

# Зміст

<b>Передмова до українського видання</b>	15
Про авторів	16
<b>Передмова</b>	18
<i>Основи маркетингу</i> — новий підхід до навчання	18
<b>Передмова</b>	21
Подяки	22
<b>Частина I. Маркетинг та процес управління маркетингом</b>	25
<b>Глава 1. Маркетинг у мінливому світі: поняття споживчої цінності та задоволення споживача</b>	26
Всюдисущий маркетинг	30
Що таке маркетинг	31
Потреби та запити	33
Товари і послуги	34
Споживча цінність, задоволення та якість	34
Обмін, угоди та стосунки	41
Ринки	43
Маркетинг	44
Управління маркетингом	46
Управління попитом	46
Створення взаємовигідних стосунків зі споживачем	46
Концепції управління маркетингом	50
Концепція вдосконалення виробництва	50
Концепція вдосконалення товару	51
Концепція інтенсифікації комерційних зусиль	51
Концепція маркетингу	52
Концепція соціально-етичного маркетингу	54
Маркетинг: проблеми наступного сторіччя	56
Зростання частки некомерційного маркетингу	57
Розвиток інформаційних технологій	58
Прискорення глобалізації економічних процесів	61
Зміни у світовій економіці	64

Необхідність підвищення рівня моральної та соціальної відповідальності	65
Нова сфера використання маркетингу	66
Джерела	72
<b>Глава 2. Стратегічне планування та маркетинг</b>	<b>77</b>
Стратегічне планування	81
Формулювання місії компанії	83
Визначення цілей і задач компанії	85
Складання бізнес-портфеля	86
Аналіз наявного бізнес-портфеля	87
Розробка стратегій зростання	90
Планування стратегій виробничих підрозділів	95
Відділ маркетингу та його партнери у системі маркетингу	97
Стратегічне планування та малий бізнес	98
Маркетинговий процес	100
Визначення цільових споживачів	100
Сегментування ринку	101
Розробка маркетингового комплексу	105
Управління маркетинговими заходами	107
Маркетинговий аналіз	107
План маркетингу	108
Реалізація маркетингу	110
Організація відділу маркетингу	111
Контроль маркетингу	115
Маркетингове середовище	116
Джерела	124
<b>Частина II. Аналіз маркетингових можливостей</b>	<b>127</b>
<b>Глава 3. Глобальне маркетингове середовище</b>	<b>128</b>
Мікросередовище компанії	132
Компанія	133
Постачальники	134
Маркетингові посередники	134
Клієнти	135
Конкуренти	135
Контактні аудиторії	136
Макросередовище компанії	137
Демографічне середовище	138
Економічне середовище	146
Природно-географічне середовище	149
Технологічне середовище	151

Політичне середовище	152
Культурне середовище	156
Взаємодія з маркетинговим середовищем	164
Джерела	172
<b>Глава 4. Маркетингові дослідження та маркетингові інформаційні системи</b>	<b>175</b>
Маркетингова інформаційна система	179
Оцінка потреби в інформації	180
Збирання та обробка інформації	181
Розповсюдження інформації	188
Процес маркетингового дослідження	189
Виявлення проблеми та визначення цілей дослідження	190
Складання плану дослідження	193
Реалізація плану дослідження	211
Інтерпретація і подання результатів	212
Інші аспекти маркетингового дослідження	213
Соціально-етичні норми в маркетингових дослідженнях	216
Джерела	225
<b>Глава 5. Споживчі ринки та поведінка покупців</b>	<b>228</b>
Споживчі ринки та купівельна поведінка споживача	231
Модель купівельної поведінки	232
Особисті характеристики, що впливають на купівельну поведінку	233
Процес прийняття рішення про купівлю	247
Прийняття рішення про купівлю товару-новинки	253
Поведінка споживачів у різних країнах	256
Ринки організованих споживачів та поведінка компаній-покупців	257
Ринок підприємств	258
Поведінка покупців товарів виробничого призначення	260
Джерела	281
<b>Частина III. Обрання стратегії маркетингу та розробка маркетингового комплексу</b>	<b>285</b>
<b>Глава 6. Отримання конкурентних переваг за допомогою сегментування, вибору цільового ринку та позиціонування</b>	<b>286</b>
Сегментування ринку	290
Рівні сегментації ринку	291
Сегментування споживчого ринку	299

Сегментування ринків організованих споживачів	312
Сегментування міжнародних ринків	314
Ефективність сегментування	315
Оцінка та вибір цільових ринків	317
Оцінка сегментів ринку	317
Вибір цільового ринку	321
Позиціонування задля досягнення конкурентних переваг	326
Стратегії позиціонування	327
Вибір і реалізація стратегії позиціонування	327
Джерела	343
<b>Глава 7. Товарна політика компанії</b>	<b>347</b>
Що таке товар	350
Нерозривна єдність товару та послуги	350
Рівні товару	350
Класифікації товарів	352
Товари широкого вжитку	352
Товари виробничого призначення	354
Організації, особи, місця та ідеї	355
Рішення про окремі товари	357
Властивості товару	357
Використання марочних назв	362
Упаковка	371
Маркування товару	374
Супутні послуги	375
Критерії вибору товару та соціальна відповідальність	375
Рішення про товарний асортимент	376
Рішення щодо товарної номенклатури	378
Маркетинг послуг	380
Природа та характер послуги	381
Маркетингові стратегії для організацій сфери послуг	382
Маркетинг міжнародних товарів та послуг	390
Джерела	399
<b>Глава 8. Створення нових товарів та етапи життєвого циклу</b>	<b>404</b>
Пошук нового та трансформація ідеї в товар	407
Генерація ідей	409
Відбір ідей	413
Розробка та перевірка концепції	414
Економічний аналіз	417
Створення прототипів	418
Пробний маркетинг	418

Комерціалізація	422
Прискорена процедура розробки нового товару	423
Маркетингові стратегії на етапах життєвого циклу товару	425
Етап виведення на ринок	427
Етап зростання	428
Етап зрілості	429
Занепад	433
Джерела	442
<b>Глава 9. Ціноутворення: задачі та стратегії</b>	<b>445</b>
Чинники, що впливають на процес ціноутворення	450
Внутрішні чинники, що впливають на ціноутворення	450
Зовнішні чинники, що впливають на ціноутворення	458
Основні підходи до ціноутворення	462
Ціноутворення на базі собівартості	463
Ціноутворення на базі споживчої цінності	466
Ціноутворення на базі конкуренції	470
Встановлення ціни на нові товари	471
Стратегія “збирання вершків”	473
Стратегія проникнення на ринок	473
Ціноутворення у межах товарної номенклатури	474
Встановлення цін у межах товарного асортименту	474
Встановлення цін на супутні товари	475
Встановлення цін на обов’язкові предмети	475
Встановлення цін на побічні продукти виробництва	476
Встановлення цін на товарні набори	477
Коригування цін	477
Ціноутворення зі знижками та заліками	477
Диференційоване ціноутворення	478
Ціноутворення з урахуванням психології покупців	479
Ціноутворення з метою стимулювання збуту	480
Ціноутворення за географічним принципом	481
Ціноутворення на міжнародному рівні	484
Зміни цін	485
Ініціативні зміни цін	485
Зміни цін у відповідь	488
Державна політика у сфері ціноутворення	491
Джерела	501
<b>Глава 10. Управління каналом розподілу та товарорухом</b>	<b>504</b>
Поняття каналів розподілу	510
Чому виробники користуються послугами торгових посередників	510

Функції каналу розподілу	511
Кількість рівнів каналу розподілу	512
Внутрішня структура та принципи функціонування каналів розподілу	514
Принципи функціонування каналів розподілу	514
Вертикальні маркетингові системи	519
Горизонтальні маркетингові системи	523
Комбіновані маркетингові системи	523
Рішення про структуру каналу розподілу	525
Аналіз необхідних споживачеві видів обслуговування	526
Визначення цілей та обмежень каналу розподілу	526
Основні варіанти побудови каналів розподілу	527
Оцінка основних варіантів побудови каналу	529
Формування міжнародних каналів розподілу	530
Рішення про управління каналом	531
Відбір учасників каналу розподілу	531
Мотивація учасників каналу розподілу	532
Оцінка та контроль діяльності учасників каналу	534
Державна політика та рішення про систему каналів розподілу	535
Товарорух та управління логістикою	536
Суть та важливість товароруху (маркетингової логістики)	536
Цілі маркетингової логістики	538
Основні функції маркетингової логістики	539
Інтегроване управління логістикою	543
Джерела	557
<b>Глава 11. Гуртова та роздрібна торгівля</b>	<b>561</b>
Роздрібна торгівля	564
Магазинна роздрібна торгівля	565
Позамагазинна роздрібна торгівля	577
Маркетингові рішення роздрібногo торговця	580
Вибір асортименту товарів та комплексу послуг	585
Вибір ціни	587
Вибір методів просування	587
Вибір місця розташування	588
Майбутнє роздрібногo торгівлі	589
Гуртова торгівля	596
Типи підприємств гуртової торгівлі	597
Маркетингові рішення гуртовика	602
Тенденції розвитку гуртової торгівлі	604
Джерела	612

<b>Глава 12. Інтегровані маркетингові комунікації: реклама</b>	
<b>та зв'язки з громадськістю</b>	615
Комплекс просування товарів	619
Інтегровані маркетингові комунікації	621
Еволюція маркетингових комунікацій	621
Необхідність використання інтегрованих маркетингових комунікацій	622
Процес комунікацій	626
Розробка комплексу просування	627
Характеристики засобів просування	627
Стратегії комплексу просування	629
Соціально-етичні проблеми маркетингових комунікацій	631
Реклама	632
Визначення цілей	633
Визначення рекламного бюджету	635
Рекламна стратегія	637
Оцінка ефективності реклами	647
Інші рішення про рекламу	647
Зв'язки з громадськістю	650
Основні засоби зв'язків з громадськістю	652
Джерела	660
<b>Глава 13. Інтегровані маркетингові комунікації:</b>	
<b>персональний продаж і стимулювання збуту</b>	664
Персональний продаж	667
Сутність та характер персонального продажу	667
Роль служби збуту	669
Управління службою збуту	670
Розробка стратегії діяльності та структури служби збуту	671
Пошук та залучення претендентів, відбір торгових агентів	679
Підготовка торгових агентів	681
Система оплати праці торгових агентів	682
Керівництво торговими агентами	684
Оцінка діяльності торгових агентів	687
Принципи персонального продажу	688
Етапи процесу продажу	688
Маркетинг стосунків	692
Стимулювання збуту	695
Поширення застосування засобів стимулювання збуту	696
Мета стимулювання збуту	697
Вибір засобів стимулювання збуту	699

Розробка програми стимулювання збуту	703
Джерела	712
<b>Глава 14. Прямий та інтерактивний маркетинг</b>	<b>715</b>
Що таке “прямий маркетинг”	719
Зростання та переваги прямого маркетингу	720
Переваги прямого маркетингу	720
Розвиток прямого маркетингу	721
Бази даних про покупців та прямий маркетинг	722
Форми прямого маркетингу	726
Персональний продаж	726
Пряма поштова розсилка	727
Маркетинг за каталогом	729
Телемаркетинг	730
Телевізійний маркетинг негайного відгуку	731
Маркетинг з відеокабіни	732
Інтерактивний маркетинг та електронна торгівля	733
Швидкий розвиток інтерактивного маркетингу	735
Електронний покупець	736
Переваги інтерактивного маркетингу	738
Канали інтерактивного маркетингу	740
Спокуси та проблеми інтерактивного маркетингу	750
Інтегрований прямий маркетинг	752
Суспільна думка та етичні питання у прямому маркетингу	753
Роздратування, нечесність, шахраювання та кругітство	753
Вторгнення в особисте життя	753
“Купівлі вдома” та “електронна торгівля”	761
Джерела	764
<b>Частина IV. Розширення сфери використання маркетингу</b>	<b>769</b>
<b>Глава 15. Глобальний ринок</b>	<b>770</b>
Глобальний маркетинг у XXI столітті	774
Аналіз глобального маркетингового середовища	779
Система міжнародної торгівлі	779
Економічне середовище	782
Політико-правове середовище	784
Культурне середовище	786
Чи варто виходити на міжнародний ринок	787
Які ринки підкорювати	788
Пошук моделі виходу на ринок	791
Експорт	791



Спільна підприємницька діяльність	792
Пряме інвестування	794
Розробка програми глобального маркетингу	795
Товар	796
Просування	798
Ціна	800
Канали розподілу	801
Організація глобального маркетингу	804
Джерела	810
<b>Глава 16. Маркетинг та суспільство: соціальна</b>	
<b>відповідальність та етика маркетингу</b>	814
Критика маркетингу з боку суспільства	819
Вплив маркетингу на індивідуальних споживачів	819
Вплив маркетингу на суспільство в цілому	828
Забруднення культурного середовища	830
Вплив маркетингу на інші компанії	832
Громадські рухи та суспільні течії, спрямовані	
на регулювання маркетингу	833
Консюмеризм	833
Інвайронменталізм	835
Державне регулювання маркетингу як суспільна реакція	843
Бізнес та соціально-свідомий маркетинг	844
Цивілізований маркетинг	844
Етичні норми у маркетингу	847
Джерела	859
<b>Словник термінів та понять</b>	863



## Створення нових товарів та етапи життєвого циклу



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

### Після вивчення цього розділу ви зможете:

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

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

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

[Купити книгу на сайті kniga.biz.ua >>>](http://kniga.biz.ua)

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

## Пошук нового та трансформація ідеї в товар

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

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

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

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

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

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

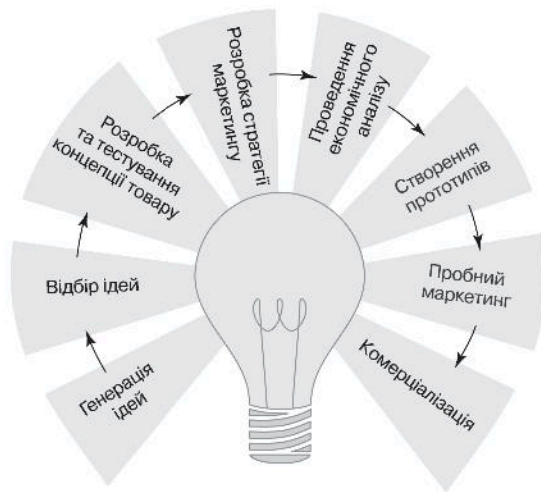


Рис. 8.1. Етапи процесу створення нових товарів

## Генерація ідей

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

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

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