



# ГАРАНТИРОВАННАЯ ПРИБЫЛЬ ОТ ПРОДАЖИ НОВЫХ ПРОДУКТОВ: СЕКРЕТЫ УСПЕХА

**Умные предприниматели с перспективными идеями терпят неудачу. Далеко не все интересные инновации становятся успешными товарами.** В чем главная ошибка при разработке и выводе на рынок новых продуктов? Авторы книги «Монетизация инноваций» Мадхаван Рамануджам и Георг Таке рассказали «Генеральному Директору», как добиться успеха

**Неожиданный вопрос: как вы понимаете термин «инновации»?**

**М. Р.:** Инновация – это абсолютно новый продукт. Необязательно такой же инновационный, как iPod или iPhone, но и не просто старый продукт в новом цвете. Это определение отражает 95% тяжелой повседневной работы над продуктом. Революционные инновации, такие как iPod, – скорее исключение.

Сейчас компании тратят на инновации и разработку новых продуктов больше, чем когда-либо. В мировых масштабах речь идет о 1,7 трлн долл. США. Однако результаты этих вложений чудовищны. 72% новых продуктов не оправдывают ожиданий и не приносят запланированной прибыли. Одно из самых больших заблуждений: достаточно вложить в инновации много денег. С ним мы сталкиваемся повсюду: в Азии, Европе и США.

**Как вы считаете, только крупные компании могут позволить себе разрабатывать инновационные продукты и услуги, а не просто обновлять линейки (например, сделать йогурт с новым вкусом)?**

**М. Р.:** Любым компаниям нужно и то и другое. Обновление продуктовой линейки – повседневная задача. Разработка инновационной продукции – креативная. Не полагайтесь толь-

ко на один из этих процессов. Проблема в том, что разработка инновационных продуктов – процесс непредсказуемый, планировать его невозможно. Например, в 1999 году компания по прокату видеокассет Netflix, которая существовала на тот момент два года, разработала революционный метод оплаты. Клиентам предложили фиксированный ежемесячный платеж за неограниченное количество фильмов, присылаемых по почте, вместо платы за каждую видеокассету, как в других видеопрокатах. Спрос на такую инновационную услугу оказался ошеломляющий.

**Зависит ли успех инновационных товаров и услуг от отрасли?**

**Г. Т.:** Инновационный продукт или услуга могут быть успешными в любой отрасли. Но если промышленность и сфера услуг имеют наибольший потенциал быстро заработать на инновациях, то в оптовой и розничной торговле таких возможностей меньше. Например, ком-

---

## Благодарность

---

Редакция благодарит **Дмитрия Пасечника**, Генерального Директора издательства Vublos, за помощь в организации интервью.

---

пания Michelin, занимающаяся производством и продажей автомобильных шин, придумала новую модель монетизации: цена за километр. Эта модель успешно работала с транспортными компаниями. Michelin брала на себя расходы, если шины портились раньше, чем было заявлено компанией. А если шины работали дольше, чем ожидалось, компания получала больший доход.

#### **Как понять, что наступил подходящий момент для работы с инновациями?**

**М. Р.:** Процесс исследований и разработок – марафон, а не спринтерский забег. Истинными инновациями, которые сложно планировать и которые зачастую выходят на рынок позже,

чем задумывалось изначально, нужно заниматься постоянно. Разумеется, если Ваше портфолио не обновляется, бизнес не растет, а конкуренты предлагают более современный ассортимент продукции, инвестиции в инновации Вам жизненно необходимы.

#### **Чего боятся руководители компаний, размышляя, стоит ли разрабатывать инновационный продукт?**

**Г. Т.:** Чаще всего неопределенности. Управленцы любят четкие методы с еще более четкими результатами. У Вас проблема? Воспользуйтесь методом X и устраните ее. Инновационный процесс другой. В нем нет такой определенности. Но в любом случае советую Генеральным



#### **Справка**

**Мадхаван Рамануджам** – член совета директоров и партнер консалтинговой компании SimonKucher & Partners в офисе Сан-Франциско (Кремниевая долина). Реализовал свыше 125 проектов по монетизации для онлайн-компаний, софтверов и производственных предприятий, помог вывести на рынок большое количество новых продуктов.



#### **Справка**

**Георг Таке** – соуправляющий директор консалтинговой компании SimonKucher & Partners. Трудится в компании 25 лет. Один из ведущих международных экспертов по ценообразованию и монетизации. Личный консультант руководителей высшего звена предприятий самых разных отраслей.

В 2017 году в России вышла книга Мадхавана Рамануджама и Георга Таке «Монетизация инноваций. Как успешные компании создают продукт вокруг цены» (М.: Vyblos, 2017. – 256 с.).

Директорам регулярно посещать собрания команды, которая разрабатывает новый продукт, и задавать правильные вопросы. Это мотивирует людей, показывает им, насколько важна их работа, позволяет контролировать процесс (см. рис. 1).

**Компания, планируя вывод на рынок чего-то нового, ждет, что продукт оценят и начнут покупать. Но так происходит не всегда. В чем просчет?**

**Г. Т.:** Ценности, потребности и готовность клиентов платить не учитываются в должной мере при разработке продукта. В первую очередь Вы должны определить ценность продукта для клиентов. Подсчитайте их готовность платить: за весь продукт и за его основные характеристики по отдельности. Если четко следовать нашему процессу из девяти этапов, люди оценят и купят Ваш новый продукт – уверен в этом на 100%. Например, когда компания Porsche разрабатывала новый автомобиль Cayenne, она организовала серию фокус-групп с клиентами, где обсуждалась каждая деталь будущей машины. Целевые потребители готовы были платить за «мускулиность», мощный

мотор и спортивный тип управления. Зато знаменитая гоночная механическая коробка передач на шесть скоростей не вошла в список пожеланий клиентов. Ее убрали.

**Создавать новый продукт сложно, дорого и рискованно. Но можно отслеживать новинки конкурентов и копировать товар или услугу. Что скажете в защиту такой стратегии и против?**

**М. Р.:** Нет ничего плохого в том, чтобы копировать стратегию удачливых конкурентов. Только один игрок на рынке может быть истинным новатором. Эта стратегия подходит сильным игрокам с крепкой маркетинговой организацией. Со времен первого «Гольфа», который вышел на рынок в 1974 году, у Volkswagen, крупнейшего в мире производителя автомобилей, не было ни одной инновации. Но им мастерски удается заимствовать концепции, совершенствовать их и выводить на рынок. Если Вы не умеете копировать или Ваш продукт значительно хуже оригинала, не рискуйте. Китайские автозаводы копируют все, что можно, но до сих пор не вывели на рынок ни одного удачного продукта.

#### РИСУНОК 1 РОЛЬ ГЕНЕРАЛЬНОГО ДИРЕКТОРА В РАЗРАБОТКЕ ИННОВАЦИЙ



Генеральный Директор не обязан возглавлять процесс разработки инноваций, но должен участвовать в нем.



Задача управленца – определить цели и задачи и сформировать эффективную инновационную команду. Эта команда должна быть межфункциональной и состоять не только из инженеров и технарей. Самая большая ошибка Генерального Директора – оставить инновационный процесс на попечение нескольким технарям и инженерам.



Генеральный Директор одобряет бюджет для изучения потребителей и ценностного анализа на раннем этапе разработки продукта.



Генеральный Директор мотивирует команду. Мотивация – ключевой аспект. Сложно переоценить важность для инновационной команды того, что Генеральный Директор посещает рабочие собрания по разработке продукта и задает вопросы. Например:

- ▣ Какие преимущества получают клиенты от наших новых продуктов? Мы подсчитали преимущества? Как мы это сделали?
- ▣ У нашего нового продукта есть ценовая стратегия? Если нет, то почему?
- ▣ Какую модель монетизации мы планируем для нового продукта? Почему именно эту и как мы ее выбрали?
- ▣ Мы сегментировали рынок перед тем, как разрабатывать продукт? Если нет, то почему?
- ▣ Мы знаем диапазон цен, которые потенциальные клиенты готовы заплатить за наш продукт? Мы знаем, какой диапазон цен рынок считает приемлемым? Что считается дорогим? Как мы это выяснили?
- ▣ Мы знаем, какие функции продукта клиенты ценят, за какие функции они готовы платить, а какие им не нужны? В результате использования этих данных мы добавили новые функции или удалили старые? Если нет, то почему?

**Порой компании называют продукт инновационным, когда это не так. Используют слово в расчете на доверчивость потребителей...**

**М. Р.:** Некоторые слова, например «новый», «современный», «цифровой», «бесплатный», могут привлечь внимание потребителей. Если Вы уверены, то о'кей, используйте их. Они повысят узнаваемость бренда и улучшат позиционирование. Лишь немногие захотят выяснить, насколько

оправданы эти слова. В продажах и маркетинге не следует скромничать. Конечно, откровенной лжи нельзя допускать. Это серьезная ошибка, которая приводит к обратным результатам.

**Как правильно назначить цену нового продукта?**

**М. Р.:** Главная ошибка – следовать примитивному подходу «издержки плюс»: взять себестоимость продукта и добавить стандартную маржу. Выберите подход, который принято называть ценностным ценообразованием. Принцип прост: нужно рассчитать ценность продукта с точки зрения клиента и установить соответствующую цену или маржу. Детали – например, цвет – могут по-разному оцениваться потребителями. В этом случае цену стоит дифференцировать, хотя производственные расходы остаются неизменными. Например, в начале 1990-х годов молодая авиакомпания разбила цену на полет на составные части. Фирма предложила одну цену на все места и для всех пассажиров (то есть в самолетах не было бизнес-класса). Однако все остальные услуги (еда, перевозка багажа) сделала платными.

**РИСУНОК 2 ДЕВЯТЬ ЭТАПОВ РАЗРАБОТКИ ИННОВАЦИОННОГО ПРОДУКТА**



**Существует ли оптимальное соотношение по планам продаж продуктов, знакомых потребителю, и новинок?**

**Г. Т.:** Оптимального баланса нет. Роль новых и старых продуктов может быть абсолютно разной – все зависит от конкретной ситуации. Порой старый продукт выводят с рынка и заменяют новым. В таком случае ответ очевиден: делать план продаж только для нового продукта. Часто цену на старый продукт снижают и направляют на дешевый сегмент, а новинка позиционируется как товар для высокоплатежных клиентов. Вариантов много, главное – четко сформулировать стратегию позиционирования до выхода продукта на рынок.

**Также читайте**

**«Как не проиграть в ценовой борьбе»**  
[e.gd.ru/513937](http://e.gd.ru/513937)