и т. п.

Согласно ИСО/МЭК-2 “стандартизация – это деятельность, направленная на достижение оптимальной степени упорядочения в определенной области посредством установления положений для всеобщего и многократного использования в отношении реально существующих или потенциальных задач”.

В вопросах сертификации оперируют таким определением: “**Система сертификации** – это система, предполагающая собственными правилами процедуры и управления для проведения сертификации ответственности”. Соответствие означает соблюдение всех установленных

требований к продукции, процессу или услуге. **“Сертификация соответствия** — действие третьей стороны, доказывающее, что обеспечивается необходимая уверенность в том, что должным образом идентифицированная продукция, процесс или услуга соответствуют конкретному стандарту или другому нормативному документу”.

Положительный результат процедуры сертификации оформляется в виде сертификата соответствия (лицензии).

*В руководстве ИСО/МЭК 7 “Требования к стандартам, применяемым при сертификации”* важным положением является пункт 6, согласно которому стандарт не устанавливает методы контроля процесса производства, а также необходимые средства проверки. Иначе, технология обеспечения качества в процессе производства не оговаривается.

*Руководство ИСО/МЭК 16 “Свод правил по системам сертификации третьей стороной на основе соответствующих стандартов”* рассматривает влияние стандартов на международную торговлю. При этом система сертификации должна быть такой, чтобы исключить “дискриминацию страны-изготовителя”.

*Руководство ИСО/МЭК 14* устанавливает ряд процедур для использования документов при сертификации национальными организациями, в частности уведомление о возврате продукции, снятие знака соответствия с изделия, модификация изделия, браковка, уведомление общественности об опасности эксплуатации изделий. Факты применения знака соответствия без учета потенциальной опасности при эксплуатации подлежат рассмотрению в суде.

*Руководство ИСО/МЭК 28 “Общие правила для модели системы сертификации продукции третьей стороной”* указывает, что система сертификации третьей стороной заключается в определении соответствия изделия стандарту с помощью испытаний, оценки системы качества предприятия, ее аттестации, технического надзора и испытаний образцов.

*Руководство ИСО/МЭК 39 “Общие требования к приемке органов контроля”* указывает, что контроль действует в дополнение к сертификации. Орган контроля может быть частью органа по сертификации. Этот орган должен иметь юридический статус и свою внутреннюю систему качества, а также соблюдать конфиденциальность и безопасность.

*Руководство ИСО/МЭК 40 “Общие требования по приемке органов сертификации”* указывает, что органы сертификации служат для

управления системой сертификации третьей стороной, самостоятельного проведения испытаний и контроля, обеспечивают секретность своей деятельности.

*В руководстве ИСО/МЭК 48 “Руководящие положения по оценке и регистрации системы качества поставщика третьей стороной” рассматривается только оценка системы качества продукции поставщика третьей стороной, исключая сертификацию изделия, процесса или услуги. Система оценки имеет свои правила процедуры и управления, выполнение которых дает право на получение документа о регистрации и последующем его ведении. После регистрации аттестующий орган осуществляет надзор за системой качества поставщика согласно оговоренной периодичности. Этот орган несет ответственность за соблюдение тайны согласно официальным соглашениям. Аттестующий орган аннулирует регистрацию, изымает документ о регистрации и расторгает соглашение об использовании символа или обозначения в случаях, оговоренных в руководстве ИСО/МЭК 48.*

*Руководство ИСО/МЭК 53 “Подход к применению системы качества поставщика при сертификации изделия с третьей стороной” регламентирует сертификацию продукции органом сертификации (согласно собственной системе качества) и его взаимоотношение с поставщиком путем использования системы качества последнего. Сертификация осуществляется согласно специальной программе (схеме сертификации), предусмотренной в руководстве ИСО/МЭК 53, которая включает оценку, сертификацию и последующий контроль.*

*Руководство ИСО/МЭК 55 “Орган сертификации – методика оценки внутренней системы обеспечения качества” содержит положения по самооценке внутренней системы качества органа сертификации.*

## **4.9. Тотальное управление качеством продукции**

Организационная структура системы качества представляет собой распределение прав, обязанностей и функций общего руководства с целью обеспечения возможности управления качеством и его улучшения. Эта структура формируется в пределах организационной

структуры управления предприятием. *Общее управление качеством должно осуществляться высшим руководством предприятия.* Международные стандарты обязывают документально зафиксировать ответственность за виды и результаты деятельности, которые прямо или косвенно влияют на качество. Такими документами могут быть должностные инструкции и положения о подразделениях, а также документы, устанавливающие порядок выполнения функций и работ, касающихся качества. Документация должна обеспечивать единое понимание политики и заданий по процедурам обеспечения качества.

Внедрение систем качества на отечественных предприятиях — одна из главных предпосылок формирования рыночного механизма и его включения в мировую экономику. Это тем более важно, что в мировой экономике начался общий переход от *тотального управления качеством (TQC)* к *тотальному* (всеохватывающему) *менеджменту качества (TQM — Total Quality Menedgment)*.

Тотальное управление качеством предусматривает управление качеством с целью соблюдения установленных требований. Тотальный менеджмент качества дополнительно включает управление целью и самими требованиями. Согласно философии TQM, эффективность управления качеством зависит от трех главных условий:

- высшее должностное лицо на предприятии должно энергично выступать за улучшение качества;
- инвестирование должно осуществляться не только в оборудование, но и в людей (персонал);
- организационные структуры должны модернизироваться или заново создаваться специально для тотального управления качеством.

Сама система TQM состоит из следующих элементов: QA — обеспечение качества; Q-policy — политика качества; Q-planning — планирование качества; QI — улучшение качества.

Обеспечение качества в системе TQM предполагает систему мер, обеспечивающую уверенность потребителя в качестве продукции. При этом существенно возрастает роль человека и обучения персонала. Во взаимоотношениях поставщиков и потребителей большое значение имеет сертификация систем качества на соответствие стандартам ИСО 9000. Потребители активно используют методы оценки поставщиков, публикуют их рейтинги, пытаются работать только с одним поставщиком продукции определенного вида, естественно, с наилучшим.

Большое внимание уделяется также качеству процессов, которые преимущественно отождествляют с качеством 5M:

- *men* — люди (информация, мотивация, квалификация, обучение, трудовой коллектив);
- *machine* — машины (оборудование, инструменты, приспособления);
- *material* — материалы (покупное сырье, детали, полуфабрикаты, комплектующие изделия);
- *method* — метод (система организации, стиль руководства, технология);
- *mileu* — среда (условия работы).

Всеобъемлющее управление качеством представляет собой концепцию, предусматривающую всестороннее, целенаправленное, скоординированное применение систем и методов управления качеством во всех сферах послепродажного обслуживания. Все это — при непосредственном участии руководителей и служащих всех уровней и с эффективным использованием всех технических возможностей.

*Концепция TQM* дает представление только об общих подходах к внедрению в повседневную практику менеджеров всех подразделений системы управления обеспечением и улучшением качества. Каждая страна должна выбрать свой, национальный путь к достижению высокого качества продукции. Мировое сообщество уже испробовало много универсальных методов и мероприятий, использование которых поможет предприятиям Украины во всеобъемлющем управлении качеством. Некоторые из этих методов [18] представлены в табл. 9.

Качество всегда было функцией времени, которая соответствовала требованиям общества и потребителей. В конце XX ст. значительно усилилось влияние общества на деятельность предприятий в рамках движений “зеленых”, консюмеристов, инвайронменталистов и т. д. В результате были созданы *стандарты ИСО 14000, которые содержат требования к системам менеджмента по защите окружающей среды и безопасности продукции*. Сертификация систем качества предприятий, проводящих активную товарно-инновационную политику, на соответствие стандартам ИСО 14000 становится в мире бизнеса не менее популярной, чем соответствие стандартам ИСО серии 9000. Это свидетельствует о том, что



| № п/п | Управление качеством                     | Управление процессом   | Управление персоналом                                     | Управление ресурсом                          |
|-------|--|--|---|--|
| 1     | Определение понятия “качество”           | Стабильность процесса  | Общее обучение качеству                                   | Программа затрат на качество                 |
| 2     | Политика качества                        | Статистические методы контроля                                 | Организация команды и управленцев                         | Показатели контроля исполнения               |
| 3     | Общее обучение персонала качеству        | Возможности процессов  | Организация групп работников                              | Стоимостные показатели                       |
| 4     | Внутренние потребители качества          | Решение технологических проблем                                | Методы и способы мотивации                                | Концентрация ресурсов                        |
| 5     | Создание системы качества на предприятии | Усовершенствование процесса                                    | Связующие звенья в системе качества                       | Улучшение окружающей среды                   |
| 6     | Кружки и группы качества                 | Анализ характера и последствий отказа на стадии проектирования | Теории интенсификации управления и повышения квалификации | Работа по принципу “точно в положенный срок” |

концепции экомаркетинга завладевают все большими группами населения, которые предъявляют серьезные требования к “качеству жизни” вообще.

### **Контрольные вопросы**

1. Современные требования к качеству продукции.
2. Уровни качества.
3. Модель поведения потребителя на рынке.
4. Составляющие концепции качества новой продукции.
5. Показатели качества продукции.
6. Определение научно обоснованного уровня качества новой продукции.
7. Общее руководство и политика в рамках обеспечения качества.

8. Обеспечение качества на этапах проектирования и разработки новой продукции.

9. Обеспечение качества в процессе производства продукции.

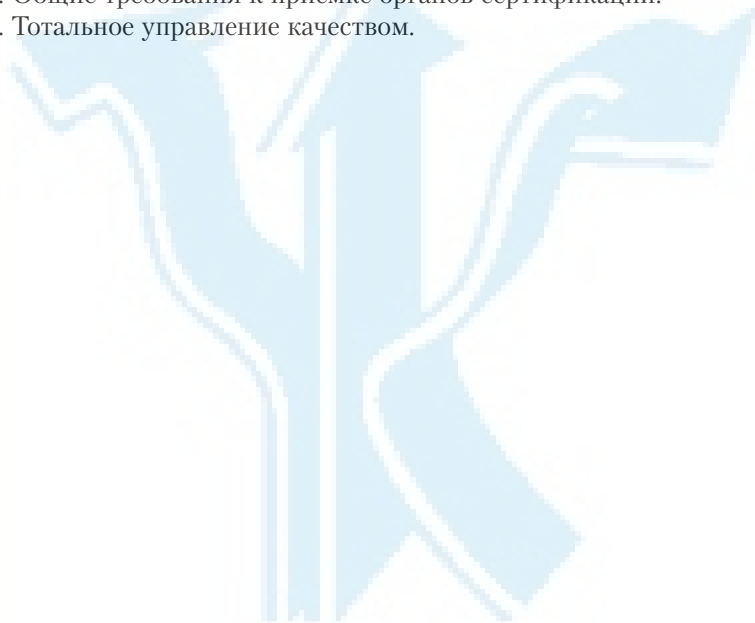
10. Обеспечение качества при монтаже и обслуживании.

11. Основные требования к элементам “петли качества”.

12. Международные стандарты в области сертификации и управления качеством.

13. Общие требования к приемке органов сертификации.

14. Тотальное управление качеством.



МАУП

## **Глава 5. Анализ и оценка риска выведения нового товара на рынок**

### **5.1. Снижение риска товарных инноваций за счет информационного обеспечения**

Большинство стратегических моделей в товарно-инновационной политике фирм построено на риске. Надлежащее информационное обеспечение снижает риск провала при выведении на рынок нового товара. Специалисты по маркетингу рассматривают информацию как ресурс, который обеспечивает стратегически важное преимущество над конкурентами [19].

Многие мировые компании стараются собрать максимум информации о конкурентах. Такие известные инновационные компании, как “Ford”, “Motorola”, “Kodak”, “Gillette”, “Avon”, “Kraft”, “Mitsubishi”, и аудиторские фирмы “Big Six” буквально выслеживают каждый шаг своих конкурентов [19]. Например, компания “Avon” нанимала частных специалистов для исследования отходов, выброшенных конкурентом — компанией “Mary Kay Cosmetics”. Последняя обратилась в суд. Однако “Avon” продемонстрировала видеоленту, где было видно, что мусорный бак “Mary Kay” находится на общедоступной общественной стоянке, а исследование мусора вне территории истца не является противозаконным.

В товарно-инновационной политике предприятия сбор и анализ маркетинговой информации являются основой для разработки инновационных стратегий. Например, лозунг японской компании “Mitsui” гласит: “Информация — жизненный источник компании”.

Сведения о конкурентах и их товарно-инновационной политике можно получить и от клиентов, ведущих дела с конкурентами. Например, сотрудник фирмы “Gillette” сообщил партнеру-посреднику о предполагаемой дате выпуска в США нового одноразового бритвенного станка “Good News”. Посредник тут же позвонил в компанию “Bic” и передал полученную информацию. Благодаря этому “Bic” начала продажу своей новой продукции одновременно с “Gillette”.

Информацию получают от новичков и служащих конкурирующей компании. Например, некоторые компании при наборе служащих на работу особое внимание уделяют тем, кто хотя бы временно работал на конкурентов. Компании часто отправляют своих инженеров на конференции и презентации новых товаров фирм-конкурентов, где они задают, на первый взгляд, невинные вопросы техническому персоналу, демонстрирующему свои инновационные разработки. В США одной из самых распространенных уловок является опрос служащего конкурирующей фирмы по телефону. Основатель компании “ТМА” Джонатан Лакс высказался так: “Важно привлечь служащих низшего звена, так как они знают не меньше своих начальников, однако их редко о чем-то спрашивают”. Секретари, организаторы, операторы, служащие всех рангов украинских предприятий часто неумышленно выдают информацию. Часто разглашение коммерческой информации связано с нарушением законов, или — что хуже — приводит к трагическим последствиям. Люди, получившие хотя бы временно или случайно статус “предателя”, могут быть наказаны неадекватно.

Европейскую автомобильную компанию “Volkswagen” обвинили в том, что она побила американцев их же оружием, когда несколько менеджеров перешли из “General Motors” в “Volkswagen”. После такой хорошо спланированной акции компания “Volkswagen” получила ценные источники информации для формирования своей товарно-инновационной политики.

Несмотря на то, что большинство применяемых исследовательских методов получения информации законно, а некоторые из них считаются исключительно конкурентоспособными, все же многие из них сомнительны в этическом плане.

В информационном блоке следует различать первичные и вторичные данные.

*Первичными данными* считают информацию, впервые собираемую для конкретной цели.

*Вторичные данные* — это сведения, собранные прежде для других целей.

Маркетологи-исследователи, разрабатывая тот или иной вариант стратегии товарно-инновационной политики, обычно начинают со сбора и исследования вторичных данных. Вторичные данные можно получить быстрее и дешевле. Источниками вторичной информации могут быть *внутренние* и *внешние источники*.

Внутренние источники информации включают:

- отчеты о прибылях и убытках;
- балансовые отчеты;
- показатели сбыта продукции;
- финансовые отчеты, представляемые по требованию властей;
- счета-фактуры и учет товарно-материальных ценностей;
- отчеты о предыдущих исследованиях.

Наряду с тщательной оценкой качества полученных вторичных данных инновационные маркетологи должны быть внимательными при сборе первичных данных. При этом необходимо отслеживать их актуальность, объективность, точность и релевантность — т. е. соответствие целям исследования. Часто при сборе первичных данных используют различные методы наблюдения за событиями, ситуациями и, конечно же, за людьми, интересующими маркетолога-исследователя. Например, производители продуктов питания направляют своих исследователей в супермаркеты, на рынки, где можно узнать о ценах на товары конкурирующих торговых марок или о том, как демонстрируется товар розничными торговцами, сколько места занимает новый товар на полках.

Банки подбирают места для своих новых филиалов, собирая информацию о движении транспорта, условиях окружающего района и местах расположения филиалов конкурирующих банков.

Музеи оценивают популярность своих экспонатов по степени износа покрытия пола вокруг них.

Производители новых товаров предварительно проверяют воздействие своей рекламы с помощью приборов, позволяющих замерять движение и длительность остановки глаз, частоту пульса и другие физические реакции.

С развитием информационных технологий стали общедоступными и некоторые источники международной информации. Например, издания ООН включают *“Statistics Yearbook”* — ежегодники, содержащие данные по социально-экономическим показателям.

*“International Trade Statistics Yearbook”* содержит информацию о внешней торговле по странам и основным товарам.

*“Europa Yearbook”* предлагает информацию об истории, политике, населении, экономике и природных ресурсах большинства стран мира, а также данные о крупнейших международных организациях.

*“Political Risk Yearbook”* помещает сведения о политических событиях в зарубежных странах, влияющих на инвестиции США. Здесь содержатся прогнозы по политэкономической ситуации в каждой стране.

В *“International Marketing Data and Statistics”* помещаются статистические данные о состоянии рынка внутри страны, включая информацию о потребительских рынках за пределами США и Европы.

Через компьютерную сеть *Internet* можно получать большие массивы маркетинговой инновационной информации.

Первой большой ассоциацией, предоставляющей разнообразные информационные услуги в рамках компьютерного сервиса, является компания *“I. P. Sharp”* (штаб-квартира — в Торонто), основанная в Канаде в 1964 г. Сейчас это ТНК (транснациональная компания), имеющая 60 отделений в 22 странах [25]. Компания создала самый большой в мире банк статистических данных в разных областях — коммерции, экономике, науке и технике, доступных для широкого круга пользователей международных телекоммуникационных способов связи. Общее количество баз данных (БД) — 100 млн, а количество в них временных рядов (показателей), которые сохраняются, — 50 млн.

В 1976 г. *“I. P. Sharp”* организовала собственную телекоммуникационную сеть *“Ipsanet”*. Эта сеть подключена к действующим сетям: *“Telenet”*, *“Tumnet”*, *“Telepac”*, *“Datex-P”*, *“Patapac”*, РСС и *“Transpac”*, что позволило организовать прямой доступ к данным *“I. P. Sharp”* из 600 городов Канады по таким направлениям, как экономика, энергетика, авиация, страховые операции.

В базах данных *“Bihist”* находятся временные ряды статистических показателей более чем 130 стран, которые определяют динамику их национального дохода, демографического развития, платежные балансы, объемы производства и потребления основных товаров.

База *IFS* содержит статистические данные по международной финансовой деятельности. База *MEI* — статистическую информацию по макроэкономическим показателям стран Европы.

Функцией БД “*Syrundt*” является информационное обеспечение принятия решений в сфере инвестиционной политики. В этой БД сохраняется информация о состоянии инвестиционного климата и степени риска осуществления крупномасштабных деловых операций на рынке товаров.

База *SITC* содержит данные о торговле 3000 товаров.

В базе *WDEBT* имеются данные по финансовой задолженности более чем 100 стран, составленные на основе информации Международного банка реконструкции и развития.

База *ITF* содержит данные о долгах развивающихся стран, база *MRATE* — информацию о состоянии валютных рынков.

База “*Currency*” отслеживает валютно-финансовые курсы ведущих валют.

Кроме статистической информации компания “I. P. Sharp” предоставляет услуги по использованию методов прогнозирования и экономико-математического моделирования и все процедуры статистической обработки информации.

Другим крупным информационным центром является американская компания “*Predicasts*”, основанная в 1970 г. в США (Кливленд, штат Огайо). Ее отделения распространены по всему миру. Компания предоставляет информационные услуги по таким направлениям, как библиография, статистика, программное обеспечение, обучение и повышение квалификации.

Библиотечный отдел центра “*Predicasts*” аккумулирует главным образом первичную информацию по экономическим вопросам.

Отдел статистических публикаций готовит издания экономических прогнозов, которые передаются потребителям как предварительная информация с научной обработкой на основе учета динамики накопления патентных фондов.

“*Predicasts*” с помощью АБД и Internet публикует такие ежемесячные журналы: “*Predicasts Overview of Markets and Technology*”, “*North American Weekly Report*”. Публикуются еженедельно “*Technical Survey*” и “*Marketing ideas*”. Это перечень наиболее интересных маркетинговых изданий, подобных изданий в мире выпускается намного больше.

АБД фирмы “*System Development Corp*” (США) обеспечивает диалоговый поиск информации в 47 БД, содержащих научно-техническую, коммерческую и патентную информацию общим объемом 55 млн документов.

*LC/LINE* представляют библиотечные каталоги Библиотеки конгресса США и Национальной библиотеки Канады начиная с 1973 г. объемом 1700 тыс. документов. Подобная информация содержится в АБД Британской компании “*Pergamon-injoline*”.

Из экономических БД наибольший интерес представляют “*Wowdun & Bradstreet’s who owns whom*”, где содержится справочная и цифровая информация о крупнейших компаниях мира (объем — 25 тыс. документов).

БД *ZLC-ZINC*, “*Lead and Cadmium*” содержат библиографическую и реферативную информацию о Zn, Pb, Cd, Sn начиная с 1975 г. (объем — 28 тыс. документов). Согласно мировым данным, эти виды элементов с 2020 г. попадают в разряд исчезающего сырья.

БД “*Jordans-Jordanwatch*” содержит текущую справочную и цифровую информацию по коммерческой и финансовой деятельности компаний Великобритании (объем — 1600 тыс. документов).

Коммуникационные системы Западной Европы состоят в основном из национальных систем, которые в большинстве случаев выполняют функции региональных и международных. Например, “*International Packet Service*” обеспечивает Великобританию, Барбадос, Бермудские Острова, Канаду, Германию, Израиль, Японию, США; “*Esanet*” — Данию, Италию, Швецию, Марокко, Великобританию; “*Scanet*” — Данию, Финляндию, Норвегию, Швецию.

В границах ЕЭС с 1980 г. работает объединенная кабельная сеть “*Europet*”, которая имеет доступные собственные БД. Например, БД “*Cronos*” содержит библиографические данные по экономическим вопросам.

Кабельные системы получили развитие и в других странах: в Японии — “*Venus*”, в Бразилии — “*Transdata*” и др. Эти каналы связи принадлежат крупным ТНК, они соединяют центральные службы с филиалами и местными сервисными бюро. Информация из БД поступает к местным потребителям непосредственно по прямому каналу связи или через брокеров.

При нерегулярном пользовании услугами информационного рынка необходимо обращаться к брокерам, поскольку использование соб-



ственного терминала или самостоятельный поиск информации намного дороже.

Функции брокеров выполняют дистрибьюторы баз, а также государственные и частные библиотеки. Брокеры предоставляют такие виды услуг, как консультации по телефону, переводы, подборку материалов и др.

Большие АБД по экономической информации функционируют в Германии. Они используют отечественные и зарубежные программные комплексы. Например, система *“Data Trieve”* работает реляционным способом поиска информации и имеет фиксированную длину записи в информационных файлах. Система *“Mimer”* может действовать практически на всех языках программирования, что удобно для объединения программ для разных БД.

В Институте исследования рынков Венгрии разработана АБД *“Golem”*, предназначенная для обслуживания внешнеторговых предприятий. АБД содержит информацию по различным товарным группам: станкам, сельскохозяйственным машинам, робототехнике, кожным изделиям, грузовым автомобилям, обуви. На основе АБД публикуются экспресс-бюллетени, кратко- и среднесрочные прогнозы венгерской экономики по важным товарным рынкам, используя методы экономико-математического моделирования.

Для эффективного использования перечисленных БД Украине необходимо быстрее адаптироваться в мировом информационном пространстве. Маркетинговые службы предприятий, осуществляющих активную товарно-инновационную политику, должны самостоятельно и с государственной помощью осваивать информацию мировых АБД.

Существует большой разрыв между странами с рыночной экономикой и развивающимися. Об этом можно судить хотя бы по количеству телефонных аппаратов на одного человека. В странах “семерки” этот показатель в 16 раз превышает возможности развивающихся стран.

В современных сетях АБД связь между внешними терминалами пользователей идет через космические спутники, радиорелейные каналы и телефонные линии.

Известно, что скоростная передача данных предпочтительнее, чем физическая, через носители памяти. Так, сети кабельных систем США *“Telenet”*, *“ Tymnet”* и др. находятся не только внутри государства, но и далеко за его пределами и обеспечивают межконтинентальную

телекоммуникацию. Эти системы подсоединены к центрам связи Японии, Западной Европы, Австралии и других стран. В отличие от большинства стран, даже развитых, телекоммуникационная сеть в США принадлежит частным компаниям. Развитию этих сетей способствует не только большая территория США, но и лидерство в информационных технологиях.

В России с 1982 г. функционирует *АБД библиографических данных ВИНТИ* (научно-техническая информация), которая обеспечивает диалоговый ретроспективный поиск информации в режиме теледоступа в 50 БД. Общий объем БД — более 5 млн документов, которые пополняются ежемесячно. В их числе библиографическая БД “ЕСО”, содержащая список источников по экономике, науке, демографии, социологии и политологии.

В Украине накоплен немалый опыт формирования и практического использования АБД в области информационного обеспечения прогнозных разработок в сфере внешней торговли. АБД содержит данные о мировых товарных рынках по 40 группам среднегодовых показателей. Каждая такая группа состоит из 20–30 рядов за периоды начиная с 1960 г. Имеется также большой объем статистической информации по международным товаропотокам, торговым балансам рыночных стран, о товарах Чехии и Словакии, которые участвуют в организации мировой торговли, а также представлены данные о товарной и географической структуре внешней торговли Украины со всеми постиндустриальными рыночными державами и посткоммунистическими странами.

## 5.2. Оценка риска патентной чистоты нового товара

Проверка вновь разработанного продукта на так называемую патентную чистоту — важное условие избежания риска провала принятой стратегией товарно-инновационной политики предприятия. В Украине и других странах — членах Всемирной организации интеллектуальной собственности *непатентовладельцам запрещено*:

- изготавливать, предлагать к продаже, применять, сохранять в указанных целях и ввозить изделие, охраняемое патентом или изготовленное по запатентованной технологии;
- применять технологию, охраняемую патентом, или предлагать ее для применения в Украине;

- применять товарный знак изделий и услуг, для которых он зарегистрирован, или похожее на него обозначение на упаковке товаров, в рекламе, печатных изданиях, на выставках, во время показа экспонатов на выставках и ярмарках, проводимых в Украине, в проспектах, счетах, на бланках иной документации.

*Патентная чистота* — юридическое свойство разработанных товаров или услуг, заключающееся в том, что эти разработки могут быть свободно использованы в данной стране без нарушения действующих на ее территории патентов. Вместе с тем патентная чистота — понятие конкретное, устанавливаемое в отношении конкретной страны и на конкретный период времени. Например, на сегодняшнюю дату какой-то товар не обладает патентной чистотой в Украине, но может стать таковым, когда истечет срок действия соответствующего, например, германского патента.

С целью определения патентной чистоты разрабатываемой инновационной продукции (товара, услуги, технологии и т. д.) патентно-лицензионному бюро предприятия необходимо проводить тщательные патентные исследования в рамках общих маркетинговых исследований. *Основными задачами специалистов-патентоведов и маркетологов*, занимающихся такими исследованиями, являются:

- обнаружение действующих патентов, даже тех, которые имеют, на первый взгляд, отдаленное отношение к инновационным решениям, используемым в разрабатываемой продукции;
- проведение сопоставительного анализа и составление заключения о патентной чистоте продукта или об отсутствии таковой;
- разработка мероприятий, позволяющих обходить мешающие патенты.

Эти задачи приходится решать не только при разработке нового продукта в Украине, но и при ввозе различных продуктов из-за границы, например комплектующих к разрабатываемому предприятием изделию. Если по каким-либо обстоятельствам или причинам не удалось проверить патентную чистоту, в результате чего оказались нарушенными исключительные права патентовладельца товарного знака, процесса, устройства и т. д., то в этом случае не следует доводить дело до суда. Дешевле компенсировать материальный или моральный ущерб лицу, право которого на интеллектуальную собственность защищено законом (патентом).

Еще один распространенный прием в зарубежной практике — подача ответчиком встречного иска о признании патента, по которому возникла тяжба, недействительным. Размеры ущерба в результате нарушения прав патентовладельца суд устанавливает на основе принципа состязательности: чья сторона приведет в суде больше убедительных аргументов, та и выигрывает. Чтобы участвовать в таких “состязаниях”, необходимо иметь в наличии ресурсы (страховки, специальные фонды, рисковый капитал).

Патентно-лицензионная работа — важнейшая составляющая товарно-инновационной политики предприятия. Успешный бизнес невозможен без эффективной патентно-юридической службы маркетингового комплекса предприятия.

### **5.3. Анализ экономической целесообразности выпуска новой продукции**

*Анализ экономической целесообразности выпуска новой продукции базируется на анализе потенциального спроса и возможного предложения товаров-новинок.* Необходимы полные данные о таких материальных возможностях предприятия, как производственные мощности и вероятная рентабельность необходимых инвестиций. Учитывается также возможный период рыночной жизни товара и влияние на него факторов моды или технического старения. Отдельно изучается возможная прибыль из прогнозируемой доли рынка. Прибыль эта может быть вычислена по формуле [18]

$$Q = (P - C) \cdot g, \quad (9)$$

где  $Q$  — прибыль предприятия, ожидаемая от продаж товаров-новинок;  $P$  — вероятная цена продажи единицы продукции (услуги);  $C$  — вероятная себестоимость единицы продукции (услуги);  $g$  — вероятные объемы реализации продукции (услуг).

Ожидаемую прибыль необходимо сопоставить с запланированными капиталовложениями на создание нового товара и его внедрение на рынок. Это позволит определить вероятную окупаемость капиталовложений ( $K$ ) и сравнить ее с минимально допустимой для предприятия эффективностью капиталовложений ( $E_n$ ). Если предприятие намерено инвестировать инновации за счет собственных средств, то  $E_n$  должна быть как минимум выше ставки процентов на

депозиты ( $B$ ), которая сложилась на рынке займа. В случае привлечения инвестиционных кредитов необходимо к уровню минимальной эффективности прибавить процент на кредит ( $r$ ). С учетом приведенных обозначений вся сопоставляемая цепочка будет иметь вид:

$$\frac{Q}{K} \geq E_n; \quad (10)$$

$$E_n \geq B \quad (11)$$

или

$$E_n \geq B + r. \quad (12)$$

Следует учесть, что норматив эффективности капиталовложений на каждом конкретном предприятии свой и определяется главным образом его экономической деятельностью, важным компонентом которой является стратегия товарно-инновационной политики предприятия за данный период времени.

Большие трудности на этапе планирования продукции связаны с определением вероятной цены на новый товар. Цену в этом случае определяют с помощью методов корреляционного и регрессивного анализа, а также параметрических методов и методов определения цены с применением показателей конкурентоспособности товара-новинки. В отечественной практике достаточно апробирована методика определения цены товара по ценам и параметрам базовых изделий. Обычно под параметрическим рядом понимают функционально однородные изделия, имеющие одинаковое назначение и отличающиеся только количественной величиной главных или вспомогательных параметров. Главные параметры отражают важнейшие потребительские характеристики и показатели назначения товаров определенного типа. На протяжении длительного времени эти характеристики могут не зависеть от конструктивных модификаций или технологических улучшений, от уровня обновления материалов или взаимозаменяемости узлов изделия. Например, главными параметрами легковых автомобилей являются мощность двигателя и расход горючего, а у телевизоров — размер диагонали кинескопа и количество каналов приема.

Простейший способ *параметрического ценообразования* — определение цены товара по одному или нескольким полностью аналогичным или взаимозаменяемым изделиям. Распространенной разно-

видностью параметрических методов ценообразования является способ определения цены нового товара на основе его главного параметра [18]. Многочисленными исследованиями установлено, что для большинства товаров производственно-технологического назначения зависимость цены товара от его главного параметра выражается степенной функцией вида:

$$Y = aX^n, \quad (13)$$

где  $Y$  — соотношение цен;  $X$  — соотношение главного параметра изделия;  $a$  — свободный член уравнения;  $n$  — показатель степени ( $0 < n < 1$ ).

Этот упрощенный метод применяется лишь для определения ориентировочного значения цены.

Для наукоемких товаров-новинок с большой долей технических инноваций в продукте применяют другие методы. Чтобы установить количественную зависимость между ценой технических нововведений и их потребительной ценностью, используют преимущественно методы математической статистики и прежде всего регрессивный анализ. Для реализации этого метода собирают исходный статистический материал относительно технико-экономических параметров и цен на аналоги инновационного продукта. В дальнейшем на основе анализа собранных данных составляют аналитическое уравнение, характеризующее связь между ценой ( $\Pi$ ) (зависимая переменная по результирующему признаку) и технико-экономическими параметрами ( $\Pi$ ) (независимые переменные по факторным признакам). В общем виде эта зависимость имеет вид:

$$\Pi = f(\Pi_1, \Pi_2, \dots, \Pi_n). \quad (14)$$

При подстановке в уравнение соответствующих значений  $\Pi_1, \Pi_2, \dots, \Pi_n$  получим средний уровень цены.

Особое значение в процессе экономического анализа имеет позиционирование нового товара. С этим понятием связывают систему критериев для определения места товара-новинки относительно других товаров, которые уже определились на рынке. Определяют при этом характерные особенности товара, отличающие его от конкурентов-аналогов, а также возможности создания у потенциальных покупателей стимулов для его приобретения.

*Все компоненты анализа в совокупности позволяют принять решение относительно создания и выпуска нового товара. Соотношения уровней конкурентоспособности нового товара и товара-аналога также могут служить основой для предварительного расчета цены товара-новинки.*

Создание нового товара невозможно без инвестиций, осуществляемых в данный период времени с целью получения отдачи в последующем периоде. Оценка эффективности инвестиций осуществляется с учетом дисконтирования потока доходов и затрат.

Обычно при создании нового товара предприятие разрабатывает бизнес-план, который представляет собой программу деятельности предприятия на текущий (один год) и перспективный (два – пять лет) периоды. Разработка бизнес-плана осуществляется в три этапа:

- 1) маркетинговое изучение рынка;
- 2) формирование целей и задач производственной и коммерческой деятельности с учетом маркетинговых исследований рынка;

- 3) разработка основных разделов плана:

- титульный лист;
- вводная часть или резюме проекта;
- анализ положения дел в отрасли;
- сущность проекта;
- производственный план;
- план маркетинга;
- организационный план;
- риск проекта;
- финансовый план.

Служба маркетинга, разрабатывая план, взаимодействует практически со всеми подразделениями предприятия. Она должна установить приоритеты качества нового товара, определить его потребительные свойства и их соответствие требованиям потребителей, изучить емкость рынка в текущем и перспективном периодах, выявить основные формы и методы сбыта товара, потенциальные возможности конкурентов, оценить степень риска получения валового и чистого дохода предприятия. В этом плане инновацией с позиций маркетинга может быть начало продажи товара известного, но не реализовавшегося данной маркетинговой службой или начало реализации нового товара (услуги).

## 5.4. Математическое определение риска провала нового товара

Исследованиями провала новых товаров на рынке выявлены такие соотношения *основных причин* (факторов), которые проранжированы по степени значимости:

- ошибочная оценка спроса — 25 %;
- дефекты товара — 18 %;
- слабая реклама — 12 %;
- завышенная цена — 12 %;
- противодействие конкурентов — 12 %;
- неудачное время выхода на рынок — 11 %;
- нерешенные производственные проблемы — 10 %.

В качестве меры риска могут приниматься величины вероятности, дисперсии, среднеквадратического отклонения и другие показатели, отражающие невозможность достижения намеченного результата и рассчитываемые с помощью ряда специальных математических моделей.

Одним из распространенных методов определения прогнозных величин и риска является *метод “Патерн”* [14]. При этом риск определяется в несколько этапов.

1. Составляют исчерпывающий перечень простых факторов риска (гр. 2, табл. 10).

2. Назначают приоритет в баллах для каждого из факторов риска по степени их значимости (гр. 3, табл. 10).

3. Объединяют в группы факторы с одинаковыми приоритетами. Каждой группе начиная с первой присваивают номер в порядке убывания приоритета факторов риска.

4. Определяют удельный вес группы и каждого фактора риска в такой последовательности:

- удельный вес группы факторов с минимальным приоритетом  $W_k$  вычисляют по формуле

$$W_{k=m} = 2 : [m(f + 1)], \quad (15)$$

где  $k$  — номер группы факторов,  $k = 1, 2, \dots, 6$ ;  $m$  — количество групп;  $f$  — отношение приоритета первой группы к  $m$ -й;

- удельный вес остальных групп факторов определяют по формуле

$$W_k = W_m [f(m - k) + k - 1] : (m - 1); \quad (16)$$

- удельный вес  $i$ -го фактора в  $k$ -й группе вычисляют по формуле



$$W_{ik} = W_k : n_k, \quad (17)$$

где  $n_k$  — количество факторов в  $k$ -й группе.

5. Рассчитывают ожидаемую величину риска получения негативного результата по формуле

$$R = \sum_{i=1}^N W_i P_i, \quad (18)$$

где  $N$  — общее количество простых факторов риска;  $P_i$  — вероятность проявления  $i$ -го фактора.

Значение  $P_i$  чаще всего определяется методом экспертных оценок. При этом каждому эксперту предоставляется перечень простых факторов риска и предлагается оценить вероятность их наступления, руководствуясь следующей шкалой:

- 25 — проявление фактора маловероятно;
- 50 — возможность риска и его отсутствие равновероятны;
- 75 — фактор риска, скорее всего, проявится;
- 100 — проявление фактора достоверно.

Степень согласованности экспертных оценок проверяется по соответствующим методикам.

*Пример.* Рассчитать риск получения намеченной прибыли на основе данных о факторах риска (табл. 10).

Таблица 10

Исходные данные для расчета риска

| № п/п | Фактор риска                         | Приоритет, баллов | Оценка вероятности | Проявление фактора        |
|-------|--------------------------------------|-------------------|--------------------|---------------------------|
| 1     | 2                                    | 3                 | 4                  | 5                         |
| 1     | Неустойчивость                       | 100               | 50                 | Снижение спроса           |
| 2     | Неплатежеспособность потребителей    | 100               | 25                 | Снижение продаж           |
| 3     | Рост налогов                         | 50                | 100                | Уменьшение чистой прибыли |
| 4     | Снижение цен у конкурента            | 50                | 75                 | Снижение цены             |
| 5     | Появление альтернативного продукта   | 20                | 25                 | Снижение спроса           |
| 6     | Увеличение производства у конкурента | 20                | 50                 | Снижение продаж или цены  |

*Алгоритм решения.*

1. Исходя из оценок (баллов) приоритетов факторов риска (табл. 10) последние объединяют в три группы ( $m=3$ ): факторы 1 и 2 – первая группа, факторы 3 и 4 – вторая группа, факторы 5 и 6 – третья группа.

2. Определяют отношение значимости факторов риска (гр. 3 табл. 10) первой группы к третьей:  $f=100:20=5$ .

3. Удельный вес группы с минимальной значимостью факторов рассчитывают по формуле (15)

$$W_3 = 2 : [3 \cdot (5 + 1)] = 2/18 \text{ (по } 1/18 \text{ для факторов 5 и 6).}$$

4. Удельный вес остальных групп рассчитывают по формуле (16)

$$W_2 = \frac{2}{18} [5 \cdot (3 - 2) + 2 - 1] : (3 - 1) = 6/18 \text{ (по } 3/18 \text{ для факторов 3 и 4);}$$

$$W_1 = \frac{2}{18} [5 \cdot (3 - 1) + 1 - 1] : (3 - 1) = 10/18 \text{ (по } 5/18 \text{ для факторов 1 и 2).}$$

5. Определяют удельный вес простых факторов и величины рисков с округлением до целого в большую сторону (гр. 2 и 4 табл. 11).

Величину  $R$  можно трактовать как ожидаемую вероятность (в процентах или баллах) совместного проявления всех простых факторов риска, а значения последней колонки табл. 11 – как “вклад” каждого из факторов в расчетную ожидаемую величину. Если величина “вклада” какого-либо фактора превышает 10 баллов, то риск признают существенным и необходима разработка мероприятий, направленных на снижение вероятности проявления данного фактора риска (в рассмотренном примере – факторы 1, 3 и 4). Результаты расчета риска оформляют в виде таблицы.

## Результаты расчета риска

| Номер простого фактора риска | Удельный вес фактора $W_i$ | Оценка вероятности $P_i$ , баллов | Величина риска $W_i P_i$ , баллов |
|------------------------------|----------------------------|-----------------------------------|-----------------------------------|
| 1                            | 2                          | 3                                 | 4                                 |
| 1                            | 5/18                       | 50                                | 14                                |
| 2                            | 5/18                       | 25                                | 7                                 |
| 3                            | 3/18                       | 100                               | 17                                |
| 4                            | 3/18                       | 75                                | 13                                |
| 5                            | 1/18                       | 25                                | 2                                 |
| 6                            | 1/18                       | 50                                | 3                                 |
| Всего                        | 1,0                        |                                   | $R = 56$                          |

**Контрольные вопросы**

1. Информационное обеспечение товарных инноваций.
2. Мировые информационные центры экономической информации.
3. Оценка риска патентной чистоты нового товара.
4. Экономическая целесообразность выпуска новой продукции.
5. Понятие о параметрическом ценообразовании.
6. Цель функционально-стоимостного анализа.
7. Основные факторы провала новых товаров на рынке.
8. Определение производных величин рыночного риска новых товаров (метод “Патерн”).
9. Перечень простых факторов риска.
10. Расчет ожидаемой величины риска получения негативного результата методом экспертных оценок.

## **Глава 6. Стратегии ценообразования в товарно-инновационной политике**

### **6.1. Стратегии классического ценообразования**

Предприятие должно не просто устанавливать цену на новые товары, а создавать целостную систему ценообразования. Эта система должна охватывать цены на различные ассортиментные группы товаров, учитывать рыночные ситуации и потребности покупателей, а также изменение конкурентной среды. На принятие решений о ценообразовании влияет сложная совокупность всех факторов внешней среды и конкурентного окружения.

По мере перехода из одного этапа ЖЦТ на другой должна изменяться стратегия ценообразования. Особо ответственным является этап продвижения нового товара на рынок. Подходы к установлению цены в этом случае должны быть различными, в зависимости от того, какой продвигают товар: товар-имитатор, совершенно новый товар, защищенный патентом, или товар, не имеющий аналогов.

Предприятие, разрабатывающее новый товар-имитатор, часто сталкивается с проблемой его позиционирования. Возникает необходимость принятия правильного решения о позиционировании относительно товаров-конкурентов по основным показателям: качеству и цене.



Рис. 10. Четыре стратегии позиционирования цены нового товара

Известны четыре типа стандартных стратегий позиционирования цены (рис. 10 [19]).

1. *Стратегия премиальных наценок* используется в случаях, когда предприятие производит высококачественный товар и может назначить самую высокую цену.

2. *Стратегия экономии* — противоположна первой стратегии, используется в случаях производства товаров невысокого качества и продажи их по низкой цене.

Эти две стратегии могут сосуществовать в рамках одного и того же рынка до тех пор, пока в него входят, по меньшей мере, две различные группы покупателей, для одной из которых основным фактором является качество, а для другой — цена.

3. *Стратегия повышенной ценностной значимости* — один из атакующих приемов, направленных против конкурентов, использующих стратегию премиальных наценок. Например, ведущая сеть бакалейных магазинов Великобритании всегда использует девиз: “Хорошая еда дешевле в “Sainsbury’s”. Если это соответствует действительности, и покупатели, ориентирующиеся прежде всего на качество товара, верят компании, они приобретут товар в магазине компании “Sainsbury’s” и сэкономят деньги.

4. *Стратегия завышенной цены* предполагает завышение цены на товар по отношению к его качеству. Однако со временем потребители, скорее всего, поймут, что их “надули”. Они не станут приобретать этот товар и, жалуясь другим на его низкое качество, будут влиять на их выбор, поэтому данной стратегии следует избегать.

## 6.2. Стратегии установления цен на новые товары

В современных условиях применяются *шесть* основных *ценовых стратегий* для успешного продвижения новых изделий и услуг на рынке:

- 1) *“снятие сливок”*, т. е. установление с самого начала продвижения на рынке нового продукта высокой цены на него в расчете на тех потребителей, которые готовы купить его по любой цене;
- 2) *цена внедрения нового продукта на рынок*. При таком подходе устанавливается цена значительно ниже цены имеющихся на рынке аналогов, с тем чтобы как можно большему числу потенциальных потребителей дать возможность ознакомиться с достоинствами новинки и привлечь к продукту внимание на рынке;
- 3) *“психологическая” цена* — цена, устанавливаемая чуть ниже какой-нибудь круглой суммы с целью привлечения внимания потребителя к товару и создания иллюзии более низкой цены;
- 4) *цена лидера отрасли* — это цена, которая устанавливается в соответствии с уровнем цен, поддерживаемым главным конкурентом или фирмой, имеющей наиболее высокий имидж, престиж торговой марки на рынке;
- 5) *цена с возмещением издержек производства и обращения*, т. е. предложение на рынок нового продукта по цене фактических издержек по его выпуску и продвижению на рынке;
- 6) *цена престижа*, т. е. цена на изделие или услугу высокого качества, обладающие какими-то уникальными или непревзойденными свойствами, изначально ориентированными на наиболее доходные и высокооплачиваемые слои населения.

Выбор ценовой стратегии зависит от отрасли или сферы хозяйственной деятельности, жесткости конкуренции на рынке, репутации предприятия или фирмы, качества и глубины проведенного анализа рынка и других факторов.

Стратегию *“снятие сливок”* обычно используют ведущие фирмы в таких случаях:

- при выходе на рынок с принципиально новыми изделиями, не имеющими близких аналогов, которые находятся как бы на начальных этапах “жизненного цикла”;

- при формировании нового рынка;
- при работе на такой сегмент рынка, где спрос не зависит от динамики цен.

Использование этого подхода к установлению цены на товар оправдано в том случае, если существует какая-либо гарантия того, что в ближайшее время на рынке не будет конкуренции. Это возможно, когда новые продукты защищены патентами, базируются на крупных изобретениях или результатах крупномасштабных и потому дорогостоящих НИОКР, а также в тех случаях, когда слишком высокими для конкурентов оказываются издержки освоения нового рынка (реклама и другие средства продвижения изделий к потребителям), когда необходимые для производства нового продукта сырье, материалы и комплектующие изделия имеются в ограниченном количестве или слишком трудным оказывается сбыт новых продуктов. Устанавливая высокие цены на такого рода изделия, предприятия-изготовители, в сущности, пользуются своей монополией (как правило, временной) на них. При этом сущность политики предприятия — максимизировать краткосрочную прибыль до тех пор, пока новый рынок не стал объектом конкурентной борьбы.

Традиционно маркетинг продукции, реализуемой с целью “снятия сливок” на рынке, проводят для выяснения следующих вопросов:

- существует ли на рынке близкий аналог изделия;
- на какой сегмент рынка должен быть ориентирован новый продукт;
- потребности каких групп людей (первоначально это сравнительно небольшой круг потребителей) удовлетворяет это изделие;
- финансовые возможности этих потребителей;
- сколько они готовы заплатить за новое изделие.

Обычно применяют различного рода опросы и интервьюирование потребителей, но сегодня этого уже недостаточно. В рамках маркетинга такой продукции необходимо узнать, в каких видах дополнительных услуг (по ремонту, техническому и другому послепродажному обслуживанию) нуждаются потенциальные потребители; какие параметры нового изделия следует доработать и усовершенствовать (не обязательно по техническим параметрам, скорее всего, по лучшему приспособлению к индивидуальным особенностям конкретного пользователя, т. е. по удобству в эксплуатации); какие льготы (напри-

мер, относительно поставки новых моделей) будут у потребителя такой продукции в будущем и т. п. А главное — важно учитывать, что только при таком, в высшей степени заботливом и предупредительном отношении к себе производителя, потребитель будет готов заплатить за новый продукт высокую цену, обеспечивающую Вашему предприятию “снятие сливок” на рынке.

*Цена внедрения нового продукта на рынок.* Преднамеренно низкая по сравнению с доминирующим на рынке уровнем цена — своего рода плата за внедрение нового продукта на рынок. В ряде ситуаций такой подход к ценообразованию может быть продиктован стремлением предприятия увеличить свою долю на рынке. Обычно к этому подходу прибегают предприятия-аутсайдеры на данном, уже сформированном рынке. Только так они могут добиться для себя сравнительных преимуществ в конкурентной борьбе, привлечь к себе и своей продукции внимание потребителей. Руководству предприятия, решившему путем установления низких цен на новые изделия проникнуть на рынок, нужно быть полностью уверенным в том, что конкуренты не смогут быстро прореагировать на такое снижение цен и существенно снизить цены на свои изделия. Это является непременным условием для успешного продвижения нового продукта на рынке в рамках данного подхода к ценообразованию.

Одним из наиболее ярких примеров использования данного вида ценообразования является опыт внедрения японскими производителями компьютерных принтеров (печатающих устройств для ЭВМ) на рынок США в 80-е годы. На протяжении 70-х годов здесь доминировали американские фирмы. В 1979 г. в США не было продано ни одного принтера японского производства. Сегодня доля японских производителей превышает 75 %. А случилось это так. В начале 80-х годов такие японские компании, как “Рикоч”, “Окидэйта”, “Шинсу” и “Сейко”, не производившие принтеров и не оперирующие на данном рынке, но имевшие большой опыт в изготовлении изделий точной механики, решили освоить рынок США. С самого начала они поставили перед собой цель продавать принтеры, аналогичные американским моделям, по цене ниже 2500 дол. за штуку. В сочетании с высоким качеством и быстрым исполнением заказов этот подход принес ожидаемые результаты. Японские фирмы сегодня, по сути, контролируют американский рынок по данному виду изделий, предлагая потребителям широкий ассортимент принтеров по цене ниже 1000 дол. за штуку.



С финансовой позиции положение предприятия, использующего данный подход в стремлении получить свою долю рынка или расширить ее, может характеризоваться как увеличением массы прибыли и дохода на вложенный капитал, так и значительным падением рентабельности. Поэтому при использовании намеренно низких цен руководство предприятия должно как можно точнее рассчитать все возможные последствия такой рыночной стратегии для своего финансового положения. В любом случае степень риска остается достаточно высокой.

*“Психологические” цены* — это цены, сниженные на какую-нибудь небольшую величину относительно круглой суммы. Естественно, что в каждом конкретном случае предприятие-производитель должно устанавливать “психологически” привлекательную цену на свое изделие исходя из собственного опыта. Обычно такая цена устанавливается несколько ниже доминирующей на рынке цены на аналогичные виды продуктов и одновременно чуть-чуть ниже определенной круглой суммы (т. е. сумм, кратных 10, 100, 1000 и т. д.). Такое символическое снижение цены относительно круглой суммы может быть на 1 цент или 1 дол. Однако зарубежный опыт показывает, что необходимый психологический эффект достигается тогда, когда снижение составляет 2–3 цента или 2–3 дол. В США, например, исследование, проведенное известной торговой фирмой “Сиарз”, показало, что цифра “7” на ценниках производит больший эффект на потребителей товаров повседневного спроса, чем “9”.

Данный подход к ценообразованию на новые изделия и виды услуг оправдан при соблюдении следующих условий:

- предприятие должно остановить свой выбор на каком-то одном изделии (или модели), специально предназначенном для быстрого продвижения на рынке и повышения престижа предприятия в глазах потребителей (поэтому “психологические” цены иногда называют еще специальными, установленными по особому предложению предприятия-производителя);
- новое изделие должно быть хорошо разрекламировано, выставлено в витринах магазинов (или на стекле витрин магазинов должны быть красочные плакаты, сообщающие о цене на изделие), снабжено этикеткой, на которой четко указана специально установленная цена.

*Цена лидера на рынке или в отрасли.* Использование этого подхода в ценообразовании на новую продукцию вовсе не предполагает ус-

тановления цены на новые изделия предприятия в строгом соответствии с уровнем цен ведущей компании на рынке. Речь здесь идет только о том, чтобы учитывать политику цен лидера в отрасли или на рынке. Цена на новое изделие может отклоняться от цены компании-лидера, но только в пределах, которые определяются качественным и техническим превосходством продукции предприятия над изделиями ведущих фирм на рынке. И чем меньше отличий в новых изделиях предприятия по сравнению с большинством предлагаемых на конкретном рынке продуктов, тем ближе уровень цен на новые изделия к “стандартам”, устанавливаемым лидером отрасли.

Есть и другие обстоятельства, предопределяющие необходимость использования такого подхода к ценообразованию. Если предприятие выступает как сравнительно небольшой (по доле рынка или по объему продаж данного вида продукции) производитель на рынке, то ему лучше всего устанавливать цены по аналогии с ценами на изделия ведущих компаний отрасли. В противном случае крупные производители вынуждены будут объявить “войну цен” и, пользуясь своими преимуществами в объемах производства, опираясь на мощную сбытовую сеть (как собственную, так и базирующуюся на долговременных отношениях с торговыми посредниками), неминуемо вытеснят предприятие-аутсайдера с рынка.

*Цена с возмещением издержек производства* обычно определяется по формуле

$$\Pi = C + A + P(C + A), \quad (19)$$

где  $\Pi$  — цена нового продукта;  $C$  — фактические издержки производства;  $A$  — общие, административные расходы и расходы по реализации;  $P$  — средняя норма прибыли на данном рынке (отрасли).

Наиболее распространенной сферой использования данного подхода к ценообразованию является работа по государственным заказам, особенно по созданию новых систем оружия. Даже в рамках федеральной контрактной системы США, хозяйственный механизм которой изначально ориентирован на максимальное использование потенциала рынка для целей удовлетворения потребностей государства, при выполнении заказов министерства обороны США на создание новых видов военной техники применяются контракты с возмещением издержек производства подрядчику. Такие контракты предусматривают возмещение фирме — изготовителю новой военной

техники всех видов расходов, связанных с производством и поставкой, а также получение прибыли на среднем по отрасли уровне.

Данный подход к ценообразованию широко используется также в строительстве, где в условиях рыночной экономики положения контрактов на сооружение крупных и сложных объектов регламентируются специальными процедурами, установленными государством. Цены с возмещением издержек производства используются также при выпуске технически сложных изделий, базирующихся на результатах крупномасштабных исследований фундаментального характера, уникальной и мелкосерийной продукции, когда общие расходы по созданию нового продукта не могут быть рассчитаны заранее с известной достоверностью, когда слишком велика неопределенность в достижении конечного результата, когда проект разработки и производства нового продукта проходит серию удач и провалов в ходе своей реализации.

Данный подход к ценообразованию противоречит принципам функционирования рыночной экономики и применим только там, где государство или бизнес вынуждены сознательно идти на ограничение рыночных регуляторов: соотношения спроса и предложения. Крупные компании обычно используют эту ценовую стратегию по отношению к своим производственным отделениям.

*Цена-престиж.* Такого рода цены устанавливаются на престижные товары, предметы роскоши (например, высококачественные парфюмерные изделия), изделия известных фирм, обладающие особыми качествами (например, французские марочные вина или аспирин американской фирмы “Байер”, который стоит в пять раз дороже, чем обычный аспирин в аптеках США, благодаря своей более тонкой очистке). В таких случаях потребитель обычно готов платить высокую цену и даже покупать только по цене не ниже определенного уровня (гарантирующего соответствующее качество), что, в общем-то, противоречит логике чисто экономического мышления.

Чтобы установить такие цены, предприятию необходимо, во-первых, быть абсолютно уверенным в репутации своих изделий и престиже марки, во-вторых, точно знать, что у товаров-аналогов нет особых качеств, присущих предлагаемому изделию, за которые потребители готовы переплачивать.

Все рассмотренные подходы в сфере ценообразования ставят своей целью повышение конкурентоспособности товаров предприятия или

фирмы, эффективное продвижение нового продукта на рынке. При формировании ценовой политики важно проанализировать всю систему возникающих при этом взаимосвязей и взаимозависимостей.

Успешному применению низких цен сопутствуют такие условия:

- рынок должен быть очень чувствительным к ценам, тогда установление низкой цены приводит к его значительному расширению;
- по мере увеличения объема продаж затраты на производство и распределение продукции должны снижаться;
- низкая цена должна помочь избежать конкуренции, в противном случае ценовое преимущество может оказаться лишь временным.

### **6.3. Стратегии ценообразования в рамках товарной номенклатуры**

Если новый товар является частью товарной номенклатуры, необходимо применять стратегии, отличные от тех, которые используются при установлении цены на отдельно взятый товар. В подобных случаях предприятию требуется определить ряд цен, используя которые оно могло бы добиться максимизации прибыли, получаемой от продажи всей товарной номенклатуры в целом. Сложность ценообразования при этом состоит в том, что спрос и затраты на производство различных товаров, входящих в номенклатуру, взаимосвязаны, и, кроме того, различные товары отличаются по уровню своей конкурентоспособности. Рассмотрим детально пять типов стратегий ценообразования в рамках товарной номенклатуры (табл. 12).

*Установление цен в рамках товарного ассортимента.* Как правило, компании разрабатывают не отдельное новое изделие, а ряд изделий, составляющих ассортиментную группу товаров. Например, компания “Merloni’s” продает “Indesit”, “Ariston” и “Scholte”, причем цена и престиж каждой последующей торговой марки возрастает. Ряд бытовых приборов “Indesit” и “Ariston”, от стиральных машин до морозильных камер, охватывает первые два ценовых диапазона, а “Scholte” продает дорогое встроенное оборудование для кухонь. Компания “Kodak” предлагает не один тип фотопленки, а ассортимент фотопленок, включающий обычную фотопленку “Kodak”, дорогую фотопленку “Kodak Royal Gold” для получения высококачественных снимков и недорогую

фотопленку марки “Funtime”, не уступающую по качеству лучшим маркам. Каждая марка фотопленки выпускается в различных форматах и различной светочувствительности. При установлении цен в рамках товарного ассортимента руководство предприятия должно принять решение о ступенчатом дифференцировании цен на разные товары, образующие ассортиментную группу.

Таблица 12

**Стратегии ценообразования в рамках товарной номенклатуры**

| № п/п | Стратегия установления цен        | Содержание стратегии   |
|-------|-----------------------------------|--|
| 1     | В рамках товарного ассортимента   | Установление ценовых интервалов между товарами, входящими в ассортиментную группу                                  |
| 2     | На дополняющие товары             | Установление цен на дополняющие изделия или вспомогательные принадлежности, продаваемые вместе с основным изделием |
| 3     | На обязательные принадлежности    | Установление цен на принадлежности, которые подлежат использованию вместе с основным изделием                      |
| 4     | На побочные продукты производства | Установление цен на малоценные побочные продукты производства с целью избавиться от них                            |
| 5     | На товарные наборы                | Установление цен на наборы товаров, продаваемых вместе как одно целое  |

При установлении ценовой ступеньки каждого уровня необходимо учитывать разницу в себестоимости входящих в группу товаров, оценку потребителями их различных свойств, а также цены товаров фирм-конкурентов. Если разница в цене между двумя соседними моделями ассортимента невелика, покупатели, как правило, будут приобретать более совершенную модель. Если при этом разница в себестоимости соседних моделей меньше, чем ценовой разрыв между ними, это приведет к увеличению доходов компании. Если ценовой разрыв между соседними моделями ассортимента велик, покупатели чаще всего будут приобретать менее совершенную модель.

Во многих сферах торговли при установлении цен на товары ассортимента продавцы пользуются четко установленными ценовыми ориентирами. Так, магазины звукозаписи могут продавать компакт-диски по четырем уровням цен: на уровне себестоимости, на среднем, нормальном и высоком. Потребитель, возможно, свяжет качество звукозаписи (от низкого до высокого) с этими четырьмя ценовыми ориентирами. Даже если эти цены немного вырастут, люди будут покупать компакт-диски по предпочитаемому ценовому ориентиру. Задача продавца заключается в том, чтобы выявить ощущаемые потребителем качественные различия товаров, которые оправдывают разницу в ценах.

*Установление цен на дополняющие товары.* Многие компании, предлагающие наряду с основным новым товаром дополнительные или вспомогательные изделия, используют стратегию установления цен на дополняющие товары. Например, покупатель автомобиля может заказать дополнительно стеклоподъемники с электроприводом, систему управления маршрутом поездки и радиоприемник с проигрывателем компакт-дисков. Установление цен на эти дополняющие товары — довольно сложная задача. Автомобильной компании прежде всего предстоит решить, какие компоненты необходимо включить в качестве стандартного оборудования (тогда их стоимость войдет в исходную цену автомобиля), а какие предложить как дополняющие. Базовые автомобили компании BMW не полностью укомплектованы. Обычно 318-я модель BMW стоит 40 тыс. немецких марок, однако покупатель должен дополнительно оплатить радиоприемник (цены различные), стеклоподъемники с электроприводом (700 DM), сдвигающуюся панель в крыше автомобиля (1800 DM) и сигнализацию (1100 DM). Основная модель лишена стольких удобств, что большинство покупателей отказываются от нее. Они либо платят за дополнительное оборудование, либо покупают улучшенную версию. Однако в последнее время американские и европейские производители автомобилей были вынуждены последовать примеру японских производителей и стали оснащать базовую модель многими полезными устройствами, которые раньше продавались только дополнительно. Теперь рекламируемая цена — это цена хорошо оснащенного автомобиля.

*Установление цен на обязательные принадлежности.* Предприятия, производящие товары, в том числе новые, которые следует использовать с основным изделием, применяют стратегию установле-

ния цен на обязательные принадлежности. Примерами таких обязательных принадлежностей могут служить бритвенные лезвия, фотопленка, программное обеспечение. Производители основных товаров (станков для бритвы, фотокамер и компьютеров) зачастую назначают на них низкие цены, а на принадлежности устанавливают высокие наценки. Так, компания “Polaroid” устанавливает сравнительно невысокие цены на фотокамеры, поскольку хорошо зарабатывает на продаже пленки к ним. Точно так же компания “Gillette” торгует недорогими станками для бритвы, а зарабатывает в основном на продаже сменных лезвий. Производителям фотокамер, не торгующим собственной фотопленкой, приходится для получения такого же совокупного дохода устанавливать на свои изделия более высокие цены.

Эта стратегия используется операторами сотовой связи и называется стратегией установления цены, состоящей из двух частей. Цена услуги в данном случае подразделяется на две составляющие: фиксированная цена и переменный тариф за пользование услугой. Иными словами, телефонная компания назначает ежемесячный тариф — фиксированную цену — плюс оплату каждого телефонного звонка свыше минимального количества звонков — переменный тариф за пользование услугой. Увеселительные парки взимают плату за вход, кроме того посетители платят отдельно за еду, аттракционы и прогулку по парку сверх некоторого минимального времени. Фирма по предоставлению услуг должна решить, какую плату назначить за предоставление основной услуги, а какую — за пользование услугой. Для того чтобы побудить людей воспользоваться услугой, фиксированная часть платы должна быть небольшой, а источником основного дохода должна быть переменная составляющая платы.

*Установление цен на побочные продукты производства.* В результате переработки мяса, производства нефтепродуктов, химикатов и некоторых других продуктов зачастую появляются различные побочные продукты. Если ценность таких побочных продуктов невелика, а избавление от них обходится дорого, это может отрицательно сказаться на цене основного продукта. Суть инновационной стратегии установления цены на побочные продукты производства заключается в том, что производитель стремится найти новый рынок сбыта этих побочных продуктов и установить такую цену на них, которая покрывала бы расходы на их хранение и доставку. Такая практика позволяет продавцу снизить цену на основной товар, сделав его

более конкурентоспособным. Иногда побочные продукты могут даже приносить определенный доход. Например, многие лесопильные заводы наладили выгодную торговлю древесной корой и опилками, которые используются в качестве декоративного материала для домашнего интерьера и ландшафта садов и парков.

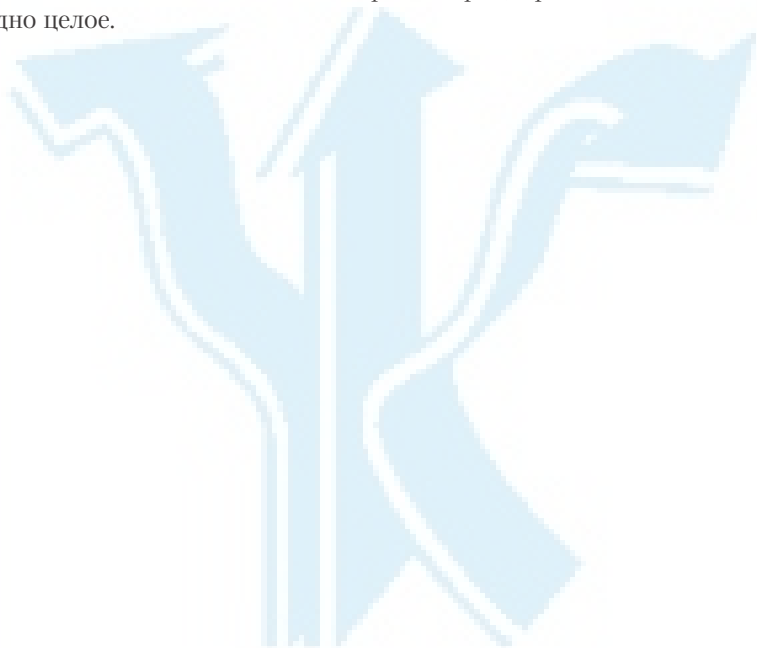
*Установление цен на наборы товаров.* Суть данной стратегии состоит в том, что продавцы объединяют товары в набор и предлагают его по более низкой цене. Так, театры и спортивные команды продают сезонные билеты по цене ниже стоимости одного билета; гостиницы предлагают постояльцам пакет услуг, включающий комнату для проживания, питание и развлечения; производители компьютеров устанавливают на свои персональные компьютеры пакеты программ, которые могут заинтересовать пользователей. Такое “уплотнение” цен может стимулировать сбыт товаров, которые в противном случае потребители просто не купили бы, но для того чтобы побудить их купить набор, его цена должна быть достаточно низкой. Таким образом, установление цен на наборы товаров используется для продажи большего количества товаров, чем необходимо. Приобрести билет на эксклюзивный матч довольно сложно, однако билеты на финальные футбольные матчи Кубка мира можно купить в пакете с билетом на самолет авиакомпании “Concorde”.

### **Контрольные вопросы**

1. Использование стратегии ценообразования премиальных наценок на новый товар.
2. Использование стратегии экономии при назначении цены на новый товар.
3. Стратегия повышенной ценностной значимости нового товара.
4. Недостаток стратегии завышения цены на новый товар.
5. Условие применения ценообразующей стратегии “снятия сливок”.
6. Установление цены внедрения нового продукта на рынок.
7. Цель установления “психологических” цен на новые товары.
8. Политика цен на новые товары для лидера отрасли.
9. Определение цены с возмещением издержек производства.
10. Назначение цен на престижные новые товары.



11. Стратегия установления цен в рамках товарного ассортимента.
12. Стратегия установления цены на дополняющие товары.
13. Установление цены на принадлежности, которые должны использоваться вместе с основным новым изделием.
14. Условия установления цен на малоценные побочные продукты производства.
15. Установление цен на наборы товаров, продаваемых вместе как одно целое.



**МАУП**

## Глава 7. **Фирменный стиль, торговая марка, дизайн и упаковка нового товара**

### 7.1. **Фирменный стиль и торговая марка**

*Фирменный стиль* — это ряд изобразительных способов подачи рекламы и методов рыночных действий, которые обеспечивают некоторое единство всех изделий фирмы и отличает их от изделий конкурентов.

Фирменный стиль составляют:

- торговая марка (товарный знак);
- логотип (специально разработанное оригинальное начертание полного или сокращенного наименования фирмы или ее товаров);
- фирменный блок (объединенные в композицию товарный знак и логотип, поясняющие надписи);
- страна, почтовый адрес, телефон, телекс, фирменный лозунг, музыкальное сопровождение и т. п.;
- фирменный цвет, фирменный комплект шрифтов, фирменные константы (формат, система верстки текстов и иллюстраций).

*Торговая марка* — один из элементов индивидуальной характеристики товара (имя, название, знак, символ), который указывается на товарах и отличает их от других аналогичных товаров.

Основную функцию в фирменном стиле несет товарный знак — одно из ключевых средств маркетинга. Он предназначен для выпол-

нения двух функций: рекламной и разграничительной. Официально принятый термин **“товарный знак”** (знак обслуживания) означает зарегистрированное в установленном порядке, оригинально оформленное изображение, служащее для отличия товаров и услуг данной фирмы от аналогичной продукции других юридических или физических лиц. В то же время товарный знак — это зарегистрированная в соответствии с законом торговая марка. Товарный знак регистрируется в соответствующих органах на имя юридического лица или гражданина, осуществляющего предпринимательскую деятельность. На зарегистрированный товарный знак выдается свидетельство, которое удостоверяет факт его регистрации, его приоритет, срок действия, исключительное право владельца на товарный знак в отношении товаров, указанных в свидетельстве, и содержит изображение товарного знака. Товарный знак способствует созданию имиджа фирмы, является эффективным средством рекламы, особенно для новых товаров.

При выведении новых товаров на рынок право на использование товарного знака может быть предоставлено владельцем товарного знака (лицензиаром) другому лицу (лицензиату) по лицензионному договору. Лицензионный договор должен содержать условие, что качество новых товаров лицензиата будет не ниже качества товаров лицензиара.

Товарный знак должен отвечать следующим требованиям:

- простота;
- индивидуальность;
- привлекательность;
- отсутствие двусмысленности;
- охраноспособность (товарный знак должен быть зарегистрирован в своей стране и во всех странах, где он будет применен).

Международные требования к товарному знаку включают:

- адекватность содержания — соответствие товарного знака целям и образу (имиджу) фирмы;
- возможность использования в различных ситуациях (в печатной рекламе, деловой документации, для световой рекламы, теле- и кинорекламы);
- возможность его печати на ткани, штамповки на литейных изделиях, увеличения или уменьшения в размерах;
- способность отличаться от других знаков;
- современность;

- запоминаемость;
- надежность и практичность;
- региональность (в нем должны быть четко выражены национальная черта, уровень культуры и т. п.);
- цветовая индивидуальность.

## 7.2. Фирменный стиль инновационных фирм

Продавая тот или иной товар (услугу), предприятие продает нечто большее, чем просто товар. Часто, особенно в случае продаж престижных товаров широкого потребления, фирмы рекламируют продажу стиля жизни. Например, компания “Revlon” продает по всему миру косметику, парфюмерию и туалетные принадлежности. Эта компания является лидером по умеренным ценам на рынке парфюмерии. Парфюмерия “Revlon” — это всего лишь тщательно подобранная смесь масел и химических веществ, обладающая прекрасным запахом, этот запах и является главной потребительной характеристикой товара. Руководство компании хорошо понимает, что, продавая парфюмерные продукты, компания не просто продает бутылочки благовоний, а то чудо и шарм, которые сотворят эти ароматы с женщинами, пользующимися парфюмерией.

Компания “Revlon” много внимания уделяет упаковке своих духов. Для покупателя флакон и коробочка являются существенными символами духов, их образа и компании. Флакон должен быть удобным, легко открывающимся. Он должен выгодно смотреться на полке магазина и своим дизайном привлекать внимание покупателя. Кроме того, форма и цвет флакона должны поддерживать и раскрывать образ и концепцию духов. Покупая духи, женщина покупает намного больше, чем просто душистую жидкость. Под образом духов скрыты обещания, ожидания, надежды. Аромат, название и упаковка, компания-производитель и магазин-реализатор — все это становится неотъемлемой частью парфюмерного товара. Поэтому под фирменным стилем товара подразумевают больше, чем только дизайн и потребительные характеристики, скорее всего, систему методов и приемов, обеспечивающих некоторое отличительное единство всех изделий фирмы. Эти отличия подчеркиваются в рекламной кампании по продвижению товара на рынке.

На рынке услуг инновации развиваются так же стремительно, как и на продуктовом рынке. США, Япония и страны Европы значительно расширили сферу услуг. В этих странах количество сотрудников, работающих на рынке услуг, превысило число занятых в остальных вместе взятых отраслях. Сектор общественных и частных услуг составляет 60–70 % общего объема национального производства этих стран, а в международной торговле услуги насчитывают примерно четверть суммы общего мирового экспорта.

Особенно впечатляют инновации на современном рынке перевозок. Сейчас принято считать, что для расстояний в 300 км железнодорожный путь более экономичен, чем автомагистраль. Железная дорога в Украине успешно конкурирует с воздушным транспортом в борьбе за перевозку пассажиров и с автомагистралями — за перевозку грузов. Осознав важность высокоскоростных поездов, европейские страны разработали расширенную схему развития скоростных железнодорожных путей и железнодорожных вокзалов по всей Европе. В этом смысле Украине предстоит вложить немало средств в переустройство своих железнодорожных путей и систем под стандарты Европы.

Инновационные транспортные предприятия со скоростными поездками превзошли самые смелые ожидания. Так, компания “Eurostar” сократила время переезда от Лондона до Брюсселя с 5 до 3 ч, и это не предел. Испанский скоростной поезд AVE сократил время переезда между Мадридом и Севильей (470 км) с 6 ч до 2 ч 40 мин. Девиз испанских перевозчиков “быстро, шикарно, недорого” подкрепляется другими новациями. В комфортабельном кресле пассажира смонтированы акустические устройства. Переезд стал не просто интересным путешествием, он сопровождается классической или иной музыкой, выбираемой пассажиром.

В конкурентной борьбе за пассажиров компания AVE нанесла серьезный удар по авиапелетам. Авиапассажирская компания “Iberia” вынуждена была снизить объемы перелетов с 18 до 7 % по маршруту Мадрид — Севилья.

Скоростные поезда уверенно завоевывают рынок. Статистика показала, что до появления AVE только 20 % пассажиров предпочитали железную дорогу. Сейчас в скоростных поездах путешествуют 44 % пассажиров.

На железных дорогах Украины успешно курсируют такие фирменные поезда, как “Черноморец”, “Таличина”, “Днепр”, “Крым” и т. д.

Однако индивидуальные фирменные стили этих перевозчиков пока незначительно различаются. Набор предлагаемых услуг, цены на них и качество услуг не соответствуют высоким европейским стандартам, а квалификация персонала требует пересмотра всей системы подготовки. Об инновациях, связанных с увеличением скорости движения поездов, можно говорить только после коренной перестройки инфраструктуры железнодорожных сетей Украины.

Инновационным маркетологам следует хорошо представлять себе содержание фирменного стиля предприятия и творчески подходить к его созданию при разработке новых товаров и услуг.

### 7.3. Дизайн товара

Понятие дизайна шире, чем понятие стиля. Термин “стиль” применяют к описанию внешнего вида товара. Потрясающий стиль может привлечь внимание, но в некоторых случаях он может даже привести к ухудшению характеристик товара, например стул может великолепно смотреться и быть при этом очень неудобным. В отличие от стиля дизайн — нечто большее, чем внешняя оболочка, он определяет суть товара. Хороший дизайнер прибавляет товару полезные свойства и улучшает его внешний вид. Он не только продумывает облик, но и создает более безопасный, легкий и недорогой в использовании и обслуживании, более простой и экономичный в производстве и распространении товар.

*По мере обострения конкурентной борьбы дизайн становится одним из наиболее мощных инструментов дифференциации и позиционирования на рынке различных товаров.* Компании с мировым именем давно поняли, что инвестиции в дизайн всегда окупают себя, и не скупятся на расходы. Например, компания “Nike” содержит штат из 60 дизайнеров и выпускает ежегодно 500 моделей высококачественной спортивной обуви, пользующейся спросом у спортсменов и молодежи. Такие компании, как “Minolta” (фотоаппараты), “Sony” (аудиоаппаратура класса “Hi-Fi”), “Philips” (проигрыватели компакт-дисков и электробритвы), “Ford” (автомобили) или “Swatch” (часы), также получают немалые прибыли благодаря особому подходу к дизайну своих новых товаров.

Хорошо известна и другая стратегия производителей товаров высшего качества — дифференциация за счет отличий в дизайне. Такие

товары, как часы “Rolex”, автомобили “Porsche” или офисная мебель от “Herman Miller”, безусловно, выделяются из массы себе подобных. Хороший дизайн может привлечь внимание, улучшить характеристики товара, снизить себестоимость и дать товару значительное преимущество перед конкурентами на целевом рынке.

Благодаря великолепному дизайну своей продукции отличную репутацию заслужили такие компании, как “Black & Decker” (беспроводные приборы и инструменты), “Olivetti” (офисное оборудование), “Braun” (электробритвы и мелкая бытовая техника). Некоторые компании соединили дизайн со своей внутренней корпоративной культурой (например, шведская компания “Ikea”, имеющая сеть магазинов по продаже мебели для дома). Главный принцип корпоративной культуры “Ikea” — никакой экстравагантности! Данный принцип выражается в действительно строгих (но не менее стильных) дизайнерских формах “Ikea”, а также в использовании традиционных в Скандинавии материалов: легкой древесины, льняного и хлопкового полотна. Компания SAAB, производящая автомобили, пропагандирует дизайнерскую философию простоты и чистоты. “Форма должна соответствовать функции — отступления от этого правила случаются редко. Кроме того, мы верим в оригинальность материалов и если применяем пластик, то не пытаемся выдать его за дерево”, — говорит представитель SAAB по связям с общественностью. Однако многим компаниям не хватает “дизайнерского вкуса”, и потому их товары выглядят бледно, невыразительно и заурядно. Между тем дизайн может оказаться одним из наиболее мощных факторов в борьбе с конкурентами в инновационном маркетинговом арсенале предприятия.

## 7.4. Упаковка нового товара

Разработка любого нового товара неразрывно связана с его упаковкой. *Упаковка* — это емкость, оболочка, тара, этикетка. В упаковке выделяют три элемента:

- внутренняя упаковка, в которую непосредственно помещен товар;
- внешняя — применяется для защиты внутренней упаковки;
- транспортная.

На выбор упаковки оказывают влияние многие факторы: дизайн, марка товара, соответствие стандартным требованиям, затраты, усло-

вия транспортировки, каналы сбыта, формы поставок, привлекательность для покупателя, наличие этикетки или иного информационного сообщения о товаре (название фирмы, емкость, сорт, место изготовления).

В ряде государств к упаковке установлены правовые нормы, направленные на ограничение загрязнения упаковкой окружающей среды.

Иногда в маркетинге упаковку (*packing*) называют “пятым *P*” после цены (*price*), товара (*product*), места (*place*) и продвижения (*promotion*). Упаковку считают одним из основных элементов стратегии товарно-инновационной политики. Предприятия, уделяющие должное внимание упаковке, могут рассчитывать на быстрое признание своих товаров покупателями.

Среднестатистический покупатель среднего супермаркета успеет за минуту бегло просмотреть 300 наименований товаров с ассортиментом в 15 тыс. наименований. Если учесть, что в среднем на мировых рынках 53 % всех покупок совершается под воздействием импульсивных решений, то можно сделать вывод о важном значении упаковки [19].

*В жесткой конкурентной борьбе упаковка, ее стиль и дизайн, иногда оказывается для производителя нового товара последним шансом привлечения покупателей.* Производители новых товаров должны использовать особенности дизайна упаковки — размеры, графическое оформление, текстуру — для того, чтобы потребитель смог быстро обнаружить ценные потребительские свойства, отличающие позиционируемый товар от аналогичных товаров других фирм.

Новаторство в упаковке дает предприятию преимущество над конкурентами. Разработка хорошей упаковки для нового товара требует принятия многих решений. Прежде всего необходимо разработать концепцию упаковки, определить, какой должна быть и какие задачи должна решать упаковка для товара. Затем необходимо найти ответы на следующие вопросы:

- должны ли основные функции упаковки только защищать товар;
- о чем следует информировать покупателя: об отличительных свойствах нового товара, торговой марки, имиджа предприятия или чего-нибудь другого;
- может ли быть новый способ дозировки товара основной отличительной функцией упаковки;



- как должны взаимодействовать различные элементы и функции упаковки между собой и с товаром.

Упаковка должна соответствовать особенностям рекламы товара, его цене и условиям распространения. Разработав модель упаковки, предприятие должно регулярно проверять ее на соответствие меняющимся вкусам покупателей и технологическим новшествам.

В недалеком прошлом дизайн упаковки мог оставаться неизменным на протяжении пяти — семи лет и более. В современной, быстро меняющейся рыночной среде инновационные предприятия обновляют внешний вид своих товаров каждые два-три года.

Поддержание упаковки на уровне требований современного рынка диктует необходимость регулярных ее изменений, порой утонченных и незаметных для покупателя. Некоторые варианты упаковки, наоборот, требуют сложных и решительных изменений и больших затрат. Во всех случаях инновационным маркетологам необходимо уметь сопоставлять затраты и факторы риска, а также оценивать воздействие упаковки на покупателя, на его решение приобрести новый товар.

### ***Контрольные вопросы***

1. Содержание фирменного стиля нового товара.
2. Товарный знак как ключевое средство маркетинга.
3. Международные требования к товарному знаку.
4. Понятие о фирменном стиле инновационных фирм.
5. Дизайн как часть внутренней корпоративной культуры инновационных фирм.
6. Факторы, влияющие на выбор упаковки нового товара.
7. Преимущества новаторской упаковки.
8. Связь упаковки с особенностями рекламы нового товара.
9. Примеры инноваций на рынке транспортных услуг.
10. Три взаимосвязанных элемента упаковки.
11. Вопросы, решаемые при разработке концепции упаковки.

## **Глава 8. Управление сбытом новых товаров**

### **8.1. Управление этапом вывода товара на рынок**

Этап вывода нового товара на рынок начинается с первого появления товара на рынке. Поскольку завоевание рынка требует времени, объем продаж при этом растет, как правило, с невысокой скоростью. Такие популярные сегодня товары, как растворимый кофе, персональные компьютеры и мобильные телефоны, многие годы оставались в тени, прежде чем достигли этапа быстрого роста. Прибыли на этом этапе отрицательные или невысокие вследствие незначительных продаж и высоких расходов на распространение и стимулирование сбыта. Много средств необходимо для привлечения дистрибьюторов и создания складских запасов. Расходы на стимулирование относительно высоки, так как необходимо информировать покупателей о новом товаре и дать им опробовать его. Поскольку рынок на данном этапе обычно не готов к усовершенствованию товара, предприятие и немногие из его конкурентов выпускают только базовые модели товара. Эти компании сосредоточивают свои продажи на тех покупателях, которые наиболее готовы к покупке.

При выведении на рынок нового товара предприятие может принять одну из нескольких маркетинговых стратегий. Оно может установить верхний или нижний уровень для каждой из маркетинговых

переменных — цены, продвижения, распространения и качества товара. Принимая во внимание только цену и стимулирование, например, руководство предприятия может решить выпускать новый товар с высокой ценой и низкими расходами на стимулирование сбыта (тактика медленного “снятия сливок”). Высокая цена способствует извлечению из каждой единицы товара максимально возможной валовой прибыли, а низкие расходы на стимулирование сбыта снижают общие расходы на маркетинг. Применять эту тактику имеет смысл в тех случаях, когда размер рынка невелик, большинство потенциальных покупателей осведомлены о товаре и готовы платить за него высокую цену (так называемые “покупатели-новаторы”), а потенциальных конкурентов немного. Если основная масса покупателей небольшого рынка имеет слабое представление о товаре, требуются меры по оповещению и убеждению покупателей. Высокая цена в сочетании с интенсивным стимулированием обеспечивают быстрое “снятие сливок” с состоятельной части посетителей рынка.

Новому товару можно назначить низкую стартовую цену и интенсивно стимулировать сбыт (тактика быстрого проникновения). Эта тактика обеспечивает наиболее быстрое и полное завоевание рынка и захват самой высокой его доли. Применять ее имеет смысл в тех случаях, когда рынок велик, потенциальные покупатели чувствительны к цене и не осведомлены о товаре, есть опасность жестких встречных мер со стороны конкурентов, а производственные издержки в расчете на единицу товара тем ниже, чем больший масштаб производства и богаче опыт компании в производстве данного товара. Слабое стимулирование при низкой цене (тактика медленного проникновения) целесообразно тогда, когда ограниченные финансы не позволяют расходовать большие суммы на выведение продукции на рынок.

Фирме, особенно пионеру рынка, следует выбирать стратегию продвижения товара на рынок в соответствии с предполагаемым позиционированием товара. Она должна сознавать, что начальная стратегия — это лишь первый шаг на пути осуществления грандиозного маркетингового плана всего жизненного цикла товара. Если фирма-пионер выбирает в качестве стратегии выведения продукции на рынок извлечение максимальной прибыли, то долгосрочные доходы будут принесены в жертву кратковременной выгоде. При перемещении такой фирмы на следующие этапы жизненного цикла товара необходимо будет постоянно устанавливать и новые цены, и новые меры по стимулированию

сбыта, и другие маркетинговые стратегии. Если эта фирма с самого начала примет правильное решение, у нее будет лучший шанс захвата и сохранения лидерства на рынке.

## 8.2. Анализ ситуации при выведении нового продукта на рынок

Выведение нового продукта на рынок всегда связано с большим риском как для фирм с нестабильным инновационным имиджем, так и для фирм, имеющих сильный научно-исследовательский потенциал. При анализе ситуации, ориентированной на решение ближайших тактических задач по выведению товара-новинки на рынок используют тестирование.

Целью тестирования нового продукта является проверка эффективности действия маркетинговых инструментов. Обычно тестирование такого рода проводят для групп случайно выбранных потребителей новинки. Каждый член группы независимо друг от друга должен оценить все потребительские характеристики товара, готового к выходу на рынок. Это так называемое полное тестирование. В качестве экспресс-метода используют частичное тестирование, где оцениваются отдельные, чаще внешние атрибуты товара: название, форма, упаковка, цена, дизайн и т. д.

При *полном тестировании* должно быть определено общее воздействие продукта на среднестатистического потенциального потребителя.

*Частичное тестирование* может проходить с использованием формы “слепого” тестирования и предполагает оценку продукта без предварительного знания его торговой марки, фирмы-изготовителя и полного назначения. Этот тест может быть связан с определенными качественными характеристиками товара-новинки, с его внешним видом, инструкцией к употреблению и т. д.

Для выявления и измерения эффектов взаимовлияния результатов тестирования широко используют два метода:

- 1) постепенную анонимизацию предъявления продукта (например, продукт предъявляется сначала без цены, затем без упаковки, без инструкции, на запах, на вкус и т. д.). Оценка производится в объеме “слепого” тестирования;

2) варьирование предъявляемого постоянного количества тестируемых компонент (например, интересующий маркетолога элемент предлагается потенциальному потребителю для оценки возможных вариантов). Таким образом можно определить, например, название книги или цвет ее обложки, название продукта, которое лучше всего воспринимается потребителями, элементы дизайна и т. д.

Описанные методы могут различаться по продолжительности впечатления, произведенного на потенциального потребителя. Время тестирования в том или ином случае должно варьироваться, например тестирование с целью проверки первых впечатлений от продукта можно проводить на улице, в учреждении, метро и т. д., а также когда человек занят повседневными заботами. Такое тестирование считается *мгновенным*.

*Продолжительное тестирование*, позволяющее полнее оценить товары-новинки длительного пользования, проводят, как правило, в домах потенциальных потребителей. В зависимости от места проведения различают *студийные, домашние, уличные, рыночные (Internet) тесты*. Как бы тщательно не было проведено тестирование, его результаты, даже самые положительные, еще не являются гарантией успеха на рынке. Все проводимые исследования по принятию решений о покупке товара-новинки не могут учесть влияния многих факторов реальной ситуации. Часто невозможно учесть взаимосвязанное, комплексное влияние маркетинговых инструментов. Немаловажно также оценить реальное отношение к продвигаемому продукту того или иного рынка.

Цена является важнейшей, специфичной и “капризной” характеристикой товара-новинки, и поэтому должна определяться вместе с товаром как неотъемлемая его сущность. Для получения наиболее достоверных результатов исследования по цене используют комплексные полевые испытания: *стоп-тесты, микрорыночный тест, тест рынка, тест сегмента рынка* и др.

При определении предварительной цены применяют так называемые лабораторные испытания, где используют такие виды тестов: *оценочный тест, тест реакции на цену, тест готовности к покупке*.

При проведении оценочных тестов на товары-новинки потенциальный потребитель должен предложить один или несколько вариантов своей цены на новый товар. По результатам этих тестов можно судить о знании потребителями рыночных цен, о степени субъективности этих знаний, о приемлемых уровнях цен.

Реакцию потребителей на устанавливаемую фирмой цену определяют на основе опроса:

- является ли данная цена соответствующей потребительной стоимости товара-новинки;
- является ли данная цена слишком высокой;
- является ли данная цена слишком низкой.

Потом следует применить тест для определения готовности потенциального покупателя купить товар-новинку. Возможные вопросы:

- Нравится ли Вам новинка?
- По какой цене Вы купили бы ее?

После обработки тестов определяют высший и низший уровни цен.

*Тест рынка* определяется как пробная продажа на географически ограниченном рынке сравнительно новых или только модифицированных товаров. Цель тестирования — получить данные о предположительных шансах и действенности мероприятий маркетингового комплекса перед выходом с товаром-новинкой на широкий национальный рынок. Данный тест является комплексным и реалистичным, но относительно дорогим. Рынок, на котором проводят тестирование, должен быть репрезентативным с позиции полноты информации о таких маркетинговых структурах:

- демография и потребности населения;
- номенклатура торговых предприятий;
- конкуренты, торгующие аналогичным товаром;
- виды и влияние средств массовой информации.

Тестирование рынка должно быть продолжительным, чтобы учесть повторные покупки и спрогнозировать доли рынка нового товара. Проведением подобных тестирований занимаются специализированные фирмы и институты, персонал которых имеет многолетний опыт работы и владеет специальными методами и инструментарием. Недостатками этого вида тестирования являются:

- высокие затраты на проведение тестов;
- длительность тестирования;
- проблематичность выбора рынка;
- раскрытие информации о товаре-новинке для конкурентов.

Из-за высокой стоимости метода предприятия-разработчики новых продуктов часто обращаются к тестированию так называемых мини-рынков.

### 8.3. Управление координацией и концентрацией усилий и ресурсов

Чтобы заинтересовать своих потребителей маркетинговой инновацией, большинство маркетологов используют как средства распространения информации и факторы влияния многочисленные каналы маркетинговых коммуникаций, не заботясь, однако, о согласовании использования этих каналов. Естественно, в таких случаях рекламные сообщения часто оказываются противоречивыми по содержанию и стилю, в результате чего попытка донести информацию оказывается в лучшем случае неэффективной.

В японской системе управления качеством применимо выражение “слишком много кроликов” в ситуации, когда одновременно запускается слишком много не скоординированных между собой программ. Явным избытком таких “кроликов” грешат обычно и маркетинговые программы. Чтобы сократить количество “кроликов”, предприятие должно объединить все свои каналы распространения маркетинговой информации. Для этого необходимо:

- выявить все каналы коммуникаций, имеющие отношение к инновационному рынку (в том числе и те, которые находятся сейчас вне контроля предприятия);
- разработать общую стратегию рекламных сообщений, исходя из которой Ваше предприятие будет распространять маркетинговую информацию по всем или избранным каналам и которая определит общий стиль всех сообщений.

При скоординированном использовании средств маркетинговых коммуникаций предприятие сможет гораздо эффективнее доносить свою информацию до рынка. Кроме того, это позволит пересмотреть расходы на рекламу и более эффективно использовать ресурсы, не рискуя остаться без прибыли.

Многие маркетологи тратят деньги на повышение популярности своих торговых марок, тогда как им следует заниматься совсем другим. Если покупатель уже знает торговую марку, то постоянное напоминание о ней вряд ли увеличит продажи (по крайней мере, значительно). Здесь маркетологам, скорее, следует поработать над тем, чтобы потребители, уже осведомленные о данном товаре, купили его и попробовали. Другой вариант: многие потребители покупают и апробируют товар, но мало кто из них становится постоянным

покупателем. Тогда, очевидно, дело не в рекламе, а в самом продукте, и маркетологу необходимо подумать об инвестировании в улучшение продукта, а не в стимулирование продаж и рекламу. Пока четко не определено, где именно в программе узкое место, предприятие будет расходовать свои средства неразумно. Важно сконцентрировать усилия на одной-единственной цели, например на снижении затрат на изготовление с одновременным повышением качества или на четком выделении основной потребительской функции товара, которая лучше, чем у продукции конкурентов.

Если предприятие сосредоточит все свои ресурсы — продавцов или магазины, или прямой маркетинг — на конкретных целях либо периодах времени, то оно сможет получить прибыль от эффекта масштаба. *Эффект масштаба* — это экономия, обусловленная ростом масштаба производства, проявляющимся в снижении долговременных средних издержек производства на единицу продукции. Эффект масштаба подразумевает, что затраты на рекламное объявление или другое маркетинговое задание будут тем ниже, чем больше его использовать. Желательно любой вид маркетинговой деятельности вести в большом масштабе, и тогда он будет экономичен. Можно пользоваться скидками на большие заказы, которые предлагают различные предприятия — полиграфические, прямой почтовой рекламы, а также средства массовой информации, продающие рекламные время и площадь.

Хороший способ концентрации ресурсов — *последовательность*. Эту стратегию используют маркетологи крупнейших компаний, производящих товары широкого потребления. Суть ее в том, чтобы внедрять новый продукт постепенно, регион за регионом, а не повсюду одновременно. Стратегия последовательного проведения продаж представляет собой вариант стратегии концентрации ресурсов. Используя ее, необходимо осваивать один рынок и приобретать на нем максимально возможное влияние. Потом можно переходить к следующему рынку. Эта стратегия работает не только при продвижении нового товара, но и при выполнении других маркетинговых задач. Можно начать дорогостоящую рекламную кампанию только на одном или двух рынках, затем дождаться прибыли от вложенных средств и только после этого приступить к внедрению своей маркетинговой программы на других рынках.



## 8.4. Использование новых каналов и средств массовой информации

*Прямой маркетинг в Internet* гораздо дешевле, чем по телефону. Можно воспользоваться этим. Не надо бояться быть первым. Например, можно первым в своей отрасли переключиться с почтовых открыток на уведомление о новых продуктах по факсу. Можно стать одним из пионеров эксперимента в области прямого маркетинга, заменив им традиционных посредников. Выбирая средства распространения рекламы, следует отдавать предпочтение новым журналам, читательская аудитория которых постоянно растет, расценки на размещение рекламы в таких журналах всегда ниже, чем в остальных, благодаря постоянному увеличению их тиража; таким образом, за свои деньги можно иметь гораздо больше контактов.

*Инновационные маркетинговые средства* используются гораздо эффективнее, и на то есть две причины. Во-первых, новое, еще не проверенное средство распространения маркетинговой информации предлагает, как правило, более низкие расценки. Во-вторых, нового всегда меньше. Ваш голос в новом средстве масс-медиа всегда будет слышнее, чем в хоре голосов, которые заглушают друг друга в уже традиционных средствах массовой информации.

*Исследование рекламы.* Особое назначение и высокая стоимость рекламы товара-новинки требуют проведения анализа действительности рекламы. Это важнейшая самостоятельная часть всего маркетингового комплекса в товарно-инновационной политике предприятия. Существуют две большие области исследования рекламы:

- 1) анализ рекламных средств;
- 2) анализ и изучение действительности основных носителей рекламы — СМИ.

Анализ первой области включает:

- предварительное прогнозирование успеха рекламы товара-новинки (*претест*);
- контроль успеха рекламы (*пост-тест*).

Тесты прогноза (*претест*) составляются на основе опроса главных менеджеров предприятия, специалистов-разработчиков, специалистов по рекламе, конкурентов.

*Пост-тесты* могут включать опрос как перечисленных выше лиц, так и опрашивание широкой аудитории, на которую направ-

лена реклама. Контроль успеха рекламирования товара-новинки необходим для исследования реализации поставленных рекламных целей, степени их доходчивости до потенциального потребителя, а также для формулирования выводов проведенной рекламной кампании.

### ***Контрольные вопросы***

1. Маркетинговые стратегии продвижения нового товара на рынок.
2. Виды тестирования потребительных характеристик при выведении нового товара на рынок.
3. Виды маркетинговых тестов новых продуктов по месту их проведения.
4. Содержание теста рынка нового товара.
5. Координирование использования средств маркетинговых коммуникаций при продвижении нового товара на рынок.
6. Концентрация ресурсов маркетингового комплекса при продвижении нового товара на рынок.
7. Новые каналы распространения маркетинговой информации относительно новых товаров.
8. Действенность рекламы в товарно-инновационной политике.
9. Области исследования рекламы новых товаров.
10. Цель контроля рекламирования товара-новинки.

МАУП

## СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ И РЕКОМЕНДУЕМОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

1. *Про стандартизацію і сертифікацію*: Декрет Кабінету Міністрів України від 10.05.93 № 46 // ВВР України. — 1993. — № 27.
2. *Про Концепцію науково-технологічного розвитку України*: Постанова Верховної Ради України від 13.07.99 № 916-XIV // ВВР України. — 1999. — № 37.
3. *Академия рынка. Маркетинг* // А. Дайн, Ф. Букерель, Ж. Ланкар и др. — М.: Экономика, 1993.
4. *Амоша И. А.* Инновации в производстве. — К.: Наук. думка, 1992.
5. *Ансофф А.* Стратегическое управление. — М.: Экономика, 1989.
6. *Башкиров И. Х., Коноплев В. Т.* Практический маркетинг: Учеб. пособие. — Донецк: Юго-Восток, 1996.
7. *Благоев В.* Маркетинг в определениях и примерах. — СПб.: Два+Три, 1993.
8. *Войчак А. В.* Маркетинговый менеджмент. — К.: Изд-во КНЭУ, 1998.
9. *Герасимчук В. Г.* Розвиток підприємництва: діагностика, стратегія, ефективність. — К.: Вид-во КНЕУ, 1999.
10. *Гришев В. Ф.* Инновационный менеджмент. — К.: МАУП, 2000.
11. *Дахно И. И.* Патентно-лицензионная работа. — К.: Блиц-ИНФОРМ, 1996.
12. *Долинская И. А., Соловьев И. А.* Маркетинг и конкурентоспособность промышленной продукции. — М.: Изд-во стандартов, 1991.
13. *Друкер Питер.* Рынок: как выйти в лидеры. — М.: Book chamber international, 1992.
14. *Евдокимов Ф. И., Гавва В. М.* Азбука маркетинга: Учеб. пособие. — 3-е изд. — Донецк: Сталкер, 1998.
15. *Ильенкова С. Д.* Инновационный менеджмент. — М.: Банки и биржи, 1997.
16. *Кадзума Т.* Вечный дух предпринимательства: Пер. с яп. — К.: Укрзакордонвизасервис, 1992.
17. *Кардаш В. Я.* Маркетингова товарна політика: Навч. посіб. — К.: Вид-во КНЕУ, 1997.
18. *Кардаш В. Я.* Товарна інноваційна політика: Навч. посіб. — К.: Вид-во КНЕУ, 1999.
19. *Котлер Ф.* и др. Основы маркетинга: Пер. с англ. // Ф. Котлер, Г. Армстронг, Д. Сондерс, В. Вонг. — 2-е европ. изд. — К.; М.; СПб.: Изд. дом “Вильямс”, 1998.
20. *Кутейников А. А.* Искусство быть новатором. — М.: Знание, 1990.
21. *Кутейников А. А.* Технологические нововведения в экономике США. — М.: Наука, 1990.
22. *Ламбен Ж. Ж.* Стратегический маркетинг. — СПб.: Наука, 1996.

23. *Маркетинг: Учебник для вузов* / Под ред. акад. А. Н. Романова. — М.: Банки и биржи, 1996.
24. *Новые формы связи науки с производством* / Отв. ред. Н. И. Комков. — М.: Наука, 1992.
25. *Основи ринкової економіки: Курс лекцій* / За ред. О. Лицишина. — Львів, 1995.
26. *Поппель Г., Голдстайн Б.* Информационная технология — миллионные прибыли: Пер. с англ. — М.: Экономика, 1990.
27. *Роджерс Д.* ИБМ. Взгляд изнутри: человек — фирма — маркетинг: Пер. с англ. — М.: Прогресс, 1990.
28. *Савельев С. В.* Маркетинг нового продукту. — К.: ВІПОЛ, 1994.
29. *Соколенко С. И.* Современные мировые рынки и Украина. — К.: ДЕМОС, 1995.
30. *Социальные проблемы и факторы интенсификации научной деятельности* / Под ред. В. А. Ядова и Д. Д. Райковой. — М.: Наука, 1992.
31. *Справочник по маркетингу* / Под ред. проф. Э. А. Уткина. — М.: ЭКМОС, 1998.
32. *Статистические методы повышения качества*: Пер. с англ. — М.: Финансы и статистика, 1990.
33. *Тацуно Ш.* Стратегия — технополисы: Пер. с англ. — М.: Прогресс, 1989.
34. *Тейлор Ф.* Менеджмент. — М.: Контролинг, 1992.
35. *Тесла.* Технополис в Японии // ЭКО. — 1989. — № 6.
36. *Тоехиро Коко.* Стратегия и структура японских предприятий. — М.: Прогресс, 1987.
37. *Уляхин В. И.* Научно-технический прогресс: азиатский вариант. — М.: Наука, 1992.
38. *Уотерман Р.* Фактор обновления: Пер. с англ. — М.: Дело ЛТД, 1995.
39. *Уткин Э. А., Морозова Г. И., Морозова Н. И.* Инновационный менеджмент. — М.: АКЛЛИС, 1996.
40. *Фирсов В. А.* Американская модель инновационной деятельности в малом бизнесе // США: Экономика, политика, идеология. — 1994. — № 6.
41. *Форстер Р.* Обновление производства. — М.: Прогресс, 1987.
42. *Хайем А.* Маркетинг для чайников. — К.; М.: Диалектика, 1998.
43. *Хруцкий В. Е., Корнеева И. В.* Современный маркетинг. — М.: Финансы и статистика, 1999.
44. *Хучек М.* Инновации на предприятиях и их внедрение. — М.: Луч, 1992.
45. *Экспертиза потребительских свойств новых товаров.* — М.: Экономика, 1981.

# ОГЛАВЛЕНИЕ

|  |    |
|--|----|
| <b>Предисловие</b> .....   | 3  |
| <b>Глава 1. Основные принципы управления<br/>товарно-инновационной политикой предприятия</b> .....             | 5  |
| 1.1. Маркетинговые принципы и задачи управления<br>товарно-инновационной политикой .....                       | 5  |
| 1.2. Основные этапы и процедуры маркетинговых исследований<br>в товарно-инновационной политике .....           | 8  |
| 1.3. Циклический характер товарно-инновационной<br>политики .....  | 10 |
| 1.4. Социальные основы и цели международной системы<br>маркетинга инновационных товаров и услуг .....          | 11 |
| 1.5. Функции управляющих по инновационному<br>маркетингу .....   | 16 |
| <b>Глава 2. Формирование стратегий<br/>товарно-инновационной политики</b> .....                                | 21 |
| 2.1. Критерии определения “новизны” новых товаров .....  | 21 |
| 2.2. Взаимосвязь стратегии товарно-инновационной политики<br>с жизненным циклом товара .....                   | 28 |
| 2.3. Планирование товарно-инновационной политики<br>предприятия .....  | 38 |
| 2.4. Стратегии диверсификации новых товаров .....  | 39 |
| 2.5. Стратегии, применяемые на разных стадиях<br>жизненного цикла товара .....                                 | 43 |
| <b>Глава 3. Исследование, планирование<br/>и этапы разработки нового товара</b> .....                          | 48 |
| 3.1. Маркетинговые исследования прообраза нового товара .....  | 48 |
| 3.2. Планирование бюджета и этапы разработки новых товаров.<br>Понятие ключевой компетентности .....           | 56 |
| 3.3. Концепция непрерывного обновления<br>инновационного товара .....  | 64 |
| 3.4. Влияние психологии восприятия нового товара<br>потребителем на формирование инновационных стратегий ..... | 66 |

|   |     |
|---|-----|
| <b>Глава 4. Управление качеством новой продукции</b> .....  | 75  |
| 4.1. Современные требования к качеству продукции<br>и модель поведения потребителя на рынке .....         | 75  |
| 4.2. Концепция качества новой продукции. Уровни качества .....  | 79  |
| 4.3. Показатели качества новой продукции .....  | 82  |
| 4.4. Методы определения научно обоснованного уровня<br>качества новой продукции .....                     | 84  |
| 4.5. Нормативное обеспечение систем качества .....  | 87  |
| 4.6. Обеспечение качества на этапах проектирования<br>и разработки новой продукции .....                  | 92  |
| 4.7. Обеспечение качества производимой продукции<br>на предприятии. “Петля качества” .....                | 95  |
| 4.8. Международные стандарты и руководства ИСО/МЭК<br>в области сертификации и управления качеством ..... | 100 |
| 4.9. Тотальное управление качеством продукции .....   | 102 |
| <br>  |     |
| <b>Глава 5. Анализ и оценка риска выведения<br/>нового товара на рынок</b> .....                          | 107 |
| 5.1. Снижение риска товарных инноваций за счет<br>информационного обеспечения .....                       | 107 |
| 5.2. Оценка риска “патентной чистоты” нового товара .....   | 114 |
| 5.3. Анализ экономической целесообразности выпуска<br>новой продукции .....                               | 116 |
| 5.4. Математическое определение риска провала нового товара .....   | 120 |
| <br>  |     |
| <b>Глава 6. Стратегии ценообразования<br/>в товарно-инновационной политике</b> .....                      | 124 |
| 6.1. Стратегии классического ценообразования .....  | 124 |
| 6.2. Стратегии установления цен на новые товары .....   | 126 |
| 6.3. Стратегии ценообразования в рамках<br>товарной номенклатуры .....                                    | 132 |
| <br>  |     |
| <b>Глава 7. Фирменный стиль, торговая марка, дизайн<br/>и упаковка нового товара</b> .....                | 138 |
| 7.1. Фирменный стиль и торговая марка .....   | 138 |
| 7.2. Фирменный стиль инновационных фирм .....   | 140 |
| 7.3. Дизайн товара .....  | 142 |
| 7.4. Упаковка нового товара .....   | 143 |

|   |     |
|---|-----|
| <b>Глава 8. Управление сбытом новых товаров</b> .....                   | 146 |
| 8.1. Управление этапом выведения товара<br>на рынок .....               | 146 |
| 8.2. Анализ ситуации при выведении нового продукта<br>на рынок .....    | 148 |
| 8.3. Управление координацией и концентрацией усилий<br>и ресурсов ..... | 151 |
| 8.4. Использование новых каналов и средств массовой<br>информации ..... | 153 |
| <b>Список использованной и рекомендуемой литературы</b> .....           | 155 |

МАУП

У навчальному посібнику викладено методологічні основи управління товарно-інноваційною політикою підприємства. Розкрито основні принципи товарно-інноваційної політики в умовах індустріального, ринкового розвитку підприємства. Розглянуто функції керуючих інноваційним маркетингом, а також моделі і методи розробки стратегії товарно-інноваційної політики. Охарактеризовано основні етапи розробки нового товару, заходи зі створення параметрів і рівнів його якості, методи ціноутворення. Висвітлено методологію оцінювання комерційного ризику виведення нового товару на ринок.

Для студентів усіх форм навчання, а також маркетинг-менеджерів інноваційних підприємств.

Навчальне видання  
**Гриньов** Вадим Федорович  
**ТОВАРНО-ІННОВАЦІЙНА  
ПОЛІТИКА ПІДПРИЄМСТВА**

*Навчальний посібник*

(Рос. мовою)

Відповідальний редактор *С. Г. Рогузко*

Редактор *А. Я. Невзгляд*

Коректори *Т. К. Валицька, О. І. Маєвська*

Комп'ютерне верстання *М. І. Фадеева, С. В. Фадеев*

Оформлення обкладинки *О. О. Стеценко*

Підп. до друку 08.12.03. Формат 60×84/16. Гарнітура PetersburgCTT.  
Папір офсетний. Друк офсетний. Ум. друк. арк. 9,3 Обл.-вид. арк. 9,6.  
Тираж 2000 пр. Зам. № 129

Міжрегіональна Академія управління персоналом (МАУП)  
03039 Київ-39, вул. Фрометівська, 2, МАУП

*Свідоцтво про внесення до Державного реєстру  
суб'єктів видавничої справи ДК № 8 від 23.02.2000*

СПД Чалчинська Н. В.  
03146 Київ-46, вул. Жмеринська, 22, кв. 125

Свідоцтво ДК № 1011 від 23.08.2000