

TUNED IN



Uncover the Extraordinary
Opportunities That Lead to
Business Breakthroughs

Craig Stull, Phil Myers & David Meerman Scott

Книга На частоте рынка

Откройте новые возможности для создания революционного продукта

Крэг Сталл, Фил Майерс, Дэвид Меерман Скотт

Wiley, 2008

Также есть на следующих языках: Английский

Рецензия BooksInShort

Ошеломительный успех сопутствует iPod с самого момента его появления на рынке в 2001 году. За три года существования к новому бренду перешло 70% рынка цифровых музыкальных плееров. Как же это произошло? Более ранние модели MP3-плееров были чрезвычайно сложны в настройке и использовании. На эти недостатки обратили внимание глава Apple Стив Джобс и его команда конструкторов, которые занялись решением проблемы, сосредоточившись на нуждах и пожеланиях потребителей. Сегодня рынок безраздельно принадлежит Apple. Может ли ваша фирма последовать примеру Apple? Маркетологи Крэг Сталл, Фил Майерс и Дэвид Меерман Скотт подробно объясняют, как ведущие компании подходят к задаче разработки революционных продуктов. Хотя большая часть рекомендаций авторов – общеизвестные истины, основанные на здравом смысле, книга интересна тем, что построена на самых разнообразных примерах, таких как истории StubHub и TheaterChurch.com. *BooksInShort* рекомендует это пособие промышленным дизайнерам, маркетологам и специалистам по инновациям.

Основные идеи

- Как правило, при разработке новых продуктов компании руководствуются субъективными мнениями, догадками и непроверенными сведениями. Оставаясь глухими к сигналам рынка, они сами тормозят свое развитие.
- Задача компании – “поймать волну” рынка.
- Выявите нерешенные проблемы и скрытые потребности клиентов. Выясните, какие дополнительные задачи могут решать ваши продукты или услуги.
- Для этого проведите опрос существующих клиентов и потенциальных покупателей, которые ранее не приобретали ваши продукты и не оценивали их.
- Ваш продукт может заинтересовать самые разные потребительские группы. К каждой из них необходимо найти свой подход.
- Личное общение с потребителями чрезвычайно важно.
- Если вам удалось идентифицировать насущную универсальную потребность, за удовлетворение которой люди готовы платить, вы на пути к успеху.
- Каждый элемент вашего коммерческого предложения должен усиливать позитивный опыт потребителей, связанный с вашим продуктом.
- Сформулируйте преимущества своего предложения в выразительном слогане.
- Рекламируйте свои продукты и услуги, используя интернет-технологии, такие как видео, подкасты и блоги.

Краткое содержание

Приют для рассеянных пассажиров

Хорошо ли вам известны потребности и желания ваших клиентов? Может быть, вы о них знаете даже больше, чем они сами? Если вы ответили на этот вопрос утвердительно, то вспомните, когда в последний раз общались со своими потребителями. Самодовольно упиваться знанием своей области и накопленным за годы работы опытом – все равно, что полностью игнорировать рынок. Это наихудшая форма “рыночной глухоты”, отстраненности от реальной рыночной ситуации, и все же такое мышление типично для многих компаний. Ваша задача прямо противоположна –

вы должны быть с рынком на одной волне. Выясните, с какими проблемами сталкиваются ваши клиенты, и решите их.

“Создать революционный продукт под силу каждому, если только он перестанет гадать, что нужно людям, и потратит свое время на выяснение этого вопроса”.

В качестве примера возьмите хотя бы служащих японских компаний. Рабочий день “белых воротничков” кончается отнюдь не в пять вечера – освобождаются они только к десяти. После этого выжатые как лимон офисные работники направляются в караоке-бар, чтобы пропустить кружечку-другую пива и расслабиться. Ближе к полуночи они, наконец, готовы ехать домой. Намаявшись за день, они засыпают в поезде и пропускают свою остановку. А на конечной станции кондуктор безо всякого сожаления выставляет их из вагонов, и несчастные клерки оказываются на пустой платформе, расположенной вдали от дома, в незнакомом провинциальном городке на краю света. Поезда начинают ходить только утром; ехать домой на такси – слишком дорогое удовольствие. В этот момент судьба дарит им подарок: на другой стороне улицы расположилось несколько чистеньких уютных гостиниц, в которых есть свободные места. Цены приемлемые, и к тому же каждому гостю выдают целый комплект туалетных принадлежностей, с бритвой и зубной щеткой. Все-таки в жизни есть справедливость!

“Какой продукт найдет отклик у покупателя? Тот, который представляет собой удачное решение конкретной проблемы”.

Однако избавление офисных сотрудников от необходимости провести ночь на деревянной скамейке под открытым небом – не просто везение. Своим спасением они обязаны наблюдательным предпринимателям. Расторопные владельцы гостиниц заметили рыночную нишу – потребность в недорогих отелях на конечных станциях для пассажиров, регулярно пропускающих свои остановки. Чем не блестящая идея? Построим отели, и сонные рабы капитализма устремятся в наши объятия! Так и происходит. Этим предпринимателям удалось “поймать волну” своего рынка. Вы тоже можете найти свою рыночную нишу. Процесс “настройки на частоту рынка” включает в себя шесть этапов.

Шаг 1. Выявите проблемы, требующие разрешения

Чтобы завладеть рынком, выявите нерешенные проблемы своих потребителей и предложите им решение, которое они захотят купить. Именно так поступила американская компания Magnavox, производящая бытовую электронику. Проведя множество опросов, посвященных тому, как люди “взаимодействуют” со своими телевизорами, компания выяснила, что более половины участников опроса теряют пульт дистанционного управления примерно пять раз в неделю. Почти две трети опрошенных отметили, что тратят до пяти минут в день на поиски пульта. Для решения этой проблемы Magnavox разработала “дистанционный локаатор”. Стоит пользователю включить телевизор, как пульт Magnavox издает громкий гудок, не умолкающий в течение полминуты. Чудеса! Ваш пульт, оказывается, был в двух шагах под подушкой. Благодаря новой разработке у Magnavox появилось реальное конкурентное преимущество. Дистанционный локаатор как нельзя лучше отвечает потребностям клиентов – это идеальное решение проблемы, продающее само себя.

“Если говорить о проникновении на рынок с помощью новых продуктов и услуг, то компании, которые не настроены на волну своих клиентов, не имеют шансов на успех. Они просто не замечают, когда клиенты подают им сигналы о том, какие у них проблемы и за что они с радостью готовы заплатить”.

Потребности клиентов не всегда очевидны; они могут быть скрытыми. Если выяснить скрытые потребности, вы еще на один шаг приблизитесь к разгадке существующих проблем и разработке соответствующего решения. Единственный способ узнать об этих потребностях – провести опрос. Опрос проводится среди ваших нынешних клиентов, “оценщиков” (тех, кто ищет продукт, аналогичный вашему) и потенциальных клиентов (тех, у кого есть проблема, которую ваш продукт может решить). С потенциальными покупателями можно вступить в контакт на торговых выставках или через ваш веб-сайт либо приобрести список имен у маркетинговых экспертов по вашей отрасли.

“Слушайте, запоминайте и наблюдайте. Ваша задача – выявить проблемы, решив которые вы сможете создать коммерческое предложение”.

Наилучший способ выявить нерешенные проблемы рынка – личная беседа. Однако не стоит привлекать к проведению интервью персонал, связанный с продажами. Интервьюеры должны всячески подчеркивать, что они ничего не продают. Их цель – выяснить, что люди думают об интересующей вас “рыночной категории”. Проведите с клиентами 30-минутную беседу. Задавайте открытые вопросы, не предполагающие ответов “да” или “нет”. Внимательно слушайте, что они говорят. Отмечайте те ответы, которые могут натолкнуть на мысль о решении проблем вашей аудитории. Посещайте специализированные выставки и собрания, устраиваемые потенциальными корпоративными клиентами, чтобы узнать, чем они озабочены. Читайте соответствующие издания.

Шаг 2. Определите типы потенциальных покупателей

Долгие годы компания Nalge, занимающаяся производством оборудования и принадлежностей для лабораторий, продавала свои пластиковые бутылки очень узкому рыночному сегменту, а именно сотрудникам научных лабораторий. Поскольку ученым нет никакого дела до цвета емкостей, бутылки неизменно выпускались полупрозрачными молочного цвета. Но случилось так, что некоторые ученые стали пользоваться этими бутылками в турпоходах. Их товарищи-туристы живо заинтересовались, где можно купить такие надежные, легкие и герметичные бутылки для воды. Чтобы удовлетворить потребности нового типа покупателей, Nalge запустила в продажу бутылки для туристов и любителей активного отдыха. Продукт, по сути, остался тем же, но у него появилась новая потребительская аудитория. Затем бутылки стали появляться в университетских городках. Студентам нравилось, что они могут взять с собой питьевую воду в библиотеку или на занятия. Тогда Nalge начала выпускать бутылки разных цветов и разработала серию с логотипами колледжей. Следующий этап – забота об окружающей среде. Nalge запустила кампанию со слоганом “Чем мусор собирать, лучше воду набирать”. В результате некогда бесцветные лабораторные бутылки стали “зелеными” и в прямом, и переносном смысле слова.

“Лучший способ собрать информацию о нерешенных проблемах клиентов – это побеседовать с ними лично. В ситуации продажи

этого делать не стоит. Подумайте, где разговор о вашем продукте будет уместен, и учтите, что территория клиента предпочтительнее”.

Эволюция продукта показала, насколько важно правильно определить категории покупателей. Первоначально бутылки Nalge решали единственную задачу – хранение жидкостей. Но с течением времени компания вышла на другие рыночные ниши – обеспечение питьевой водой туристов и студентов, а также вклад в борьбу с загрязнением среды за счет сокращения количества выбрасываемых пластиковых бутылок. За исключением новых расцветок и появления логотипов на некоторых партиях продукция Nalge практически не изменилась. Суть в том, что компании удалось выявить разные типы покупателей для своих товаров и найти к каждой группе покупателей свой подход.

“Компании, имеющие настоящий контакт со своими клиентами, достигают большего, чем компании, ориентированные на инновации, рост доходов и потребительскую удовлетворенность”.

Nalge нашла свои “частоты”. А ваш продукт может удовлетворить потребности других рыночных сегментов? Выявите все возможные типы покупателей для вашей продукции. Тогда вы сможете продавать существующие продукты на совершенно новых рынках.

Шаг 3. Идентифицируйте “проблему с наибольшим влиянием”

Нередко бывает, что, собравшись на рок-концерт или на игру любимой команды, мы решаем сделать доброе дело и покупаем пару лишних билетов для своих друзей. Когда же те вдруг вспоминают, что в этот день пойти не могут, мы тщетно пытаемся “пристроить” ненужные нам – и иногда весьма дорогие – билеты. В то же самое время всегда есть люди, которые в последний момент мечутся в поисках билетов именно на этот концерт, но все билеты, увы, уже проданы. Перед нами две нерешенные проблемы рынка: у одних слишком много билетов, а у других их нет вообще. Выход для тех и других, если они живут в США или Канаде, – посетить StubHub, интернет-магазин для продажи и покупки билетов на различные мероприятия. StubHub удалось создать для фанатов революционную систему приобретения билетов, и в результате – молниеносный успех. eBay быстро уловила потенциал нового бизнеса и приобрела его в 2007 году за 310 миллионов долларов.

“Инерция – ваш враг. Чтобы оставаться вне «диапазона частот» ваших клиентов, не нужно никаких усилий. Нет ничего проще, чем с умным видом войти в комнату для планерок у себя в офисе и обсуждать с сотрудниками абстрактные идеи”.

StubHub заработала миллионы, потому что выявила острую универсальную потребность, за удовлетворение которой люди готовы были платить. Может ли ваш товар или набор услуг удовлетворить аналогичную потребность? Соберите данные переписи, проведите исследование, организуйте телефонный опрос. Ваша задача – идентифицировать “проблемы, имеющие наибольшее влияние” на жизнь интересующего вас сегмента потребителей. Анализируйте только существенную информацию; игнорируйте все, что не имеет отношения к делу. При планировании и разработке нового товара или услуги опирайтесь на полученные данные. Если вам удалось выявить достаточно большую группу людей, готовых платить за решение своей насущной проблемы, вы на пути к успеху.

Шаг 4. Создайте новый потребительский опыт

Следующий шаг – создать такое переживание, которое будет отвечать устремлениям ваших клиентов. Именно так поступил пастор Марк Бэттерсон, основавший в Вашингтоне Церковь общенациональной общины. У этой необычной церкви нет ни помещения для молитвы, ни богослужений в обычном смысле слова. Бэттерсон сделал нечто новое для своей паствы, состоящей преимущественно из молодых людей, разочаровавшихся в традиционной церкви, которая не соответствовала их умонастроениям и ожиданиям. Богослужения TheaterChurch.com проходят в кинотеатрах. А поскольку у большинства прихожан нет собственных автомобилей, Бэттерсон выбирает кинотеатры, расположенные рядом со станциями метро. Свои проповеди пастор и его помощники дополняют яркими видеороликами, а распространяют их с помощью интернет-технологий, таких как подкасты и блоги. На сегодняшний день церковь еженедельно посещает более тысячи прихожан. Бэттерсону удалось создать новый религиозный опыт, отвечающий потребностям тех, кому двадцать с небольшим.

“Большинство коммерческих идей, судя по всему, рождаются, пока сотрудники компаний моются дома в душе, заседают в конференц-зале или сидят за столами в отделе исследований и разработок”.

Революционные изменения в опыте потребителя основываются на пяти составляющих. Приспособьте каждую из них к своему рынку.

1. **Ощущение открытия.** Помогите покупателям найти нужную им информацию.
2. **Ощущение от процесса покупки.** Он должен быть простым и увлекательным.
3. **Ощущение от упаковки.** То, как вы подаете свой продукт, зачастую имеет не меньшее значение, чем его свойства и характеристики.
4. **Ощущение от использования.** Продукт или услуга должны быть понятными и простыми в использовании.
5. **Ощущение от сервиса.** Компании, знающие свой рынок, предоставляют качественное послепродажное обслуживание. Как бы ни был хорош продукт, плохое послепродажное обслуживание портит общее впечатление от покупки.

Шаг 5. Сформулируйте яркую идею

То, что ваша компания делает особенно хорошо, называется отличительной компетенцией. Ваша задача – сформулировать яркую убедительную идею, которая позволит покупателям увидеть в вашей компетенции ответ на волнующие их проблемы. Прежде всего, выясните, в чем их причина. Тщательно изучите эти проблемы и их последствия. Затем создайте текст, лаконично описывающий проблему и ее решение. Испытайте свой текст на группе потенциальных клиентов и, если он им не понравится, напишите новый. Сожмите его в одну броскую запоминающуюся фразу. Например, слоган бумажных полотенец Bounty Towel гласит: “Впитает все, как губка”, а iPod рекламируется под лозунгом “1000 песен в твоём кармане!”. Как ни странно, многие компании разрабатывают свою формулировку миссии и рекламу, исходя из того, что должно представлять интерес для покупателей по мнению компании, – вместо того чтобы выяснить, что интересует тех в действительности. При таком неверном подходе компания думает не столько о потребностях клиента, сколько о своих задачах. Необходимо встречаться с клиентами, общаться с ними,

слушать их и брать на заметку все, что они говорят. Это единственный способ узнать об их желаниях, мыслях и том, что их волнует. К разработке рекламного сообщения следует приступать только после выяснения реальных потребностей клиентов.

Шаг 6. Установите тесный контакт с клиентами

Очень важно наладить тесное взаимодействие с клиентами. И это не значит ограничиться обычными методами, принятыми в рекламе и PR. В маркетинге нет универсальных решений. Определите категории ваших клиентов и разработайте рекламу для каждой из них. Проанализируйте свои рекламные тексты. Если они пестрят словами “мы”, “нас”, “наш” вместо “вы” и “ваш”, значит, реклама нацелена в первую очередь на вашу фирму, а не на покупателей. Это тупиковый путь. В наши дни информацию, новости и рекомендации относительно товаров покупатели черпают из Интернета. Поэтому компаниям пора отходить от традиционной газетной, журнальной и телевизионной рекламы и разрабатывать такие материалы для Интернета, которые найдут отклик у клиентов. На сегодняшний день это наилучший способ взаимодействия с покупателями. При разработке рекламы самое важное – опираться на точку зрения клиентов. Продемонстрируйте, как ваши продукты или услуги решают их проблемы. Воспользуйтесь наиболее популярными средствами, чтобы ответить на насущные вопросы потребителей. YouTube, подкасты, блоги – это прекрасный способ прямого контакта с целевой аудиторией. Только так ваши продажи могут приобрести характер “вирусной инфекции”, быстро подхватываемой пользователями Интернета и мгновенно разносимой по Сети.

“Главное в процессе настройки на частоту рынка... не интеллект, не финансы, не уникальные активы... а методичное следование гарантированному способу достижения успеха”.

Итак, чтобы настроиться на частоту своего рынка и на потребности потенциальных клиентов, идите “в люди”, налажьте общение с теми, кто покупает продукты и услуги, которые вы намереваетесь продавать. Выясните, чем они озабочены. Выявите их нерешенные проблемы. Затем приступайте к разработке продуктов и услуг, которые отвечают их требованиям. Другого способа создать революционный продукт не существует.

Об авторах

Крэг Сталл – основатель и исполнительный директор компании, специализирующейся на разработке продукции и маркетинге в области высоких технологий. **Фил Майерс** – ее президент. Автор книг о маркетинге и лектор **Дэвид Меерман Скотт** проводит семинары для ее сотрудников.
