

Жизненный цикл инноваций и концепция задач

Эта книга фокусируется на создании нового растущего бизнеса, однако концепцию «задач, требующих решения» можно применять на любой стадии жизненного цикла инновационной разработки. Еще до появления инновации на рынке должен сформироваться спрос. Затем инноватору нужно найти способ этим спросом воспользоваться.

В первое время главной задачей инноватора будет совершенствование проекта для достижения максимального успеха; а в дальнейшем его внимание сместится на поиск творческих способов сохранения ценности продукта. Свято место пусто не бывает, так что любому преуспевшему инноватору со временем придется отражать атаки конкурентов. Наконец, когда проект окончательно созреет, инноватору нужно будет искать способы оживить угасающий рост. Мышление, направленное на решение задач клиента, помогает на каждой стадии этого цикла.

Стадия 1. Выявление спроса

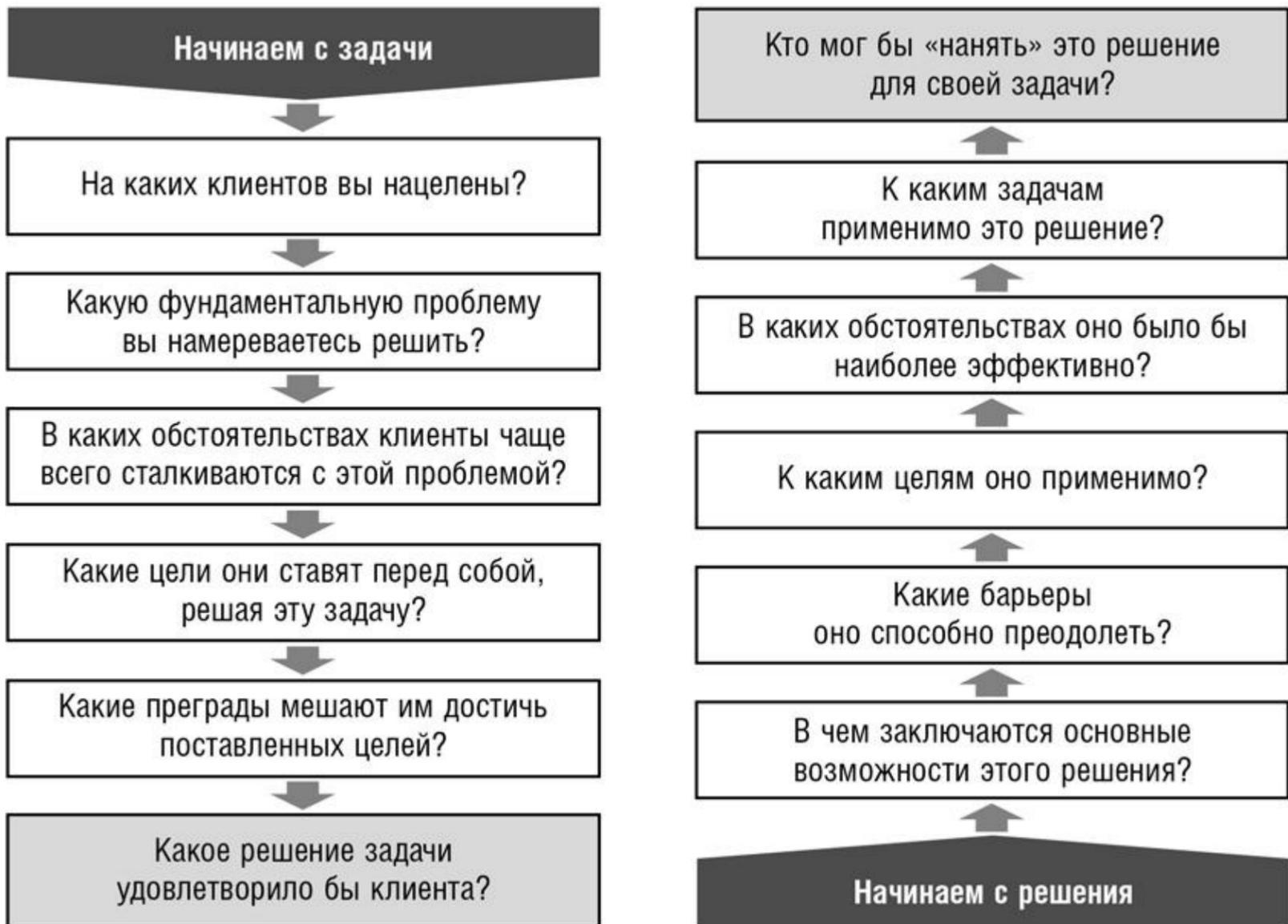
Концепция задач помогает найти на рынке потенциальные возможности для инноваций. Как мы уже говорили выше, эти возможности обычно определяются через выявление задач клиента, которые на данный момент решаются неэффективно или не решаются вовсе.

Кроме того, стоит обдумать, кто захочет «нанять» новую технологию или предложение (рис. 4.2 иллюстрирует, как меняется процесс поиска возможностей в зависимости от того, начинаем мы его с задачи или с решения). Хотя обычно компании стремятся сначала разобраться в потребностях рынка, а уже потом начинать разработку инноваций, иногда процесс уходит в обратную сторону.

В сфере научных исследований и опытных разработок полно историй об ученых, которые вечером спокойно уходили из лаборатории, а вернувшись туда утром, обнаруживали совершенно новые соединения. Нередко организации не знают, кому могут быть интересны новые компоненты товарного портфеля. Компании сталкиваются с трудной задачей поиска рынков сбыта и клиентов для уже существующих предложений.

Рисунок 4.2

Выявление возможностей: различные отправные точки



Учитывая все это, стоит начать с последовательного перечисления возможностей решения — желательно беспристрастного. Что позволяет сделать этот продукт? А чего не позволяет? Подумайте о действиях и видах деятельности, которые улучшатся или станут доступными благодаря новому решению. Постарайтесь описать их с помощью глаголов. Потом перечислите барьеры, которые это решение позволит преодолеть, и цели, которых оно поможет достичь. Наконец, проведите мозговой штурм, чтобы найти все обстоятельства, в которых эти цели приобретут особую важность, а также все группы людей, которые могут в этих ситуациях «нанять» ваше решение. Применив этот подход и непредвзято оценив полученные результаты, вы увидите множество новых возможностей — в том числе касающихся решений, которые уже много лет присутствовали на рынке.

Рассмотрим пример Grace Manufacturing, небольшой подрядной производственной компании, расположенной в Арканзасе. Grace основана в 1966 г., и в течение двадцати пяти лет она занималась в основном производством сложных металлоконструкций методом фотохимического травления, который широко распространен в производстве полупроводников. С помощью этого процесса можно удалять металл тонкими слоями, создавая фактуру с выпуклостями и впадинами. Клиенты Grace предпочитали эту технологию, потому что она позволяла создавать тонкие металлические детали без механических воздействий, которые могли бы негативно повлиять на свойства материала; кроме того, готовые детали не имели заусенцев. Однако у этой технологии имелись определенные ограничения: например, она была не так эффективна при обработке материалов, имевших большую толщину, а края деталей получались острыми, что усложняло их дальнейшее использование.

В 1990-м Grace собралась вывести эту технологию на новые рынки. Ясно осознавая возможности своего решения (точное удаление слоев металла для создания деталей по проекту); ограничения, которые можно было бы преодолеть (работа с толстыми листами металла и возможность жесткого допуска); а также обстоятельства, в которых

решение могло оказаться полезным (клиенту нужно получить готовые детали без заусенцев, а острые углы допустимы), компания решила сосредоточиться на изделиях, которые применяются для точной резки. Совладелец компании Ричард Грейс сказал: «У нас вечно всюду валяются настолько острые детали, что приходится соблюдать меры предосторожности. И мы подумали: “Эй! А что, если мы начнем намеренно производить острые изделия? Насколько острый инструмент нам удастся сделать — и как его можно будет применить?”»

Это любопытство породило продукт под названием Microplane. Сначала компания выпустила напильник, с помощью которого можно было вручную обрабатывать дерево. Дальнейшие размышления и удачные идеи позволили расширить линейку продуктов Microplane, включив туда целый ряд потребительских товаров, в частности шлифовальные диски для электрических деревообрабатывающих инструментов, кухонные терки, а с недавнего времени — ряд продуктов для ухода за телом.

Благодаря внимательному анализу различных обстоятельств, в которых могла бы быть использована ее технология, Grace сумела успешно внедриться в абсолютно новые рынки.

Стадия 2. Оптимизация решений

Просто найти подходящую возможность, конечно же, недостаточно. Компании сталкиваются с серьезными трудностями, пытаясь представить инновационные продукты, которые хорошо справляются с задачами клиентов. Чтобы люди захотели купить итоговый продукт, производителям приходится искать баланс между ценой и предлагаемым функционалом.

Опрос клиентов или фокус-группы, помогающие определить, «чего действительно хотят потребители», можно считать главным маркетинговым инструментом. Слишком часто в результате подобных опросов формируется описание идеального продукта с максимальной функциональностью, но такой высокой себестоимостью, что в реальности никто не захотел бы покупать подобное предложение. Если вы поймете, каким образом клиенты определяют ценность продуктов, вы научитесь находить приемлемый компромисс между функциями и ценой.

Одна компания, специализирующаяся на потребительских медицинских товарах, с помощью концепции задач нашла очень важные инновационные решения для пищевых добавок. Исследование, проведенное компанией, выявило целый ряд важных нерешенных задач: от лечения сердечно-сосудистых заболеваний и рака до поддержания общего тонуса организма. Сначала компания хотела выпустить «всемогущий» продукт, который бы помог — хотя бы косвенно — предотвратить многие перечисленные клиентами заболевания. Однако более подробное исследование показало, что на самом деле потребителей интересовали индивидуализированные, подходящие лично для них решения. «Всемогущий» продукт на самом деле оказался бы слишком эффективным по одним критериям и слишком неэффективным — по другим. Компания поняла это и изменила свой изначальный план, сфокусировавшись на создании специфических продуктов, ориентированных на наиболее распространенные заболевания.

Стадия 3. Понимание ценности

Ценность продуктов, направленных на решение важных и актуальных задач, невозможно измерить в рамках стандартной формулы ценообразования «издержки + цель», которой обычно пользуются компании. Правильно воспринимать ценность предложения для покупателя позволяет только глубокое понимание «задач, требующих решения».

Давайте рассмотрим пример одной всемирно известной компании, которая занимается производством латексных смесей. Традиционно эта компания оптом продавала свои

продукты целлюлозно-бумажным компаниям. Продукты позиционировались как связующее звено для удержания бумажной массы при производстве офисной бумаги. Однако внимательное изучение рынка конечного потребителя выявило два важных момента, которые не удовлетворяли клиентов, использовавших эту бумагу для высокоскоростных копировальных машин: бумага часто заминалась, а чернила — размазывались. В химической компании поняли, что их латексные технологии смогли бы изменить текстуру бумаги, чтобы обеспечить более легкое прохождение через копировальные аппараты и улучшить способность удерживать чернила.

Химическая компания предложило решение задачи намного более значимой, чем «удержание бумажной массы». Это предложение напрямую влияло на опыт конечного потребителя и позволяло производителям бумаги запрашивать бóльшую цену за их продукт. Химическая компания помогла производителям бумаги лучше выполнять их работу, и благодаря этому сама смогла получить часть вновь созданной ценности.

Стадия 4. Отстаивание доли рынка

Как только идея начнет набирать обороты, неизбежно последует реакция конкурентов. Но лидерам рынка, которые понимают концепцию задач, не обязательно сдавать позиции.

Одна компания по производству медицинских приборов столкнулась с атакой со стороны конкурента: тот запустил «достаточно хороший» продукт и радикально снизил цену, действуя как будто по учебнику о подрывных технологиях.

Конечно же, компания могла выдвинуть аналогичное предложение. Но ее сотрудники пошли другим путем: попытались оптимизировать существующие продукты, чтобы потребители даже задумываться не стали о предложении конкурентов.

Они постарались охватить весь спектр целей, которые были критически важны для врачей и руководителей медицинских учреждений. Выяснилось, что врачи, которые применяли в своей работе продукты компании, искали не только медицинские преимущества для своих пациентов. Им также нужно было обучение эффективному использованию предлагаемого продукта, помощь в информировании пациентов о преимуществах продукта перед альтернативными подходами, а также разработка новых схем, которые позволили бы клиентам платить за такое лечение.

С помощью этих и других инновационных рычагов компания смогла ярче позиционировать себя по сравнению с конкурентом. Обратите внимание: чтобы добиться такого эффекта, не потребовалось даже обновлять продукт. Достаточно было пересмотреть систему обслуживания продукта и маркетинговое сообщение. Спустя полтора года после того, как компания начала работать над решением проблем клиента, конкуренту пришлось выйти из игры.

Стадия 5. Оживляем угасающий рост

Даже самые горячие новинки со временем остывают. Концепция задач позволяет заново запустить рост, встряхнуть даже затоваренные рынки и оживить самые «затасканные» продукты.

Встряхнуть коммодитизированный рынок

Мало что может так же вывести из равновесия руководителей компаний, как упоминание коммодитизации. У каждого из них найдется ужасная история о том, как лучшие товары компании теряли индивидуальность и переставали приносить былую прибыль. В таких условиях вливание дополнительных средств в обновление продукта может только усугубить процесс. Джеффри Иммельт, генеральный директор General

Electric, отлично сформулировал эту проблему: «Мы все находимся на волоске от попадания в ад коммодитизации».

Но что же в действительности представляет собой коммодитизация? Это процесс, в ходе которого покупатели перестают ценить развитие продукта по определенным направлениям. Означает ли это, что они не оценят никакие улучшения? Ответ на этот вопрос зачастую отрицательный.

Hill-Rom Industries, компания, которая занимается продажей больничных кроватей, — отличный тому пример. Казалось бы, больничные кровати — продукт, который по всем критериям можно считать обезличенным. И все же в 1975–1990-х гг. Hill-Rom умудрились увеличить свою долю на рынке больничных кроватей с 30 до 90%, а также добиться того, чтобы больницы в два раза чаще заменяли кровати на новые.

Компания стала искать способы помочь развитию бизнеса клиентов. Выяснилось, что медсестры (которые отвечают за значительную часть расходов больницы и от которых во многом зависит впечатление пациента о качестве обслуживания) проводят слишком много времени за занятиями, не имеющими прямого отношения к их профессиональным обязанностям: например, поднимают с пола предметы, которые уронил пациент, или же решают проблемы с телевизором.

Hill-Rom разработали кровати, функционал которых позволил освободить медсестер от выполнения многих подобных действий и тем самым помог больницам экономить деньги. Медицинские учреждения были готовы платить больше, потому что новый товар гарантировал им существенные преимущества. Такое творческое решение невозможно найти, сегментируя рынок по критерию размера больницы. К нему можно было прийти, только отталкиваясь от стоящих перед клиентом задач: в данном случае рычагов, которые влияли на прибыли самих больниц (см. «B2B-задачи»).

Иными словами, на рынке больничных кроватей оставался простор для специализации и назначения премиальных цен. Но для того, чтобы обнаружить этот потенциал, нужно было взглянуть на рынок свежим взглядом и выделить критерии, по которым качество существующих продуктов не удовлетворяло клиентов, потому что не позволяло им решить важные задачи.

B2B-задачи

Концепция задач применима как при работе с клиентами, так и при работе с компаниями. В чем-то работать с компаниями легче. Есть даже поговорка: «В конце концов, в бизнесе главное — бизнес». Постарайтесь понять, как именно компании, с которыми вы сотрудничаете, зарабатывают деньги, — и помогите преодолеть барьеры, которые мешают им полностью реализовать свой потенциал.

Конечно же, любой эксперт скажет вам, что продавать товары другим компаниям нелегко: многие требуют согласования или связаны с работой больших сложных систем. Чтобы лучше понять компанию, которая может стать вашим клиентом, обязательно разберитесь в системе ее работы. Узнайте, кто именно будет осуществлять закупки, кто повлияет на итоговое решение и кто его примет. У каждого представителя этой компании наверняка найдутся задачи, которые он пытается, но пока не может решить.

Оживить устаревающие бренды

Многие компании на собственном опыте убеждаются, что со временем сила бренда угасает. Бренд, который когда-то был для компании главным источником прибыли, теряет мощь, потому что основные его потребители стареют и появляются новые поколения, у которых уже нет тесной связи с ним.

Взгляд с точки зрения стоящих перед клиентом задач позволяет найти способы вдохнуть новую жизнь в чахнувшие бренды. Несколько лет назад Procter & Gamble оживила таким образом бренд Mr. Clean.

P&G задала себе простой, но важный вопрос: почему на самом деле люди «нанимали» продукты Mr. Clean в 1960–1970-х, когда бренд переживал период максимального расцвета? Ответ был прост: Mr. Clean чудесным образом помогал отчистить то, что, казалось бы, отчистить уже нельзя.

Поняв это, P&G начала активно искать обстоятельства, в которых клиенты по-прежнему были бы расстроены своей неспособностью чудесным образом очищать поверхности. По итогам работы удалось сформулировать следующие предложения:

1. Мой непослушный ребенок решил, что наши чистые белые стены — идеальный холст для развития его художественных способностей. Волшебная губка Mr. Clean поможет отчистить эти плохо моющиеся поверхности... как по волшебству.
2. Я провожу в машине по четыре часа в день, и со временем она пачкается. У меня нет ни времени, ни желания обращаться в профессиональную чистку, а мыло не справляется с задачей. Зато Mr. Clean AutoDry решит мою проблему.
3. Мне бы хотелось отчистить пространство за унитазом и под раковиной и дальний угол душевой кабины. Но еще мне хотелось бы не угробить спину. Волшебная швабра для ванной от Mr. Clean поможет мне справиться с этой задачей.

P&G разобрались, для решения какой задачи клиенты раньше «нанимали» продукты Mr. Clean, сосредоточили инновационные ресурсы на ситуациях, в которых задачи клиентов до сих пор не решались, и тем самым вернули бренду былую славу.

Резюме

Концепция «задач, требующих решения» проста: клиенты не покупают продукты или услуги, они «нанимают» их для решения возникающих в жизни задач. Поэтому нужно научиться думать не о сверлах на четверть дюйма, а об отверстиях на четверть дюйма. Следующие рекомендации помогут найти аналог этих отверстий для вашего бизнеса.

- Опишите задачи, объясните, перед кем они стоят, какой цели эти люди пытаются достичь и в каком контексте все это происходит.
- Подумайте, почему клиент может рассматривать альтернативные вашему решению и какие преграды могут повлиять на его выбор.
- Оцените других кандидатов на «вакансию» клиента — проанализируйте, что рынок может предложить для достижения заявленных целей и преодоления барьеров.
- Для выявления «задач, требующих решения» используйте мозговой штурм, фокус-группы, наблюдение за клиентами, анализ компенсирующего поведения, а также исследование клиентских кейсов.
- Выделите приоритетные задачи, которые особенно важны для клиента, возникают перед ним довольно часто и не могут быть адекватно решены уже существующими на рынке средствами.
- В зависимости от того, на какой стадии жизненного цикла инновационного проекта вы находитесь, используйте концепцию задач для выявления спроса, оптимизации решений, формирования ценности, отстаивания доли рынка и оживления угасающего спроса.

Практические упражнения

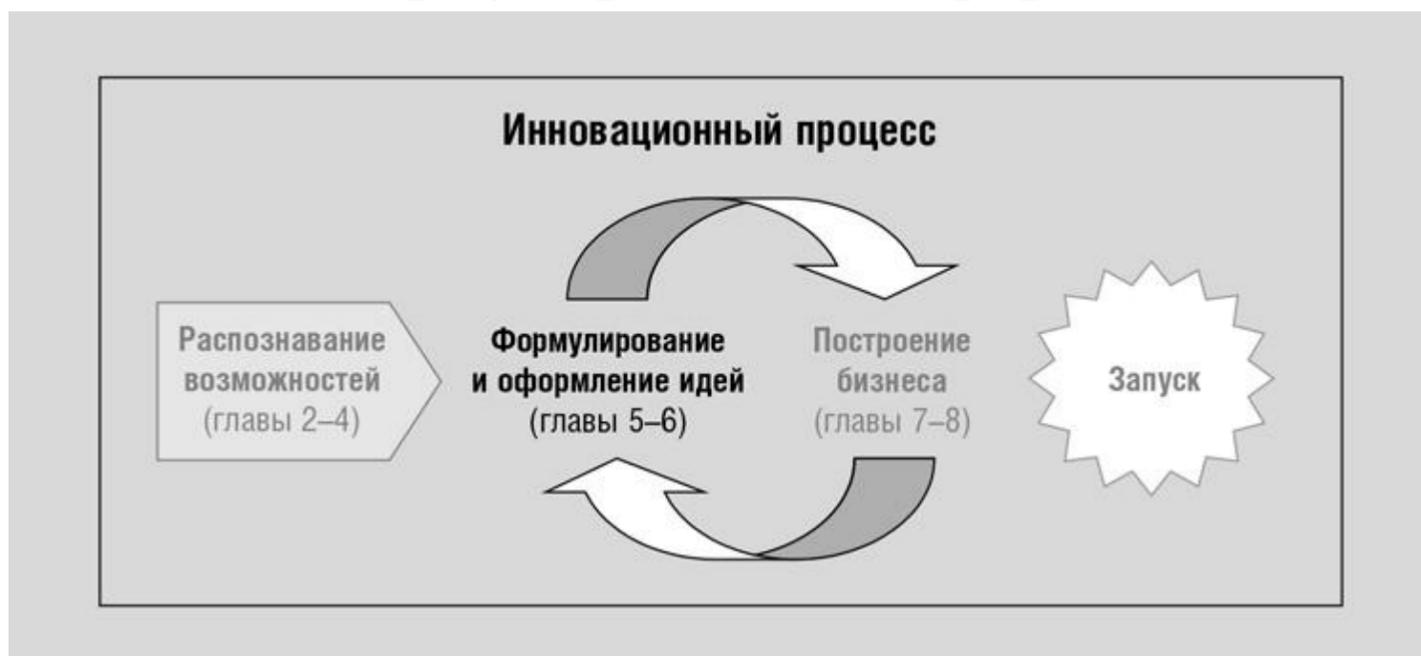
- Посвятите полчаса обсуждению с коллегами: сформулируйте, почему клиенты «нанимают» ваши товары или услуги и какова в действительности ваша конкурентная среда.
- Выберите несколько продуктов из портфеля вашей компании. Запишите обстоятельства, в которых «нанимаете» каждый из них, и оцените, насколько хорошо продукты справляются с поставленной задачей.
- Включите взаимодействие с клиентами в свой ежедневный график. Посетите нескольких клиентов. Найдите возможность понаблюдать за их повседневной жизнью. Если это невозможно, отыщите людей, которые готовы максимально подробно описать, как в последний раз использовали ваше предложение. На забывайте постоянно спрашивать «зачем?» и «как?».
- Купите собственный продукт. Обсудите его и альтернативные предложения с продавцами. Что они обычно рекомендуют и почему?

Подсказки и советы

- Обдумывая критерии клиентов, не забывайте об эмоциональных и социальных факторах — зачастую они так же важны, как и функциональные характеристики.
- Убедитесь, что понимаете, кто он, ваш покупатель — особенно если в канале распространения или в цепочке создания ценности несколько покупателей.
- Когда пытаетесь выявить других кандидатов для решения задачи клиента, мыслите шире. Помните, что компенсирующее поведение или обычное разочарование могут оказаться вашими главными конкурентами.
- Начните с простого: обсудите концепцию «задач, требующих решения» с коллегами или побеседуйте с одним из покупателей.
- Заведите привычку спрашивать «зачем?». Этот простой вопрос поможет выявить основополагающие задачи клиента.
- Ознакомьте сотрудников, которые непосредственно взаимодействуют с клиентами, с концепцией задач. Им «на передовой» может быть заметно то, что из офиса разглядеть невозможно.

Часть вторая

Формулирование и оформление идей



В некотором отношении выявление возможностей роста — это еще цветочки. Теперь вам предстоит сформулировать и оформить идею, которая позволит капитализировать

найденную возможность. Путь к успеху похож на минное поле. Сложно будет получить точные данные, которые докажут, что вы двигаетесь в правильном направлении. Нынешние и потенциальные конкуренты поджидают за каждым углом. Вы уже понимаете, что, двигаясь по пути подрывных инноваций, иногда будете принимать нелогичные на первый взгляд решения. Наш опыт показывает, что именно традиционный подход к оценке и формулированию бизнес-возможностей нередко оказывается главной преградой на пути к инновационному развитию компаний. В этой части книги мы представим совершенно иной подход, основанный на концепции распознавания шаблонов. Вместо того, чтобы следовать установленным правилам или передвигаться вслепую, надеясь на удачу, мы предлагаем вам использовать в качестве ориентиров успешные и провальные шаблоны. В главе 5 мы расскажем, как отобрать идеи, которые подходят под общий шаблон подрывных инноваций. В главе 6 вы найдете советы насчет того, как использовать шаблоны для оценки и формирования идей. Эти главы тесно взаимосвязаны. Оценка, которая следует за формулировкой идеи, часто помогает выявить пути развития предлагаемого решения — или создания кардинально нового предложения.

Мы сфокусировались на концепциях из «Дилеммы инноватора» по двум направлениям. Мы создали радикально новую технологию, которая подорвала рынок корпоративного ПО, то есть ПО как услуги. Кроме того, мы создали радикально новую бизнес-модель, которая давала клиентам возможность платить по мере использования продукта — своеобразную модель подписки. Используя философию [Клейтона Кристенсена], мы смогли подорвать индустрию программного обеспечения.

Марк Бениофф,

основатель и генеральный директор Salesforce.com