

ЭНТОНИ УЛЬВИК

ЧЕГО ХОТЯТ ПОТРЕБИТЕЛИ

Использование результативных инноваций
для создания прорывных продуктов и услуг



Companion Group

Киев 2007

Заказать книгу можно в отделе продаж **Companion Group**
по телефону (044) 494-25-04 (02), а также на сайтах
www.companion.ua и www.strategy.com.ua в разделе «Книги»

Содержание

| | |
|--|------|
| Благодарности | IX |
| Вступление | XI |
| Факторы, которые вносят изменчивость в инновационный процесс | XVII |
| Восемь этапов результативной инновации | XIX |
| Глава 1. Разработка инновационной стратегии | 1 |
| Какие типы инноваций возможны? | 2 |
| Какие сценарии развития следует рассматривать? | 6 |
| Где в цепочке ценности необходимо сфокусироваться для максимизации созданной ценности? | 9 |
| Как управлять множеством сегментов, желающих достичь потенциально различных результатов? | 12 |
| Выводы | 13 |
| Глава 2. Сбор данных о потребителях | 15 |
| Почему компании должны собирать информацию о требованиях потребителей? | 16 |
| Какие три спорных вопроса лежат в основе сбора информации? | 17 |

| | |
|--|-----------|
| Какие типы данных компании обычно получают от потребителей? | 19 |
| Какие исходные данные о потребителе необходимы для управления инновационным процессом? | 22 |
| Какие методы следует использовать для получения необходимой информации? | 31 |
| Какой из трех типов данных следует использовать? | 33 |
| Выводы | 34 |
| Глава 3. Определение возможностей | 37 |
| Что есть возможность? | 38 |
| Какие три основные ошибки допускаются в процессе расстановки возможностей по приоритетности? | 40 |
| Как определить перенасыщенные и недообслуженные рынки? | 46 |
| Как со временем мигрирует ценность? | 49 |
| Как использование результативного подхода влияет на анализ конкурентной среды? | 52 |
| Выводы | 55 |
| Глава 4. Сегментация рынка | 57 |
| Какова цель сегментирования? | 59 |
| Как развивалась практика сегментирования? | 59 |
| Почему традиционные методы сегментирования неэффективны для целей инноваций? | 62 |
| Чем отличается результативная сегментация? | 64 |
| Насколько действенна результативная сегментация? | 65 |
| Каким образом результативная сегментация решает задачи разработки и маркетинга продукта? | 69 |
| Определение уникальных возможностей на зрелых рынках | 70 |
| Выводы | 75 |

| | |
|--|------------|
| Глава 5. Нацеливание: в поиске возможностей для роста | 77 |
| Чем отличается этап нацеливания в инновационном процессе? | 78 |
| Какого типа возможности, существующие на широком рынке, можно считать привлекательными? | 79 |
| Какие стратегии нацеливания на определенные сегменты эффективны? | 84 |
| Каким образом стратегия нацеливания приводит к уникальной и сильной конкурентной позиции? | 88 |
| Выводы | 91 |
| | |
| Глава 6. Позиционирование существующих продуктов | 93 |
| Почему системе информирования потребителей так редко удается подчеркнуть реальную ценность товара? | 95 |
| Каковы необходимые составляющие эффективной информационной стратегии? | 97 |
| Какие виды информирования наиболее эффективны? | 101 |
| Функциональная или эмоциональная составляющая товара должна быть подчеркнута? | 103 |
| Какой эффект имеет отдел продаж на рост доходов компании? | 108 |
| Каковы преимущества результативно- ориентированного бренда? | 109 |
| Выводы | 110 |
| | |
| Глава 7. Расстановка проектов по приоритетности на стадии разработки | 113 |
| С какими проблемами сталкиваются компании в процессе расстановки проектов по приоритетности? | 115 |
| Какой метод используется, чтобы отделить лидеров от неудачников? | 117 |

| | |
|--|------------|
| Какие действия должны получить наибольший приоритет? | 122 |
| Какие прочие факторы влияют на расстановку проектов по приоритетности? | 127 |
| Выводы | 128 |
| Глава 8. Разработка концепций | 131 |
| Почему традиционный мозговой штурм зачастую не приводит к рождению успешных идей? | 133 |
| Как успешно генерируются прорывные концепции? | 134 |
| Каков механизм фокусированного мозгового штурма? | 137 |
| Почему традиционные методы оценки концепций терпят поражение? | 141 |
| Как использовать карты показателей потребительских результатов для оценки концепций продукта или услуги? | 145 |
| Как эти методы применить на практике? | 148 |
| Какова роль R&D в инновационном процессе? | 156 |
| Выводы | 158 |
| Эпилог | 161 |
| Глоссарий | 171 |
| Индекс | 183 |

Благодарности

Вот уже двадцать лет я пытаюсь проникнуть в суть инновационного процесса — того, как компании создают ценные для потребителей товары и услуги. Я всегда верил, что инновационный процесс может быть разбит на этапы и контролируем компаниями, чтобы получить положительный предсказуемый результат подобно тому, как это происходит с другими бизнес-процессами. За это время я имел честь и удовольствие работать с самыми просвещенными людьми в данной сфере. В академической среде профессор Гарвардской бизнес-школы Клейтон Кристенсен острыми вопросами подтолкнул меня к изложению мыслей о результативной стратегии инноваций. Я очень ценю его мысли и желание поделиться ими. Кроме того, исключительную помощь при написании книги мне оказал профессор Гарвардской бизнес-школы Кларк Гилберт. Оба они очень компетентны в данном вопросе.

В бизнес-среде мне посчастливилось работать с необыкновенными людьми, также заинтересованными в изучении инновационных процессов. Джефф Бейкер, Джефф Хансен, Джоэль Блок, Дейв Восча, Бобби Бекши, Стивен Сильвермен и другие исследователи из компании Microsoft вложили огромное количество времени в развитие стратегии, изложенной в данной книге. Кроме того, хочу поблагодарить за помощь Мойру МакГвайр и Джо Поста из компании Protocol; Майкла Ли из Medtronic; Майка Фавета из Guidant; Кена Доблера и Рика Фалесчини из Johnson&Johnson; Майкла Фонса из Ecolab; Кима Уэстовера из J. R. Simplot; Пола Зарукяна из Imperial A.I. Credit

Corporation; Джуди Маритато, Рэндалла Кое, Эндрю Рида и Джейсона Шикерлинга из Robert Bosch Tool Corporation; Дэвида Ланда из Chiquita; доктора Джерома Гроссмана из Harvard Kennedy School of Government; Линду Апплштайн из Rohm and Haas Company; Мэттью Найтингейла из MeadWestvaco; Маршалла Костюка из Syngenta; Дэйва Хотчкисса из Coloplast; Кевина Риза и Майкла Марона из Intuit; Роберта Леонхардта и Эрика Эски из HP; а также Бена Аллена из Kroll Ontack.

Кроме того, я нахожусь в неоплатном долгу перед своими коллегами из Strategyn. Вклад Сенди Бейтс, доктора Роберта Пенниси, доктора Ланса Беттенкорта, Роба Скейда, Криса Кордеса, Эндрю Джонсона, Билла Нордина, Роджера Шевалье, Джерри Россоу, Метта Грехема и Джозефа Уиньярски очень ценен. Они — прекрасная команда профессионалов, дополняющих и мотивирующих друг друга. Я также хотел бы выразить особую благодарность Сенди Бейтс и Эндрю Джонсону за помощь в подготовке этой книги к печати.

Огромное спасибо Мэтту Эйрингу, Марку Джонсону и Скотту Энтони из команды Клейтона Кристенсена в Innosight не только за дружескую поддержку, но и за постоянное партнерство. Желаю им всяческих успехов.

И, конечно же, больше всего я благодарен моему сыну Энтони и жене Хезер за невероятное терпение и время, необходимое для написания этой книги, которое мы провели в разлуке. Спасибо за подаренное вдохновение и за то, что разделили со мной радость от этой книги.

За последние двадцать лет я проехал немало дорог и встретил множество добрых, проницательных и умных людей. Эти знакомства позволили мне узнать много нового об инновациях. Я благодарю всех тех, кто помог мне получить этот увлекательный, полезный опыт и поделиться знаниями.

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 РСг 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.

дающих потребителю новую ценность, а не форму искусства, направленную на достижение случайных и непредсказуемых результатов. Говоря техническим языком, инновация — процесс создания продуктового или сервисного решения, которое приносит потребителю новую значительную ценность. Процесс начинается с выбора потребителя и рынка, включает в себя определение и расстановку по приоритетности возможностей и заканчивается созданием концепции инновационного продукта, несущего новую значительную потребительскую ценность.

В практическом смысле инновация — процесс определения, чего же хотят потребители. Я постараюсь объяснить в этой книге, что компании необходимо тщательно проанализировать эту фазу на двух уровнях: она должна определить не только, какие детали товаров и услуг хотят потребители, но в качестве предпосылки для создания ценного решения компания должна выявить, какие результаты потребитель хотел бы удовлетворить с помощью продукта. Иными словами, компания должна понимать, какие задачи хотят проделать покупатели и каким образом они оценивают успешность их выполнения, для того чтобы определить, какие решения нужны потребителям.

Хотя проблема получения достоверных исходных данных от потребителя — одна из ключевых причин неуспеха инноваций, это не единственный фактор, вносящий вариативность в инновационный процесс. Неверные исходные данные не позволяют достичь позитивного результата, но понимание желаемых потребительских результатов, без сомнения, гарантирует успех. Компании должны понимать, для кого они создают ценность и как правильно использовать информацию для создания последней.

На протяжении двадцати лет я со своими коллегами старался выделить этапы инновационного процесса и определить факторы, которые вносят в него непостоянство. На примерах десятков компаний различных отраслей и стран мы искали факторы, которые делали создание прорывных инноваций в этих компаниях скорее случайным, нежели закономерным. Мы выделили восемь таких факторов, которые вносят вариативность, каждый из них может быть привязан к определенному важному этапу в инновационном процессе. Эти деста-

билизирующие факторы есть ключевыми причинами провала многих инициатив. В частности, это:

- *изначально неверные стратегии роста;*
- *некорректный сбор данных;*
- *упущенные возможности;*
- *неправильная сегментация рынка;*
- *неверные цели роста;*
- *несфокусированный маркетинг, коммуникационная система и брендинг;*
- *неправильно расставленные по приоритетности инициативы, находящиеся в разработке,*
- *несфокусированное генерирование идей.*

Учитывая эти восемь факторов, неудивительно, что инновационный процесс остается случайным и непредсказуемым. Удивительно то, что эти недостатки до сих пор допускаются. За последние двадцать лет руководители взяли на вооружение новые системы ведения бизнеса, ожидая положительных результатов от каждого бизнес-процесса. Не осталось места для спекуляций, неопределенности и случайностей нигде, кроме инновационных процессов, которым в силу своего творческого происхождения удалось избежать внимания.

Руководителям приходится ожидать того, что больше половины их инновационных инициатив провалятся. Чтобы компенсировать неудачи, компании обычно инвестируют в десятки инновационных проектов, ожидая, что успешные идеи окупят вложения в провальные идеи. Этот неупорядоченный подход не только очень затратный, но также отвлекает средства от действительно перспективных направлений, приводя к многомиллиардным потерям в виде упущенных возможностей. Представим, что компании развивают только те продукты, о которых заранее известно, что они будут нацелены на недообслуженные результаты. Представьте, что все ресурсы, потраченные на безуспешные проекты, направлены в нужное русло. И это не фантазии, это возможно уже сегодня. Но чтобы понять эти идеи, компании должны принять новый подход, бросающий вызов традиционному мышлению.