



**home innovation<sup>®</sup>**

consulting network

## **Иновации и время**



Время есть, когда есть интерес. Если у нас нет времени для инноваций, это значит, что они нам не нужны. Часто к инновациям призывают только тогда, когда бизнес идет плохо и отстает от времени. Однако само созревание задуманных инноваций требует времени. Поспешное внедрение инноваций, даже если по сути они не плохи, как правило, уже запрограммировано на неудачу. При одышке все больше проявляются так называемые детские болезни. Кроме того, в наше быстротечное время новому на рынке часто дается лишь один шанс. Возможности второго выстрела конкуренты не дают.

***«Инновации должны готовиться  
в благополучные периоды,  
а их созревание требует времени.»***

Напротив, слишком большой объем маркетинговых исследований и затянутость процесса принятия решений приводят к тому, что инновации появляются на рынке с опозданием, а старая мудрость менеджмента гласит, что не большие пожирают маленьких, а быстрые – медленных. Сознательное принятие на себя рисков для сокращения периода разработки инноваций само по себе не должно приводить к пропуску или слишком позднему выполнению основных этапов – например, своевременный поиск патентной информации позволяет избежать ненужных корректировок и судебных разбирательств с конкурентами.

***«Время для инноваций, как и для секса,  
должно быть точным:  
не слишком рано и не слишком поздно.»***

Правильный выбор времени для выхода на рынок имеет решающее значение для успеха на нем. Помимо внутренних процессов компаний-новаторов, решающее значение имеет правильный выбор момента для продвижения инноваций на рынке. Иногда инновационные идеи появляются во многих местах одновременно. Злые языки подозревают промышленный шпионаж. Но зачастую идеи просто витают в воздухе, и во многих отделах маркетинга и разработок работают над одним и тем же. Затем начинается конкурентная гонка. Победа в ней – это высокая вероятность закрепиться в памяти клиентов вместе с инновацией. «Опоздавшим», также желающим украсить себя званием «новаторов», будет трудно получить на рынке независимое положение (см. также основополагающий труд «Позиционирование» Эла Райса и Джека Траута).

***«Инновации позволяют цементировать бренд поставщика в памяти клиентов и создавать прототипы целых категорий продукции.»***

Если клиент мысленно еще не готов воспринять идею, то плодами инновации, возможно, воспользуются более подготовленные конкуренты. Это, в частности, касается услуг и таких кадровых решений, как планы наследования в менеджменте компании. Так когда же подходящее время для инновации? Чтобы ответить на этот вопрос, нужно быть ближе к клиентам и их потребностям и меньше сидеть в офисе. Полчище маркетологов может подготовить отличную презентацию в PowerPoint, но они не разговаривают с клиентами на их территории, а в лучшем случае поручают эту работу маркетинговым институтам. Очень помогает хороший баланс личного опыта и сторонней экспертизы.

***«Личный контакт с клиентами – ключ правильному выбору времени для вывода инноваций на рынок.»***

Однако наблюдательные советы и правления компаний часто решают вопрос о многомиллионных инвестициях, ни разу не поговорив с клиентом, поскольку они поручают эту работу другим. Своевременная смена перспективы путем привлечения тех, кто должен расплачиваться за новое, может предотвратить превращение больших денег в пыль. Аэропорт Берлина, Филармония на Эльбе в Гамбурге и вокзал Штутгарт 21 – вот лишь несколько примеров. После того как траектория движения задана, проект приобретает определенную собственную динамику, и тогда его уже больше не остановить. Если воспользоваться наглядной иллюстрацией из теории относительности Альберта Эйнштейна, это означает, что уходит не поезд, а вокзал.

***«Своевременная смена перспективы позволяет избежать нежелательного развития событий во время реализации новых проектов.»***

Так следует идти за толпой или за духом времени? Изобретателей новаторских идей сначала часто не воспринимали всерьез. Тем не менее, их видение нового – скорее исключение из правила. Ответ на вопрос также зависит от целей новаторов и специфики рынков. Если внедряющая инновации компания работает на рынке моды и зависит от сезонных коллекций, важно хорошо оценить силу тенденции моды, чтобы избежать уценки излишков, когда пройдет некоторое время. Для товаров длительного пользования следование за духом времени может означать достижение лишь краткосрочного успеха, после чего очень скоро придется снова выходить на рынок с новыми предложениями, что вызывает инфляцию новшеств и снижает отдачу от инвестиций.

***«Поэтому именно для потребительских товаров выгодно делать ставку на дизайн, который не следует за духом времени, а является скорее вневременным и неизменным по своей ценности.»***

Создание инноваций означает, с одной стороны, заблаговременное выявление изменений, а с другой стороны – учет в инновациях долгосрочных влияний. Таким образом, необходимы чувствительность к выявленным изменениям и упоминавшаяся выше близость к рынку. Однако люди в своих компаниях зачастую не только захвачены сиюминутной суетой, но и в большей степени сосредоточены на своей сфере деятельности и конкурентах, так что идеи об осмысленных заимствованиях решений с других рынков блокируются. При этом тренд-аналитики уже на очень ранней стадии могут помочь в выявлении новых тенденций из других сфер и привлечении к ним внимания. Сюда также относится готовность к принятию этих рекомендаций и их дальнейшему использованию. Оценка актуальности тенденций и выводы на основе накопленного опыта для новатора обязательны. Он должен не только хорошо выполнять вместе со сторонними специалистами экспертную оценку, но и привлекать их к процессу разработки инноваций, поскольку быстрые перемены на рынке часто «обгоняют» этот процесс и всегда требуют взгляда со стороны.

***«Привлечение сетевых партнеров к процессу разработки инновации повышает шансы не отстать вместе с ней от времени.»***