**Стратегия запуска новой продукции на внешние рынки: эмпирическое исследование факторов современности**

Минервин И.Г.

**О статье Криссокидис Дж.М., Вонг В.**

Решая задачу выпуска новой продукции на внешние рынки, менеджеры могут применять различную стратегию. Вариантами этой стратегии является одновременный или последовательный выпуск продукции в различных странах. Авторы отмечают, что стратегия последовательного выпуска нередко рассматривается как средство снижения степени риска, однако в действительности эта стратегия игнорирует тот факт, что успех новой продукции в значительной мере зависит от своевременности ее выхода на международные рынки.

Авторы отмечают, что ускорение процессов разработки новой продукции и сокращение ее жизненного цикла означают, что фирмы должны стремиться к предельно сжатым срокам коммерциализации продукции, с тем чтобы не дать возможности конкурентам опередить себя. Быстрота выхода на рынки в этой связи представляется важным фактором конкурентного преимущества, ведущим к росту общего объема сбыта и повышению прибыльности операций. Чем больше выигрыш во времени по сравнению с конкурентами на рынке, тем больше возможности для новатора утвердить позиции своей торговой марки и приблизить ожидания потребителей к параметрам своей продукции. Любое запаздывание в запуске продукции на рынок означает потери в сбыте, увеличение периода окупаемости затрат, снижение общего объема прибыли за весь жизненный цикл продукта и ослабление конкурентных позиций. Все эти соображения становятся еще более существенными в случае выхода новой продукции на множественные, в том числе международные, рынки.

Важной чертой современного рынка является конкуренция по времени (наряду с конкуренцией по ценам и конкуренцией по качеству). Быстрота и своевременность разработки, предоставления продукта или услуги и других форм реакции на запросы потребителя важны не только на внутреннем, но и на международном рынке. Глобализация рынков и конкуренции еще более усиливает эту значимость. Практика показывает, что фирмы все в большей мере ориентируются при разработке продукции на рынки различных стран и координируют запуск продукции в глобальном масштабе. Примером могут служить автомобили марки “Ford Escort”. Некоторые фирмы предпочитают одновременный выход на рынки в мировом масштабе, как, например, фирма Microsoft, осуществившая выпуск программы Windows 95 24 августа 1995 г. Другие делают выбор в пользу поэтапного выхода по мере готовности продукта сначала на одном-двух рынках, а затем на других, считая при этом, что более медленный, последовательный выход является менее рискованным (если что-то не так на рынке одной страны, можно предпринять шаги для решения проблемы, прежде чем она проявится на других рынках). Существует также мнение, что общее запаздывание при одновременном выходе чревато более серьезными последствиями для финансовых и рыночных позиций фирмы. Авторы подчеркивают, что масштабы и причины задержек при одновременном и последовательном выходе на рынки до сих пор не исследованы, в то время как их знание расширит понимание и возможности решения целого ряда проблем.

Авторы предприняли свое исследование с целью выяснить частоту случаев соблюдения плановых сроков и отсрочек при той и другой стратегии, определить причины отсрочек и то воздействие, которое они оказали на коммерческую эффективность новой продукции.

В рамках исследования под своевременностью международного запуска новой продукции (МЗНП) авторы понимают готовность продукта к продаже на множественных целевых рынках фирмы в соответствии с плановыми сроками. Иными словами, своевременность означает способность фирмы соблюдать график, установленный ее руководством. Под мерой своевременности понимается отклонение фактических сроков выхода новой продукции на целевые рынки от плановых. Готовность продукта к продаже означает завершение всех необходимых технических мероприятий, соответствие положениям местного законодательства и государственного регулирования и выполнение прочих условий коммерциализации новой продукции. Продукт, который не прошел все официальные административные процедуры сертификации и не удовлетворяет всем требованиям местного законодательства, не может считаться “технически” готовым к продаже.

Установление плановых или желательных сроков выпуска новой продукции на рынки зависит от квалификации и опыта менеджеров, их знания сильных и слабых сторон организации, оценки времени, необходимого для доведения продукта до стадии готовности. Несмотря на эти потенциальные различия и субъективные факторы принятия решений, разумно предположить, что отклонения фактических сроков выхода продукции на рынки от плановых связаны с появлением некоторых причин, не предусмотренных на стадии планирования. Значительные отсрочки МЗНП свидетельствуют о существенных управленческих ошибках и имеют немаловажные последствия для деятельности фирмы. Основное внимание в данном исследовании сосредоточено на анализе этих причин, понимание которых имеет важное значение для менеджеров.

Гипотетические факторы своевременности международного запуска новой продукции

С целью анализа авторы выдвигают ряд предварительных гипотез, которые могли бы объяснить конкретные результаты продвижения продукции на внешние рынки, с тем чтобы подтвердить или опровергнуть их в результате эмпирического исследования. Так, предполагается, что своевременность МЗНП зависит от ряда факторов, связанных с внешней и внутренней средой организации, продуктовой стратегией и характеристиками продукции. К факторам внешней среды относятся:

1. Местное законодательство и государственное регулирование, определяющие порядок, правовые и технические условия сбыта продукции на рынке данной страны. Соответствующие процедуры, особенно в ряде отраслей (фармацевтика, химия, пищевые продукты, телекоммуникации) могут быть достаточно сложными и длительными (гипотеза 1а);

2. Технологическая среда, воздействующая по ряду направлений и способная вызвать необходимость в дополнительной длительной адаптации продукции к соответствующим рынкам, в том числе:

- различия в уровне стандартизации продукции и технологии и технических стандартах (гипотеза 1b);

- различия в требованиях к кастомизации1 продукции (например, адаптация к сигналам передающих телекоммуникационных устройств) (гипотеза 1c);

- общий уровень технологического развития, свойственный рынку данной страны, выражающийся в показателях устаревания технологии, темпах обновления производственной технологии и продукции (пример — невозможность запуска на рынок автомобилей с двигателями, оснащенными передовой технологией каталитической очистки, при отсутствии или нехватке неэтилированного топлива в некоторых странах). Предполагается, что низкие темпы технологического обновления могут послужить фактором отсрочки МЗНП (гипотеза 1d).

3. Рыночно-потребительская среда, т.е. степень неоднородности, или дифференциации рынка — запросов и предпочтений потребителей и предложения товаров, характер покупок и привычки приобретения товаров, степень заинтересованности потребителей в информации о товаре. Предполагается, что высокая степень неоднородности рынка требует больших усилий по адаптации стратегии маркетинга, повышая вероятность отсрочек в ее реализации (гипотеза 1e).

4. Конкурентная среда, степень интенсивности конкуренции, агрессивности и враждебности поведения конкурентов, воспринимаемая менеджментом фирмы как угроза. Предполагается, что чем опаснее конкурентная среда, тем выше стремление менеджеров к реализации стратегии своевременности МЗНП, и наоборот (гипотеза 1f).

К внутренним факторам, т.е. внутрифирменным функциям и процессам разработки и коммерциализации новой продукции, определяющим стратегию маркетинга на международных рынках, авторы относят следующие:

1. Организация разработки и освоения новой продукции, успешность которой зависит от качества проектного планирования; технических и рыночных исследований; маркетинговой деятельности, в том числе тестирования, пробных продаж, координации каналов сбыта, рекламы и продвижения товара; уровня технологического проектирования; рыночного позиционирования и т. д. Такие факторы, как четкая организация процессов разработки новой продукции, обоснованное проектное планирование, высокая степень межфункциональной интеграции и координации процессов разработки и освоения новой продукции должны снижать вероятность нарушений своевременности МЗНП (соответственно, гипотезы 2a, 2b и 2c).

2. Механизмы координации деятельности фирмы на многонациональных целевых рынках. Своевременность МЗНП зависит от успешного применения административных механизмов координации на международном уровне, в том числе между головной штаб-квартирой фирмы, ее филиалами и агентами. Такие механизмы, применяемые транснациональными корпорациями, могут быть разделены на две группы:

- более формализованные и структурированные механизмы, включая меры в области реорганизации подразделений, централизации или децентрализации принятия решений, разработки процедур, планирования, оценки деятельности и контроля результатов;

- в большей степени неформальные и “тонкие” механизмы координации, включая использование неформальных каналов коммуникации (деловые поездки, встречи, обмен персоналом, личные контакты менеджеров), горизонтальных связей между подразделениями (создание временных команд и целевых групп, матричных структур, комитетов), внедрение общей организационной культуры.

Предполагается, что отсутствие или недостаточно интенсивное использование неформальных методов ухудшает коммуникации, затрудняет координацию и, следовательно, повышает вероятность нарушений своевременности МЗНП (гипотеза 2d), тогда как более “жесткие”, формальные методы не дают ощутимого эффекта с точки зрения своевременности МЗНП (гипотеза 2e).

Следующая группа факторов своевременности МЗНП связана с продуктовой стратегией фирмы и характеристиками продукции.

Продуктовая стратегия охватывает такие факторы, как разнообразие целевых рынков (решения относительно ключевых и второстепенных рынков, на которых будет осуществляться запуск новой продукции), масштабы выделяемых технических и маркетинговых ресурсов, способы осуществления выхода на рынок. Запуск нового продукта на диверсифицированные рыночные сегменты может потребовать существенной его адаптации, с точки зрения как технологии, так и маркетинга, к рынкам различных стран, дополнительных капиталовложений в конструирование и маркетинг и даже организационной перестройки, переориентации всего бизнеса и радикальных изменений в практике управления. Маркетинговые ресурсы включают собственно персонал сбыта, персонал, осуществляющий тренинг технического и сбытового персонала, персонал, занятый послепродажным обслуживанием, соответствующее оборудование и денежные средства, необходимые для обеспечения продвижения товара на рынок, функционирования каналов сбыта и т. д. Технические ресурсы также включают соответствующий персонал, денежные средства и прочие элементы технического и программного обеспечения необходимого качества. Важное значение имеет также соответствие проекта освоения новой продукции существующим в фирме маркетинговым и техническим компетенциям и ресурсам.

Отсюда следует, что вероятность отклонений от своевременности МЗНП возрастает при увеличении степени дифференциации целевых рынков (гипотеза 3a), недостаточности маркетинговых ресурсов (гипотеза 3b) и недостаточности технических ресурсов (гипотеза 3c).

Факторы, связанные с характеристиками продукции, в основном выражаются, во-первых, в том влиянии, которое они оказывают на технологию применения продукта и совокупность методов маркетинга, и, во-вторых, в степени совершенства, сравнительных преимуществах продукции. Качественная характеристика, степень совершенства продукта рассматривается многими исследователями как важнейший фактор ее успешного продвижения на рынке. Кроме того, важное значение имеют условия и преимущества использования и обслуживания продукта в восприятии потенциального потребителя. Так, принятие рынком инновационной продукции существенно замедляется, если потенциальные потребители считают инновацию несовместимой со сложившимся типом потребительского поведения или слишком сложной для освоения. Отсюда выводятся два предположения: высокое качество нового продукта, отвечающее запросам целевых рынков, сокращает вероятность нарушений своевременности МЗНП (гипотеза 3d); несоответствие условий эксплуатации и обслуживания продукта целевым рынкам повышает вероятность несоблюдения намеченных сроков МЗНП (гипотеза 3e).

Наконец, еще один аспект анализа заключается в исследовании связи между своевременностью МЗНП и рыночным успехом продукции. Авторы исходят из наличия положительной связи (гипотеза 4), поскольку отсрочка МЗНП свидетельствует о тех или иных ошибках менеджмента, могущих оказать определенное влияние на коммерческую эффективность нового продукта и на всю деятельность фирмы.

**Методология и результаты исследования**

Исследование проводилось в несколько этапов. На первом этапе был проведен предварительный опрос руководителей шести ТНК, позволивший отработать методы подробного анкетирования. Затем проводилось широкое обследование других фирм. Главным источником информации послужили обширные интервью с менеджерами по маркетингу, отвечающими за международное планирование, разработку и коммерциализацию продукции, а также с руководителями центральных служб разработки, производства и сбыта продукции.

Всего было изучено 30 конкретных примеров запусков новой продукции, осуществленных крупными ТНК, имеющими европейские штаб-квартиры, расположенные в Великобритании. Среди них 11 компаний Северной Америки, 7 — Великобритании, 2 совместные британско-американские, 9 японских и одна гонконгская. Для исследования были выбраны в основном высокотехнологичные и в значительной степени интернационализированные отрасли с высокими темпами технологических изменений и обновления продукции (телекоммуникации, электроника и компьютерная техника, фотографическое и измерительное оборудование), в которых фирмы, как правило, вынуждены представлять новую продукцию в сжатые сроки на множественных рынках. По соображениям доступности данных исследование в основном ограничилось выходом продукции на рынки стран Западной Европы.

Из обследованных примеров 60% представляют обновленные и модернизированные виды продукции и 40% — принципиально новые виды. 19 случаев (63% выборки) представляют массовую продукцию, 11 (37%) — продукцию, предназначенную для конкретных сегментов рынка. В 15 случаях (50%) имела место отсрочка, в 15 (50%) — соблюдение графика выхода на рынок (с. 25).

В основу измерения временных параметров были положены две оценки: 1) разница во времени между фактическими и плановыми сроками МЗНП; 2) экспертная оценка эффективности процесса МЗНП, выраженная в баллах (от -5 — “очень медленно”, до +5 — “очень быстро”). Также с помощью экспертной оценки по ряду показателей (объем продаж, рентабельность, срок окупаемости затрат и др.) оценивалась коммерческая успешность запуска на рынок того или иного товара.

Все исследованные случаи были разделены на две группы: 1) одновременный выход, под которым понимается плановый выход на все целевые рынки в течение 1-2 месяцев (8 случаев, или 27%); 2) последовательный выход, когда плановые сроки выхода превышают 2 месяца (22 случая, или 73%). При этом все одновременные выходы оказались своевременными, т.е. были осуществлены без нарушений плановых сроков. В последней группе выделены случаи отсрочек (15 случаев), сроки которых составляли от 1 до 12 месяцев и свыше. Эти данные, по мнению авторов, подвергают сомнению распространенное мнение о меньшей рискованности последовательных запусков. Склонность менеджеров к последовательным запускам из-за боязни трудностей и риска, связанных с организацией одновременного запуска во многих странах, нередко приводила к результатам, противоположным ожидаемым.

Анализ факторов своевременности (или причин отклонений) МЗНП показал, что наиболее значимыми являются 8 ключевых комплексных факторов (КФ), причем первые четыре относятся к маркетинговой стратегии и характеристикам продукта, а вторые четыре — к группе внутренних факторов:

КФ1 — достаточность маркетинговых ресурсов для конкретных новых продуктов;

КФ2 — достаточность технических ресурсов для конкретных новых продуктов;

КФ3 — соответствие условий эксплуатации и обслуживания новой продукции целевым рынкам;

КФ4 — совершенство продукции с точки зрения ее качественных характеристик и потребительских преимуществ;

КФ5 — интеграция в процессе разработки и освоения новой продукции;

КФ6 — совершенство процессов разработки и освоения новой продукции, включая проектное планирование, тестирование, координацию, продвижение и т. д.;

КФ7 — предварительная отработка концепции продукта, целевого назначения, потенциальных сегментов рынка, потребителей, знание их запросов;

КФ8 — внутренние коммуникации и координация между штаб-квартирой, филиалами и подразделениями с помощью неформальных, “мягких” методов.

Наряду с высокими коэффициентами корреляции между всеми отмеченными факторами особенно сильная корреляция наблюдается между маркетинговыми ресурсами (КФ1), факторами разработки новой продукции (КФ5, КФ6, КФ7) и внутриорганизационной коммуникацией (КФ8), а также между техническими ресурсами (КФ2) и разработкой продукции (КФ5, КФ6, КФ7). Адекватность системы сбыта, каналов распределения, обучающего персонала оказывает прямой и косвенный эффект, воздействуя на формирование рынка и на процесс разработки продукта, а также на коммуникации и на качество рыночной информации. Достаточность и качество инженерно-технических ресурсов играет ключевую роль в разработке нового продукта, определяет его параметры и характеристики. В свою очередь, совершенство процессов разработки нового продукта отражается в его высоких качественных характеристиках (корреляция между КФ4 и КФ5—КФ7).

Таким образом, на этом этапе корреляционный анализ показал, что факторы КФ1—КФ8, связанные между собой, способствуют своевременности МЗНП. Далее исследованию подверглись масштабы различий в влиянии факторов, имевших место в случаях с соблюдением и нарушением плановых сроков МЗНП (по разнице в средних значениях и среднеквадратических отклонениях по каждому фактору между случаями с соблюдением и нарушением сроков МЗНП). Этот анализ также показал связь между всеми факторами и их положительное влияние на своевременность МЗНП. Таким образом, была подтверждена справедливость гипотез 2a—2e и 3b—3e.

В то же время результаты обследования выявили лишь второстепенное значение фактора дифференциации целевых рынков, а также факторов, связанных с внешней средой (правовой, технологической, конкурентной). Согласно этим результатам, основные причины нарушения сроков МЗНП связаны с внутрифирменной организацией процессов освоения новой продукции, прежде всего с недостатками в области организационных коммуникаций и обеспеченности качественными ресурсами. Решение проблем координации, коммуникации, обеспечения маркетинговыми и техническими ресурсами максимально облегчает выход на значительное число целевых рынков отдельных стран. Наилучшие результаты дают реалистичное планирование и согласованность ресурсов с потребностями конкретных целевых рынков. Таким образом, гипотезы 1a—1f, а также 3a не получили подтверждения.

Расчеты влияния своевременности МЗНП, измеренной в месяцах, на коммерческую эффективность новой продукции по показателям объема продаж, рентабельности, потребительских предпочтений и др. с помощью факторного анализа позволил установить, что продукция, выпущенная на рынки без нарушения плановых сроков, значительно более успешна по сравнению со случаями отсрочек. Таким образом, гипотеза 4 получила четкое подтверждение. Наиболее существенна положительная корреляция между параметром своевременности МЗНП и показателями объема продаж и рентабельности новой продукции, что доказывает его важность как ключевого фактора экономической эффективности инновационной деятельности на международных рынках.

Также положительной и существенной оказалась корреляция между своевременностью разработки новой продукции (РНП) и своевременностью МЗНП. Средние плановые сроки РНП в 30 исследованных случаях составили 14,4 месяца, а фактические — 21,1 месяца, что дает среднее запаздывание в 6,8 месяца. При этом в 7 случаях не было нарушений плановых сроков, а в 23 имела место отсрочка. Частота запаздывания РНП выше в случаях отсрочки, чем в случаях своевременных МЗНП. В 14 из 15 случаев отсрочки запуска продукции на рынок имело место запаздывание сроков ее разработки, а в 15 своевременных — только 9. Средняя продолжительность задержек РНП также больше в случаях с отсрочкой МЗНП (10 месяцев), чем в случаях своевременного выхода на рынок (3,9 месяца). В то же время корреляция между своевременностью МЗНП и финансовыми показателями оказалась более существенной, чем корреляция между своевременностью РНП и этими показателями. Это, по мнению авторов, означает, что несмотря на сильную положительную корреляцию между двумя параметрами своевременности финансовые последствия отсрочки МЗНП могут оказаться более масштабными, чем последствия задержки в завершении РНП. Результаты исследования показывают, что успешность разработки и коммерциализации новой продукции на международных рынках зависит от способности менеджеров обеспечивать плановый график МЗНП с целью максимизации выгод, получаемых при соблюдении плановых сроков РНП. Отсрочка выхода на рынок может свести на нет достижения этапа разработки продукции.

**Выводы**

Предшествующие исследования, объектом которых являлись разработка и запуск на рынок новой продукции, показали важность проблемы своевременности. В данном исследовании сделана попытка углубить этот анализ, рассмотреть вопросы, связанные с комплексным и рискованным решением о продвижении новой продукции на многонациональные рынки. Основные выводы для процесса управления состоят в следующем.

1. Более высокая частота отсрочек запуска продукции при последовательном, в сравнении с одновременным, МЗНП служит предостережением от предпочтения последовательного МЗНП по соображениям снижения риска. Менеджерам, отвечающим за международный маркетинг, следует тщательно взвешивать риски отсрочки в контексте двух моделей выхода на многонациональные рынки.

2. Полученные результаты подчеркивают значение внутриорганизационных факторов, маркетинговой стратегии и характеристик продукции. В то же время отсутствие прямого влияния дифференциации целевых рынков и факторов внешней среды означает, что фирмы способны обеспечить плановые сроки выхода новой продукции на многонациональные рынки вне зависимости от характера и строгости законодательства, государственного регулирования, технологических, рыночных и конкурентных условий. С этой целью необходимы обоснованное распределение и координация технических и маркетинговых ресурсов, обеспечивающих процессы РНП и МЗНП.

3. Критическим фактором своевременности является способность обеспечить требуемые маркетинговые и технические ресурсы РНП и МЗНП, их соответствие стратегии выхода на рынки. Соблюдение своевременности во всех обследованных случаях одновременного запуска, отражающее адекватность и синергию ресурсов, свидетельствует о том, что было бы безрассудным надеяться на последовательный запуск как на средство компенсации недостаточности ресурсов. В этой связи менеджерам также рекомендуется оценивать решения по ресурсам РНП-МЗНП с учетом их влияния на своевременность.

4. Соответствие ресурсов — лишь одно из условий успешного МЗНП. Оно должно дополняться эффективной организацией процессов РНП. Исследование подтвердило, что своевременность и эффективность РНП существенно влияют на своевременность выхода на многонациональные рынки. Четко просматривается роль интенсивной коммуникации и координации деятельности штаб-квартиры и международных подразделений фирмы, которые наилучшим образом достигаются путем использования “мягких” интеграционных механизмов. Менеджеры должны осознать выгоды развития таких “мягких” систем для эффективной коммуникации между подразделениями в различных странах и командами, занятыми РНП. Это обеспечит раннее определение технических и маркетинговых целевых показателей новой продукции, ускорение процессов ее разработки, рациональное использование ресурсов. Интенсивные коммуникации помогают создать необходимую инфраструктуру (аппарат сбыта и посредников) в соответствующих странах, позволяют менеджерам в этих странах получить знания о продукте, воплощенных в нем технологиях, о его потенциальных пользователях, о методах продажи, завершить все необходимые маркетинговые операции — от подготовки каналов сбыта до рекламы. Коротко говоря, они способствуют межстрановой передаче компетенций по коммерциализации нового продукта.

5. Исследование подтвердило связь между своевременностью МЗНП и общим успехом новой продукции, показало, что объем продаж и рентабельность страдают в результате отсрочек. Кроме того, хотя временная эффективность РНП инвариантно сопровождает эффективность МЗНП, есть достаточно оснований утверждать, что ухудшение финансовых показателей в большей мере связано с нарушениями графика МЗНП, чем с процессом РНП. Отсюда следует, что менеджеры должны рассматривать РНП-МЗНП как единый процесс. Чтобы избежать провала новой продукции из-за отсрочек, цели, стратегии и ресурсы РНП и МЗНП должны оцениваться в совокупности. Кроме того, фирмы высокой технологии в целях максимальной реализации потенциала новой продукции должны стремиться к проникновению на многонациональные рынки путем своевременного выхода на рынок в мировом масштабе.