

ОБНОВЛЕНИЕ АССОРТИМЕНТА КАК КЛЮЧЕВАЯ КОМПЕТЕНЦИЯ ПРЕДПРИЯТИЯ

Исследована проблема обновления ассортимента российских производителей косметики и бытовой химии. Обнаружено влияние данного вопроса на конкурентоспособность предприятия. Предложена универсальная схема разработки нового продукта, которая дает возможность управлять скоростью его разработки и внедрения на рынок. Влияние на данные процессы позволяет уменьшить риск выпуска неконкурентоспособного продукта.

Ключевые слова: выпуск нового продукта, обновление ассортимента, косметика и бытовая химия, процесс разработки инновации.

Миллионы покупателей, ежедневно находясь перед полками в магазинах, тратят время на сравнение продуктов повседневного пользования, останавливая свой выбор на более «успешных» с точки зрения современности и удобства упаковки, качества самого продукта и сервиса, который предлагает производитель. Вопрос обновления ассортимента и выпуска инновационных продуктов является весьма значимым для поддержания конкурентоспособности производителей. Это обусловлено, прежде всего, постоянно изменяющимися предпочтениями потребителей, а также конкурентными «войнами» производителей, стремящихся заполучить нового или удержать старого клиента за счет выпуска более «привлекательного» с потребительской точки зрения продукта. Именно выпуск нового продукта позволяет предприятию удержаться на плаву, особенно в период кризисной ситуации, а его собственникам — быть уверенными в завтрашнем дне.

Ключевым фактором, влияющим на эффективность выпуска нового продукта, является скорость разработки и внедрения его на рынок. Время выпуска новинки в условиях глобального рыночного пространства является основополагающим фактором конкурентоспособности предприятий. Особенно это распространяется на тех производителей, которые находятся в высоконасыщенном конкурентном поле, к примеру, на представителей российского косметического рынка.

Рынок косметики и бытовой химии России является весьма насыщенным с точки зрения представленного ассортимента российских и иностранных производителей. В портфеле каждого крупного российского производителя находятся не менее 300 наименований парфюмерно-косметической продукции и товаров бытовой химии. Иностранные производители в среднем насчитывают не менее 700 позиций товаров, представленных на российском рынке. При этом основная часть ассортиментного портфеля состоит из косметических продуктов и декоративной косметики, к которым предъявляются требования по соответствию индивидуальным потребностям покупателей.

* © Чудаев Е.Н., 2011

Чудаев Евгений Николаевич (eugenec@inbox.ru), кафедра маркетинга Самарского государственного экономического университета, 443090, Российская Федерация, г. Самара, ул. Советской Армии, 141.

Количество позиций в ассортименте ключевых российских компаний представлено в таблице.

Таблица

Ассортиментные портфели ключевых российских производителей косметики и бытовой химии

Компания	Количество позиций в ассортименте компании, штук
«Калина»	650
«Весна»	470
«Нефис»	430
«Свобода»	320
«Невская косметика»	280

Основными генераторами новых продуктов и инновационных идей на российском косметическом рынке, безусловно, являются иностранные производители. Развивая собственные научно-исследовательские центры, они уделяют значительное внимание развитию инновационных направлений. Однако в последнее время крупные российские производители также стали обращать внимание на вопрос обновления производимого ассортимента. Ключевые российские игроки выпускают не менее 30–50 новых продуктов в год, отвечающих самым современным стандартам и запросам потребителей. При этом длительность выпуска новинок у одних предприятий значительно отличается от других. А это, как показывает практика, влияет на конкурентную позицию предприятий.

Более детально рассмотрим процесс разработки нового продукта на примере ОАО ПКК «Весна», которая сегодня является одним из крупнейших российских производителей широкого спектра средств по уходу за лицом и телом и товаров бытовой химии, выпуская продукцию по 7 товарным группам (средства по уходу за кожей, твердое мыло, жидкое мыло, жидкие моющие средства, зубные пасты, пеномоющие средства, синтетические моющие средства).

На рис. 1–3 представлена схема разработки нового продукта на предприятии (схема поделена на 3 части: этап 1, этапы 2 и 3, этапы 4 и 5 соответственно). Стоит отметить, что условием перехода на следующий этап является полное выполнение предыдущего.

Ключевой точкой отсчета для выпуска нового продукта является формирование общего годового плана по выводу новых инициатив. Данный план включает в себя обобщенные стратегические направления развития компании, а именно список инициатив, которые должны быть отработаны в течение года и при положительном решении реализованы в виде новых продуктов. В основе своей годовой план составляется и утверждается на защите стратегии компании.

Для его формирования используются разнообразные маркетинговые исследования, анализ позиций предприятия на рынке (восприятие компании потребителями, рыночные возможности, активность конкурентов). В целях более качественного планирования данный план сопровождается планом технического перевооружения и реконструкции производственных мощностей, а также годовым бюджетом затрат на данные мероприятия.

Формирование общего годового плана по выводу новых инициатив является не совсем обязательным с точки зрения вывода конкретного продукта на рынок. Однако именно планирование в разрезе 1–5-летнего периода позволяет предприятию решать не только оперативные проблемы с ассортиментом, но и развиваться в этом направлении стратегически.

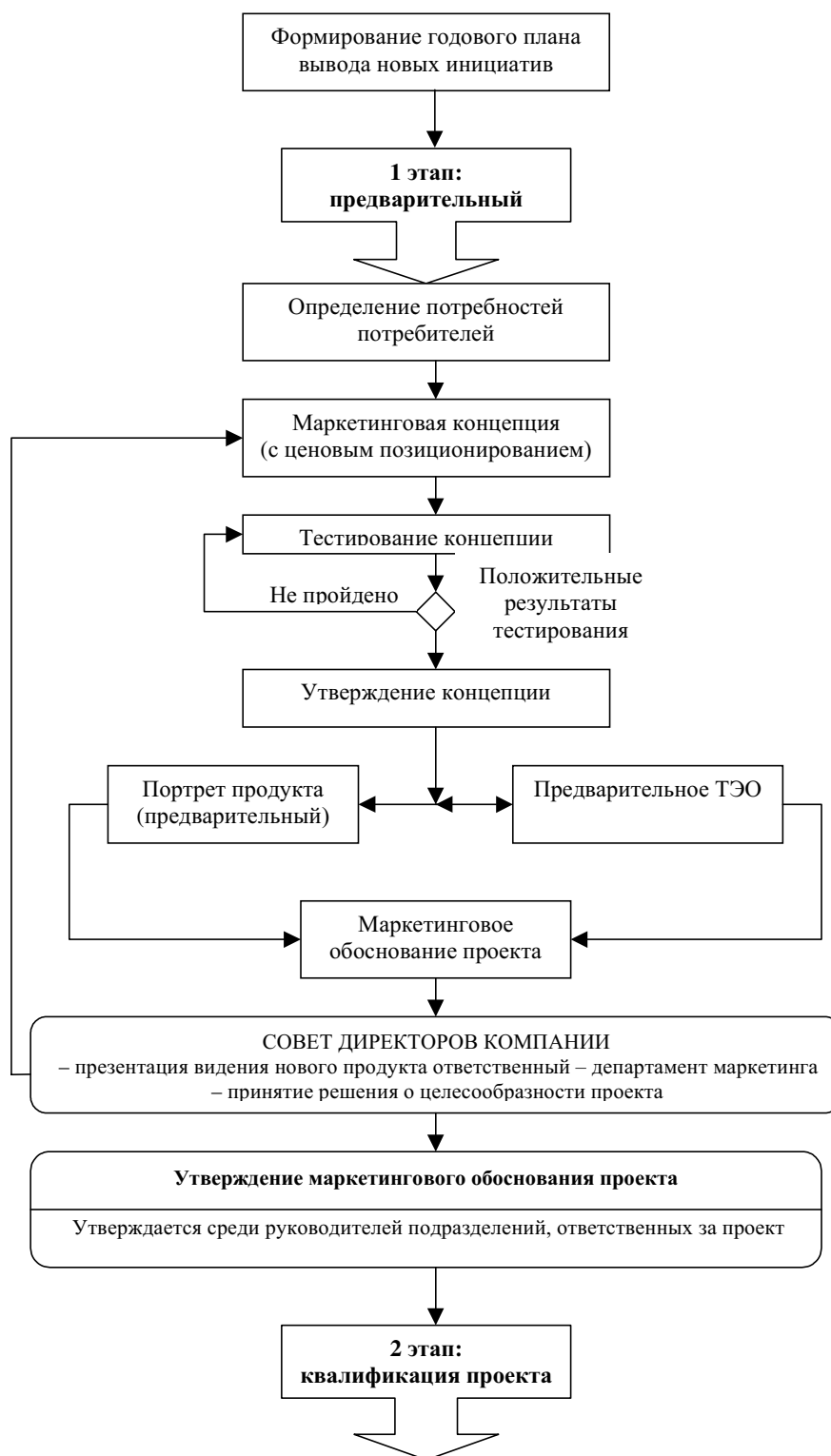


Рис. 1. Схема разработки нового продукта на ОАО ПКК «Весна» (этап 1)

После утверждения годового плана вывода новых инициатив начинается работа по разработке конкретного продукта.

Этап 1: предварительный (иницирование проекта). Целью этапа является иницирование конкретного проекта по выводу нового продукта, согласование первичного бюджета на разработку/квалификацию проекта, защита проекта у высшего менеджмента предприятия.

Основная работа на данном этапе сосредоточена в департаменте маркетинга и начинается с определения потребностей потенциальных покупателей. Для решения поставленных задач проводится комплекс маркетинговых исследований, в результате которых внутри компании рождается предварительная концепция (описание) будущего продукта. Концепция продукта включает в себя словесное описание продукта (для чего он нужен, его главная идея, функциональные и эмоциональные преимущества, которые он дает во время или после использования, причина поверить в него) и по возможности предварительный образец его будущей упаковки, дизайна. Описание совместно с упаковкой проходит череду маркетинговых исследований, целью которых является предварительное обоснование целесообразности выпуска продукта, выявление требований к продукту со стороны будущих покупателей. Результатом тестирования концепции могут быть либо ее доработка и проведение повторных исследований, либо утверждение и переход на следующий этап.

Несмотря на то что «предварительный этап» описан весьма полно практически во всех учебниках по маркетингу, зачастую именно в процессе иницирования продукта происходят стратегические ошибки с точки зрения соответствия будущего продукта потребностям рынка. Кроме этого данный этап является одним из самых продолжительных в связи с тем, что он требует постоянного взаимодействия с множеством отделов внутри компании, а также проведения комплекса исследований рынка.

В случае если идея продукта предварительно «принята» в компании, дальнейшая работа заключается в более подробном описании всех характеристик будущего продукта. Главная задача — максимально полно и понятно представить себе образ продукта: качественные свойства самого косметического продукта (консистенция, цвет, запах, результат воздействия на кожу, входящие ингредиенты), описание упаковки, будущее ценообразование, соотношение по качеству с ключевыми конкурентами и т. п. Разработанный образ письменно аккумулируется в ключевом документе для каждого продукта «Портрет продукта». Помимо этого делаются предварительные технико-экономические расчеты/обоснование (ТЭО) и подготавливается «маркетинговое обоснование продукта».

Все вышеперечисленные документы (портрет продукта, ТЭО, маркетинговое обоснование) являются ключевыми аргументами по защите продукта на совете директоров компании, в результате чего проект либо рекомендуется к переходу на следующий этап (т. е. считается предварительно принятым), либо возвращается на самое начало для доработки идеи. При этом третьим сценарием является решение о нецелесообразности продолжения его проработки.

На некоторых предприятиях собрание совета директоров как инструмент принятия решения о выводе продукта полностью отсутствует: решение может быть делегировано директору по маркетингу.

Окончание 1-го этапа служит шагом к переходу на **этап 2: квалификация проекта.** На этом этапе проводится оценка технической возможности и экономической целесообразности выпуска нового продукта.

Он включает в себя широкий перечень задач, которые требуется отработать для перехода на следующий этап: разработку рецептуры и технологию производства продукта, подбор упаковки и разработку названия, дизайна и логотипа, а также программы продвижения.

– *Разработка рецептуры продукта*

На основании имеющейся информации о пожеланиях будущих потребителей научно-исследовательский центр разрабатывает разные варианты будущего продукта, учитывая при этом, конечно, данные о стоимости сырья, заложенного в предварительное технико-экономическое обоснование. Варианты продуктов проходят тщательное исследование среди реальных потребителей по специально разработанной методологии C&P Test (Concept&Product test – тестирование концепции и продукта).

– *Разработка технологии производства нового продукта*

После разработки предварительной рецептуры важным моментом является определение технологической возможности производства задуманного продукта, для этого в рамках отдела новых разработок и производственной дирекции разрабатываются временные карты технологического процесса, технологические инструкции, нормы расхода сырья и материалов и т. п. По результатам данного анализа делается предложение о необходимости модернизации производственных мощностей предприятия.

– *Подбор упаковки*

На основании предварительного «Портрета продукта» составляется более полное техническое задание на подбор упаковки. Работа по поиску упаковки обычно ведется по 2 альтернативным путям: мониторинг покупной упаковки и просчет технической возможности и экономической целесообразности производства собственной упаковки.

При необходимости на данном этапе организуются дополнительные мини-исследования для утверждения одного из множества вариантов упаковки.

– *Разработка названия*

Чаще всего разработка названия отдается на аутсорсинг профессионалам, т. е. проходит с помощью привлечения сторонних специалистов и креативных агентств, выбор которых происходит в результате проведения тендера. Важным моментом при разработке и выборе названия является его правовая экспертиза на возможность регистрации товарного знака.

– *Разработка дизайна и логотипа*

После утверждения названия продукта производится разработка дизайна и логотипа. Выбранные варианты дизайнов должны быть адаптированы под утвержденную форму упаковки.

– *Разработка программы продвижения нового продукта*

Разработка программы продвижения нового продукта, направленной на конечного потребителя, осуществляется отделом продвижения и PR совместно с рекламными агентствами на основании утвержденных технических заданий. На стадии разработки программы продвижения нового продукта возможно проведение ряда исследований, например при использовании ТВ-рекламы практикуется тестирование: концепций рекламы; сюжета/аниматиков; финальной версии ТВ-ролика.

Проведение исследований по рекламе не является обязательным, но позволяет уменьшить риск некачественной подготовки материалов для продвижения продукта.

Все уточнения по ключевым составляющим продукта, полученные на этапе «квалификации проекта», собираются в «окончательное ТЭО», которое является основной составляющей бизнес-плана разрабатываемого проекта. В случае неудовлетворительных результатов экономического расчета проект возвращается на доработку.

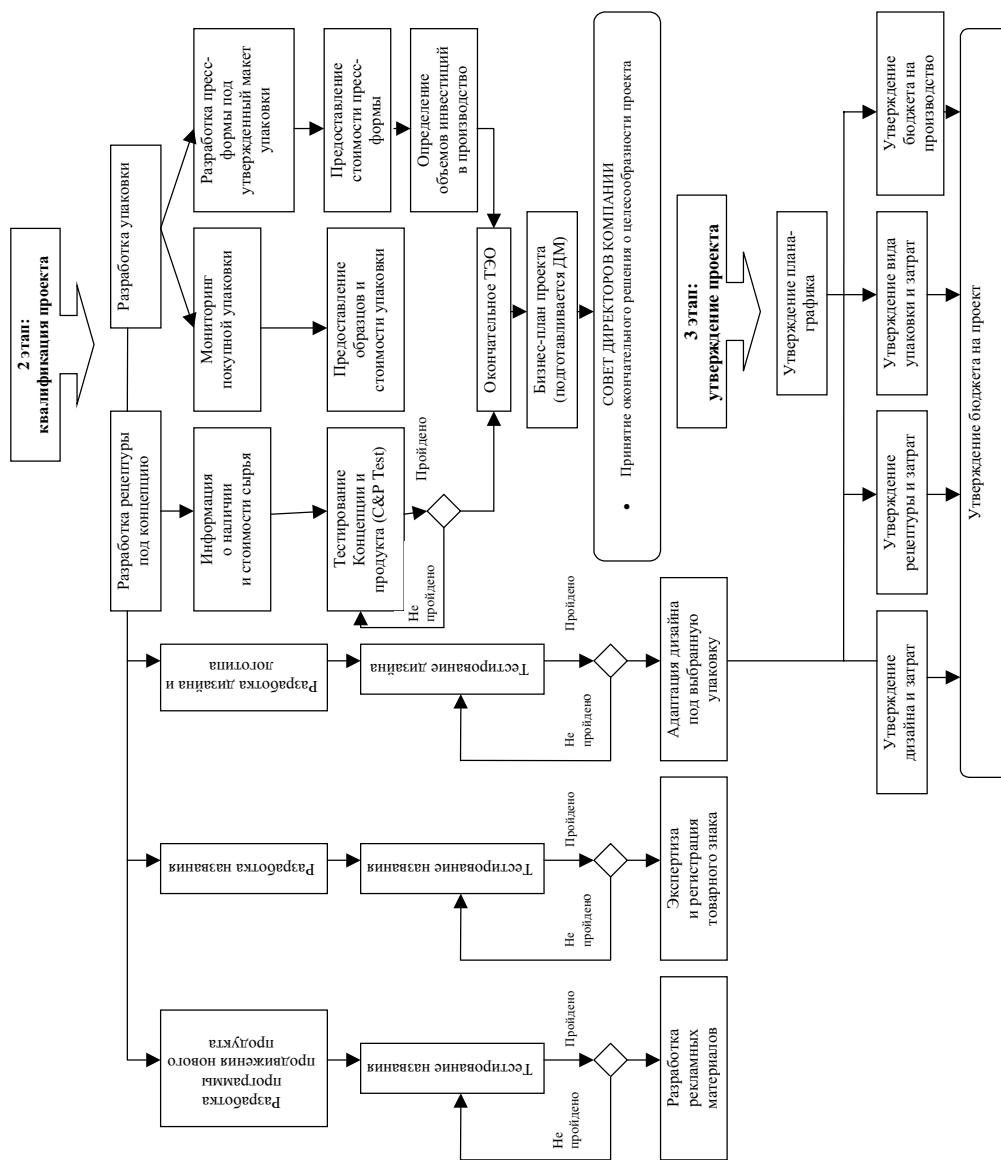


Рис. 2. Схема разработки нового продукта на ОАО ПКК «Весна» (этапы 2 и 3)

Решающим моментом для «жизни» продукта является проведение «повторной защиты» на совете директоров компаний, который принимает окончательное решение о целесообразности проекта по оценке:

- экономических показателей проекта;
- результатов подготовки производства к выпуску нового продукта (сроки поставки, монтажа оборудования);
- привлекательности концепции дизайна и названия.

Защита проекта дает старт следующему этапу. Однако возможно и прекращение проекта, при этом вся проведенная работа отправляется «в корзину». Данная возможность не является теорией – около 75 % инициатив, разрабатываемых, в т. ч. на ОАО ПКК «Весна», не доходят до момента их производства.

Этап 3: утверждение проекта

Задача этапа – утверждение всех основных составляющих будущего проекта, которые были разработаны на предыдущих этапах, а именно:

- дизайн;
- рецептура;
- вид упаковки;
- технология производственного процесса.

При этом утверждение сопровождается процессом составления бюджета на дальнейшие этапы реализации проекта и оценки его эффективности после выпуска. Помимо этого составляется сводный план-график, целью которого является планирование всего процесса подготовки к производству и этап самого производства. Происходит уточнение сроков начала производства опытно-промышленных партий (далее – ОПП) и сроков серийного производства.

Этап 4: реализация проекта

На этом этапе дается старт началу закупок сырья, материалов и упаковки, при этом закупка осуществляется строго для обеспечения производства опытно-промышленной партии на основании расчетных норм расхода сырья, упаковочных и вспомогательных материалов. Ответственность за своевременное обеспечение сырьем и материалами несет логистическая служба. При необходимости происходит закупка оборудования для технико-технологической подготовки процесса производства нового продукта.

Параллельно процессу обеспечения всеми необходимыми материалами для производственного процесса производится планомерное обучение персонала технологическим схемам производства нового продукта.

После получения необходимого сырья и материалов выпускается опытно-промышленная партия нового продукта, при этом контрольные образцы-эталоны внешнего вида продукта (полная комплектация: упаковка и содержимое), произведенные в лабораторных условиях, передаются до начала производства в отдел технического контроля. Данные образцы используются для контроля качества произведенной продукции. Если результаты ОПП удовлетворительны, при этом отрабатывается технология производства, то в дальнейшем принимается решение о запуске данного продукта в серийное производство.

После проведения первых партий опытно-промышленного производства образцы произведенной продукции отправляются на сертификацию в уполномоченные на это органы экспертизы.

Следующим важным шагом после серийного производства продукта являются этап информирования каналов распределения (дистрибьюторы, дилеры, розничные и оптовые точки) о появлении нового продукта и начало его отгрузок.

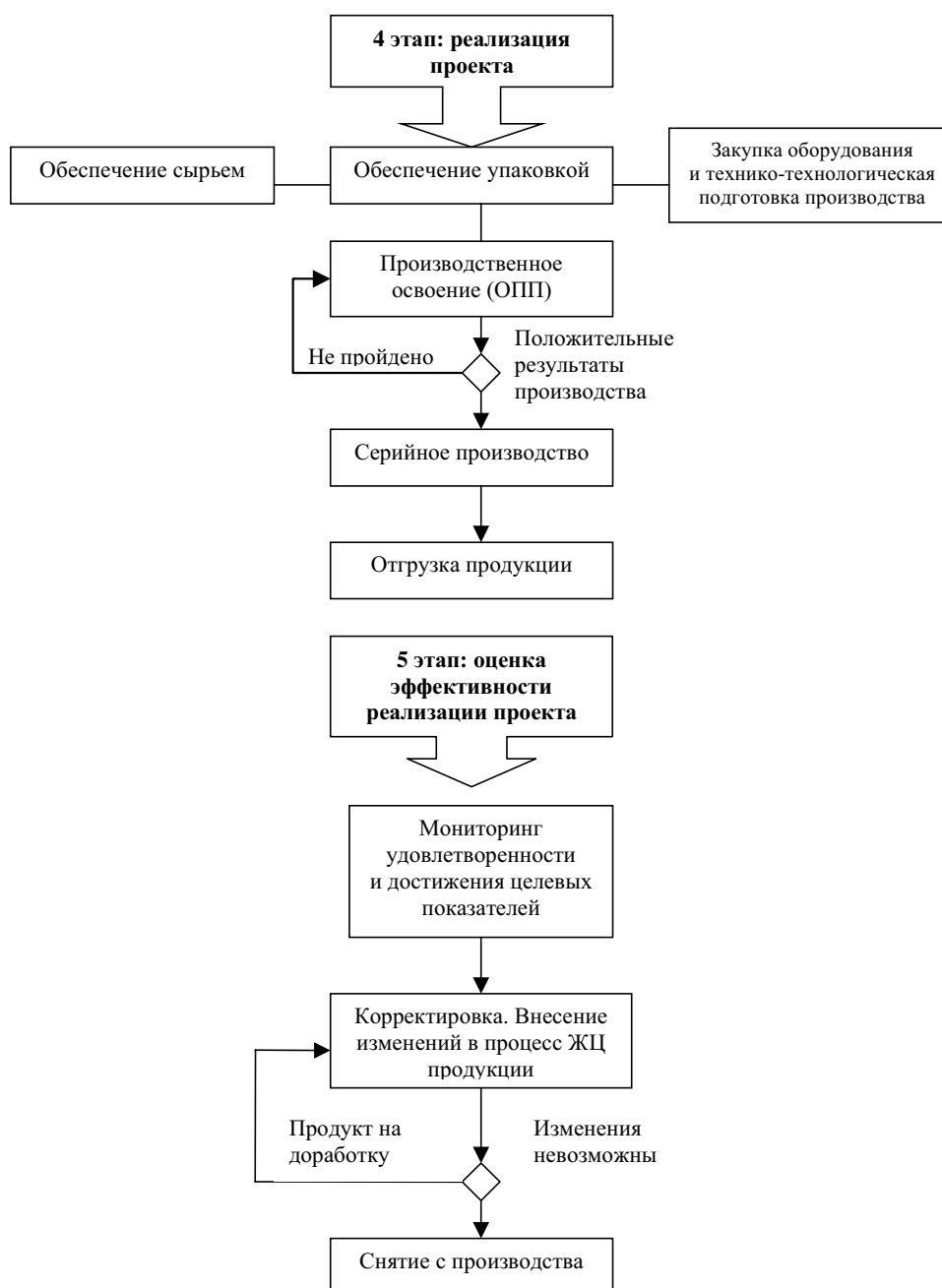


Рис. 3. Схема разработки нового продукта на ОАО ПМК «Весна» (этапы 4 и 5)

Для многих компаний начало отгрузок продукта на рынок является финальным шагом в цепочке «разработки нового продукта». Однако на самом деле это неверно. Ни в коем случае нельзя упускать **этап 5: оценка эффективности реализации проекта**.

Цель этапа – своевременное выявление проблем с готовым продуктом для принятия оперативных решений по качеству и позиционированию.

Для достижения поставленной цели проводятся регулярные исследования удовлетворенности потребителей продуктом в процессе его жизненного цикла, в рамках которого мониторингу подвергаются качественные показатели продукции в сравнении с продукцией конкурентов. Помимо этого, оценке подвергаются показатели стабильности качества продукта в течение его срока годности с учетом разных условий хранения и транспортировки. Все эти качественные показатели сводятся в единый обобщенный отчет, который обсуждается в едином итоговом дне качества компании для принятия решений по корректировке.

Помимо качественных показателей, мониторингу подвергаются экономические составляющие продукта, а именно эффективность рекламной кампании продукта, достижение нормативных экономических показателей, которые были заложены в ТЭО (бизнес-плане) проектируемого продукта (объем продаж в натуральном и денежном выражении). При этом в случае отрицательных результатов анализа формируются корректирующие действия.

При необходимости проводится заседание комитета по ассортименту и ценам, в рамках которого могут быть приняты решения по внесению изменений в рецептуру продукта, упаковку, дизайн, а также в его цену. При наличии на то серьезных оснований на данном комитете также может быть рассмотрено предложение о снятии продукта с производства с последующей доработкой остатков сырья и материалов для окончательного вывода продукта из ассортимента.

Стоит учитывать, что описанный здесь процесс разработан для всех предприятий рынка косметики и бытовой химии, а также может быть использован для широкого круга потребительских продуктов массового производства. При этом применение именно данного алгоритма может значительно снизить риски и время по выводу нового продукта на рынок.

Однако, несмотря на это, многие предприятия, выпускающие косметическую продукцию в России, не придерживаются подобного алгоритма в связи с нежеланием брать на себя дополнительные издержки по проведению исследований, лабораторных испытаний и прочих мероприятий, что, к сожалению, зачастую приводит к тому, что выпущенный новый продукт не принимается на рынке.

Важным фактором, который влияет на скорость выпуска нового продукта, являются эффективность внутриорганизационного планирования, обмена информацией и скорость принятия решения внутри компании. Разработка нового продукта от момента зарождения идеи до момента появления первого промышленного образца на полках в магазине для среднего российского косметического предприятия составляет до 12–15 месяцев. В иностранных корпорациях данный срок увеличивается до 18–20 месяцев (это, прежде всего, связано с появлением дополнительных согласований с головными компаниями и проведением множества дополнительных мероприятий по оценке идеи и продукта).

Однако в тех российских компаниях, где более четко выстроен и отлажен процесс вывода нового продукта, данный срок сокращается в 1,5 раза – в среднем до 8–10 месяцев. Это весьма агрессивные сроки по запуску на рынок новых продуктов, для этого компаниям требуется постоянно совершенствоваться с точки зрения внутренней организации бизнес-процессов. Ведь, несмотря на наличие разработанных алгоритмов и планов по выводу новых продуктов (в частности на ОАО ПКК «Весна»), существует множество проблем, а именно несистемный подход отдельных отделов к разработке новых продуктов, узкое понимание потенциальных источников информации, отсутствие гибкости управления и оперативности принятия решений на разных стадиях жизненного цикла продукта, а также межфункциональные конфликты.

Все эти и многие другие проблемы при разработке нового продукта могут привести к тому, что компания либо выпустит неконкурентоспособный продукт, либо вовсе не сможет выпустить его. А это, в свою очередь, чревато неполучением прибыли и ухудшением позиции предприятия на рынке.

И здесь на помощь приходит логистический менеджмент, который следует трактовать как теорию и практику управления процессами движения совокупности материальных, финансовых, трудовых, правовых и информационных потоков в структурах рыночной экономики, при этом все стадии подготовки к производству (генерация и выбор идей, проверка концепции, разработка продукта), само производство, транспортировка и сбыт рассматриваются как единый и непрерывный процесс трансформации и движения продукта труда и связанной с ним информации.

Логистический менеджмент призван сопрягать потоковые процессы, протекающие в различных функциональных сферах предприятия (маркетинг, производство, транспорт, финансы, продажи), учитывать их взаимовлияние и взаимодействие в организации.

*E.N. Chudaev**

RENEWALL OF ASSORTMENT AS THE KEY COMPETENCE OF THE ENTERPRISE

The problem of renewall of assortment of the Russian manufacturers of cosmetics and household chemicals is investigated. Influence of this point in question on competitiveness of the enterprise is revealed. The universal scheme of working out a new product which gives the chance to operate speed of its working out and introduction on the market is offered. Influence on the given processes allows to reduce risk of release of a noncompetitive product.

Key words: release of a new product, renewall of assortment, cosmetics and household chemicals, process of working out of an innovation.

* *Chudaev Evgeniy Nikolaevich* (eugenec@inbox.ru), the Dept. of Marketing, Samara State University of Economics, Samara, 443090, Russian Federation.