

5. Любченко О. М. Маркетингова діяльність на продовольчому ринку як фактор підвищення конкурентоспроможності продукції. *Управління економікою регіону та підприємства. Серія «Економіка»*. 2003. Т. IV. Вип. 29. С. 299–311.
6. Маркетинговий інструментарій формування попиту на товари та послуги на ринках України : монографія / за ред. проф. Р. В. Федоровича. Тернопіль : ТНТУ ім. І. Пулюя, 2014. 411 с.
7. Сенишин О. С., Кривешко О. В. Маркетинг : навч. посібник. Львів : Львівський національний університет імені Івана Франка, 2020. 347 с.
8. Яківченко А. Інноваційний маркетинг промислового підприємства: довоєнний період та за умов російсько-української війни. *Вісник Хмельницького національного університету. Серія «Економічні науки»*. 2022. № 6. Т. 1. С. 88–93.  
DOI: [https://doi.org/10.31891/2307-5740-2022-312-6\(1\)-13](https://doi.org/10.31891/2307-5740-2022-312-6(1)-13)

## REFERENCES

- Barabanova, V. V., and Bohatyryova, H. A. *Innovatsiyni marketing* [Innovative Marketing]. Kryvyi Rih: Vyd. DONUET, 2022.
- Berezivskiy, P. S., and Martyniuk, V. M. *Pidvyshchennia konkurentospromozhnosti produktsii molochnoho skotartstva* [Increasing the Competitiveness of Dairy Products]. Lviv, 2008.
- Bilousov, A. "Vnutrishnii audyt: perspektyvy rozvytku i metodyka orhanizatsii na pidpriemstvakh Ukrainy" [Internal Audit: Prospects for Development and Methods of Organization at Enterprises of Ukraine]. *Bukhalterskyi oblik i audyt*, no. 2 (2001): 54-57.
- Hryzovska, L. O., and Romanova, A. V. "Marketynh innovatsii yak instrument uspishnoho biznesu" [Innovation Marketing as a Tool for Successful Business]. *Ekonomika i suspilstvo*, iss. 16 (2018): 301-307. [https://economyandsociety.in.ua/journals/16\\_ukr/46.pdf](https://economyandsociety.in.ua/journals/16_ukr/46.pdf)
- Liubchenko, O. M. "Marketynhova diialnist na prodovolchomu rynku yak faktor pidvyshchennia konkurentospromozhnosti produktsii" [Marketing Activity in the Food Market as a Factor in Increasing the Competitiveness of Products]. *Upravlinnia ekonomikoju rehionu ta pidpriemstva. Serii «Ekonomika»*, vol. IV, no. 29 (2003): 299-311.
- Marketynhovyi instrumentarii formuvannia popytu na tovary ta posluhy na rynkakh Ukrainy* [Marketing Tools for the Formation of Demand for Goods and Services in the Markets of Ukraine]. Ternopil: TNTU im. I. Puliua, 2014.
- Senyshyn, O. S., and Kryveshko, O. V. *Marketynh* [Marketing]. Lviv: Lvivskiy natsionalnyi universytet imeni Ivana Franka, 2020.
- Yakivchenko, A. "Innovatsiyni marketing promyslovoho pidpriemstva: dovoiennyi period ta za umov rosiisko-ukrainskoi viiny" [Innovative Marketing of Industrial Enterprises: The Pre-War Period and Under the Conditions of the Russian-Ukrainian War]. *Visnyk Khmelnytskoho natsionalnoho universytetu. Serii «Ekonomichni nauky»*, vol. 1, no. 6 (2022): 88-93.  
DOI: [https://doi.org/10.31891/2307-5740-2022-312-6\(1\)-13](https://doi.org/10.31891/2307-5740-2022-312-6(1)-13)

УДК 658.8:339.1

JEL: L66; M31; M37

DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2023-10-419-426>

## ВИВЕДЕННЯ НОВИХ КОСМЕТИЧНИХ ПРОДУКТІВ НА РИНОК: ДОСВІД МІЖНАРОДНОЇ КОМПАНІЇ L'ORÉAL GROUP

©2023 ФІРСОВА С. Г.

УДК 658.8:339.1

JEL: L66; M31; M37

### Фірсова С. Г. Виведення нових косметичних продуктів на ринок: досвід міжнародної компанії L'Oréal Group

Метою статті є узагальнення досвіду міжнародної компанії – світового лідера парфумерно-косметичної індустрії – щодо прикладних аспектів ефективного поєднання інноваційної діяльності та впровадження на практиці комплексної поетапної системи прийняття управлінських рішень щодо виведення нових продуктів на ринок. У статті досліджено ефективно поєднання маркетингової та інноваційної діяльності в компанії L'Oréal Group, узагальнено практичний досвід застосування стратегії диверсифікації портфолію брендів у компанії L'Oréal Group щодо розробки та виведення нових продуктів на ринок. Доведено, що диверсифікація ведеться в асортиментному, географічному, дистрибуційному напрямках, що дозволило створити унікальну модель досліджень та інновацій у косметичній індустрії, за якої основні розробки та дослідження здійснюються в науково-дослідних центрах, які знаходяться в різних куточках світу. Зазначено, що в дослідницькій діяльності експерти компанії L'Oréal Group особливо пильні в п'яти сферах: здоров'я людини, охорона навколишнього середовища, етика, справедлива торгівля та увага до соціального і громадського впливу інновацій, що створює додаткову іміджеву перевагу компанії перед конкурентами. У результаті дослідження визначено, що організаційна структура міжнародної компанії L'Oréal Group побудована на основі виділення чотирьох основних підрозділів: продукції масового споживання; професійної продукції; активної косметики; продукції люкс, що створює унікальні конкурентні переваги компанії при виведенні нових продуктів на ринок. Доведено, що сторічний досвід з комерціалізації інновацій, інтенсивна діяльність з оновлення існуючих продуктів і розробки нових дозволили створити в міжнародній компанії L'Oréal Group поетапний стандартизований план з виведення нових продуктів, який застосовується кожним підрозділом компанії, кожним її філіалом. Обґрунтовано, що чіткий поетапний процес виведення новинок на ринок з урахуванням як світових тенденцій формування попиту споживачів, так і регіональних особливостей задоволення споживчих потреб у кожній країні є ретельно спланованим комплексним процесом, у якому свою роль на певному етапі відіграють провідні відділи компанії.

**Ключові слова:** нові косметичні продукти, парфумерно-косметична індустрія, виведення на ринок нових продуктів, споживчі потреби, міжнародна компанія.

**Рис.:** 2. **Бібл.:** 12.

**Фірсова Світлана Германівна** – кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри менеджменту інноваційної та інвестиційної діяльності, Київський національний університет імені Тараса Шевченка (вул. Володимирська, 60, Київ, 01033, Україна)

**E-mail:** [sgfirsova@knu.ua](mailto:sgfirsova@knu.ua)

**ORCID:** <https://orcid.org/0000-0003-0848-1390>

**Researcher ID:** <https://www.webofscience.com/wos/author/record/ABF-3095-2020>

**Scopus Author ID:** <https://www.scopus.com/authid/detail.uri?authorId=57200146012>

UDC 658.8:339.1

JEL: L66; M31; M37

**Firsova S. H. Bringing New Cosmetic Products to the Market: The Experience of the International Company L'Oréal Group**

The aim of the article is to summarize the experience of an international company – the world leader in the perfumery and cosmetics industry – on the applied aspects of an effective combination of innovation activities and the introduction in practice of a comprehensive step-by-step system of managerial decision-making on the introduction of new products to the market. The article examines the effective combination of marketing and innovation activities in the L'Oréal Group, summarizes the practical experience of applying the strategy of diversification of the brand portfolio in the L'Oréal Group to develop and introduce new products to the market. It is proved that diversification is carried out in the assortment, geographical, distribution directions, allowing to create a unique model of research and innovation in the cosmetic industry, in which the main developments and research are carried out in research centers located in different parts of the world. It is noted that in research activities, L'Oréal Group experts are especially vigilant in five areas: human health, environmental protection, ethics, fair trade, and attention to the social and public impact of innovations, which creates an additional image advantage of the company over competitors. As a result of the study, it is determined that the organizational structure of the international company L'Oréal Group is built on the basis of allocation of four main subdivisions: consumer products; professional products; active cosmetics; luxury products, that creates unique competitive advantages for the company when introducing new products to the market. It is proved that a hundred years of experience in the commercialization of innovations, intensive activities on updating existing products and developing new ones have made it possible to create in the international company L'Oréal Group a step-by-step standardized plan for the launch of new products, which is used by each subdivision of the company, in each of its branches. It is substantiated that a clear step-by-step process of introducing new products to the market, taking into account both global trends in the formation of consumer demand and regional features of meeting consumer needs in each country, is a carefully planned complex process, in which the leading departments of the company play their role at a certain stage.

**Keywords:** new cosmetic products, perfume & cosmetics industry, market introduction of new products, consumer needs, international company.

**Fig.:** 2. **Bibl.:** 12.

**Firsova Svitlana H.** – PhD (Economics), Associate Professor, Associate Professor of the Department of Management of Innovative and Investment Activities, Taras Shevchenko National University of Kyiv (60 Volodymyrska Str., Kyiv, 01033, Ukraine)

**E-mail:** [sgfirsova@knu.ua](mailto:sgfirsova@knu.ua)

**ORCID:** <https://orcid.org/0000-0003-0848-1390>

**Researcher ID:** <https://www.webofscience.com/wos/author/record/ABF-3095-2020>

**Scopus Author ID:** <https://www.scopus.com/authid/detail.uri?authorId=57200146012>

Динамічні зміни в господарській діяльності ринкових суб'єктів вимагають від керівників уміння приймати чіткі управлінські рішення, які адекватні існуючій ситуації – поширення коронавірусної хвороби або повномасштабне воєнне вторгнення країни-агресора. Обґрунтованість управлінських рішень – це передумова забезпечення конкурентних переваг на ринку як для самої компанії, так і для її продукції, підтримування лояльності існуючих споживачів та залучення нових. Довгострокове утримання провідних позицій на ринку, значної частки ринку забезпечується впровадженням на ринок нових продуктів. Тому своєчасне й обґрунтоване прийняття управлінських рішень щодо виведення на ринок нових продуктів має здійснюватися за чітко визначеною програмою.

Фундаментальний внесок у розробку теоретичних основ інноваційної діяльності та комерціалізації інновацій зроблено в роботах таких закордонних і вітчизняних авторів: І. Ансофф, Н. Гончарова, П. Дойл, П. Друкер, С. Ілляшенко, В. Кардаш, Ф. Котлер, Ж.-Ж. Ламбен, Е. Роджерс, А. Старостіна, Й. Шумпетер та інших. Серед науковців, які досліджували теоретичні основи впровадження продуктивних інновацій, можна виділити А. Балабанову, Н. Ілляшенко,

Ю. Каракая, Р. Г. Купера, Є. Нагорного, П. Перерву, Н. Чухрай, О. Ястремську, О. Яшкіну та ін.

Науковці багатьох країн проводять дослідження процесу розробки нових продуктів – було визначено основні етапи як послідовного, так і паралельного проведення цього процесу [2; 3; 5; 7]; визначено особливості процесу дифузії інновацій у часі [4]; обґрунтовано витрати комерціалізації високотехнологічних продуктів [1]; показано вплив електронної комерції на процес виведення нових продуктів на ринок [6]; розкрито особливості комерціалізації нових продуктів з урахуванням ціннісного сприйняття споживачами новинок [8] та цифровізації економіки [9]. Проте недостатньо уваги приділено науковцями вивченню особливостей практичної реалізації виведення нових продуктів на ринок і прийняттю управлінських рішень на кожному етапі комерціалізації інновацій.

Метою статті є узагальнення досвіду міжнародної компанії – світового лідера парфумерно-косметичної індустрії – щодо прикладних аспектів ефективного поєднання інноваційної діяльності та впровадження на практиці комплексної поетапної системи прийняття управлінських рішень щодо виведення нових продуктів на ринок.

Теоретичним і методологічним підґрунтям даного дослідження стали праці вітчизняних і закордонних дослідників щодо обґрунтування етапів процесу комерціалізації інновацій та практичні аспекти його реалізації в діяльності світового лідера парфумерно-косметичної індустрії – міжнародної компанії L'Oréal Group.

**П**арфумерно-косметична індустрія є одним із найбільших за обсягами споживання ринків світу та постійно демонструє одні з найвищих показників динамічного розвитку серед інших галузей як у світі загалом, так і в Україні. Компанія L'Oréal Group представлена в різних галузях краси та є світовим лідером парфумерно-косметичної індустрії, найбільшою за обсягами продажів міжнародною косметичною компанією у світі, штаб-квартира якої базується у Франції, у м. Кліші (Clichy), примісті Парижу. Історія компанії почалася у 1907 р., коли французький хімік Ежен Шуеллер (*Eugène Schueller*) зробив революційне відкриття – винахід першого синтетичного фарбника для волосся. У 1909 р. Е. Шуеллер заснував «Французьке Товариство Безпечних Фарбників», яке через декілька років отримало назву L'Aureole, що пізніше трансформувалася у L'Oréal. До 1912 р. асортимент продукції компанії складався тільки із засобів для догляду за волоссям і фарбування, а розповсюджувалась продукція тільки на території Франції.

Перші ознаки географічної диверсифікації діяльності компанії з'явилися в 1912 р., коли продукція компанії почала продаватися в сусідніх із Францією Австрії, Голландії та Італії, а до 1920 р. засоби від L'Oréal можна було вже придбати у 20 країнах світу. У 1924 р. було покладено початок асортиментній диверсифікації діяльності компанії. Тоді Е. Шуеллер придбав бізнес невеликої компанії з виробництва мила *Monsavon* [10].

Однією з ключових характеристик стратегії компанії L'Oréal Group щодо розробки та виведення нових продуктів на ринок є стратегія диверсифікації портфоліо брендів. Ця диверсифікація ведеться в декількох напрямках: асортиментному, географічному, дистрибуційному.

Асортиментна диверсифікація є одним із пріоритетних напрямків розвитку продуктової стратегії компанії L'Oréal Group. Нині компанія представлена в усіх продуктових сегментах парфумерно-косметичного ринку. Найбільші за товарообігом напрямки роботи компанії: догляд за шкірою (27%), догляд за волоссям (23%), макіяж (22%), барвники для волосся (15%), аромати (10%), інше (варіює до 3%). Таке розподілення часток поміж інших напрямків діяльності компанії є досить рівномірним протягом останніх 10 років, що забезпечує стабільність розвитку шляхом мінімізації ризиків, які можуть виникнути в тій чи іншій категорії товарів.

Компанія не тільки нарощує виробництво товарів у будь-якій з категорій парфумерно-косметичної індустрії, але і все більше приділяє уваги урізноманітненню свого портфоліо засобами, що враховують особливості використання косметичних товарів різними націями.

Компанія L'Oréal Group приділяє значну увагу стратегії географічної диверсифікації – має більше 40 дослідницьких центрів у різних країнах, а науково-дослідницькі лабораторії компанії за типом досліджень, що мають назву L'Oréal Research, розташовані в понад 130 філіалах компанії, що розміщені по всьому світу (*рис. 1*).

Компанія L'Oréal Group організувала свої дослідження та інновації навколо шести регіональних платформ (Європа, США, Японія, Китай, Бразилія, Індія). У кожному великому регіоні світу ці полюси інтегрують діяльність наукових досліджень, «досвід розвитку» та «фундаментальні принципи ринкової економіки». Їх місія полягає також у тому, щоб зрозуміти звички, потреби та критерії переваг місцевого населення. Завдяки цій взаємодії досліджень і маркетингу компанія L'Oréal може запропонувати косметичні продукти, адаптовані до різних типів шкіри, типу волосся та культур.

**З**а внутрішньою категоризацією компанії всі бренди поділяються ще і за своїм географічним походженням і призначенням [10]:

- ✦ французькі бренди (L'Oreal Professionnel, Biotherm, Garnier тощо);
- ✦ американські (Matrix, Redken, Pureology, Maybelline New York, SoftSheen-Carson, Kiehl's);
- ✦ азійські (Yeu Sai, Shu Uemura);
- ✦ британські (Stella McCartney, The Body Shop);
- ✦ іншого походження (Giorgio Armani, Victor& Rolf тощо).

У 1907 р. дистрибуція косметичних товарів майбутньої компанії L'Oréal почалася з професійних перукарських фарб, що продавалися в аптеці. Сучасний споживач косметичної продукції шукає товари, що задовольняють його попит, не тільки у традиційних місцях продажу (парфумерно-косметичних відділах універсальних магазинів), але й в інших місцях продажу, таких як аптеки, салони краси та через прямі продажі при безпосередньому контакті з консультантом.

Беручи до уваги, що косметичний ринок розширюється швидкими темпами, компанія L'Oréal вживає заходи для утримання ринкової першості, щороку виводячи на ринок інноваційні продукти, щоб подарувати найкраще в галузі краси, доступне для кожного. З моменту свого створення як дослідника компанія L'Oréal Group постійно розширює межі пізнання. Науково-дослідницькі лабораторії L'Oréal Research проводять постійні дослідження продуктів майбутнього, черпають натхнення у ритуалах краси в усьому світі. Дослідники компанії успішно ведуть



Рис. 1. Найбільші науково-дослідницькі центри компанії L'Oréal Group [12]

інноваційні дослідження (тканинної інженерії, декодування геному людини тощо). Спираючись на розмаїтість команд L'Oréal Group, багатство та взаємодоповнюваність портфеля брендів, компанія зробила універсалізацію краси свого проекту на роки вперед, пропонуючи красу для всіх. Компанія завжди робила великі інвестиції в дослідження та ставить косметичні інновації в самому центрі своєї моделі зростання. Звернення до тестування нового покоління дозволяє оцінити безпеку інгредієнтів без тестування на тваринах (компанія L'Oréal зупинила тестування готової продукції на тваринах у 1989 р.), і найближчим часом, зможуть оцінити клінічну ефективність, не вдаючись до біопсії (відбір проб тканини людини). За останні 50 років компанія L'Oréal успішно запатентувала основні активні інгредієнти своїх молекулярних формул, демонструючи їх безпеку й ефективність та значно випереджаючи конкурентів.

Для задоволення потреб існуючих споживачів і перетворення потенційних клієнтів у реальних покупців компанія L'Oréal щорічно, у розрізі кожного бренду, що входять до портфоліо компанії, проводить кілька нових запусків – принципово нових чи модифікованих продуктів.

Компанія має у своєму портфелі міжнародні бренди, що є унікальними у світі та охоплюють усі галузі косметичної індустрії: з догляду за волоссям, фарбування волосся, з догляду за шкірою, макіяж і парфуми. Доповнюючи один одного, ці бренди розподіляються по групах у підрозділи, кожен з яких має досвід у своїх власних каналах розподілу. Така організація є однією із основних переваг компанії L'Oréal. Це дає можливість реагувати на очікування кожного споживача відповідно до його/її звичок і

способу життя, але й також адаптуватися до місцевих умов розподілу в будь-якій точці світу. Організаційна структура міжнародної компанії L'Oréal Group побудована на основі виділення чотирьох основних підрозділів [10; 11]:

- ✦ DPGP (Département de Produits de Grand Public) – підрозділ продукції масового споживання (попиту);
- ✦ DPP (Département de Produits Professionnels) – підрозділ професійної продукції;
- ✦ DCA (Département Cosmetic Active) – підрозділ активної косметики;
- ✦ DPL (Département de Produits Luxe) – підрозділ продукції люкс.

Розглянемо кожен із цих підрозділів компанії L'Oréal Group у світі:

Підрозділ «Продукція масового споживання» пропонує найкращі косметичні інновації для найбільшого числа людей на всіх континентах. Ці бренди доступні в мас-маркет каналах (спеціалізовані магазини, гіпермаркети, супермаркети, аптеки та традиційні магазини). Будучи найбільшою структурною частиною компанії L'Oréal, DPGP забезпечує понад 50% світового товарообігу компанії та майже 80% товарообігу компанії L'Oréal в Україні. Діяльність підрозділу спрямована на забезпечення лідерства продукції L'Oréal на ринку масового споживання, тому бренди L'Oréal Paris, Garnier і Maybelline New York представлені практично в усіх каналах дистрибуції, та кожна із трьох марок володіє своїми відмітними характеристиками в іміджевому, ціновому та цільовому позиціонуванні.

До брендів, що належать підрозділу «Продукція масового споживання», належать: L'Oréal Paris, Garnier, Maybelline New York, Softsheen-Carson, Essie.

**П**ідрозділ «Професійна продукція» завдяки першокласному навчанню та найбільш передовим інноваціям у галузі з догляду за волоссям, фарбуванню волосся та надання послуг, гарантує, що з кожним днем все більше і більше людей зможуть скористатися найвищим стандартом якості та кваліфікованості від професіоналів салонів краси в усьому світі. Підрозділ «Професійної продукції» по праву вважається законодавцем моди у сфері зачісок і фарбування волосся. Професійна продукція може задовольнити будь-які потреби салонів і перукарень. Особливість дистрибуції підрозділу «Професійної продукції» – це робота виключно із салонами краси та перукарнями.

До брендів, що належать підрозділу «Професійна продукція», належать: L'Oréal Professional Products, Kérastase, Redken, Matrix, Pureology, Shu Uemura Art of Hair, Mizani.

Підрозділ «Активна косметика» завдяки високоефективним брендам та їх тісному зв'язку з працівниками охорони здоров'я – світовий лідер у сфері дермакосметики. Його продукція продається виключно в аптеках або ж у спеціалізованих клініках і рекомендується лікарями-дерматологами. Запорукою успіху роботи підрозділу є успішна робота медичних представників компанії L'Oréal із лікарями-дерматологами, лікарями, які практикують естетичну медицину, фармацевтами – ключовими фігурами, які взаємодіють з кінцевими споживачами. Місія підрозділу «Активна Косметика» полягає в наданні допомоги кожному, щоб поліпшити якість і здоров'я шкіри, у випадку, якщо клієнти страждають від занадто чутливої шкіри або за будь-яких дерматологічних захворювань.

До брендів, що належать підрозділу «Активна Косметика», належать: Vichy, La Roche Posay, SkinCeuticals, Innéov, Roger&Gallet, Sanoflore.

Підрозділ «Продукція люкс» пропонує чоловікам і жінкам у всьому світі цілу низку престижних і сучасних міжнародних брендів із унікальною спадщиною. Люксові бренди представлені в таких галузях розкішної краси, як: догляд за шкірою обличчя, макіяж і аромати. Вони пропонують високоякісну продукцію через селективні канали розподілу та забезпечують високий рівень обслуговування, який поважає різноманітність своїх споживачів. Парфумерія та косметика класу люкс – це ексклюзивні запатентовані формули, найвища якість та індивідуальне обслуговування в точках продажів.

До брендів підрозділу «Продукція люкс» належать: Lancôme, Giorgio Armani, Yves Saint Laurent, Biotherm, Kiehl's, Ralph Lauren, Shu Uemura, Cacharel, Helena Rubinstein, Clarisonic, Diesel, Viktor & Rolf, Yue Sai, Stella McCartney, Maison Martin Margiela, Urban Decay, Guy Laroche, Paloma Picasso.

Нині окремих напрямом розвивається унікальний бренд – The Body Shop, що поєднує в собі новаторський дух та інновації, чуттєвий досвід і продук-

тивність, зберігаючи при цьому їх значення, зокрема не забуваючи про справедливу торгівлю та охорону навколишнього середовища. Насправді, це перший бренд, що запровадив справедливу торгівлю в галузь краси. Ця продукція поширюється в основному через мережу ексклюзивних бутиків.

В Україні функціонують чотири провідні підрозділи: товарів масового споживання, люксової продукції, професійної косметики та активної косметики, але не всі бренди, які є в міжнародному портфелі даних підрозділів, представлені в Україні. Це пов'язано з потребами українському ринку, його специфікою, а також із комерційним успіхом різних продуктів тощо.

Як бачимо, в міжнародній компанії L'Oréal Group застосовується організація роботи за продуктовою структурою. Організаційна структура представництв компанії L'Oréal у кожній країні має однакові принципи формування, і згідно з нею кожен з підрозділів (іноді торгова марка) мають свій відділ маркетингу. У кожному підрозділі функції відділу маркетингу мають свої особливості.

**Р**озробка та виведення нового товару на ринок є важливим елементом діяльності компанії L'Oréal, яка створила унікальну модель досліджень та інновацій в косметичній індустрії. Компанія постійно здійснює виведення новинок на ринок, основні розробки та дослідження здійснюються в науково-дослідних центрах, які знаходяться в різних куточках світу, а отже, не всі розробки та інновації, що розробляються на міжнародному рівні, виходять на всі ринки, у тому числі й український.

Великий досвід з комерціалізації інновацій, а також усе більш інтенсивна діяльність з оновлення існуючих продуктів та розробки нових дозволили створити в компанії L'Oréal стандартизований план з виведення нових продуктів, що застосовується кожним підрозділом компанії, кожним її філіалом [10; 12]. Розглянемо всі 18 етапів плану з виведення нових продуктів у міжнародній компанії L'Oréal Group.

**Етап 1.** Первинний аналіз ринку – спостереження за динамікою розвитку продуктів, аналіз конкурентного середовища, аналіз трендів споживання.

**Етап 2.** Первинне визначення необхідності виведення нового продукту та обґрунтування його доцільності – застосовуються всі методи маркетингових досліджень (фокус-групи, глибокі інтерв'ю, кількісні опитування, face-to-face, дослідження споживання та ставлення (Usage + Attitude studies), дослідження дистрибуції (retail audit) тощо).

**Етап 3.** Розробка «чернетки» нового продукту – завдання основних параметрів (націленість дії, доречність застосування нових технологій, орієнтовна собівартість нового продукту).

**Етап 4.** Передача технічного завдання лабораторіям на розробку формули продукту.

**Етап 5.** Передача брифу (документ, в якому описують всі основні завдання за проектом, вимоги та вхідні дані) на розробку упаковки нового продукту постачальнику упаковки. Згідно з результатами міжнародного тендера до списку постачальників упаковки продукції для компанії входять такі компанії, як Quadpack, Cosmogen, НСТ Packaging, що є одними з найбільших компаній у світовій індустрії з виробництва упаковки і тари.

**Етап 6.** Передача брифу на розробку неймінгу та основних клейм нового товару маркетинговим агенціям, з якими L'Oréal Group уклала контракти.

**Етап 7.** Отримання від дослідницьких лабораторій тестових зразків з першим варіантом формули.

**Етап 8.** Передача зразків з новою формулою на тестування. Усі тестування здійснюються в тестово-дослідницьких центрах відповідної категорії (шкіра, волосся тощо). Більшість цих центрів здатні приймати до 50 людей на день для тестування нових продуктів. Вони розташовані у штаб-квартирі компанії, у м. Кліші. Для кожного нового продукту виробляється своя форма оцінки ефективності того чи іншого продукту. Продукт оцінюється фахівцями за участі осіб, на яких він тестується, за бальною системою. Відповідь «так» будь-якого з учасників тестування на одне з питань анкети – це бал на користь цього твердження стосовно цього продукту. На рис. 2 наведено приклад графіка оцінки ефективності нового продукту для волосся, який подається тестовим центром Дирекції міжнародного маркетингу.

Завдяки такій доповіді відділ міжнародного маркетингу може бачити ефективність продукту порівняно зі звичайним продуктом і бачити моменти, за якими у формулі нового продукту необхідна доробка.

**Етап 9.** Передача коментарів тестовим центром Дирекції міжнародного маркетингу з доробки формули науково-дослідницьким лабораторіям. Процес створення ідеальної формули – дуже комплексний і довготривалий. У пошуках повного задоволення споживачів відділ маркетингу та науково-дослідницькі лабораторії компанії можуть змінювати формулу продукту до 30 разів.

**Етап 10.** Після затвердження формули продукту затверджується дизайн упаковки та основні клейма продукту.

**Етап 11.** Дирекція міжнародного маркетингу готує маркетингове дос'є, основне завдання якого – висвітлити всі необхідні моменти щодо нового продукту: характеристики дії, цільова група продукту, цінове позиціонування, ідеї щодо матеріалів у точках продажу, що можуть допомогти у просуванні товару на ринок. Це дос'є призначено для локальних відділів маркетингу (оперативного маркетингу) у кожній країні світу та є первинним джерелом інформації щодо нового продукту.

**Етап 12.** Відділ міжнародного маркетингу передає всі необхідні документи та директиви щодо нового

продукту Міжнародному відділу логістики та на відповідну виробничу базу компанії, яка, своєю чергою, починає планування виробництва нового продукту та закупівлю відповідних матеріалів та сировини.

**Етап 13.** Міжнародний відділ логістики готує документ, що називається ВОС (Basique Operationnel Capacité – базові операційні потужності), в якому оперативний маркетинг кожної з країн планує продажі нового продукту на наступні 12 місяців після запуску. Це є офіційним документом, на основі якого відбувається планування виробництва нового продукту.

**Етап 14.** Процес початкового планування продажів нового продукту на регіональному ринку. Основною стороною цього процесу є відділ маркетингу кожної марки у філіалах компанії L'Oréal. Процес початкового планування включає в себе:

- ✦ *первинний аналіз ринку* – виявлення необхідності в новому товарі шляхом проведення фокус-груп, опитувань цільової аудиторії (в основному шляхом анкетування), моніторинг представлених на ринку вже подібних товарів;
- ✦ *прогноз продажів* – процес, основними складовими якого є: аналіз продажів бенчмарк-товарів (своїх і конкурентів), які схожі за характеристиками або за призначенням; аналіз продажу за розподіленням точок дистрибуції кожної з марок на чотири категорії. Основним критерієм поділення дистрибуції на категорії є процент товарообігу в одиницях продукції, що дає ця сукупність точок продажу;
- ✦ *складання первинної маркетингової стратегії з виведення продукту*, яка включає в себе: визначення основних «вхідних» позицій продукту, традиційних чотирьох «Р»; складання маркетингового плану з виведення нового продукту на ринок; складання промоконцепту виведення продукту.

**Етап 15.** Після того, як проведено первинний аналіз ринку та планування продажів продукту на рівні оперативного маркетингу, усі маркетингові плани та промоконцепти подаються на розгляд комерційному відділу. Шляхом проведення «мозкового штурму» відділ маркетингу та національний комерційний директор торгової марки у присутності регіональних менеджерів з продажу вносять корективи до складеного плану, відповідно до бачення проекту з виведення нового продукту комерційним відділом. Комерційний директор марки затверджує план продажів та промоконцепти. Оскільки маркетингові стратегії компанії традиційно є сильними з точки зору орієнтування на комерційні пріоритети, жодний маркетинговий план не може бути запущений в дію без затвердження комерційним відділом. Така особливість компанії дозволяє значно підвищувати економічну ефективність процесу виведення кожного нового товару.

**Етап 16.** Уже затверджені плани запуску коригуються за участю логістичного відділу, який підтвер-

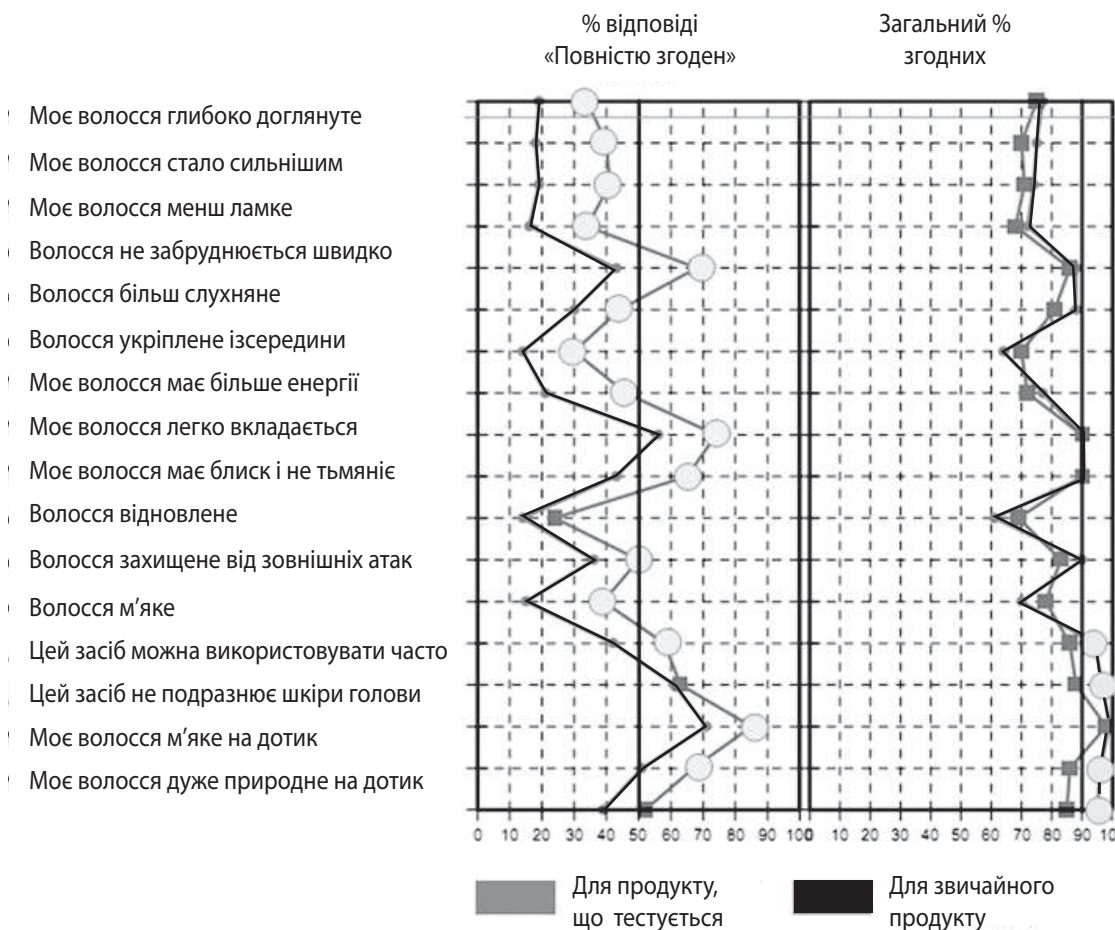


Рис. 2. Приклад форми якісної оцінки ефективності нового продукту [12]

джує, що товар, необхідний для здійснення маркетингових планів, буде вчасно привезений із заводу до країни поширення в повному обсязі. У зв'язку з тим, що кожен новий косметичний товар, який виводиться на регіональний парфумерно-косметичний ринок, має пройти ряд процедур для отримання всіх необхідних внутрішніх дозволів (гігієнічного сертифіката, сертифіката відповідності та інше), відділ маркетингу контролює всі процеси, які виконуються науковим відділом компанії, щоб дотриматися термінів запуску нових продуктів.

**Етап 17.** У місяць, що передує першому місяцю продажів нового товару в країні, менеджер з маркетингу відповідного напрямку презентує на традиційних щомісячних комерційних зборах стратегію запуску нового продукту, скорочено – маркетинговий план на 12 місяців, та дуже детально – промодульовану концепцію запуску на два перші місяці.

**Етап 18.** Подальша робота маркетингового відділу з виведення нового продукту на ринок полягає тільки у відстежуванні щотижневих результатів продажу, контролюванні дотримання рекомендацій маркетингу щодо мерчандайзингу та цінового позиціонування продукту, а також у своєчасній корекції концептів, якщо на практиці були виявлені деякі недоліки плану та концептів з виведення нового товару.

Міжнародна компанія L'Oréal Group, яка має потужне портфоліо брендів, вибудувала чіткий етапний процес виведення новинок на ринок з урахуванням як світових тенденцій формування попиту споживачів, так і регіональних особливостей задоволення споживчих потреб у кожній країні та місті по кожному бренду.

Отже, можна стверджувати, що процес виведення нового продукту в компанії L'Oréal Group є ретельно спланованим комплексним процесом, у якому свою роль на певному етапі відіграють всі відділи: Дирекція міжнародного маркетингу (DMI); науково-дослідницькі лабораторії компанії за типом досліджень, що мають назву L'Oréal Research; агенції з розробки дизайну, неймінгу (вироблення назви товару) та клейм (основної концепції та комунікацій нового товару); Дирекція міжнародної логістики; локальний відділ маркетингу марки; локальний відділ логістики; локальний комерційний відділ підрозділу; локальні агенції з медіа-планування, дизайну, комунікації тощо.

Таким чином, основними принципами діяльності міжнародної компанії L'Oréal Group є інноваційність та індивідуальність. Інновації є одними із засадничих цінностей компанії, тому що краса – це

нескінченний квест, який постійно вимагає більш високого рівня продуктивності, визначаючи нові межі знань, відкриваючи нові шляхи для створення продуктів, щоб завжди бути на крок попереду. А чітко налагоджений процес створення та виведення на ринок інновацій надає компанії L'Oréal Group абсолютну перевагу перед конкурентами.

У своїй дослідницькій діяльності експерти компанії L'Oréal Group особливо пильні в п'яти сферах: здоров'я людини (співпрацівників, споживачів, спеціалістів), охорона навколишнього середовища, етика, справедлива торгівля та розгляд соціального і громадського впливу інновацій, що створює додаткову іміджеву перевагу компанії перед конкурентами. Неповторний індивідуальний імідж компанії полягає у використанні розмаїття своїх брендів для задоволення як зростаючих споживчих потреб з урахуванням відповідального ставлення до навколишнього середовища, так і збільшення власної частки світового парфумерно-косметичного ринку. ■

#### БІБЛІОГРАФІЯ

1. Жилінська О., Фірсова С. Витрати комерціалізації наукоємної продукції у контексті маркетингових моделей дифузії інновацій. *Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка. Серія «Економіка»*. 2015. Вип. 172. С. 6–13. URL: [http://bulletin-econom.univ.kiev.ua/wp-content/uploads/2015/11/172\\_1.pdf](http://bulletin-econom.univ.kiev.ua/wp-content/uploads/2015/11/172_1.pdf)
2. Ілляшенко Н. С. Управління стратегіями випереджаючого науково-технологічного розвитку промислових підприємств : автореф. дис. ... д-ра екон. наук : 08.00.04. Харків, 2020. 39 с.
3. Маркетинг : навч. посіб. / за заг. ред. проф. Старостіної А. О. Київ : Інтерсервіс, 2018. 216 с.
4. Роджерс Е. М. Дифузія інновацій / пер. з англ. В. Старка. Київ : ВД «Києво-Могилянська академія», 2009. 591 с.
5. Фірсова С. Г. Маркетинг нововведень: дослідження, сегментування, прогнозування : навч. посіб. Київ : Атіка, 2010. 240 с.
6. Baranchenko Ye., Aksom H., Zhulinska O. et al. Inbound marketing: practical aspects of promoting goods and services in E-commerce. *Marketing and Management of Innovations*. 2019. No. 4. P. 308–320. DOI: <https://doi.org/10.21272/mmi.2019.4-24>
7. Kotler Ph., Armstrong G., Wong V., Saunders J. *Principles of Marketing*. London, 2014. 1020 p.
8. Kotler Ph., Kartajaya H., Setiawan I. *Marketing 3.0: From Products to Customers to the Human Spirit*. John Wiley&Sons. Inc., 2010. 190 p.
9. Kotler Ph., Kartajaya H., Setiawan I. *Marketing 5.0: Technology for humanity*. John Wiley&Sons. Inc., 2021. 238 p.
10. L'Oréal France. URL: [https://careers.loreal.com/fr\\_FR/content/France](https://careers.loreal.com/fr_FR/content/France)
11. L'Oréal veut offrir 25.000 emplois, alternances et stages par an pour les jeunes dès 2022. URL: <https://start.lesechos.fr/travailler-mieux/recrutements-entretiens/exclu-loreal-veut-offrir-25000-emplois-alternances-et-stages-par-an-pour-les-jeunes-des-2022-1344951>
12. L'Oréal Professionnelle. URL: <https://www.lorealprofessionnel.com/>

#### REFERENCES

- Baranchenko, Ye. et al. "Inbound marketing: practical aspects of promoting goods and services in E-commerce". *Marketing and Management of Innovations*, no. 4 (2019). DOI: <https://doi.org/10.21272/mmi.2019.4-24>
- Firsova, S. H. *Marketynh novovveden: doslidzhennia, sehmentuvannia, prohnozuvannia* [Marketing of Innovations: Research, Segmentation, Forecasting]. Kyiv: Atika, 2010.
- Illiashenko, N. S. "Upravlinnia stratehiiamy vyperedzhai-uchoho naukovo-tekhnologichnoho rozvytku promyslovykh pidpriemstv" [Management of Strategies of Anticipatory Scientific and Technological Development of Industrial Enterprises]: *avtoref. dys. ... d-ra ekon. nauk : 08.00.04*, 2020.
- Kotler, Ph. et al. *Principles of Marketing*. London, 2014.
- Kotler, Ph., Kartajaya, H., and Setiawan, I. *Marketing 3.0: From Products to Customers to the Human Spirit*. John Wiley&Sons. Inc., 2010.
- Kotler, Ph., Kartajaya, H., and Setiawan, I. *Marketing 5.0: Technology for humanity*. John Wiley&Sons. Inc., 2021.
- "L'Oreal veut offrir 25.000 emplois, alternances et stages par an pour les jeunes des 2022". <https://start.lesechos.fr/travailler-mieux/recrutements-entretiens/exclu-loreal-veut-offrir-25000-emplois-alternances-et-stages-par-an-pour-les-jeunes-des-2022-1344951>
- L'Oréal France. [https://careers.loreal.com/fr\\_FR/content/France](https://careers.loreal.com/fr_FR/content/France)
- L'Oréal Professionnelle. <https://www.lorealprofessionnel.com/>
- Marketynh* [Marketing] / by A. O. Starostina (ed.). Kyiv: Interservis, 2018.
- Rodzher, E. M. *Dyfuziia innovatsii* [Diffusion of Innovations]. Kyiv: VD «Kyievo-Mohylianska akademiia», 2009.
- Zhylinska, O., and Firsova, S. "Vytraty komertsializatsii naukoiemnoi produktsii u konteksti marketynhovyykh modelei dyfuzii innovatsii" [Outlay for Commercialization of High-Tech Products in the Context of Marketing Models of Innovation Diffusion]. *Visnyk Kyivskoho natsionalnoho universytetu imeni Tarasa Shevchenka. Seriiia «Ekononika»*, iss. 172 (2015): 6-13. [http://bulletin-econom.univ.kiev.ua/wp-content/uploads/2015/11/172\\_1.pdf](http://bulletin-econom.univ.kiev.ua/wp-content/uploads/2015/11/172_1.pdf)