

Вступление

Двигаясь за рамки ориентации на потребителя

В середине 1980-х годов руководители многих компаний стали понимать, что ориентации на технологию в инновационном процессе было не достаточно. На тот момент для компаний было типичным создание новой технологии с последующими попытками поиска рынка для ее возможного внедрения. Традиционные R&D-лаборатории, такие как Bell Labs, находились в опасности, поскольку создание множества продуктов, необходимых потребителям, было весьма нелегкой задачей. Проект компании Motorola под названием Iridium, который предполагал выведение на широкий рынок продукта, интересующего лишь ограниченное количество потребителей, к примеру, стоил компании свыше \$5 млрд. и в результате был продан за \$25 млн. — примерно полцента за каждый доллар первоначальной стоимости. Телефон стоимостью в \$3000 и \$7 за минуту разговора были не слишком привлекательны для потребителей. Motorola сделала ставку на рынок, которого не существовало*.

Поскольку повальное увлечение усовершенствованием бизнес-процессов охватило американские корпорации, многие из них поняли, насколько дорого обходится подход к инновациям на основе

* Arik Hesseldahl, «The Return of Iridium», Forbes.com, 30 ноября 2001 г.

метода проб и ошибок. На фоне провалов в девяти случаях из десяти и в среднем восьми лет, необходимых для подготовки инновации, стало ясно, что нужен новый подход.

В условиях крайней необходимости компании начали адаптировать для процесса инноваций идеи и принципы ориентации на потребителя, то есть стремиться понять желания покупателей до инвестирования в новый продукт или услугу. Такой подход был направлен непосредственно на повышение эффективности инноваций. Компании стали проводить опросы потребителей и действовать на основе полученной информации. Они проводили этнографические и антропологические исследования, стали тестировать концепции продуктов на потребителях. В результате за последние двадцать лет количественные и качественные методы исследований превратились в неотъемлемую часть работы корпораций. Фокус-группы, визиты к клиентам, совместный анализ, сегментация рынка на основе потребностей и анализ значимых клиентов стали важными инструментами торговли. Ориентированный на потребителя подход хорошо зарекомендовал себя, став мантрой корпоративного мира. Но после двадцати лет его использования до сих пор от 50% до 90% продуктовых и сервисных инициатив американских компаний прогорают, обходясь фирмам более чем в \$100 млрд. ежегодно. К примеру, New Coke, инновация, ориентированная на потребителя, с невероятно затратным проектом маркетингового исследования, когда было проведено около 200 тыс. опросов потребителей стоимостью в \$4 млн., стала одним из самых больших провалов в истории*. Среди успешных инициатив только некоторые можно назвать действительно инновационными. Вывод: хотя некоторый успех был достигнут, ориентироваться на потребителя недостаточно — слишком велик уровень неопределенности.

С растущей важностью инноваций в современной глобализирующейся экономике и беспрецедентной необходимостью роста рынка совершенно ясно, что нужен новый подход. Компании должны вывести инновации на более высокий уровень — но как? Суть вопроса в основах улучшения бизнес-процессов. Тридцать пять лет назад, когда производители имели доходность всего в 10%, они использовали принцип «Шесть сигма» и такие подходы, как статистический контроль

* Robert M. Schindler, «The Real Lesson of New Coke: The Value of Focus Groups for Predicting the Effects of Social Influence», *Marketing Research*, декабрь 1992 г., стр. 25.

процессов (Statistical Process Control – SPC), для улучшения качества и большей предсказуемости производственных процессов. Подобный подход может быть использован и в инновациях: выделяя различные этапы внедрения инноваций и убирая факторы, которые делают процесс нестабильным, компании могут добиться большего уровня успеха инноваций и роста количества прорывных товаров и услуг.

Впервые я задумался над инновациями как процессом в 1984 году, в тот день, когда со своими коллегами из IBM представляли PCjr. Wall Street Journal тут же назвал изобретение провалом, большим и нелепым. Прессе понадобилась всего неделя, чтобы окрестить провальным продукт, в который мы вложили свою душу и разум, не считая уже миллиона долларов на маркетинговое исследование в течение полутора лет. Что же они такое знали, чего не знали мы? Почему мы не позволили представителям прессы увидеть продукт раньше, чтобы предвосхитить такую реакцию? Какие критерии использовали при оценке ценности PCjr? Если бы мы знали эти критерии раньше, могли бы мы внести изменения для более позитивной реакции?

Лишь одно было неоспоримо: PCjr был неудачей, которая стоила IBM свыше полумиллиарда долларов до вывода с рынка в 1985 году. Традиционный подход ориентации на потребителя в тестировании продукта подвел нас. На тот момент я не мог точно сказать, где была допущена ошибка, но мысли о ней стали для меня навязчивыми. Мне казалось, что если бы мы знали заранее, какие критерии потребители будут использовать при оценке ценности PCjr, то смогли бы создать соответствующий им успешный продукт. Но было ли достаточно того, что предлагала стратегия ориентации на потребителя, — спросить людей об их желаниях и дать им это? Если так, то почему мы потерпели фиаско? Что помешало нам?

Через годы, анализируя стратегии в инновациях, ориентированных на потребителя, я выделил тот фактор, который приводит к их провалу. Иронично, это именно то, что исходит от потребителя — его требования. Собирая информацию о предпочтениях покупателей, компании не знают, исходные данные какого именно рода они хотят получить от респондентов. Потребители также не знают этого и в результате предоставляют информацию в удобном для себя виде, но на языке, неудобном для создания прорывного продукта. Парадоксально,

но голос потребителя не превращается в значимые исходные данные. Стратегия ориентации на потребителя проигрывала, так как, спрашивая потребителя о его желаниях, мы получали не только неверные исходные данные, а данные, которые непреднамеренно приводили к проблемам, так старательно избегаемым маркетологами. Компании пытались найти возможности, сегменты рынка, провести сравнительный анализ, сессию мозгового штурма с целью создания прорывных товаров и услуг, основываясь на этих неверных данных.

Чтобы обрисовать, чего хотят потребители, и использовать это в инновациях, компании должны по-другому рассмотреть требования клиентов. Производителям необходимо заранее знать, по каким критериям покупатели будут оценивать их продукт, и действовать согласно этим критериям. Данные индикаторы должны без отставания во времени предсказывать реакцию потребителей.

После фиаско РСJг я годами искал то, что компания должна узнать от потребителя для успешной реализации инноваций. Поиски я начал с языка. Согласованный язык — это основа успеха в любой дисциплине. Путаница в вопросе формирования продукта возникала, потому что компании продолжали определять «требования» как любые другие данные о потребителе: его желания, потребности, выгоды, проблемы, идеи, детали, спрос и т. д. Но на самом деле все это разные типы информации, ни один из которых не может обеспечить успех с достаточной долей вероятности.

В итоге я разработал новый, более эффективный, подход к инновациям и назвал его стратегией, ориентированной на результаты. Рассмотрим его ключевые аспекты.

Потребители покупают продукт или услугу, чтобы облегчить процесс выполнения задач. Мы поняли, что потребители (люди и компании) в функциональном измерении постоянно вынуждены выполнять некие «задачи», для чего они ищут товар или услугу, которая могла бы помочь в этом. К примеру, покупают газонокосилку, чтоб подстригать лужайки; страховку для ограничения финансовых рисков; компактный MP3-плеер для прослушивания музыки. Подобным образом компании приобретают серверы для управления электронной почтой, нанимают консультационные фирмы для разработки стратегии и CRM-системы с целью влияния на массового потребителя.

Фермеры, выращивающие зерновые, приобретают семена, гербициды, пестициды и удобрения для облегчения своего труда, а плотники используют пилы для распиливания древесины. Практически все товары и услуги покупаются для помощи в выполнении задач. В результативной стратегии фокус направлен не на потребителя, а на задачу как объект анализа. Только когда компании стремятся помочь потребителю сделать его задачу быстрее, удобнее и дешевле, они получают возможность создать дополнительную потребительскую ценность.

Для оценки того, насколько успешно выполняется работа и эффективен товар, потребители используют свою систему измерений. Подобно тому, как компании используют метрику для измерения качества результатов бизнес-процесса, потребители используют систему измерений для оценки качества выполняемой задачи. Покупатели держат эту систему у себя в голове, но редко озвучивают ее, так же редко, как компаниям удается понять клиентов. Мы называем эту систему измерений желаемым результатом использования товара. Это основная мера качества выполняемой задачи. К примеру, когда фермеры выращивают зерновые, они оценивают качество работы по количеству семян, которые не взошли, числу побегов, появившихся в одно время, или потери завязей из-за сильной жары в период опыления. Столяры могут оценивать качество циркульной пилы по вероятности потери из поля зрения линии разреза или времени, необходимого для заточки лезвий. Для оценки того, насколько успешно выполняется задача, потребители используют от 50 до 150 метрик. Только когда все они успешно пройдены, покупатель можно качественно выполнить свою задачу. Удивительно, но все эти системы упущены из виду в стратегии, ориентированной на потребителя, так как их трудно определить, слушая голос потребителя.

Существование подобной потребительской метрики делает возможным систематическое и предсказуемое создание прорывных продуктов и услуг. Обладая достоверной исходной информацией, компании значительно увеличивают свои возможности направить основные ресурсы на инновационные процессы, включая способность определить возможности для роста, сегментировать рынок, провести анализ конкурентной среды, развивать и оценивать идеи товара, донести ценность товара до потребителя и измерить удовлетворенность последнего. В результативной парадигме, к примеру, компании не ис-

пользуют мозговой штурм с сотнями идей в поисках одной, стоящей внимания. Вместо этого они определяют, какие из 50-150 результатов конкретной задачи важны для потребителя и еще не достигнуты, а после систематически используют некоторые идеи для обслуживания выделенных результатов. Так как компании знают, какие результаты недообслужены, то им известно, и где необходимы улучшения, и, главное, что их действия позволят создать востребованный товар. К примеру, если производители капельниц знают, что 90% медсестер относительно безуспешно стремятся уменьшить время на изменение доз вводимого лекарства, то они знают не только в какую область направить творческую энергию, но и то, что время и деньги, потраченные на это, принесут действительно положительный результат. Такой подход переворачивает инновационный процесс с ног на голову.

Каково же применение этих принципов? Только после определения того, какие задачи потребителя надо выполнить и каких результатов следует достичь, компании могут систематически и предсказуемо создавать продукты и услуги со значительной потребительской ценностью. Только тогда они могут определить, чего хотят потребители.

Наличие достоверных входных данных критически важно для успеха, но так же важно знать, как их применить. Необходимые методы описаны в этой книге. Как только определены результаты выбранной задачи, их нужно упорядочить по приоритетности, а потом нацелиться на них. Когда компания знает наиболее недообслуженные результаты и выделила их в качестве целей для организационного роста, она может:

- *улучшить коммуникационную стратегию и использовать преимущества своих существующих товаров в направлении выделенных недообслуженных результатов;*
- *правильно расставить приоритеты в проектах, находящихся в разработке, чтобы быстро и своевременно предлагать рынку продукты, наилучшим образом реализующие выделенные результаты;*
- *систематически генерировать идеи, направленные на оставшиеся нереализованные возможности, создавая таким образом ценные, если не прорывные, продукты.*

К примеру, когда в 1994 году компания по производству медицинского оборудования Cordis Corporation нацелилась на 15 недообслуженных результатов, стремясь увеличить свою долю рынка ангиопластических баллонов, то обнаружила, что уже существующие товары компании реализуют три из нужных результатов — просто компания не донесла это до своих потребителей. Чтобы реализовать эти преимущества, компания обновила свои стратегии коммуникации и сбыта, подчеркнув то, как продукция Cordis Corporation удовлетворяет выявленные потребности. В течение полугода компания увеличила свою долю рынка с 1% до 5% благодаря одному лишь внедрению новой коммуникационной стратегии. Позже в компании поняли, что стент*, тонкая сетка, поддерживающая кровеносные сосуды, — один из сорока проектов компании, находящихся в разработке, — точно нацелен на очень важный, но недообслуженный до того результат — уменьшение вероятности рестеноза, повторной закупорки сосуда. Компания пересмотрела приоритетность разработки своей продукции, отдав больше ресурсов под стенты. Это позволило компании быстро вывести эндопротезы на рынок и завоевать лидерские позиции. Стент стал наиболее динамично растущим товаром на рынке медицинских устройств за всю его историю, что позволило Cordis Corporation заработать миллиард долларов меньше чем за два года. Но компания не остановилась на этом. Они составили новый список товарных характеристик, направленных на достижение оставшейся дюжины или около того неудовлетворенных результатов. Спустя 18 месяцев компания вывела линию ангиопластических товаров и увеличила свою долю на рынке с 5 до 20%, став лидером в сфере ангиопластики.

Факторы, которые вносят изменчивость в инновационный процесс

Перед тем как углубляться в детали результативного подхода к инновациям, руководители должны принять инновационный процесс как науку, систематический процесс создания товаров и услуг,

* Стент (эндопротез) — железная сеточка, которая при помощи лазера вырезается из трубки из нержавеющей стали. Стент доставляется на баллоне к месту поражения сосуда и имплантируется, остается в сосуде, играя роль поддерживающего каркаса, не позволяющего сосуду закрыться вновь.