

Создание нового рыночного пространства

Прямая конкуренция может быть весьма жестокой, если спрос на рынке незначителен или растет медленно. Руководители компаний, увязших в такой борьбе, почти всегда утверждают, что им хотелось бы работать по-другому. Многие интуитивно понимают, что инновации — это единственный способ оторваться от конкурентов, однако не знают, с чего начать. Увещевания о том, что нужно разработать креативную стратегию или мыслить нестандартно, редко сопровождаются практическими рекомендациями.

Мы исследовали опыт компаний, которым удалось создать принципиально новую, исключительную ценность. Есть закономерности в том, как они создают новые и реконструируют существующие рынки. Мы нашли шесть основных подходов, которые помогают взглянуть на имеющиеся данные так, чтобы увидеть новую перспективу. Ни один из них не требует особого видения или прозорливости в отношении будущего.

Большинство компаний фокусируются на том, чтобы опередить конкурентов, поэтому у них часто возникают похожие стратегии.

Менеджмент руководствуется скрытыми убеждениями о том, как правильно конкурировать в рамках отрасли и стратегической группы. В компаниях есть общепринятая точка зрения по поводу того, кто их клиенты, что для них представляет ценность и какие продукты должна предлагать им отрасль. Чем больше в организациях таких установок, тем выше уровень конкурентной конвергенции. В итоге конкурентная борьба ведется исключительно на основе постепенного сокращения затрат или повышения качества — или и того и другого.

Чтобы создать новое рыночное пространство, необходима другая модель стратегического мышления. Вместо изучения ситуации в рамках общепринятых границ конкуренции менеджеры могут систематически выходить за эти границы. Это позволит им найти свободную территорию и совершить прорыв в виде инновации ценности.

Компании могут систематически осуществлять инновацию ценности путем выхода за традиционные границы конкуренции в поисках возможностей, которые открывают альтернативные отрасли, стратегические группы, группы покупателей, предложение дополнительных товаров и услуг, функционально-эмоциональная ориентация отрасли и даже временной аспект.

Анализ альтернативных отраслей

В широком смысле компания конкурирует не только с предприятиями своей отрасли, но и с организациями из альтернативных отраслей. Принимая решение о покупке, потребители подсознательно оценивают альтернативные варианты или продукты-субституты*. Куда пойти вечером в городе — в ресторан или на концерт? Как добираться — на автомобиле, метро или вызвать такси? Такой процесс размышлений носит интуитивный характер как у обычных потребителей, так и у промышленных закупщиков.

* Субституты (от лат. *substitutio* — замена) — взаимозаменяемые товары или услуги; противоположностью такого рода товаров являются товары-комплименты, которые дополняют друг друга. *Прим. науч. ред.*

Однако по какой-то причине люди отказываются от интуитивного мышления, когда начинают заниматься продажами. Продавцы редко задумываются о том, как их клиенты делают выбор между альтернативными отраслями. Изменение цены, модификация модели и даже новая рекламная кампания — все это может вызвать сильную ответную реакцию со стороны конкурентов в пределах отрасли, однако в альтернативной отрасли те же действия обычно остаются незамеченными. Отраслевые журналы, специализированные выставки и потребительские рейтинги лишь надстраивают стены, отделяющие одну отрасль от другой. Однако во многих случаях пространство между альтернативными отраслями открывает возможности для создания инновации ценности.

Рассмотрим в качестве примера опыт компании The Home Depot, которая совершила переворот на рынке товаров категории «Сделай сам» в Северной Америке. За двадцать лет компания превратилась в 24-миллиардный бизнес, обеспечив создание более 130 тысяч рабочих мест в 660 магазинах. The Home Depot не просто захватила долю рынка других хозяйственных магазинов — напротив, компания создала новый рынок, рассчитанный на любителей делать все своими руками, а не на обычных владельцев домов.

Успех The Home Depot объясняется многими факторами: удобный формат складов; местоположение магазинов, требующее сравнительно небольших затрат; квалифицированное обслуживание. Крупные магазины с низкими ценами обеспечивают большой объем продаж и экономию на масштабе. Однако все эти объяснения не отвечают на более фундаментальный вопрос: как у компании The Home Depot возникло понимание того, каким образом преобразить и расширить рынок?

КРАТКОЕ ОПИСАНИЕ ИДЕИ

Инновации — это единственный способ оторваться от конкурентов на переполненном рынке. Но с чего начать этот процесс? Инноваторы ценности создают продукты, по которым у них нет прямой конкуренции, и используют

эти продукты, чтобы сформировать новое рыночное пространство и занять на нем доминирующее положение. Они не обладают особым видением или прозорливостью, а просто выходят за традиционные пределы конкуренции в поисках возможностей создания беспрецедентной ценности для клиентов.

В 1984 году компания Intuit, разработчик программного обеспечения, изучила ситуацию за пределами своей отрасли, чтобы найти для клиентов возможные варианты управления личными финансами. Какие форматы тогда существовали? Можно было купить компьютер с дорогостоящими, сложными финансовыми программами или просто воспользоваться карандашом и бумагой. Последний вариант не упрощал задачу и не экономил время, но был дешевым и простым в применении. Специалисты Intuit разработали альтернативу: программу Quicken. Для нее создали дружелюбный интерфейс, заложили базовые функции и установили доступную цену. Программа объединила преимущества компьютера (быстродействие и точность) и преимущества карандаша (простота применения и доступность).

Продвигаясь на рынках, где нет конкурентов, инноваторы ценности добиваются стремительного роста. Компания Starbucks, например, превратила функциональный продукт (кофе) в эмоциональный, создав сеть «кофейных оазисов». Потребителям предложили изысканные места для встреч и отдыха, а также необычные кофейные напитки. В итоге рентабельность Starbucks в пять раз превышает средний отраслевой показатель.

The Home Depot проанализировала существующие отрасли, удовлетворяющие потребности клиентов в ремонте и обустройстве дома. В компании поняли, что у людей есть два варианта: нанять подрядчика или купить инструменты и материалы в хозяйственном магазине и сделать все самостоятельно. Понимание того, почему потребители делают тот или иной выбор, стало ключевым фактором успеха The Home Depot. В данном случае важно анализировать ситуацию на уровне отрасли, а не на уровне компании.

Почему люди нанимают подрядчика? Безусловно, причина не в том, что им нравится приглашать в дом незнакомца, который возьмет за свою работу большие деньги. Причина также не в том, что им нравится брать

на работе выходной и ждать, когда появится подрядчик. По существу, у профессиональных подрядчиков есть только одно преимущество: они обладают специальными навыками и технологиями, которых нет у заказчиков.

Топ-менеджеры The Home Depot поставили задачу повысить компетентность и уверенность клиентов, не обладающих достаточной квалификацией в области ремонта жилья. Они наняли продавцов-консультантов с большим профессиональным опытом, которые когда-то работали сборщиками мебели и малярами. Сотрудников обучили помогать клиентам осваивать различные виды работ: красить стены, собирать и устанавливать кухонные шкафы, строить беседки. Кроме того, The Home Depot стала проводить в своих магазинах мастер-классы, где клиентов обучали навыкам монтажа электропроводки, а также столярному и сантехническому делу.

ПРИМЕНЕНИЕ ИДЕИ НА ПРАКТИКЕ

Вырваться за рамки конкуренции и найти инновацию ценности помогут следующие методы.

Анализ стратегических групп. Стратегическая группа — это компании, которые работают в одной отрасли и имеют схожие стратегии. Все они, например, стремятся предложить потребителям низкие цены или более привлекательные продукты. Большинство компаний пытаются усилить свою конкурентную позицию в пределах стратегической группы. Для того чтобы создать новое рыночное пространство, необходимо определить факторы, которые оказывают влияние на выбор потребителей между более дорогими или более дешевыми продуктами других групп.

Пример. Компания Sony создала совершенно новый рынок — рынок портативных стереопроигрывателей. Ее аудиоплеер Walkman объединил в себе достоинства продуктов двух стратегических групп — магнитофонов с превосходной акустикой и привлекательным внешним видом, а также транзисторных радиоприемников с низкими ценами и удобным размером и весом. Плеер Walkman помог компании завоевать долю рынка этих двух стратегических групп и привлечь новые группы клиентов: любители бега,

пассажиры общественного транспорта, совершающие ежедневно поездки на работу и обратно.

Анализ группы потребителей. Вместо того чтобы ориентироваться на одну очевидную группу потребителей, следует охватить других клиентов, принимающих участие в принятии решения о покупке. Группы покупателей, которым не уделяют должного внимания, могут ценить совсем иные характеристики, чем целевые клиенты, — именно здесь есть возможности для создания инновации ценности.

Пример. В то время как другие поставщики онлайн-финансовой информации обслуживали IT-менеджеров брокерских компаний, компания Bloomberg начала производить продукт для трейдеров и аналитиков. В компании была разработана система, которая предлагала этим оставшимся без внимания потребителям инструменты оценки и использования финансовой информации. В состав системы входила клавиатура с финансовыми символами, функция анализа информации, подключаемая нажатием кнопки, а также двойной монитор для одновременного выполнения нескольких задач. Кроме того, система повышала качество жизни трейдеров, помогая им делать покупки, заказывать цветы, приобретать одежду и ювелирные изделия в минуты затишья на фондовом рынке, которые случались во время рабочего дня.

Анализ дополнительных продуктов и услуг. Неиспользованная ценность часто скрывается в предложениях других отраслей, имеющих непосредственное отношение к ценности вашего предложения. Необходимо определить общее решение, которое ищут потребители при выборе продукта — в том числе что они делают до, во время и после использования вашего продукта.

Пример. Компании Borders Books & Music и Barnes & Noble в своих книжных магазинах предлагают потребителям не просто книги, а удовольствие от чтения. Кафе, широкие проходы и удобные кресла пробуждают желание задержаться в магазине. Разбирающиеся в литературе сотрудники помогают клиентам сделать выбор. Магазины закрываются поздно, так что покупатели могут провести вечер за чтением вдали от домашней суеты.

Для того чтобы исследовать все элементы формулы успеха The Home Depot, рассмотрим другой вариант выбора их потенциальных клиентов. Почему люди предпочитают хозяйственные магазины, а не профессио-

нальных подрядчиков? Самый распространенный ответ — хотя бы сэкономить. Большинство покупателей могут обойтись без дополнительных функций, увеличивающих статьи затрат для традиционного хозяйственного магазина. В The Home Depot устранили эти затратные функции, применив формат складов самообслуживания. Это позволяет снизить накладные и эксплуатационные расходы, обеспечить экономию за счет масштаба покупок и свести к минимуму вероятность дефицита товарных запасов.

The Home Depot предлагает экспертные знания и опыт профессиональных подрядчиков по более низкой цене, чем обычные хозяйственные магазины. Обеспечив преимущества обеих альтернативных отраслей (а также упразднив и снизив все остальные факторы), компания The Home Depot превратила огромный скрытый спрос на ремонт и обустройство домов в реальный спрос.

Компания Intuit, которая подарила пользователям и небольшим компаниям новый способ управления личными финансами, также проникла в суть инновации ценности, проанализировав вопрос о том, как клиенты делают выбор среди различных продуктов-субститутов. Каждой семье приходится ежемесячно заниматься такой рутинной работой, как оплата счетов. Следовательно, у программного обеспечения для управления личными финансами теоретически должен быть большой и широкий рынок. Тем не менее до появления Quicken мало кто использовал программы для автоматизации этой утомительной повторяющейся задачи. В момент выпуска программы Quicken в 1984 году существовало еще 42 пакета программ для управления личными финансами, которым предстояло завоевать рынок.

Почему сложилась такая ситуация? Основатель компании Intuit Скотт Кук вспоминал: «Самый серьезный конкурент, с которым мы столкнулись, не был участником нашей отрасли. Это карандаш — простой и удобный способ подсчитать расходы. Однако отрасль не принимала его во внимание».

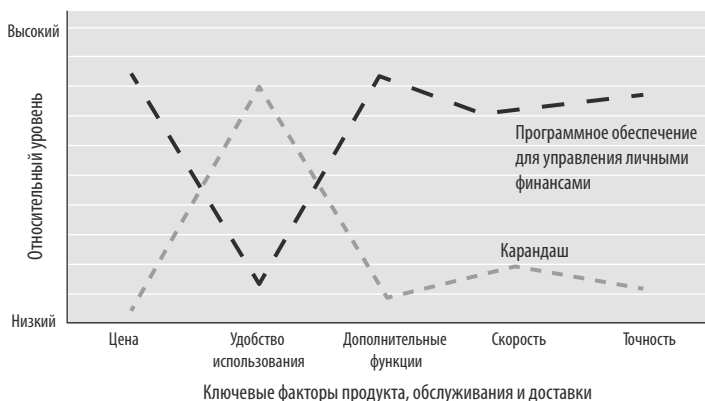
СОЗДАНИЕ НОВОЙ КРИВОЙ ЦЕННОСТИ

Кривая ценности (графическое отображение сравнительной эффективности работы компании с учетом факторов конкуренции) — это мощный инструмент создания нового рыночного пространства. Кривая ценности является графическим отображением уровня эффективности данного предложения по сравнению с альтернативными вариантами по ключевым факторам, определяющим конкуренцию в соответствующей отрасли или категории продуктов.

Для того чтобы определить альтернативы, в компании Intuit изучили свою отрасль, а также проанализировали продукты-субституты, главным из которых оказался обычный карандаш. Кривые ценности этих двух альтернатив отображают существующее конкурентное пространство (рис. 3.1).

Рис. 3.1

Кривые ценности программного обеспечения до появления Quicken и его альтернативы



КРИВЫЕ ЦЕННОСТИ В ОБЛАСТИ ЛИЧНЫХ ФИНАНСОВ ДО ПОЯВЛЕНИЯ ПРОГРАММЫ QUICKEN

Программное обеспечение для управления личными финансами позволяло относительно быстро и точно выполнять задачи. Однако клиенты зачастую отдавали предпочтение карандашу, поскольку у него были такие преимущества, как низкая цена и удобство применения. Кроме того, большинство клиентов никогда не пользовались дополнительными функциями таких программ, но именно они делали программы более дорогими и сложными.

Чтобы создать новую кривую ценности, необходимо найти ответы на четыре вопроса, отображенных на рис. 3.2.

Рис. 3.2

Вопросы, ответы на которые помогут создать новую кривую ценности

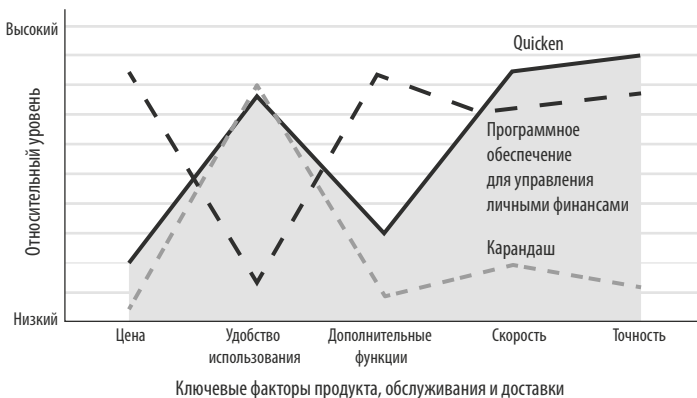


КРИВАЯ ЦЕННОСТИ QUICKEN

Ответ на четыре вопроса позволил компании Intuit создать новую кривую ценности, объединяющую низкую цену и удобство применения карандаша со скоростью и точностью программ для управления личными финансами (рис. 3.3).

Рис. 3.3

Кривые ценности программы Quicken и ее альтернативы



Intuit исследовал вопрос о том, почему потребители выбирают тот или иной продукт из множества вариантов-субститутов, и понял важную вещь: карандаш имеет два однозначных преимущества перед компьютерными решениями — это исключительно низкая стоимость и исключительная простота применения. Пакеты программ для управления личными финансами стоили слишком дорого (около 300 долларов). Кроме того, ими было трудно пользоваться из-за сложного интерфейса, избыточного бухгалтерской терминологией.

Компания Intuit сосредоточилась на том, чтобы обеспечить как бесспорные преимущества компьютера над карандашом (скорость и точность), так и однозначные преимущества карандаша перед компьютером (простота применения и низкая цена). Все остальные факторы были упразднены. Дружественный интерфейс программы напоминал чековую книжку, а удобный функционал позволял выполнять необходимые задачи гораздо быстрее и точнее, чем карандаш. Компания Intuit упразднила все бухгалтерские термины и сложные функции. Вместо этого в программе Quicken было предусмотрено несколько базовых функций, которыми пользуется большинство клиентов. Упрощение программы дало возможность сократить затраты. Розничная цена Quicken составила 90 долларов, что по сравнению с другими программами означало снижение цены на 70%. Ни карандаш, ни продукты конкурентов не могли соперничать с кривой ценности Quicken. Таким образом, программа компании Intuit обеспечила создание беспрецедентной ценности и реконструкцию границ отрасли, расширив рынок примерно в сто раз.

Из того, как в компании Intuit анализировали альтернативные продукты, можно извлечь еще один урок. В поисках продуктов, способных выполнять те же функции, что и программа Intuit, компания могла бы обратить внимание на организации, предоставляющие бухгалтерские услуги частным лицам. Однако при наличии нескольких вариантов целесообразно изучить и другие продукты с самым большим объемом использования и с самой высокой стоимостью. Такой подход к анализу

ситуации позволил сделать вывод о том, что для управления личными финансами большинство американцев пользуются карандашами, а не услугами бухгалтеров.

Компании, добившиеся успеха в последние десятилетия, изучили альтернативные отрасли и выпустили продукты, создав новое рыночное пространство. В качестве примера можно привести Federal Express и United Parcel Service, которые осуществляют быструю доставку заказов, или авиаперевозчика Southwest Airlines, сочетающего скорость полета с удобством большого выбора рейсов по цене поездок на автомобиле. Обратите внимание: компания Southwest Airlines выбрала в качестве заместителя самолетам автомобили, а не междугородные автобусы, поскольку на них американцы путешествуют редко.

Анализ стратегических групп в пределах отрасли

Новое рыночное пространство можно обнаружить не только во время изучения альтернативных отраслей, но и путем анализа стратегических групп. Стратегическая группа — это группа компаний отрасли, которые придерживаются схожей стратегии. В большинстве отраслей небольшое количество стратегических групп охватывает все фундаментальные различия между участниками отрасли.

Как правило, стратегические группы можно выстроить в иерархическом порядке на основании двух показателей — цены и эффективности. Каждое резкое повышение цены обычно сопровождается соответствующим повышением определенного аспекта эффективности. Большинство компаний концентрируются на укреплении своей конкурентной позиции в пределах стратегической группы. Чтобы создать новое рыночное пространство за пределами существующих стратегических групп, нужно понять, почему потребители отдадут предпочтение более дорогим или более дешевым продуктам других стратегических групп.

Рассмотрим в качестве примера компанию Polo Ralph Lauren, которая создала совершенно новый и парадоксальный рынок одежды: высокую

моду без моды. Компания Polo Ralph Lauren с мировым объемом розничных продаж более пяти миллиардов долларов — это первый дом моды, которому удалось стать всемирно известным брендом.

Когда компания Polo Ralph Lauren вышла на рынок в 1960-х годах, ее нещадно критиковали эксперты из разных областей. Автора коллекций одежды забросали вопросами. Где здесь мода? Как компания может назначать такие высокие цены при отсутствии творческого подхода к дизайну? Однако те же критики охотно покупали одежду, так же как и состоятельные люди во всем мире. Отсутствие модных тенденций в коллекциях Polo Ralph Lauren стало огромным плюсом. Компания использовала бесспорные преимущества двух стратегических групп, доминировавших на рынке элитной одежды, — дизайнерской высокой моды и классических линий одежды с большим объемом продаж и более низкой ценой, как, например, у Burberry, Brooks Brothers, Aquascutum.

Как люди делают выбор между высокой модой и классикой? Покупатели отдают предпочтение высокой моде не для того, чтобы купить одежду, которая скоро устареет. Им точно не нравится платить 500 долларов за рубашку. Люди покупают дорогую модную одежду из-за эмоциональной ценности вещей с именем эксклюзивного дизайнера на этикетках. Потребители ценят ощущение роскоши, которое дарит одежда высокого качества, сделанная из изысканных материалов.

Как ни парадоксально, оригинальный дизайн, над которым так упорно работают модельеры, — это главный недостаток высокой моды для большинства клиентов премиум-сегмента. Они не обладают достаточной утонченностью или модельной внешностью, чтобы носить столь экстравагантную одежду. С другой стороны, клиенты, отдающие предпочтение классическому стилю, стремятся покупать долговечные вещи хорошего качества, которое оправдывает высокую цену.

Компания Polo Ralph Lauren создала свой бренд в пространстве между двумя стратегическими группами, объединив их преимущества.

Имя дизайнера, элегантное оформление магазинов и изысканные материалы — это атрибуты мира высокой моды, которые так ценят клиенты. Обновленный классический имидж и доступные цены — это преимущества, которые предлагают классические линии одежды. Объединив самые привлекательные факторы обеих стратегических групп, а также упразднив и снизив значение прочих, компания Polo Ralph Lauren не только завоевала долю в обоих сегментах, но и привлекла на рынок новых клиентов.

На рынке автомобилей класса люкс компания Toyota создала новое рыночное пространство для своей модели Lexus, предложив потребителям качество, достойное таких элитных производителей, как Mercedes, BMW и Jaguar, по цене, сравнимой с ценами более доступных Cadillac и Lincoln.

Объединив акустику и привлекательный внешний вид магнитофонов с низкой ценой, небольшими размером и весом транзисторных радиоприемников, в конце 1970-х годов компания Sony создала рынок портативных стереопроигрывателей. Плеер Walkman завоевал рыночную долю этих двух стратегических групп. Качественный скачок ценности, который обеспечила Sony, привлек на рынок множество новых клиентов.

Американская компания Champion Enterprises изучила две стратегические группы из строительной отрасли: производителей модульных домов и обычных застройщиков. Модульные дома стоили недорого, и их можно было быстро построить, однако они имели однотипные проекты, а готовый дом производил впечатление постройки низкого качества. Обычные строительные компании строили разнообразные дома высокого качества, однако такие сооружения стоили дорого и их строительство занимало много времени.

Компания Champion создала новое рыночное пространство, обеспечив преимущества обеих стратегических групп. Модульные дома этой компании возводились в кратчайшие сроки. Компания получала огромную экономию на масштабе и более низкие издержки. Ее клиенты могли

включить в проект будущей постройки такие элементы элитных домов, как камин, мансардные окна и даже сводчатые потолки. По существу, компания Champion изменила значение термина «модульное жилищное строительство». В итоге гораздо больше клиентов с низким и средним уровнем дохода начали интересоваться покупкой модульных домов, вместо того чтобы снимать или приобретать квартиры. Компании удалось привлечь даже некоторое количество состоятельных людей.

Анализ группы потребителей

В большинстве отраслей компании-конкуренты имеют схожие характеристики целевых клиентов. Однако на практике существует целая группа людей, прямо или косвенно участвующих в принятии решения о покупке. *Покупатели*, оплачивающие продукт, могут не быть его *потребителями*, а в некоторых случаях существует важная категория лиц, *оказывающих влияние* на принятие решения о покупке. Например, корпоративного агента по снабжению больше беспокоит вопрос цены, чем корпоративного пользователя, которого интересует лишь удобство использования продукта. Точно так же розничный торговец может ценить своевременное пополнение производителем запасов товара и предоставляемые ему схемы кредитования. А покупатель потребительских товаров это не ценит, хотя на него оказывает влияние вся цепочка.

Компании, работающие в той или иной отрасли, во многих случаях ориентируются на отдельные сегменты потребительского рынка — например, на крупных или мелких клиентов. Однако отрасль, как правило, нацелена на одну группу потребителей. Например, фармацевтика ориентируется исключительно на «оказывающих влияние», то есть на врачей. Отрасль, производящая офисное оборудование, в основном нацелена на корпоративные отделы снабжения. Швейная промышленность продает свои товары индивидуальным клиентам. Порой такая нацеленность

имеет серьезное экономическое обоснование, но чаще она обусловлена отраслевыми практиками, которые никто никогда не оспаривал.

Поставив под сомнение общепринятую в отрасли точку зрения о том, на какую группу потребителей следует ориентироваться, вы можете обнаружить новое рыночное пространство. Анализируя группы потребителей, компании находят новые способы изменения кривых ценности и сосредотачиваются на ранее не охваченных сегментах клиентов.

Рассмотрим в качестве примера компанию Bloomberg. За десять лет она стала одним из крупнейших и прибыльных поставщиков бизнес-информации в мире. В начале 1980-х годов в отрасли онлайн-финансовой информации доминировали агентства Reuters и Telerate, которые в реальном времени сообщали брокерам и инвестиционным компаниям новости и цены. Отрасль была нацелена на закупщиков — IT-менеджеров, ценящих стандартизированные системы, потому что те упрощали им жизнь.

В компании Bloomberg не видели в этом смысла. Миллионы долларов для своих работодателей каждый день зарабатывали и теряли биржевые трейдеры и аналитики, а не IT-менеджеры. Возможность получения прибыли зависела от точности информации. В период активности рынков трейдеры и аналитики должны принимать решения быстро. На счету каждая секунда.

Bloomberg предложила трейдерам повышенную ценность — разработала систему, в состав которой входили удобный терминал и клавиатура со знакомыми финансовыми символами, а также двойной монитор. На экране трейдеры видели всю необходимую информацию одновременно, и им не приходилось открывать и закрывать многочисленные окна. Поскольку трейдеры сначала анализируют информацию, а затем предпринимают действия, Bloomberg включила в систему встроенную функцию анализа информации, подключаемую нажатием кнопки. Если прежде приходилось загружать данные, а затем записывать их на бумаге и подсчитывать на калькуляторе, то теперь пользователи могли проиграть сценарии возможного развития событий, рассчитать доходность

альтернативных вариантов инвестиций, а также выполнить лонгитюдный анализ данных* за истекший период.

Сосредоточившись на нуждах пользователей, в Bloomberg обратили внимание на парадокс, связанный с частной жизнью трейдеров и аналитиков. Эти люди много трудились, зарабатывали огромные деньги, но им некогда было все это тратить. Зная, что в течение дня на фондовом рынке случаются периоды затишья, когда проводится мало торговых операций, Bloomberg включила в систему информацию о товарах и возможность совершать покупки. Трейдеры могли заказывать цветы, одежду и ювелирные изделия, заниматься организацией поездок, читать описания вин или просматривать списки выставленной на продажу недвижимости.

Сместив фокус с закупщиков на пользователей, Bloomberg создала кривую ценности (рис. 3.4), которая радикально отличалась от всего, что предлагалось в отрасли. Трейдеры и аналитики стали пользоваться своим влиянием в компаниях, чтобы заставить IT-менеджеров купить терминалы Bloomberg. «Мы занимаемся бизнесом, который не обязательно должен ставить людей перед выбором, — говорил основатель компании Майкл Блумберг. — Наши клиенты могут позволить себе иметь два продукта. Многие из них пользуются услугами других поставщиков финансовых новостей и приобретают нашу систему, поскольку мы предлагаем редчайшую ценность».

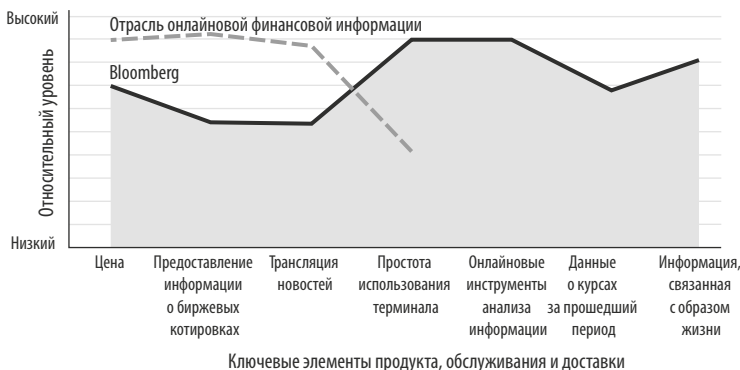
КРИВАЯ ЦЕННОСТИ КОМПАНИИ BLOOMBERG

Для того чтобы создать кривую ценности, в Bloomberg проанализировали группу потребителей, от IT-менеджеров, которые занимались закупкой финансовых информационных систем, до трейдеров, которые пользовались этими системами. Инновация ценности в этой компании была обеспечена путем сочетания новых функций (онлайн-инструменты анализа информации), представляющих ценность скорее для трейдеров, а не для IT-менеджеров, и значительного повышения простоты применения системы.

* От англ. longitudinal analysis — анализ того или иного явления (данных) в разные моменты времени. *Прим. науч. ред.*

Рис. 3.4

Кривая ценности Bloomberg в момент создания компании



Сконцентрировав внимание не на закупщиках, а на «оказывающих влияние», компания Philips Lighting Company (североамериканское подразделение голландской Philips Electronics) изменила ситуацию в отрасли освещения промышленных и коммерческих объектов. В прошлом отрасль ориентировалась на менеджеров по корпоративным закупкам, которые принимали решение на основе информации о стоимости лампочек и сроке их службы. Участники отрасли конкурировали по этим двум параметрам.

Нацелившись на «оказывающих влияние», в том числе на финансовых директоров и специалистов по связям с общественностью, Philips поняла, что цена и срок службы источников света — это не все, что важно знать потребителям. Во флуоресцентных лампах содержится ртуть, и в конце срока эксплуатации компании несут большие расходы в связи с их утилизацией. Менеджеры по снабжению никогда не сталкивались с этими затратами, в отличие от финансовых директоров.

У Philips возникла идея создать экологичную флуоресцентную лампу. В 1995 году компания начала выпускать Alto — лампочку, которая не оказывает негативного воздействия на окружающую среду. Компания обосновала целесообразность закупки этого продукта перед финансовыми директорами и специалистами по связям с общественностью.

Они обладали достаточной властью, чтобы повлиять на принятие решения о закупке. Благодаря приобретению таких ламп сократился общий объем затрат для клиентов и улучшилась репутация их компаний — в СМИ было немало положительных откликов о содействии решению экологических проблем. Новый рынок, созданный благодаря Alto, обеспечивает высокую рентабельность и быстро растет — лампы все чаще используют в помещениях магазинов, школ и офисных зданий в Соединенных Штатах.

В распоряжении многих компаний есть аналогичные возможности для создания нового рыночного пространства. Поставив под сомнение традиционное отраслевое определение целевых клиентов, организации часто обнаруживают новые способы создания ценности.

Анализ дополнительных продуктов

Существует немного продуктов, которые используются сами по себе, чаще всего их ценность зависит от других продуктов. Однако в большинстве отраслей конкуренты действуют в рамках предложений своей же отрасли. Рассмотрим в качестве примера кинотеатры. Возможность пригласить няню и припарковать автомобиль в удобном месте влияет на ценность похода в кино. Но эти дополнительные услуги лежат за пределами отрасли кинопроката. Вряд ли собственники кинотеатров задумываются о том, насколько трудно найти няню и какова стоимость таких услуг. Однако им следует учитывать этот фактор, поскольку от него зависит спрос на их бизнес.

В дополнительных продуктах часто скрывается неиспользованная ценность. Важно определить, что представляет собой решение, которое стремится найти потребитель, выбирая продукт. Простой способ сделать это — поразмышлять о том, что покупатели делают до, во время и после использования продукта. Услуги няни и парковка необходимы людям для того, чтобы они смогли пойти в кино. Системное и прикладное

программное обеспечение используется одновременно с компьютерными комплектующими. В отрасли авиаперелетов поездки наземным транспортом необходимы перед полетом и после, чтобы клиент мог добраться до пункта назначения.

Рассмотрим деятельность компаний Borders Books & Music и Barnes & Noble в Соединенных Штатах Америки. В конце 1970-х годов отрасль розничной книготорговли находилась в упадке. Американцы стали меньше читать и реже покупать книги. Крупные сети книжных магазинов вели ожесточенную конкурентную борьбу, а небольшие книжные лавки находились под угрозой исчезновения.

Borders и Barnes & Noble создали магазины нового формата — и вернули к жизни всю отрасль. После выхода любой компании на рынок общий уровень потребления книг часто повышается более чем на 50%.

Ранее деятельность книжных магазинов была связана исключительно с продажей литературы. Люди приходили в магазин, покупали книги и уходили. Borders и Barnes & Noble проанализировали опыт приобретения книг в более широком контексте — и заинтересовались таким аспектом этого процесса, как радость непрерывного познания и открытия. Да, этот процесс подразумевает физическую покупку книг, однако в него входят связанные с этим действия: исследования, поиск, оценка потенциальных покупок и непосредственно выбор книги.

Сети книжных магазинов ранее делали процесс приобретения книги крайне неэффективным и создавали клиентам огромные неудобства. Сотрудники таких магазинов выполняли функции кассиров и товароведов. Лишь немногие были способны помочь покупателям найти подходящую книгу, особенно в отделе художественной литературы. В небольших магазинах с ограниченным выбором найти интересную книгу было практически невозможно. Люди, которые не читали книжные обзоры и не пользовались рекомендациями друзей, вряд ли могли стать постоянными клиентами таких магазинов. В них не разрешали просматривать книги, и клиенты были вынуждены идти

на риск, ведь оценить, понравится ли книга, можно было только после покупки. Что касается чтения, то предполагалось, что этот процесс должен происходить дома. Однако жизнь людей становилась все более светливой, а дом перестал быть островком покоя, где можно насладиться чтением.

В Borders и Barnes & Noble увидели ценность в этих дополнительных видах деятельности. Компании наняли продавцов, которые разбираются в литературе, чтобы они могли помочь клиентам делать выбор. У многих сотрудников этих магазинов высшее образование и даже ученые степени; кроме того, они страстные любители книг. Им выдают ежемесячное пособие на покупку книг и даже рекомендуют читать, когда в работе наступает затишье.

В крупных магазинах Borders и Barnes & Noble продается более ста пятидесяти тысяч книг, тогда как в обычных книжных лавках — около двадцати тысяч. В новых магазинах есть кресла, столики и диваны, чтобы люди могли не просто пролистать одну-две книги, а прочесть их. Кафе, классическая музыка и широкие проходы вызывают желание провести больше времени в уютной обстановке. Магазины открыты до 23 часов, в них можно отдохнуть, а не просто забежать за книгой.

Крупные книжные магазины предложили клиентам новый набор услуг. Они сделали своим продуктом не просто книги, а удовольствие от чтения и интеллектуальные изыскания. Менее чем за шесть лет Borders и Barnes & Noble превратились в две крупнейшие сети книжных магазинов в США, включающие в общей сложности более 650 книжных магазинов.

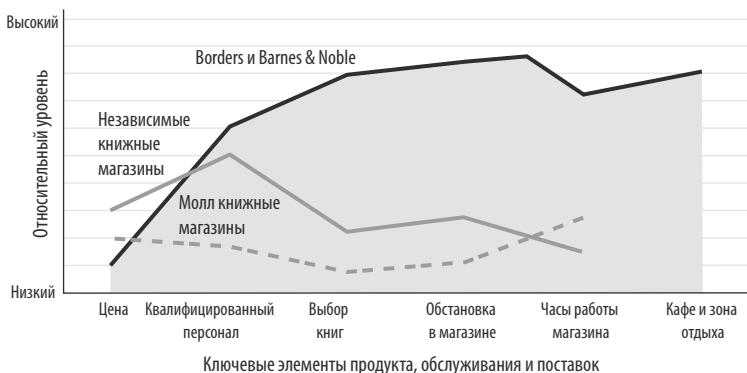
ИННОВАЦИЯ ЦЕННОСТИ В РОЗНИЧНОЙ ТОРГОВЛЕ КНИГАМИ

Компании Borders и Barnes & Noble проанализировали дополнительные продукты и создали новую кривую ценности в сфере розничной торговли книгами (рис. 3.5). В их магазинах процесс выбора книг превратился в удовольствие. Уровень знаний персонала повысился, а время работы магазинов значительно увеличилось по сравнению с отраслевыми стандартами.

Одновременно цена на товары была снижена, и все эти факторы помогли сформировать совершенно новую среду для любителей чтения.

Рис. 3.5

Кривая ценности книжных магазинов Borders и Barnes & Noble



Подобный путь к созданию нового рыночного пространства прошли многие компании. В магазинах Virgin Entertainment продаются CD с фильмами и компьютерными играми, а также аппаратура, позволяющая удовлетворить все потребности клиентов в развлечениях. Компания Dyson разрабатывает свои пылесосы таким образом, чтобы избавить покупателей от затрат и неудобств, связанных с покупкой и заменой мешков. В центрах лечения онкологических больных Salick компании Zeneca предлагаются все лечебные процедуры, и пациентам не нужно ездить из одного специализированного центра в другой, договариваясь о каждой процедуре отдельно.

Анализ функциональной и эмоциональной привлекательности продукта для потребителей

Конкурирующие внутри отрасли компании, как правило, становятся все более похожими друг на друга не только тем, какой ассортимент

продуктов они предлагают, но и какой из двух возможных вариантов привлекательности продукта для потребителя они выбирают. В некоторых отраслях конкуренция идет по цене и функциям исходя из полезности продукта. Это функциональная привлекательность, которая носит рациональный характер. В других отраслях конкуренция опирается на чувства и эмоции покупателей, поэтому здесь задействована эмоциональная привлекательность.

Однако привлекательность большинства продуктов редко бывает исключительно функциональной или эмоциональной. Она является следствием того, как компании конкурировали между собой в прошлом, что на подсознательном уровне сформировало ожидания потребителей. Влияние поведения компаний на ожидания клиентов идет по нарастающей. Со временем усиливается ориентация отраслей на функциональную либо эмоциональную привлекательность товаров и услуг. Неудивительно, что маркетинговые исследования редко выявляют новые идеи о том, что привлекает потребителей. Отрасли приучили клиентов к тому, чего им следует ожидать, поэтому во время опросов люди высказываются так: «Больше продукта, но за меньшие деньги».

Многие компании находят новое рыночное пространство, когда ставят под сомнение функционально-эмоциональную ориентацию отрасли. Мы обнаружили здесь две закономерности.

Эмоционально ориентированные отрасли предлагают к своим продуктам много дополнительных опций и повышают цену, однако функциональность товара не улучшается. Если отказаться от этих опций, можно создать более простой, недорогой продукт, который потребители воспримут с восторгом. Напротив, многие отрасли, ориентированные на функциональную привлекательность, могут вдохнуть в свои продукты новую жизнь, добавить им эмоциональной привлекательности и стимулировать новый спрос.

Взять, к примеру, компанию Starbucks. Ей удалось превратить функциональный продукт в эмоциональный. В конце 1980-х годов на кофейном

рынке США доминировали General Foods, Nestle и Procter & Gamble. Чашка кофе была для потребителей частью обычного скучного дня. Считалось, что торговля кофе — это отрасль, участники которой то и дело снижают цены и постоянно ведут борьбу за рыночную долю. Потребители привыкли смотреть на цены, бренды и искать скидки. Выстраивание продуктовой линейки обходилось компаниям очень дорого, в итоге они получали небольшую рентабельность и низкие темпы роста.

Компания Starbucks не рассматривала кофе как функциональный продукт. Она поставила цель научить американцев пить кофе вне дома, создав для этого свои «кофейные оазисы». Три крупнейших участника рынка воспринимали кофе как обычный товар и продавали его в жестяных банках. Starbucks предложила клиентам нечто новое: кофейни, ставшие местом встреч, принадлежность к определенному статусу, приятный отдых, возможность пообщаться и необычные кофейные напитки. Starbucks превратила потребление кофе в получение положительных эмоций, а обычных людей — в ценителей качественного напитка. И даже высокая цена — три доллара за чашку кофе — показалась клиентам вполне разумной. Starbucks не тратилась на рекламу, однако быстро стала национальным брендом. В итоге рентабельность компании в пять раз превышает средний отраслевой показатель.

Швейцарская компания Swatch изменила отношение потребителей к недорогим часам точно так же, как Starbucks к кофе. Лидеры рынка Citizen и Seiko конкурировали на основе повышения функциональности часов, применяли кварцевые технологии для повышения точности, разрабатывали цифровые дисплеи, с которых легче считывать информацию. Swatch же сумела превратить недорогие часы в модный аксессуар.

Швейцарская группа компаний SMH открыла в Италии дизайн-студию, где разработали привлекательный внешний вид часов, объединив технологию с фантазией. «Вы носите часы на запястье, прямо на коже, — объяснял председатель совета директоров компании Николас Хайек. — Они могут стать важной частью вашего имиджа. Я был уверен в том, что,

если мы сможем привнести в этот продукт настоящие эмоции и сильный посыл, это позволит нам успешно занять доминирующее положение в отрасли и создать мощный рынок». До появления Swatch потребители обычно покупали только одни часы. Компания Swatch сделала повторные покупки обычной практикой. В Италии у каждого человека в среднем шесть часов, соответствующих разному настроению и стилю одежды.

Компания The Body Shop создала новое рыночное пространство, сместив фокус в противоположном направлении — с эмоциональной привлекательности на функциональную. Существует не так много отраслей с такой эмоциональной ориентацией, как производство косметики. Помимо самих продуктов, эта отрасль продает также гламур и красоту, надежды и мечты. На упаковку и рекламу приходится в среднем 85% издержек косметических компаний.

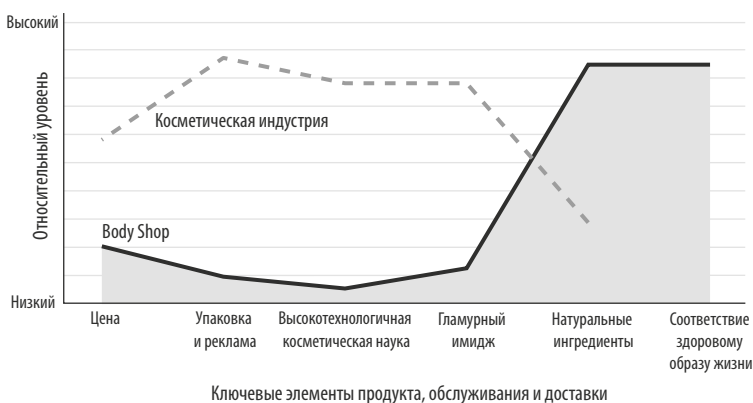
Отказавшись от продвижения эмоциональной привлекательности продуктов, компания The Body Shop добилась значительного снижения издержек. Поскольку клиенты не получают никакой практической ценности от денег, которые компания тратит на упаковку, в The Body Shop используют простые многоцветные пластиковые бутылочки. Компания почти не инвестирует в рекламу, потому что клиенты не получают от нее функциональной ценности. Словом, The Body Shop вообще не похожа на традиционную косметическую компанию. Сделав акцент на натуральных ингредиентах и здоровом образе жизни, она покорила клиентов здравым смыслом и создала новое рыночное пространство в отрасли, где конкуренция традиционно осуществлялась по надежной, проверенной годами формуле (рис. 3.6).

THE BODY SHOP — НЕОБЫЧНАЯ КОСМЕТИЧЕСКАЯ КОМПАНИЯ

Переосмысление традиционных основ привлекательности отрасли позволило The Body Shop создать в значительной степени отличающуюся от стандарта кривую ценности. Пытаясь обеспечить скорее функциональную,

а не эмоциональную привлекательность своих продуктов, компания снизила значимость факторов цены, гламура, отказалась от затрат на упаковку, уделяя при этом особое внимание натуральным ингредиентам и поддержке здорового образа жизни.

Рис. 3.6
Кривая ценности компании The Body Shop



В отраслях сферы услуг многие компании создают новое рыночное пространство, придерживаясь подобного подхода. Страхование, банковские услуги, инвестиции — здесь многое зависит от взаимоотношений сотрудника и клиента. Однако пришло время перемен.

В британской компании Direct Line отказались от предоставления традиционных страховых услуг. Менеджеры предположили, что если компания будет быстрее выплачивать страховку и сократит объем бумажной волокиты, то клиентам будет не столь необходима эмоциональная поддержка, традиционно оказываемая страховыми брокерами. Компания упразднила должности брокеров и отказалась от открытия региональных отделений. С помощью информационных технологий Direct Line усовершенствовала процесс обработки страховых требований, а также снизила размер страховых взносов для клиентов. В США компания The Vanguard Group, управляющая индексными фондами, и Charles Schwab, предоставляющая

брокерские услуги, аналогично действуют в инвестиционной отрасли. Они создают новый рынок, превращая эмоционально ориентированный бизнес в высокоэффективный и функциональный.

Анализ ситуации с точки зрения времени

Любая отрасль подвержена влиянию внешних тенденций, которые со временем начинают оказывать воздействие на бизнес. Взять хотя бы стремительное развитие интернета или глобальное движение в защиту окружающей среды. Анализ этих тенденций позволяет найти инновационную ценность и создать новое рыночное пространство.

Большинство компаний постепенно и достаточно пассивно адаптируются к переменам: будь то появление новых технологий или серьезные нормативно-правовые преобразования. Менеджеры сосредоточиваются на прогнозировании самой тенденции: пытаются выяснить, в каком направлении будут развиваться технологии, как будет осуществляться их внедрение и можно ли их масштабировать. Собственные действия они ставят в зависимость от тенденций, которые отслеживают.

Однако ключевые идеи, позволяющие открыть новое рыночное пространство, редко появляются в результате прогнозирования тенденций. Напротив, они проистекают из понимания того, как эта тенденция изменит ценность для клиентов. Анализ ситуации во времени (от ценности, которую обеспечивает рынок в настоящее время, до ценности, которую он может обеспечить в будущем) позволяет менеджерам активно формировать будущее и претендовать на новое рыночное пространство. Анализ ситуации во времени — это, пожалуй, более сложная задача, чем все то, о чем шла речь в этой статье. Однако задачу можно решить, если применить единый дисциплинированный подход. Суть не в прогнозировании будущего, поскольку это невозможно, а в изучении тенденций, которые можно наблюдать уже сегодня (рис. 3.7).

Рис. 3.7

Смещение фокуса стратегии с прямой конкуренции на создание нового рыночного пространства

Традиционные границы конкуренции	Прямая конкуренция	Создание нового рыночного пространства
Отрасль	Сосредоточение внимания на деятельности конкурентов в пределах отрасли	Анализ альтернативных отраслей
Стратегическая группа	Сосредоточение внимания на конкурентной позиции в пределах стратегической группы	Анализ стратегических групп в пределах отрасли
Группа потребителей	Сосредоточение внимания на улучшении обслуживания группы потребителей	Переопределение группы потребителей отрасли
Ассортимент продуктов	Сосредоточение внимания на максимальном увеличении ценности продукта в пределах отрасли	Анализ дополнительных продуктов, находящихся за пределами отрасли
Функционально-эмоциональная ориентация отрасли	Сосредоточение внимания на изменении соотношения «цена — эффективность» в соответствии с функционально-эмоциональной ориентацией отрасли	Переосмысление функционально-эмоциональной ориентации отрасли
Время	Сосредоточение внимания на адаптации к внешним тенденциям по мере их возникновения	Участие в формировании внешних тенденций с течением времени

При оценке тенденций во времени критически важными представляются три принципа. Для того чтобы сформировать основу новой кривой ценности, эти тенденции должны иметь решающее значение для бизнеса, быть необратимыми и иметь четкое направление развития. Многие тенденции можно наблюдать в любой момент — например, скачкообразное развитие технологий, появление нового стиля жизни, изменения законодательной базы или социальной среды. Однако решающее влияние на бизнес оказывают обычно одна-две из них. Кроме того, отслеживание той или иной тенденции совсем не значит, что получится предвидеть дальнейший ход развития событий.

В 1998 году в Азии разразился кризис, который неизбежно должен был повлиять на отрасль финансовых услуг. Однако невозможно было предсказать, как будет развиваться экономика, а значит, было бы рискованно формировать новую кривую ценности на основе этой тенденции.

Напротив, ввод в обращение евро, когда происходила замена валют стран Европы, носил устойчивый характер. Это решающая и необратимая тенденция, которая развивалась в определенном направлении. На ее основе возникло новое рыночное пространство в сфере финансовых услуг.

Обнаружив тенденцию такого рода, менеджеры могут проанализировать ситуацию во времени и представить, как выглядел бы рынок, если бы тенденция была доведена до логического завершения. Исходя из этого они могут определить, что необходимо изменить сейчас, чтобы создать непревзойденную ценность для потребителей.

Компания Cisco Systems создала новое рыночное пространство, проанализировав перспективы сложившихся тенденций. Она начала с необратимого тренда 1980–1990-х годов — роста спроса на высокоскоростной обмен данными. Cisco увидела, что развитие информационных технологий сдерживают медленная передача данных и несовместимые компьютерные сети. Спрос стремительно повышался, поскольку, помимо прочих факторов, количество пользователей сети интернет каждые 100 дней удваивалось. В Cisco поняли, что проблема будет усугубляться. Маршрутизаторы, коммутаторы и другие сетевые устройства, разработанные компанией, были призваны создать беспрецедентную ценность для клиентов, обеспечив быстрый обмен данными и целостную сетевую среду. Cisco нашла решение, относящееся как к области инновации ценности, так и к прорыву в технологиях.

Возрождение крупных компаний

Создание нового рыночного пространства имеет крайне важное значение не только для стартапов, но и для процветания и выживания крупнейших мировых компаний. Рассмотрим в качестве примера опыт Toyota. В 1989 году компания вывела на рынок автомобиль Lexus. Спустя три года этот продукт принес почти треть операционной прибыли компании, хотя количество автомобилей составляло всего 2% общего объема

выпущенных в Toyota. Более того, выпуск Lexus существенно улучшил имидж бренда Toyota. То же можно сказать о Sony. Плеер Walkman в значительной степени способствовал прибыльному росту компании и повышению ее репутации. С момента вывода на рынок в 1979 году он занимал доминирующее положение на рынке портативных стереопроекторов, оказывая положительное воздействие на другие направления бизнеса Sony во всем мире.

Аналогичная ситуация сложилась в SMH. В состав группы входит несколько производителей, в том числе Blancpain (цена самой дорогой модели часов — свыше 200 тысяч долларов), Omega (часы для космонавтов), Hamilton и Tissot (классические часы средней ценовой категории), а также Longines и Rado (стильные, элегантные часы). Однако именно выпуск Swatch привел к возрождению всей швейцарской часовой отрасли и сделал группу компаний SMH кумиром инвесторов и клиентов во всем мире.

Неудивительно, что лидеры корпораций считают создание рынка своей главной стратегической задачей. Они понимают, что в перегруженной экономике, страдающей от нехватки спроса, устойчивый прибыльный рост невозможен без создания и реконструкции рынков.

Впервые опубликовано в январе 1999 года.



[Почитать описание, рецензии
и купить на сайте](#)

Лучшие цитаты из книг, бесплатные главы и новинки:

