

СТРАТЕГИЯ «ПРОХОЖДЕНИЯ ВОРОТ»: ОТ ИДЕИ – ДО ПРОДАЖ

**Борис
ГУСАКОВ**

Современный рынок требует оперативно реализовывать инновационные идеи. Примером успешной реализации инновационных идей является корпорация L’Oreal. Это крупнейший в мире производитель косметики с оборотом более 17,5 млрд евро. В Беларуси корпорация представлена 420 торговыми марками, в то время как все белорусские предприятия зарегистрировали в общей сложности 300 торговых марок.

Корпорация L’Oreal осуществляет моделирование инновационного развития на основе процесса Stage-Gate («прохождение ворот»). Процесс рассматривает внедрение инновационных идей как последовательное прохождение ряда «ворот» (проблем), существующих на пути инноваций. Когда «ворота» наглухо закрыты, то даже самые лучшие идеи остаются невостребованными. Инновационное лидерство обеспечивают такие основные характеристики процесса Stage-Gate, как:

- 1** четко сформулированная инновационная стратегия, которая определяет приоритеты корпорации;
- 2** формализованный бизнес-процесс управления инновациями;
- 3** инновационная корпоративная культура;
- 4** дифференциация и выбор каналов распределения.

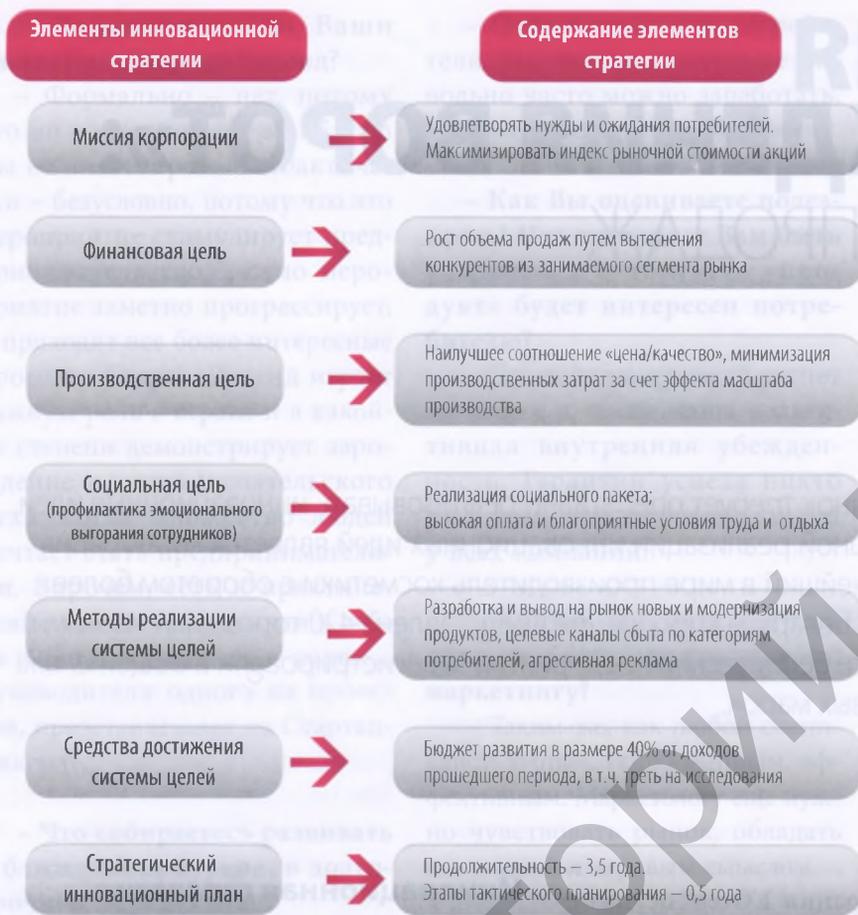
Инновационная стратегия

Инновационная стратегия корпорации L’Oreal базируется на четко сформулированной концепции.

«Широкий и быстро обновляемый параметрический ряд парфюмерной продукции позволяет: удовлетворить нужды и ожидания потребителей; создать конкурентное преимущество; максимизирует капитализацию (рыночную стоимость) корпорации».

Инновационная стратегия фирмы L’Oreal схематично представлена на рисунке. Рассмотрим последовательно элементы стратегии.

Миссия корпорации меняет стандартное представление о приоритетах субъектов рыночной экономики. На первое место поставлено удовлетворение нужд и ожиданий потребителей. Максимизация индекса рыночной стоимости акций рассматривается как производный результат.



▲ Рисунок. Инновационная стратегия корпорации L'Oreal

Финансовая цель корпорации – агрессивный рост объема продаж путем вытеснения конкурентов из занимаемого сегмента рынка. При этом финансовая цель «рост массы прибыли» заменила стандартную цель «рост нормы прибыли» (рентабельности продаж).

Производственная цель корпорации – наилучшее соотношение «цена/качество» при сохранении лидерства по качеству. Это достигается за счет двух факторов: во-первых, приоритетом пользуются инновации, обеспечивающие повышенные параметры качества продукции, требующие минимум производственных затрат; во-вторых, снижение затрат обеспечивает эффект масштаба производства.

Социальная цель корпорации – профилактика эмоционального выгорания сотрудников. Это достигается реализацией социального пакета, высокой оплатой и созданием благоприятных условий труда и отдыха сотрудников.

Методы достижения системы целей корпорации – чисто рыночные – разработка и вывод на рынок новых и модернизация существующих продуктов, целевые каналы сбыта по категориям потребителей, агрессивная реклама.

Средства для достижения системы целей корпорации – бюджет развития в размере не менее 40% от чистого дохода (чистая прибыль плюс амортизация) прошедшего периода. Треть бюджета развития направляется на исследования. Фиксация доли дохода, направляемого в бюджет развития и на научные исследования, позволяет наращивать инновационное развитие по мере роста корпорации.

Стратегический инновационный план корпорации разбивается на 3,5 года с разбивкой на полугодовые тактические периоды. Такая периодичность вполне оправдана, поскольку средний срок разработки нового продукта составляет полгода, период активных продаж – три года. Соответственно возможно обеспечить перманентное инновационное развитие в рамках планового периода и создать задел на будущее.

Формализованный бизнес-процесс управления инновациями

Он представляет собой схему, содержащую стадии инновационного процесса и «ворота», которые необходимо преодолеть подразделениям корпорации, а также требования к результатам научно-технической поддержки, которые будут удовлетворять

инвестора и повышать привлекательность базовых инновационных идей. Разбитый на стадии инновационный бизнес-процесс освобождает менеджеров от необходимости определять последовательность шагов по реализации идеи, а также автоматически использовать внутреннюю политику корпорации в отношении инноваций.

1 На предынвестиционной стадии требуется иметь продукт, обладающий новизной с осознанной ценностью для потребителя, и отработанную промышленную технологию, воплотившую инновационные решения, а также определить каналы сбыта инновационного продукта. При реализации этих условий по инициативе топ-менеджера разрабатываются технический проект и бизнес-план.

2 На инвестиционной стадии научные подразделения осуществляют авторский надзор, обеспечивающий сохранность инвестиций, полную реализацию проектных решений, завершение проекта в срок. Все это достигается посредством безвозмездной оперативной доработки проектных решений и контролем монтажных и пусконаладочных работ. Авторский надзор обеспечивает выполнение календарного графика создания и ускоренного освоения проектной мощности нового инновационного производства; повышенную рыночную стоимость объекта бизнеса при досрочном запуске в производство инновационного продукта и сокращении периода достижения безубыточности проекта.

3 На эксплуатационной стадии научно-исследовательские подразделения курируют производство инновационной продукции, обеспечивая максимальное использование и развитие конкурентных преимуществ, модернизируя продукт и технологию его производства. Техническая помощь научно-исследовательских подразделений обеспечивает ускоренный выход на платежеспособный спрос, многократное «снятие сливок» и «хайтек» (внедрение высоких технологий), если при модернизации растут потребительские качества продукта или появляется новая область его применения. На качественном уровне техническая помощь поддерживает брэнды продукта и предприятия, а также ускоренное развитие бизнеса в результате быстрого возврата и реинвестирования дохода.

4 На ликвидационной стадии научно-исследовательские подразделения обеспечивают минимизацию потерь имущества при ликвидации проекта за счет мероприятий по поглощению активов проектом или повторном их использовании. Вторым фактором минимизации ликвидационных потерь являются производство экологически чистых продуктов и использование экологически чистых технологий. Грамотные технические решения сокращают на 20-25% величину инвестиций для последующих проектов при повторном использовании активов с незначительным моральным износом. Происходит т.н. мультипликация инвестиционных ресурсов.

Рыночная капитализация

Рыночная капитализация (рыночная стоимость капитала) корпорации при инновационном развитии в несколько раз превышает бухгалтерскую стоимость капитала корпорации. Она складывается из бухгалтерской стоимости и «гудвилла». «Гудвилл» (от англ. goodwill – хорошее наследство) – особый вид нематериальных активов, созданный за счет предпринимательских способностей. В развитых странах действует закон о «гудвилле». В бухгалтерской отчетности Республики Беларусь «гудвилл», к сожалению, пока не отражается, поэтому этому понятию требуется особое пояснение. Тем более что оно очень часто связано непосредственно с удачными маркетинговыми решениями.

Сущность «гудвилла» раскроем на примере. Иванович и Петрович имеют свободные финансовые ресурсы в размере 5 000 долл. каждый. Им одновременно пришла идея открыть киоски по продаже бакалеи. Иванович добился места в центре города. Петрович получил место для киоска на окраине города. Размещение киосков существенно повлияло на размер годовой чистой прибыли предпринимателей. Прибыль Ивановича составила 2 000 долл., Петровича – 500 долл. Предприниматели после года работы решили продать киоски. Естественно, что при одинаковой балансовой стоимости киоск, приносящий больше прибыли, был продан дороже. Иванович выручил при продаже 7 000 долл., Петрович – 5 000 долл. Возникает

вопрос: «Какие дополнительные активы Ивановича обеспечили дополнительные 2 000 долл. к балансовой стоимости объекта бизнеса?» Это и есть плата за его предпринимательские (в данном случае маркетинговые) способности, обеспечившие повышенную прибыль.

При инновационной деятельности величина «гудвилла» зависит от квалификации разработчиков новых продуктов и совместных усилий маркетологов и менеджеров по их производству. На предынвестиционной стадии маркетологи и разработчики формируют потенциальный «гудвилл». Затем на инвестиционной стадии потенциальный «гудвилл» трансформируется в реальный. Отметим, что потенциальный «гудвилл» – это еще не активы, а всего лишь расчетная величина в бизнес-плане. «Гудвилл» показывает размер дополнительных активов, которые могут быть получены за счет предпринимательских способностей (маркетинговых достижений) при реализации инновационного проекта. На практике реальный «гудвилл» может существенно отличаться от потенциального. Это отличие зависит от степени реализации инновационного бизнес-плана. Научно-технические регламенты инновационного процесса корпорации L’Oreal гарантируют минимальное отклонение реального «гудвилла» от потенциального.

Инновационная корпоративная культура

Инновационная корпоративная культура L’Oreal существенно отличается от традиционной

корпоративной культуры, свойственной рыночному сектору Беларуси. Традиционная корпоративная культура ориентирована на продажу любым способом большего количества производимых продуктов. Стремясь продавать, корпорация работает напряженно и интенсивно, легко расставаясь с персоналом, который не справляется с поставленными задачами. Нарастает «внутрикорпоративный стресс» на всех управленческих уровнях, поскольку тратится мно-

Потенциальный «гудвилл» – это еще не активы, а всего лишь расчетная величина в бизнес-плане. «Гудвилл» показывает размер дополнительных активов, которые могут быть получены за счет предпринимательских способностей (маркетинговых достижений) при реализации инновационного проекта.

го усилий на продажу продуктов, часть из которых по своей природе не может быть продана. В результате менеджеры эмоционально выгорают. Так, по экспертным оценкам, 30% лучших работников Беларуси, стремящихся «поднять» свои предприятия, уже эмоционально выгорели. Эмоциональное выгорание психологически заразно. Один хандрящий работник

может нарушить работу целого коллектива.

Инновационная корпоративная культура L’Oreal базируется на четырех основных принципах.

Первый и важнейший принцип является производным миссии корпорации – инновации начинаются с понимания нужд и ожиданий потребителей. Реализация этого принципа обеспечивается интерактивным взаимодействием разработчиков, производителей, продавцов и покупателей инновационных продуктов. Главное, что дает обратная связь, – полная картина поведения целевых потребителей.

Второй принцип – дифференциация каналов распределения в соответствии с сегментацией потребителей. Люди с различным уровнем доходов стратифицируются в общественной жизни и посещают различные магазины.

Третий принцип – разработка и реализация инноваций – рассматривается как командная работа. Считается, что индивидуализм в инновационной деятельности приводит к непредсказуемым и случайным результатам.

Четвертый принцип – инновации требуют эффективных «решателей задач» по выбору инновационных продуктов.

Рыночная привлекательность является ключевым критерием отбора инноваций на концептуальной стадии. Приоритет отдается продуктам, нацеленным на растущие сегменты рынка. Они имеют больше шансов на успех.

В целом инновационная корпоративная культура созда-

ет конкурентное преимущество, устойчивое к изменениям внешней среды. Оно поддерживается перманентным ростом лидерских качеств топ-менеджеров, развитием управленческих навыков линейных менеджеров посредством развития креативных техник мышления и группового взаимодействия. Инновационные проблемы решаются в условиях достаточного уровня комфорта в запланированном порядке, а не откладываются на неопределенное время под предлогом занятости сотрудников текущей работой.

Выявление нужд и ожиданий потребителей

Выявление нужд и ожиданий потребителей в корпорации L’Oreal осуществляется поэтапно. На первом этапе производится сегментация рынка по покупателям. На втором – рынок сегментируется по цене и качеству продуктов. На третьем –

выявляется неиспользованный потенциал рынка. На четвертом этапе определяются прямые конкуренты и выявляются потенциальные конкурентные преимущества корпорации. Изменяя соотношение «цена/качество», в зависимости от предпочтений потребителей конкретного сегмента рынка, маркетологи планируют вытеснение товаров конкурентов. На пятом этапе производится отбор инновационных идей для внедрения.

Рассмотрим процесс удовлетворения нужд и ожиданий потребителей на рынке косметики.

1 Сегментация рынка по покупателям производится разделением покупателей на кластеры по классификационным признакам. В мировой практике покупателей косметической продукции принято классифицировать по различным признакам в зависимости от уровня душевого дохода, возраста, рода занятий, семейного положения. Основным классификационным признаком маркетологи L’Oreal выбрали душевой доход. По уровню дохода выделены 5 сегментов: люди с очень высоким уровнем дохода, высоким уровнем дохода, средним уровнем дохода, низким уровнем дохода, а также одиночные покупатели, которые могут быть... и богатыми, и бедными. Представителей последнего сегмента объединяет склонность к патологической экономии, и они относятся к сегменту «с условно низким уровнем дохода».

Таблица 1. Характеристики покупателей по сегментам рынка

Сегмент рынка	Характеристика покупателей	Преимущества покупателей	Недостатки покупателей
Покупатели с очень высоким уровнем дохода	Женщины старше 25 лет, одинокие либо замужем, но без детей	Покупают только дорогие продукты, покупки мотивированы социальным статусом	Очень ограниченный сегмент рынка Не покупают дешевые продукты
Покупатели с высоким уровнем дохода	Женщины 25-45 лет, замужем и имеющие детей либо замужем, но без детей	Покупают продукты высокой и средней стоимости. Высокий уровень дохода позволяет им часто покупать косметику	Ограниченный сегмент рынка Приобретают высококачественные продукты
Покупатели со средним уровнем дохода	Бизнесмены средней руки. Люди свободных профессий. Госслужащие среднего ранга. Спортсмены	Значительный сегмент рынка. Покупают недорогие товары со средними характеристиками. Имеют схожие потребности	Чувствительнее к цене, чем предыдущие два сегмента
Покупатели с низким уровнем дохода	Люди с душевым доходом ниже трех прожиточных минимумов	Максимальный сегмент. Покупают дешевую косметику, лидеры покупок на распродажах	Очень чувствительны к цене, редко приобретают косметику
Одиночные покупатели с условно низким уровнем дохода	Одинокие женщины 18-35 лет. Студенты. Неуверенные служащие. Скупые люди	Приобретают косметику довольно часто. Любят покупать на распродажах	Чувствительны к цене. Выбор товара осуществляют тяжело. Особенно скандальны

Успешные в инновационном плане **корпорации имеют четко сформулированную инновационную стратегию**, формализованный бизнес-процесс управления инновациями; инновационную корпоративную культуру.

Маркетологами L'Oreal выявлены специфические требования покупателей из каждого сегмента к качеству товара и его цене. Исследования показали, что специфические требования покупателей изменяются с течением времени, причем темпы роста каждого из пяти сегментов отличаются. Это требует постоянного мониторинга рынка. Поведенческие характеристики представителей каждого сегмента рынка позволяют выявить преимущества и недостатки производителя продукции.

2 Сегментация рынка по цене и качеству продуктов производится путем выделения диапазонов цен и соответствующих им диапазонов качественных параметров продуктов по каждому из 5 сегментов рынка. Выделить диапазоны цен сегментам рынка несложно, поскольку цены отличаются в разы. Сегментация рынка по качественным параметрам продуктов невозможна без интерактивного взаимодействия субъектов рынка.

Косметические товары имеют 4 основные качественные характеристики: эффективность, безопасность, удобство пользования, удовольствие при пользовании.

Эффективность – способность продукта максимизировать удовлетворение потребности, например, защищать кожу от воздействия солнечных лучей.

Безопасность – отсутствие или минимальность побочных эффектов при использовании продукта, отсутствие аллергических реакций, экологическая чистота, отсутствие медицинских противопоказаний.

Удобство пользования – совокупность свойств и приспособлений, делающих пользование продуктом комфортным и непринужденным.

Удовольствие при пользовании (субъективный признак) – ощущение радости и удовольствия, приятные переживания при использовании продукта.

Качество оценивается экспертами после проверки информации на добровольцах с ис-

пользованием интерактивного взаимодействия. Оценка производится по 100-балльной шкале для каждого параметра качества. Интегральная оценка по всем параметрам качества не производится.

3 Выявление неиспользованного потенциала рынка производится креативными «решателями задач». Они определяют прогнозируемые потребности покупателей в новых продуктах методом мозгового штурма.

4 Выявление потенциальных конкурентных преимуществ производится с целью расширения доли рынка за счет конкурентов. В этом случае необходимы инновационные идеи, позволяющие улучшить соотношение цена/качество по сравнению с конкурентами.

5 Отбор инновационных идей для внедрения фильтруется правилом: недопустим выход из ценового диапазона конкретного сегмента рынка, поскольку практикой корпорации доказан следующий постулат.

Покупатели каждого сегмента рынка воспринимают цену инновационного продукта справедливой для данного сегмента рынка, если она соответствует сложившемуся соотношению «цена/качество» и при этом не превышает максимальную цену аналогичных продуктов в сегменте более чем на 5%.

Для отбора инновационных идей на качественном уровне в

корпорации разработана формула, позволяющая в первом приближении определить изменение издержки на производство затратной цены единицы продукции при повышении каждой качественной характеристики продукта. Выявлено, что цена существенно повышается при изменениях эффективности и безопасности продуктов, дешевле обходятся рост удобства пользования и удовольствие при пользовании.

Окончательное решение о внедрении инновации принимается после разработки детального бизнес-плана. Именно в бизнес-плане выбираются каналы распределения продукции в соответствии с сегментацией покупателей.

Дифференциация и выбор каналов распределения

Степень использования конкурентных преимуществ, формирующих «гудвилл», на эксплуатационной стадии маркетингового проекта во многом определяют маржа и торговые скидки. Маржа – часть цены,

заплаченной потребителем, которая остается в распоряжении магазина. Различия между маржами, полученными магазинами в каждом из каналов, определяются уровнем обслуживания и объемом продаж. Скидка – процент от розничной цены, который магазин предложит клиентам как подарок. Каналы распределения, обладающие высокой рыночной властью, увеличивают маржи и одновременно перекладывают скидки на производителя. Соответственно, оптимизация каналов распределения помогает в сфере обмена получить денежный эквивалент инновационных продуктов быстрее и в большем объеме.

Маржи и скидки каналов распределения являются обязательным объектом анализа научно-исследовательского подразделения корпорации. Их плановые величины используются при разработке инновационного бизнес-плана, а фактические величины являются основой для оптимизации каналов распределения...

Покупатели косметики используют 4 основных канала распределения: магазины массовой торговли, бутики, универмаги, интернет-магазины. Рассмотрим их особенности.

Магазины массовой торговли типично продают разнообразные товары. Они стремятся к большому объему продаж и низким ценам, минимизации накладных расходов. Их преимущество: часто продают изделия высокого качества по более низким ценам, географически близко расположены к клиентам (в торговых центрах или центрах города), продажа косметики занимает большую часть оборота. Как следствие, уро-

Таблица 2.
Размеры маржи и доход производителя по товарным сетям

Показатель	Дискаунтеры, «Е-бакалейщики»		Бутики		Универмаги		Комментарий
	долл.	%	долл.	%	долл.	%	
1. Маржа		35%		50%		50%	Сложившиеся в торговле величины
2. Скидка		10%		5%		Нет	
3. Итого		45%		55%		50%	
Величина показателей							
	долл.	%	долл.	%	долл.	%	
4. Рекомендуемая розничная цена	10,00	100,0	12,00	100,0	10,00	100,0	
5. Величина скидки	1,00	10	0,60	5	–	–	0,01 • стр. 2 • стр. 4
6. Цена, заплаченная покупателями	9,00	90,0	11,40	95,0	10,00	100,0	стр. 4 – стр. 5
7. Маржа торговли	3,15	31,5	5,70	38,0	5,00	50,0	0,01 • стр. 1 • стр. 6
8. Доход производителя	5,85	58,5	5,70	38,0	5,00	50,0	стр. 6 – стр. 7
9. Маржа и скидка	4,15	41,5	6,30	55,0	5,00	50,0	стр. 5 + стр. 7
10. Объем продаж	1 000 шт.		2 000 шт.		10 000 шт.		
11. Доход производителя	5 850 тыс. долл.		11 400 тыс. долл.		50 000 тыс. долл.		стр. 8 • стр. 10

Окончательное решение о внедрении инновации принимается после разработки детального бизнес-плана. Именно в бизнес-плане выбираются каналы распределения продукции в соответствии с сегментацией покупателей.

Уровень предлагаемого обслуживания ниже, чем в других каналах.

Бутики (специализированные розничные магазины) и небольшие магазины с широкой линией для каждой категории косметики, включая самые дорогие и/или высокоэффективные продукты. Уровень предлагаемого обслуживания высокий. Как следствие, они привлекательны для покупателей с высоким и очень высоким уровнем дохода.

Универмаги характеризуются широким ассортиментом продукта. У них обычно достаточно места для презентации косметики. Прилавки дифференцируются по брэндам или производителям. Уровень предлагаемого обслуживания – средний. Универмаги часто организуются в сети и имеют определенную степень власти, диктуя величину маржи производителям.

Крупные дискаунтеры – относительно новое явление в торговле. Доля общего объема продаж косметики – 5%. Ожидается, что число дискаунтеров в ближайшие годы вырастет в 2-3 раза. Дискаунтеры свели затраты к минимуму, чтобы предложить самые низкие цены. Их специфика: узкий ассортимент продукта, нет показов продукта, нет дополнительных услуг клиентам. Успех дискаунтеров увеличил их рыночную власть. Это означает, что скидки, предложенные потребителям, будут предоставляться из доходов изготовителя. Как следствие – дискаунтеры привлекательны для покупателей с низким уровнем дохода.

Интернет-магазины рассматриваются как дополнение к традиционным каналам распределения. Это «Е-бакалейщики», частные сайты специалистов по красоте, сайты брэнда корпорации.

В таблице 2 приведен пример, позволяющий понять проблему выбора канала распределения для продукта с рекомендуемой ценой – 10 долл./шт. Приняты средние маржи и скидки для различных продавцов. Доход производителя на изделие постепенно снижается с 5,85 долл./шт. до 5,00 долл./шт. На первый взгляд универмаги являются малоэффективными партнерами. Однако для оценки реальной эффективности партнерства необходимо учесть эффект масштаба продаж. Поэтому выбор каналов распределения

рассматривается как оптимизационная задача научно-исследовательского подразделения корпорации L'Oreal.

Выводы

Процесс внедрения инновационных идей можно рассматривать как партнерство науки, маркетинга и топ-менеджмента корпораций. В компаниях, невосприимчивых для инноваций, устаревают техника, технология, организация и продукция.

Успешные в инновационном плане корпорации имеют четко сформулированную инновационную стратегию, формализованный бизнес-процесс управления инновациями; инновационную корпоративную культуру.

Стандартные приоритеты субъектов рыночной экономики в инновационной среде меняются. На первое место поставлено удовлетворение нужд и ожиданий потребителей. Максимизация индекса рыночной стоимости акций рассматривается как производный результат.

Разбитый на стадии инновационный бизнес-процесс освобождает маркетологов и других менеджеров от необходимости определять последовательность шагов по реализации идеи, а также автоматически использовать внутреннюю политику корпорации в отношении инноваций.

Новая корпоративная культура позволяет избежать «внутрикорпоративных стрессов», возникающих на всех управленческих уровнях при усилиях продать явно непродаемые продукты. ■