

7 Tajemnic liderów rynkowych: w jaki sposób dyrektorzy generalni firm technologicznych odnoszą sukcesy (ale dlaczego większość z nich zawodzi)

„Nasz pierwszy produkt był zwycięzcą... ale reszta śmierdziała. Co się stało? Czy nasz rynek wysechł, czy po prostu staliśmy się głupi?” Bezimienny i obecnie nieczynny dyrektor generalny

In 1993, Apple Computer (obecnie Apple, Inc.) wypuścił Apple Newton z wielką entuzjazmem. Newton był produktem, który zdaniem wielu osób w firmie zmienił oblicze komputerów osobistych. Po dwóch wielkich sukcesach (Apple II i Macintosh) misja wydawała się realna. Dzięki szumowi i szumowi, który stał się znakiem rozpoznawczym premiery produktów Apple, wczesna reklama Newton ogłosiła: „Zadziwiający nowy wynalazek, który ma miejsce dla całego świata, ale mieści się w kieszeni. Zarządza twoimi dniami, imionami i liczbami. Wysyła faksy i zastępuje pager. Czyni pisanie. Może rysować, nawet jeśli nie możesz. Rozmawia z komputerami i drukarkami. A tego, czego nie wiesz, jest duża szansa, że to zrobi.” Łał. Newton twierdził, że robi praktycznie wszystko, w tym rzeczy, o których nawet nie wiesz! Siłą napędową Newtona? Wtedy CEO Apple, był John Sculley. Oczywiście wiemy teraz, że Newton był ponurą porażką. W kwietniu 2007 r. Computerworld ogłosił, że Apple Newton jest jednym z 21 największych systemów technologicznych wszechczasów. Newton jak dotąd nie zrealizował swoich pierwotnych celów polegających na ponownym opracowaniu komputerów osobistych i nigdy nie spełnił oczekiwań Apple. Zarówno krytycy, jak i zwolennicy Apple'a szybko wskazali konkretne przyczyny niepowodzenia. Pundits powiedziały, że jest zbyt drogi i że system pisanie w stylu graffiti jest zbyt trudny w użyciu. Jednostka była zbyt duża, aby wygodnie zmieścić się w ludzkich kieszeniach (szkoda, że wielkie miejskie szaleństwo kieszeni jeszcze się nie zaczęło). Porównaj wersję Apple Newton z wprowadzeniem Apple iPod. Wprowadzona na rynek w 2001 r. reklama iPod była niezwykle prosta: „1000 piosenek w kieszeni”. CEO Apple, Steve Jobs, teraz z powrotem na czele współzałożyciela firmy, poprowadził prace rozwojowe skoncentrowane na rozwiązaniu problemu na rynku - tworząc elegancki i prosty przenośny cyfrowy odtwarzacz muzyczny, z którego każdy mógł korzystać. Przed iPodem odtwarzacze MP3 były zapchane funkcjami oraz przyciskami i różnym oprogramowaniem, które było trudne do opanowania. Teraz, zaledwie sześć lat po wprowadzeniu iPod i przy ponad 60% udziale w rynku, iPod jest jedną z najpopularniejszych marek konsumenckich na świecie. Udział Apple w rynku wynosi 72%, a sprzedaż to 100 milionów sztuk na koniec marca 2007 roku. Co się tutaj dzieje? Ta sama firma wprowadza dwa główne produkty - jeden spektakularny sukces, a drugi ponury flop.

Różnica jest na zewnątrz

Dlaczego niektóre produkty zawodzą, a inne odnoszą sukcesy? To pytanie sprawia, że wielu dyrektorów generalnych, inwestorów venture capital, pracowników i akcjonariuszy śpi w nocy. Klienci też chcą wiedzieć, bo przecież wydają pieniądze na produkty. Badania potwierdziły niepotwierdzone informacje, że firmy rynkowe są o 31% wyżej opłacalne, dwa razy szybszy we wprowadzaniu produktów na rynek, dwa razy bardziej prawdopodobny na prowadzenie i cieszą się o 20% wyższym poziomem zadowolenia klientów. Odkryto również, że istnieje znacznie bardziej podstawowy powód niepowodzenia produktu niż funkcje i cena. Łącząc te informacje, nauczyliśmy się, jak radykalnie zwiększyć prawdopodobieństwo sukcesu. I chociaż można odnieść sukces, podążając ścieżką inną niż ta, którą tu zarysujemy, czynniki ryzyka pójścia inną ścieżką są znacznie większe.

W przewidywalnej ewolucji firmy technologicznej opracowano drugi i trzeci produkt ... prawie zawsze zawodzi. Czemu?

W rzeczywistości badania pomogły odkryć zaskakujące spostrzeżenia na temat Apple, z których mogą wyciągnąć wnioski wszyscy prezesi firm technologicznych. Na podstawie zebranych dowodów uważamy, że zupełnie różne style przywództwa (szczególnie nawyki kierownicze kierowane przez rynek) w Apple pod Johnem Sculleyem i Steveem Jobsem to różnica między porażką a sukcesem.

Jesteśmy przekonani, że typowa kultura firmy technologicznej prowadzi do tego rodzaju wyrotowego myślenia, które tworzy produkty takie jak Newton. Proces rozwoju staje się napompowany rzeczami, które według firmowych firm były fajne, ale że ludzie nie byli gotowi wydać pieniędzy na zakup. Gdy jednak kierownictwo firmy koncentruje się na działaniach zewnętrznych i zaczyna zwracać uwagę na potrzeby rynku, skutkuje to opracowaniem przełomowych produktów, takich jak iPod (produkt skierowany do niezaspokojonego rynku, łatwy w obsłudze odtwarzacz MP3 i taki, na który ludzie chętnie wydają pieniądze). Wiele słyszeliśmy o paradoksie wzrostu. Słyszeliśmy również, że wszyscy prezesi chcą być zorientowani na rynek, chociaż tak niewielu jest. Doprowadziło nas to do pytania, dlaczego bycie napędzanym przez rynek wydaje się tak trudne? Nie ma absolutnie żadnych wątpliwości, że ewolucja firm technologicznych odbywa się w przewidywalny sposób. Sukces pierwszego produktu to pośpiech, upajający dla wszystkich zaangażowanych w firmę. Jednak zbyt często jest krótkotrwały. W przewidywalnej ewolucji firmy technologicznej drugi i trzeci produkt (jak Apple Newton) prawie zawsze zawodzą. Czemu? Dowody wskazują, że dzieje się tak dlatego, że przedsiębiorcy, którzy założyli firmę i rozumieli problemy kupujących, wkrótce zajmują się szczegółami prowadzenia ich organizacji. Nie koncentrują się już na problemach kupujących i budowaniu produktów, które rynek chce kupować, a zamiast tego mają obsesję na punkcie szczegółów zarządzania bieżącą działalnością, takich jak zatrudnianie i zwalnianie, finanse, powierzchnia biurowa, inwestorzy i tym podobne. Presja zewnętrzna zmusza firmę do stania się przeciwieństwem firmy rynkowej.

- **NAPĘDZANA PRZEZ KONKURENTA** : tworzenie produktów i usług naśladowczych oraz wchodzenie na te same rynki pionowe co konkurenci
- **NAPĘDZANA PRZEZ KONSUMENTÓW** : pozwalanie obecnym klientom na definiowanie rozszerzeń swoich produktów, czasami tworząc rynek jednego
- **NAPĘDZANA NA SPRZEDAŻ** : zwiększenie przepustowości kanału w celu zwiększenia wolumenu dla istniejących możliwości i określenie kierunku przez obecne potrzeby potencjalnych klientów.

Jak więc zachować właściwe DNA w miarę wzrostu? Przedstawimy 7 czynników sukcesu - nazywamy je Tajemnicami. Czynniki te stanowią różnicę między sukcesem liderów rynkowych a resztą paczki.

Sekret 1: Pracuj jako zaufany doradca

„Ostatnim razem, gdy sprawdzałem, w naszych biurach korporacyjnych nie było kupujących... więc może powinniśmy wymyślić, jak spędzić więcej czasu w terenie, ucząc się o tym, czego potrzebują, niż my tutaj zgadujemy!” Pat Sullivan, twórca ACT! i SalesLogix

Sposób, w jaki dzisiejsi liderzy tworzą trwałą, rozwijającą się i odnoszącą sukcesy firmę, to zaszczepienie kultury firmy, polegającej na pracy jako zaufani doradcy zarówno dla potencjalnych klientów, jak i z perspektywy klientów. Wiodące firmy rozumieją problemy rynkowe i zachowania kupujących przed budowaniem produktów. Firmy te cenią uczenie się od swoich obecnych klientów, ale to nie koniec. Uznają również, że obecni klienci nie są ich jedynym rynkiem docelowym i dlatego badają problemy rynkowe również nie-klientów. Współdziałają z rynkiem, nie tylko zadając pytania, ale także uczestnicząc. Tak ceniona jest ich baza wiedzy, że liderzy ci są postrzegani jako eksperci rynkowi w swoim pionowym rynku i branży i często uczestniczą w strategicznych forach swoich klientów. Ludzie w firmach rynkowych w dużej mierze ignorują konkurencję. I zdecydowanie nie dbają o technologię ze względu na technologię. Zamiast tego skupiają większość swojej energii na problemie na , które kupujący są skłonni wydać pieniądze za rozwiązanie. Najpierw rozumiejąc problemy rynkowe, a następnie budując produkty, które ludzie chcą kupować (komunikując kupującym zrozumienie ich problemów), wszystko inne ma miejsce.

Po innowacji, co dalej?

Ponieważ firmy zajmujące się technologiami na wczesnym etapie, takie jak FeedBurner, zaczynają się skalować, bardzo realnym wyzwaniem jest utrzymanie kultury zaufanego doradcy. W trybie uruchamiania kultura wymusza myślenie na zewnątrz. Ale gdy firmy dojrzewają, ludzie szukają odpowiedzi do wewnątrz, co prawie zawsze prowadzi do zmagania i często może oznaczać porażkę. W tym przypadku przywództwo rynkowe odgrywa kluczową rolę. Liderzy odnoszących sukcesy firm ciągle kierują ludzi na zewnątrz.

Sekret 2: Buduj z zewnątrz

„Klienci nie dbają o produkty ani firmy dostarczające je w dłuższej perspektywie. Dbają o dostosowanie się do własnych problemów i wizji. Kluczem jest upewnienie się, że firmy technologiczne rozumieją, że nie chodzi tylko o produkt. Zbyt wiele firm tego brakuje”. Fred Amoroso, prezes i dyrektor generalny Macrovision .

Kierujący rynkiem liderzy rozumieją pełny obraz problemów rynkowych przed budowaniem produktów. Opracowują rozwiązania w kontekście całkowitej obsługi klienta. Menedżerowie produktu, kierownicy i marketerzy w firmach technologicznych regularnie spotykają się z ludźmi na rynku i obserwują, w jaki sposób prowadzą działalność, aby zrozumieć pełny zakres ich wymagań dotyczących użytkowania i ich najważniejszych przeszkód w przyjęciu. Najważniejsze, co robią, to żyć w świecie potencjalnych klientów i patrzeć na wszystkie istotne punkty kontaktowe. Wiodące firmy przeprowadzają wywiady z potencjalnymi klientami i badają ich działania. Kiedy Scott Cook po raz pierwszy zbudował Quicken, faktycznie wszedł do domów i studiował proces, w jaki sposób rodziny płacą rachunki i zarządzają swoimi finansami. Nie polegał na intuicji, inteligencji konkurencyjnej ani radach inteligentnych przyjaciół. Zamiast tego Cook bezpośrednio zauważył problemy, które jego potencjalni klienci mieli na wybranym przez siebie rynku. Pogłębiona rozmowa kwalifikacyjna (jak Scott Cook z rodzinami) jest zdecydowanie najskuteczniejszym sposobem poznania problemów rynkowych, a spotkanie z ludźmi na ich własnym terenie (na przykład w miejscu pracy) jest zawsze najlepsze. Istnieją jednak inne sposoby, w tym dołączanie do stowarzyszeń branżowych i uczestnictwo w konferencjach, w których kupujący biorą udział, aby zrozumieć problemy. Czytaj te same blogi i publikacje branżowe, które czytają Twoi kupujący. Ta wiedza jest punktem wyjścia do poznania, jakie produkty zbudować. Końcowe poprawki pochodzą z wprowadzenia odpowiednich mostów, aby zapewnić pełną obsługę klienta. Jak udany byłby iPod, gdyby zignorował dostęp do muzyki (poprzez relacje z przemysłem w celu dystrybucji) i medium do prostego pobierania (iTunes)? Tworzenie kultury firmowej, która rozwija produkty, o których ludzie wiedzą, że potrzebują i chcą kupić, ponieważ obraz jest kompletny (jak iPod), jest ostateczną zaletą zrównoważonego rozwoju.

Sekret 3: Proste jest inteligentne

Za każdym razem, gdy rynkowi liderzy tworzą produkty lub rozwiązania - dla potencjalnych nowych klientów, istniejących klientów, a nawet nowych rynków - zawsze ma to na celu stworzenie prostego rozwiązania problemów, które ludzie mają. Porównaj to z programami rozwoju i marketingu typowej firmy technologicznej. Większość firm dostarcza rozwiązania i wiadomości z własnej wąskiej, wyspiarskiej i egoistycznej perspektywy. Mówią o nowym super widzeniu. Ogłaszają nową funkcję. Mają obsesję na punkcie najnowszej wersji (wersja 2.309b). Nalegają na porównanie swojego budżetu z konkurencją za pomocą superlatyw i żargonu. To, czego nie robią te źle wykonane programy, polega bezpośrednio na problemach rynkowych, które ludzie mają, i w prostych słowach opisują, jak technologia może rozwiązać te problemy. Większość produktów i komunikacji jest trudna do zrozumienia, trudna w użyciu, a co najgorsze, całkowicie poza kontekstem w całym doświadczeniu klienta. Najlepsze firmy tworzą wąskie i głębokie rozwiązania. Organizują wokół jednego rynku

problem i rozwiązują go całkowicie za pomocą rozwiązania, które dla kupującego wydaje się proste, oczywiste i, co najważniejsze, obsługuje wszystkie powiązane zadania w jednym prostym kroku. Często oznacza to specjalizację na jednym rynku pionowym lub w branży. Programy komunikacji z klientem nie są uniwersalne. Zamiast tego dostosuj do kontekstu każdego rynku lub branży, którą obsługujesz.

Sekret 4: Rozpowszechnianie przywództwa

„66% firm technologicznych uważa rolę zarządzania produktem za strategiczną, a 52% ma menedżerów produktu lub kierowników jednostek biznesowych podlegających bezpośrednio dyrektorowi generalnemu... ci, którzy tak robili, byli dwukrotnie bardziej prawdopodobni na liderów. W wiodących w branży organizacjach skoncentrowanych na podejściu rynkowym operacje firmy są kierowane z poziomu jednostki biznesowej lub zarządzania produktem. Przywództwo jest rozproszone. Czemu? Ponieważ liderzy jednostek biznesowych i menedżerowie produktu, którzy tam pracują, są ludźmi, którzy są najbliżej rynku i najlepiej rozumieją problemy, przed którymi stają kupujący. Kierownicy produktu i liderzy jednostek biznesowych to ludzie odpowiedzialni za opracowywanie produktów, które ludzie chcą kupować. Zwycięskie firmy uznają, że lepiej jest rozdzielić przywództwo i zastosować oddolny proces planowania strategicznego, który napędza rozwój firmy, niż funkcjonalnym wyższym kierownictwu współpracować przy podejmowaniu decyzji i wypychać nowe strategie, procesy i plany do organizacji. Podejście odgórne jest znacznie mniej prawdopodobne. W wielu borykających się z problemami firmach, z którymi współpracowaliśmy, opracowano strategie dla biznesu, które nie są zrozumiałe dla rynku. W tych mniej udanych firmach strategie są zwykle opracowywane przez komitety pełne firmowych osób bez wkładu rynkowego. W przypadku niektórych z tych opóźnionych w branży podejście oparte na finansach jest stosowane, gdy mnóstwo rodzajów MBA spada przez cały dzień i dyktuje to, co dzieje się na poziomie strategicznym firmy. W innych organizacjach strategia marzona jest w próżni sali konferencyjnej, co oznacza, że kierownictwo na poziomie C opiera swoje decyzje na instynktach, uprzedzeniach i rzeczach, które sprawdziły się w przeszłości. Jeśli jednak pakiet C nie przyjmuje odpowiednich informacji od menedżerów produktu na poziomie jednostki biznesowej, wówczas ich wysiłki kierowania statkiem często kończą się uderzeniem gór lodowych. Na przykład, ile fuzji pomaga rozwiązać problemy rynkowe?

Sekret nr 5: Przestań być sprzedawcą

W „Getting it Done” Roger Fisher opowiada historię o wezwaniu eksperta kolejowego, ponieważ zupełnie nowa lokomotywa spalinowa nie uruchomiłaby się, bez względu na to, co zrobił inżynier. Po krótkim czasie nauki ekspert uderzył lokomotywę młotkiem i od razu ruszyła. Choć bardzo wdzięczni, dyrektorzy kolei byli nieco zaskoczeni, gdy dostali rachunek na 1000 dolarów i poprosili eksperta o jego wyszczególnienie. Odpowiedź pojawiła się w dwóch wierszach:

Uderzenie w lokomotywę młotkiem (10 USD)

Wiedza, gdzie ją uderzyć (990 USD)

Obserwujemy coroczny spadek poziomu „zaufania” między dostawcami a klientami. Dowiedzieliśmy się, że organizacje odnoszące największe sukcesy to te, które ich klienci postrzegają jako zaufanych doradców. Co ważne, sposób, w jaki się tam dostają, polega na zapewnieniu, że wszystkie funkcje związane z obsługą klienta obejmują dyscyplinę rozwiązywania problemów i sprzedawców rozwiązań, a nie sprzedawców. Liderzy branży nie narzucają rozwiązań swoim klientom i odchodzą. Zamiast tego opracowują programy, aby współpracować ze swoimi klientami w procesie ciągłego rozwiązywania problemów. „W rezultacie liderzy zorientowani na rynek osiągają dziś wskaźniki satysfakcji klientów, wskaźniki odnawiania i NetPromoter Scores, które są o 20 procent wyższe niż średnie w branży”. Jak oni to robią? Pierwszym krokiem jest formalny program relacji z klientami. Najlepsze programy

obejmują zarówno elektroniczne, jak i osobiste zarządzanie kontaktami, wczesny dostęp do produktów, programy „lojalnościowe”, takie jak preferowane warunki licencyjne, „wyznaczony” personel pomocniczy, ścieżki eskalacji rozwiązywania konfliktów oraz rady i konferencje dla klientów. Drugim krokiem jest stworzenie profesjonalnej i elastycznej organizacji sprzedaży (lub partnerów dystrybucyjnych), która zapewni wartość dodaną w procesach sprzedaży i usług. Co ważne, liderzy branży zatrudniają organizacje sprzedażowe, które otrzymują wynagrodzenie zarówno za sprzedaż dla obecnych klientów, jak i za ich utrzymanie.

Sekret nr 6: Marketing z dużym „M”

„Marketing jest zbyt ważny, aby pozostawić go ludziom od marketingu”. Jack Welch, były dyrektor generalny GE

Liderzy branży rozumieją, że marketing to coś więcej niż tylko „marcom” (komunikacja marketingowa) i że rola marketingu obejmuje znacznie więcej niż tylko tworzenie komunikatu i dostarczanie go za pomocą narzędzi reklamowych i public relations. Niestety, w wielu mniej odnoszących sukcesy organizacjach, promocyjne aspekty marketingu to wszystko, co naprawdę się pojawia. Firmy są bardziej narażone na porażkę, gdy zajmują się tym, co uważają za „marketing”, bez wcześniejszego wyjścia na rynek, aby zrozumieć, jakie produkty ludzie chcą kupić. Firmy wpadają w kłopoty, gdy wyrzucają wiadra pieniędzy na promocyjne aspekty marketingu, takie jak reklama, targi, PR, relacje z mediami, relacje z analitykami i tym podobne, nie zwracając należytej uwagi na identyfikację problemu, definicję rynku i aspekty zarządzania produktem.

Firmy odnoszące sukcesy rozumieją, że marketing to nie tylko promocja i reklama. Liderzy branży koncentrują się najpierw na rynku i identyfikują problemy rynkowe, które mogą się pojawić się rozwiązane za pomocą technologii. Ci liderzy branżowi organizują się zarówno wokół marketingu przychodzącego (zrozumienie problemów rynkowych i kupujących), jak i tego, co jest bardziej tradycyjnie definiowane jako marketing, komponenty wychodzące, w tym tworzenie strategii wejścia na rynek. Ten czynnik sukcesu liderów branży nazwaliśmy „Marketing with a Big M”. Różnica między samym marketingiem a marketingiem polega na koncentrowaniu się na marketingu jako podstawowym motorze biznesowym.

Sekret nr 7: Mierz tylko to, co ważne

„Ostatecznie zadowolenie klienta, wzrost sprzedaży jednostkowej i rentowność to jedyne wskaźniki, które mają znaczenie”. Parafrazując wypowiedzi każdego odnoszącego sukcesy dyrektora generalnego, z którym rozmawialiśmy. Pomiar jest trudny dla większości firm, ale nie dla liderów rynkowych. Firmy odnoszące sukcesy nie padają ofiarą typowych wymagań kierownictwa, inwestorów, zarządów, analityków branżowych i Wall Street w zakresie zarządzania szczegółami i śmiercią za pomocą wskaźników. Oczywiście nikt nie argumentowałby, że dane i metryki nie mają wartości, zwłaszcza gdy liczby zapewniają wgląd i przejrzystość wyników firmy. Problem z mierzaniem działań marketingowych polega na tym, że zbyt wiele firm przeszkoliło swoich pracowników do mierzenia niewłaściwych rzeczy. W typowej firmie technologicznej kierownicy linii funkcjonalnych dostarczają szczegółowe dane dotyczące takich rzeczy, jak liczba potencjalnych klientów, liczba „trafień PR” (artykuły z czasopism i gazet, które wspominają o firmie), wskaźniki produktywności inżynierów i wykresy kaskadowe, wyniki sprzedaży regionalnej i więcej. Zastanów się? Te rzeczy nie mają znaczenia i służą jedynie do stworzenia środowiska zarządzania, które działa ciężko, ale nie jest inteligentne! Liderzy zorientowani na rynek mierzą tylko to, co ma znaczenie. Ich potrzeby w zakresie kadry kierowniczej są zdominowane przez zapotrzebowanie na rzeczywiste pomiary, które pomogą im w prowadzeniu działalności. Właściwie wykonany pomiar będzie nie tylko sposobem na przyznanie premii MBO, ale posłuży jako tablica rozdzielcza dla sposobu prowadzenia firmy. Metryki pomogą odpowiedzieć na pytania takie jak: Czy

należy zwiększyć wydatki na tworzenie nowych i innowacyjnych produktów? Czy powinieneś rozszerzyć swoje programy marketingowe? Rozwijaj nowe kanały? Zwiększyć lub zmniejszyć liczbę pracowników marketingu?

Potęga marketingu pragmatycznego

Skąd wiesz, gdzie pasujesz?

Kierownictwo i pracownicy wielu firm już myślą, że kierują się rynkiem. Hej, deklaracja misji nawet tak mówi! Jednak kiedy wchodzimy do tych organizacji i faktycznie mierzymy rzeczy, które ludzie robią przez cały dzień, nieuchronnie słyszymy o problemach i szansach, które mają swoje źródło w myśleniu od wewnątrz (Apple Newton), a nie z zewnątrz (z perspektywy kupującego, która prowadzi do przełomowe produkty, takie jak iPod). Innymi słowy, firmy technologiczne są coraz bardziej nieskuteczne, ponieważ ich organizacje branżowe i mające kontakt z klientami spędzają więcej czasu na postulowaniu i przemyśleniu scenariuszy, które wspierają ich ofertę, niż na słuchaniu i uczeniu się o problemach, które ich klienci faktycznie mają (i są gotowi wydać pieniądze na ich rozwiązanie). Twoja opinia, choć interesująca, nie ma znaczenia!

Kiedy ostatnio kupowałeś produkt swojej firmy?

Tak naprawdę liczy się opinia kupujących. Oczywiście każda firma będzie miała inne miary, które mają znaczenie i różne rzeczy ważne dla zarządzania firmą. Ale są pewne rzeczywiste pomiary, które można wykorzystać do oceny, jak Twoja organizacja jest obecnie zorientowana na rynek. Zachęcamy do obiektywnej odpowiedzi na poniższe pytania. Jeśli odpowiesz „tak” na wszystkie z nich, gratulacje, ponieważ kierujesz się rynkiem!

- * Czy spełniasz harmonogramy dostaw produktów?
- * Czy wymagania dotyczące produktów są określone przez potrzeby rynku?
- * Czy Twoje badania i innowacje koncentrują się na zaspokojeniu zrozumiałej i dobrze zdefiniowanej potrzeby rynkowej?
- * Czy najpierw szukasz nowych technologii na zewnątrz, zanim sam je stworzysz?
- * Czy pozycjonowanie produktu i komunikaty są oparte na konkretnych ilościowych problemach dobrze określonego rynku i nabywcy?
- * Czy oświadczenie dotyczące pozycjonowania zostało wykonane przed rozpoczęciem projektowania?
- * Czy klient lub potencjalny klient może zrozumieć „wartość dla niego” produktu lub funkcji, czytając kilka pierwszych wierszy któregośkolwiek z Twoich materiałów marketingowych (arkusze danych, broszury, arkusze informacyjne itp.)?
- * Czy Twoja witryna internetowa koncentruje się bardziej na problemach rynkowych, segmentach rynku, osobach kupujących i rozwiązaniach niż na produktach, technologii i firmie?
- * Czy masz strategię programów marketingowych?
- * Kiedy masz spotkanie z klientem, czy spędzasz najwięcej czasu słuchając, a nie rozmawiając?
- * Czy masz kogoś, kto jest Twoim głównym adwokatem?
- * Czy przeciętny sprzedawca może szybko znaleźć odpowiednie narzędzia do przedstawienia strategii produktu lub zawarcia umowy?

* Czy Twoje kanały sprzedają wszystkie Twoje produkty?

* Czy część budżetu programów marketingowych i celów sprzedażowych jest przeznaczona na satysfakcję i utrzymanie klientów?

* Czy mierzysz rentowność produktu, w tym szacujesz koszty stałe w ujęciu proporcjonalnym?

* Czy wycofujesz nieskuteczne produkty?

Firmy zorientowane na rynek mogą odpowiedzieć na te pytania i określić je ilościowo. Pracują lepiej, szybciej osiągają wyniki i mają szczęśliwszych klientów, którzy oddzwaniają, gdy ktoś chce ich zapytać, w jakim problemie mogą im pomóc. Ostatecznym miernikiem jest rentowność produktu. Jeśli znajdziesz pilny problem, rozwiąż go w innowacyjny sposób i wyraźnie poinformuj kupujących, że problem został rozwiązany. Eliminujesz koszty edukacji rynku lub tworzenia potrzeby. Te koszty są często różnicą między zyskiem, a nie.