

Разработка стратегии инновационного портфеля продуктов компании

ВИДЕНИЕ РАЗВИТИЯ КОМПАНИИ ИЗ БУДУЩЕГО

А.А. Шамов

Стратегия в переводе с греческого означает искусство генералов. Также как генералы должны владеть искусством предвидеть ход предстоящего сражения и заранее принять меры для того, чтобы его выиграть, генеральные менеджеры (менеджеры высшего уровня) должны предвидеть сражения своей организации на поле бизнеса, на котором идет все более обостряющаяся конкурентная борьба, и уметь разрабатывать такую программу действий, которая позволила бы ей одержать победу в этой борьбе.

УДК 001.895
ББК 65.5
Ш-194

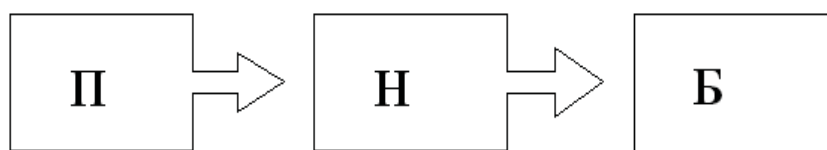
Для того чтобы разработать программу стратегических действий организаций, менеджеры должны иметь ответы на ряд вопросов: что из себя представляет наша организация на сегодняшний день? Какую продукцию (услуги) мы производим и кому они нужны? К чему мы стремимся в своей деятельности? Должны ли мы изменяться в будущем и как? и т.д.

Из ответов на эти вопросы складывается видение деловой компании на определенный промежуток времени. Такое видение называется *стратегическим видением*.

Представляется очевидным следующая логика разработки стратегического видения: менеджеры изучают опыт прошлого и настоящего компании и с учетом достижений и ошибок строят ее стратегическое видение. Логика такого подхода предельно проста – движение здесь идет от прошлого (П) в настоящее (Н) и от него – в будущее (Б):

Рисунок 1

Кажущаяся логика разработки стратегии



Правильна ли такая логика? При всей очевидности ответа, говоря о применении этой логики к разработке стратегического видения компании, не следует спешить с положительным утверждением. Обратимся к истории бизнеса.

Пример №1: Один из выдающихся менеджеров XX века Генри Форд-I создал в первые десятилетия нашего столетия мощную процветающую компанию «Ford Motors». Он одним из первых в мире внедрил в производство конвейерную систему, добился небывалого снижения стоимости автомобиля знаменитой «Модели Т», завоевал 56% рынка легковых автомобилей США и почти весь мировой рынок. Однако к концу 20-х и началу 30-х годов ситуация для «Ford Motors» достаточно неожиданно для самого Форда начала ухудшаться. Объемы продаж автомобилей «Модели Т» начали падать, прибыли пошли на нет, доля рынка резко упала.

В чем причина? Дело в том, что Форд, разрабатывая видение своей компании, исходил из приведенной нами логики. Он руководствовался исключительно своими достижениями в прошлом и настоящем: усовершенствование и отладка механизма массового производства, значительное снижение затрат и предложение стандартной «Модели Т» по наименьшей цене. Форд не хотел видеть никаких изменений ни в настоящем, ни в будущем. Когда работники отдела сбыта «Ford Motors», которые видели эти изменения, предложили Форду изменить цвет машины, тот изрек свою знаменитую фразу: «Можете менять ее («Модели Т») цвет, как хотите, только чтобы она оставалась черной».¹

Пример №2: Обратимся к похожей ситуации из менее отдаленного прошлого. Известная американская транснациональная компания «Cisco Systems», разрабатывавшая и продававшая сетевое оборудование, в 2001 году была вынуждена списать товаров на сумму 2,2 млрд долларов. Как выяснилось, это явилось следствием того, что ранее эта успешно девствующая компания, гордившееся своей способностью подбить сальдо по счетам в течение 24 часов, не смогла спрогнозировать существенное изменение спроса на свою продукцию и решить проблему до того, как она приобрела угрожающие масштабы.

Реальная практика бизнеса изобилует таким примером, что только подтверждает необходимость соблюдения компаниями незыблемого принципа стратегического менеджмента: «Изменяйся - или погибнешь!»

За пренебрежение этим принципом компаниям приходится достаточно дорого расплачиваться. Так, Г. Форд не видел и не хотел видеть, что окружающий «Ford Motors» мир менялся. Происходило постепенное насыщение спроса на стандартные автомобили. Покупатели, благосостояние которых постоянно росло, требовали дифференцированных машин: автомобили для поездки на работу, автомобили для загородных поездок и др. Форду пришлось затратить 1 млрд долларов, гигант-

¹ Мескон М. Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента. Пер. с англ. - М.: Дело, 1998, с. 178-179.

скую для начала 30-х годов сумму, чтобы спасти свою компанию и вернуть хотя бы частично свою долю автомобильного рынка.

Необходимость изменений быстро уловила другая фирма – «General Motors», которая построила видение своей организации не только с позиций взгляда во внутрь фирмы – что производить?, но и во вне ее – для кого производить?

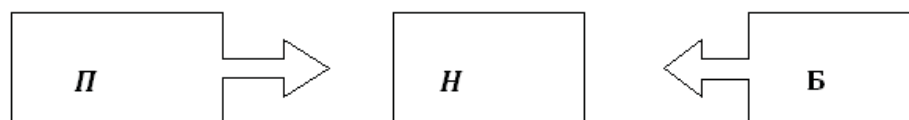
При разработке видения «General Motors» ее работники исходили не только из опыта прошлого и настоящего, без этого нельзя построить видения, но и из будущего. В отличие от Форда, они посмотрели на свою организацию глазами будущего покупателя. Анализ тенденций изменений в окружающей среде позволил им взглянуть на свою организацию из будущего и увидеть «General Motors» как многомодельную фирму, выпускающие автомобили, удовлетворяющие различные потребности. Такой подход позволил «General Motors» захватить 43,5% автомобильного рынка, оставить «Ford Motors» менее 10%.²

Что же касается компании Cisco Systems, то урок со списанием своих товаров на сумму 2,2 млрд долларов не прошел ей даром. Компания усилила внимание к научно-исследовательской деятельности, в том числе к учету изменений внешней среды и построению адекватной этим изменениям системы менеджмента. Сознавая, что новаторство во многом определяет успех бизнеса, Cisco Systems расходует ежегодно на НИОКР более 3 млрд долларов - самую большую в IT - индустрии долю расходов.³ Сегодня она является одной из крупнейших в мире компаний, специализирующихся в области высоких технологий.⁴

Таких примеров реальный бизнес демонстрирует достаточно много, что подтверждает уже установившуюся истину, которая заключается в том, что логика разработки видения компании - это взгляд на развитие *организации из будущего*. При такой логике приведенная выше схема будет выглядеть по-другому:

Рисунок 2

Рациональная логика разработки стратегии



² См. указ. источ. с. 179

³ См. www.ritm-IT.ru/cisco/

⁴ См. <http://ru.wikipedia.org/wiki/cisco>



Эта логика соответствует пониманию основной задачи менеджера, которая заключается не в простом повторении накопленного опыта, а в *переосмыслении* его с учетом *неизбежных в будущем изменений*. Если менеджер строит стратегическое видение лишь на основе сегодняшних достижений, то он неизбежно переносит в будущее только прошлое: сегодняшний опыт завтра будет вчерашним. Задача менеджера заключается в том, чтобы сегодня построить картину завтрашнего дня, т.е. менеджер постоянно должен опережать время. Он, как говорят западные специалисты, должен строить, создавать будущее: «To create the Future».

Таким образом, разработка стратегии - это процесс «творение будущего» компании с учетом необходимых изменений ее внешней и внутренней среды. Важнейшую роль в построении и реализации этой картины будущего компании играют инновации.

ИННОВАЦИИ И ИННОВАЦИОННОЕ ПРЕОБРАЗОВАНИЕ ПОРТФЕЛЯ ПРОДУКТА

Термин «инновация» (от англ. innovation) обозначает нововведение, открытие или обновление нового продукта, технологии, процесса, услуги и т.д. Среди различных толкований понятий «инновация» и «инновационный менеджмент» наиболее приемлемым, на наш взгляд, является понимание этих категорий, принятое международной Организацией экономического сотрудничества и развития (ОЭСР). В соответствии с трактовкой ОЭСР, управление инновациями должно быть направлено на достижение конечного результата инновационной деятельности, «получившей воплощение в виде нового или усовершенствованного продукта, внедренного на рынке, нового или усовершенствованного технического процесса, используемого в практической деятельности, либо в новом подходе к социальным услугам»⁵.

Если принять за основу такой подход, то инновационная составляющая в разработке стратегии компании наиболее отчетливо проявляется при формировании портфеля ее продуктов с соответствующими изменениями на принятый горизонт стратегии в технологии, рыночном видении фирмы, ее маркетинге и т.д. Осуществление преобразования компании путем внедрения в ее деятельность инноваций предполагает учет их разновидностей и характера формирования. Можно выделить несколько классификационных признаков инноваций:

- ▶ по причине появления инноваций:
 - достижения науки и техники;
 - потребности производства;
 - потребности рынка.
- ▶ по сфере применения:
 - на входе компании (сырье, материалы, оборудование, информация и т.д.);
 - на выходе компании (инновационная продукция, услуги, технологические и

⁵См.: http://www.aup.ru/books/misi/2_2.htm

информационные процессы и т.д.);

- в системе менеджмента (новые методы повышения производственного процесса, мотивации работников, новые подходы к разработке и реализации стратегии и т.д.).

▶ по степени новизны осуществления инноваций:

- принципиальные изменения, возникающие в результате внедрения достижений крупных изобретений, формирующих новые направления в технике и технологии;

- инновации, улучшающие отдельные, как правило мелкие, изобретения и обеспечивающие распространение и устойчивое развитие научно-технического процесса;

- инновации, которые обеспечивают модификацию и частичное улучшение существующей продукции и технологии⁶.

Побудительным мотивом внедрения инноваций для компании является рыночная конкуренция: она постоянно должна искать пути сокращения издержек и выхода на новые рынки. Естественно, выживают только те компании, которые первыми освоили эффективные инновации и таким образом преобразовали свой портфель.

Анализ проблем формирования инновационного портфеля предполагает понимание слушателями того, что из себя представляет этот портфель и каковы этапы его преобразования.

Под портфелем продуктов следует понимать набор продуктов, который выпускает или планирует выпускать компания. Этот набор еще называют продуктовой линейкой или продуктовым рядом. Продуктом называют изделие, услугу или результаты интеллектуального труда: патенты, программы, инструкции и т.д.

Динамика портфеля продуктов на принятый горизонт стратегии предполагает осуществление изменений, которые совершает менеджмент компании путем использования инноваций, классифицированных по трем названным выше признакам. В процессе этого внедрения действия менеджеров по формированию инновационного портфеля продуктов будут выглядеть следующим образом:

- ▶ расширение и обновление номенклатуры товаров и услуг;
- ▶ изменение рынка;
- ▶ обновление процессов производства, поставок и реализации;
- ▶ развитие механизмов менеджмента;
- ▶ повышение потенциала и конкурентоспособности компании в целом;
- ▶ изменения в корпоративной культуре и т.д.

ИННОВАЦИОННЫЕ ПРЕОБРАЗОВАНИЯ В ПРОЦЕССЕ ФОРМИРОВАНИЯ ПОРТФЕЛЯ ПРОДУКТОВ

Анализ практики российских компаний по формированию инновационного портфеля продуктов показал, что грамотно построенный портфель определяет

⁶ См.: www.dist-cons.ru/modules/innova/section1.html



практически все основные характеристики стратегического развития компании. Состав этого портфеля позволяет выявить содержательные характеристики стратегического развития компании: особенности стратегического видения, миссии, стратегических целей, видов роста, методов конкурентной борьбы и т.д. Эти характеристики выступают своего рода ориентирами дальнейшей конкретизации действий менеджмента компании по разработке стратегического плана как в целом на принятый горизонт стратегии, так и по отдельным его годам.

Можно выявить пять этапов развития процесса формирования инновационного портфеля, каждый из которых имеет свой набор проблем и свой состав продуктов.

Первый этап – действующий портфель

Под действующим портфелем понимается набор видов продуктов в начальном периоде (первый год) разработки ее стратегии. Задачи ее инновационного преобразования – исследовать, какие изменения должны произойти за время принятого горизонта стратегии и какие действия должен совершить менеджмент компании для их осуществления.

Действия менеджмента компании по инновационному преобразованию стартового портфеля:

1. Дать полный перечень продуктов компании в настоящее время.
2. Назвать продукты, которые с позиций принятого пятилетнего горизонта стратегии перестанут быть конкурентоспособными и подлежат удалению из продуктового ряда компании, их можно назвать устаревшими продуктами.
3. Обозначить год удаления каждого устаревшего продукта на линейке стратегии и описать причины его вывода из продуктового ряда (например, исчерпал свой жизненный цикл, произошло сокращение ниши рынка, появился более сильный конкурент и т.д.).
4. Показать, насколько уменьшился объем годового валового продукта компании после удаления из портфеля устаревших продуктов.
5. Описать пути использования активов, оставшиеся после удаления устаревших продуктов.
6. Рассчитать затраты, связанные с выводом из портфеля устаревших продуктов.
7. Определить методы вывода из продуктового ряда устаревших продуктов: постепенный вывод из производства, метод «снятие сливок», продажа активов и т.д.

Второй этап – модифицированный портфель

После вывода из продуктового ряда устаревших продуктов в стартовом портфеле сохраняется другая его часть, которую необходимо оценить в том плане, насколько продукты этой части будут конкурентоспособны в течение всего периода принятого горизонта стратегии. Для получения ответа на этот вопрос слушате-

лям приходится обратиться к стратегическому анализу глобального и отраслевого окружения, который показывает что для сохранения и прежде всего для дальнейшего развития конкурентоспособности оставшуюся часть продуктов стартового портфеля необходимо видоизменить с учетом неизбежных изменений.

Сущность инновационного преобразования оставшейся части продуктов стартового портфеля заключается в том, чтобы придать им новое качество, отвечающее двум требованиям стратегического развития компании:

▶ приданное продуктам новое качество должно понравиться клиентам компании, и у них должна не только сохраниться, но и увеличиться потребность в обновленных продуктах;

▶ затраченные на обновление продуктов инвестиции должны не только вернуться в компанию, но и обеспечить ей дополнительный доход.

Такое преобразование оставшейся части продуктов мы назвали модификацией, а сам портфель – модифицированным. Отсюда и определение этого этапа формирования портфеля продуктов компании: модифицированный портфель – портфель видов продукции компании, разработанный с учетом неизбежных изменений, которые ожидаются на принятый горизонт стратегии.

Формирование модифицированного портфеля предполагает решение ряда важных задач:

1. Обозначить меры по модификации продуктов путем дополнения каждого из них новым качеством, которое придаст ему в восприятии клиента большую привлекательность, чем прежний вариант данного продукта.

2. Определить примерный объем инвестиций, необходимых для модификации оставшейся после сокращения продуктового рынка части.

3. Исследовать пути возврата этих инвестиций исходя из того, насколько модификация принята рынком:

- повышение цены;

- сохранение старой цены при росте объема производства модифицированных продуктов;

- рассмотрение возможности возврата инвестиций путем снижения цены при достаточно высоком росте масштабов модифицированной продукции.

4. Ответить на вопрос, каков финансовый результат модификации, покроет ли он снижение валового дохода компании от вывода устаревших продуктов, а если нет, то какими новыми для компании продуктами надо пополнить продуктовый ряд?

5. Обозначить проблемы технологии модификации продукции.

6. Решить вопросы привлечения специалистов, знающих эту технологию и умеющих ее использовать для получения наилучших результатов модификации.



Третий этап – портфель новых продуктов

Инновационное преобразование портфеля продуктов путем включения в продуктовый ряд существующих на рынке, но отсутствующих у компании продуктов. Это портфель новых продуктов.

Преобразование портфеля продуктов компании за счет включения в него продуктов, которые она не производит, требует от менеджмента следующих действий:

1. Составить перечень этих продуктов с учетом потенциала компании и востребованности данных продуктов рынком.
2. Обосновать причины включения каждого продукта в портфель компании:
 - ▶ компенсация сокращения валового дохода из-за вывода устаревших продуктов;
 - ▶ добавление недостающего звена в вертикально интегрированной цепи, если компания использует этот тип стратегии;
 - ▶ возможность для компании приобрести на выгодных условиях активы для изготовления продуктов, пользующихся спросом на рынке, и т.д.
3. Исследовать после включения в портфель новых продуктов возможность достижения синергетического эффекта за счет использования прямо и обратно направленной интеграции, достижения эффекта масштаба в поставках, реализации продуктов, эффекта объединения финансовых ресурсов и т.д.
4. Обозначить преобразования маркетинговой стратегии компании в связи с включением в его продуктовый ряд новых товаров, определить новые подходы к транспортировке товаров, их хранению и т.д.

Четвертый этап – портфель уникальных продуктов

Формированию этой части инновационного портфеля на занятиях предшествует обсуждение роли абсолютно нового продукта как в истории становления человеческого общества (изобретение колеса, пороха, парового двигателя и т.д.), так и в современных условиях (компьютер, мобильный телефон и т.д.). Рассматривается вопрос о значении изобретения, о внедрении в портфель продукта, которого никто до этого не изготавливал. Компания, стремящаяся выжить и процветать в постоянно меняющемся мире, должна выработать уникальную, свойственную только ей (во многом благодаря качеству) ключевую компетенцию, позволяющую «творить» будущее.

Решение этой проблемы предполагает совершение следующих действий:

1. Обозначить основные характеристики уникального продукта: какие потребности клиента удовлетворяет, каков период жизненного цикла, каким образом и как долго хранится и т.д.
2. Определить, когда начинается разработка уникального продукта и в каком году принятого горизонта стратегии предполагается его вывод на рынок.

3. Рассчитать предполагаемые объемы производства и наметить остальные клиентские группы.

4. Выявить возможные варианты модификации уникальных продуктов и наметить примерные сроки их осуществления.

Пятый этап – итоговый портфель инновационного развития компании

Итоговый портфель складывается из продуктов второго, третьего и четвертого портфелей. Составив перечень продуктов итогового портфеля и проанализировав действия сотрудников по их инновационному преобразованию на принятый горизонт стратегии, менеджмент может составить достаточно четкую картину, необходимую для разработки стратегии и структуры компании:

1. Понять смысл существования компании и разработать ее миссию в соответствии с перечнем продуктов.

2. Более конкретно разработать стратегические цели компании, суммируя виды действий по инновационному преобразованию портфеля.

3. Достаточно обоснованно разработать финансовую политику компании, просчитав основные финансовые затраты на осуществление мер по инновационному развитию.

4. Конкретизировать основные аспекты маркетинговой, кадровой, технологической и других видов функциональных стратегий после анализа действий по инновационному преобразованию портфеля компании.

5. Обозначить эталонные типы стратегий роста продуктов портфеля:

▶ концентрированный рост и проблема формирования новых бизнес-единиц;
▶ интегрированный рост и формирование цепочки прямо и обратно направленной интеграции;

▶ диверсифицированный рост и проблемы родственной и конгломератной диверсификации;

▶ возможные варианты системного эффекта.

6. Сгруппировать используемые и внедрить предполагаемые методы конкурентной борьбы (конкурентные стратегии) на принятый горизонт стратегии.

ФОРМИРОВАНИЕ ИННОВАЦИОННОГО ПОРТФЕЛЯ КОМПАНИИ ОАО «МОСКОТ-ШУЗ»⁷

Компания ООО «Москот-шуз» известна на рынке обуви более 10 лет и специализируется на производстве и продаже модельной обуви и аксессуаров под торговой маркой «Moscotte». Это успешная компания, которая награждена националь-

⁷ Проблематика формирования данного портфеля была разработана под руководством проф. Шамова А.А. группой слушателей Высшей школы международного бизнеса Академии народного хозяйства и государственной службы при Президенте РФ в составе: В.И.Слюнявчикова, Н.А.Хаустова, Е.А.Шонина, Н.Н.Левашова.



ной премией в области франчайзинга «Золотой бренд России 2009». Основные показатели (общая выручка, выручка от оптовых и розничных продаж, франчайзингового направления) исчисляется десятками миллионов долларов (10 – 50 млн долл.). Численность персонала превышает тысячу человек.

В данном случае проблемы преобразования продуктового ряда каждого из обозначенных пяти этапов анализировались в двух вариантах: портфель продуктов стратегического анализа потенциала «Москот-шуз»; анализ этого же портфеля, скорректированный с учетом результатов анализа динамики потенциала компании. Такой подход дал очень важный учебно-методический и в определенной степени методологический эффект: удалось проследить динамику становления инновационного портфеля в режиме реализации принципа «изменяйся или погибнешь».

В процессе работы над конкретным проектом выявился некий алгоритм анализа проблем каждого из обозначенных пяти этапов:

- ▶ составляется перечень продуктов каждого этапа;
- ▶ выявляются изменения, которые надо внести в этот перечень с позиций «взгляд из будущего»;
- ▶ горизонт стратегии откладывается на линейке по годам, и на этой же линейке отмечается, какие изменения и в каком году будут происходить;
- ▶ описывается характер этих изменений и действия по их осуществлению;
- ▶ продукты четырех первых портфелей обозначаются отдельными значками: первый – треугольник, второй – квадрат, третий – круг, четвертый – ромб, что позволяет наглядно продемонстрировать структуру отдельных групп продуктов пятого итогового портфеля.

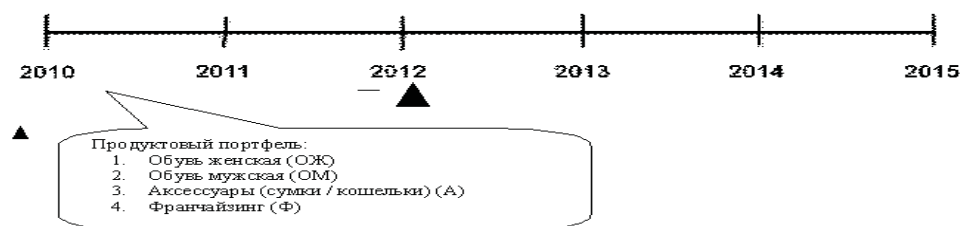
Действующий портфель

Продуктовый портфель – это перечень видов продуктов, который производит фирма. Продуктовый портфель компании определяет динамику денежного потока и влияет на ее репутацию. Каждый продукт в ассортименте требует затрат ресурсов, поэтому он должен быть максимально выгодным для компании. Все продукты проходят в своем развитии определенный жизненный цикл, теряют свою актуальность, устаревают, поэтому работа по оптимизации инновационного продуктового портфеля должна проводиться регулярно, на основе перспективности продуктов на рынке.

Действующий продуктовый портфель компании обеспечил «Москот-шуз» достаточно высокий уровень конкурентоспособности, что позволило занять выгодную для фирмы долю рынка среди конкурентов в своем сегменте.

Рисунок 3

Действующий портфель компании «Москот-шуз» на 2010 год



ОМ

Предварительный стратегический анализ текущего состояния компании продемонстрировал необходимость вывода из ассортимента номенклатуры «Мужская обувь» как продукта, демонстрирующего низкие показатели продаж в динамике и обладающего низким потенциалом роста. На графике он показан знаком минус с указанием года вывода – 2012. Следует отметить, что вывод из ассортимента продукта «Мужская обувь» может повлечь за собой риски потери прибыли (доля продукта «Мужская обувь» в структуре выручки ООО «Москот-шуз» составляет 11%), а также потери части лояльных клиентов и захват конкурентами части сегмента нашего рынка. Модификация действующего продуктового портфеля компании и ввод новых продуктов помогут снизить отрицательные последствия действия данных рисков. Определенную компенсацию потерь от вывода продукта «Мужская обувь» можно получить за счет использования освободившихся после этой акции активов.

В результате проведенного стратегического анализа отрасли было выявлено, что основными показателями деятельности компании, которые будут иметь наибольшую силу с позиции 2015 года, являются:

1. Гибкие технологии, обеспечивающие возможность проектирования и изготовления обуви любой сложности в короткие сроки.
2. Собственная развитая сбытовая сеть с широким географическим покрытием.
3. Сильный бренд.
4. Высокое качество обслуживания клиентов, обеспеченное отработанными стандартами обслуживания и мерчендайзинга.

Эти факторы оказывают заметное влияние на инновационное преобразование не только действующего портфеля с его необходимой корректировкой, но и на все другие этапы формирования портфеля продуктов. Что же касается корректировки действующего портфеля, то здесь на основе учета действия уже обозначенных КФУ необходимо провести тщательное исследование в области потребительского поведения покупателей и определить те целевые группы клиентов, для которых



указанные КФУ оказались наиболее важными критериями при совершении выбора товаров.

В процессе корректировки действующего портфеля мы нашли интересный, как нам показалось, ход к инновационному преобразованию всех других портфелей компании. Так, мы пошли к преобразованию продуктового ряда компании с позиций 2015 года от ее стратегических зон бизнеса (СЗБ). Выявление в процессе анализа отрасли и КФУ позволили обнаружить две очень важные для нас СЗБ, которые мы назвали:

★ «Модные»: молодые женщины, которые стремятся быть в авангарде моды и много внимания уделяют своему внешнему виду. Достаточно хорошо обеспечены и могут позволить себе более дорогую обувь. Они лучше всех разбираются в марках, существующих на рынке, чаще покупают обувь, имеют в своем гардеробе более разнообразную палитру марок, чем представители остальных сегментов.

★ «Активные»: молодые, динамичные женщины, предпочитающие проводить свободное время в «тусовках», выбирая активный образ жизни. Следя за модой, за новинками в магазинах, женщины этого сегмента рынка считают, что им мало выглядеть модно, им необходимо выделяться так, чтобы обращать на себя внимание окружающих. Исследуемый сегмент обуви представляет для них интерес не только как обувь для определенных случаев (на работу, какое-либо мероприятие), но как определенный стиль жизни, ее философия, если хотите.

Обе выбранные целевые клиентские группы наиболее полно отвечают стратегическим показателям деятельности компании с позиции 2015 года, так как являются, кроме всего прочего, аудиторией, наиболее открытой модным тенденциям, часто совершающей покупки и обновляющей гардероб, при положительном опыте они проявляют высокую лояльность к понравившемуся бренду (становятся лояльными клиентами). Именно эти клиентские группы заставляют компанию удерживаться на пике обувной моды, все глубже изучать рынок, совершенствовать технологию изготовления все новых и новых моделей и проводить инновационные обновления всей продуктовой линейки компании.

Этот анализ показал правильность намеченного мероприятия по исключению из продуктового портфеля номенклатуры «Мужская обувь», так как это позволит без расширения площадей торговых точек разместить новые коллекции обуви.

Модифицированный портфель

При обсуждении содержания процесса модификации были обозначены виды модификации:

Модификация товара (качество, свойство, дизайн).

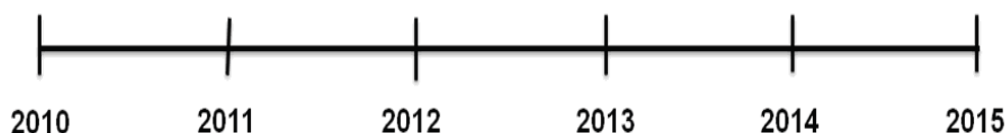


→ Модификация маркетинга (цена, места продажи товара, позиционирование, инструменты стимулирования сбыта, рекламная политика, марочная политика, упаковка).

→ Модификация рынка (поиск новых пользователей, новый сегмент на старом рынке / новые географические рынки).

Рисунок 4

Модифицированный портфель компании «Москот-шуз»



(А) 2. 2. Расширение номенклатуры позиций аксессуаров (ремни, платки, бижутерия).

(ОЖ) 1. 1. Расширение географии присутствия собственных салонов обуви в городах с населением более 1 млн человек.

(Ф) 3. 3. Расширение географии присутствия в регионах РФ и странах СНГ.

Итак, модификация коснулась в основном расширения рынка и продуктовой линейки аксессуаров. Результат предварительной модификации портфеля ООО «Москот-шуз» выглядел следующим образом:

1. *Женская обувь.* Модификация связана с расширением географии присутствия продукции на рынке за счет развития собственных салонов обуви в городах РФ и ряда стран СНГ с населением более 1 млн человек.

2. *Аксессуары.* Расширение продуктовой линейки аксессуаров за счет добавления в номенклатуру шарфов, шейных платков, бижутерии.

3. *Франчайзинг.* Продажа франшизы в регионы РФ и страны СНГ.

Основной результат модификации данного портфеля, полученный после проведения стратегического анализа потенциала компании с позиций 2015 года, показывает тесную связь этой модификации с предыдущими выводами по скорректированному портфелю (совершенствование обувной технологии и освоение СЗБ «Модные» и «Активные»). Вместе с тем, для модифицированной продуктовой линейки, как показал стратегический анализ, обозначилась другая стратегическая зона бизнеса – ниша рынка для клиентов «ультрамодной коллекции обуви в каждом сезоне». Данная коллекция предполагает модификацию продукта «Женская обувь» с включением ультрамодных моделей, которые еще не появились на рынке. В этом видна связь модификации второго портфеля с третьим, который предполагает именно такой продуктовый ряд. Кроме того, включение ультрамодной обуви в



коллекции женской обуви удовлетворяет потребности целевых клиентских групп «Модные» и «Активные».

Таким образом, модифицированный продуктовый портфель компании ООО «Москот-шуз» включает в себя следующие виды продуктов:

Женская обувь. Расширение в 2012 году географии присутствия за счет развития собственной розничной сети в городах с населением более 1 млн человек (Екатеринбург, Новосибирск, Владивосток, Иркутск), а также выход на рынки стран СНГ (Украина, Казахстан, Белоруссия), и введение ультрамодной коллекции женской обуви.

Аксессуары. Расширение продуктовой линейки аксессуаров за счет добавления в номенклатуру шарфов, шейных платков, бижутерии.

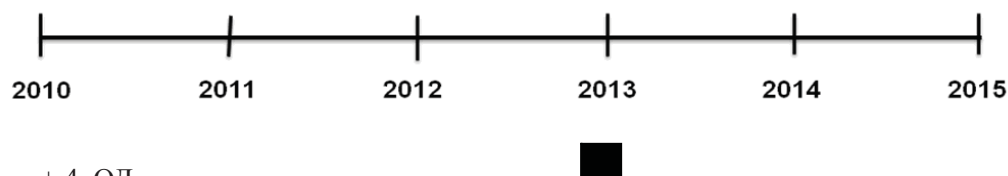
Франчайзинг. В 2013 году продажа франшизы в Сибирском и Дальневосточном федеральных округах и на рынках Украины и Казахстана.

Портфель новых для компании продуктов

Проведенный экспертный анализ финансового обеспечения деятельности «Москот-шуз» показал, что доход, полученный от реализации модифицированной продукции, не обеспечит компанию достаточными финансовыми ресурсами, необходимыми для сохранения и развития ее конкурентоспособности на рынке. Отсюда необходимость включения в портфель продукции, которая уже есть на рынке, но отсутствует в продуктовой линейке компании. Первичный анализ портфеля на третьем этапе его обновления показал, что ввод новых для компании продуктов необходимо увязать с особенностями предстоящего изменения социальной структуры населения России – повышение уровня рождаемости в стране и как результат увеличение количества детей. На первом этапе анализа такой продукт был обозначен как «Обувь детская» (ОД) под брендом «Moscotte» (рис. 5).

Рисунок 5

Портфель новых для компании «Москот-шуз» продуктов



+ 4. ОД

■ Продуктовый портфель:

1. Обувь женская (ОЖ)
2. Аксессуары (А)
3. Франчайзинг (Ф)
4. Обувь детская (ОД)

Проведенный стратегический анализ показывает, что введение нового для компании продукта необходимо увязать с особенностями специализации компании, которая обусловлена характером ее стратегического потенциала. Специализацией компании ООО «Москот-шуз» является разработка и вывод на рынок ультрамодных моделей обуви. Кроме того, определенными целевыми клиентскими группами для стратегической деятельности компании с позиции 2015 года являются клиенты сегмента «Модные» и «Активные». Представляется, что с учетом этого разрабатываемая в рамках третьего портфеля детская коллекция обуви должна соответствовать критерию «ультрамодная», причем эта коллекция должна быть представлена как «Обувь для девочек». Основной «изюминкой» указанной детской коллекции должны стать модели детской обуви, абсолютно идентичные взрослым моделям. Таким образом, клиент сможет подобрать аналог понравившейся модели женской обуви в детской коллекции и приобрести сразу две пары. Рабочее название указанной детской коллекции обуви – «Я как мама».

Портфель уникальных продуктов

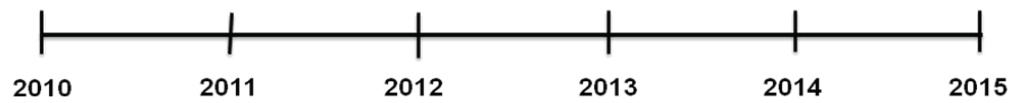
В процессе анализа первых трех портфелей нам постоянно приходилось исследовать особенности стратегического потенциала компании «Москот-шуз». Изучение этого потенциала под углом зрения создания уникальной продукции позволило предположить, что в данном случае возможен выпуск продукта, который ни одна обувная компания еще не выпускала на рынок. Речь идет о женской многократно изменяющейся обуви со сменными деталями – каблуками и украшениями. Клиент компании, приобретая такой продукт, сможет менять свой стиль, подбирая вместе с обувью и необходимые детали в соответствии со своими желаниями и гардеробом. Разрабатывая данную инновационную коллекцию, можно с уверенностью утверждать, что компания планирует создать новый рынок обуви и рынок аксессуаров к ней.

Создание инновационного рынка многократно изменяющейся обуви в 2014 году позволит компании ООО «Москот-шуз» предложить своим клиентам уникальную продукцию, не имеющую аналогов и полностью соответствующую той рыночной нише, в которой планирует работать компания с позиции 2015 года, и тому позиционированию, которое было заявлено в миссии: «Mascotte сделает Вас особенной!». Данный продукт отвечает заявленным трендам развития рынка обуви и позволит компании занять лидирующие позиции.

Стоит отметить, что потребность компании в финансовых ресурсах, связанная с выходом на новые рынки, будет удовлетворена за счет привлечения инвестиционного капитала в связи с изменением организационной формы компании (на ОАО) и выходом на IPO.



Портфель уникальных продуктов компании «Москот-шуз»



+ 5. МИО



Портфель уникальной услуги:

1. Обувь женская (ОЖ)
2. Аксессуары (А)
3. Франчайзинг (Ф)
4. Обувь детская (ОД)
5. Многократно изменяющаяся обувь (МИО)

При анализе внешней среды было обращено особое внимание на два важных фактора: во-первых, на сокращение времени клиента, которое он может потратить на выбор покупки и, во-вторых, на рост числа предложений товаров (в том числе и обуви). Это послужило основанием для вывода на рынок уникального продукта в виде консалтинговых услуг стилистов, которые позволят нашему клиенту разобратся в существующих предложениях одежды и обуви и создать свой неповторимый стиль.

Таким образом уникальный продуктовый портфель компании с позиции 2015 года был дополнен двумя продуктовыми категориями:

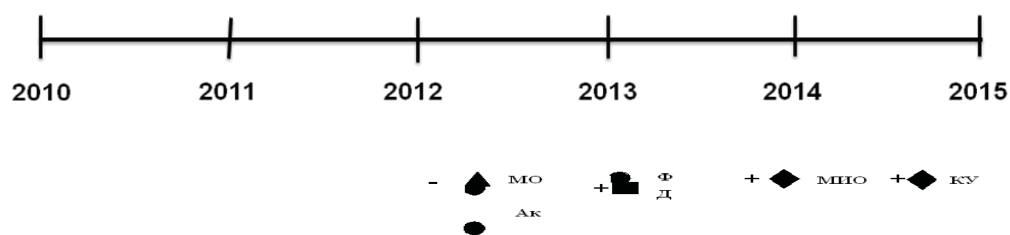
1. Многократно изменяющаяся обувь.
2. Консалтинговые услуги стилиста.

Итоговый портфель

Итак, мы проанализировали динамику продукции компании ООО «Москот-шуз» на пятилетнем горизонте планирования стратегии – с 2010 по 2015 год – по четырем видам портфеля. Теперь рассмотрим итоговый портфель.

Рисунок 7

Итоговый портфель продуктов компании «Москот-шуз»



Продуктовый портфель 2010 года Продуктовый портфель 2015 года

- | | |
|---|-----------------------|
| 1. Обувь женская (ОЖ) | 1. Обувь женская (ОЖ) |
| 2. Обувь мужская (ОМ) | 2. Обувь детская (ОД) |
| 3. Аксессуары (сумки / кошельки) (А) | 3. Аксессуары (А) |
| 4. Франчайзинг (Ф) | 4. Франчайзинг (Ф) |
| 5. Многократно изменяющаяся обувь (МИО) | |
| 6. Консультационные услуги (КУ) | |

Безусловно, инновационные преобразования портфеля компании «Москот-шуз» претерпят значительные изменения в пятилетнем промежутке горизонта планирования. Мы предполагаем, что данные изменения будут способствовать максимальной реализации стратегического потенциала.

Суммируя результаты инновационного преобразования продуктового ряда ООО «Москот-шуз», можно назвать основные направления намеченных изменений:

1. В 2012 году планируется вывести из продуктового портфеля компании категорию «Мужская обувь», как не имеющую потенциала роста и не отвечающую стратегическим целям компании, а также модифицировать существующий продукт «Женская обувь», введя дополнительную коллекцию ультрамодной обуви и расширив географию присутствия собственной розничной сети за счет рынков РФ (Екатеринбург, Новосибирск, Владивосток, Иркутск) и стран СНГ (Украина, Казахстан). Кроме того, планируется модифицировать продуктовую категорию «Аксессуары», расширив существующий ассортимент (сумки/кошельки) и включив в него шарфы, шейные платки, бижутерию.

2. В 2013 году планируется дальнейшее развитие розничной сети фирменных магазинов «Mascotte» за счет организации продажи франшизы в Сибири, на Дальнем Востоке, в Украине и Казахстане. Также в 2013 году планируется ввод категории «Детская обувь», рассчитанной на девочек 5 – 12 лет, модели которой идентичны коллекции производимой женской обуви.



3. В 2014 году планируется вывод на рынок уникальной продукции, состоящей из модели обуви со съемными деталями (каблуками и аксессуарами) и позволяющей клиентам самим производить замену деталей и таким образом менять свой стиль. В дальнейшем возможно расширение линейки аксессуаров компании за счет добавления номенклатуры сменных аксессуаров для обуви.

4. В 2015 году планируется выйти на рынок консалтинговых услуг и привлечь имидж-консультантов для оказания клиентам компании консалтинговых услуг в области имиджа и стиля.

Ценность итогового портфеля заключается в том, что на его основе можно определить приоритеты инновационного преобразования портфеля продуктов. Авторы группового проекта использовали для этого такой важный инструмент разработки стратегии, как матричный анализ портфеля продукции. В данном случае применялись четыре матрицы: матрица Бостонской консультационной группы (BCG), матрицы General Electric / McKinsey, матрица Хофера – Шенделя и матрица И.Ансоффа. Приводим результаты анализа первых двух матриц как наиболее интересные.

Матрица Бостонской консультационной группы (BCG)

Отметим, что в данном случае продукт «Мужская обувь» сохранен в портфеле для того, чтобы проверить обоснованность первоначального решения вывести его из продуктового ряда.

Таблица 1

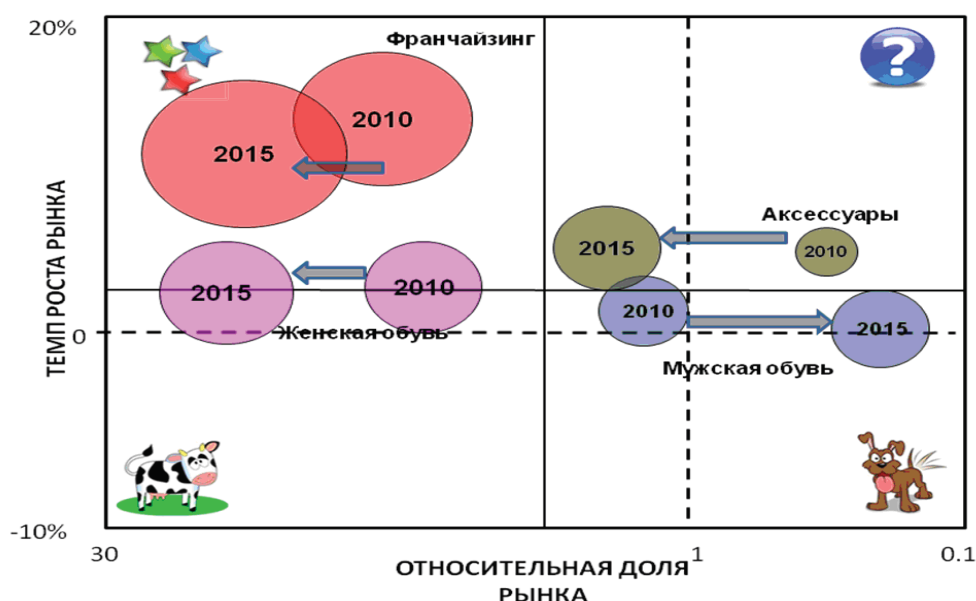
Продуктовый портфель компании ООО «Москот-шуз»

Продукт	Относительная доля рынка, %		Темпы роста рынка, %	
	2010 год	2015 год	2010 год	2015 год
Женская обувь	8,2	14	1,5	1
Мужская обувь	1,4	0,3	0,4	0,2
Аксессуары	0,5	4	5,6	3
Франчайзинг	11	23	17	14

Построим матрицу BCG применительно к действующему продуктовому портфелю компании ООО «Москот-шуз», используя данные таблицы 1. Прогнозируемые величины по продуктовому портфелю с позиции 2015 года позволят нам проследить динамику изменения положения той или иной продуктовой категории на принятый горизонт стратегии.

Рисунок 8

Матрица BCG для анализа действующего продуктового портфеля ООО «Москот-шуз»



Анализируя полученные результаты, можно сделать следующие выводы:

1. Продукт «Женская обувь» находится в промежуточной позиции между квадратами «Дойная корова» и «Звезда». Можно предположить, что до недавнего времени указанная продуктовая категория находилась в квадрате «Звезда» – или в переходном состоянии от роста к зрелости (начало зрелости). Это значит, что в стратегической перспективе необходимо не только проводить комплекс мер по сохранению существующей доли рынка, но и инвестировать в данную товарную категорию, для того чтобы сохранить существующие позиции или максимально их улучшить. Таким образом, данная продуктовая позиция требует модификации и при ее реализации ожидается улучшение показателей категории «Женская обувь» с позиции 2015 года.

2. Продукт «Мужская обувь» находится в квадрате «Собака», что характеризуется низким потенциалом развития. При этом прогнозируемые показатели с позиции 2015 года лишь подтверждают очевидную необходимость исключения данной товарной категории из продуктового портфеля компании ООО «Москот-шуз».

3. Продукт «Аксессуары» находится в продуктивном квадрате «Знаки вопроса». Однако при грамотном инвестировании средств и модификации указанной товарной категории данный продукт имеет хорошие перспективы и может переместиться в квадрат «Звезда».



4. Продукт «Франчайзинг» находится в наиболее выгодном положении для данной матрицы – в квадрате «Звезда». Рынок обувного франчайзинга развивается стремительными темпами, и компании необходимо приложить максимум усилий для того, чтобы сохранить существующие позиции. Мероприятия, направленные на развитие данного продукта (географическая экспансия), не только обеспечат сохранение существующих продуктов, но и позволят улучшить позицию ООО «Москот-шуз» по продукту «Франчайзинг».

Эталонные стратегии роста компании ООО «Москот-шуз»

Проведенный анализ продуктового портфеля компании ООО «Москот-шуз» показал, что категория «Мужская обувь», как уже подчеркивалось, не обладает достаточным потенциалом роста и подлежит выводу из существующего продуктового портфеля компании. Для этого необходимо выбрать одну из стратегий ухода. В данном случае предлагается разработать и реализовать стратегию «сбора урожая», которая применительно к этой категории предполагает проведение в 2011 году следующих мероприятий:

- ➔ сокращение затрат на производство мужской обуви;
- ➔ обеспечение максимального получения дохода от распродажи имеющейся в наличии мужской коллекции.

Особенность данной стратегии – получение максимального дохода при постепенном сокращении бизнеса до нуля. Для ее реализации не потребуются дополнительных финансовых средств, нужно лишь разработать оптимальную политику ценообразования для данной товарной категории, учитывающую указанную выше цель – получение максимального дохода, «снятие сливок».

По результатам проведенного портфельного анализа компании ООО «Москот-шуз» можно прийти к выводу, что с точки зрения развития продуктового портфеля компании необходимо по ряду продуктовых направлений придерживаться таких стратегий, как «Проникновение на рынок», «Развитие рынка» и «Развитие продукта»:

▶ Для развития продуктовой коллекции «Ультрамодная обувь» (модификация продуктовой категории «Женская обувь»), а также модифицированной товарной категории «Аксессуары» с добавлением новых номенклатурных единиц необходимо использовать стратегию «Проникновение на рынок».

▶ Для продуктовой категории «Франчайзинг» очевидным является использование стратегии «Развитие рынка».

▶ Развитие нового для компании продукта «Детская обувь» и «Многokrатно изменяющаяся обувь» требует применения стратегии товарной экспансии.

Таким образом, для изменения по данным продуктовым направлениям используется стратегия концентрированного роста. Ее реализация предполагает допол-

нительные издержки, связанные с инвестированием следующих направлений деятельности в период с 2010 по 2015 год:

1. Активизация маркетинговых мероприятий для продуктовых категорий «Ультрамодная обувь» и «Аксессуары» в 2012 году. По экспертной оценке, рост издержек по данному виду деятельности составит не менее 20% существующих показателей.

2. Проведение мероприятий по адаптации продукта «Франчайзинг» к национальным особенностям тех географических единиц, в которые планируется экспансия до 2013 года. Мероприятие потребует определенных временных ресурсов и не потребует привлечения каких-либо дополнительных финансовых средств.

3. Ввод категорий «Детская обувь» и «Многократно изменяющаяся обувь» потребует значительных финансовых ресурсов, связанных как с проведением маркетинговых мероприятий по продвижению в течение 2013 – 2014 годов, так и с изменением технологии изготовления данных видов продукции, которые планируются в течение 2012 и 2013 годов.

Реализация стратегий концентрированного роста для указанных выше стратегических зон бизнеса предполагает значительные инвестиции, поэтому данная стратегия потребует концентрированного увеличения доли рынка и выручки компании на принятый горизонт стратегии до 2015 года по перечисленным выше товарным категориям.

Введение в продуктовый портфель компании новой категории «Консалтинговые услуги стилистов» предполагает применение стратегии диверсификации. При этом, учитывая, что это направление связано с основным видом бизнеса компании – производством и продажей обуви (консалтинговые услуги стилиста связаны также и с выбором моделей обуви), можно говорить о реализации стратегии горизонтальной (родственной) диверсификации. Для реализации указанной стратегии и вывода указанных продуктов на рынок необходимо подобрать штат стилистов, разработать процессы и стандарты предоставления клиентам консалтинговых услуг, а также политику ценообразования по предоставлению данного вида услуг до конца 2014 года.

Итак, в зависимости от той или иной товарной категории в принятый горизонт стратегии до 2015 года компания ООО «Москот-шуз» использует в своей деятельности следующие типы эталонных стратегий роста:

→ стратегию ухода и «снятия сливок» для товарной категории «Мужская обувь»;

→ стратегию концентрированного роста для продуктовых категорий «Ультрамодная обувь», «Аксессуары», «Франчайзинг», «Детская обувь» и «Многократно изменяющаяся обувь»;

→ стратегию родственной (горизонтальной) диверсификации для продуктовой категории «Консалтинговые услуги стилистов».



Для обеспечения устойчивых конкурентных преимуществ, достигнутых при реализации указанных выше эталонных стратегий роста, с позиции 2015 года необходимо разработать и реализовать соответствующие им конкурентные стратегии.

Конкурентные стратегии компании ООО «Москот-шуз»

Для закрепления достигнутых результатов компании необходимо реализовать конкурентные стратегии, разработав их для каждой продуктовой категории, имеющейся в продуктовой портфеле компании с позиции 2015 года. Можно обозначить следующие конкурентные стратегии для соответствующих категорий продуктового портфеля компании ООО «Москот-шуз»:

1. Для продуктовой категории «Женская обувь», модифицированной посредством ввода в данную товарную категорию коллекции ультрамодной обуви, оптимальным будет использование конкурентной стратегии широкой дифференциации. Реализация данной стратегии возможна за счет внедрения уникальной технологической цепочки, обеспечивающей более быстрый, чем у конкурентов, вывод на рынок коллекции обуви, соответствующей последним тенденциям моды.

2. Для продуктовой категории «Аксессуары» с учетом модификации данной продуктовой группы, связанной с расширением ее ассортиментного ряда, наиболее оптимальным будет реализация конкурентной стратегии, связанной с обеспечением лидерства по издержкам за счет торговых площадей салонов обуви компании ООО «Москот-шуз». Кроме того, запланированное расширение собственной розничной сети повлечет за собой увеличение объема продаваемой продукции данной категории. В результате лидерство по издержкам будет обеспечено за счет эффекта масштаба.

3. Вводимая в продуктовой портфель категория «Детская обувь» предполагает производство и продажу коллекции обуви для девочек 5 – 12 лет, модели которой аналогичны моделям женской коллекции. Таким образом, данная продуктовая категория ориентирована на узкий сегмент: женщины, соответствующие целевой группе «Модные» и «Активные» и имеющие дочерей от 5 до 12 лет. Логично предположить, что для данной продуктовой категории с позиции 2015 года мы будем использовать сфокусированную (нишевую) стратегию на базе дифференциации. Предполагается, что данная целевая группа достаточно широка (по результатам маркетинговых исследований, около 16% основной целевой клиентской группы), а реализованный стратегический потенциал компании с позиции 2015 года, связанный с разработкой ультрамодной обуви, будет способствовать наиболее полному удовлетворению потребностей данной клиентской группы, что создаст дополнительные барьеры, затрудняющие проникновение конкурентов на данный узкий целевой сегмент.

4. Стратегический анализ показал, что развитая сбытовая сеть является ключевым фактором успеха для отрасли и компании, а развитие сети посредством продажи франшизы – наименее затратным и наиболее приоритетным способом расширения сети. Соответственно, для расширения сети франчайзинговых магазинов в регионах РФ и странах СНГ и с целью увеличения доли компании на перспективном рынке франчайзинга необходимо установить оптимальную цену, которая должна быть на уровне среднерыночной, но ниже, чем у конкурентов. Потери выручки компании, связанные с установлением цены ниже, чем у конкурентов, в этом случае будут восполнены за счет увеличения объема продаж (количества проданных франшиз). При этом, учитывая положение компании ООО «Москот-шюз» с позиции 2015 года как компании, имеющей достаточно развитую сбытовую сеть и обладающую сильным брендом, логично предположить, что для продуктовой категории «Франчайзинг» компания будет реализовывать конкурентную стратегию оптимальных издержек. Такая стратегия позволит потенциальным клиентам приобретать франшизу, обладающую большей потребительской ценностью, за меньшие деньги. При этом прямые затраты на развитие франчайзинга, как таковые, отсутствуют. Развитие данного направления бизнеса связано с косвенными издержками на развитие бренда компании, на улучшение ее положения на рынке.

5. Для вводимых уникальных продуктовых категорий «Множественно изменяющаяся обувь» и «Консалтинговые услуги стилистов» целесообразно использовать конкурентную стратегию дифференциации, так как компания предложит своим клиентам на собственных торговых точках услуги и товары, которые данная клиентская группа не сможет получить у конкурентов.

Реализация указанных выше конкурентных стратегий, разработанная для соответствующих стратегических зон бизнеса, поможет создать долговременное конкурентное преимущество компании ООО «Москот-шюз» и закрепить ее положение на рынке на принятом пятилетнем горизонте стратегии с 2010 по 2015 год.

БИБЛИОГРАФИЯ:

1. Томпсон-мл. Артур А., Стрикленд III. А. Дж. Стратегический менеджмент: концепции и ситуации для анализа, 12^е издание; Пер. с англ. - М.: Изд. дом «Вильямс», - 2006.
2. Мескон М. Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента. Пер. с англ. - М.: Дело, 1998, с. 178-179
3. <http://ru.wikipedia.org/wiki/cisco>
4. www.dist-cons.ru/modules/innova/section1.html
5. http://www.aup.ru/books/misi/2_2.htm

