



## Стратегия лидерства продуктов — ключ к инновационному прорыву российских компаний

Стратегия лидерства продуктов обеспечивает компании конкурентные преимущества за счет качественных характеристик продуктов и услуг, выходящих за рамки привычного и становящихся в высшей степени востребованными. Эта стратегия является основной для компаний, стремящихся стать инновационными лидерами. Инновационный прорыв России будет возможен, если российские компании надежно овладеют этой стратегией.

**Кандалинцев Виталий Геннадьевич** — независимый консультант, специалист в области стратегического управления, к.э.н.

### Сердцевина стратегии

Стратегия лидерства продуктов — основная для компаний, стремящихся достичь превосходства над конкурентами с помощью инноваций. Как отмечают Роберт Каплан и Дэвид Нортон, сердцевиной стратегии является потребительская ценность предложения, которую компания адресует своим клиентам. Ценность предложения в рассматриваемой стратегии складывается из трех элементов: высокое качество, первые на рынке, проникновение в новые сегменты рынка.

*Высокое качество.* Инновационные компании стремятся обеспечить не просто высокое качество. Их цель — создавать продукты и услуги с качественными характеристиками, выходящими за рамки привычного и становящимися в высшей степени востребованными. Роберт Такер отмечает, что попытки многих компаний создать новые продукты напоминают ходьбу собаки на задних лапах — это плохо получается, но Вы с удивлением обнаруживаете, что это вообще возможно. Многие компании сегодня заняты снижением издержек, фокусированием на постепенном совершенствовании существующей продукции и расширении ассортимента. Это делается для того, чтобы не отстать от конкурентов. Но компании — специалисты по инновациям — придерживаются других приоритетов. Вместо того чтобы все время оглядываться на конкурентов, они стараются разобраться в текущих, явных и неявных, потребностях клиентов, их нуждах и желаниях, чтобы удовлетворить их в будущем (1). Результатом здесь становятся продукты и услуги с очень высокими качествами: они меньше, быстрее, легче, современнее, точнее, ярче, с увеличенным сроком хранения и т.д.

*Первые на рынке.* Очень важно создать и вывести на рынок новые продукты первыми. Каплан и Нортон отмечают, что компании, лидирующие по продукту, стремят-

ся опередить на рынке всех. Будучи первыми, они могут диктовать цены клиентам, готовым заплатить за уникальную функциональность продукта (2). Защищая свои продукты патентами, эти фирмы могут затруднить конкурентам преследование и сформировать в глазах потребителя благоприятный имидж компании-первопроходца. Это позволяет им быстро занимать значительную долю рынка и получать повышенные прибыли.

*Проникновение в новые сегменты рынка.* Превосходный продукт, обладающий уникальными функциональными характеристиками, может найти совершенно неожиданное применение и завоевать новые сегменты рынка. Например, совершенство работы двигателей Honda, первоначально разработанных для мотоциклов и автомобилей, позволило компании войти в сегменты рынка газонокосилок и резервных двигателей для оборудования, используемого в коммунальных службах. Стратегическое значение этого элемента ценности предложения заключается в том, что инновационный процесс весьма дорогостоящ. Поэтому организации должны стремиться получить максимально возможную прибыль от инвестиций в инновации, стараясь найти лидирующим продуктам, услугам и процессам новое применение (3).

Рассмотрим поучительный пример реализации стратегии лидерства продуктов. Работая в опытно-экспериментальной лаборатории компании DuPont в Уилмингтоне (штат Делавэр), химик Штефани Кволек разработала смесь жидких кристаллических полимеров, которая по своим свойствам была уникальна. Абсолютное значение предела прочности на разрыв у нового материала составило 450 единиц. У нейлона аналогичный показатель составляет 55 единиц. Новый материал оказался в пять раз прочнее стали.

В 1971 г. Кволек совместно с Полом Морганом получила патент на новое волокно, которое в компании DuPont получило название «кевлар». Казалось бы, дорога к широкому применению и большим прибылям открыта — ведь материал такой замечательный! Но не все так просто. Прошло немало времени, прежде чем кевлар получил признание. По утверждению бывших сотрудников компании, это произошло потому, что DuPont воспользовалась старой схемой «создай новый продукт — и потребители сами придут за ним».

В прошлом именно так все и происходило. Когда ученые компании создали нейлон и в 1940 г. нейлоновые чулки появились на рынке, женщины буквально бились за них в очередях. С появлением нейлона шелковые чулки отошли в прошлое, спрос на новый материал резко возрос.

### **Нарушение целостности потребительской ценности предложения ведет к серьезному снижению отдачи от стратегии.**

Однако с кевларом эта схема не сработала. Первоначально предполагалось, что одной из сфер применения материала станет шинная промышленность. Компания даже приступила к строительству завода, способного производить 45 млн фунтов волокна в год. Однако вскоре после начала строительства производители шин отдали предпочтение стали. Они посчитали кевлар слишком дорогим материалом. Кроме того, владельцы автомобилей очень привлекало словосочетание «металлокордные шины».

В результате такого развития событий компания стала испытывать трудности. Кевлар был явно нужен, но не было ясного ответа зачем. Отсутствие опыта по созданию рынков для инновационных продуктов привело к тому, что спорадические попытки найти

применение революционному материалу затянулись более чем на 10 лет и обошлись в 900 млн долл. Причем ошибок и упущенных возможностей было достаточно. Взять хотя бы применение кевлара в бронежилетах. Его предложила отнюдь не компания DuPont, а один из сторонников движения за устройства, спасающие жизнь. Также группа компании DuPont, отвечавшая за вывод товара на рынок, не рассматривала возможность применения кевлара в военной промышленности. Представители армии США сами обратились в компанию с предложением приобрести новое волокно, чтобы заменить нейлон в бронежилетах.

Как считает Такер, руководство компании DuPont слишком поздно увидело необходимость пересмотреть принятое в компании отношение к созданию новых рынков. Для оправдания огром-

ных капиталовложений нужно было больше новых сфер применения — только так компания могла достигнуть существенного роста прибыли. И эти сферы впоследствии действительно появились, в результате чего волокно произвело переворот в промышленности и принесло компании DuPont миллиардные прибыли. Сегодня оно используется повсеместно — при производстве пуленепробиваемых жилетов, армейских шлемов, теннисных ракеток, швартовочных канатов для круизных судов, лыж, траловых сетей, клюшек для гольфа и парусов, перчаток для автомехаников и мотоциклистов, жилетов и плащей для глав государств и т.д. (4).

В приведенном примере мы видели, что нарушение целостности потребительской ценности предложения ведет к серьезно-

му снижению отдачи от стратегии. Первый элемент ценности — высокое качество — бесспорно был в наличии, ибо кевлар поражал своей прочностью на разрыв. Первенство на рынке тоже было, ибо материал был запатентован и пусть не очень успешно на первых порах, но все же продвигался на рынок. Чего не было в начале истории кевлара, так это третьего элемента ценности предложения — активного проникновения в новые сегменты рынка. Если бы он был с самого начала, переворот в промышленности, произведенный кевларом, состоялся бы на несколько лет раньше.

### **Модель стратегической карты**

Стратегия лидерства продуктов привлекательна, но непроста. В ней действуют закономерности, которые обязательно надо учитывать. Так, естественно в рамках данной стратегии стремиться не к частным, а к существенным и даже революционным инновациям в продукте (услуге, процессе). Но чем революционнее продукт, тем выше вероятность того, что рынок для него надо активно соз-

## **Чем революционнее продукт, тем выше вероятность того, что рынок для него надо активно создавать, а не ждать, когда он сформируется сам.**

давать, а не ждать, когда он сформируется сам. Тем более когда есть могучий конкурент с традиционным продуктом, готовый отстаивать его до последнего. Это обстоятельство предъявляет высокие требования к маркетинговой службе компании и организации стратегического управления в целом.

Фактическим стандартом стратегического управления на сегодняшний день является созданная Капланом и Нортгоном сбалансированная система показателей (ССП). Данная система обладает высокой практической эффективностью и нацелена прежде всего на реализацию стратегии. Пер-

вым шагом такой реализации выступает стратегическая карта компании, визуализирующая (представляющая в удобном графическом виде) стратегию компании в виде дерева целей, расположенного в четырех ключевых составляющих бизнеса — финансах, клиентах, внутренних процессах и в сфере обучения и развития. Данные стратегические цели соединены причинно-следственными отношениями, которые устанавливают стратегическую логику действий компании. Стратегическая логика раскрывается через направленную связь целей, так что достижение какой-либо обозначенной на карте нижележащей цели ведет к достижению или создает предпосылки для достижения определенной вышележащей цели. Причинно-следственные отношения на карте обозначаются стрелками.

Рассмотрим модель стратегической карты, актуальную для компаний — лидеров по продуктам (рис. 1). Ядро стратегии — потребительская ценность предложения — раскрывается в виде целей клиентской составляющей. Глав-

ная цель в данной составляющей заключается в предложении клиентам продуктов и услуг, которые расширяют существующие границы производительности до наиболее желательных (т.е. характеризуются высочайшим качеством). Для достижения данной цели компании должны сфокусироваться на трех подцелях (трех элементах ценности предложения): быть первыми на рынке, предлагать продукты с высочайшими качествами, активно завоевывать новые сегменты рынка.

Для достижения целей клиентской составляющей компания должна иметь соответствующую

цепочку создания ценности, т.е. совокупность внутренних бизнес-процессов, способных создавать нужную ценность предложения. Эти процессы называются стратегическими, а их способность создавать ценность задается целями внутренней составляющей.

Во внутренней составляющей выделяются цели для четырех групп стратегических процессов. Эти группы следующие: операционный менеджмент, менеджмент клиентов, инновации, регулирующие и социальные процессы. С точки зрения создания ценности предложения в стратегии лидерства продуктов первостепенное значение имеют инновационные процессы.

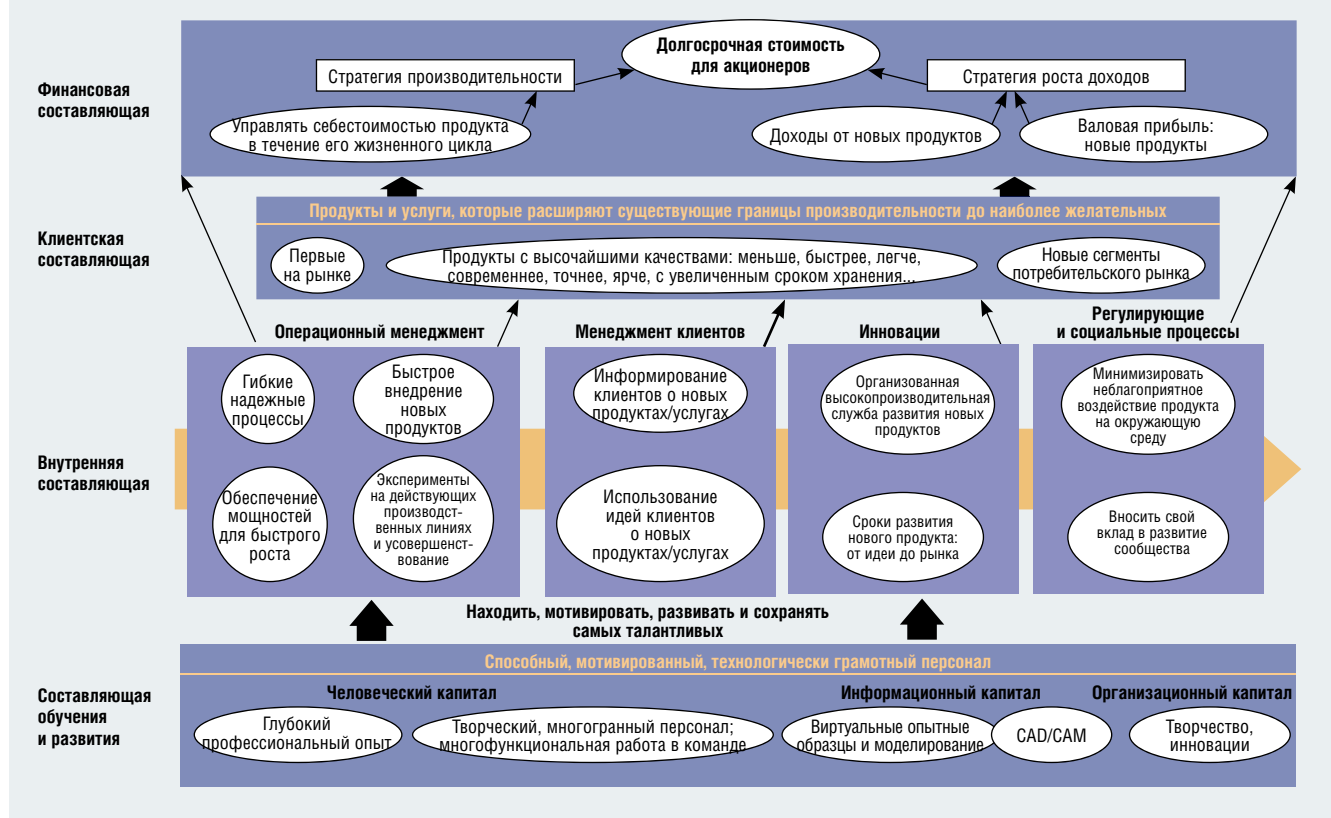
### **Цели инновационных процессов**

В СПП для группы инновационных процессов ставятся две стратегические цели. Первая — это создание организованной высокопроизводительной службы развития новых продуктов, без которой разработка и вывод новых продуктов на рынок становятся слишком рискованными и дорогостоящими. Служба должна умело пользоваться современными технологиями управления идеями, знаниями, проектами. В конечном счете она должна быть способна эффективно поддерживать весь цикл развития нового продукта от идеи до рынка. Вторая цель — сокращать и удерживать в границах приемлемого срока данного цикла, что и позволяет быть первыми на рынке.

Как мы видели в примере с кевларом, быть первым на рынке с новым продуктом важно, но все же без его активного продвижения на успех рассчитывать трудно. Продвижение заключается прежде всего в работе с клиентами. Поэтому вторая приоритетная группа стратегических процессов — менеджмент клиентов. В этой группе также две стратегические цели. Первая сводится к максимальной информиро-

Рисунок 1

Модель стратегической карты: лидерство продуктов



ванности клиентов компании об уникальных свойствах нового продукта и способах его использования. Клиенты далеко не всегда способны оценить все выгоды, которые несет им новый продукт или услуга.

Возьмем в качестве примера историю такого несложного продукта компании 3М, как блокнотики из листочков с клейким краем, так называемые «пост-иты». Один из сотрудников компании в свое время изобрел клейкое вещество с необычным свойством. Клей довольно хорошо склеивал, но при этом склеенное легко можно было разъединить. У другого сотрудника родилась идея наносить этот клей на листочки бумаги. Проект был профинансирован, хотя руководство сомневалось, будут ли покупатели платить за клейкие листочки, когда можно использовать простую бумагу для заметок.

Когда продукт наконец вышел, рынок почти не отреагировал: магазины неохотно закупали «пост-иты», покупатели не знали, как их использовать. Поначалу товар продавался так плохо, что проект был близок к закрытию. В отчаянии автор идеи и его товарищи набили «пост-итами» сумки и начали раздавать товар прохожим и рассылать его офисному персоналу. Команда надеялась, что те, кто однажды попробует товар, захотят вновь купить его. Это и стало переломным моментом в проекте. Осознав пользу «пост-итов», люди стали спрашивать этот товар в розничных магазинах. В результате сегодня клейкие листочки приносят компании 3М миллиарды долларов ежегодно (5).

Вторая стратегическая цель менеджмента клиентов состоит в использовании идей клиентов о новых продуктах и услугах. И это не случайно. При изучении 252 но-

вых продуктов в 123 фирмах исследователи Элко Кляйншмидт и Роберт Купер выявили, что толчком к возникновению новых продуктов гораздо чаще оказываются идеи, высказанные покупателями, а не офисные сессии, мозговой штurm или разработки научно-исследовательских отделов корпораций.

Зарубежная практика выработала немало полезных методов привлечения покупателей к созданию идей. Это и традиционные исследования рынка с использованием опросов и фокус-групп, и более новые: создание консультационных советов с правом голоса из знакомых клиентов, взаимодействие с покупателями, которые обычно первыми приобретают новые версии продуктов. Отличный пример творческого подхода дает компания BMW. Она не ограничивается разработками собственного исследовательского центра или инфор-

мацией, добытой в других местах. Компания BMW создала для сбора «внезапных озарений» Виртуальное агентство инноваций компании, ВАИ. Агентство позволяет автолюбителям просто делиться своими идеями на сайте и предлагает дополнительные обсуждения в режиме онлайн. В течение первой недели после запуска ВАИ было получено 4000 идей (6).

### Опора стратегии

Инновационные процессы и процессы менеджмента клиентов фигурируют, по сути, в качестве опорных групп стратегических процессов в стратегии лидерства продуктов. Они неразрывно связаны, взаимодополняют и усиливают друг друга, непосредственно воздействуя на создание ценности предложения. Именно их тесная интеграция и порождает современный стиль работы инновационных компаний, который Пол Нивен охарактеризовал так: «Лидеры по продукту не удовлетворяет новая и более совершенная стратегия; они ориентируются на создание бесконечного потока новаторских продуктов, предлагающих клиентам такие функции, которых нет у конкурентов. Выпуск продуктов, которые клиенты неизменно признают лучшими, — вот движущая сила таких компаний. Если Вы — лидер по продукту, то особое внимание будете уделять оценке следующих областей:

- *Маркетинг как жизненная необходимость.* Лидеры по продукту будут стремиться к продвижению на рынке своих торговых марок, предлагая клиентам продукты, имеющие дополнительные функции, экономящие время и неизменно превосходящие по качествам продукцию конкурентов. В результате постоянного новаторства лидеры по продукту могут время от времени создавать продукты, к появлению которых рынок еще не готов... Для того чтобы обеспечить признание рынком новых продуктов, можно воспользоваться известностью торговой марки.

- *Функциональность.* От таких лидеров по продукту, как Sony, мы ждем дополнительных функций в каждой следующей их новинке. В конце концов мы становимся их постоянными клиентами не из-за цены, которая, вероятно, будет выше, и не из-за уровня обслуживания. Чтобы узнать, оправдывает ли компания ожидания клиентов, можно определить, сколько требований клиентов удовлетворено» (7).

Третья группа стратегических процессов — операционный менеджмент. У компаний, лидирующих по продукту, издержки процессов операционного менеджмента не являются самыми низкими в отрасли. Уровень издержек отнюдь не является существенным конкурентным преимуществом таких компаний. Вместо этого лидеры по продукту фокусируются на четырех главных целях в сфере операционного менеджмента, которые помогают поддерживать их стратегию: обеспечение мощностей для быстрого роста, гибкие надежные процессы, быстрое внедрение новых продуктов, эксперименты на действующих производственных линиях и усовершенствование.



Операционные процессы должны иметь такие мощности, которые могут обеспечивать постоянное внедрение новых продуктов. Каплан и Нортон, в частности, указывают на то, что эти процессы должны быстро перестраиваться, причем таким образом, чтобы возможные ограничения производственной мощности не повлияли на проникновение в новые сегменты рынка. Другими словами, у компании должен быть определенный резерв мощностей, который можно использовать для выпуска новой продукции, с одной стороны, а с другой стороны, она должна иметь возможность оптимально распределять мощности по всей линейке продуктов для покрытия спроса в старых и новых сегментах рынка. Операционные процессы также должны быть гибкими, чтобы обеспечить небольшие изменения характеристик товаров, которые диктует рынок, и позволять экспериментировать на линиях с целью сокращения производственных издержек, как только удастся добиться устойчивых качеств продукции.

Поэтому гибкость и усовершенствование операционных процессов более важны для компаний со стратегией лидерства продукта, чем низкочувствительное производство стабильных товаров. Прибыли от инновационных характеристик новых продуктов с избытком покрывают высокие производственные издержки. Однако негибкие операционные процессы, которые тормозят внедрение или наращивание производства инновационных продуктов, дорого обойдутся такой компании — все кончится потерей высоких прибылей и доли рынка (8).

Если мы посмотрим на модель стратегической карты, приведенную на *рис. 1*, то увидим двойную роль операционных процессов. Безусловно, они непосредственно участвуют в создании цен-

ности предложения, как и процессы инноваций и менеджмента клиентов, и это участие мы только что рассматривали. Однако в модели карты также показано участие операционных процессов в достижении такой цели финансовой составляющей, как «управлять себестоимостью продукта в течение всего его жизненного цикла». Хотя инновации редко ассоциируются с производительностью и сокращением издержек, совсем пренебрегать этим направлением вряд ли целесообразно. Предприятие вполне может поставить целью снижение издержки на техническое обслуживание и ремонт оборудования, а также на утилизацию продуктов (9).

Наконец, четвертая группа стратегических процессов — регулирующие и социальные. По мнению Каплана и Нортон, организации, которые постоянно внедряют принципиально новые продукты, должны быть особенно бдительны, управляя регулируемыми и социальными процессами. Недостаток опыта, который неизбежен в начале производства новых продуктов, отсутствие соответствующих сведений от клиентов-пользователей может создать угрозу невыявленных вредных побочных эффектов. Кроме того, следует установить отличные отношения с местными органами власти, чтобы новые продукты получали все необходимые согласования и разрешения, и участвовать в решении некоторых социально-экономических проблем. Поэтому на стратегической карте важно предусмотреть две цели: «минимизировать неблагоприятное воздействие продукта на окружающую среду» и «вносить свой вклад в развитие сообщества» (10). Регулирующие и социальные процессы практически не участвуют в создании ценности предложения как таковой, но заметно влияют на результаты финансовой составляющей.



### Стратегическая логика

Анализ внутренних процессов позволяет в значительной степени прояснить стратегическую логику компаний, имеющих стратегию лидерства продукта. Эта логика заключается в организации эффективных бизнес-процессов (прежде всего процессов инноваций и менеджмента клиентов), которые создают результаты в клиентской и финансовой составляющих и через определенные

ли компании от новых продуктов и, далее, к росту стоимости для акционеров. Все процессы инноваций и менеджмента клиентов, а также часть процессов операционного менеджмента, связанных с качеством и скоростью выполнения заказов, работают на создание ценности предложения и через нее — на достижение финансовых целей «рост доходов от новых продуктов» и «рост валовой прибыли от новых продуктов».

### Анализ внутренних процессов позволяет в значительной степени прояснить стратегическую логику компаний, имеющих стратегию лидерства продукта.

причинно-следственные отношения целей ведут к конечному результату деятельности компаний. Этот конечный результат — долгосрочная стоимость для акционеров.

Долгосрочная стоимость для акционеров складывается под воздействием двух механизмов. Первый заключается в том, что бизнес-процессы создают ценность предложения для клиентов, клиенты принимают эту ценность, реагируя расширением закупок новых продуктов, а рост клиентских закупок (продаж компании) ведет к росту доходов и валовой прибыли

Второй механизм реализуется другой частью процессов операционного менеджмента, связанных с управлением затратами, и группой регулирующих и социальных процессов. Эти процессы не оказывают заметного влияния на клиентскую составляющую, но зато непосредственно затрагивают ситуацию в финансовой составляющей. Например, улучшение операционных процессов по ремонту оборудования и утилизации может снизить себестоимость продукта в течение его жизненного цикла, что, в свою очередь, повысит прибыль и акционерную стоимость.

С другой стороны, умелое избегание негативного воздействия на окружающую среду, обеспечение безопасности труда, вклад в развитие сообществ страны пребывания создает благоприятное общественное мнение, которое может повысить акционерную стоимость компании.

Одновременное действие двух механизмов проявляется в финансовой составляющей как одновременная реализация двух финансовых стратегий — стратегии производительности и стратегии роста доходов. Как отмечают Каплан и Нортон, финансовые стратегии, в сущности, просты: компания может делать деньги, во-первых, больше продавая и, во-вторых, меньше расходуя. Таким

уравновешивание этих противоборствующих сил является организационной моделью для стратегической карты (11).

Четвертая составляющая «Обучения и развития» в ССП играет особую роль. Именно к этой составляющей относятся цели по формированию важнейших нематериальных активов, которые позволяют создать и поддерживать совокупность стратегических бизнес-процессов, необходимых для достижения клиентских и финансовых целей стратегии. Нематериальные активы — это корни стратегии, ее основа. Выделяются три вида нематериальных активов — человеческий, информационный и организационный капитал.

## **Давление акционеров, требующих от менеджмента немедленных финансовых результатов, часто приводит к предпочтению краткосрочных результатов долгосрочным.**

образом, финансовые результаты компании улучшаются посредством двух основных факторов — роста доходов и производительности. Но при этом нужно учитывать следующее.

Как правило, чтобы добиться роста доходов, требуется значительно больше времени, чем для повышения производительности. Давление акционеров, требующих от менеджмента немедленных финансовых результатов, часто приводит к предпочтению краткосрочных результатов долгосрочным. Разрабатывая стратегическую карту, организации неизбежно сталкиваются с таким конфликтом. Создатели ССП подчеркивают, что главной финансовой целью должен быть устойчивый рост стоимости для акционеров. Именно поэтому финансовый компонент стратегии должен иметь и долгосрочный (рост) и краткосрочный (производительность) показатели. Мгновенное

Человеческий капитал ассоциируется со знаниями, умениями и навыками сотрудников, позволяющими им воплотить стратегию компании в жизнь. Информационный капитал связан с информационными технологиями (программными продуктами и технологической инфраструктурой). Организационный капитал охватывает корпоративную культуру, лидерство, совпадение личных и корпоративных целей, умение работать в команде.

Наращивание нематериальных активов на всех трех направлениях и соединение их в единое целое позволяет достичь главной цели составляющей обучения и развития — сформировать мотивированный и подготовленный персонал. В стратегии лидерства продукта дополнительный акцент делается на технологической грамотности персонала (см. цель на рис. 1 «способный мотивированный технологически

грамотный персонал»). Отсюда специфика требований, предъявляемых к отдельным видам нематериальных активов в этой стратегии.

В области человеческого капитала это глубокий профессиональный опыт сотрудников, позволяющий решать сложные инновационные задачи, а также творческие способности и многогранность персонала, его вовлеченность в межфункциональную работу в команде. В сфере информационного капитала — наличие виртуальных опытных образцов и моделирование, использование систем CAD-CAM. Для организационного капитала решающими требованиями становятся творчество и инновации, которые должны пронизывать корпоративную культуру, работу лидеров и команд. Перечисленные требования образуют подцели, ориентированные на достижение главной цели — формирование способного, мотивированного, технологически грамотного персонала. **Э**

ПЭС 9247/03.11.2009

### **Примечания**

1. Такер Р.Б. Инновации как формула роста. М.: ЗАО «Олимп-Бизнес», 2006, с. 155.
2. Каплан Р., Нортон Д. Стратегические карты. Трансформация нематериальных активов в материальные результаты. М.: ЗАО «Олимп-Бизнес», 2005, с. 345.
3. Там же, с. 162.
4. Такер Р.Б. Инновации как формула роста. М.: ЗАО «Олимп-Бизнес», 2006, с. 200–202.
5. Там же, с. 65–67, 203.
6. Там же, 139–140.
7. Нивен П.Р. Сбалансированная система показателей шаг за шагом. Днепропетровск: Баланс-клуб, 2003, с. 118.
8. Каплан Р., Нортон Д. Стратегические карты. Трансформация нематериальных активов в материальные результаты. М.: ЗАО «Олимп-Бизнес», 2005, с. 347.
9. Там же, с. 163.
10. Там же, с. 348.
11. Там же, с. 44–46.