

Использование в инновационном маркетинговом анализе

предсказания будущих потребностей

Маргарита АКУЛИЧ

Эксперт журнала

Генерации идей можно достигать посредством разных методов в зависимости от целей их использования и возможностей компании. Эти методы причисляют к творческим, нацеленным на получение синергического (усиливающего) эффекта благодаря взаимодействию людей с разными точками зрения.

МЕТОДЫ ГЕНЕРАЦИИ ИДЕЙ И ТРИЗ

► *Метод перечисления признаков изделия.* Его применение распространяется на ситуации, когда необходимо улучшить качество существующего изделия или его усовершенствовать. Группой аналитиков разбираются все признаки выбранного товара и выдвигаются предложения по их улучшению.

► *Метод анализа существующих проблем.* Начинать анализ целесообразно с наблюдения за поведением людей, использующих товар. Выявление каждой проблемы, касающейся аспекта применения изделия, может служить поводом для возникновения идеи о способах ее устранения и, соответственно, улучшения изделия. К применению этого метода часто прибегают на промышленных рынках, на которых профессиональные пользователи товаров нередко объединяются в группы.

► *Метод инвентаризации.* При применении этого метода внимание сосредоточивается на свойствах изделия, на составлении перечня важнейших его характеристик и их вариаций, чтобы можно было найти наилучшие комбинации данных характеристик, ведущих к усовер-

шенствованию изделия. Реализация метода требует составления набора вопросов, содействующих выдвиганию специалистами новых неординарных идей.

► *Метод морфологического анализа.* При его применении выявляют главные структурные составляющие изделия. Затем следует проведение попарного анализа этих составляющих с позиции их связей. В итоге нередко оказывается возможным выявление интересных новых комбинаций. Попарный анализ помогает повысить ценность товара с позиции его потребительских свойств.

► *Метод «мозговой атаки».* Его проведение направлено на сбор максимума идей от людей, различающихся по опыту и образованию.

► *Метод синектики.* Метод в 1965 году разработал Гордон. Он базируется на гипотезе о вредности приобретенных привычек с точки зрения их воздействия на людей, препятствует появлению действительно свежих взглядов. Если у людей накоплены привычки, то от их влияния в какой-то мере можно избавиться посредством создания «творческого круга», помогающего изменить вектор движения мыслей человека, чтобы у него возникли принципиально новые идеи.

Известный патентовед и исследователь Генрих Альтшуллер разработал широко используемую многие годы теорию решения изобретательских задач (ТРИЗ). С помощью широкомасштабного исследования ему удалось выявить и описание важнейших закономерностей технико-технологического развития. С помощью этих закономерностей изобретатели могут находить новые решения проблем, касающихся инноваций.

Г. Альтшуллер выявил законы технической эволюции. Благодаря данным законам имело место выявление приемов и инструментов для решения задач изобретательского характера. Взять, к примеру, АРИЗ, являющийся алгоритмом решения этих задач. В его основе заложен диалектический подход к изобретательскому процессу. Этот подход предполагает опираться как на объективные закономерности технико-технологического развития, так и на черпание знаний из самых разных областей.

АРИЗ, по сути, является программой, в которой дается последовательность операций, связанных с выявлением и устранением имеющихся противоречий. С помощью данной программы возможным оказывается переход от исходной расплывчатости задачи к ее четкости. Модель задачи предельно упрощается, что облегчает устранение имеющихся противоречий посредством всех ресурсов (скрытых и явных), связанных с рассматриваемой задачей. Причем возможно нахождение путей избавления от противоречий и в самих этих противоречиях.

Решать задачи АРИЗ следует поэтапно. Этап первый предусматривает осуществление анализа ситуации в изобретательском ключе. На этапе втором строится модель задачи. На этапе третьем техническое решение синтезируется. Реализация данных этапов ставит задачу усовершенствования старого (либо создания нового) технического или технологического объекта согласно целям его функционирования и одновременному устранению нежелательных (считающихся негативными), выявленных в процессе изобретательства эффектов.

АНАЛИЗ ПО ПОИСКУ ИДЕЙ

Проведение анализа по поиску идей на крупных предприятиях осуществляется главным образом на базе административного и конкурсного методов.

► *Метод административный.* Данный метод предусматривает подачу научно-техническими подразделениями базового предприятия в Центр Трансфера

Технологий (ЦТТ) сведений (это делается не реже двух раз в календарный год) о том, какими они располагают результатами научно-технической деятельности (РНТД). Целесообразность применения этого метода распространяется на заказные ОКР и НИР, которые выполняются с использованием в т.ч. бюджетных средств.

► *Метод конкурсный.* Целесообразность применения этого метода распространяется на инициативные ОКР и НИР подразделений базового предприятия, его научных коллективов и одиночных авторов. Объявление конкурсов входит в обязанности руководства компании. Посредством конкурсов предусматривается формировать направления научно-технического развития компании и выяснять текущий и перспективный научно-технический уровень персонала, занимающегося работами в области инновационных исследований.

Перспективные новые идеи от таких сотрудников компании, как ученые, инженеры, конструкторы и др., могут поступать лишь в условиях благоприятного инновационного климата и наличия соответствующей системы стимулирования (как материального, так и морального). Необходимо, чтобы топ-менеджеры компаний серьезно занимались проблемами создания в компании стимулирующей инновации атмосферы, в условиях которой специалисты не боялись бы рисковать и был бы климат, нацеливающий на обеспечение новых возможностей роста. Практика успешных компаний говорит о том, что успех приходит лишь в компании, где имеет место поощрение стремления служащих тому, чтобы производственный процесс, изделия и услуги компании, ее имидж совершенствовались и улучшались. Компании должны осознавать, что те служащие, которые представляют лучшие инновационные идеи, заслуживают самого большого поощрения в виде денежного вознаграждения и подарков.

ИЗУЧЕНИЕ СВЯЗИ МЕЖДУ КЛИЕНТАМИ И ИННОВАЦИОННЫМИ ТЕХНОЛОГИЯМИ

Сегодня практически отсутствуют отрасли, в которых бы не находили применение современные инновационные технологии. В ряде случаев технологии имеют отношение к управлению информацией, в иных случаях – к тому, какое количество схем реально разместить в микрочипе. Если в компании не имеется представления о грядущих потребностях, может возникнуть опасность инвестирования лишь в те технологии, которые способны соответствовать нынешним запросам, уже

имеющимся, сформировавшимся. Данный подход можно квалифицировать как близорукий, недальновидный в условиях стремительного сокращения жизненных циклов разных товаров и ускорения динамичности изменений в маркетинге продукции.

Наличие связи между клиентурой и технологиями отмечается в области создания концепций товаров и услуг, обещающих обеспечить удовлетворение несформировавшихся потребностей. Следует не идти на поводу у технологий и клиентов (заказчиков, потребителей), а стремиться к овладению выгодами для них. Путь к этому – перманентный поиск, инвестирование и разработка технологий, которые будут в состоянии принести абсолютно неожиданные и неординарные выгоды потребителям. Ведь изделия будущего подлежат созданию уже в настоящем времени. Не исключено, что сегодня рынок принять их еще не готов. Но при угадывании глубинных человеческих потребностей (будущих потребностей) реально соответствующая подготовка людей, а рынок, в конце концов, для подобных изделий появится, и он, как и все рынки, станет созреть.

АНАЛИЗ БУДУЩИХ ПОТРЕБНОСТЕЙ ЛЮДЕЙ

Анализ (на базе предсказаний специалистов) будущих человеческих запросов и нужд должен базироваться на понимании системы их жизненно важных ценностей и тенденций их развития. Задача существенно облегчается при возможности формулирования выводов на базе проведения крупномасштабных серьезных исследований. Но в таких странах, как, к примеру, Беларусь, подобные исследования вряд ли реальны. Они чрезмерно дороги и для них требуется солидное финансирование. В Соединенных Штатах программа ВАЛС (от англ. values – человеческие ценности и стили жизни) финансируется крупнейшими компаниями-гигантами, к ним относятся: компания «Крайслер», корпорация «Ситикорп», телекомпания «Си-би-эс». С ними, разумеется, белорусским компаниям тягаться не под силу. Да и деньги в подобные исследования белорусскими менеджерами вкладываться не будут, хотя бы ввиду недопонимания их необходимости и важности. Но можно воспользоваться и другими шансами. Один из них – изучение социальных движений. Каждое набирающее в настоящее время силу движение (к таким движениям, к примеру, относится движение представительниц прекрасного пола за эмансипацию) с неизбежностью ведет к порождению у людей новых и новых запросов и потребностей. Поэтому компа-

нии должны отслеживать подобные движения, чтобы не упускать возможности удовлетворения потребностей тех, кто причастен к ним. Еще одна возможность состоит в отслеживании (анализе) тенденций в поведении потребителей на более развитых рынках.

В отстающих странах рано или поздно появляются потребности, имманентные потребностям жителей стран, относящихся к промышленно развитым. Это обусловливается диффузией нововведений на мировых рынках. Изучение зарубежной литературы и соответствующих фильмов, информации в СМИ и интернете может помочь менеджерам в небогатых странах осуществлять отбор уже реализованных (или реализуемых) потребностей клиентов, живущих в западноевропейских странах, которые появятся на менее развитых рынках спустя какое-то время. Успешность подобного предвидения будет коррелировать с пониманием компаниями запросов потребителей отечественных, тенденций развития предпочтений этих потребителей. Им следует перманентно настраиваться на волну понимания, а не высокомерия относительно потребительских желаний. Другие возможности описаны ниже.

ИСПОЛЬЗОВАНИЕ АНАЛИЗА НАСТОЯЩЕГО ДЛЯ ОПИСАНИЯ ОБРАЗА БУДУЩЕГО

Согласно практике многих известных компаний из числа компаний мирового уровня, к предвидению грядущих потребительских нужд более всего способны те, уровень мастерства которых выше. На западе уже никого не удивишь утверждением, что очень велика польза от склонности к мечтательности специалистов и менеджеров компаний, являющихся товаропроизводителями и продавцами. Но подобной мечтательности следует сочетаться с высоким уровнем мастерства, базирующемся на процессе глубокого проникновения в суть проявляющихся тенденций (как демографических, так и технологических, и касающихся госрегулирования, и имеющих отношение к переменам в образе и стиле жизни людей). Это достигается посредством маркетингового анализа, причем довольно велика здесь значимость воображения и предсказания. Создание будущего требует представления и разработки его образа на базе анализа настоящего. Примером подобного предвидения может служить компания Walt Disney, которой принесло славу ее умение представлять. У нее появился замысел относительно создания экспериментального города, принадлежащего завтрашнему дню. Она решила возвести такой город там, где располагались отличающиеся убожеством лошадиные фермы.



Мечта воплотилась в EPCOT (это часть одного из лучших в мире туристических комплексов). Кстати, EDS, компания, также наделенная способностями предвидения, предприняла наем бывших работников компании Walt Disney, чтобы организовать выставку, посредством которой было продемонстрировано, каким образом революция, произошедшая в информационной технологии, будет помогать изменению образа жизни людей и их работы. Компанией Motorola было сформировано представление о «беспроволочном» будущем, а фирмой Daily Telegraph была представлена газета будущего.

ИСПОЛЬЗОВАНИЕ АНАЛИЗА СООТНОШЕНИЯ КАЧЕСТВО/ЦЕНА

Соотношение качество/цена весьма существенно для потребителей. И в ближайшем будущем, вероятно, его актуальность не понизится. По этой причине компаниям целесообразно практиковать использование всех возможных способов, позволяющих снизить издержки на создание своей продукции и увеличение качества этой продукции. Качество при этом следует рассматривать в широком смысле, имея в виду удовлетворение очень разных потребностей, среди кото-

рых могут оказаться потребности иррациональные (основанные на эмоциях). Цену же нет смысла считать низкой либо высокой просто так. Ее рассмотрение нужно преломлять к качеству, которое достигается не только достоинствами (недостатками) отдельного изделия, но и сочетанием изделий и услуг.

Невзирая на относительность цен на товары, их существенное снижение при неизменности качества может обеспечить достижение замечательного результата. К примеру, в свое время компанией Canon была поставлена цель выпуска копировально-го устройства, стоимость которого составляла \$1000 (в это время стоимость наиболее дешевого ксерокса была в разы дороже). Решение данной задачи было поручено специально организованной проектной группе, в которую входило 200 сотрудников. В итоге было достигнуто появление ряда пользующихся немалой популярностью копировальных устройств.

При радикальном сокращении цен нередко создается массовый рынок. Дорогостоящая продукция предназначается тем из потребителей, достаток которых высок. Но их резкое удешевление предоставляет возможности для их приобретения менее состоятельными людьми. Те товары, которые сегодня являются доступными для богатых, завтра станут доступны менее состоятельным индивидам.

Оптимизируя посредством анализа вариантов соотношение качество/цена для определенных рыночных сегментов, реально эти сегменты завоевать. Примером может служить следующая давняя история (на исторических примерах, как известно, учатся).

Швейцарским консультантом-механиком Николасом Хайеком был задан не очень умный вопрос по поводу швейцарских производителей часов, имеющих наиболее высокие в мире издержки производства. Вопрос состоял в том, почему данные производители не в состоянии отвоевать «дешевый» рыночный сегмент у японских компаний-конкурентов Citizen и Seiko. В начале 1980-х годов он был практически уступлен японцам. Доля дешевых швейцарских изделий составляла на рынке 0%, имеющих среднюю цену – 3%, дорогих (хронометры) – 97%. Таким образом, имело место оттеснение швейцарских часовщиков в не особенно перспективную и достаточно узкую рыночную часть.

В 1985 году Николасом Хайеком было предпринято приобретение контрольного пакета акций SMN (Швейцарская корпорация микроэлектроники и часового производства). Эта корпорация образовалась в 1983 году в результате слияния двух довольно круп-

ных фирм, которым суждено было обанкротиться. Хайеком была создана компания Swatch не на базе проведения серьезного анализа, а благодаря его желанию осуществить перестройку национальной часовой отрасли, т.е. причина имела эмоционально-патриотический характер. К нему пришло осознание, что создание недорогих часов необходимо основывать на том, чтобы азиатскими конкурентами они не могли быть с легкостью воспроизведены. И поэтому за основу было принято европейское умение и чувство стиля. Поначалу банками не было изъявлено желание выделять на данный проект деньги. Это было связано с тем, что они не могли себе представить успешной конкуренции компании из Швейцарии, имеющей высокие производственные издержки, против конкурентов-японцев, имеющих невероятно низкие производственные затраты. Но Николас Хайек был окрылен великой мечтой.

На не очень умный вопрос Николаса Хайека в отношении причин невозможности осуществления конкуренции с японцами требовался очень умный ответ. Производство и продажа стильных часов, имеющих цену \$40, требовали радикального изменения дизайна, производственной технологии и сбытовой системы. Благодаря новому производственному процессу Swatch сумела достичь сокращения зарплаты примерно на 10% от общих затрат (это равнялось около 1% от розничной цены). Согласно утверждению Хайека, его компания в состоянии была бы прибыльно работать даже при условии бесплатности труда японских часовщиков. В итоге она достигла возрождения швейцарского часового дела, доказав, что высокие зарплаты в Европе не могут воспрепятствовать успешности конкурентной борьбы. Этот пример свидетельствует о том, что одному «простаку», имеющему широко распахнутые на мир глаза, под силу одолеть дюжину мудрецов.

ИСПОЛЬЗОВАНИЕ АНАЛИЗА ПРЕДЛОЖЕНИЙ КОНКУРЕНТОВ ДЛЯ ПРЕДЛОЖЕНИЯ АЛЬТЕРНАТИВЫ

При использовании альтернативы предложению конкурента необходимо не идти вслед за конкурентом-лидером, а поступить наоборот. Причем альтернатива должна быть воспринята покупающей публикой как более привлекательная. Это способно нанести урон и имиджу бренда, являющегося лидером, и другим подражающим брендам (которые могут исчисляться десятками), группирующимся вокруг рыночного лидера. В этом случае лидер способен оказаться в весьма затруднительной ситуации с точки зрения сохранения

его популярности надолго. Это связано с тем, что его определенное стало рассматриваться как устаревшее или даже нелепое. Если ему в данной ситуации захочется измениться, быстро у него это сделать не получится, на это могут быть потрачены месяцы.

Классический пример использования альтернативы предложению конкурента считается пример, касающийся джинсов Deisel, принявших вызов рыночного лидера Levi's. При этом маркетинговый бюджет Deisel составлял лишь 10% от бюджета компании Levi's.

Deisel было выяснено основное потребительское мнение относительно джинсов. Согласно данному мнению джинсы – это надежный классический товар, созданный в США и уходящий корнями в культуру этой страны. И поэтому Levi's и те, кто ей подражал, давали потребителям обещания быть американскими и надежными. Но Deisel все же удалось выбить у них из-под ног почву.

Появление джинсов Deisel произошло как бы из ниоткуда, они не претендовали и не ссылались на «американское наследие». Компания Deisel воспользовалась уязвимостью Levi's относительно ее позиции в отношении молодого поколения потребителей, от этих потребителей Levi's ожидало, что оно согласится принять обещания ее бренда так же, как и их родители. Однако ей не удалось завоевать уважения этих потребителей, стремящихся из всех сил к тому, чтобы не походить на своих родителей и не носить такие же, как у родителей, бренды. Поэтому они находились в поисках альтернативы джинсам Levi's. Они не хотели демонстрировать свою привязанность к американским ценностям. В итоге их выбор пал на джинсы Deisel. Это позволило компании Deisel добиться успеха, не идя на поводу у потребителей, на которых опирались все компании, производящие джинсы, а угадав вектор изменений в предпочтениях соответствующего рыночного сегмента.

Чтобы предложить альтернативу, компания должна проанализировать предложения конкурентов.

ИСПОЛЬЗОВАНИЕ АНАЛИЗА ИЗМЕНЕНИЙ ВО ВКУСАХ И ПРЕДПОЧТЕНИЯХ ЗАПАДНЫХ ПОТРЕБИТЕЛЕЙ

Долгое время потребители в западных странах предпочитали закрепившиеся в их сознании в качестве наиболее для них подходящих западноевропейские и американские бренды. Но западный мир меняется. Людям постепенно надоедает и приедается одно

и то же. Это как в анекдоте про икру, которая, в конце концов, надоест, если потреблять ее ежедневно, и это надоедание способно направить вектор кулинарных желаний людей в сторону борща.

Сегодня у таких стран, как Британия, Франция, Америка и других богатых государств, имеются некоторые проблемы, поскольку входят в десятку традиционно считающихся лучшими стран уже не настолько важно, как прежде. Бренды Америки для людей во многих странах мира стали уже не столь притягательными, то же можно сказать и о брендах остальных стран, входящих в десятку лучших с точки зрения представляемых ими брендов. Старые клише имеют тенденцию к устареванию. Как пример можно привести снижение имиджа Франции, представлявшей бренды, которые были окрещены «брендами качества жизни». Франция потеряла свое превосходство в отношении многих товаров: существенную долю привлекательности и таинственности снизили французские вина в связи с ростом популярности вин «нового мира»; сократилась огромная доля Франции на парфюмерном рынке и рынке, на котором представлены предметы роскоши, из-за роста привлекательности итальянских и американских брендов модной одежды; не столь популярна сегодня французская кухня по причине роста популярности японской, китайской, турецкой, индийской и других кухонь.

Вектор западных вкусов и мод заметно «сдвинулся», взяв курс на «азиатское направление». Многие люди на Западе стали ориентироваться на более мудрые и старые цивилизации, чем их собственные. Сегодня они являются приверженцами всего экзотического, натурального и этнического. Отмечается также их стремление к духовности и проявлению интереса к общечеловеческим ценностям.

Изменения во вкусах и предпочтениях западных потребителей открывают дорогу брендам с менее развитых рынков. Эти потребители уже не смотрят на такие бренды с высокомерием, которое имело место в прежние времена. Отсюда и проистекает успех некоторых брендов из небольших и небогатых стран. Примером может служить белорусский бренд компании «Милавица», создающей корсетные изделия. Ее изделия снискали популярность во многих странах, в т.ч. причисленных к индустриально развитым (к ним, в частности, относится Франция).

Изменения во вкусах и предпочтениях западных потребителей необходимо изучать, чтобы предлагать им что-то новое, способное их заинтересовать.