



# Как управлять инновациями – передовой опыт

Исследование инноваций

Москва, 2006 год

**Roland Berger**  
Strategy Consultants

**NEU**

**A** Инновации – основной источник роста компании

---

**B** Рыночные факторы, влияющие на успех инноваций

**C** Организационные факторы, влияющие на успех инноваций

**D** Роланд Бергер Стратеджи Консалтентс

# Цель исследования – установить рыночные и организационные факторы успеха инноваций

## Методология исследования инноваций

### АНАЛИЗ ПАНЕЛИ

- > Анализ панели домашних хозяйств компанией Роланд Бергер на основе панельных исследований ГфК
- > Основа исследования: 256 инноваций в отрасли потребительских товаров
- > Определить и проанализировать успешные и неудачные инновации

**ЦЕЛЬ:**  
Установить рыночные и организационные факторы успеха инноваций

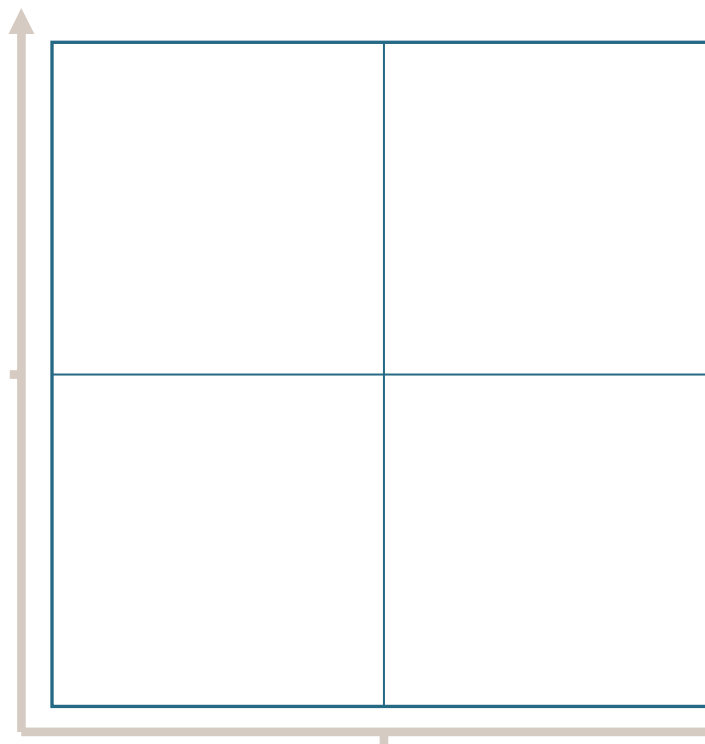
### ОПРОСЫ

- > Проведение стандартных письменных опросов компанией Роланд Бергер и AIM
- > Оценка стратегий инноваций, процессов/организации и контроля при успешных и неудачных инновациях

# Успешные инновации были выявлены с помощью матрицы позиционирования

## Матрица позиционирования

Вклад инновации в  
увеличение рыночной  
доли производителя



Вклад инновации в  
увеличение продаж  
производителя

# Успешные инновации, “герои” – способствуют увеличению доли рынка и объема продаж компании

## Матрица позиционирования

Вклад инновации в увеличение рыночной доли производителя

Ложные инновации не могут влиять на отрицательные тенденции рынка

Не улучшают позиции компании на рынке



Передовые инновации создают новые рынки

Инновации-подражатели отстают от развития рынка

Вклад инновации в увеличение продаж производителя

# Лишь 70 из 256 исследованных инноваций могут считаться успешными

## Распределение инноваций

Вклад инновации в увеличение рыночной доли производителя



Вклад инновации в увеличение продаж производителя

NEU

**A** Инновации – основной источник роста компании

**B** Рыночные факторы, влияющие на успех инноваций

**C** Организационные факторы, влияющие на успех инноваций

**D** Роланд Бергер Стратеджи Консалтентс

# Успех инновации зависит от пяти ключевых рыночных факторов

Исследование инноваций – факторы успеха на рынке



- ! Предложите выгодный продукт –
- потребности покупателя имеют решающее значение

# Успех инновации зависит от пяти ключевых рыночных факторов

Исследование инноваций – факторы успеха на рынке



Предложите выгодный продукт –  
потребности покупателя имеют решающее значение



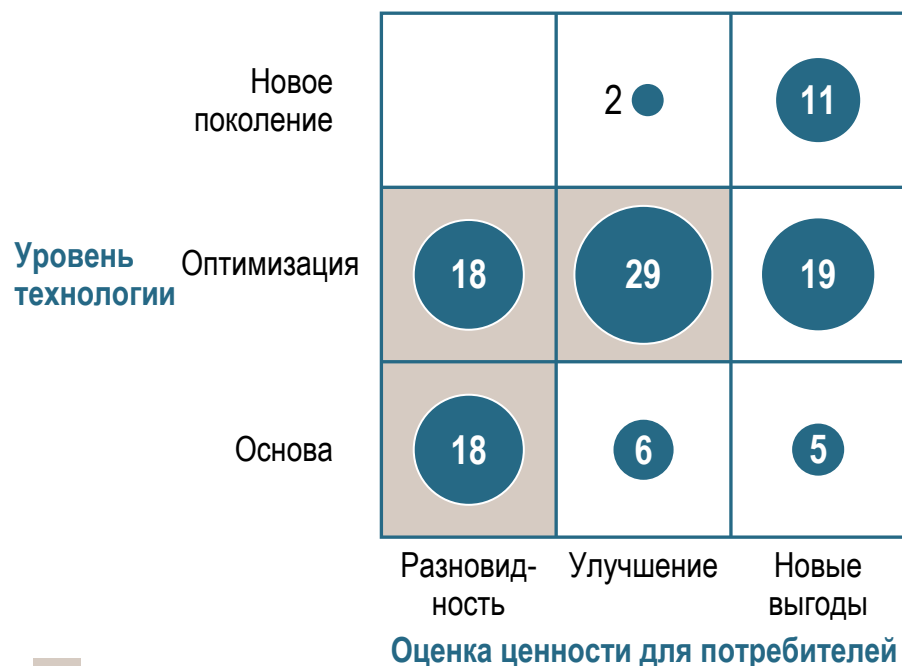
Придумайте невозможное –  
Успешные новые продукты, обычно – прорывные инновации

# У «Героев» выше инновационность – Новые технологии и дополнительные выгоды для покупателей

Матрицы уровня инновационности [%]



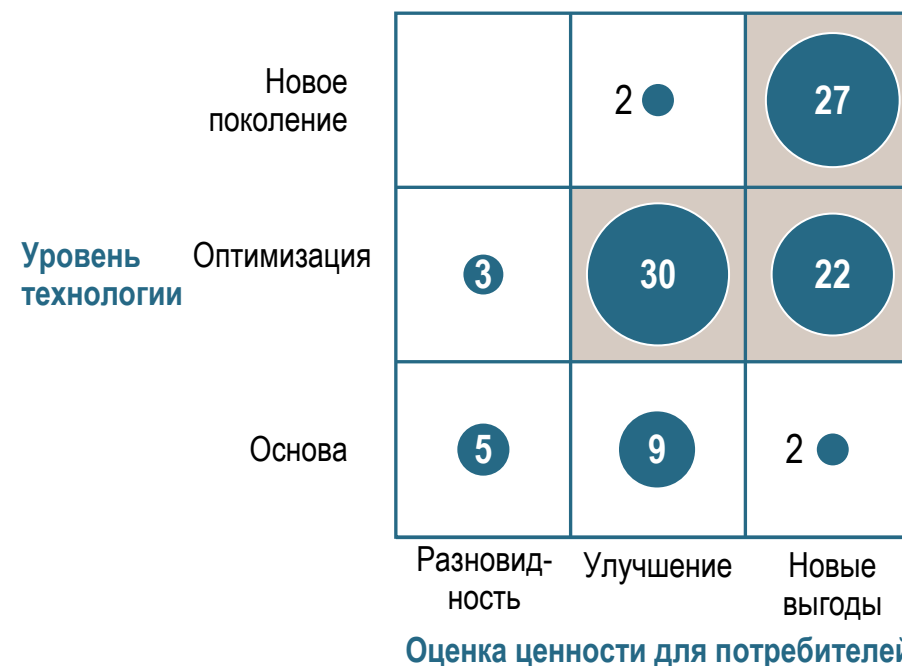
## "КАРЛИКИ"



Фокус



## «ГЕРОИ»



# Успех инновации зависит от пяти ключевых рыночных факторов

Исследование инноваций – рыночные факторы успеха



Предложите выгодный продукт –  
потребности покупателя имеют решающее значение



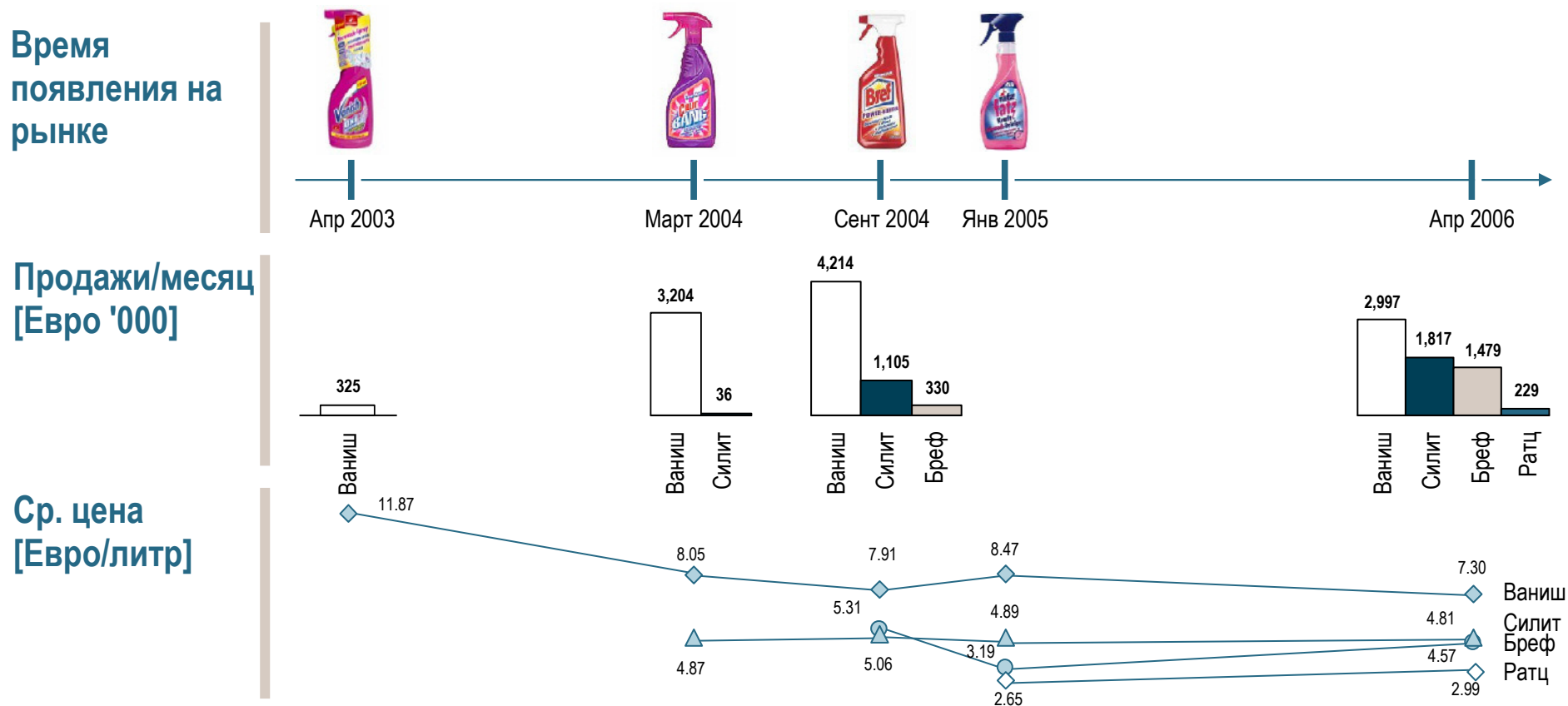
Придумайте невозможное –  
Успешные новые продукты, обычно – прорывные инновации



**Действуйте быстро – Быстрый старт приведет к ценовой премии и значительной доле рынка**

# Через три года после появления на рынке Ваниш Поуэр остается лидером и имеет большую ценовую премию

Ранний вывод продукта – сильный пятновыводитель



# Успех инновации зависит от пяти ключевых рыночных факторов

Исследование инноваций – рыночные факторы успеха



! Предложите выгодный продукт –  
□ потребности покупателя имеют решающее значение

! Придумайте невозможное –  
□ Успешные новые продукты, обычно – прорывные инновации

! Действуйте быстро – Быстрый старт приведет к ценовой  
□ премии и значительной доле рынка

! Предоставьте инновацию покупателю –  
■ Покупатель должен попробовать новый продукт

# "Герои" ориентируются на предоставление образцов

Затраты на маркетинг и поддержание продаж [%]



# Успех инновации зависит от пяти ключевых рыночных факторов

Исследование инноваций – рыночные факторы успеха



! Предложите выгодный продукт –  
! потребности покупателя имеют решающее значение

! Придумайте невозможное –  
! Успешные новые продукты, обычно – прорывные инновации

! Действуйте быстро – Быстрый старт приведет к ценовой  
! премии и значительной доле рынка

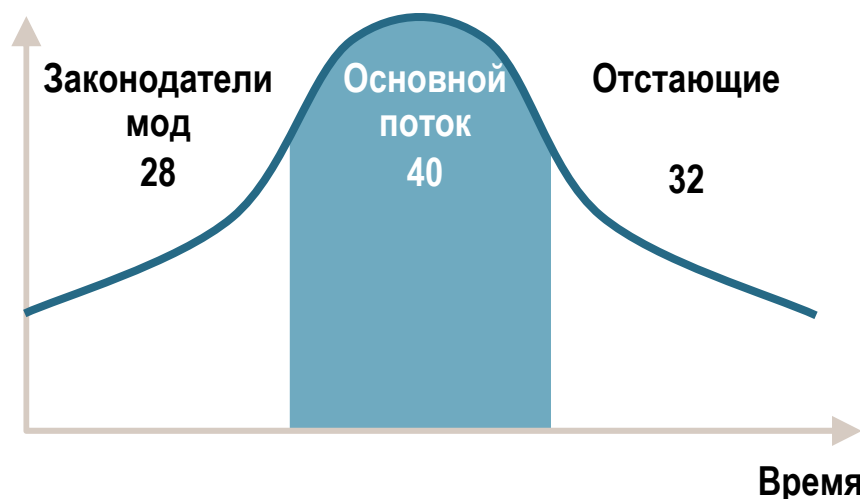
! Предоставьте инновацию покупателю –  
! Покупатель должен попробовать новый продукт

! **Выбирайте правильные каналы продаж –**  
■ **Концентрация на ключевых форматах розницы**

# Покупатели различаются по отношению к инновациям – наиболее любопытны "законодатели мод"

## Инновационные типы [%]

Количество покупателей



### КРИТЕРИИ СЕГМЕНТАЦИИ

- > Число приобретенных инноваций
- > Время первой покупки
- > Уровень инновационности

Количество покупок в год [#]

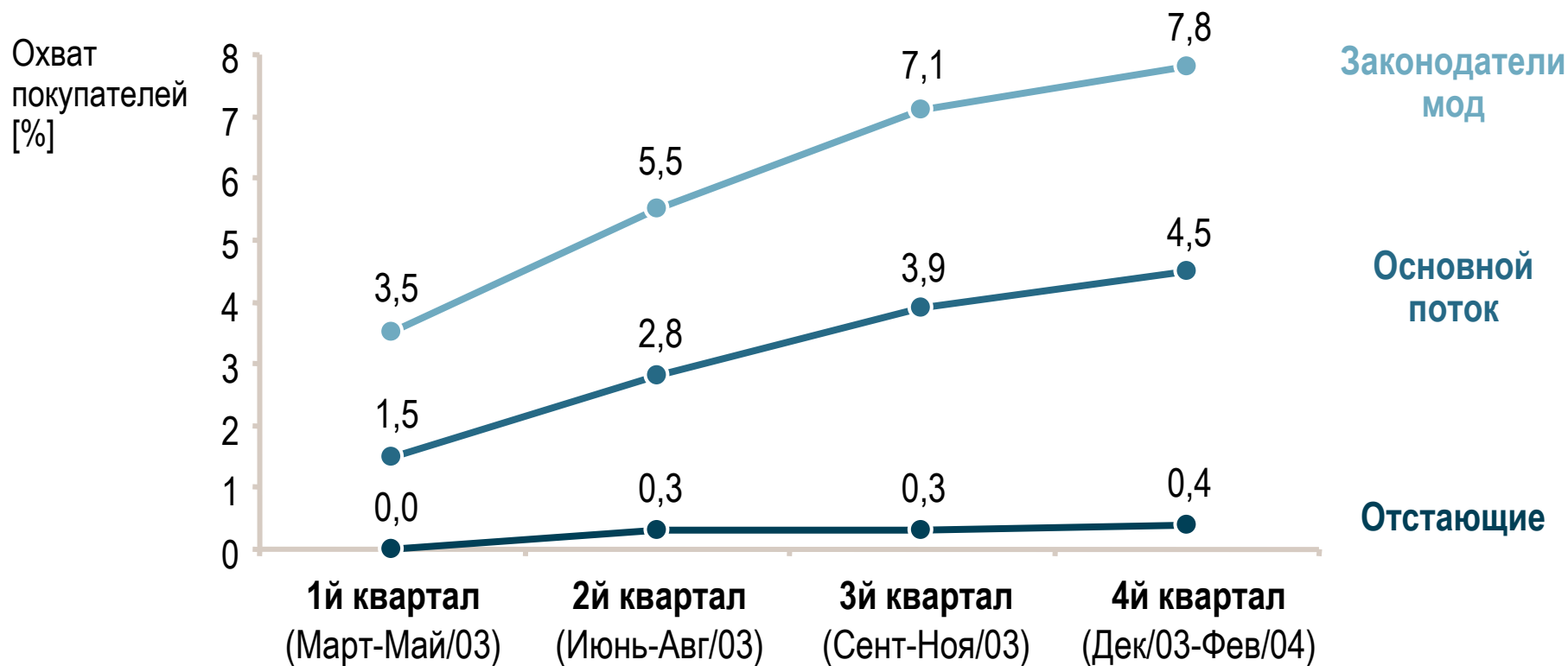
550	460	336
-----	-----	-----

Из которых купленные в прошлом году [%]

54	59	62
----	----	----

# "Герои" нацелены на "законодателей мод", которые открыты для новых продуктов

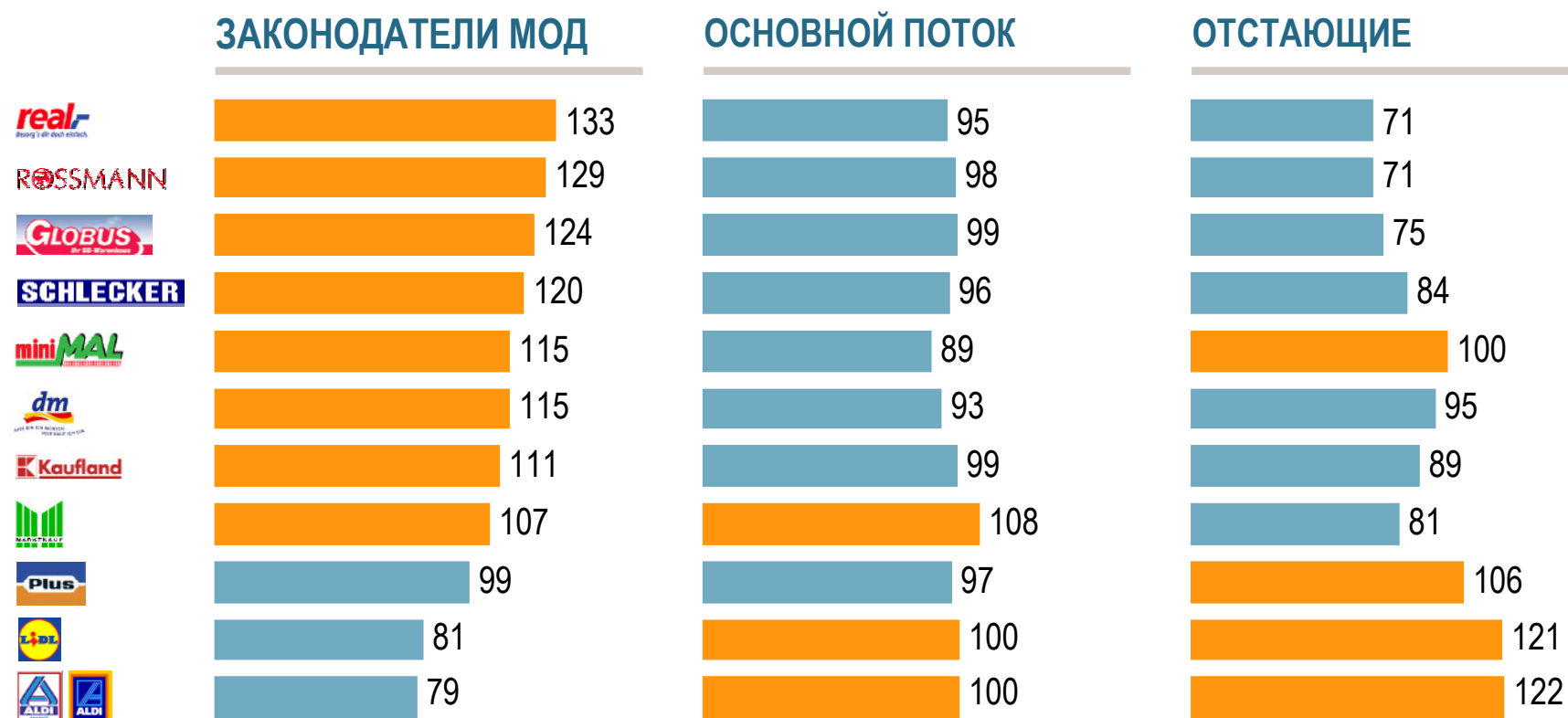
Типы покупателей когда-либо приобретавших Бекс Голд<sup>1)</sup>



1) В первый год после появления на рынке (Март/03-Фев/04)

# Необходимо присутствовать во всех форматах розницы, пользующихся вниманием "законодателей мод"

Ср. расходы инновационных типов [относит. всех домохозяйств]



**NEU**

**A** Инновации – основной источник роста компании

**B** Рыночные факторы, влияющие на успех инноваций

**C** Организационные факторы, влияющие на успех инноваций

---

**D** Роланд Бергер Стратеджи Консалтентс

# Какие организационные факторы влияют на успех инноваций?

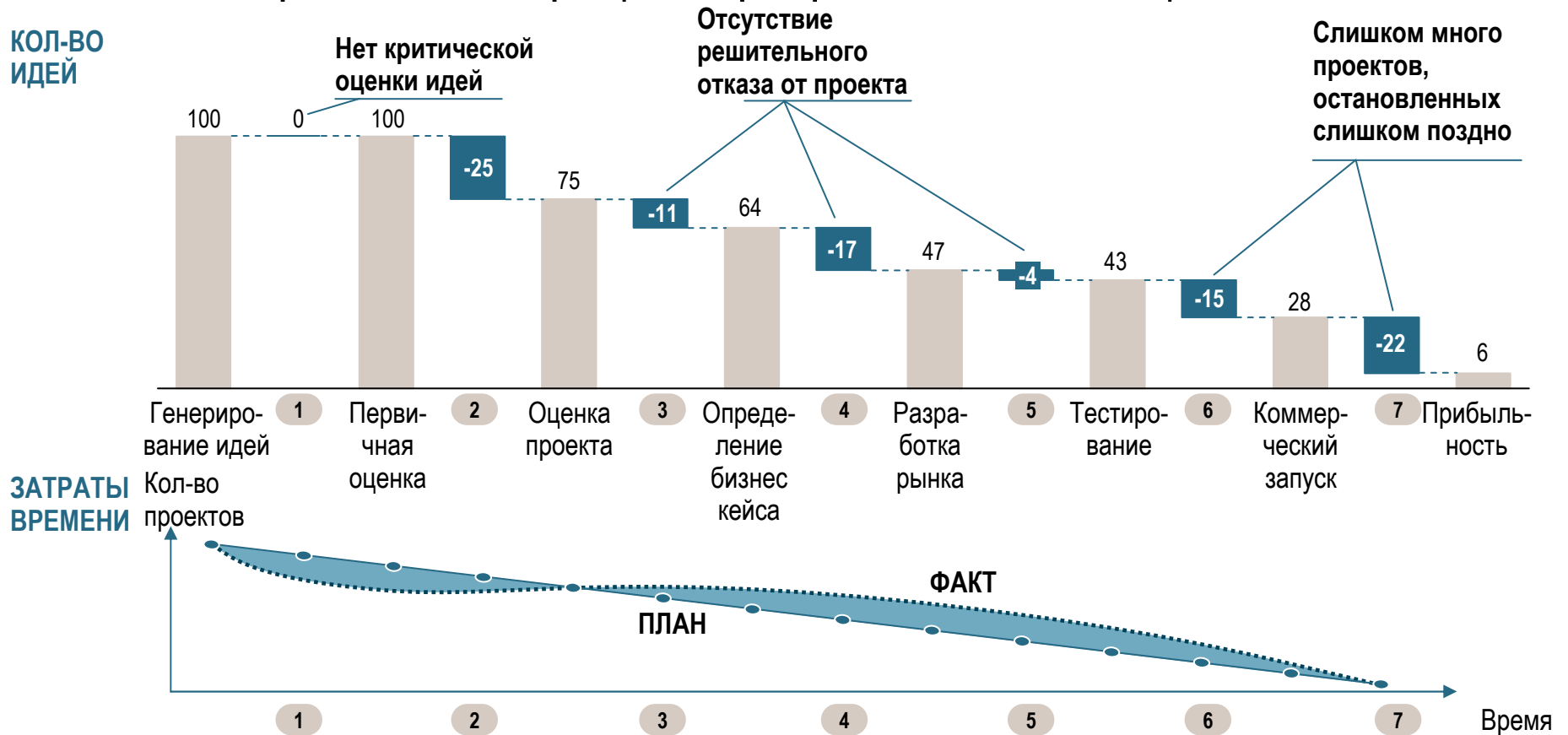
Исследование инноваций – организационные факторы успеха



- ! Действуйте быстро – необходимо выявлять перспективные проекты и эффективные процессы на ранней стадии

# Часто неудачные проекты запускаются и впоследствии прекращаются слишком поздно

Типичные проблемы в процессе разработки инноваций



# Каждая идея должна оцениваться на ранней стадии по финансовой и рыночной привлекательности

## Оценка привлекательности продуктовой идеи

Фактор	Шкала					ВЕС
	1	2	3	4	5	
Вероятность покупки	Ниже средней				Выше средней	25%
Конкурентное преимущество	Ниже среднего				Выше среднего	25%
Выгода от продукта	Низкая выгода				Значительная выгода	25%
Улучшение рыночной позиции	Обновление имиджа бренда				Установление рыночной позиции	7.5%
Устойчивое конкурентное преимущество	< 6 месяцев				> 2 лет	7.5%
Географический охват	Локальный проект				Глобальный проект	10%

Источник: Роланд Бергер

# Три организационных фактора определяют успех инновации

Исследование инноваций – организационные факторы успеха



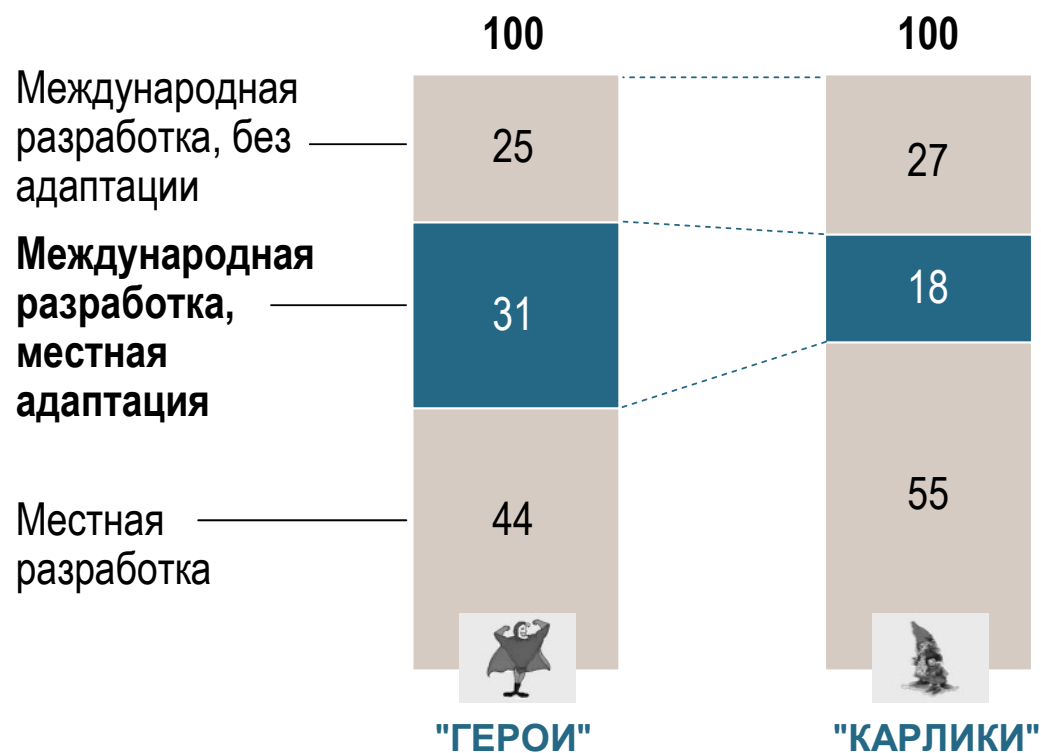
Действуйте быстро – необходимо выявлять перспективные проекты и эффективные процессы на ранней стадии



**Преодолевайте барьеры – рекомендуется использование многопрофильных команд и внешнего ноу-хау**

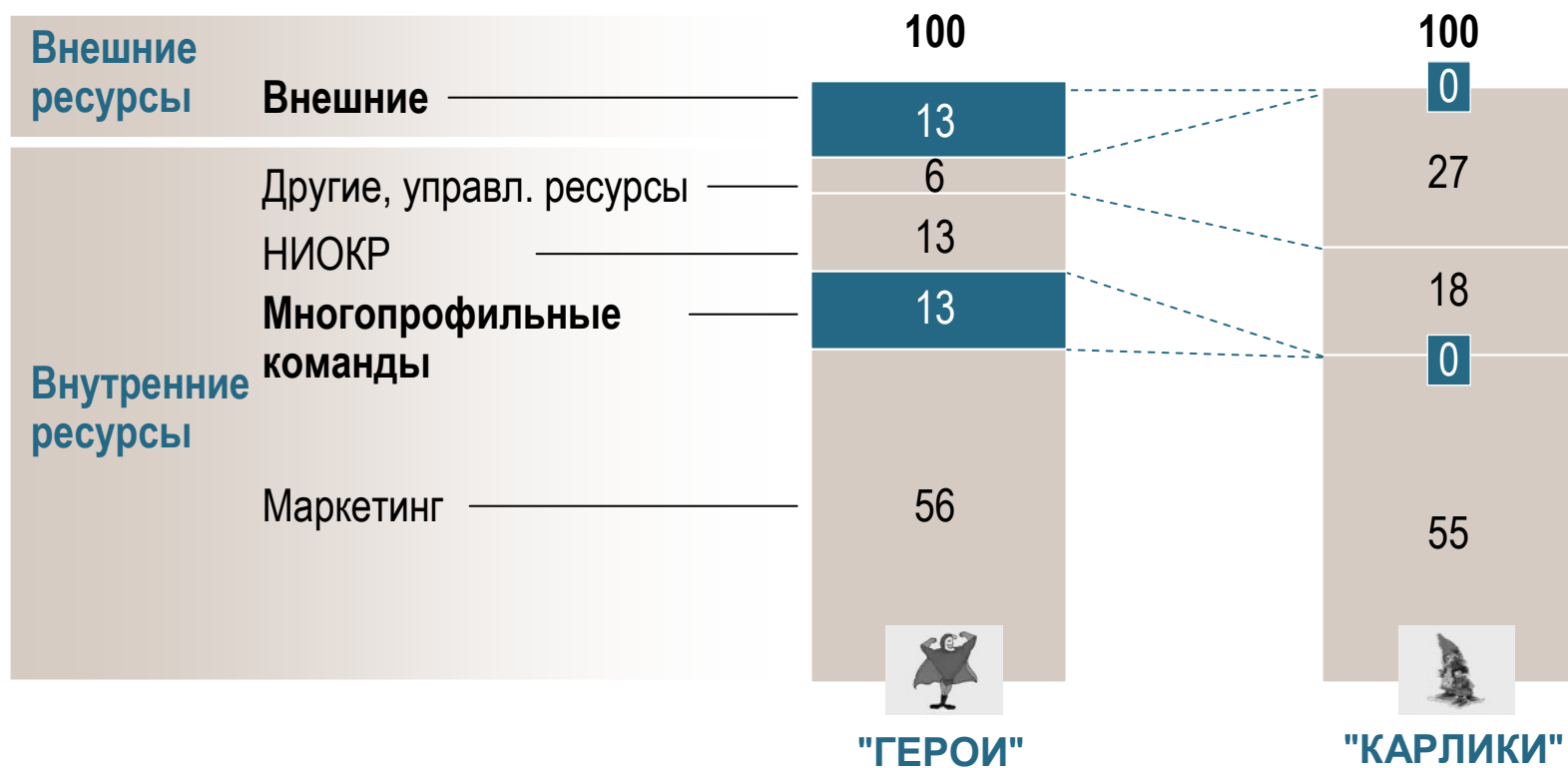
# Успешные инновации разработаны с применением международного опыта

Разработка продукта [%]



# "Герои" разрабатывают идеи, привлекая внешние ресурсы, и используют многопрофильные команды

Генерирование идей для новых продуктов по функциям [%]



# Проктер & Гэмбел создал глобальную инновационную сеть для готовых инноваций

Сетевое управление – пример Проктер & Гэмбел (Procter & Gamble)

## СЕТЬ



## МИССИЯ

Активное сотрудничество с внешними ресурсами по разработке идей для готовых инноваций

## ИННОВАЦИИ



### ТЕХНОЛОГИИ

Получены от независимого изобретателя



### ПРОДУКТЫ

Приобретенный продукт внедрен внутри сети



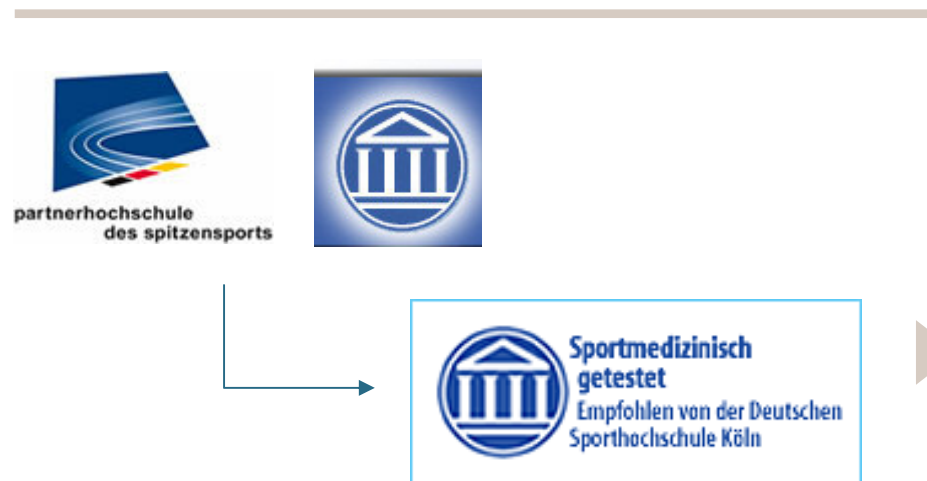
### УПАКОВКА

Приобретена у европейского производителя упаковки

# Малый и средний бизнес тоже добился успеха в установлении внешних партнерств

Сетевое управление – пример Геролштайнер (Gerolsteiner)

## СЕТЬ



Партнерство со Спортивным Университетом Кёльна (Sport University Cologne)

## ИННОВАЦИИ



### РАЗРАБОТКА

Совместная разработка спортивных продуктов; анализ результатов применения "Gerolsteiner Sport"

### ТЕСТИРОВАНИЕ

Проведение фундаментальных тестов на прочность

# Три организационных фактора определяют успех инновации

Исследование инноваций – организационные факторы успеха



Действуйте быстро – необходимо выявлять перспективные проекты и эффективные процессы на ранней стадии



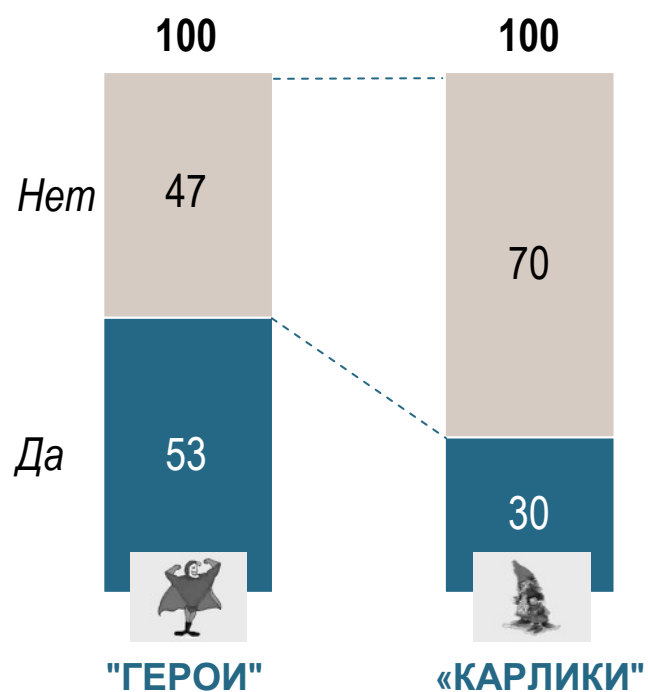
Преодолевайте барьеры – рекомендуется использование многопрофильных команд и внешнего ноу-хау



**Будьте наготове! Готовность к ответу конкурентов обеспечит долгосрочный успех**

# Важно подготовиться к ответу конкурентов – «Герои» заранее к этому готовы

## Подготовка к ответу конкурентов [%]



# Таким образом, успех инновации определяют пять рыночных факторов

Исследование инноваций – рыночные факторы успеха



- ! Предложите выгодный продукт –
  - потребности покупателя имеют решающее значение
- ! Придумайте невозможное –
  - Успешные новые продукты, обычно – прорывные инновации
- ! Действуйте быстро – Быстрый старт приведет к ценовой премии и значительной доле рынка
  -
- ! Предоставьте инновацию покупателю –
  - Покупатель должен попробовать новый продукт
- ! Выбирайте правильные каналы продаж –
  - Концентрация на ключевых форматах розницы

## Три организационных фактора также важны для обеспечения успеха инновации

Исследование инноваций – организационные факторы успеха



- ! Действуйте быстро – необходимо выявлять перспективные проекты и эффективные процессы на ранней стадии
- ! Преодолевайте барьеры – рекомендуется использование многопрофильных команд и внешнего ноу-хау
- ! Будьте наготове! Готовность к ответу конкурентов обеспечит долгосрочный успех

**NEU**

- A** Инновации – основной источник роста компании
  - B** Рыночные факторы, влияющие на успех инноваций
  - C** Организационные факторы, влияющие на успех инноваций
  - D** Роланд Бергер Стратеджи Консалтентс
-

# Роланд Бергер обладает всесторонним опытом в реализации стратегических и операционных проектов

## СТРАТЕГИЯ ВЫХОДА НА РЫНОК

Пример: детальный стратегический анализ рынка для ведущей глобальной пивоваренной группы компаний для выхода на рынок Германии

*Компания стала лидером рынка*

## СТРАТЕГИЯ РОСТА

Пример: разработка единой стратегии увеличения продаж и создания стоимости для ведущего мирового производителя безалкогольных напитков на одном из рынков на юге Европы

*Достигнуто существенное увеличение прибыли*

## БИЗНЕС ПРОЦЕССЫ НА УРОВНЕ ЛУЧШЕЙ ПРАКТИКИ

Пример: поддержка европейской штаб-квартиры глобальной пивоваренной группы в области разработки бизнес процессов на уровне лучшей практики по бренд-менеджменту, торговому маркетингу и дистрибуции

*Достигнуто существенное увеличение доли рынка*

## ИНТЕГРАЦИЯ ПОСЛЕ СЛИЯНИЯ

Пример: создание лидера европейского рынка продовольственных сельхозтоваров в результате четкой стратегии консолидации на товарном рынке

*Компания стала лидером европейского рынка*

## РЕСТРУКТУРИЗАЦИЯ/СОКРАЩЕНИЕ ИЗДЕРЖЕК

Пример: сокращение накладных расходов и реинжиниринг производства для ведущей глобальной табачной компании

*Существенное увеличение прибыли, производственные затраты – на уровне лучших показателей в отрасли*

## УПРАВЛЕНИЕ ЦЕПОЧКОЙ ПОСТАВОК

Пример: разработка стратегии цепочки поставок и дистрибуции для транснационального производителя товаров народного потребления в Китае

*Достигнуто существенное увеличение прибыли*

# Наши проекты в отрасли товаров народного потребления – для всех этапах цепочки создания стоимости

	ПОСТАВЩИКИ	ПРОИЗВОДИТЕЛИ	РОЗНИЦА
<b>Товары народного потребления</b>			
<b>Продовольственные товары</b>	Кондитерские изделия, шоколад, замороженные продукты, продукты быстрого приготовления, табачные изделия, здоровое питание, молочные продукты, мясо/рыба, бакалея, напитки		
<b>Непродовольственные товары</b>	Товары по уходу за домом, личная гигиена и косметика, безрецептурные лекарства		
<b>Другие потребительские товары</b>			
<b>Мода и спорт</b>	Текстильные изделия, одежда, предметы роскоши, обувь, спортивные товары		
<b>Товары длительного пользования</b>	Бытовая электроника и техника, профессиональное оборудование		
<b>Прочие</b>	Оптика, товары "сделай сам", игрушки, товары для дома, мебель		



# Роланд Бергер Стратеджи Консалтентс – контакты в Берлине, СНГ и странах Балтии



## Берлин

Alt Moabit 101b D-10559 Berlin  
Тел.: ++49-30-3 99 27 50  
Факс: ++49-30-3 99 27 30 3  
e-mail: uwe\_kumm@de.rolandberger.com

**Д-р Уве Кумм**  
Управляющий партнер  
Член Управляющего комитета по Центральной и Восточной Европе

## Москва

125047, Москва, 1-я Тверская-Ямская ул., 23  
Тел.: ++7-495-721-19-51/-52/-53  
Факс: ++7-495-721-19-54  
e-mail: office\_moscow@ru.rolandberger.com

**Д-р Уве Кумм**  
Управляющий партнер  
Член Управляющего комитета по Центральной и Восточной Европе

**Д-р Ольга Сагирова**  
Принципал

## Киев

01004, Киев, ул. Шелковичная 42/44  
Тел.: +380 44 49408-65  
Факс: +380 44 49408-64  
e-mail: thomas\_winkelmann@ua.rolandberger.com

**Д-р Уве Кумм**  
Управляющий партнер  
Член Управляющего комитета по Центральной и Восточной Европе

**Константин Мезенцев**  
Старший руководитель проектов  
**Д-р Томас Винкельман**  
Старший советник

## Рига

Brivibas 99-5, LV-1001 Riga, Latvia  
Tel.: ++371-7360169  
Fax: ++371-7370590  
e-mail: rolandberger@mail.parks.lv

**Д-р Уве Кумм**  
Управляющий партнер  
Член Управляющего комитета по Центральной и Восточной Европе

**Арнис Блукис**  
Консультант