

Глава 4

Инновации, приносимые на рынок извне, – альтернативный вариант

Ниже мы разберем несколько случаев, в которых поиск и разработка новых идей велись не по схемам, описанным в предыдущей главе, а с применением метода, называемого латеральным маркетингом. Рассмотрение этого метода начнется с примеров, а теории будет посвящена следующая глава.

Новые товары и услуги, о которых пойдет речь, возникли вне фиксированной категории или рынка и во многих случаях сами положили начало новой категории или рынку. Это ситуация, когда разработчик берет имеющийся товар и трансформирует его в той мере, в какой это нужно для удовлетворения новых потребностей или для охвата новых людей/ситуаций, не рассматривавшихся ранее.

Главное преимущество такого рода инноваций в том, что они направлены не на захват части рынка, а на создание совершенно нового рынка.

4.1. Зерновые батончики

Готовые продукты на основе злаков обладают рядом достоинств: они вкусны, питательны и полезны для здоровья. Специалисты компании Неро, выпускавшей разнообразные продовольственные товары, но имевшей низкую долю рынка в категории сухих завтраков, искали способ увеличить эту долю.

Рынок сухих завтраков был уже сильно фрагментирован и насыщен разнообразными вариантами продуктов каждой категории и подкатегории.

Компания Неро не видела для себя возможностей внутри этого рынка и нашла новаторское решение – предложить нетрадиционный способ потребления изделий из дробленого зерна. Идея заключалась в том, чтобы продавать их не как еду для завтрака, а как легкую закуску, не привязанную к определенному времени суток.

Однако вряд ли стоило сохранять для этой легкой закуски форму хлопьев (или иных мелких фигурок) – ведь тогда ее пришлось бы есть руками прямо из пакета! Поэтому возникла мысль использовать форму другого продукта, привычного для потребителей, – шоколадного батончика. Соединение идей дробленого зерна и батончика привело к рождению новой категории – зернового батончика. Техническая задача – придание изделию нужной формы – была решена путем добавления небольшого количества карамели, которая «склеила» мелкие кусочки злаков.

Этот продукт стал настоящим прорывом. Сегодня мы считаем его чем-то совершенно обычным, но в момент выхода на рынок он был действительно новаторским и создавал новые возможности потребления.

Сегодня компания Неро, первой выпустившая зерновые батончики, – один из европейских лидеров в данной категории.

Попробуем подумать над этим и спросить себя: как можно было прийти к такой идее? Ведь зерновой батончик не был инновацией в рамках рынка сухих завтраков, компания не пыталась «нормальным образом» позиционировать его там. Она использовала положительные качества изделий из злаков, но встроила их в совершенно другую концепцию – концепцию сладкого батончика, создав таким путем новый способ использования и новую