

Определение непотребителей

Мысль о том, что люди, которые на данный момент не являются потребителями, могут пополнить ряды целевой аудитории нового растущего бизнеса, на первый взгляд не кажется логичной. Однако подрывные инновации характеризуются именно способностью значительным образом расширять рынки, ломая преграды, которые мешают определенной группе людей потреблять.

И действительно, для инноваторов «изнутри» поиск контакта с непотребителем — один из лучших способов позиционирования подрывных технологий как возможностей, а не угроз. Вместо того, чтобы расписывать разрушительные последствия подрывных инноваций для прибыльных направлений бизнеса, вы можете перевести обсуждение в плоскость надежд и ожиданий по поводу того, как они помогут создавать новые прибыльные рынки. Многие менеджеры подсознательно связывают концепцию подрывных инноваций с опасным «творческим разрушением», которое описал Йозеф Шумпетер. Но борьба с непотреблением способна привести к существенному творческому созиданию. Сила этого подхода обусловлена тем, что новичкам дается возможность найти свое место на рынке и минимизировать при этом вероятность разрушительного отпора от конкурентов. В конце концов, когда новая компания обращается к потребителям, с которыми лидеры рынка не работают, — те будто ничего и не замечают.

Исследования рынка не отражают количество непотребителей в определенной нише. Для этого нужно приложить серьезные умственные усилия и взглянуть на проблему творчески. В этой главе мы определим для себя, кто такие непотребители; опишем, как выявить преграды, мешающие им покупать; и сформулируем методы, которые помогут компаниям найти способ выйти на непотребителей.

Кто такой непотребитель

Словарь в книге «Что дальше?» определяет непотребление так: «Отсутствие потребления. Обычно термин применяют в отношении людей (непотребителей) либо контекстов, в которых определенные барьеры мешают потреблению (непотребительские контексты)». Иными словами, непотребители сталкиваются с барьерами, которые лишают их возможности решить важную для них проблему. Они могут смириться с этим или попробовать решить проблему с использованием существующих продуктов и сервисов. Такой вынужденный выбор часто приводит к разочарованию, потому что решение, которое удастся найти непотребителю, неадекватно задаче.

Если думать о непотребителях, почти всегда общий потенциальный рынок начинает казаться значительно больше, а доля компании — значительно меньше.

Например, давайте разберем, как представления о непотреблении помогли Риду Аше, исполнительному вице-президенту и главному операционному директору Media General (диверсифицированной медиакомпании), заново оценить рынок в Ричмонде, штат Вирджиния. На этом рынке работали около 16 000 ориентированных на потребителя компаний, которые могла бы заинтересовать реклама в одном из продуктов Media General. Но в 2006-м Media General обслуживала только 3500 из них. Остальные 12 500 компаний могли размещать рекламу только в каталогах Yellow Pages. И это не давало им возможности решить многие задачи, возникавшие при ведении дел.

Почему эти компании не использовали продукты Media General? Многие из них — особенно небольшие предприятия — считали, что их аудиториям недоступны продукты Media General, слишком дорогие, замысловатые или сложные в использовании. Если бы Media General удалось охватить этих непотребителей, перед компанией открылись бы захватывающие перспективы роста.

Определение непотребителей может помочь компаниям, которые, казалось бы, исчерпали возможности своего рынка, найти новые возможности развития. Так, когда один из авторов этой книги в 2005 г. описал концепцию непотребления на семинаре в одной из ведущих кабельных телекомпаний, слушатель поднял руку и сказал: «Более 90% домов в США оснащены кабельным телевидением. Не понимаю, как эта концепция может применяться к нам». На что выступающий ответил: «Как часто люди смотрят ваши программы, когда они не сидят дома перед телевизором?» В ответ — тишина. Слушатель, задавший вопрос, слишком жестко и узко ограничил сферу потребления своего продукта.

За последние несколько лет появился целый ряд решений, позволяющих перенести видео в новый, непотребительский пока контекст — на персональные компьютеры и мобильные телефоны. Это могло бы позволить компаниям добиться роста на рынке, который не выглядит оживленным.

Прежде чем мы начнем изучать способы поиска препятствующих потреблению барьеров, давайте разберем две типичные ошибки, которые допускают компании, пытаясь определить области непотребления.

Первая ошибка — предполагать, что человек, который не потребляет, хочет потреблять. Иногда потенциальные клиенты просто не заинтересованы в вашем продукте. Некоторые клиенты отказываются от потребления, потому что решение какой-либо задачи для них не слишком важно. Если компания не научится отличать непотребление из-за отсутствия интереса от непотребления из-за ограничивающих барьеров, она рискует погнаться за ложной целью.

Рассмотрим, например, опыт компаний, пытавшихся в середине 1990-х продавать дешевые компьютеры людям, у которых ПК еще не было. Производители бюджетных компьютеров решили, что этих людей не устраивала цена на уже существующие предложения. Однако у многих непотребителей просто не было задач, для решения которых требуется компьютер, — они бы не стали им пользоваться вне зависимости от того, насколько производители готовы были снизить стоимость (один из авторов этой книги, например, вспомнил, как подарил компьютер дедушке с бабушкой, а они использовали его в качестве пресс-папье).

Вторая ошибка возникает, когда компании предполагают, что непотребитель их продукта не потребляет больше ничьих продуктов. Например, проводя мозговой штурм с сотрудниками газетных компаний, мы нередко замечали, что их руководители относят подростков к непотребителям. Опросы действительно показывают, что современные подростки читают меньше газет, чем читали молодые люди десять лет назад. Значит ли это, что у современных подростков нет решений для задач, связанных с поиском информации и развлечений? Для большинства рынков ответ отрицательный. Подросткам доступны многочисленные способы получения информации: телешоу (The Daily Show), социальные сети (MySpace.com, Facebook), известные поисковики (Yahoo!) и текстовые сообщения — и они могут полностью отвечать запросам тинейджеров и просто нравиться им больше, чем газеты.

При этом нельзя сказать, что газетным компаниям не нужно искать инновационные решения, нацеленные на подростковую аудиторию. Однако относить молодых людей к категории классических непотребителей тоже не стоит, иначе компания рискует направить свои силы и ресурсы в пустоту.

Непотребители, открывающие самый серьезный потенциал роста для компании, — это люди, сталкивающиеся с реальными ограничениями, которые не дают им удовлетворить важную потребность.

Четыре типа ограничений

Обычно потреблению мешают ограничения, которые можно отнести к одному из четырех типов: навыки, финансовое положение, доступность и время. Каждый из них определяется по-своему.

Ограничения, связанные с навыками

Иногда люди не могут потреблять, потому что у них нет необходимых для этого навыков. Поэтому им приходится отказываться от решения задачи или обращаться к профессионалу, который сможет решить ее за них. Этот тип ограничений чаще всего встречается в сфере услуг. Людям приходится обращаться к преподавателям, чтобы получить образование, ведь они не могут сами себя обучить. Им нужно консультироваться с врачами, чтобы выздороветь, ведь они сами не могут диагностировать свое заболевание и подобрать для него соответствующий план лечения.

Фактор ограничений, связанных с навыками, явно присутствовал на заре вычислительных технологий. В начале 1970-х на этом рынке было не так много потребителей. Использование больших ЭВМ и мини-компьютеров, которые имелись на многих предприятиях, требовало определенного уровня подготовки. Не имея таковой, многие менеджеры должны были обходиться без компьютерных технологий. Конечно, технологическое развитие операционных систем и процессоров позволило скрыть головокружительную сложность вычислительных процессов от современных пользователей ПК. Объем потребления в этой индустрии вырос в геометрической прогрессии.

Дефицит навыков, связанных с производством

В контексте B2B связанные с навыками ограничения появляются, когда у компаний (или отдельных специалистов) недостает навыков, чтобы что-то производить.

Множество примеров непроизводителей можно найти в отрасли здравоохранения. Например, на одной из своих лекций в рамках курса по изменению системы медицинской подготовки в Гарвардской медицинской школе Клейтон Кристенсен высказал свои соображения на тему влияния подрывных технологий на индустрию в целом. Среди прочего он сообщил: теория подрывных инноваций предполагает, что избыток качества и модуляризация приводят к коммодитизации.

В зале находились в основном врачи, которые также были деканами других медицинских учебных заведений. И один из них спросил: «Так что же, доктора тоже превратятся в обезличенный и коммодитизированный продукт?» Когда Клейтон подтвердил, что именно это он и имел в виду, поднялся недовольный шум. Но тут поднялся с места именитый хирург-ортопед.

«Если вам кажется, что с врачами такого случиться не может, — взгляните на меня. Моя работа прямо сейчас превращается в такой вот продукт», — признался он. Когда операции по замене суставов колена и бедра только начинали делать, большая часть прибыли от проведенной операции шла врачу и лишь малая ее часть — производителям самих имплантатов. «И это было логично, потому что успех имплантации во многом зависел от навыков, решений и опыта лучших в мире ортопедов-хирургов. Но со временем производители совершенствовали имплантаты, делали их простыми и безопасными, так что теперь хирург-ортопед с любым уровнем подготовки может каждый раз проводить идеальную операцию по имплантации сустава», — рассказал хирург. По его словам, к 2004 г. доля производителя имплантатов в счетах за подобные операции впервые превысила долю хирурга.

И этот пример отлично отражает общую тенденцию в сфере медицинских услуг. Производители оборудования растут за счет разработки продуктов, которые позволяют не самым квалифицированным врачам оказывать первоклассную медицинскую

помощь. По сути, такие компании борются с непроизводством, выпуская продукцию, которой может воспользоваться врач любой, даже не самой высокой квалификации. По этой схеме развивался, например, рынок дефибрилляторов. Хотя это слово даже произнести нелегко, почти любой телезритель благодаря медицинским сериалам прекрасно представляет, что это такое. Профессиональные медики используют это устройство, когда у пациента останавливается сердце. Врач заряжает аппарат, кричит «Разряд!» и прикладывает к груди пациента специальные подключенные к аппарату пластины. Мощный электрический заряд пытается запустить остановившееся сердце. В кино в этот момент драматический саундтрек становится громче, сердце пациента снова начинает биться — и в отделении скорой помощи все довольны и счастливы. В реальности дела обстоят намного хуже: к сожалению, вовремя применить эту спасительную технологию удается далеко не всегда. По оценкам Американской кардиологической ассоциации, в день от внезапной остановки сердца умирает около 1000 американцев. Счет идет на минуты: без дефибрилляции шансы на выживание падают на 7–10% каждые 60 секунд.

Появление маленьких портативных автоматических наружных дефибрилляторов (АНД) позволило вывести медицинскую помощь за больничные стены: в машины скорой помощи и места большого скопления людей, например стадионы или торговые центры. Philips представила первый АНД в конце 1990-х, и с тех пор продала больше 150 000 аппаратов. Теперь аналогичные устройства применяются в учебных целях и даже имеются на самолетах крупных авиалиний.

Последнее достижение в этой области — созданный в 2002-м домашний дефибриллятор HeartStart от Philips. Для покупки этого устройства не нужно даже получать рецепт от лечащего врача. Исходные версии стоили порядка \$1500 — приемлемая цена для многих людей, имеющих родственников с высоким риском внезапной остановки сердца. Простая инструкция и голосовое управление позволяют даже неспециалистам грамотно пользоваться этим аппаратом.

Выявляем ограничения, связанные с навыками

Чтобы определить, какие же ограничения связаны с навыками, нужно составить схему потребительской или производственной цепи для товара или услуги. Если непосредственному потреблению предшествует длинная цепь — перед вами наверняка ограничение, связанное с навыками. Хороший пример можно опять же взять из сферы здравоохранения. Современному пациенту нужно сначала обратиться к терапевту, который направит его к специалисту; а тот, в свою очередь, может перенаправить его к узкопрофильному специалисту.

Как только вы заметите такую длинную цепь взаимодействий, постарайтесь понять, почему проблема решается так сложно. На самом деле, если ограничить процесс набором строгих правил, его можно значительно упростить и тем самым предоставить непрофессионалам возможность решать проблемы самостоятельно по определенной схеме (см. «Правила подрывных инноваций»).

Если вы полагаете, что в вашем бизнесе могут присутствовать ограничения, связанные с навыками, поищите производителей, которые желают попасть на рынок, но пока недостаточно компетентны. Например, многие владельцы дорогих спа-центров и салонов красоты хотели бы выпускать свою линию косметических продуктов: например, мыло или шампуни. Однако у многих из них не хватает знаний для выпуска товара, качество которого соответствовало бы их роскошному бренду. Поэтому такие компании или решают производить продукты не слишком высокого качества, или же просто отказываются от этой идеи. Команда Dow Corning, ведущего производителя силикона, нашла хитрый подход к этим непроизводителям.

Dow Corning традиционно продавала силикон производителям товаров повседневного спроса вроде Procter & Gamble и Unilever, которые смешивали силикон с другими ингредиентами и создавали готовые фирменные продукты. И хотя Dow Corning поставляла этим компаниям высококачественный силикон, она была лишь одной из многих компаний-поставщиков, а потому не могла назначать премиальные цены и получать желаемую прибыль.

Dow Corning решила самостоятельно добавлять компоненты от других поставщиков, что позволило бы предложить уникальные косметические средства для спа-центров, салонов красоты и других непроизводителей. Это не просто открыло для Dow Corning новые рынки сбыта — относительная прибыль, которую компания смогла получать в этом направлении, была намного привлекательнее, чем прибыль от производства стандартного товара для P&G.

Ограничения, связанные с финансами

Один из наиболее очевидных барьеров, мешающих потреблению, — недостаток финансовых активов, не позволяющий приобретать уже существующие на рынке товары и услуги. Но именно инноваторам всегда удавалось добиться снижения цены и тем самым резко увеличить потребление, потому что из верхнего ценового сегмента продукт попадал на массовые рынки.

Классический тому пример — автомобиль. В начале XX в. эти дорогие устройства можно было продать только самым обеспеченным и увлеченным любителям. Генри Форд придумал новую производственную модель, которая позволила значительно снизить цену на автомобили и сделала их доступными для широкой аудитории. Форд сумел удешевить автомобили — и тем самым очень сильно стимулировал потребление.

Спустя семьдесят лет Southwest Airlines использовала аналогичный прием. Изначально ее основными конкурентами были отнюдь не другие авиалинии, а автобусные перевозчики. Некоторые люди и вовсе предпочитали не путешествовать, потому что это было слишком дорого. Southwest смогла существенно расширить рынок услуг авиаперевозчиков благодаря тому, что сделала полеты доступными для более широкой группы людей.

Иными словами, из-за того, что на многих развивающихся рынках присутствуют ограничения, связанные с финансовым положением потенциальных покупателей, существуют большие группы непотребителей, которые с удовольствием приобрели бы относительно простой и доступный продукт — это все же лучше, чем ничего. К. Прахалад из Мичиганского университета призывает компании искать пути к «богатствам, лежащим на дне пирамиды». Именно так достигла успеха Cummins — американский производитель двигателей и генераторов. Несколько лет назад компания вывела на индийский рынок довольно простую и дешевую дизельную электростанцию. Владельцы небольших магазинов, фермеры и местные больницы стали использовать эти 100-киловаттные станции в качестве резервных источников электричества (индийские электросети печально известны своими перебоями). И хотя такие станции производили в пять раз меньше энергии, чем обычные генераторы от Cummins, этого было более чем достаточно для потребителей, которым просто нужно было получить не самый мощный, но надежный источник электроэнергии по доступной цене. В итоге продажи Cummins в сфере электрогенераторов в период с 2003 по 2007 г. увеличились более чем в три раза.

Правила подрывных инноваций

Когда люди впервые сталкиваются с новой проблемой, им приходится действовать в рамках неструктурированного, экспериментального подхода с использованием «эддисоновского» метода проб и ошибок. Им приходится полагаться на мнение экспертов, поскольку сами они не знают, что вызвало возникшие трудности и почему. Следовательно, им приходится дорого платить за экспертные навыки и научные

знания. Предположим, сотруднику банка нужно впервые оценить платежеспособность потенциального заемщика. Определяя вероятность того, что человек сумеет вернуть заем, он может рассчитывать исключительно на собственное суждение. Кредитный менеджер изучит финансовую историю заемщика, поговорит с ним, чтобы сформировать представление о том, насколько велики риски. По сути, пытаясь определить благонадежных и бесперспективных кандидатов, он будет проводить различные эксперименты.

Однако со временем с помощью этих экспериментов он сможет выделить некоторые закономерности. Он научится видеть признаки слишком больших рисков. В его случае четыре критерия помогут отличить хорошего заемщика: длительность проживания по нынешнему адресу, срок работы на нынешнего работодателя, годовой доход и выполнение обязательств по прошлым платежам.

Способность обнаружить подобные закономерности дает экспертам знания, которые значительно облегчают процесс решения проблемы. «Это можно отнести к такой-то категории: значит, если я поступлю так-то, результат будет таким-то», — рассуждают они. Теперь кредитный менеджер может помогать другим сотрудникам получать аналогичные знания и выявлять аналогичные закономерности. Однако и на этом этапе применение подрывных технологий остается проблематичным. Людям нужно сформировать определенный объем знаний, чтобы решать проблемы, которые все еще могут появиться.

Большой прорыв произойдет, когда выявление закономерностей перейдет с интуитивного уровня на уровень четко сформированных, систематизированных правил. Вот теперь — создавая протоколы на основе этих правил — инноваторы могут изобрести продукт, который окажется действительно подрывным.

В 1956 г. компания Fair Isaac выпустила стандартизированный инструмент для оценки рисков. Больше не нужно было полагаться на субъективные суждения сотрудников банков — компания разработала статистический алгоритм, высчитывающий общий кредитный рейтинг с учетом четырех перечисленных выше переменных. Даже люди, не имевшие профессиональных знаний, могли использовать этот алгоритм для довольно точной оценки платежеспособности заемщика — и оценить ее едва ли не точнее, чем кредитные менеджеры, чьи суждения всегда могут быть искажены посторонними и несущественными факторами.

Дальнейшее усовершенствование методологии кредитных рейтингов привело к распаду и подрыву банковской индустрии. Разработанные правила приблизили непосредственных потребителей к решениям о выдаче кредита и позволили различным производителям — компаниям, выпускающим кредитные карты (например, MBNA, которая в 2005-м за \$35 млрд приобрела Bank of America), и другим специализированным поставщикам, не имевшим опыта оценки рисков или штата кредитных менеджеров, — предложить более чем качественные услуги с удобным индивидуализированным сервисом. Специализированные компании начали работать в сфере кредитов на автомобили, в ипотечном кредитовании, а теперь и в области займов для малого бизнеса.

Выявляем ограничения, связанные с финансовым положением

Чтобы определить, есть ли возможность справиться с непотреблением, которое связано с финансовым положением, создайте пирамиду потребления. Для этого сегментируйте рынок по критерию покупательной способности. Оцените способность продукта или услуги проникнуть на каждый из уровней пирамиды. Сделать вывод, что такая возможность существует, можно, если вы видите высокую степень проникновения в верхних сегментах и относительно слабую — в нижних.

Например, к 2006 г. на многих развитых рынках степень проникновения мобильных телефонов превысила 100%. А на менее развитых рынках эти показатели были намного ниже: проникновение в слои с низким уровнем дохода было очень слабым. В 2006-м Motorola представила свой Motofone — продукт, целевой аудиторией которого были именно непотребители.

Обратите внимание: в эту пирамиду нельзя включать потребителей всего мира. Вы можете создать такую пирамиду отдельно для местного рынка или, если ваша компания работает с другими предприятиями, оценить проникновение ваших продуктов по критерию прибыли компаний, на которые вы нацелены. Если вы увидите низкие показатели проникновения среди небольших компаний — это и станет индикатором существования возможности расширить рынки сбыта через создание простого, доступного решения.

Например, бóльшая часть удивительного роста, которым может за последние годы похвастаться Google, связана с таргетированной рекламой, оказавшейся доступным и эффективным инструментом продвижения для небольших компаний. Традиционные медиакомпании, бизнес которых строится на смешанной массовой аудитории, ничего не могли предложить малому бизнесу. А Google с его простой текстовой рекламой, которую можно самостоятельно настроить по ключевым словам, значительно расширила рынок рекламы и позволила создать новое быстрорастущее направление бизнеса.

Оценивая потенциал продвижения своих товаров и услуг на нижние уровни потребительской пирамиды, убедитесь, что действительно понимаете, какие факторы препятствуют потреблению. Иногда проблема именно в цене, но порой у непотребителей просто есть другие, более актуальные проблемы. Всегда остерегайтесь уверенности в том, что «если мы выпустим товар — найдется и потребитель».

Ограничения, связанные с доступностью

Третий вид ограничений связан с доступностью потребления. Существуют некоторые товары и услуги, которые мы можем потреблять, но только в определенных местах или контекстах. Вспомните 1970-е. Да, уже тогда мы могли звонить по телефону и отвечать на звонки — из дома или офиса. Но когда мы оказывались там, где не было проводных телефонов или телефонный автомат был занят или сломан, мы ничего не могли с этим поделать. Технологические ограничения привязывали потребление к определенным точкам в пространстве. То же самое касалось копировальных устройств, которыми поколение назад были уставлены многие крупные корпорации. Большие и сложные копировальные машины Xerox занимали место в центре зала. Простого решения для людей, которым нужно было быстро распечатать документ небольшого объема, не было. Инновации производителей мобильных телефонов и копировальных аппаратов вроде Canon и Ricoh уничтожили эти барьеры и открыли новые быстрорастущие рынки.

Интернет сыграл важную роль в демократизации доступа к информации. До наступления эпохи сети информация либо хранилась централизованно, либо существовала в головах экспертов. Сегодня поисковые системы позволяют нам запросто получить доступ к огромным объемам информации. Кроме того, демократизировался процесс ее производства. До того, как Гутенберг создал первый действующий печатный пресс, производить печатную информацию могла строго ограниченная группа людей. И даже после создания прессы лишь немногие находили эффективные бизнес-модели, чтобы нести печатное слово в массы. С появлением интернета многие из нас перестали быть просто потребителями информации — мы стали ее производителями и распространителями. И хотя люди всегда могли вести дневники, делиться их содержимым с окружающими было затруднительно. Сегодня у каждого подростка есть возможность показать всем свою повседневную жизнь в

мельчайших подробностях (которые нередко пугают родителей). Рост производительности компьютеров и пропускной способности каналов связи приводит к повтору ситуации в сфере производства видеоконтента. Людям становится все легче снимать, монтировать и обрабатывать высококачественное видео. Демократизация процесса видеопроизводства наверняка серьезно повлияет на бизнес-модели производителей фильмов и телеведущих.

Выявляем ограничения, связанные с доступностью

Задайте себе два вопроса:

1. Случается ли так, что кто-то хочет потреблять уже существующий продукт, но не может этого делать? Разрыв между желаемым и доступным уровнем потребления представляет собой еще одну возможность для борьбы с непотреблением. Например, обратите внимание на начавшийся недавно рост потребления продуктов, упакованных «с собой», — таких как Go-Gurt от General Mills. Предполагается, что людям захочется отведать йогурта в различных ситуациях: дома за завтраком, в машине по дороге на работу, на футбольной тренировке после школы и т.п. Однако десять лет назад потребление йогурта в основном происходило дома; производство такой продукции переживало упадок и не представляло большого интереса. И хотя ведущие производители вроде General Mills и Danone постоянно предлагали новые, улучшенные вкусы в более привлекательной — но традиционной — упаковке, такие нововведения почти не обеспечивали роста отрасли.

Но в 1999-м General Mills представила Go-Gurt — продукт, целевой аудиторией которого были дети. Вместо того, чтобы менять характеристики продукта, General Mills изменила способ его доставки клиенту. Go-Gurt упаковывался в специальные тюбики, что позволяло есть его, держа одной рукой. Теперь можно было не садиться за стол и отказаться от ложек: дети просто хватали Go-Gurt, и, как и предполагалось в названии [6], ели его на ходу.

Разработать Go-Gurt было непросто. General Mills нужно было создать упаковку, которой дети могли бы спокойно пользоваться, не рискуя получить травму или пролить содержимое. Для этого она должна была легко открываться; но не слишком легко, чтобы йогурт не пролился, например, в рюкзаке.

Усилия General Mills окупались. За первый год компании удалось продать Go-Gurt больше чем на \$100 млн, вдохнуть новую жизнь в йогуртовую промышленность и отвоевать лидерство на рынке у Danone. Эта, а также другие связанные с «питьевыми йогуртами» инновации повысили продажи йогуртов в США на 60% в период с 1998 по 2003 г.

2. Существуют ли решения, которые потребителям очень бы хотелось получить — но они пока попросту недоступны? Бизнес-модель, которую принято называть «длинным хвостом», стирает связанные с доступом барьеры. Не имея ограничений, мешающих традиционным офлайн-продавцам, предложения вроде книжного магазина Amazon, iTunes от Apple с их магазинами музыки, видео, подкастов и аудиокниг или проката DVD от Netflix позволяют предлагать потенциальным потребителям практически бесконечное количество книг, песен и фильмов — и получать от этого прибыль. До появления подобных бизнес-моделей покупателям было сложно найти нишевый контент, который не всегда был интересен массовому рынку.

Ограничения, связанные со временем

Последнее ограничение потребления связано с тем, что в некоторых ситуациях у людей есть возможности и финансовые ресурсы, чтобы потреблять доступный на рынке

продукт или услугу, — но это слишком обременительно или требует слишком много времени. Два хороших примера: покупка и продажа предметов коллекционирования и чтение газет.

В 1990-х алчному коллекционеру небольших предметов было очень трудно наладить активную торговлю. Сам коллекционер мог сколько угодно ездить по гаражным распродажам или даже посещать тематические мероприятия — но на поиск единомышленников приходилось тратить слишком много времени, что не всегда могли себе позволить даже самые увлеченные люди. В результате торговля небольшими предметами коллекционирования если и шла, то в очень ограниченных объемах.

Но вот появился интернет-аукцион eBay. Сначала это была просто площадка, на которой коллекционеры могли продавать простые предметы вроде игрушек Beanie Babies или дозаторов для конфет Rez. Это простое решение удовлетворило потребности потребителей, у которых до сих пор не было эффективного способа организовать куплю-продажу подобных предметов. Начав столь скромно, со временем eBay превратился в настоящий генератор розничной торговли, где теперь можно найти буквально все: от тех же дешевых предметов коллекционирования до роскошных автомобилей. Сотни и тысячи пользователей продают на eBay так активно, что называют эту деятельность своей основной профессией.

С газетами все тоже довольно просто: круг читателей печатной периодики значительно сузился, потому что жизнь людей становилась все более активной и все сложнее было найти несколько свободных часов, требующихся для внимательного изучения бумажной газеты. Как ни странно, многие газеты отреагировали на это увеличением количества рубрик, что лишь уменьшило желание людей тратить время на чтение.

Некоторые старые газеты и новички на газетном рынке пытались найти решение, которое позволило бы привлечь и потребителей с дефицитом времени. Metro, шведская газетная компания, предложила бесплатные газеты с короткими материалами, которые читатель мог запросто «проглотить» за поездку в общественном транспорте.

Журналисты Metro не стараются всесторонне и глубоко раскрывать темы; как раз наоборот — их тексты простым и понятным языком излагают новости дня.

Бизнес-модель Metro распространилась по многим городам с разветвленной транспортной сетью. Компании удается получать прибыль даже несмотря на то, что свой продукт она отдает потребителю бесплатно: во-первых, газеты распространяются централизованно и только в людных местах (например, на вокзалах), а во-вторых, контент в основном формируется из данных информагентств.

Выявляем ограничения, связанные со временем

Обнаружить ограничения, связанные со временем, помогут два вида анализа.

1. Оценка «выбывших» — людей, которые перестали потреблять. Многие читатели газет отменили подписку просто потому, что у них не хватало времени на чтение издания от начала до конца. Как только покупатель приходит к выводу, что преимущества от потребления продукта не оправдывают связанных с ним трудностей, у производителя возникает возможность разработки упрощенного решения. Задачи, которые на протяжении жизни пытаются решить люди, меняются довольно медленно. Быстро меняются способы, которые они для этого выбирают, а также преграды для потребления.

2. Анализ времени, которое нужно потратить на использование продукта.

Постепенно улучшая свой продукт, компании обычно делают его все более функциональным и сложным. Чтобы освоиться со всеми новшествами и перейти к новой версии, клиенту требуется больше времени. Если тенденция сохраняется,

некоторые покупатели приходят к выводу, что использование последних версий продукта для них слишком трудоемко.

Хороший пример этой тенденции можно найти в индустрии видеоигр. Хотя тщательного анализа не проводилось, мы уверены, что за последнее десятилетие количество времени, требующегося обычному пользователю на освоение новой игры, значительно увеличилось. Невозможность потратить достаточное время, чтобы овладеть мастерством игры, препятствует покупке новых игровых консолей. Система Nintendo Wii и другие «простые игры», основанные на простых и понятных действиях, созданы именно для того, чтобы преодолеть этот барьер потребления.

Компании могут регулярно опрашивать своих потребителей и наблюдать за ними, чтобы отслеживать изменения этой переменной.

Описанные в этой главе (и обобщенные в табл. 2.1) типы непотребления часто пересекаются. Например, раньше, чтобы получить специальность менеджера, вам нужно было дорого заплатить за посещение неудобно расположенных образовательных учреждений, где вас в течение двух лет обучали бы эксперты в области менеджмента. Посмотрите, сколько ограничений собрано в этом предложении. Те, кто не мог на два года оставить работу, сталкивались с ограничениями по времени. Те, у кого не было денег на оплату обучения, — с финансовыми ограничениями. Те, кто хотел обучаться самостоятельно, — с ограничениями, связанными с навыками. Конечно же, еще больше ограничений возникает у молодых людей, которые обучаются в странах, где нет программ MBA. Вот почему мы всегда старались продвигать возможности обучения без отрыва от работы. Простые, удобные решения, которые предлагают, например, Университет Феникса или Открытый университет, а также обучающие программы одновременно преодолевают сразу несколько барьеров, мешающих потреблению.

Таблица 2.1

Ограничения потребления: обобщение

Тип ограничения	Описание	Примеры	Как выявить
Навыки	Компетентность, которая требуется для решения проблемы; человек не может «сделать сам»	<ul style="list-style-type: none"> ■ Фотография в конце XIX века ■ Компьютерные технологии в конце 1970-х 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Разметить цепь потребления товара или услуги ■ Определить производителей, для которых рынок «закрит», потому что они не обладают ключевыми навыками
Финансовое положение	Нынешние решения слишком дорогие, потребляют только богатые люди	<ul style="list-style-type: none"> ■ До 1970-х — путешествия на самолетах ■ Реклама до того, как появилась дешевая и простая поисковая реклама (наподобие Google AdWords) 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Создать «пирамиду потребления» ■ Оценить, какие проблемы не способны решить потребители, находящиеся на ее нижних уровнях, потому что решения, потребляемые верхними уровнями пирамиды, слишком дороги
Доступность	Потребление происходит только в определенных условиях <i>или</i> доступен ограниченный спектр решений	<ul style="list-style-type: none"> ■ Телефония до наступления эпохи мобильных телефонов ■ Нишевое кино до появления Netflix или система «видео по запросу» 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Проанализировать, в каких условиях невозможно потреблять существующие продукты ■ Оценить, оказываются ли желанные решения «заблокированными» или недоступными
Время	Потребление занимает слишком много времени	<ul style="list-style-type: none"> ■ Покупка и продажа предметов коллекционирования до появления eBay ■ Системы видеоигр до создания Nintendo Wii 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Оценить, кто из потребителей «выбыл», то есть прекратил потребление; разобраться, связано ли это с нехваткой времени ■ Оценить, существует ли тенденция к увеличению времени, требуемого на использование продукта

Что нужно делать, определив ограничения потребления

За реальными ограничениями потребления почти всегда скрываются возможности для разработки инновационных решений. Что именно нужно сделать после того, как вы выявили подобное ограничение? Все предельно просто: создайте продукт или услугу, которые позволят это ограничение устранить. Если оно связано с финансовым положением клиента, удешевите предлагаемое решение. Если оно связано с навыками — упростите свой товар. Если оно связано с доступностью — сделайте его доступнее. Если оно связано со временем — сделайте его менее затратным по времени.

Если вы — участник рынка, подумайте, как заново презентовать уже выпущенные вами продукты, чтобы они стали доступны клиентам с ограничениями. Если этого сделать нельзя, придумайте простое и удобное решение, которое все равно будет полезнее для клиента, чем ничего.

Компании, которые хотят бороться с непотреблением, должны запомнить три важных принципа.

Принцип 1.

Упрощайте сложное

Чтобы справиться с непотреблением, почти всегда требуется найти простое, удобное и доступное инновационное решение. Идеальный вариант — если с помощью вашего решения покупатель сможет «сделать сам».

В 1888-м простая фотокамера Brownie, разработанная Джорджем Истменом, позволила простым людям делать фотографии самостоятельно, не обращаясь к профессионалам. Спустя столетие Intuit позволил владельцам малого бизнеса собственными силами вести свою финансовую отчетность с помощью программ Quicken и QuickBooks. На современном медицинском рынке многочисленные компании разрабатывают решения, которые позволили бы людям проактивно действовать в отношении собственного здоровья.

При этом не стоит думать, что борьба с непотреблением — задача технически простая. На самом деле упрощать инженерам бывает крайне трудно — ведь, по сути, им нужно «спрятать» от клиентов истинную сложность предлагаемых непотребителям решений. В книге «Законы простоты»^[7] Джон Маэда, президент Школы дизайна Род-Айленда, утверждает, что «упрощения легче всего достичь с помощью вдумчивого сокращения». Он поясняет, что всегда можно найти очевидный компромисс между сложностью и простотой, и при этом замечает: «Если сомневаетесь — избавляйтесь. Но избавляйтесь осторожно».

Принцип 2.

Не позволяйте чужим сомнениям разрушить ваши идеи

В 2005-м Уолтер Моссберг, широко известный обозреватель товаров для The Wall Street Journal, в рецензии на домашний дефибриллятор HeartStart от Phillips написал следующее: «Домашний дефибриллятор HeartStart — это легкое в использовании, продуманное устройство, которое не пугает далеких от медицины пользователей. Вы можете использовать буклет с инструкциями или следовать автоматическим голосовым указаниям — никаких проблем в использовании HeartStart у вас не возникнет. И хотя прибор может показаться довольно дорогим, его стоимость — ничто по сравнению с ценностью жизни, которую он может спасти».

По большей части рынок согласился с Моссбергом. Например, к началу 2006-го на сайте Amazon.com HeartStart получил около шестидесяти отзывов и рейтинг 4,5 звезды (из 5 возможных). Но некоторые пользователи подвергли продукт резкой критике. Автор одного из отзывов, присвоивший HeartStart всего одну звезду, написал: «Я — бывший санитар и администратор больницы. Мне кажется, что продавать такие устройства людям без медицинской подготовки просто безответственно». Другой заметил: «Это устройство может быть опасным в руках неподготовленного человека».

Почему же мнения так сильно разделились? Обычно негативные отзывы поступали от опытных работников системы здравоохранения, которые знают во всех подробностях, по какой системе нужно оказывать помощь жертве внезапной остановки сердца. Им известно, что одного лишь использования дефибриллятора обычно недостаточно, часто сначала нужно провести сердечно-легочную реанимацию и только после переходить к дефибрилляции, если потребность в этом сохраняется.

Эксперты сравнивали работу HeartStart Home с собственными экспертными знаниями, а потому качество продукта казалось им недостаточным. Конечно, скептики были правы. Было бы просто идеально, если бы каждый знал, как правильно и быстро оказать помощь в чрезвычайной ситуации. Тем не менее зачастую реальность далека от идеала. И если домашний дефибриллятор от Philips поможет сохранить жизнь пациента всего на несколько минут — до приезда врачей скорой помощи, — значит, прибор справился с поставленной задачей.

Споры в обзорах на Amazon отлично отражают сомнения, вспыхивающие в кулуарах укрепившихся на рынке компаний, которые стремятся выпустить новый продукт,

жертвующий функционалом ради простоты, удобства и дешевизны. К сожалению, среди спорщиков обычно преобладают скептики, неспособные разглядеть открывающийся потенциал, а потому инициативы уничтожаются на корню и подрывной продукт или услуга так никогда и не появляется на свет.

Если вы сталкиваетесь с подобной негативной реакцией внутри компании, напомните сомневающимся, с какой радостью подростки приобретали транзисторные радиоприемники в 1950-х. Качество звука было намного хуже стационарных радиоприемников. Но большинство тинейджеров считали, что это лучше, чем ничего. Что-то всегда лучше, чем ничего.

Некоторые компании проактивно борются с подобной критикой. Когда Procter & Gamble в 2003-м представила домашний набор для отбеливания зубов Crest Whitestrips, она знала, что стоматологи заклеят этот продукт как «недостаточно хороший». И она придумала, как противостоять этой критике, — выпустила профессиональную версию продукта.

Принцип 3.

Изобретайте, но не навязывайте

Компаниям, которые хотят победить непотребление, нужно избегать навязывания уже существующих продуктов непотребителям. Помните: убеждать людей купить продукт, который, как они уже продемонстрировали своим поведением, их не устраивает, — плохая стратегия. Вместо этого компаниям стоит выявить проблемы, которые потребители пока не могут решить, и обойти барьеры, мешающие потреблению. И хотя нередко такой подход предполагает выпуск «облегченных» версий уже существующих продуктов, создание совершенно новых предложений, основанных на нуждах потребителей, тоже отлично в него вписывается.

Резюме

Непотребители сталкиваются с ограничениями потребления, которые не дают им получать пользу от уже существующих на рынке товаров и услуг. Чтобы применять концепцию непотребления на практике, запомните:

- Существует четыре вида ограничений потребления:
 - Ограничения, связанные с навыками. Потребителю не хватает необходимых способностей, чтобы у него появилась возможность «сделать самому». Выделить этот тип ограничений поможет составление схемы потребительской или производственной цепи.
 - Ограничения, связанные с финансовым положением. Потребитель не может позволить себе купить желаемый продукт. Выделить этот тип ограничений поможет пирамида потребления.
 - Ограничения, связанные с доступностью. Некий барьер мешает потреблению в определенных условиях. Поиск «заблокированных» решений или ситуаций, в которых потребление невозможно, поможет выявить этот тип ограничений.
 - Ограничения, связанные со временем. Сложность существующих решений или время, которое нужно потратить на его использование, не соответствуют выгоде, которую товар или услуга приносят потребителю. Выделить этот тип ограничений поможет анализ причин отказа от потребления.
- Обнаружив ограничения, препятствующие потреблению, начинайте искать инновационные решения, которые позволят преодолеть эти барьеры. Помните: нужно упрощать сложное, чтобы решение отвечало потребностям целевой аудитории, а не экспертов.

Практические упражнения

- Обсудите с коллегами основные товары/услуги вашей компании. Какие ограничения потребления им свойственны?
- Обратите внимание на товары, которые покупаете в продовольственном магазине. Перечислите те из них, сфера потребления которых сегодня расширилась по сравнению с прошлым.
- Вспомните все случаи обращения к докторам за прошедший год. Подумайте, в каких из этих случаев можно было избежать посещения врача.

Подсказки и советы

- Убедитесь, что ваш подход ориентирован на клиента. Иногда, взглянув на собственное предложение с точки зрения непотребителя, вы можете понять, что подходящее решение проблемы уже существует или что проблема не слишком важна.
- В контексте работы с другими предприятиями обращайтесь внимание на обстоятельства, в которых потребление централизовано или сосредоточено только вокруг крупных, богатых клиентов.
- Не забывайте о ситуациях и местах непотребления; они могут иметь такой же инновационный потенциал, как и группы непотребителей.