

## Определение «задач, требующих решения»

Концепция, согласно которой клиент «нанимает» товар, чтобы решить возникшую перед ним задачу, пожалуй, самая интересная из изложенных в «Решении проблемы инноваций в бизнесе». Эта концепция абсолютно интуитивна и понятна (см. «Освежим теорию: задачи»). Реальные примеры из этой книги — когда потребители «нанимают» молочный коктейль, чтобы скрасить длинные скучные переезды, или BlackBerry, чтобы эффективнее убивать время, — поражают своей правдоподобностью. Рецепт кажется вполне простым: определите потенциальные области роста и поищите важные задачи, которые люди не могут решить с помощью уже существующих на рынке предложений.

Концепция «задач, требующих решения» действительно проста, но она может кардинально изменить ваш взгляд на новые возможности. Он заставит вас взглянуть на мир с позиции клиента; не просто понять, что он делает, но и почувствовать, почему он это делает. Точно так же, как четкая организация производственного процесса помогает расправиться с любыми отклонениями от стандартов, глубокое понимание стоящих перед клиентом задач может сделать результаты инновационной деятельности намного более предсказуемыми.

Но когда дело доходит до практического применения этой концепции, многие компании, с которыми нам довелось работать, оказываются в тупике. Оказывается, идеи, которые так красиво выглядят на страницах книг, в реальности применить довольно сложно.

Эта глава поможет разобраться, как понять стоящие перед клиентом задачи и выявить связанные с ними возможности роста компании. Вы также найдете в ней объяснение того, как представление о задачах клиента помогает компаниям управлять жизненным циклом инноваций.

Освежим теорию: задачи

Концепция «задач, требующих решения» описана в третьей главе «Решения проблемы инноваций в бизнесе» [8]. Концепция эта проста. Согласно ей, клиенты на самом деле

не покупают продукты; они инанимают их для решения определенных задач. Поэтому, чтобы выявить возможности дальнейшего роста компании, в первую очередь нужно искать задачи, которые люди не могут решить с помощью существующих предложений.

Например, программное обеспечение QuickBooks от Intuit облегчило решение очень важной для владельцев малого бизнеса задачи: с его помощью предприниматели могли сохранять уверенность в том, что у них еще не истощился бюджет. До того, как Intuit представили эту инновационную разработку, существующие альтернативы вроде таблиц на бумаге или даже в Excel не давали решать эту задачу достаточно эффективно. А профессиональное бухгалтерское ПО было даже слишком хорошим — сбивало с толку бесчисленным количеством ненужных функций. QuickBooks решали задачу эффективнее, чем любые альтернативные программы, а потому быстро заняли в своей категории товаров лидирующую позицию.

Модель «задач, требующих решения» простая, но мощная. Она смещает фокус внимания с решений, которыми пользуются клиенты, на фундаментальные проблемы, которые они не могут решить надлежащим образом. В отличие от деления на демографические группы, которое почти не помогает предсказывать ни поведение клиентов, ни отношение, которое может предшествовать покупке, ни действия, к которым люди прибегают на данный момент (нередко за отсутствием лучших вариантов), данная модель нацелена на определение обстоятельств и ограничений, связанных с задачами, стоящими перед потребителями. С помощью этих характеристик рынок сегментируется намного эффективнее, чем по любым другим критериям.

Иными словами, модель «задач, требующих решения» помогает создать план инновационного развития: найти неудовлетворенных клиентов и направить свои силы на решение их проблем.

Поиск «задач, требующих решения» и другие подходы к сегментации

Важно не только четко определять для себя «задачи, требующие решения», но и уметь отличать основанное на них мышление от других подходов к категоризации клиентов. Часто компании сегментируют рынок по демографическим критериям (полу, возрасту, уровню дохода) или по категории продукта. Оба подхода сопряжены с определенными рисками. Сегментация, основанная на нуждах клиентов, близка к ориентированному на решение задач подходу, хотя некоторые различия между этими подходами все же имеются.

Демографический подход. Почти все компании пытаются распределять своих клиентов по демографическим категориям. Но клиенты — это живые люди, а не набор демографических показателей.

Например, рассмотрим попытку Vodafone Group PLC привлечь потребителей, у которых еще не было мобильных телефонов. В 2005-м Vodafone обратила внимание, что скорость внедрения мобильных телефонов на многих рынках достигла (а в некоторых случаях даже превысила) 100%. Vodafone вышли на неосвоенные рынки с новым кнопочным телефоном Simply, собранным парижским производителем электроники Sagem SA.

Vodafone надеялись, что Simply привлечет клиентов, которые либо еще не купили мобильный телефон, либо не пользовались купленными телефонами из-за их сложности. Вместо того, чтобы добавлять новые фишки вроде проигрывания видео и интернет-браузеров, в Simply сделали простое меню и увеличили шрифты. Когда у телефона садилась батарея, на экране появлялось сообщение «Пожалуйста, подключите зарядное устройство».

С демографической точки зрения целевая аудитория Simply — пожилые люди. Но с точки зрения задач, требующих решения, потенциальным покупателем Simply можно считать любого человека, который не пользуется мобильником, потому что это

слишком сложно. И хотя, скорее всего, корреляция между возрастом и интересом к простым предложениям действительно существует, было бы неправильным полагать, что только пожилые пользователи — а не самые юные, например, — оценят появление упрощенной модели телефона.

При использовании возраста как критерия дифференциации рынка возникают следующие риски. Во-первых, Vodafone рисковала упустить более юных потребителей, которые также могли быть заинтересованы в простоте, и тем самым компания бы попросту искусственно ограничила потенциал сбыта Simply. Во-вторых, Vodafone рисковала тем самым оттолкнуть также потребителей в возрасте, которые тем не менее интересуются последними технологиями, — и буквально передать их в руки конкурентов. Возможно, именно из-за того, что Vodafone не применила подход, ориентированный на задачи, Simply столкнулся с таким количеством трудностей.

Конечно же, иногда демографические маркеры и задачи, с которыми не могут справиться потребители, совпадают. Например, подростки наверняка будут пользоваться продуктами, которые помогают готовиться к стандартизированным тестам (хотя подобные продукты могут также приобретать их родители). Но зачастую связь между задачей и демографической группой будет слабой, если вообще будет.

Категории продуктов. Деление рынка по категориям выпускаемых продуктов также влечет за собой определенные риски. Покупатели уж точно не строят свою жизнь в рамках этих категорий. Из-за этого компании могут не заметить и определенные угрозы, и возможности. Возьмем, например, Coca-Cola. Доля компании на рынке безалкогольных газированных напитков десятилетиями оставалась стабильной. Казалось бы, это значит, что с бизнесом все в порядке. И все же в 1990-х и начале 2000-х у компании возникло много проблем. Чем объяснить такое противоречие?

Когда появляется лучший, более простой способ решения задачи, он часто влечет за собой создание принципиально новой категории продуктов. Если вы не понимаете задачу, для решения которой покупатели в основном нанимают ваш продукт, вы можете упустить эти новые возможности. А это обычно ни к чему хорошему не ведет: другие компании, которым удалось разглядеть упущенную вами возможность, вторгаются на ваш основной рынок.

Представим, что главной задачей Coca-Cola было утоление жажды. Естественно, компания будет измерять свою долю на рынке по сравнению с другими предложениями по утолению жажды. Бутилированная вода, фруктовые соки, кофе и другие напитки — конкуренты очевидные. Если бы в Coca-Cola измерили долю компании по сравнению со всеми этими конкурентами, возможно, им удалось бы раньше увидеть неприятные тенденции и быстрее разработать стратегический ответ. Pepsi, которые тогда сосредоточились на пищевых продуктах, начали агрессивное вторжение на рынок воды и других появляющихся напитков и снеков. Coca-Cola пришлось «играть в догонялки» (и иногда вкладывать большие деньги в покупку новых изобретений), чтобы заполнить пробелы в своем товарном портфеле.

Схемы, основанные на потребностях. Подход, ориентированный на «задачи, требующие решения», действительно имеет много общего с точкой зрения, согласно которой нужно понять базовые желания и стремления клиента. Но есть одно едва различимое отличие: когда мы пытаемся понять желания клиента, мы делаем его единицей анализа. Кроме того, анализ, основанный на потребностях, часто не предполагает вопроса «почему?». А если вы не понимаете, откуда берется та или иная потребность, вы только увеличиваете риск того, что проблема клиента будет определена неверно. Тем не менее наш опыт показывает, что компании, тщательно анализирующие потребности клиентов, обычно приходят к очень важным практическим выводам, что помогает им связать свой анализ потребностей с подходом, ориентированным на решение задач клиентов.

## Взгляд на рынки с учетом задач клиента

Основа концепции задач проста. Представьте, что у покупателя есть проблема, которую ему нужно решить, цель, которой нужно достигнуть. Вспомните мудрость Теодора Левитта, гуру Гарвардской школы бизнеса: «Людям не нужны сверла на четверть дюйма — им нужно отверстие диаметром четверть дюйма». В конце концов, сверло — это всего лишь средство. Средство для получения отверстия в стене, и именно такую задачу хочет решить наш клиент.

Таким образом, инноватору нужно собрать как можно больше информации, чтобы определить, где именно скрываются возможности дальнейшего развития. Наш опыт показывает, что следующие пять вопросов помогают выявить возможности, связанные с решением проблем клиента:

### 1. В чем суть проблемы, которую пытается решить клиент?

Использование концепции задач в первую очередь предполагает понимание проблем, с которыми сталкивается клиент на работе или в повседневной жизни. На наш взгляд, полезно стремиться к максимальной конкретике в описании этих проблем. Даже если в целом вы хотели бы получить более общий взгляд, попытайтесь представить себе конкретного клиента и конкретные проблемы, которые он пытается решить. Сформулируйте ответ в такой форме: [клиент] хочет [решить проблему] при [таких-то обстоятельствах].

На этом этапе для нас крайне важно выявить обстоятельства, в которых возникает проблема. Например, получение свежих новостей в самолете принципиально отличается от получения новостей в собственной гостиной или по пути на работу. Прослушивание музыки дома, в машине, во время тренировки — тоже совершенно разные задачи. Полноформатное профессиональное телешоу не равноценно роликам на YouTube, которые снял и выложил ваш друг. И хотя в обоих случаях вы будете взаимодействовать с продуктом, который позволит вам смотреть на движущиеся изображения, качество этих изображений будет колоссально различаться в пользу телевизора, но при этом в интернете у вас появится возможность запускать, останавливать и отматывать видео назад, просматривать его несколько раз и т.д. Обстоятельства оказывают огромное влияние на решения, которые вы предпочтете, и на то, как вы будете их оценивать. Компаниям, которые изучают «опыт» клиента, подход, ориентированный на задачи, наверняка покажется знакомым. Например, компании, производящие мобильные телефоны, оценивают «опыт» с точки зрения «обеспечения простой и надежной процедуры телефонного звонка» и «обеспечения легкого доступа к электронной почте». Формулирование задачи расширяет такое понимание опыта, включая в него обстоятельства, в которых клиент взаимодействует с продуктом. Следующие вопросы помогут вам глубже проникнуть в мотивацию, которая управляет этим опытом.

### 2. По каким критериям клиенты оценивают предложенные решения?

Крайне важно понимать, по каким критериям клиент осуществляет выбор в пользу того или иного продукта. Эти критерии должны быть недвусмысленными и максимально подробными. Обычно они имеют отношение к тому, как клиент использует товар или услугу, тогда как сама задача будет связана с более фундаментальными проблемами, которые и поможет преодолеть ваше предложение. Например, критерии подростка, которому нужно решить задачу популярности среди сверстников, могут включать в себя дешевизну, силу впечатления, которое можно произвести на других, а также возможность немедленного взаимодействия.

Выходите за рамки функциональных критериев — обдумывайте также эмоциональные и социальные аспекты. Подростки могут привлекать товары, которые всем своим видом говорят «это круто» и «это современно, не как у родителей».

Давайте аналогичным образом рассмотрим пример домохозяйки из Индонезии, которой нужно выбрать между традиционными приправами и готовым соусом. Функциональные характеристики, безусловно, важны: влияние на вкус еды, длительность приготовления и т.п. Но важны также и эмоциональные аспекты: внешний вид, запахи и звуки, которые ассоциируются с продуктом. И наконец, есть еще социальные компоненты. Следование социальным нормам может оказаться важным для этой домохозяйки. Поэтому товар может показаться ей слишком функциональным — эта функциональность лишит ее возможности приготовить еду «с душой», а для нее такой вариант отнюдь не оптимален.

### **3. Какие препятствия ограничивают применение решения?**

Помимо критериев, которые мы обсуждали выше, существуют также препятствия, которые делают невозможным применение того или иного решения. Например, как использовать мобильный телефон, когда заняты обе руки? Как приготовить еду меньше чем за десять минут? Обычно подобные барьеры вполне однозначны и связаны с функциональностью товара. (Выделить их помогут идеи, описанные в главе 2).

Барьеры ограничивают и ситуации потребления, поэтому их выявление помогает сосредоточить инновационную работу вокруг направлений, которые действительно способны расширить общий размер рынка. Например, инновационный интерфейс на голосовом управлении позволит использовать мобильный телефон, даже не прикасаясь к нему. Подобные инновации позволяют значительно расширить спектр обстоятельств, в которых можно использовать мобильники.

### **4. Какие еще решения рассматривают клиенты?**

Постарайтесь оценить разные варианты решения стоящих перед клиентами задач. Совсем недавно подростки, которым хотелось заняться чем-нибудь интересным, «нанимали» мобильные телефоны, чтобы писать SMS друзьям, читали журналы для подростков или ходили в торговые центры. В последнее время они все чаще заходят в MySpace, Facebook и другие социальные сети — и делают это с помощью компьютеров и телефонов. Социальные сети стали успешными, потому что намного лучше соответствовали критериям подростков, чем предыдущие решения.

В качестве потенциальных альтернатив можно рассматривать товары, услуги или компенсирующее поведение, к которому потребители прибегают за неимением более эффективных способов решения задач (компенсирующее поведение будет подробнее описано ниже).

### **5. Какие существуют возможности для разработки инновационных решений?**

И последнее слагаемое в нашем уравнении — поиск разрывов между желаниями клиентов и различными доступными решениями. Если вы сумеете обнаружить важную задачу, которая до сих пор успешно не решена, вы найдете реальные возможности для инноваций.

#### **Практический пример: обмен опытом**

Давайте воспользуемся этими вопросами, чтобы найти нерешенные задачи, стоящие перед людьми, которые делают фотографии. Зачем им фотоснимки? Причин, конечно, может быть много. Один из возможных ответов на этот вопрос — «чтобы поделиться приятными переживаниями с семьей и друзьями». С помощью каких критериев потребитель будет оценивать эффективность предложений по решению этой задачи? Критерии могут быть, например, такие:

- точность отображения впечатлений;
- легкость обмена впечатлениями со множеством людей;
- скорость запечатления;
- скорость передачи впечатлений;
- возможность передать «суть» впечатления;
- возможность передать атмосферу впечатления;
- радость от процесса;
- возможность использовать полученный результат во время общения.

Особенно важными могут оказаться следующие препятствия: требуется несколько секунд, чтобы заснять событие; требуется потратить больше пяти минут на то, чтобы им поделиться.

Теперь, разобравшись с задачей, критериями и возможными препятствиями, давайте подумаем, какие есть способы решения этой проблемы. Прежде чем изобрели цифровую фотографию и возможность передавать снимки по электронной почте, существовали три традиционных способа делиться пережитым: делать фотографии, писать письма или рассказывать истории. У каждого решения были свои ограничения. Распечатанные фотографии громоздки и дороги, поэтому ими сложно делиться с теми, кто далеко. Письмо можно скопировать и отправить по почте, но его написание займет много времени (то есть «скорость запечатления» будет низкой). Рассказывание историй способствует ведению бесед, но и у него есть очевидные ограничения.

Результаты оценки каждого решения по описанным выше критериям приведены на табл. 4.1. Такая оценка позволяет понять, почему цифровая фотография так быстро развилась за последние десятилетия: она действительно решает поставленную задачу эффективнее, чем любые другие альтернативные способы. Тем не менее до сих пор существуют направления возможного развития, по которым могут пойти компании, чтобы преодолеть все еще существующие барьеры. Процесс загрузки фотографий на компьютер и отправки их друзьям в некоторой степени обременителен и уж точно никакой радости не приносит. Цифровыми снимками сложно делиться на встречах с друзьями. Инновации, которые сумеют облегчить процесс обмена фотографиями и сделать его более веселым, смогут внести свой вклад в развитие цифровой фотографии.

Таблица 4.1

Цифровая фотография: решение задачи

	Печатная фотография	Писать письма	Рассказывать истории	Первые цифровые фотокамеры
Точность отображения впечатлений	👍👎	☑	👍👎	👍👎
Легкость обмена впечатлениями со множеством людей	👍👎	☒	👍👎	☑
Скорость запечатления	☑	☒	👍👎	☑
Скорость передачи впечатлений	☒	☒	☒	☑
Возможность передать «суть» впечатления	👍👎	☑	☑	👍👎
Возможность передать атмосферу впечатления	👍👎	☑	☑	👍👎
Радость от процесса	☑	👍👎	☑	☑
Возможность использовать полученный результат во время общения	☑	☒	☑	👍👎

☑ Хорошо    👍👎 Средне    ☒ Плохо

### Создание дерева задач

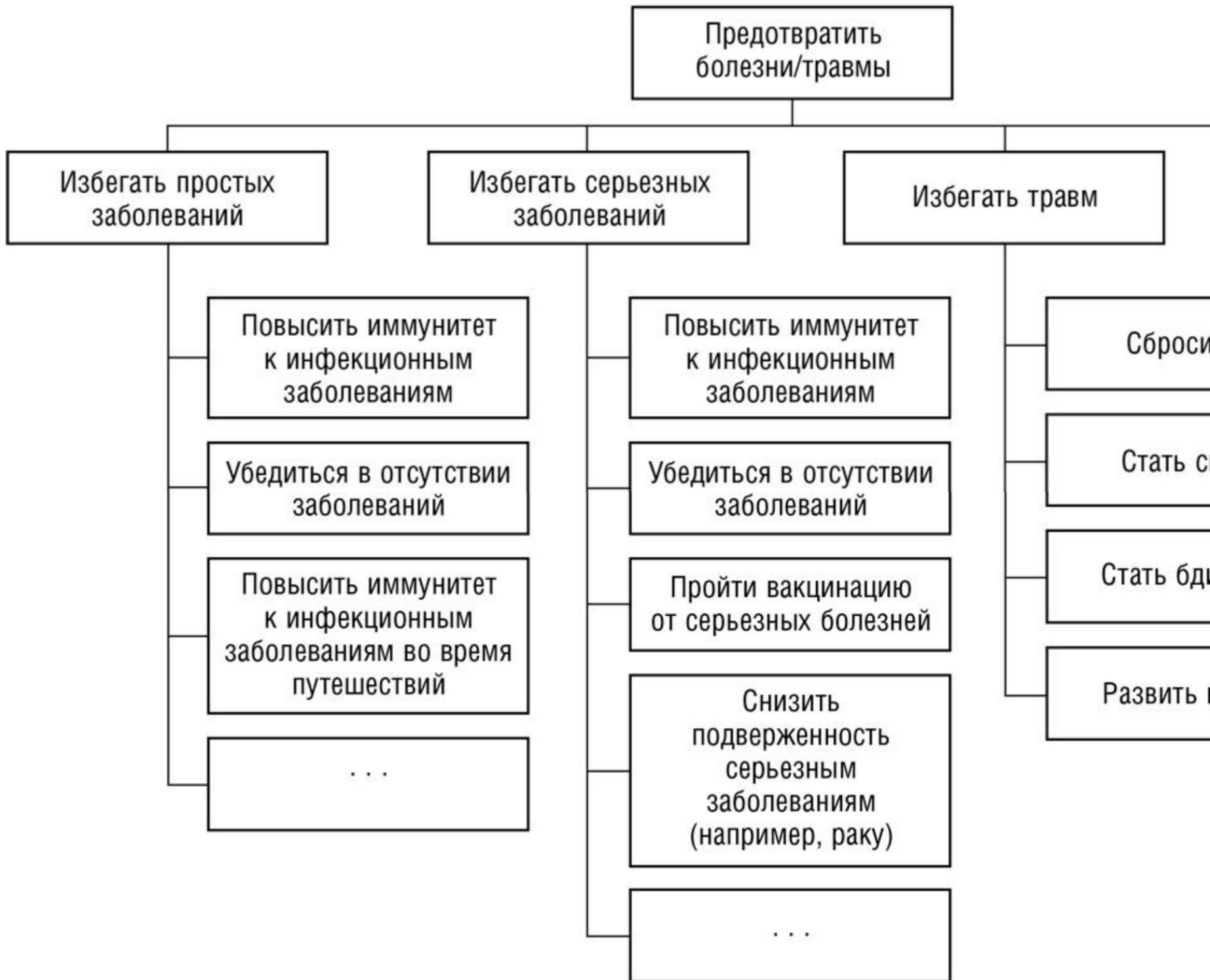
Хотя каждый раз желательно находить «одну истинную задачу» каждого клиента, часто оказывается, что на самом деле речь идет об одновременном достижении целого ряда целей. Простой способ разобраться в этом — создание дерева задач. Корнем такого дерева станет основная проблема, с которой сталкивается клиент. Например, для владельца магазина такой задачей может стать зарабатывание достаточного количества денег для содержания семьи. Для этого владельцу магазина нужно получить как можно больше дохода от уже сделанных инвестиций, а также максимизировать прибыль конкретного магазина, чтобы добавить их в свой инвестиционный портфель. Магазин будет получать максимальную прибыль, если текучесть кадров сведется к минимуму, а также увеличится количество вновь пришедших клиентов, готовых купить больше товаров. Создание простого дерева задач может помочь разобраться с отношениями между ними и выстроить иерархию.

Как определить основную задачу? В этом поможет вопрос «зачем?». Например, вы полагаете, что перед владельцем магазина стоит задача: повысить эффективность рекламы. Зачем? Чтобы привлечь в магазин больше клиентов. Зачем? Потому что нужно получить максимальную прибыль от торговой точки. Зачем? Чтобы обеспечить достойный уровень жизни своей семье. Зачем? Да затем! Как только вы дойдете до такого «затем», вы доберетесь до фундаментальной задачи, до корня вашего дерева.

Дерево задач позволяет поставить конкретные задачи, которые действительно можно решить. Рис. 4.1 представляет собой пример дерева задач, связанных с профилактикой болезней и травм. И хотя профилактика простых и серьезных заболеваний, травм и вредного влияния окружающей среды — задачи, несомненно, важные, «развивать гибкость», например, можно начать прямо сейчас.

Рисунок 4.1

Дерево задач по предотвращению болезней/травм



## Задача — найти задачу

Теперь, когда вы знаете, что понимать под задачами и как их искать, вам предстоит отобрать среди них задачи с наибольшим потенциалом развития вашей компании. К сожалению, в этом направлении рынок еще мало исследован, и это усложняет работу инноватора. Всю эту информацию вам, скорее всего, нужно будет искать самостоятельно. В следующих разделах мы опишем множество способов выявления стоящих перед клиентом задач, начиная от мозгового штурма и заканчивая внешним наблюдением. Опытным исследователям рынка многие из описанных техник покажутся старомодными. И это хорошо. Наш опыт показывает: применение концепции «задач, требующих решения» не предполагает использования радикально новых техник исследования рынка. Если правильно применять проверенные методы, они помогают делать очень важные выводы и выявлять до сих пор не решенные задачи, открывая тем самым путь к инновационному развитию.

### Мозговой штурм

Вы можете удивиться, насколько легко начать поиск «задач, требующих решения». Соберите нескольких коллег. Объясните им, о каких именно задачах идет речь. Иницируйте обсуждение: попытайтесь выявить задачи, которые могли бы лечь в основу инновационных разработок. Чтобы управлять обсуждением, задавайте перечисленные выше вопросы.

В качестве примера давайте разберем, как Innosight помогла одной медиакомпании разработать стратегию применения беспроводных устройств. За полтора часа

мозгового штурма команда сотрудников составила список из тридцати задач, которые, на их взгляд, были важны для клиентов при использовании мобильных устройств. В список также попали десятки возможных путей решения этих задач. Безусловно, после этого предстояло пройти еще долгий путь: точнее сформулировать и ранжировать эти задачи. Тем не менее создание исходного списка запустило обсуждение и направило его в нужное русло.

Перед началом мозгового штурма полезно собрать информацию, которая станет стартовой точкой для обсуждения, создаст необходимый контекст. Вы можете начать с определенной потребительской группы, технологии или ситуации, а также с любого их сочетания. Без такого «заземления» можно надолго погрузиться в бесцельные рассуждения.

Существует множество материалов по структурированию и эффективному проведению мозгового штурма. Вот что советуем мы, исходя из собственного опыта:

- Предоставьте стимульный материал. Дайте сотрудникам информацию по теме мозгового штурма. Это могут быть результаты исследования рынка или последние предложения в изучаемой области.

Запишите видеоинтервью с несколькими клиентами и покажите их перед началом мозгового штурма.

- Соберите в группе участников разной специализации. Инноваторы считают, что настоящие прорывы почти всегда появляются в «точках пересечения», когда людям удастся по-новому взглянуть на старые проблемы. Если вы позволите представителям разных внутренних групп участвовать в мозговом штурме, количество таких «точек пересечения» увеличится и стимулирует творческое мышление.
- Подключить к обсуждению людей со стороны. Иногда сторонние участники мешают процессу, потому что менеджеры боятся выдать свои «коммерческие тайны». Однако избранные покупатели, поставщики или партнеры могут внести очень ценный вклад в обсуждение. Руководство газеты Richmond Times-Dispatch как-то пригласило на обед владельцев малого бизнеса. Гостей спрашивали, с какими проблемами им приходится сталкиваться каждый день. По результатам этой встречи руководству удалось выделить полдюжины потенциальных направлений развития. Аналогичным образом эксперты, футурологи или представители смежных отраслей могут помочь инновационной команде нащупать неочевидные решения. Команда инженеров и маркетологов из компании Motorola несколько лет назад посетила компанию Burton Snowboards, чтобы обсудить потенциальные возможности сотрудничества. В результате встречи не просто возник глобальный для спортивного маркетинга альянс — компаниям также удалось запустить несколько совместных продуктов. Среди них были куртки Burton, оптимизированные для работы с телефонами Motorola, а также линия шлемов для сноубординга со встроенными Bluetooth-модулями.

### **Фокус-группы и легкое взаимодействие с клиентами**

Фокус-группы — один из самых надежных способов получения обратной связи от клиентов и изучения задач, которые до сих пор не решены. По сути, это дешевый способ начать обсуждение инноваций с клиентами. Фокус-группы помогают систематизировать список задач, составленный во время мозгового штурма, расширять его, формировать примерное представление о задачах с наибольшим потенциалом, а также получать направленную обратную связь по конкретным идеям.

Однако не нужно ожидать от фокус-групп слишком многого. Никогда не просите клиентов придумать решение за вас. Они сумеют хорошо описать проблемы, с которыми сталкиваются по жизни, но вряд ли придумают для них разумное решение.

Обычно клиенты так или иначе ориентируются на уже существующие товары и редко предлагают что-то новое и реализуемое.

Кроме того, не стоит просить клиентов оценивать описание нового предложения. Постарайтесь разработать материальный прототип, особенно если ваше предложение значительно отличается от уже существующих продуктов. Представлять полностью работающий продукт не обязательно. Например, инновационный продукт от Procter & Gamble — губка Mr. Clean Magic Eraser. Уже само по себе название (англ. «magic eraser» — волшебная губка) говорит о том, что новый продукт компании похож на губку для стирания мела с доски, но при этом может «как по волшебству» очищать стены и другие грязные поверхности. P&G вполне могла предложить фокус-группе оценить деревянный брусок, по размеру примерно соответствующий губке. Представители компании сказали бы: «Вообразите, что с помощью такого бруска можно...» Даже самый схематичный прототип помогает клиентам визуализировать предложение и благодаря этому давать более эффективную обратную связь.

Организовывать общение с клиентами можно также в формате нескольких подробных индивидуальных интервью — это позволяет получить больше конкретной информации. Проводя интервью с фокус-группами, вы можете задавать следующие вопросы:

- С какими проблемами вы сталкиваетесь? Почему вам так нужно их решить?
- Какими средствами решения проблемы вы пользуетесь на данный момент?
- Какие альтернативные решения вы рассматриваете?
- Почему вы выбираете тот или иной вариант решения?
- Что вас устраивает в уже существующем варианте решения?
- А что не устраивает?
- Что смущает вас, когда вы пытаетесь решить эту задачу?
- Какие еще люди вовлечены в этот процесс? Как вы с ними взаимодействуете?

Не ограничивайтесь разговором с людьми, которые, как вам кажется, станут вашими целевыми клиентами. Подумайте о тех, с кем они взаимодействуют, а также о тех, кто может порекомендовать ваш товар конечному потребителю. Например, производителям мобильных телефонов помимо непосредственных потребителей стоит задуматься об операторах связи, дистрибьюторах и агентах. У каждой группы могут быть разные задачи, упустив которые можно навредить новому товару.

Например, подросток, торгующий телефонами в торговом центре или местном магазине, наверняка имеет вполне определенные представления о том, какие телефоны лучше всего продавать. Он, вероятно, будет предлагать модели, которые вызывают у клиентов меньше всего вопросов, чтобы побыстрее заключить сделку. Руководитель отдела закупок в компаниях вроде Verizon или T-mobile будет стремиться пополнить ассортимент компании моделями телефонов из разных ценовых категорий. Ни потребность пополнить ассортимент, ни предпочтения розничного продавца обычно не учитываются в традиционном ориентированном на клиента подходе. Поэтому всегда старайтесь сформировать максимально комплексное представление об интересующей вас сфере.

На протяжении всего процесса формулировки стратегии и разработки продукта Motorola использует фокус-группы, интервью, комиссии и другие формы исследований рынка. Группа сотрудников «Потребительская разведка» организует мониторинг рынка, планирует исследования, изучает новые продукты (в частности, реакцию пользователей на пробные версии продуктов и влияние человеческого фактора), оценивает рыночную эффективность. Метод фокус-групп дополняется изучением

трендов, исследованием брендов, розничных продаж и рекламы; а также применяются другие методы, которые помогают планировщикам и руководителям отделов маркетинга разрабатывать ассортимент, дизайн и стратегии вывода продуктов на рынок.

### **Наблюдение за клиентами**

Часто клиентам сложно сформулировать, с какими трудностями они сталкиваются в жизни. Или же они могут, сами того не осознавая, каким-то образом компенсировать неспособность решить ту или иную проблему. Внимательное наблюдение за клиентами (или применение связанных с этим техник вроде дневников покупателей) очень помогает в выявлении таких скрытых задач.

Например, многие медицинские страховые компании никак не могли найти способ достучаться до 47 млн незастрахованных американских граждан. Они не понимали, как выйти на молодых потребителей, которые могут позволить себе купить страховку, но предпочитают обходиться без нее. Многие страховщики полагали, что эти молодые люди ошибочно считают себя неуязвимыми и уверены, что никакие страховые планы им просто не нужны.

Чтобы действительно разобраться в потребностях этой потребительской группы, компания Blue Cross of California попросила несколько десятков незастрахованных двадцатилетних людей в течение нескольких месяцев вести подробный дневник решений, связанных с заботой о собственном здоровье. В ходе эксперимента выяснилось, что молодые люди вовсе не считали себя неуязвимыми. Скорее их смущало то, что уже существующие на рынке предложения были для них слишком сложными и предлагали преимущества, которые эта группа клиентов не считала существенными.

Чтобы удовлетворить их нужды, компания выпустила серию продуктов под названием Tonik, целевой аудиторией которой стали «сознательно незастрахованные». В серию входили разные пакеты: «Охотник за впечатлениями», «Расчетливый экстремал» и «Смельчак на полставки» — в каждом из которых предлагалось базовое страховое покрытие, ряд медосмотров, а также покрытие несчастных случаев. При этом дополнительные выплаты по этим пакетам обычно были несколько выше, а также исключались некоторые выплаты со стороны страховщика (в частности, связанные с расходами по беременности).

Еще одна техника наблюдения за клиентами предполагает, что вы на какое-то время поставите себя на место клиента. Топ-менеджеры банков Credit Suisse обязаны проходить процедуру «погружения»: посещать отделения банка, наблюдать за клиентами, осуществлять типичные для клиентов операции вроде покупки валюты. Личное переживание неприятных ситуаций, с которыми сталкиваются клиенты, позволяет менеджменту лучше понимать возникающие у потребителей проблемы.

Может показаться, что проведение глубокого наблюдения — задача сложная, требующая крупных финансовых вложений. Но это не всегда так. Некий производитель мобильных телефонов оценивал потенциал розничной реализации одного из своих продуктов. Представители компании с помощью специалиста проанализировали положение вещей в трех магазинах, после чего лично посетили несколько торговых точек. На проведение исследования понадобился всего месяц; денежные затраты не превысили \$25 000.

Более того, если наблюдение за клиентами станет частью политики вашей компании, количество дополнительных затрат на разработку инновационных решений существенно снизится. Например, Intuit, компания по производству финансового программного обеспечения, которую мы уже не раз упоминали в этой книге, известна, в частности, внимательным отношением к тому, как именно клиенты используют новые продукты. Когда Intuit впервые применила такое наблюдение за клиентами, оно

потребовало больших финансовых и человеческих вложений. Но теперь эта практика укоренилась в самой культуре компании, и процесс больше не вызывает ни у кого вопросов. Если ваша компания регулярно взаимодействует с клиентами, подумайте, как можно институализировать эту практику и систематизировать получение обратной связи от клиентов. Например, можно предлагать всем новым сотрудникам какое-то время поработать в службе поддержки клиентов: это позволит им быстро и легко ознакомиться с основными трудностями, которые возникают у потребителей.

### **Анализ компенсирующего поведения**

«Задачи, требующие решения» можно также обнаружить, если проанализировать ситуации, в которых люди прибегают к «компенсирующему поведению» или пользуются обходными путями, потому что существующие предложения не способны адекватно решить их проблемы. Ищите клиентов, которые используют продукт не по назначению или одновременно применяют несколько продуктов, чтобы хоть как-то приблизиться к оптимальному решению. Такое компенсирующее поведение говорит о том, что клиенты все еще не нашли идеальное решение своих задач.

В середине 1980-х Джорджина Терри заметила, что женщинам приходится модифицировать велосипеды, потому что после поездок на существующих моделях у них болят шея и плечи. Женщины прибегали и к другим формам компенсирующего поведения: например, использовали гелевые подкладки на мужские сиденья, которые для женщин были крайне неудобны. Компания Terry Bicycles, названная в честь владелицы, разработала линию продуктов, которая положила начало развитию отдельного рынка велосипедов и смежных продуктов для женщин.

Еще один пример — малый бизнес, который покупает прямую или скрытую рекламу в местных газетах. Газетчики называют предпринимателей «рекламодателями». Но, если задуматься, какую проблему действительно хотят решить эти предприниматели? Реклама почти никогда не является их непосредственной задачей. Перед компаниями стоят проблемы другого рода: «развить мой бренд», «сделать мой бизнес более предсказуемым» или «повысить мою способность привлекать и удерживать новых сотрудников». Реклама — это не задача. Это компенсирующее поведение.

### **Исследование на основе клиентских кейсов**

Джеральд Берстелл и Дениз Ниттерхаус разработали особый подход, который помогает обнаружить удивительные вещи — так называемый «разбор клиентских кейсов» или РКК («customer case research» — CCR). РКК фокусируется на решении клиента о покупке продукта. Дело в том, что сам процесс покупки — богатый источник информации, потому что, как отмечают Берстелл и Ниттерхаус, «за каждой покупкой почти всегда стоит отдельная история».

РКК предполагает проведение с клиентами подробных бесед, в ходе которых изучаются все стадии процесса покупки. Вопросы при этом задаются примерно следующие. Почему вы приняли решение о покупке? Какие альтернативные варианты вы рассматривали? Почему выбрали именно этот товар? Берстелл и Ниттерхаус рекомендуют исследователям представить, что они — журналисты, которым нужно проникнуть в самую суть вопроса.

Хороший РКК может дать удивительные результаты. В одном исследовании компания собрала больше сотни клиентских кейсов, связанных с заменой автомобильных шин. Оказалось, что причиной покупки очень редко становилась проколота шина. Чаще оказывалось, что клиент недавно приобрел высококлассную стереосистему или телефон в машину и вдруг обнаружил: соприкасаясь с дорогой, шина издает неприятный звук и мешает наслаждаться новыми аудиоустройствами. До того производители шин, по заказу которых проводилось это исследование, и не

представляли, что замена шин может быть обусловлена желанием улучшить акустику в машине.

### **Ключ к успеху**

Есть два критически важных фактора, которые нельзя забывать при использовании описанных методов:

1. Ведите себя так, словно проводите журналистское расследование: применяйте различные техники, которые позволят выйти на искомые задачи.
2. Задавайте вопросы в рамках модели «задач, требующих решения». В центре этой модели всегда находится проблема клиента. Задавайте вопросы, чтобы выявить нерешенные задачи, а не для того, чтобы собрать обратную связь по поводу предлагаемых решений.

R&G известна по всему миру благодаря своей способности находить благоприятные возможности для инноваций. Алан Лафли, генеральный директор компании, обращает внимание на то, насколько важно проводить время с потребителями или клиентами, чтобы понять, какие задачи они не могут решить. «По крайней мере в моем бизнесе, который ориентирован на работу с потребителем — хотя я думаю, что к бизнесу, работающему с компаниями, это тоже относится, — клиенты редко могут сказать, что им действительно нужно. Значит, мы должны проводить с клиентом или потребителем очень много времени. Значит, нам нужно понять их потребности и желания, которые они не высказывают или не могут высказать», — считает Лафли.

### **Приоритизация задач: быстрые проверки и подробное количественное исследование**

Недостаточно просто составить длинный список задач. Это лишь первый шаг на пути поиска перспективных возможностей роста компании. Какие задачи из нашего списка станут для нее трамплином? Понять это помогут три простых вопроса:

- Важна ли эта задача для клиента?
- Достаточно ли часто эта задача возникает в жизни клиента?
- Расстраивает ли клиента невозможность решить эту задачу с помощью уже существующих предложений?

Если вы можете утвердительно ответить на все три вопроса — вы обнаружили задачу, поиск решения которой очень актуален для клиента (более продвинутый механизм ранжирования описан в инструменте 4.1). С осторожностью подходите к решениям, по отношению к которым вы можете дать положительный ответ на первые два вопроса (важность и встречаемость), но на третий (негативные эмоции) отвечаете отрицательно. Даже если задача крайне важна, сложно заставить клиентов переключиться с решений, которыми они в целом удовлетворены. Компаниям вообще стоит осторожно относиться к работе с удовлетворенными клиентами, даже если те вообще ничего не потребляют. Зачастую компании анализируют показатели проникновения на рынок и замечают будто бы легкий путь: нужно всего лишь стимулировать потребление у людей, которые не потребляют. Но некоторые не потребляют, потому что задачи, на которые направлены предлагаемые решения, для них не важны.

Инструмент 4.1

Таблица оценки задач

Пояснения

Задачи, требующие решения: основополагающие проблемы, с которыми клиент сталкивается в определенных обстоятельствах.

Важность: насколько клиенту важно решить эту задачу, по шкале от 1 (не важно) до 5 (критически важно).

Частота: как часто задача возникает в жизни клиента, по шкале от 1 (редко) до 5 (очень часто).

Расстройство: насколько существующие решения расстраивают клиента, по шкале от 1 (клиент вполне доволен) до 5 (клиент очень расстроен).

Общий балл: (Важность + Частота) × Расстройство, балл от 2 до 50.

Позиция: место задачи в списке по отношению к другим задачам.

Задачи, требующие решения	Важность	Частота	Расстройство	Общий балл	Позиция
1.					
2.					
3.					
4.					
5.					
6.					
7.					
8.					
9.					
10.					

Эти три простых вопроса помогут вам быстро рассортировать задачи из исходного списка. Однако в некоторых случаях требуется применение более подробного, количественного исследования, которое помогает точнее ранжировать задачи и выяснять, на какие компромиссы идут клиенты, определяя важность тех или иных задач. Многие фирмы специализируются на помощи компаниям в организации и проведении таких количественных исследований. Вот несколько советов для тех, кто хочет пойти по этому пути:

- Убедитесь, что ваша формулировка задачи понятна клиенту. Например, врач лучше поймет, что значит «ускорить получение выплат от пациентов», чем «минимизировать задолженность по дням приема».
- Проводя опрос, не ограничивайтесь только своими лучшими клиентами. Проблемы с лучшими клиентами возникают редко. Главный источник проблем — ваши неудовлетворенные клиенты или же люди, которые вообще вашими клиентами не являются! Не нужно списывать их со счетов, оправдывая это тем, что они «просто не понимают». Лучше попытайтесь выяснить, что им не нравится и как им угодить.
- Попробуйте собрать информацию не только о задачах, но и о характеристиках новых товаров и услуг, которые помогут лучше решить эти задачи.
- Постарайтесь понять, на какие компромиссы в отношении других задач клиенты готовы пойти. В этом вам помогут статистические методы (кластерный и совместный анализ).
- С осторожностью запускайте подробные маркетинговые исследования на несуществующих рынках. Помните: рынки, которых еще не существует,

невозможно измерить и проанализировать. В таких условиях качественные методы исследования будут более надежными, чем количественные.

И хотя объем данных, полученных из количественных исследований, может пугать, обычно эта информация помогает перейти к правильным действиям. Например, одна компания, занимающаяся разработкой медицинских устройств, стремилась понять задачи своих клиентов: врачей, которые пользовались их разработками (а также тех, кто ими не пользовался). В течение четырех месяцев команда разрабатывала список из более чем сорока задач, выявляла наиболее приоритетные из них, а также определяла тридцать тактик, которые могли бы помочь лучше с этими задачами справиться. По итогам удалось выделить три группы клиентов. Первые предпочитали дорогие продукты с расширенной функциональностью. Вторые выбирали понятные и простые в использовании продукты. Третьим нравилось экспериментировать с новыми идеями и подходами. Когда компания проанализировала демографические данные представителей этих трех групп, обнаружилось несколько удивительных фактов. Ни одна из клиентских групп не совпадала с традиционным для компании демографическим делением по возрасту или уровню образования. Клиентов, которые попали в группы, разделенные по критерию общих задач, объединяли другие особенности: например, количество проведенных процедур — вне зависимости от уровня образования. Так что по результатам исследования компании удалось не только составить список возможных улучшений продукта, но также найти новый способ сегментирования рынка и разработать стратегии существенного расширения потребления. (Ранее в этой главе, в разделе «Освежим теорию: задачи», уже обсуждались отличия сегментации на основе стоящих перед клиентами задач и других подходов).