

Инновации, ориентированные на потребителя

«Ввиду того, что его основанная задача создавать потребителя, коммерческое предприятие имеет две – и только эти две – основные функции: маркетинг и инновация. Только маркетинг или инновация уменьшают результат; все остальное – издержки».
Петер Друкер

Петер Друкер (Peter Drucker) сделал это утверждение почти 30 лет назад. И как со многими вещами Друкера, менеджеры кивали головами, соглашаясь с этим утверждением. Но большинство менеджеров также боролось за то, чтобы внедрить такую мудрость. Последнее исследование топ-менеджеров показало, что увеличение максимальных прибылей через инновации стало важнейшим ключом к успеху. Как бы то ни было, это же исследование показало, что более половины управляющих было неудовлетворено уровнем возврата инвестиций в инновации. Кроме того, из приблизительно 30 000 новых потребительских товаров, выпускаемых на рынок в течение года, выпуск более 90% был прекращен в этом же году.

Всех размеров и форм

В современном мире инновации приходят к нам ото всюду. Это может изменить индустрии – от кофейни на углу квартала до опыта Starbucks, от FM радио до спутникового радио без рекламных сообщений, от переполненных магазинов электроники, в которых основной мотив продажи – комиссионные, до магазинов Sony или Apple, где работают эксперты.

В качестве примера мы возьмем инновации Google. Известная компания Wal-Mart беспокоится, потому что Google может перенаправить покупателей к конкурентам, которые предлагают лучшие условия покупки. Телекоммуникационные компании волнуются по поводу планов Google предоставлять беспроводную голосовую связь через Интернет протокол. Банки интересуются, какую платежную систему Google предложит пользователям с его возможностью делать покупки через Интернет – и что если Google станет финансовой компанией? Даже eBay (популярнейшая система аукционных покупок через Интернет в США) волнуется, что Google может создать какую-либо версию “G-bay”.

Это процесс

Последнее исследование 1000 компаний, тратящих самые большие бюджеты на исследования и разработки показало, что превосходные результаты похоже являются функцией инновационного процесса организаций. Например, при доле затрат на инновации в 7,6% в среднем по отрасли в 2004 году, доля компании Apple составила 5,9%, и эти 489 миллионов всего лишь небольшая часть затрат их крупнейших конкурентов. Но, строго фокусируя ресурсы, предназначенные для развития, на небольшой список проектов с отличным потенциалом, компания создала инновационную машину, которая в конечном итоге произвела iMac, iBook, iPod, iTunes и сейчас iPhone.

Новые формы инновации базируются на глубоком понимании потребителя.

Результаты исследования показали, что общий подход компании к инновации, больше чем количество времени и денег, потраченных на процесс улучшений, коррелирует с полученными результатами. Компании с внедренными процессами постоянных

улучшений в паре с периодическими трансформирующими инициативами имели наилучший общий результат и наивысшую степень удовлетворения процессом внедрения инновационных инициатив. Тем не менее, около 40% компаний как не имеют описанных формальных бизнес-процессов, направленных на развитие, так и описывают свои усилия по улучшению работы как оппортунистические или единоразовые.

Джефф Иммелт (Jeff Immelt), CEO General Electric, унаследовал одну из самых успешных компаний в Америке. Одна из его основных целей было увеличить органический рост General Electric до 8% с 5% прошлой декады. Навыки его предшественника Джека Уэлча (Jack Welch) – вознаграждение-сокращение издержек, эффективность, постоянное улучшение операций – не позволяли достигнуть этот результат. Иммелт должен был изменить корпоративную структуру и культуру для того, чтобы прищипорить креативность. Он назначил Бет Комсток (Beth Comstock) на вновь созданную должность маркетингового директора, которая должна была отвечать за генерирование инноваций и креативность.

Одной из первых инициатив Комсток была привести экспертов, чтобы провести аудит корпоративной культуры General Electric. После выполнения своей работы они похвалили знаменитую рабочую этику General Electric, но заметили, что служащие ждут большего от своей компании – больше открытий от компании, которую основал Томас Эдисон (Thomas Edison). Комсток изучила также лучшие решения таких компаний как Procter & Gamble, FedEx и 3M. Она пригласила консультантов по креативности мышления, футуристов и гуру дизайна, чтобы провести встречи с разными отделами. General Electric рассылает свою армию дизайнеров, чтобы сделать свои товары ближе к потребителю. И еще Комсток придумала «собрания мечты», где Иммелт, топ-менеджеры и потребители обсуждали будущие рыночные тенденции.

Что может сделать маркетинг?

Новая форма инноваций базируется на глубоком понимании потребителей. Маркетинг должен подняться до этой проблемы. Чем отличаются инновации от товаров и услуг, которые предлагают свежее решение, чтобы удовлетворять требования потребителей? Никто в организации не знает потребителей лучше, чем маркетологи.

Наиболее эффективное развитие товара и запуск новых идей в массовое производство всегда основывалось на постоянном обмене идеями и увлечениями между инженерами, маркетологами и потребителями. Инженеры, привязанные к своим разработкам, часто слишком фокусируются на решении технических задач и не замечают что именно потребители ценят в товарах. Джорж Дей (George Day), профессор маркетинга Wharton School Пенсильванского университета отмечает: «Я думаю, что наибольшие проблемы случаются, когда вы имеете компанию, строго ориентированную на инженерные решения, которая не очень ценит эмоциональную привязанность, которую люди испытывают к товарам, или их эмоциональную реакцию на них – и думает, что все зависит от технических характеристик товара».

Одна из причин, по которым инновации, созданные для потребителя и вокруг потребителя, не внедряются повсеместно, заключается в том, что многие фирмы имеют организационные барьеры. Традиционная функциональная модель организации выстроена согласно видам деятельности, например разработки, производство, маркетинг. Разработчики товаров и маркетологи недостаточно часто работают вместе, поэтому имеет место быть недостаточное «перекрестное опыление» между двумя дисциплинами. Использование совместных команд в разработке (улучшении) товара – это один из

способов, которым умные компании пытаются закрыть разрыв между техническим ноу-хау и пониманием потребителей. Например, компания Hewlett-Packard требует, чтобы каждый член команды (разработчик/маркетолог) встречались вместе с потенциальными потребителями, чтобы услышать потребителя собственными ушами.

Вставая на устойчивую платформу.

Работа маркетинга заключается в том, чтобы поместить потребителя на передний план и в центр компании. Целью маркетинга является использование вклада потребителя и инсайтов, чтобы направлять разработку и усовершенствование товаров, вместо того, чтобы ждать пока инженеры выдадут новый продукт и ломать себе голову как его продать. Этот сдвиг к инновациям, ведомых маркетингом, всего лишь начало. Маркетинг не может только фокусироваться на продвижении, краткосрочных усилиях и PR активности, он должен взять на себя новую ответственность за концентрирование на ценностях потребителя и инновациях. Как спрос на инновации растет в современном мире и определяется потребителями, так и роль маркетинга, который изучает и понимает потребительские ценности, растет в развитии компании и достижении благоприятных финансовых показателей.

В статье использованы материалы Lawrence A.Crosby, Ph.D., CEO of Synovate Loyalty и Sheree L.Johnson, Synovate Loyalty's Global Director of Strategic Marketing, материалы исследований Synovate Loyalty.

Людмила Лыткина
Менеджер по развитию бизнеса
Synovate Ukraine
www.synovate.com