

Глава 3

Выявление избытка качества

В основе модели подрывных инноваций лежит концепция избытка качества — то есть предложение клиентам слишком широкого функционала или слишком высокого качества товара. Вспомните: компании вводят инновации быстрее, чем меняется жизнь потребителей. Продукты постоянно улучшаются, и то, что когда-то было недостаточно хорошим, со временем начинает полностью отвечать ожиданиям клиентов, а в конце концов превосходит их.

Избыток качества приводит к целому ряду важных последствий. Обычно именно он открывает двери другим компаниям, которые меняют правила игры, начиная конкурировать в ранее игнорируемых аспектах качества, например доступности или индивидуальности. Избыток качества позволяет производителям соперничать в ранее неизведанных сферах. А подрывным компаниям он позволяет создавать новые бизнес-модели и получать доступ к нижним ценовым категориям.

Когда у продуктов успешных компаний возникает избыток качества, им нужно вдумчиво оценить распределение инновационных ресурсов. Продолжая инвестировать как раньше, компания гарантированно столкнется с уменьшением прибыли, ведь желание клиентов спонсировать дальнейшее развитие товаров, и без того «слишком качественных», будет только падать.

В этой главе мы сначала подробно разберем явление избытка качества, а после представим механизмы, которые позволят выявить признаки его появления. В конце мы опишем стратегии поведения, которые будут наиболее эффективными в ситуации появления избытка качества для уже укрепившихся на рынке компаний и компаний-новичков.

Что можно назвать избытком качества, а что — нет

Словарь в книге «Что дальше?» определяет избыток качества через «определенный покупательский сегмент, для которого качество продукта является более чем достаточным». Довольно просто, не так ли? Избыток качества появляется, когда продукт или услуга обладают ненужными клиенту качествами и теряют из-за этого ценность для клиента.

Представьте, что вы подписали контракт на издание романа, а издатель говорит вам: «Вместо того, чтобы давать вам аванс наличными, мы можем увеличить его вдвое, если вы согласитесь потратить эти деньги на покупку суперкомпьютера за несколько миллионов долларов. Конечно, бóльшую часть его стоимости вам придется оплатить самостоятельно!..» Насколько среднестатистический писатель будет заинтересован в покупке суперкомпьютера? Безусловно, это удивительное устройство, но оно едва ли нужно человеку, которому компьютер нужен исключительно для работы с текстами. Налицо избыток качества с точки зрения обычного писателя, которому нужно решать определенные задачи.

Важно обратить внимание на то, что избыток качества не означает, что потребители не примут улучшенные товары или услуги. Если бы тот же самый суперкомпьютер вы получили бесплатно, да еще и с бонусом в виде программиста, готового обучить вас управляться с этим устройством, — вполне возможно, вы бы не отказались от такого приобретения. Так что обычно клиенты принимают лучшие предложения. Вопрос в том, готовы ли они платить за улучшение качества. Его избыток возникает, когда дополнительные улучшения перестают быть значимыми для клиента вплоть до того, что снижается его готовность за них платить. Экономист сказал бы, что клиент не получает предельной полезности от очередного улучшения качества продукта. Самое обидное, что избыток качества может возникнуть как раз тогда, когда улучшение уже существующих продуктов становится для компании трудным и стоит дорого. Объем требуемых инвестиций растет, рынок сужается — и возникает пресловутая дилемма инноватора.

В следующем разделе мы более подробно опишем, почему выявление избытка качества должно происходить через определение границ потребительской группы и важных для нее характеристик продукта.

Определение границ потребительской группы

Помните, что на каждом рынке существуют разные группы потребителей, от крайне требовательных, которых не удовлетворяют даже лучшие продукты, до совершенно нетребовательных, которым достаточно малого.

Например, давайте посмотрим, как разные потребители используют мобильные телефоны. Продвинутые пользователи, которые меняют аппараты, как только появляется новая модель, постоянно отправляют с телефонов электронные письма, звонят другим людям, ищут информацию в интернете, отправляют SMS, редактируют файлы, слушают музыку, снимают и пересылают фотографии и видео. Такие пользователи предпочитают телефоны, которые могут выполнять все эти задачи, и готовы принять ограничения, возникающие вследствие такого расширения функционала. Интенсивное использование быстро сажает батарею. Иногда телефоны ломаются. Чтобы пользоваться некоторыми из этих функций, сначала нужно набить руку. Иными словами, пользователи современных телефонов «получают» высокую производительность, «жертвуя» при этом простотой и удобством использования. (iPhone от Apple пытается избавить их от подобных компромиссов.)

Но многие пользователи даже не представляют, что можно делать с такими навороченными телефонами. Они хотят звонить и, может быть, иногда писать пару

SMS. Интерфейс сложных телефонов их бы очень смутил, а ненадежность — расстроила.

Теперь давайте посмотрим, какие характеристики сделали бы использование телефонов удобным для пожилых пользователей с нарушениями зрения и двигательных функций. Им просто хочется иметь возможность пользоваться телефоном, когда они уходят из дома. Потребности такого пользователя удовлетворил бы телефон с простым интерфейсом и большими кнопками, которые легко нажимать.

Прежде чем приступить к выявлению избытка качества на рынке, обязательно четко определите границы этого рынка. Возвращаясь к нашей шуточной ситуации с суперкомпьютером: представьте, как изменился бы ход истории, если бы главным героем в ней оказался биохимик, а не писатель. Ученый, который ищет способы быстро проверять миллиарды возможных молекулярных комбинаций, скорее всего, с радостью принял бы предложение издателя.

Определяем нужные характеристики

В идеальном мире создатели товаров могли бы разрабатывать продукты, не жертвуя одними характеристиками ради других; эти продукты были бы доступны каждому и при этом легко справлялись с широким спектром стоящих перед клиентом задач. Но в реальном мире компромиссов не избежать. Компаниям почти всегда приходится выбирать, какие характеристики развить максимально, а какие — просто пропустить.

В очень редких случаях продукт превосходит требования клиента по всем характеристикам. Поэтому важнее всего определить, в каких отношениях товар или услуга уже слишком хороши, а в каких — все еще недостаточно.

Еще один пример от рынка мобильных телефонов: серия рекламных роликов «Ты меня слышишь?», которую в 2004-м выпустила Verizon. Представители компании увидели, что по критерию качества связи пользователи отнюдь не наблюдали избытка. И действительно, почти каждый потребитель на территории США жаловался на то, как часто прерывались звонки по сотовым телефонам, и сетовал, что помехи не давали разобрать слова собеседника.

Эту мысль подтверждает диалог, состоявшийся однажды между Клейтоном Кристенсенем и студентом в аудитории. Кристенсен описывал, как курсы повышения квалификации без отрыва от основной работы могут подорвать систему обучения Гарвардской школы бизнеса. Он утверждал, что, хотя качество обучения на таких курсах может быть ниже, они намного удобнее для потребителя.

На это один из студентов сказал: «Не вижу, как это может произвести подрывной эффект. Подрыв появляется, когда компания предлагает избыточное для определенной группы клиентов качество. При всем уважении, Клейтон, я не могу сказать, что качество ваших лекций избыточно для меня».

Как бы ни старался Кристенсен, обеспечить избыток качества обучения может быть попросту невозможно. А вот перейти границу по критериям интенсивности, продолжительности и широты охвата программ учебные заведения могут. Комплексное образование, которое включает в себя все, от ведения бухгалтерского учета до стратегического мышления и управления производственным процессом, но при этом обязывает учащегося оставить работу на два года, — превосходит требования людей, желающих быстро освоить определенный навык. (См. «Обучающее упражнение: предложение местной телефонной компании».)

Обучающее упражнение: предложение местной телефонной компании

Чтобы закрепить понимание понятия избытка качества, попробуйте «продать» кому-то из своих коллег новое улучшенное предложение от местного телефонного оператора.

В большинстве развитых стран местные телефонные сервисы работают хорошо. Помните рекламу из 1990-х, в которой компания Sprint утверждала, что ее клиенты смогут услышать по телефону даже звук падающей иголки? Сегодня, когда вы звоните с одного стационарного телефона на другой, отличное качество связи практически гарантировано. Надежность современных телефонных соединений характеризуется «пятью девятками», то есть в 99,999% случаев (иными словами, за исключением всего пяти минут в год) все работает отлично. В телефонах даже появилась функция «питания от линии» — аппарат продолжит работать, даже если в вашем районе отключится электричество, потому что сможет питаться слабым током, идущим непосредственно по телефонным проводам.

А теперь представьте, что слышите от своей региональной компании следующее: «У нас для вас отличное предложение! Раньше вы могли услышать звук падения булавки? А теперь вы услышите, как, падая, булавка рассекает воздух! Принцип “пяти девяток” уже давно устарел. Мы предлагаем неуловимую шестуюдевятку. Да-да, именно — ваш телефон не будет работать всего 30 секунд в год. Мы сделали систему питания от сети еще надежнее, и теперь можем гарантировать: связь будет в любых условиях. И все это будет стоить вам всего несколько дополнительных долларов в месяц».

Так вот, задайте своим друзьям вопрос: готовы ли они платить «всего несколько дополнительных долларов в месяц» за такое предложение. Большинство скажут: если за такое улучшение качества нужно платить — то нет, не готовы. Качество и надежность связи, которые уже доступны вашим коллегам, превосходят их потребности. Еще убедительнее об избытке качества свидетельствует тот факт, что пользователи все чаще отказываются от стационарных телефонов в пользу менее надежных мобильных или провайдеров связи через интернет вроде Skype или Vonage.

Как выявить избыток качества

Нелегко определить, действительно ли компания перешла границу избыточного качества. Почему так сложно собрать неопровержимые доказательства слишком высокого качества товаров? Во-первых, сначала избыток качества появляется на отдельных уровнях рынка, а потому может просто затеряться в водовороте противоречивых данных. Во-вторых, поступающие на рынок данные отражают то, что уже произошло, причем иногда в далеком прошлом. Например, в отраслях, в которых покупательский цикл занимает годы, отчеты о доле на рынке позволяют судить только о последствиях решений, принятых несколько лет назад. Иными словами, сегодня они плохо помогают в принятии решений, которые завтра лягут в основу отчетов о доле на рынке.

Обычно признаки избытка качества кажутся компаниям противоречивыми, и правильно интерпретировать их могут только мудрые руководители с хорошей интуицией. Вот почему инноваторам нужно вжиться в роль детектива, который собирает и анализирует различные улики, прежде чем делать какие-либо заключения. Запомните главный принцип: ищите признаки того, что в определенной группе потребителей растет нежелание платить за улучшение качества по определенным критериям.

Следующие подходы могут помочь найти признаки избытка качества:

1. Прямое взаимодействие с клиентами.
2. Анализ прибыли, цен и доли на рынке.
3. Анализ последних вышедших на рынок товаров.

Ниже вы найдете подробный разбор каждого из этих подходов.

Прямое взаимодействие с клиентами

Непосредственная обратная связь от клиентов — быстрый способ выявления признаков избытка качества. Например, вернувшись со встречи с потенциальными потребителями, продавец может сказать: «Мои клиенты критикуют меня за дороговизну. Я предлагаю им продукты лучшего качества, но им как будто все равно. Они только спрашивают: “А скидки вы делаете?”»

Одна компания, с которой работала Innosight, велела своим продавцам немедленно сообщать ответственному за продукт руководителям, если в общении с клиентами обнаружатся признаки избытка качества. Во многих компаниях «на передовой» взаимодействия с клиентами оказывается именно отдел продаж. И если обучить продавцов распознавать нужные тревожные «звоночки», они будут замечать их очень рано.

Маркетинговые исследования тоже могут оказаться мощным инструментом для выявления этой проблемы. Например, одна компания по производству медицинского оборудования использовала количественное исследование с целью выявления характеристик своих продуктов, по которым качество избыточно или недостаточно. Предложив покупателям выбирать из разных наборов продуктов, они смогли понять, что далеко не всегда продукты наилучшего качества действительно можно было продать дороже. Полученные результаты свидетельствовали, что клиенты компании уже видели избыток качества продуктов по некоторым характеристикам.

Конечно, ни один клиент никогда не ответит вам «да» на прямой вопрос: «Считаете ли вы качество продукта избыточным для себя?» На самом деле вам нужно выведать, готовы ли ваши покупатели и дальше платить за улучшение определенных характеристик продукта. Именно безразличие клиентов как первый признак избытка качества должно насторожить вас. Поведение клиента обычно говорит само за себя. Снижение лояльности, равно как и замедление процесса покупки, может основываться на ощущении клиентом избытка качества.

Анализ процента прибыли, цен и доли на рынке

Избыток качества обычно выражается в том, что процент прибыли и цены на определенном уровне рынка падают, а конкуренты из нижнего ценового сегмента забирают долю конкурентов из верхнего.

И хотя проведение анализа для выявления подобных тенденций кажется вполне понятным, некоторые коварные факторы способны его значительно усложнить. Давайте вернемся в 1990 г., когда Intel обнаружила, что микропроцессоры обладают избыточным качеством для нижних уровней рынка, где стоимость компьютера составляла меньше \$1000. Налицо был как минимум один признак того, что Intel проигрывает битву более бюджетным конкурентам вроде Advanced Micro Devices и Cyrix: ее доля на этом уровне рынка упала с 90 до 30%. При этом, если бы Intel обращала внимание только на свою общую валовую прибыль, она бы пропустила сигнал. Ведь прибыль она теряла только в нижнем ценовом сегменте рынка, но ее средняя прибыль в то же время росла. На самом деле увеличение прибыли иногда оказывается парадоксальным признаком избытка качества — особенно если продажи при этом держатся на одном уровне или снижаются. Это объясняется тем, что уходят клиенты, которые покупают самые дешевые товары, а потому приносят меньше всего прибыли, — и тем самым увеличивается средневзвешенная прибыль компании. В краткосрочной перспективе эта тенденция может казаться хорошей, однако стоит помнить мудрые слова Энди Гроува, в то время генерального директора Intel: «Потеряв нижний ценовой сегмент сегодня, завтра я потеряю и высшие».

Таким образом, заметить тревожные знаки проще всего, если сфокусировать анализ на конкретных уровнях рынка. Некоторым компаниям легко выделить наименее

требовательную группу потребителей. Но компаниям, которые продают разнообразные продукты для разнообразных целей, эта задача может показаться сложнее.

Например, у одной химической компании было около десяти тысяч различных клиентов. Компания решила разделить все свои продажи за последние три года по товарным линейкам и промышленному применению. После этого она проанализировала тенденции ценообразования и рыночные тренды по каждому из сегментов. Классифицировав таким образом свои предложения, компания смогла выделить около двенадцати отдельных рынков, на которых прибыль и цены падали.

Но на этом компания не остановилась. Она провела опрос, в ходе которого разработчиков продуктов, отдел продаж и некоторых клиентов попросили предположить, в чем причина появления подобной тенденции. В половине случаев снижение цены можно было объяснить «нормальными» причинами. Например, в одном случае у компании накопилось слишком много нераспроданных товаров, и избавляться от них пришлось по бросовым ценам. В другом случае конкурент задался целью завладеть рынком, и старая добрая конкуренция привела к падению цен и прибыли. Конечно, понимать такую динамику важно, но последствия ликвидации излишка товаров или конкуренции значительно отличаются от последствий избытка качества.

С помощью такого сосредоточенного анализа компания смогла выделить среди сотен рынков те, на которых регистрировались явные признаки избытка качества. Это позволило перераспределить научных сотрудников, занятых развитием направлений, в которых качество уже было избыточно, в сферы, обладающие бóльшим потенциалом инновационного развития.

Но иногда и такой анализ может сбить с толку. Одна компания по производству потребительских товаров почувствовала, что качество основной линейки продуктов стало избыточным для некоторых уровней рынка. Однако общие продажи продукта и прибыль за предыдущие несколько лет казались стабильными и даже немного росли. При делении рынков по любым критериям цены и прибыль в каждом сегменте оставались устойчивыми. Точнее, общая доля компании на рынке на несколько процентов сократилась, но не до такой степени, чтобы это повлекло за собой какие-либо серьезные последствия.

Как компания могла подтвердить предположения фактами? Проектная команда глубже проанализировала полученную информацию и пришла к неутешительному выводу: компания уже проиграла войну за нижний ценовой сегмент рынка. Около десяти лет назад на рынок вышли продукты частных товарных марок. Интересно, что тогда они не повлияли на прибыли компании и завладели меньше чем 10% общего рынка. Однако со временем к ним перешли почти 50% нижнего ценового сегмента, а теперь расширилось и их присутствие в среднем ценовом сегменте. Наконец, компания обнаружила данные, которые подтвердили тревожную гипотезу.

Анализируя изменения в доле рынка, важно обращать особое внимание на компании, продукты которых уступают долю рынка продуктам с явными ограничениями по важным критериям. На избыток качества указывал тот факт, что количество клиентов, предпочитавших «достаточно хорошие» процессоры с меньшей производительностью от AMD или Cytix, только росло. Аналогичным образом клиенты, которые предпочитали продукты частных товарных марок брендовым товарам, демонстрировали нежелание платить больше за дальнейшее улучшение качества.

Специальный анализ: кривые замещения

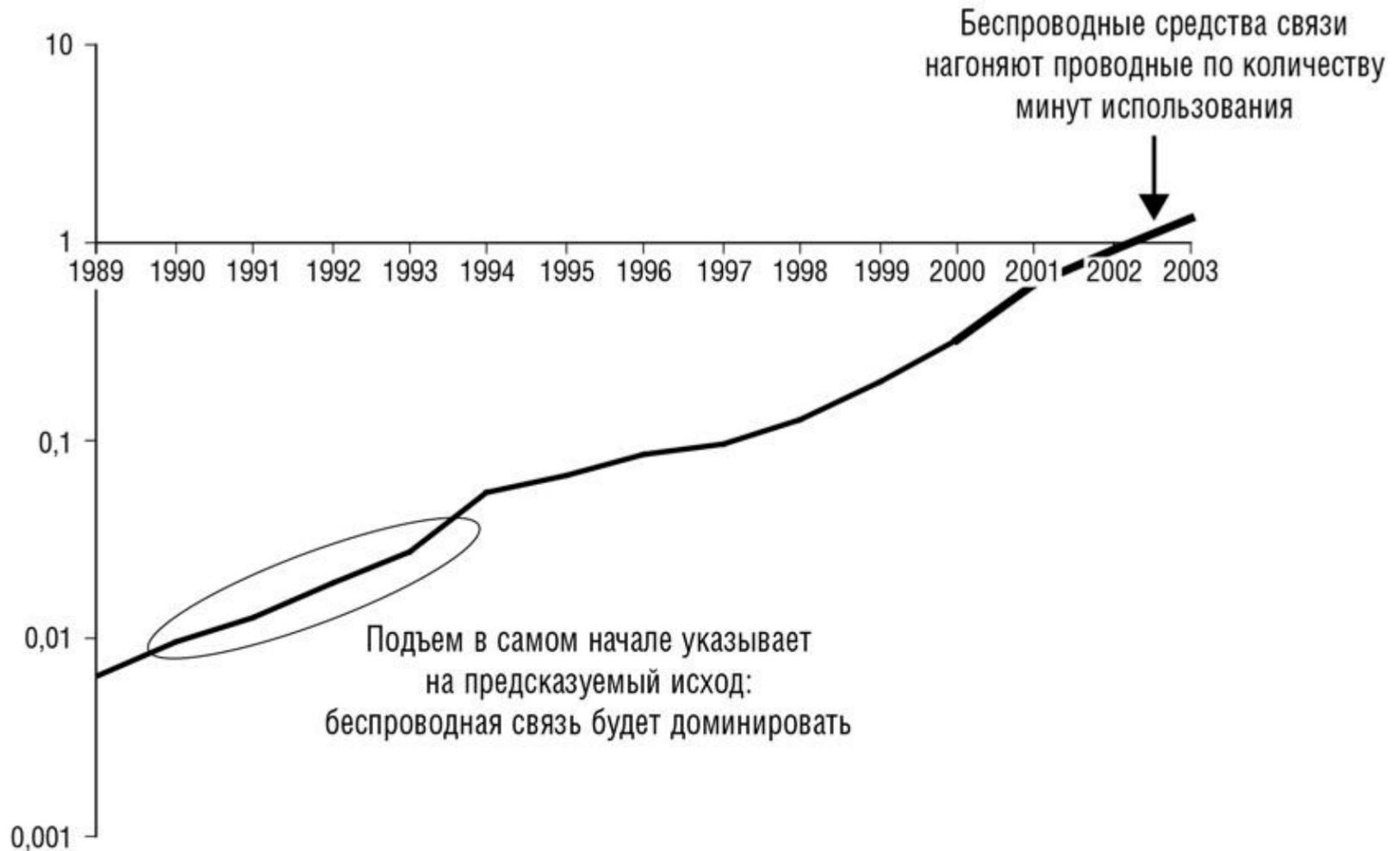
Могли ли компании, специализирующиеся на потребительских товарах, еще раньше обратить внимание на появление частных товарных марок? Раз за разом, в любых отраслях компании наступают на одни и те же грабли — и новое решение, которое когда-то казалось несущественным, вдруг приобретает огромное значение и

прорывается к массовому потребителю. Поэтому критически важно обращать внимание на новые разработки как можно раньше.

Рисунок 3.1

Кривая замещения трафика беспроводной/проводной связи

Логарифмическая шкала. Доля беспроводного трафика в США в минутах / доля проводного трафика, 1989–2003 гг.



Год	Минуты использования беспроводной связи (млрд)	Минуты использования проводной связи (млрд)	Доля беспроводной связи / доля проводной связи
1989	2	321	0,006
1990	3	342	0,010
1991	5	405	0,013
1997	63	648	0,097
2003	830	613	1,354

Источник: Федеральный комитет по коммуникациям; СТИА; анализ данных осуществила компания Innosight.

Одна из техник, которые могут в этом помочь, называется «кривой замещения». На рис. 3.1 изображена кривая замещения трафика беспроводной и проводной связи в США. На ось y проецируется доля нового решения на рынке, разделенная на долю традиционного решения по логарифмической шкале. Значение «1,0» означает, что новое решение занимает 50% рынка. Значение «0,1» означает, что доля рынка нового решения — около 9%. На оси x откладывается время, обычно измеряемое годами, по арифметической шкале. Обычно показатели в таком графике соединяются прямыми линиями. Эта техника позволяет рассмотреть последствия выхода на рынок новых разработок, когда их доля рынка еще совсем мала (больше информации вы найдете в инструменте 3.1), и отделить небольшие разработки, которым суждено остаться незамеченными, от тех, которые впоследствии превратятся в процветающий бизнес. Она может стать мощным инструментом в борьбе с вредным стереотипом «Эти ребята не должны нас волновать, потому что их доля рынка слишком незначительна».

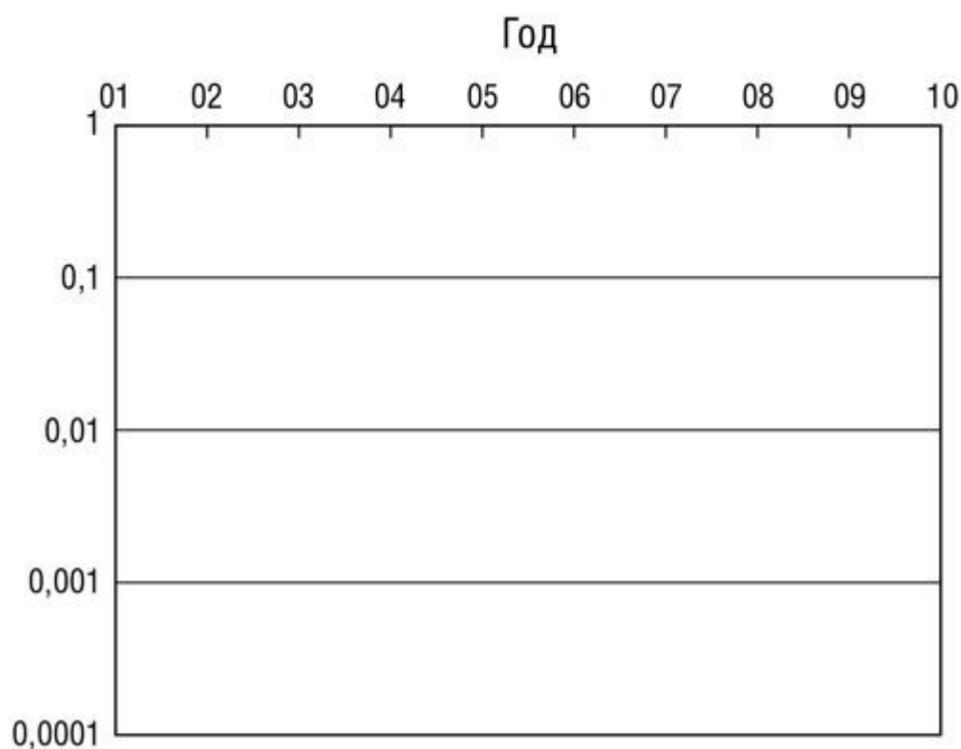
Инструмент 3.1

Кривая замещения

Пояснения

Заполните колонки А и В по пяти временным периодам (обычно из расчета за год). Вычислите показатели для колонок С–Е. Разместите результаты из колонки Е на графике, расположенном ниже. Проведите между точками прямые линии. Когда линия пересекает 0,01, у новой технологии едва ли набирается 1% доли рынка. Когда линия пересекает 0,1, доля новой технологии составляет примерно 9% доли рынка. Когда линия пересекает 1, новая технология занимает 50% рынка. Если для создания этого графика вы будете использовать Excel или PowerPoint, не забудьте указать, что это логарифмическая шкала.

Временной период	А Показатели штучных продаж новой технологии	В Показатели штучных продаж старой технологии	С Доля новой технологии [A / (A + B)]	Д Доля старой технологии [B / (A + B)]	Е Доля новой / доля старой [C / D]
1					
2					
3					
4					
5					



Анализ новых товаров на рынке

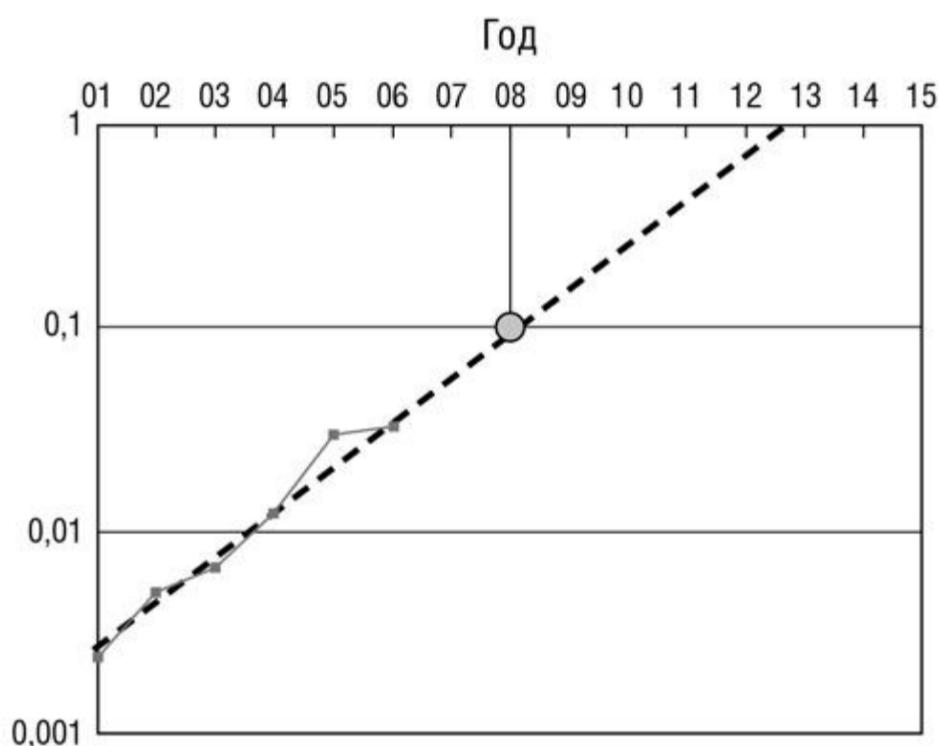
И последняя сфера, которую мы можем проанализировать для выявления избытка качества, — недавно вышедшие на рынок товары. Особенно важно анализировать отзывы на новые продукты, в том числе интерес потребителей к ним по прошествии времени.

Инструмент 3.1 (окончание)

Кривая замещения

На примере гибридных автомобилей в США

Временной период	A Показатели штучных продаж гибридных автомобилей в США (млн шт.)	B Показатели штучных продаж негибридных пассажирских автомобилей* (млн)	C Доля новой технологии [A / (A + B)]	D Доля старой технологии [B / (A + B)]	E Доля новой / доля старой [C / D]
1. 2001	0,02	8,40	0,2%	99,8%	0,0024
2. 2002	0,04	8,06	0,5%	99,5%	0,0050
3. 2003	0,05	7,56	0,7%	99,3%	0,0066
4. 2004	0,09	7,42	1,2%	98,8%	0,0121
5. 2005	0,22	7,45	2,9%	97,1%	0,0295
6. 2006	0,25	7,53	3,2%	96,8%	0,0332



* За исключением малотоннажных автомобилей

Источник: Национальная ассоциация автомобильных дилеров: Hybridcars.com.

В некоторых отраслях выход на рынок новых продуктов сопровождается фанфарами и появлением многочисленных отзывов. Анализ отзывов, полученных от профессионалов и простых пользователей, может выявить признаки избытка качества. Если новая функция не вызывает у публики ничего, кроме зевоты, — компании стоит задуматься. Например, в 2007-м Microsoft представила Vista, новую версию своей операционной системы. Но обозреватели пренебрежительно отнеслись ко многим функциям, на разработку которых ушли долгие годы, — верный признак того, что Microsoft выпустила товар избыточного качества. Поэтому читайте блоги, в которых публикуются обзоры на товары в интересующей вас сфере, — это поможет держать руку на пульсе, отслеживая реакцию рынка на последние разработки.

Также стоит проанализировать события, происходящие после того, как компания запускает новый продукт. Почти всегда компания надеется, что его влияние будет значительным и длительным и что такой успех позволит назначить на продукт премиальную цену и годами наслаждаться устойчивым ростом. Однако, когда обнаруживается избыток качества, новые продукты не производят прежнего впечатления. Продажи немного возрастают, но этот эффект быстро исчезает, и компании больше не могут удерживать цены на таком же высоком уровне, как раньше.

Химическая компания, ситуацию которой мы обсуждали выше, подошла к решению проблемы системно. Обнаружилось, что на некоторых рынках верхняя граница цены понижалась настолько, что приходилось продавать продукты со скидкой. Такая тенденция — явный признак избытка качества. Аналогичным образом компания по производству потребительских товаров проанализировала все новинки, которые она выпустила на рынок за последние десятилетия, отслеживая продажи в течение нескольких лет после запуска продукта. Оказалось, что продукты, выпущенные в 1980-х и в начале 1990-х, отлично продавались в течение пяти лет после запуска. Однако новые продукты, выпущенные в 1990-х и начале 2000-х, не вызывали восторга и быстро пропадали из виду. Стремясь достигнуть своих финансовых целей, компания отвечала на это выпуском новых продуктов, которые, однако, больше не вызывали интереса у потребителей. По сути, компания попала в замкнутый круг.

На рис. 3.2 представлены результаты некоторых видов анализа, рассмотренных в этой главе. Ответив на аналогичные вопросы в отношении продуктов вашей компании, вы сумеете понять, характеризуются ли они избытком качества на определенных уровнях рынка. Чтобы завершить обсуждение этой темы, давайте рассмотрим пример из реальной жизни.

Кейс: инсулин

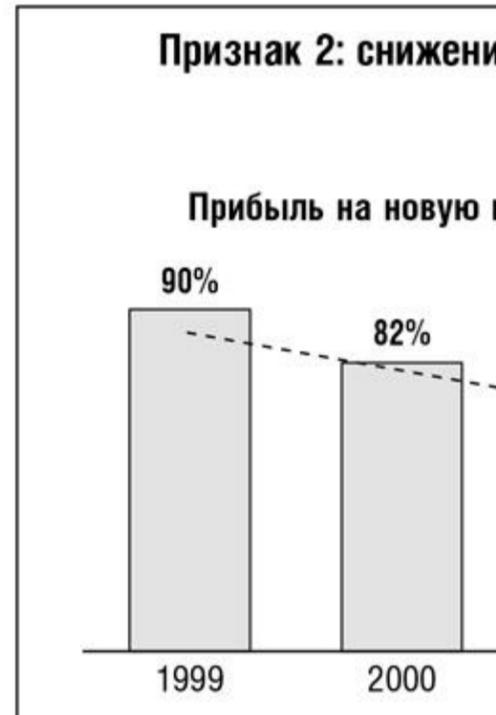
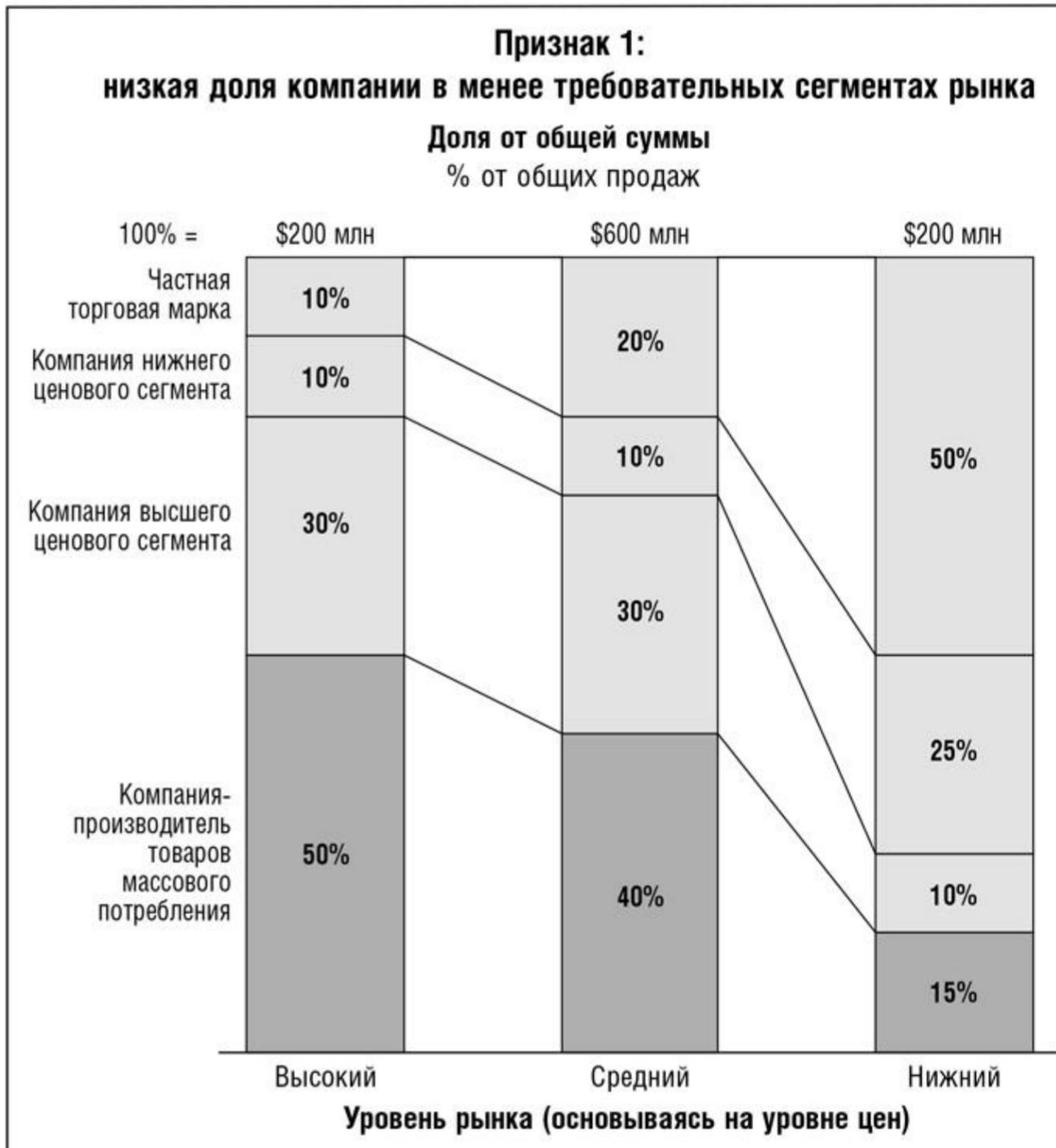
Провальные попытки создания еще более чистого инсулина, которые предпринимала компания Eli Lilly, отлично демонстрируют последствия избытка качества. Многие диабетики ежедневно используют инсулин для поддержания нужного уровня глюкозы в крови. Традиционно инсулин производился из измельченных коровьих и свиных поджелудочных желез. И на протяжении большей части XX в. производители стремились уменьшить в нем количество посторонних примесей. В 1925 г. таких примесей было 50 000 частей на 1 млн (миллионных долей, или мд). К 1950 г. это значение сократилось до 10 000 мд. К 1980 г. их количество удалось сократить всего до 10 мд — по большей части благодаря инвестициям и разработкам Eli Lilly, ведущего производителя инсулина в мире.

Несмотря на чистоту, которой удалось достичь Eli Lilly, животный инсулин все же немного отличался от человеческого. Иммунная система 1% пациентов с диабетом не принимала животный инсулин. Поэтому Lilly совместно с Genetech попытались создать генетически модифицированные бактерии, которые могли бы производить на 100% чистый инсулиновый белок, эквивалентный человеческому инсулину. Вложив в эту разработку почти \$1 млрд, Lilly в итоге представила инсулин под коммерческим названием Humulin. Его цена была на 25% выше других инсулиновых продуктов.

Рынок принял Humulin без лишних эмоций. Рост продаж был удручающе медленным, и Lilly стало сложно поддерживать прежний уровень цен. Как позже отмечалось в отчете компании, «в ретроспективе рынок не был так уж недоволен свиным инсулином. На самом деле в основном он всех устраивал». Lilly потратила огромное количество денег и организационных ресурсов на создание продукта, качество которого превосходило требования рынка. Большинство потребителей инсулина не нуждались в более надежном продукте, а потому не хотели платить больше: новый продукт с технологической точки зрения превосходил старую версию, но на их состояние существенного влияния не оказывал.

Рисунок 3.2

Анализ избытка качества



Одновременно с плохо продающимся инсулином Humulin маленькая датская компания Novo Nordisk правильно выявила сферу того же рынка, в которой качество было недостаточным, — речь шла об удобстве использования препаратов. Компания разработала линию инсулиновых шприц-ручек, которые значительно облегчали прием препарата пациентам с диабетом. Обычно им нужно было носить с собой шприц, набирать строго определенное количество инсулина из флакона, поднимать шприц иглой вверх и несколько раз щелкать по нему, чтобы избавиться от пузырьков воздуха. Нередко процесс нужно было повторять с другим типом инсулина из второго флакона. И только после этого можно было ввести лекарство.

Инсулиновая ручка от Novo Nordisk значительно упрощала процесс. В ручку помещался картридж с инсулином двух типов — пользователю просто нужно было переместить рычажок, указывавший на требуемое количество инсулина, ввести иглу под кожу и нажать на кнопку. Благодаря разработке Novo на процесс, раньше занимавший две-три минуты, теперь уходило всего десять секунд. Для пациентов с диабетом, которым нужно колоть инсулин каждый день, иногда по несколько раз, это увеличение эффективности оказалось очень важным.

Таким образом Novo удалось добиться наценки в 30% на единицу инсулина. Успех инсулиновых ручек с картриджами помог компании существенно увеличить долю на мировом рынке и принес большие прибыли. Удобство использования таких ручек привело на рынок инсулиновых продуктов много новых пациентов, особенно в Европе. Продукты обеих компаний, и Eli Lilly, и Novo Nordisk, удовлетворяли требованиям массового рынка по критерию чистоты инсулина. Надежность обоих брендов была подтверждена регулирующими инстанциями. И когда потребности рынка по критерию надежности были удовлетворены, основная конкуренция сместилась в область

удобства использования — поэтому прибыль получила компания с самым удобным продуктом.

Последствия избытка качества

Как это обычно бывает, избыток качества может открыть новые возможности, а может привести к упадку. Устоявшимся на рынке компаниям важно вкладывать средства в развитие продуктов по различным критериям, а также рассматривать возможности консолидации ради снижения чрезмерной для отрасли производительности. И зрелым, и новым компаниям, которые стремятся расти, нужно искать способы изменения общих правил игры — применять инновационные бизнес-модели, которые лучше отвечают требованиям клиентов, недовольных избыточным качеством существующих продуктов.

Инвестируйте в развитие по новым критериям качества

В ситуации избытка качества лидерам рынка стоит задуматься о сокращении инвестиций в развитие по привычным критериям. Компания вряд ли получит желаемую отдачу от таких поддерживающих инноваций, потому что клиенты их не оценят. К этому решению нужно подходить осторожно: показатели прибыли от аналогичных разработок в прошлом будут говорить о фантастических результатах — но эти данные могут рассказать только о прошлом, к будущему они не имеют никакого отношения.

Вспомните, как повела себя Nintendo на рынке видеоигр в середине 2000-х. В 2006-м три ведущих производителя игровых консолей представили новые игровые системы. Sony и Microsoft пошли стандартным путем: улучшили графику, чтобы угодить настоящим игрокам. PlayStation 3 от Sony и Xbox 360 от Microsoft включали в себя более продвинутые игры с лучшей графикой. Но игры на этих новых консолях стали слишком сложными для массового потребителя. Если раньше можно было просто взять контроллер и начать играть, то теперь на знакомство с новым игровым миром могли уйти недели. Геймеры были довольны, но обычные покупатели задались вопросом: «Зачем мне так напрягаться?» На протяжении нескольких лет в США количество домов, жители которых использовали видеоигры, держалось на уровне 33% — то есть массовый рынок пресытился улучшениями графики и усложнением игр.

В Nintendo обратили внимание на все эти знаки и решили пойти другим путем. Консоль Wii, которую компания представила в 2006-м, не получила бы ни одной награды за качество графики. Но это и не было целью Nintendo — компания сфокусировалась на создании простых игр, которые помогали бы людям больше общаться. Главным приоритетом для Nintendo стало создание инновационного контроллера, упрощающего игровой процесс: теперь пользователь мог контролировать игру, двигая беспроводной контроллер вместо использования джойстика или яростного кликания по кнопкам. Игра в теннис? Машите контроллером, как ракеткой, и ракетка на экране будет повторять ваши движения.

Благодаря тому, что Nintendo целенаправленно развивалась в направлении, которое ее конкуренты оставили без внимания (простота использования), вместо того, чтобы улучшать и без того избыточное качество продукта (графику), ей удалось создать настоящий блокбастер. Акции компании выросли на 50% за год после выпуска Wii, продажи которой в шесть раз превысили результаты PlayStation 3 в Японии в первой половине 2007-го.

Консолидация

При избытке качества всегда появляется возможность консолидации, в ходе которой можно будет избавиться от избыточных характеристик. Компания может купить основных конкурентов и попытаться стать ведущим игроком на истощившемся рынке.

Oracle, крупнейший производитель программного обеспечения, в середине 2000-х решил пойти по этому пути. Генеральный директор Oracle Ларри Эллисон поразил Кремниевую долину, когда в 2003-м осуществил враждебное поглощение конкурирующей компании PeopleSoft. Многие бизнес-аналитики считают враждебное поглощение инструментом, которым пользуются только в зрелых отраслях, — последним средством, на которое едва ли стоит рассчитывать представителям подвижных и быстрорастущих инновационных отраслей вроде разработки ПО, где нормой считаются альянсы и чистая конкуренция.

Благодаря описанным в этой главе концепциям мы понимаем, почему Эллисон почувствовал потребность сменить стратегию. Признаки избытка качества стали очевидны уже много лет назад. Компании все чаще предпочитали отказываться от развития ПО, пытаясь заставить свои продукты работать как можно дольше, потому что осуществление крупномасштабной модернизации было очень сложным и требовало огромных вложений, а экономические условия не способствовали подобным улучшениям. Oracle была вынуждена предлагать крупные скидки, чтобы убеждать покупателей обновлять ПО. Обычно пользователи говорили что-то вроде: «Я все еще пытаюсь разобраться с функционалом последней версии, а вы хотите, чтобы я снова установил обновления? Нет, спасибо».

Некоторые пользователи и вовсе переходили на простые и дешевые решения, предлагаемые компаниями вроде Salesforce.com. Другие компании, которые не могли позволить себе покупать продукты Oracle, использовали продукты MySQL на базе Linux. И хотя функционал продуктов MySQL был уже, чем у Oracle, гибкость и дешевизна делали их привлекательными для финансовых веб-приложений и сайтов. В 2004-м MySQL была еще слишком мала, чтобы существенно повлиять на Oracle, но ее крепкая позиция на рынке указывала на возможность роста компании и ее потенциальное превращение в серьезную угрозу. Поэтому в начале 2008-го Sun Microsystems купила MySQL за \$1 млрд.

К 2006-му стало понятно, что задумка Oracle с консолидацией оправдала ожидания, и акции компании снова стали дорожать. Если на то пошло, Oracle слишком долго ждала, прежде чем решила сменить стратегию, — признаки избытка качества начали появляться задолго до того, как замедлился рост компании и конкуренты стали применять подрывные технологии на смежных рынках. Тем не менее выбранная стратегия позволила ей сохранить рост стоимости акций даже в сложных условиях.

И хотя консолидация — стратегия далеко не самая приятная, в некоторых ситуациях она может оказаться правильной. Вспомним слияние Exxon с Mobil в 1999-м. В конце 1990-х цены на нефть упали. Аналитики предполагали, что эра роста нефтяных компаний подошла к концу. Объединение двух крупнейших в США нефтяных компаний привело к появлению корпорации, ставшей третьей в мире по величине. Объединенная компания сэкономила порядка \$5 млрд за два года после слияния; в промежутке между 1999-м и 2004-м Exxon-Mobil заработала \$75 млрд чистой прибыли и генерировала более \$100 млрд свободного денежного потока. Это успешное слияние подтолкнуло к объединению и другие компании отрасли: British Petroleum объединилась с Amoco и Atlantic Richfield, Chevron — с Texaco, Philips Petroleum — с Tosco. Когда эти гиганты объединили свои операции, чтобы воспользоваться преимуществами экономии масштаба, они смогли сберечь огромное количество средств, расширить свою долю рынка и увеличить прибыли.

Аналогичные истории случались и в банковской отрасли (например, когда Citibank поглотил Travelers или Bank of America купил Fleet), и в телекоммуникационной индустрии (CBS купила AT&T, Verizon приобрела MCI). Компании, заработавшие серьезный авторитет в этих областях, поняли: продолжение поступательного развития на перенасыщенных рынках вряд ли поможет достичь роста, к которому они

стремились. Объединение усилий и получение экономии масштаба оказались единственным способом достичь увеличения прибыли.

Недостаток стратегии консолидации в том, что разросшейся компании трудно держать в фокусе внимания широчайший спектр задач и небольшие рынки ускользают от взора руководства — а ведь именно они служат отправной точкой для запуска подрывных стратегий. Тень от крупной компании скрывает возможности большого потенциального роста. Ведь нелегко поддерживать небольшие развивающиеся проекты, когда прибыли компании достигают десятков миллиардов долларов. Руководству кажется, что компаниям такого размера не стоит возиться с проектами, которые обещают каких-нибудь \$220 000 дохода в год. Но ведь и доходы Google в первый год существования составили всего \$220 000. Многие истории великих проектов начинались с более чем скромных достижений. Поэтому даже крупнейшим компаниям стоит уделять внимание небольшим начинаниям, ведь они могут привести к ошеломляющему успеху.

Еще одна трудность этого подхода заключается в том, что, несмотря на временное повышение прибыли объединившихся компаний, фундаментального влияния на динамику развития отрасли их объединение не оказывает. И как только эффект слияния слабеет, дальнейшему росту препятствуют те же самые проблемы. Со временем все тяжелее — и дороже — становится находить компании, которые действительно имеет смысл приобрести.

Изменение правил игры через инновации бизнес-моделей

Компании, у которых начались трудности из-за избытка качества продуктов, могут изменить правила игры, представив новую бизнес-модель. Она должна позволять компании получать выгоду, предлагая «достаточно хорошее» качество по более низкой цене.

На конференции по инновациям, где присутствовал один из авторов этой книги, Кэл Пейтел, исполнительный вице-президент по стратегическому развитию компании Best Buy сказал: «Не бывает плохих клиентов, бывают плохие бизнес-модели». Избыток качества создает реальные возможности для новых продуктов и сопутствующих бизнес-моделей, которые позволяют избавиться от ненужных расходов и предложить «достаточно хорошие» решения по доступной цене. Как уже было описано во введении к этой книге, Dow Corning, компания — лидер по производству силикона, пошла по этому пути, когда столкнулась с избытком качества — она создала Xiameter, дистрибьюторское отделение компании (инновация бизнес-моделей подробнее описывается в главе 5).

Резюме

Потребитель, сталкивающийся с избытком качества, не может полноценно использовать дальнейшие улучшения характеристик товара, а потому не ценит его совершенствование по определенным критериям. Нельзя забывать о трех важных аспектах избытка качества:

- Избыток качества предполагает, что определенная группа клиентов не хочет платить больше за дальнейшее улучшение товара по определенным критериям.
- Помочь в выявлении избытка качества могут: общение с клиентами; анализ цен, прибыли и доли на рынке; равнодушие к новым продуктам.
- В ситуации избытка качества компания нужно инвестировать в развитие продукта по критериям, которым раньше не уделялось особенного внимания, консолидировать рынок или обращаться к инновационным бизнес-моделям.

Практические упражнения

- Представьте любой продукт, которым пользуетесь каждый день: например, компьютер или телевизор. Подумайте, есть ли у него характеристики, за улучшение которых вы не готовы платить больше?
- Вспомните последние продукты, выпущенные вашей компанией. Отвечали ли они вашим ожиданиям? Если нет, то почему?
- Обсудите с коллегами клиентов, которых считаете «худшими». Почему они попали в эту категорию? Подумайте, какой предприниматель мог бы увидеть в таких клиентах потенциал, а не трудности.

Подсказки и советы

- Чтобы обнаружить избыток качества, требуются интуиция и здравый смысл; обычно его признаки обнаруживаются слишком поздно.
- Четко разделите покупателей на группы; выделите критерии качества продукта. Редко бывает так, что все покупатели ощущают избыток качества по всем критериям.
- Помните, что признаки избытка качества редко выглядят убедительно. Поэтому действуйте как детектив: анализируйте все возможные улики, прежде чем делать какие-либо заключения.