

Балог А.Г.

Одесский национальный университет им. И. И. Мечникова

НЕОБХОДИМОСТЬ ИННОВАЦИОННОГО ПОДХОДА В СТРАТЕГИЧЕСКОМ МЕНЕДЖМЕНТЕ

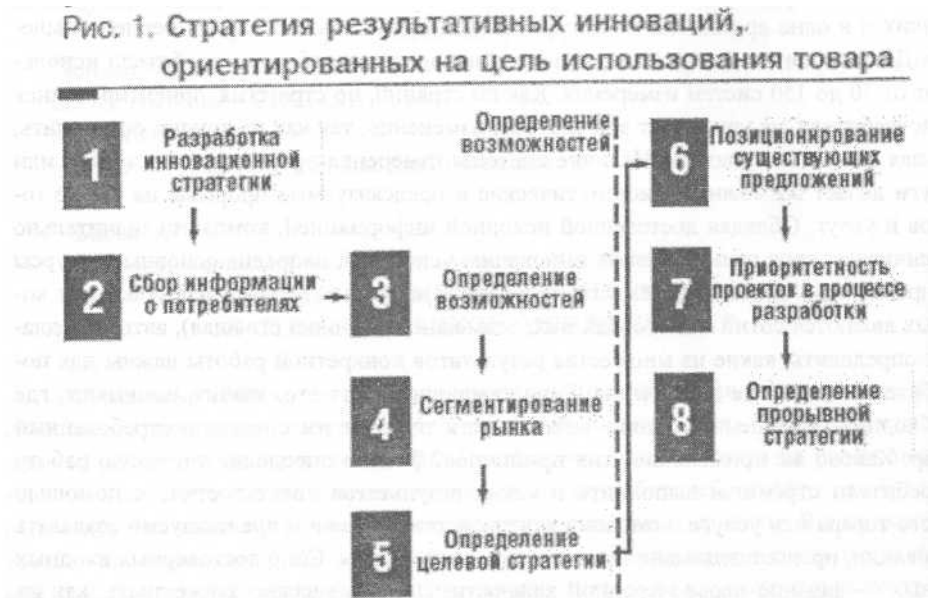
В середине 1980-х руководители многих компаний начали понимать, что ориентация исключительно на технологии не может гарантировать успеха инноваций или застраховать компанию от потерь. Поэтому компании, выводя на рынок новые товары или услуги, начали ориентироваться на потребителей, изучать их нужды, проводить исследования рынка, прежде чем начинать новые проекты. В результате в течение последних двадцати лет количественные и качественные методы исследований, фокус - группы, сегментация рынка, анализ значимых клиентов стали неотъемлемой частью работы бизнеса. И все же после двадцати лет постоянного поиска ответа на вопрос «Чего хотят покупатели?» от 50 до 90% инноваций терпят крах, обходясь компаниям более чем в \$100 млрд. убытков ежегодно. Очевидно, стратегия ориентации на потребителя не уменьшает риск неудачи. Однако с растущей важностью инноваций в условиях современной глобализации и развития рынка становится совершенно ясно, что инновации требуют нового подхода. Компании должны вывести инновации на более высокий уровень. Проанализировав многочисленные стратегии инноваций, ориентированных на потребителя, автор выделяет фактор, приводящий к их поражению. Как ни удивительно, это ничто иное, как желания потребителей [1]. Собирая информацию о предпочтениях покупателей, компании не осознают, какого рода информацию им необходимо получить от респондентов. В свою очередь респонденты также не понимают, что у них спрашивают, поэтому в результате предоставляют информацию, непригодную для создания успешного продукта. Потребители покупают продукт или услугу, чтобы облегчить процесс выполнения работы. Потребители (люди и компании) постоянно вынуждены решать новые задачи и, следовательно, ищут продукты или услуги, которые облегчили бы им жизнь. Только в том случае, если компании стремятся помочь потребителям сделать их работу быстрее,

удобнее и дешевле, они получают возможность создать востребованный товар или услугу. Потребители используют собственную систему измерения эффективности товара или услуги. Подобно тому, как компании измеряют результат бизнес- процессов, потребители оценивают качество выполняемой работы согласно собственной системе оценки. К примеру, когда фермеры выращивают зерно, то оценивают качество работы по количеству семян, которые не взошли, по числу побегов, появившихся в одно время, или по потере завязей из-за сильной жары в период опыления. Для оценки того, насколько успешно выполняется работа, потребители используют от 50 до 150 систем измерения. Как ни странно, но стратегия, ориентированная на потребителя, не учитывает эти системы измерения, так как их трудно определить, слушая самого покупателя. Наличие системы измерения эффективности товара или услуги делает возможным систематические и предсказуемые прорывы на рынке товаров и услуг. Обладая достоверной исходной информацией, компании значительно увеличивают свои шансы сделать инновацию успешной, направив основные ресурсы на правильные инновации. Вместо проведения мозговых штурмов, результатом которых являются сотни идей (среди них, возможно, есть одна стоящая), автор предлагает определить, какие из множества результатов конкретной работы важны для потребителя, но еще не достигнуты. Если компании знают это, значит, понимают, где необходимы улучшения и какие возможности помогут им создать востребованный товар. Каково же применение этих принципов? Только определив то, какую работу потребители стремятся выполнить и каких результатов хотят достичь с помощью нового товара или услуги, компании могут систематически и предсказуемо создавать инновации, предоставляющие ценность для потребителя. Сбор достоверных входных данных задание первоочередной важности. Не менее важно также знать, как их применить [2]. К примеру, как только определены цели потребителя в использовании товара, их необходимо упорядочить по приоритетности. Когда компания знает наиболее востребованные цели покупки товара и определяет их как задачи инновационной стратегии, она может:

- улучшить коммуникационную стратегию и использовать преимущества своих продуктов в реализации функций товара, ранее оставшихся без внимания;
- правильно расставить приоритеты в реализации инновационных проектов, чтобы быстро и своевременно дать рынку нужные ему продукты;
- систематически рождают идеи, направленные на нереализованные функции товара, создавая таким образом если не прорывные продукты, то востребованные на рынке товары [3].

Прежде чем детально изучать и реализовывать на практике подход результативных инноваций, необходимо принять инновацию как систематический процесс создания товаров и услуг, дающих потребителю новую ценность, а не как форму искусства ради искусства. Процесс этот начинается с выбора потребителя и рынка, включает в себя определение возможностей и определение самых приоритетных из них. Заканчивается процесс созданием концепции инновационного продукта, несущей

шего потребителям новую существенную ценность. Фразу «чего хотят потребители» компании должны проанализировать на двух уровнях: (1) определить, какие товары и услуги хотят потребители; (2) понять, каковы цели их использования. Иными словами, компания должна знать, какую работу покупатели хотят проделать с помощью нового товара или услуги и каким образом они оценивают успешность выполнения этой работы.



Эти дестабилизирующие факторы являются ключевыми причинами провала многих инновационных инициатив:

- изначально неверные стратегии роста;
- некорректный сбор данных;
- упущенные возможности;
- традиционная сегментация рынка;
- неверные цели развития;
- нефокусированный маркетинг, коммуникации и брендинг;
- спонтанность идеи [4].

Инновационный продукт или услуга — наиболее распространенный вид вложений, который является результатом улучшения уже существующего товара или услуги. Практически каждая компания должна использовать этот сценарий, чтобы не потерять долю рынка в борьбе с агрессивными конкурентами. Для этого необходимо определить, какие потребности покупателей не были учтены, и улучшить продукт/услугу.

Инновация нового рынка возникает, когда компания обнаруживает сферу, в которой потенциальные потребители вынуждены выполнять некую работу самостоятельно, поскольку на рынке не представлены необходимый товар или услуга. В результате эта компания создает новый рынок.

Операционная инновация имеет место, если компания обнаружила причины снижения эффективности своей деятельности и направила усилия на исправление ситуации. Операционные инновации часто требуют от компаний пересмотра цепи создания ценности и перестройки их с целью уменьшения расходов и трат.

Прорывные инновации — результат использования компанией новой технологии для разрушения преобладающей бизнес - модели на рынке со свободными нишами. В случае с прорывными инновациями под уже существующую технологию компания ищет потребителей и возможности. Прорывные инновации намного сложнее систематизировать из-за отсутствия гарантии, что технология сможет заполнить некую нишу на рынке, кроме того, ее поиск может быть очень продолжительным и дорогостоящим.

Таким образом, при разработке инновационной стратегии компании следует, во-первых, определить, к какому типу инноваций будет относиться продукт/услуга. Во-вторых, важно определить, на выполнение какой работы потребителя необходимо направить свои усилия, а также будет ли это уже существующий потребитель либо новый. Выделяют четыре возможности:

- помочь потребителю сделать его текущую работу лучше;
- выполнить работу нового типа;
- привлечь новых потребителей к выполнению существующей работы;
- помочь новым потребителям проделать работу, которую до этого никто не делал.

В-третьих, компании необходимо определить, где в цепи создания ценности сконцентрировать свое внимание. Можно ориентироваться на конечного потребителя, покупателя, партнеров в каналах распределения или же на производителей комплектного оборудования. Как только компания определит потребителя как объект инновации и тип самого процесса, можно приступать к сбору данных [5].

Список литературы:

1. Храброва И.А. “Корпоративное управление: вопросы интеграции”, изд-во Альпина, Москва, 2000. - 245 с.
2. Роберт Пино “Корпоративное айкидо”, изд-во Питер, Москва, 2001. - 256 с.
3. Дэвид Хасси “Стратегия и планирование”, изд-во Питер, Москва, 2001. - 378 с.
4. Джек Траут, Стив Ривкин “Новое позиционирование”, изд-во Питер, Москва, 2003.- 340с.
5. Дэвид Аакер “Стратегическое рыночное управление”, изд-во Питер, Москва, 2003.-420 с.