

РОБЕРТ ДЬЮ
САЙРУС АЛЛЕН

CUSTOMER

КЛИЕНТСКИЙ
ОПЫТ

EXPERIENCE

КАК ВЫВЕСТИ БИЗНЕС НА НОВЫЙ УРОВЕНЬ

ПРЕДИСЛОВИЕ

Закройте глаза и постарайтесь мысленно перечислить самые яркие инновационные компании. Скорее всего, верхние строчки вашего списка займут Apple, Google и, может быть, какая-нибудь любимая авиакомпания или отель. Да, разумеется, в инновациях им нет равных, но готов поспорить: за их успехом стоит в первую очередь качество *customer experience* (CX) — предлагаемого и поддерживаемого клиентского опыта, то есть как самого взаимодействия клиента и компании, так и впечатлений клиента от этого взаимодействия. Это ведь не Apple придумала mp3-плеер и смартфон — но она доминирует на рынке благодаря вниманию к дизайну и нестандартной работе с клиентским опытом.

Но верно и обратное: теперь вспомните компании, которые вы поместили бы в самый низ списка, — те, от которых вы советуете своим друзьям бежать как от чумы. И опять вы, скорее всего, примете решение на основе вашего (негативного) опыта как потребителя, а не исходя из подробного анализа финансовых показателей или технологических достижений этих компаний.

Джозеф Пайн, касаясь темы CX-инноваций, еще в 1998 г. привел в своей статье, из которой потом выросла книга, отличное доказательство. Его аргумент был прост — в мире, где уже почти все, особенно услуги, стало товаром, настоящей отличительной особенностью становится личный опыт, который вы можете предложить вашим клиентам. В пример он привел, помимо прочего, Cirque du Soleil — необычный, весьма специфический цирк, где конкурентное преимущество основано в первую очередь на впечатлениях потребителя. Или взять хотя бы способность Virgin прыгнуть выше головы на высококонкурентном рынке трансатлантических авиаперевозок. За ней тоже стоит культивирование уникального клиентского опыта, когда с вами всячески носятся: сначала к дверям вашего дома подадут лимузин, а потом вы попадаете в зал ожидания и рискуете пропустить свой рейс — так вам не хочется оттуда уходить.

Однако не всегда все так очевидно, и CX-инновации — это риск: новизна рано или поздно перестает быть новизной. Но у некоторых организаций все получается как надо. First Direct, первый дистанционный банк в Великобритании, довольно быстро обзавелся обширной и лояльной клиентской базой — ему удалось персонализировать опыт взаимодействия со своими клиентами при помощи всего лишь интернета и кол-центров.

Истинное мастерство его руководства проявилось в том, что клиенты по-прежнему довольны: уровень их удовлетворенности продолжает расти, хотя банку уже 30 лет. А самое главное — большинство первых клиентов First Direct оставались с ним не по инерции, а благодаря пристальному и неустанному вниманию банка к их впечатлениям от обслуживания.

Вот что пишет сам Роб: «Компании, выделяющиеся из общей массы так, что это побуждает клиентов покупать их товар, легко завоевывают рынок. Это основа инновационных изменений в области клиентского опыта. Если ваша компания сделает что-нибудь яркое и неординарное, то клиенты будут выбирать вас чаще, охотно и много вам платить, а также безвозмездно рекомендовать вас другим. Найти то, что нравится потребителю, не проблема. Проблема — как выделиться из общей массы».

Метафорическое сравнение инноваций с пиратством — но не в плохом смысле, а как идея, что надо бросать вызов, надо рисковать, чтобы более уверенно себя чувствовать на волнах бурного океана современного бизнеса, — лейтмотив этой книги. Такая идея — вернее, образ — пришлась бы по вкусу самому Джозефу Шумпетеру, отцу теории предпринимательства: она прекрасно вписывается в его убедительную концепцию «созидательного разрушения».

Ничего удивительного, что на нее косо смотрят иные руководители давно существующих на рынке компаний. Да, поначалу вас ведет дух предпринимательства — в стартапах все так и происходит, — но, добившись больших успехов, вы начинаете осторожничать. Порядок и осмотрительность — вот ваши новые правила игры, а инновации ограничиваются постепенными усовершенствованиями, словом, вы делаете то, что у вас лучше всего получается. Это отличный рецепт стабильного бизнеса, но вы все равно не застрахованы от краха, даже если не тратите силы на поиск, риск, раздвигание границ и боитесь заходить в неизведанные воды. Инновационные исследования достаточно ясно показывают: достичь долгосрочного успеха — значит достичь равновесия, и любой организации просто необходима щепотка «пиратства», чтобы разные модели поведения позволяли разрабатывать разные рыночные продукты. И в основе всего этого — клиентский опыт.

Таким образом, важность CX очевидна, и настоящая проблема состоит в том, как его развивать и поддерживать. Вот почему эта книга так полезна. Созданная на основе результатов многолетних исследований в самых разных сферах экономики, она представляет собой структурированную базу для осмысления клиентского опыта — что это такое и из чего он состоит. Что еще важнее, книга содержит множество прекрасных примеров и идей, а также обширный инструментарий как реализации постепенных улучшений

СХ, так и более радикальных и рискованных подходов к его преобразованию.

Джон Бессант,
один из авторов книги «Управление инновациями» (*Managing Innovation:
Integrating Technological, Market and Organizational Change* — уже 6-го
издания)

ГЛАВА 1

ОВЦЫ И ПИРАТЫ

Если вас, как и меня, расстраивает стиль работы большинства крупных фирм — и, возможно, в первую очередь вашей собственной, — тогда эта книга для вас. Мы около 10 лет собирали и анализировали информацию, чтобы помочь компаниям улучшить их взаимодействие с потребителями: зачастую у клиентов не возникает другого впечатления, кроме «ну, так себе». А это отпугивает. Почему так происходит? По-видимому, компании слишком боятся промахнуться и не вернуть инвестиции. Чем крупнее организация, тем больше она ценит, отстаивает и навязывает другим стадность: не высовываться, не рисковать и прятаться за чужими спинами — похоже, именно эти «общие ценности» объединяют сотрудников таких компаний. Смешно, но точно так же ведут себя и овцы в стаде. Мы прилагаем все усилия, чтобы помочь нашим клиентам отказаться от стадного поведения. Иногда это работает, а иногда нет, потому что в крупных компаниях многие охотно блеют, пока им тепло и сытно.

Печально, но факт: большинство крупных компаний задумываются о потребителе лишь тогда, когда само их существование начинает зависеть от клиентоориентированности. Те, кто занимается стратегическим прогнозированием, конечно, заметят, что все начинает сыпаться, а вот другие обратят внимание на изменение конъюнктуры рынка слишком поздно. Многие ваши коллеги по цеху начнут интересоваться вопросами клиентского опыта лишь после того, как все более традиционные варианты повышения доходов будут исчерпаны. Вернемся к нашей аналогии: если вы скажете стаду, что на соседнем лугу трава зеленее, овцы довольно заблеют, но еще больше обрадуются, если вы укажете им на лесной пожар или злых волков. Стремление улучшить качество СХ — это почти всегда результат изменений на рынке. Мы верим в рынок — если вы тоже, эта книга для вас.

Компании, выделяющиеся из общей массы настолько, что это побуждает клиентов покупать их товар, легко завоевывают рынок. Это основа инновационных изменений в области взаимодействия с клиентами. Если ваша компания сделает что-нибудь яркое и неординарное, то клиенты будут выбирать вас чаще, охотно и много вам платить, а также безвозмездно рекомендовать вас другим. Найти то, что нравится потребителю, не

проблема. Проблема — как выделиться из общей массы. Вот тут-то и выясняется, что многие руководители к этому не готовы.

Говоря о содержании этой книги, мы не случайно вспомнили о пиратах: она о том, как сделать что-то из ряда вон выходящее и восстать против привычных стереотипов. Клиентский опыт для руководителя — все равно что открытое море для пирата: это одна из тех немногих областей бизнеса, которые до сих пор недостаточно хорошо исследованы и которыми еще толком не научились управлять. Но это не значит, что эта книга о чем-то незаконном или неэтичном. Как раз наоборот. Мы уверены: чтобы сделать клиентов счастливыми, необходимо предлагать им *яркий* опыт взаимодействия с вами — ощущения, воспоминания, которыми хочется делиться. Но и пиратствовать следует подальше от берега, и внедрять инновации в области клиентского опыта лучше всего на передовых рубежах рынка. А для этого нужны и твердое мужество, и отчаянная дерзость. И, признаться, такие инновации порой и впрямь смахивают на мошенничество — ради успеха приходится пренебрегать устоявшимися нормами рынка.

Эта книга об инновациях. В ней говорится как об исследованиях, так и о разработке решений, проверенных на практике. Применяя описанные здесь инструменты, вы узнаете, как обеспечить вашему бизнесу залог конкурентоспособности. Конкурентные преимущества, как известно, бывают разными, но в книге рассказывается исключительно о тех, которые связаны с наилучшим управлением клиентским опытом. Многие примеры относятся к крупным компаниям — они на виду, и с ними легче связаться. Однако изложенные в книге принципы применимы к предприятиям любого масштаба, включая стартапы. Чтобы вам было проще ориентироваться в темах, исходя из размера вашего бизнеса, мы разделили книгу на главы.

В этой главе более подробно обосновывается актуальность предмета книги. Прочтите ее, если хотите лишний раз убедиться в правильности своего решения вложиться в оптимизацию взаимодействия клиентов с вашей компанией. Но если вы уже уверены в необходимости такого шага — просто пропустите ее.

Глава 2 отвечает на вопрос, почему необходимо повышать качество СХ и кратко рассказывает о рыночном позиционировании и значении бренда. Пропустите эту главу, если у вас уже есть представления о связи качества клиентского опыта и ценности бренда.

Глава 3 — это азы создания конкурентных преимуществ как важнейшей составляющей стратегического планирования. Речь в ней пойдет о том, что на самом деле означает наличие конкурентного преимущества на рынке.

Прочтите эту главу, чтобы узнать, как формируется конкурентное преимущество, изучите примеры и сравните с целями стратегического плана вашей фирмы. Пропустите эту главу, если вам не слишком интересно, как инновационные изменения во взаимодействии с клиентами вписываются в контекст разработки стратегии компании, или если вы уже являетесь профи в области конкурентной стратегии.

Глава 4 охватывает все, что касается стадии исследований, необходимых для более глубокого понимания ситуации в вашей конкурентной среде. Материал основан на комбинированных методах исследования. По сути это краткий курс, как соединить непосредственные наблюдения, опросы и анкетирование со статистическим анализом, чтобы получить необходимые сведения о конкурентной среде. В ней говорится о вопросах составления карты пути клиента (или карты клиентского опыта), сегментирования рынка, факторах ценности и различных подходах к рыночному позиционированию. Пропустите эту главу, если вы знакомы с составлением таких карт, принципами психографического и поведенческого сегментирования, «стратегией голубого океана» и моделированием клиентского выбора.

Глава 5 знакомит с системой TERMS (Time — «время», Emotion — «эмоции», Risk — «риск», Money — «деньги» и Situation — «ситуация»), позволяющей выявлять и ликвидировать болевые точки. Эти инструменты пригодны для постепенных инновационных изменений в сфере CX, а иногда способны привести и к более глобальным преобразованиям. Очень удобно, когда у вас уже есть список существующих болевых точек клиентов: можно определиться с конкретными тактическими шагами по улучшению ситуации. Эта глава также поможет получить всестороннее (и практическое) представление о концепции клиентоориентированности. Возможно, это самая полезная глава в книге для представителей малого бизнеса, которые ищут малозатратный способ, как создать преимущество в своей нише. А вот большой бизнес зачастую заикливается на ликвидации болевых точек. Это прискорбно — таким образом легко упустить возможность обеспечить себе долгосрочные преимущества от инновационных изменений клиентского опыта.

Ищем нужные примеры болевых точек и решений

Чтобы было легче найти конкретные примеры, мы представили все кейсы в таком же виде, как это пояснение. Существует также отдельный перечень кейсов, так что вы быстро найдете примеры знакомых компаний или нужных вам отраслей. Если вам необходим совет по выявлению болевых точек, то ищите примеры со знаком «минус» в названии. А если вы нуждаетесь в

источнике вдохновения для реализации постепенных усовершенствований или даже глобальных инновационных изменений, тогда ищите в заголовке знак «плюс». Мы используем также сокращения для определенных понятий, связанных с элементами клиентского опыта. Если ваш вопрос связан со временем, эмоциями, риском, деньгами, ситуацией или ощущениями, то можно воспользоваться приведенными ниже сокращениями для альтернативного поиска.

CX = клиентский опыт / взаимодействие с клиентами / впечатления пользователей.

T+ | **T-** = клиентский опыт, связанный с фактором времени.

E+ | **E-** = клиентский опыт, связанный с эмоциями.

R+ | **R-** = клиентский опыт, связанный с уровнем риска.

M+ | **M-** = клиентский опыт, связанный с деньгами.

S+ | **S-** = клиентский опыт, связанный с определенной ситуацией/ощущениями.

В **главе 6** рассказывается о более сложных методах моделирования инноваций — так сказать, не для слабонервных. Они рассчитаны на продвинутых пользователей, нацеленных на революционные изменения и на подлинно инновационное взаимодействие с клиентами. Но беда в том, что безусловная эффективность этих инструментов — их и сильное, и слабое место. Можно к ним прибегнуть, чтобы отойти от своей привычной модели поведения на рынке, но это может завести вас и в темные воды, где, кроме азарта новых открытий, будет и риск налететь на рифы. Из всех разделов книги эта глава в наибольшей степени потребует от читателя определенной подготовки.

Глава 7 — это примеры реализации новых идей в сфере CX. Она состоит из двух частей: управление необходимыми изменениями и борьба с их нежелательными последствиями. То, о чем говорится в этой главе, особенно важно для стратегического успеха любых инноваций в области взаимодействия с клиентами: ведь конкуренты могут легко перенять простые изменения. Но факт остается фактом: формировать более позитивный клиентский опыт, способный привести к устойчивому конкурентному преимуществу, не так-то просто. А что просто делается, так же просто и копируется конкурентами, так что полезность простых идей сомнительна.

ГЛАВА 2

ПОЧЕМУ НЕОБХОДИМО ПОВЫШАТЬ КАЧЕСТВО СХ

Создание условий для получения клиентами более ярких и качественных впечатлений позволяет компании решить сразу три главные стратегические проблемы рынка: ценовое давление, снижение ценности бренда и гонка разработчиков.

Ценовое давление возникает на затоваренных рынках. Когда-то спрос на рынке превышал предложение. Однако современные рынки, как правило, в долгосрочной перспективе тяготеют к избыточным мощностям. А это, в свою очередь, оказывает давление на самих поставщиков товаров и услуг, вынуждая их урезать расходы, чтобы не работать себе в убыток и сохранить конкурентоспособные цены (в реальном выражении). Избыточное предложение подталкивает бизнес к дифференцированию — предприниматели стараются обезопасить себя от ценового давления, вызванного избыточными мощностями. Во многих научных исследованиях подчеркивается, насколько трудно конкурентоспособным компаниям, ориентированным на получение прибыли, одновременно сохранять преимущество за счет минимизации издержек и дифференцировать бизнес. Как правило, для такой компании дифференцирование — это элемент маркетинговой стратегии.

Маркетинг начинается с вопроса: что выделяет ваш товар или услугу в ряду других для той или иной группы потребителей, считающих эти отличия значимыми? Понимание этого позволяет избежать ценового давления. Если у вас есть название и логотип, где отражены значимые отличия, у вас есть бренд. Брендинг — в первую очередь восприятие продукта. Потенциальная выгода от создания бренда заставляет участников рынка работать в этом направлении. По мере того как рынок наводняют все новые и новые бренды, возрастает и давление на игроков: надо «выстраивать» бренд, надо его продвигать. Чем больше средств вкладывается в бренд, тем ниже эффективность брендов-конкурентов. В итоге возникает такой же замкнутый круг, как и в случае с ценовым давлением, описанным выше. Результат — снижение ценности бренда. Это вторая проблема рынка.

И, наконец, третья проблема — гонка разработчиков. Если дело брендинга — восприятие потребителем отличий товара или услуги от конкурентов, то разработчики заняты созданием отличий реальных. В идеальном мире брендинг и развитие идут рука об руку. А в нашем с вами мире некоторые игроки на рынке жульничают, создавая при помощи брендинга иллюзию активного развития. Компании, которые действительно совершенствуют товары и услуги, как правило, копируют другие, уже более или менее устоявшиеся рыночные продукты. Это приводит к своего рода гонке вооружений, и в результате каждый игрок создает товар или услугу в ответ на действия конкурентов.

Ценовое давление, снижение ценности бренда и гонка разработчиков — конкретные примеры системной проблемы рыночной конкуренции. Привлекательные цены, эффективный брендинг, удачные разработки — все это имеет огромное значение, но легко копируется конкурентами. А значит, требуются действия из области тактики. Истинно стратегические решения — ваши и только ваши: их трудно скопировать, и, следовательно, они более жизнеспособны. В этой книге повышение качества клиентского опыта представлено как одно из возможных истинно стратегических решений, поскольку для обеспечения качественного CX необходимо научиться, как часто говорят, управлять сложностью. А это умение, оказывается, совсем непросто скопировать. Ниже приведен первый пример: как развиваются рынки, откликаясь на новые стратегические задачи, бросающие вызов нынешнему соотношению сил в сфере CX.

Т+: От пакета с мукой до праздника

Развивающаяся экономика впечатлений накрыла нас с головой. Посмотрим, как менялось ценностное предложение, на примере праздничных тортов. В 1940-х гг. хозяйки, как правило, сами их стряпали из соответствующих ингредиентов, и затраты исчислялись центами. Рыночный успех определялся воспринимаемым качеством ингредиентов (т.е. преимуществами в глазах покупательниц), их доступностью и ценой. После Второй мировой войны в женщинах стали видеть полноценную рабочую силу, и теперь у них было куда меньше свободного времени. В 1960-е гг. в продаже появились готовые смеси для тортов (например, White Wings в Австралии или Betty Crocker в США) по цене в несколько долларов. И хотя пакеты со смесью стоили в 10 раз дороже, чем входящие в нее ингредиенты по отдельности, они сэкономили время, и хозяйки могли по-прежнему печь торты самостоятельно. При этом рынок продаж ингредиентов никуда не делся (хотя и сократился в объемах). Но никакие ингредиенты, даже лучшие в мире, даже бесплатные, не могли бы соперничать на новом рынке с готовыми смесями для тортов. В 1980-х гг.,

когда экономика взяла курс на сервис, а у людей стало еще меньше свободного времени, женщины (и мужчины, кстати, тоже) стали заказывать или покупать готовые торты в магазинах. И снова их стоимость была в 10 раз больше, чем готовых смесей для тортов, но многие хозяйки уже не умели печь торты, а даже если бы и умели, то им было жаль на это времени. Рынки ингредиентов и готовых смесей для тортов и на этот раз никуда не исчезли, но было невозможно конкурировать с услугами по выпечке тортов. Однако потом, начиная с 1990-х гг., спрос опять поменялся — родители начали устраивать дни рождения своих детей в сетевых фастфудах или заведениях семейного формата. Рынок снова сменил вектор — теперь уже в сторону собственно празднования дня рождения. А самое смешное, что при организации вечеринки по случаю дня рождения (которая обходится раз в десять дороже готового торта) сам торт заведение зачастую предоставляет бесплатно. Со временем практически любой рынок сталкивается с одной и той же тенденцией перехода от количественного спроса («мне нужно испечь торт ко дню рождения») к качественному («мне нужно, чтобы мне устроили праздник»). Решение этой долгосрочной проблемы — вот что такое стратегия.

На большинстве рынков давление со стороны конкурентов стимулирует разработку новых, усовершенствованных версий товаров. Спустя какое-то время очередная модификация появляется на рынке — с дополнительными возможностями и/или новыми функциями. Скажем, на высокотехнологичных рынках у каждого нового поколения продуктов больше функций, чем у предыдущего. Со стратегической точки зрения постепенное усовершенствование продукта не может обеспечить устойчивое конкурентное преимущество. В лучшем случае это будет лишь временная победа, а в худшем такие действия просто погубят бренд, если продукт провалится на рынке. А когда гонка заводит слишком далеко, это называют «ползучий улучшизм».

КОГДА ПОСТЕПЕННОЕ УСОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ ЗАВОДИТ СЛИШКОМ ДАЛЕКО

С момента основания в 1901 г. компания Gillette потратила миллиарды долларов на разработку продукции для рынка одноразовых бритв¹. Еще в 1903 г. Gillette начала торговать первой безопасной бритвой с новейшим одноразовым лезвием. На рынке появлялось множество моделей, не сильно отличающихся друг от друга, — вплоть до 1956 г., когда была разработана бритва с плавающим лезвием, сильно упростившая бритье, поскольку лезвие при использовании поворачивалось. Эту модель в различных версиях

так и воспроизводили до 1986 г. Линейка бритв с двумя лезвиями Sensor (запущена в 1990-м) насчитывает 29 патентов, а Mach3 с тройным лезвием — 35 патентов. Да, именно разработка нового продукта изначально привела Gillette к рыночному успеху, но сегодня компания, возможно, уже начинает осознавать, что приближается к пределу ценности продукта за счет увеличения количества лезвий. У новейшей бритвы Gillette их уже пять, но на рынке есть предложения от конкурентов — у их бритв лезвий еще больше!

У бритвы Расе 7 корейского производителя Dorco (выпущена в 2015 г.)² их семь. А еще — запатентованная технология Venetian Flow, обеспечивающая легкое промывание лезвий. Все это выглядит, мягко скажем, нелепо. Раз уж мы заговорили о чересчур рьяном «улучшизме», попробуем сравнить лезвия с серией фильмов про Рокки. В 1976 г. на экраны вышел первый фильм «Рокки», после чего последовала целая серия сиквелов — каждый драматичнее предыдущего: «Рокки II» (1979), «Рокки III» (1982), «Рокки IV» (1985), «Рокки V» (1990), «Рокки Бальбоа» (2006) и «Крид: Наследие Рокки» (2015). Итак, сравниваем: киношники быстро взяли быка за рога и уже в 1979 г. выпустили «Рокки II», в то время как бритвенная индустрия топталась на месте. Выход «Крида» (он же «Рокки VII») показал, что фильмы опять одержали победу над бритвами: у Gillette ProFusion, выпущенной в 2014 г., всего пять лезвий. Но Сильвестру Сталлоне уже перевалило за семьдесят, так что производители бритв могут нанести сопернику сокрушительный удар, если придумают, как втиснуть в бедный картридж восемь лезвий! Как бритвы, так и «Рокки» принесли большую прибыль, но не надежное конкурентное преимущество.

Возможно, пример с Gillette и «Рокки» не слишком убедителен: качество бритв со временем росло, а фильмы о Рокки, пожалуй, делались только хуже. Самая современная бритва — образец, с которым сравнивают все предыдущие модели, тогда как первый «Рокки» — золотой стандарт для всех сиквелов. Но если посмотреть на все глазами потребителя, то становится непонятно, почему рынок зашел так далеко со всей этой кучей лезвий... Неужели бритва с семью лезвиями настолько лучше, чем с двумя? Gillette может возразить: продвинутые технологии повышают эффективность бритья. Однако на бритвенном рынке стратегия разработки и патентования продуктов не способна защитить Gillette от конкуренции. И последние данные, судя по всему, подтверждают: у этой стратегии нет будущего. В 2014 г. продажи одноразовых бритв в мире сократились на 3,6%³.

Вышеприведенные примеры Gillette и «Рокки» — это реальные примеры управленческого феномена, описанного еще Теодором Левиттом в 1960 г. как «маркетинговая близорукость»⁴, а затем глубоко исследованного

Клейтоном Кристенсеном в книге «Дилемма инноватора»⁵. Основная мысль обоих экспертов по стратегии сводилась к тому, что главнейшее препятствие для реализации новой эффективной стратегии в организации — это эффективность действующей стратегии. Для растущего бизнеса решение вкладывать средства в новые стратегии может показаться не самым логичным — из-за более значительных системных рисков по сравнению с ведением дел по-старому. Особенно если новый продукт компании «каннибализирует» уже существующий — отъедает у него долю рынка. Таким образом, инвестирование в развитие текущей стратегии выглядит более привлекательно. Однако наиболее разумные компании идут по инновационному пути развития и не боятся пустить на мясо своих нынешних «дойных коров». Наглядный пример — Intel со своими процессорами Pentium и Celeron.

Стратегия «Pentium или Celeron» (см. ниже) оказалась для компании очень мудрым ходом, поскольку открывала перед Intel как продавцом два разных пути удовлетворения запроса клиента, исходя из его требований: производительность — Pentium, цена — Celeron. Поначалу в Intel опасались, что Celeron повлияет на объемы продаж Pentium. С тактической точки зрения, поскольку Pentium стоил дороже, чем Celeron, он приносил и больше прибыли. А на стратегическом уровне само существование Celeron, казалось, идет вразрез с логикой конкурентной борьбы на рынке процессоров для ПК, поскольку в этом случае было невозможно прикрываться аргументом о высокой производительности Intel'овских ЦП. Если бы Intel последовала путем Gillette, корпорация просто делала бы свои новые Pentium все мощнее и мощнее — подобно увеличению количества лезвий в бритве. Эндрю Гроув (тогдашний генеральный директор Intel) объяснял вывод на рынок Celeron так: если мы не предложим более дешевый вариант лидирующего на рынке продукта — Pentium, то рано или поздно это сделают конкуренты. Строго говоря, Гроув просто взял Pentium, сделал его урезанную версию, и получился Celeron.

Гроув прибег к более клиентоориентированному подходу, чем традиционное постепенное усовершенствование продукта. Он хотел, чтобы сборщики ПК могли с ходу оценить, что для них выгоднее — Pentium или Celeron. В результате компания Advanced Micro Devices (AMD) была практически вытеснена с рынка. В приведенном ниже примере особо подчеркивается, что решение о покупке (это касается и корпоративных клиентов) имеет как рациональную, так и эмоциональную составляющую. Мы считаем, что эмоциональная/субъективная составляющая даже более важна для потребителей на B2C-рынках, и такое «личное» восприятие ставит ребром вопрос рыночного позиционирования.

Е+: Странное решение Intel

В 1990-е гг. на рынке процессоров для ПК хозяйничали, строго говоря, две компании — Intel и AMD. При этом доля Intel была значительно больше, чем у конкурентов, поскольку считалось, что она способна разрабатывать все более и более мощные процессоры: те, кто гнался за производительностью компьютера, смотрели в сторону AMD лишь во вторую очередь. Стратегия была довольно проста: наиболее производительные процессоры подразумевали и высочайшую цену, и максимальную прибыль. Любое увеличение производительности процессора тут же находило отражение в ПО, и, как только производители увеличивали функциональность своих программ, процессоры тут же устаревали. Для соответствия функциональным возможностям современного ПО была необходима вся вычислительная мощность современных процессоров — и даже больше. Это походило на сговор между Microsoft и Intel — заставим пользователей покупать новые ПК каждые полтора года, чтобы идти в ногу с прогрессом. Способность Intel всегда быть на шаг впереди в технологическом отношении по сравнению с AMD позволила корпорации доминировать на рынке. Вот почему стратегия с Celeron казалась тогда столь нелогичной.

Процессоры Celeron⁶, появившиеся на рынке в апреле 1998 г., представляли собой бюджетные компьютерные чипы для недорогих ПК. Celeron по сравнению с Pentium имел меньше кеш-памяти и упрощенный набор команд. Оба ЦП «тянули» одни и те же программы, но на Celeron все работало несколько медленнее.

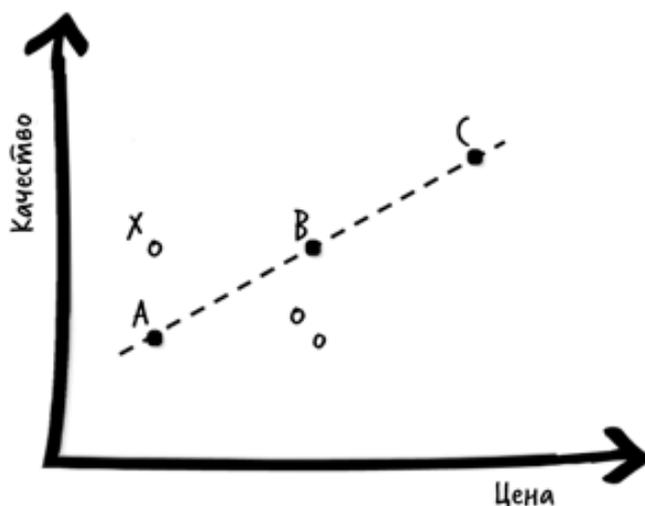
Производительность Celeron была ниже, но и цену Intel установила соответствующую (даже при том, что затраты на производство микросхем для обоих продуктов не сильно различались). Выводя на рынок Celeron, Intel преследовала ясную цель: предоставить корпоративным клиентам выбор — более дорогой и более быстрый Pentium или более дешевый, но более медленный Celeron. Pentium годился для современных компьютеров. Celeron был идеальным решением для бюджетных моделей, позволявших начинающим пользователям без проблем выходить в интернет. А AMD оказалась между двух огней.

ВЛИЯНИЕ ЦЕНЫ И КАЧЕСТВА ПРИ ПОЗИЦИОНИРОВАНИИ НА РЫНКЕ

В основе вышеприведенных примеров лежит проблема позиционирования на рынке.

Маркетинговые коммуникации — это донесение информации об

ассортименте продукции и цене, а субъективная, воспринимаемая потребителем ценность товара вытекает из отношения между воспринимаемым качеством и объективным сравнением цен. На нижеприведенной диаграмме А — бюджетный рыночный продукт, В — продукт с оптимальным соотношением цены и качества, а С — премиальный.



В авиаперевозках это могут быть места разных классов — скажем, эконом, премиум-эконом и бизнес. Поскольку у большинства авиакомпаний есть билеты всех трех ценовых категорий, то сам авиабренд не играет большой роли. В отельном бизнесе есть трех-, четырех- и пятизвездочные гостиницы, что тоже снижает значимость конкретного бренда — хотя, думаю, Sheraton, Hilton и Doubletree могли бы потребовать от меня извинений за то, что их приравнивают к Formule One или Mercure. Автомобили тоже бывают разных брендов — Daewoo, Mini или Mercedes. Не важно, о каком рынке идет речь, важно, что бренды А, В и С определяют границы рыночной цены. На диаграмме также обозначены альтернативные продукты — как О и Х.

Эти альтернативные компании-претенденты представляют свои новые продукты/бренды, некогда представленные уже А, В и С. Бренд О после выхода на рынок едва ли ждет успех — потребители вскоре поймут, что это предложение ничуть не лучше по качеству, чем бренд А, но стоит дороже, а продукция бренда В при той же цене обладает более высоким качеством. А вот бренд Х взлетит, потому что это более качественная версия бренда А при одинаковой цене (или более дешевая версия бренда В, но с сопоставимым качеством). Отметим также, что появление бренда Х фактически обесмысливает существование бренда А и вынуждает бренд В изменить

свою ценовую политику, потому что бренды С и Х образуют новые границы рынка. Этот график позволяет сделать ряд важных выводов, и один из них заключается в том, что бренды рассматриваются с точки зрения критериев, задаваемых самими потребителями, и в итоге получают сравнительную оценку. В вышеописанной рыночной ситуации буквой Х обозначено то место, которое стремятся занять большинство компаний.

Стать брендом Х можно двумя способами: либо снизить цену бренда В, либо повысить уровень воспринимаемого качества бренда А. Исходя из нашего опыта, многие компании пытаются сделать и то и другое. Финансовый и производственный департаменты компании всеми силами стараются сократить расходы. Чем меньше расходы, тем ниже цены. Предоставление скидки лишь на первый взгляд хорошее решение, но на самом деле это игра с отрицательной суммой: ваши конкуренты тоже могут снизить цены, и в результате проигрывают все участники рынка. Другой вариант — попытаться управлять качеством. Департамент маркетинга привлекает брендинговое агентство, чтобы попытаться улучшить восприятие потребителями своего продукта. Повышение качества с прицелом на повышение цен — то есть с прицелом на будущее — уже больше похоже на решение, поскольку любой участник рынка стремится к более высокой прибыли. Это основное оправдание расходов на привлечение маркетинговых и брендинговых агентств.

Но если сравнить цены можно сразу, то дать объективную оценку качеству зачастую сложно. Восприятие качества отчасти субъективно — оно связано с тем, как потребитель сравнивает приобретенный товар или услугу с ожидаемым, требуемым или желаемым результатом. У разных потребителей разные ожидания, потребности и желания, и то, что один сочтет качественным товаром/услугой, другой вполне может забраковать. Некоторые составляющие качества товара или услуги трудно оценить до покупки. Даже приобретение продукта не всегда позволяет с уверенностью судить о его качестве — когда принимаешь решение о повторной покупке. В конце концов, опыт покупки и использования продукта — это не что иное, как расширение и трансформация критериев оценки: у потребителей возникают пожелания, о которых они раньше и не подозревали, и меняется сам эталон качества, установленный ранее.

«Доктор Джозеф Джуран, один из основоположников идеи всеобщего управления качеством (TQM), получившей развитие в 1990-х гг., определяет качество как пригодность для использования с точки зрения замысла, соответствия техническим требованиям, доступности, безопасности и эксплуатации в реальных условиях. Таким образом, его концепция более точно отражает точку зрения клиента»⁷.

Определение качества, данное Джураном, достаточно узкое — пригодность для использования по-прежнему интерпретируется как поддающаяся объективному измерению, хотя во главе угла все равно потребитель. По Джурану, компаниям для сохранения конкурентоспособности необходимо обеспечивать постоянное соответствие измеримым стандартам качества. К сожалению, такой подход не объясняет, почему все-таки маркетологи и стратеги вкладывают столько сил и средств в качество. Предполагается, что качество способствует получению более высокой прибыли, но объективная количественная оценка качества просто переводит рынок в режим ценовой конкуренции с достижением каждого нового, более высокого уровня стандартов. Рассмотрим возможные аспекты качества в сфере профессиональных бухгалтерских услуг: присяжный бухгалтер (СА) и сертифицированный практикующий бухгалтер (СРА). Обе системы сертификации призваны подтвердить, что практикующий специалист обладает необходимой квалификацией и соответствует более высоким профессиональным стандартам по сравнению с обычным бакалавром коммерции или вроде того. Проблема в том, что между владельцами сертификатов СА и СРА была, есть и остается ценовая конкуренция. Чтобы иметь возможность взимать с клиентов дополнительную плату, бухгалтеру необходимо получить субъективное, воспринимаемое клиентом преимущество — именно оно позволит ему предлагать свои услуги как более высококачественные. Этого можно добиться, продвигая свой личный бренд. Но гораздо чаще люди смотрят на бренд компании. Собственно, поэтому услуги PwC и Ernst & Young стоят куда дороже, чем услуги вашего местного дипломированного присяжного бухгалтера. Это и называется капиталом бренда.

ЦЕННОСТЬ БРЕНДА НАЧИНАЕТСЯ С РЕПУТАЦИИ, А РЕПУТАЦИЯ — С КАЧЕСТВА

Бренд как идея — это мощный маркетинговый образ, который формировался в человеческом обществе веками. На современном рынке бренд в идеале будет представлять собой очень убедительное обещание — причем сдержанное обещание. Но так было не всегда. Изначально бренд представлял собой специальный знак, подтверждающий право собственности, который использовался в первую очередь для клеймения скота. На коже животного выжигали — в самом прямом смысле — особый знак, чтобы вор не мог продать краденый скот. Однако постепенно смысл клейма начинает меняться — оно уже подтверждало не собственность, а

качество. Со временем у иных скотоводов, чьи коровы давали более вкусное и жирное молоко, появлялась соответствующая репутация, так что они при торговле скотом могли устанавливать более высокие цены. Эта премиальная наценка распространялась и на скот, проданный через посредника. Личное клеймо фермера давало посреднику основания назначить более высокую цену, обусловленную репутацией фермера. Таким образом, клеймо стало неким выражением личной репутации, зачастую представляя собой знак качества. Вскоре не только скотоводы стали пользоваться клеймением товара как способом связать репутацию и высокое качество.

Находчивые ремесленники начали маркировать свои изделия собственным торговым знаком (впоследствии это станет торговой маркой в ее современном виде). Если вы предпочитали покупать обувь у определенного сапожника или горшки у определенного гончара, то были уверены в подлинности этих товаров — ведь на них был нанесен соответствующий знак изготовителя. А если вы знали, что ваш сосед очень уважает такого-то гончара или такого-то сапожника, от вас не требовалось разбираться в горшках и сапогах самому — достаточно было приобрести товары с клеймом того же мастера. Такой нехитрый бренд-маркетинг позволял опытным мастерам своего дела с устоявшейся репутацией выделять свои товары на фоне прочих. Наличие торгового знака давало им возможность устанавливать более высокие цены на свои более качественные товары и услуги — плод их труда и мастерства. На объективную оценку качества товара накладывалась еще и субъективная оценка — сведения о его производителе.

В итоге товары, помеченные торговым знаком, стали восприниматься как более качественные и более ценные. При этом «брендовые» и «небрендовые» товары внешне могли выглядеть одинаково. Разница между «рукотворными» товарами и домашним скотом заключалась в том, что скот — это товар, если можно так выразиться, скоропортящийся, так что между клеймом и качеством прослеживалась очень тесная взаимосвязь. А долговечность «брендовых» товаров длительного пользования означала, что качество и бренд были связаны не так тесно. Со временем узнаваемость бренда (основанная на количестве людей, купивших товар) стала означать, что торговый знак перестает быть свидетельством воспринимаемого качества и превращается в некий индикатор воспринимаемой привлекательности. Это создавало почву для злоупотребления подобным маркетингом.

ШУМИХА ВОКРУГ БРЕНДА: БЫСТРО, НО ИСКУССТВЕННО

Брендинг оказался настолько эффективной стратегией, что некоторые мастера (еще не успевшие обзавестись собственной репутацией) начали копировать товарные знаки других, более известных производителей. Это позволяло им выдавать свои изделия за продукцию более высокого качества. Довольно быстро подделывание брендов стало считаться незаконным — и считается по сей день. Другие мастера взяли иной курс. Они решили: сначала — товарный знак, а уж затем широкая известность. По сути, новички на рынке предпочли сделать ставку не на репутацию, а на популярность, надеясь, что узнаваемости бренда будет достаточно, чтобы подхлестнуть продажи. Если товар станет хорошо продаваться, это, конечно же, скажется и на репутации производителя. А поскольку покупатели не всегда способны с ходу отличить хороший товар от плохого, для таких мастеров быстрее и дешевле вывести на рынок новый продукт, прилепив к нему торговый знак, чем потратить годы на подлинное овладение ремеслом. Бренд не сообщал о реальном качестве товара или услуги — во главу угла была поставлена известность марки.

В какой-то момент — чтобы избежать как ценовой, так и неценовой конкуренции, — некоторые успешные рыночные игроки перенесли свое соперничество в область разработки, создания и эксплуатации брендов. В нашем глобализированном, сетевом, многоканальном мире маркетинговая раскрутка не прекращается ни на секунду. Все происходит здесь и сейчас, на улице и дома, на экранах компьютеров, смартфонов и телевизоров, на билбордах, вывесках. В наше время маркетинг движут раздутые рынки — практически на каждом рынке предложение превышает спрос. То тут, то там появляются новые бренды — все надеются пробиться и завоевать известность. Само существование этих брендов не более чем результат рекламной шумихи, учитывая, что за ними не стоит подлинное качество. Классический пример: известная персона участвует в раскрутке товара, о котором ничего не знает. Современные маркетинговые стратегии для потребительских товаров (особенно это касается одежды и обуви) направлены на развитие бренда, призваны улучшить восприятие клиентами качества и/или привлекательности товара, даже если он ничем не выделяется из общего ряда. В худшем случае такой товар не более чем «голый король», а иногда компании просто действуют по принципу «а мы тоже так умеем» и продвигают свой продукт как нечто особенное.

«Можно покрасить свинью. Но она все равно останется свиньей. Можно завернуть тухлую рыбу в бумагу и продать ее как свежую. Но и через восемь

лет она все еще будет вонять»⁸ (2008 г., высказывание тогдашнего президента США Барака Обамы об оппозиции).

Шумиха вокруг бренда, или, как сейчас говорят, хайп — отнюдь не крутой креатив, не выстраивание вокруг бренда красивой легенды. Это попытка ввести в заблуждение, прямо или косвенно (см. пример с водой nakd), чтобы получить прибыль. Подобная шумиха всегда влечет за собой риск: она может «убить» и лояльность к бренду, и доверие к компании в целом. Самый разумный вариант для бренда — эмоционально рассказать реальную историю об актуальном клиентском опыте, достоверно и без преувеличений. Если у компании это получается — создается устойчивая ценность бренда. Если нет — бренд теряет свою индивидуальность и в лучшем случае просто остается на плаву (это будет так называемым гигиеническим, поддерживающим фактором). Худшее, во что может выродиться маркетинг, — уговаривание клиентов принимать невыгодные для себя (но выгодные для компании) решения о покупке.

Е–: Вода nakd

Новозеландская компания nakd⁹, производитель питьевой воды, использует «минималистский» подход к позиционированию бренда, чтобы «продать» чистоту своего продукта по более высокой цене. Вода настолько чистая, что смысла даже гласную из названия (naked по-английски — «обнаженный», «простой», «открытый»), да и пишется оно со строчной буквы — очевидно, по принципу «чем меньше, тем лучше». Вот что можно прочесть на корпоративном сайте: «Мы выбрали название nakd, чтобы подчеркнуть чистоту и нейтральный вкус (вернее, отсутствие вкуса) нашей воды. Артезианская вода nakd класса люкс — все так, как задумано природой. До вас к этой воде никто не прикасался — пока вы сами не откроете бутылку»¹⁰. Читая такой текст, вы невольно задумываетесь: «Да, такая вода и должна стоить очень дорого». Хотя компания сама же признает, что это всего лишь вода. Беда в том, что бренд был создан, чтобы срубить денег, а не ради потребителей.

Суть вопроса — в том, на кого нацелен маркетинг. Агентства и маркетологи уверяют нас, что бренды создаются, чтобы помочь покупателям сделать выбор. Так оно и есть — на первый взгляд. Но на самом деле проблема в том, что компании, инвестирующие в бренд-маркетинг, преследуют тем самым не интересы потребителей, а свои собственные — прибыль. С этой точки зрения брендинг — то, что в конечном счете делает товар или услугу более ценными или востребованными, но объективно не делает их качественнее.

Когда заходишь на сайт nakd, в глаза тут же бросается картинка, на которой

запечатлен великолепный пейзаж. На переднем плане — прозрачная, почти хрустальная гладь озера, простирающегося далеко за пределы картинки. На заднем — заснеженный горный хребет, частично закрытый белым облаком. Хребет так далеко, что кажется синим и как бы парит над горизонтом. И если хорошенько задуматься, то такая картинка (представляющая собой неотъемлемую часть пресловутого «обещания» pakd) очень сильно подрывает доверие к бренду.

Артезианская вода имеет подземное происхождение. Картинка новозеландского горного озера должна вызывать ассоциацию «вода — чистота — красота». Реальность же такова, что ее качают из грунта, а затем разливают по бутылкам. Ни снег на вершине горного хребта, ни озерная гладь не имеют к ней никакого отношения.

В ассортименте производителя есть вода в ПЭТ-бутылках, которые выглядят как стеклянные. Согласно описанию на сайте, они тоже представляют собой нечто особенное: «Наша фирменная бутылка, имеющая изящную форму и приятная на ощупь, еще и очень эргономична, что делает комфортным сам процесс употребления воды. Мы хотели не просто создать нечто с восхитительным вкусом и дизайном, но и донести до вас суть нашего бренда — его простоту, но одновременно и особую утонченность. Наша бутылка уникальна. Надписи, сделанные шрифтом Брайля, подчеркивают, что для наслаждения прекрасным совершенно не нужно зрение, потому что красота внутри: надо просто забыть о штампах и довериться воде»¹¹.

Для критически мыслящего человека отсылка к шрифту Брайля выглядит натяжкой — как, впрочем, и предложение «довериться». Еще хуже следующее описание: «Благодаря естественному 50-летнему процессу фильтрации содержание коллоидного диоксида кремния в воде одно из самых высоких в мире. Из века в век писатели в своих книгах прославляли магическую силу волшебного источника молодости. Омолаживающие свойства pakd заставляют задуматься, что в этой легенде, возможно, есть доля правды. Научно доказано, что коллоидный диоксид кремния замедляет процесс старения»¹². Отсюда вывод: пейте нашу грунтовую воду, потому что мы не фильтруем ее от песка, и вы сможете «замедлить процесс старения». Все сформулировано так, чтобы прикрыться от возможных юридических претензий.

Больше всего это смахивает на набор психологических манипуляций, у которых одна-единственная цель: продать эту воду.

А ведь многие не сразу понимают, что происходит. Люди охотно платят более высокую цену, чтобы насладиться «чистотой» воды, которую они пьют. Пока другой потребитель не откроет им на это глаза... Да, большинство клиентов уже не ведутся на хайп. И все же этот стиль маркетинга живуч — как и пресловутое «новое платье короля». Мы считаем, что компании должны

искать другие подходы. Следующий уровень маркетинга будет связан с более детальным рассмотрением его основных противоречий и внедрением инноваций, способных эти противоречия преодолеть.

Пережив мировой экономический кризис, маркетинг XXI в. вновь набирает силу. Многие компании активно инвестируют в принципиальное улучшение своих товаров и услуг (либо в инновационные решения, чтобы быть на шаг впереди, либо в копирование уже существующих решений, чтобы догнать лидеров), однако налицо и суэта вокруг маркетинговых коммуникаций, направленных на улучшение восприятия предлагаемой продукции. Цель этой бешеной гонки — завладеть умами потребителей, создавая привлекательный образ продукта.

На рынке лидируют товары и услуги, сумевшие зацепить потребителей на эмоциональном уровне. Подобно тому, как жидкость пропитывает мел в рекламе зубной пасты Colgate (прогремевший в 1970-х ролик со знаменитой «миссис Марш»), первый бренд оставляет отпечаток, который не так-то просто стереть. Претенденты могут сместить действующего лидера только одним способом — стать более привлекательными. Это требует творческого подхода к маркетингу и/или инновационных изменений продукта. А поскольку реклама, как правило, обходится дешевле, чем разработка новых продуктов, в наше время бренды, логотипы и торговые марки используются для позиционирования товаров и услуг, в которых нет больше ничего особенного. Проблема такого подхода в том, что он работает до поры до времени: пока покупатели не начинают оперативно делиться своим клиентским опытом в Сети. Философии бренда необходима сильная экономическая составляющая — бренд должен опираться на что-то осязаемое.

Люди все чаще делятся своим мнением и опытом. Особенно хочется возвысить голос, когда впечатления от товаров и услуг не соответствуют созданной шумихе вокруг бренда. Если продукт, свойственный бренду, нарушает то самое «обещание» бренда — клиент не удовлетворен, клиент теряет доверие. Скажем, пользователи продукции Apple могут уверенно заявлять, что их любовь к Apple рациональна. Можно сколько угодно твердить, что это всего лишь эмоции, а эмоции — пшик, но Apple неизменно держит марку и упорно внедряет инновации, чтобы бренд не сдавал своих позиций. Впрочем, в последнее время даже Apple — компания, которая всегда ставила во главу угла грамотное взаимодействие с пользователем (а затем и с потребителем), — начала допускать ошибки в этой работе.

Е–: Снижение качества СХ внутри экосистемы Apple

Компания Apple первой создала собственную экосистему — продукты, сервис и контент. Под экосистемой в этом смысле подразумевается высокоинтегрированная система программного обеспечения, оборудования и контента — и все это собственные разработки. Экосистема Apple — телефоны, компьютеры, планшеты и телевизоры, а также широчайший выбор приложений в App Store и контента в iTunes. Ее архитектура обеспечивает комфортную совместную работу самых разных элементов системы. Владельцам Apple становится все удобнее пользоваться продуктами бренда, и это подталкивает их к покупке именно продукции Apple, когда им нужен новый гаджет (часть экосистемы). Удобство привязывает пользователя к Apple куда надежнее, чем любой договор, составленный по всем правилам, а компания еще и получает отчисления от сторонних поставщиков. Apple берет с разработчиков 30% от цены на их приложения, ей достаются лицензионные отчисления от OEM-производителей совместимых с Apple продуктов — и даже часть абонентской платы, когда, скажем, пользователи Apple смотрят фильмы Netflix по Apple TV¹³. Компания в состоянии ежегодно зарабатывать тысячи и тысячи долларов на приложениях и контенте — как во времена, когда можно было убедить клиента менять телефон каждые два года. Казалось бы, удерживать потребителей внутри экосистемы — очевидный приоритет для компании.

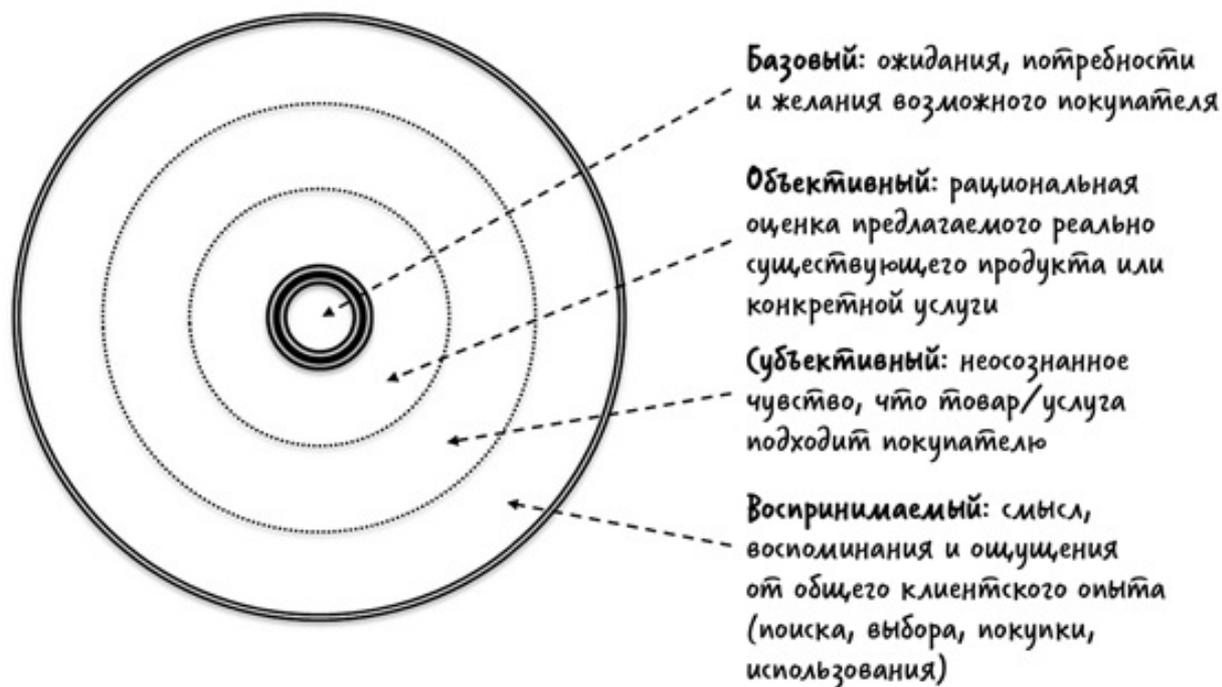
Однако недавние ошибки в ПО, а также проблемы с батареей рискуют разозлить пользователей Apple. Недавний баг затронул двухфакторную аутентификацию (2FA) во всей экосистеме. Не все телевизоры имеют возможность принять код 2FA, без которого, как настаивают в компании, Apple TV работать не может. Но для решения проблемы, которую сама же Apple и создала, служба поддержки компании требует от пользователя \$39¹⁴.

Apple играет с огнем, допуская такое серьезное разочарование пользователей. Что, если они начнут не так охотно откликаться на маркетинговые послания Apple и будут чаще поглядывать на конкурентов? Выпустить их из когтей своей экосистемы — последнее, чего хотела бы Apple. Но, судя по всему, компания не замечает, что попросту отталкивает клиентов, допуская проблемы с безопасностью и требуя платы за техподдержку собственной же продукции.

ЧЕМ ВЫШЕ КАЧЕСТВО СХ, ТЕМ ВЫШЕ ЦЕННОСТЬ БРЕНДА

Наилучший стратегический подход к повышению уровня воспринимаемого качества — сплав маркетинга и инноваций путем развития и

корректировки концепции «товара с подкреплением», что подразумевает четвертый уровень товара, в основе которого лежит клиентский опыт (см. далее). Исходная модель содержит четыре уровня: товар по замыслу, или целевой товар, товар в реальном исполнении и товар с подкреплением. Согласно модели, целевой товар — это по сути и не товар, а набор ожиданий, потребностей и желаний потребителей, когда они оценивают способность тех или иных товаров и услуг удовлетворить их потребности и желания. Товар в реальном исполнении — то, что клиент может потрогать и при желании приобрести, чтобы удовлетворить свои потребности. В формировании клиентского опыта это будет рациональным аспектом покупки. Как правило, готовое решение компании по товару или услуге — товар с подкреплением. На таком уровне присутствуют вспомогательные элементы, которые дополняют товар в реальном исполнении и делают его более полезным для потребителя. Уровень подразумевает как рациональные, так и эмоциональные элементы. Обычно потребители субъективно оценивают, подходит им продукт или нет. Наконец, существует общий накопленный опыт — внешний слой рассматриваемой модели. Опыт потребителя — в его собственных глазах — будет почти на 100% эмоциональным и субъективно воспринимаемым. Именно такой уровень и определяет смысл, который потребитель вкладывает в покупку. На этом уровне создаются ощущения от покупки и складываются воспоминания — ими потребитель впоследствии сможет поделиться с другими. Здесь определяется, к какому лагерю присоединится клиент: защитников или очернителей того или иного бренда. Этот же уровень также отвечает за когнитивный диссонанс, связанный с покупкой, — испытывает его потребитель или нет. Удивительно, но даже самым неудачным покупкам можно найти оправдание при удачном СХ. Но давайте лучше смоделируем получение качественного клиентского опыта.



Рассмотрим в качестве примера автомобиль Tesla Model S. Целевым товаром в этом случае может быть средство передвижения, престиж, эффективность и/или забота об окружающей среде. Товар в реальном исполнении — сам автомобиль. А понятие «товар с подкреплением» будет включать в себя сервисное обслуживание, гарантию, мойку автомобиля, зарядные станции, страхование, регистрацию, обучение и парковку. Во второй или в третий уровень, в зависимости от целевого товара, могут входить автомобильная стереосистема, телефон и/или GPS-система. Наконец, опыт выбора, вождения, сервисного обслуживания или каршеринга Tesla Model S — это сочетание всех внутренних составляющих. Оно включает в себя и фантастическое ощущение набираемой скорости, и отсутствие шума двигателя, и моральное превосходство («я не загрязняю атмосферу выхлопными газами»), и престиж обладания технологической новинкой, и проблемы с поиском зарядных станций. Это сверх всего того, что мы обычно получаем от владения автомобилем.

Инновационные изменения в работе с клиентским опытом могут происходить на всех четырех уровнях. На уровне целевого товара инновации во взаимодействии с клиентами касаются принципиальных возможностей перемен. Инновации на уровне товара в реальном исполнении — это разработка новых продуктов. На уровне товара с подкреплением продукта инновации нацелены на улучшение обслуживания, влияющего на качество клиентского опыта. А на внешнем уровне инновации в СХ связаны с тем, что рассказывают о товарах и услугах. Если взглянуть на составляющие уровня товара с подкреплением,

становится очевидно, что инновации в области взаимодействия с клиентами создание клиентского опыта также могут усиливать эффект от маркетинга: все остальное в модели так или иначе работает на поддержку маркетинговых коммуникаций. Поэтому инновации, связанные с CX, принципиально важны для расширения и усиления влияния бренда.

CX — это не что-то эфемерное, а такой же осязаемый рыночный продукт, как любой товар или услуга. К сожалению, многие компании просто пытаются «обернуть» взаимодействием с клиентом свои традиционные продукты и тем самым повысить продажи. Но, что еще ужаснее, есть организации, которые не делают даже того, что сделала компания Ford в нижеприведенном примере из личного опыта Эдварда де Боно, британского психолога и писателя:

S+ : де Боно об автомобилях и автостоянках

...Автомобиль в наше время — куда больше, чем просто плод инженерной мысли. В его ценность для потребителя входит возможность покупать, продавать и страховать автомобиль, безопасность передвижения и защита от угона, а в городе — еще и возможность парковаться. Однажды я предложил британскому филиалу Ford купить компанию, которой принадлежало большинство паркингов в центре множества городов по всей Великобритании, а затем разрешить парковку там лишь владельцам автомобилей Ford. В Японии Honda и Nissan ухватились за идею, и я не удивлюсь, если они распространят эту практику на другие страны¹⁵.

В полной мере воспользоваться преимуществами предлагаемого опыта можно лишь в одном случае: нужно осознанно разрабатывать способы получения клиентами интересных впечатлений, чтобы в конечном счете все это значительно увеличивало доход и чистую прибыль компании. И переход от продажи услуг к продаже впечатлений отнюдь не так прост. Но если компания хочет, оставаясь на рынке, избежать коммодитизации, то есть обезличивания своих продуктов, ей придется перейти на следующую стадию создания экономической ценности. Речь идет об обеспечении конкурентного преимущества.

ГЛАВА 3

ЧТО ТАКОЕ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТЬ

Изучая работу компаний в любой отрасли, можно заметить одну важную вещь: подлинное конкурентное преимущество есть у единиц из них. И причина этого, судя по всему, проста: очень немногие руководители понимают, что на самом деле такое конкурентное преимущество. Попросите руководителей дать определение этому термину — и вы услышите: наличие хорошего бренда; наличие высокоприбыльных товаров или услуг; выгодное местоположение; отличный персонал; запатентованные технологии; низкие капитальные затраты; гарантия качества; дешевизна производства; низкий уровень рисков.

Строго говоря, любой из этих элементов может быть основой для конкурентного преимущества, если исходить из существующих фактических затрат и получаемых выгод. Все конкурентные преимущества увеличивают доходы от продаж и/или уменьшают себестоимость продукции. Но это не единственное соображение. Первоначальные затраты на создание конкурентного преимущества — тоже ключевой фактор, требующий грамотного инвестиционного подхода. Обеспечивают ли вложения в создание определенного элемента бизнеса достаточную разницу между вашей фирмой и основными конкурентами, чтобы уровень рентабельности инвестиций (ROI) был выше среднего показателя по отрасли с поправкой на риск? И трудно ли будет вашим конкурентам скопировать вашу стратегию? Если трудно, значит, у вас есть конкурентное преимущество (ПРИЗ).

Факторы конкурентного преимущества

Тест, определяющий наличие у того или иного элемента бизнеса конкурентного преимущества, охватывает четыре фактора.

- 1. Прибыль сверх нормы:** компания получает дополнительную прибыль благодаря наличию преимущества. Это может быть связано с продажей дополнительных единиц товара, более высокой ценой или более низкой себестоимостью единицы товара.
- 2. Рост:** возврат от инвестиций в это преимущество увеличивает стоимость компании, поскольку отношение прибыли к первоначальным

капитальным затратам выше, чем в среднем по отрасли.

3. Изменение: элемент, создающий дополнительную прибыль, меняет лицо компании, будучи ее уникальным отличием (или еще одного-двух ее конкурентов).

4. Запас прочности: достижение самых эффективных конкурентных преимуществ обходится конкурентам дороже, чем самой компании. Как правило, это вопрос времени: некоторые компании пользуются так называемыми преимуществами первопроходцев, а другие элементы не сразу приносят серьезную выгоду.

Есть много форм конкурентного преимущества, включая способность создавать исключительный клиентский опыт. Во многих компаниях считается, что клиенты готовы платить чуть больше за хорошее обслуживание или во всяком случае при сопоставимых ценах отдают предпочтение фирме, предлагающей более качественное взаимодействие. Исключительное качество работы с потребителем еще и привычная тема для обсуждений между клиентами, принимающими решение о покупке. Клиенты, готовые делиться своим опытом, становятся живой рекламой компании, а значит, ценным и экономически эффективным маркетинговым активом, крайне необходимым для ее роста. Привлечение и стимулирование таких людей, имеющих исключительный опыт взаимодействия с компанией, — задача не из простых. Но именно это и придает подобному конкурентному преимуществу запас прочности — уникальный опыт трудно скопировать.

ШЕСТЬ ВИДОВ КОНКУРЕНТНЫХ ПРЕИМУЩЕСТВ

Конкурентные преимущества принимают столь многочисленные формы, что имеет смысл разделить их на шесть видов¹⁶. Первые буквы каждого слова складываются в аббревиатуру PROFIT — от английского слова «выгода» (или «прибыль»).

- Материальные (P — Physical). Часто под этим имеется в виду недвижимое имущество компании, хотя могут подразумеваться и другие материальные ресурсы. Преимущества для B2C-бизнеса могут состоять в природных ресурсах, или красивых видах, привлекающих клиентов, или просто в выгодном расположении с высоким пешеходным трафиком, что приводит к увеличению продаж без лишних забот (достаточно лишь развивать саму точку продажи товара). Преимущества для B2B-бизнеса часто связаны с влиянием местоположения компании на производственные процессы. Для

производителей сельскохозяйственной продукции это могут быть климатические преимущества, которые благоприятно влияют на качество продукции: скажем, почва во французских провинциях Шампань и Бургундия, где буйно растет виноград, или дожди и солнце в Южной Америке, где можно ежегодно собирать три урожая сахарного тростника.

- Репутационные (R — Reputational). Капитал бренда и брендовые преимущества, как правило, приводят к увеличению объема продаж у B2C-компаний. В 1980-х гг. кроссовки баскетбольной линейки Nike Air стоили на 30–50% дороже, чем продукция конкурирующих брендов — Reebok, Adidas и New Balance¹⁷. Другие бренды — Lotte, Saucony, Tiger и Brooks — были неконкурентоспособны. Тем не менее у каждого из этих производителей обуви была своя ниша, где имя приносило им соответствующую наценку — в добавление к обычной цене. Среди B2B-компаний тоже есть примеры брендов, обладающих серьезным конкурентным преимуществом. В 1980-х гг. у бренда IBM была завидная репутация, что отразилось и в расхожей поговорке — «За покупку компьютера IBM еще никого не увольняли»¹⁸. Правда, найти другую B2B-компанию с таким преимуществом (в виде столь же сильного бренда) будет не так-то просто. Немного и компаний, сумевших, создав бренд, снизить свои затраты.
- Организационные (O — Organisational). То, как бизнес организован и управляется, серьезно влияет на производственные затраты и на способность компании предложить дифференцированный товар или услугу. Этот вид включает в себя так называемые «аппаратные» средства управления, такие как структура, процессы и системы. Некоторые наиболее успешные интернет-компании берут на себя роль сетевой платформы и зарабатывают на двусторонних торговых площадках, связывая производителей и потребителей. Среди таких компаний — eBay, Seek, Uber, Booking.com и Airbnb. На фоне конкурентов — традиционных отелей — Airbnb может предложить клиентам как свои ценовые преимущества, так и более высокое качество обслуживания. Как правило, на Airbnb жилье будет дешевле, просторнее и, возможно, с дополнительными удобствами (скажем, кухня или прачечная). Компании удалось объединить в сеть поставщиков услуг, которые время от времени охотно сдают в аренду свою недвижимость, причем по цене гораздо ниже, чем номера в гостинице. Объясняется всё просто: это и возможность для владельцев получать доход от актива, который в противном случае

оставался бы неиспользованным (например, комната для гостей), и альтернатива самостоятельной сдаче жилья в аренду на длительный срок. Во втором случае Airbnb — очень выгодный маркетинговый канал, обеспечивающий доступ к вариантам аренды всем желающим: кому захочется ночевать на улице, если гостиницы переполнены? У Airbnb есть конкурентное преимущество: потребители заходят на сайт, поскольку уверены, что смогут найти для себя подходящее жилье, а поставщики услуг знают, что именно здесь «пасутся» потенциальные клиенты. Этот самоподдерживающийся «круг благоприятных возможностей» носит название «сетевой эффект». Именно он делает двусторонние сетевые площадки очень привлекательными и прибыльными монополиями — как только фирма становится лидером в своей категории.

- Финансовые (F — Financial). Потенциальные конкурентные преимущества могут быть связаны с доступом к капиталу и стоимостью его привлечения, хотя в среднесрочной перспективе на мировых финансовых рынках условия для всех участников-конкурентов скорее выравниваются. Показательное исключение — National Australia Bank, привлекающий капитал по более низкой цене, чем многие другие его местные конкуренты. Это означает, что он не зависит от потока комиссий и сборов, как Commonwealth Bank. Это также подтолкнуло небольшие банки — скажем, Bank of Queensland или Bendigo Bank — переключиться на обслуживание в первую очередь физических лиц для сохранения конкурентоспособности. Как показала история развития компании Amazon, для стартапов крайне важен доступ к начальному капиталу, бизнес-ангелам и венчурным инвестициям. Основатель Amazon Джефф Безос, в отличие от коллег, смог привлечь гораздо больше инвестиций за меньшее количество акций и отложить выплату дивидендов на гораздо более длительный срок, чем потенциальные конкуренты. В результате нынешние преимущества — масштаб, сила бренда, инфраструктура — позволяют Amazon доминировать на рынке электронных книг. Книги для Kindle взорвали издательский рынок — все его сегменты.
- Кадровые (I — Individual). В отличие от организационных преимуществ (связанных с «аппаратными» средствами управления), этот вид связан с людьми в бизнесе — с их привлечением, удержанием в компании, мотивацией, навыками, лидерством, а также с командой, коллективом и корпоративной культурой,

формирующейся внутри организации. Главная проблема любого бизнеса состоит в том, что управлять людьми куда сложнее, чем другими его составляющими. Иным финансовым и техническим специалистам, большим поклонникам рациональных методов управления, люди могут представляться дорогими, ненадежными, нестабильными единицами техники, которые работают через раз. Но нельзя их считать «человеческими ресурсами» или, того хуже, просто «факторами производства». Людей не поставишь на баланс. Они в любое время могут взять и уйти, забрав с собой ценные знания и навыки — зачастую незаменимые. Они могут как улучшить, так и ухудшить представление о компании в глазах клиентов. В большинстве компаний именно люди — важнейший фактор во взаимодействии с клиентами, будь то гениальные инженеры Dyson, которые изобрели лучший в мире пылесос, или виртуозы высоких технологий Google, создавшие лучший алгоритм поиска, или исследователи, чей труд помог компании Pfizer создать виагру. Сюда же относится и своеобразная инновационная культура 3M (в том смысле, что компания старается как можно чаще использовать в своей продукции наноматериалы — при производстве скотча, стикеров, наждачной бумаги или, скажем, видеоэкранов). В конце концов, именно люди создают товары и услуги, которые несут в себе конкурентные преимущества. Они же находят способы сокращения затрат. Любой бизнес подразумевает взаимодействие между людьми, и, возможно, это самый важный аспект кадровых конкурентных преимуществ. Воздействие на предлагаемый клиенту CX происходит в самых разных точках контакта (ситуациях соприкосновения клиента и компании), а связующим звеном часто оказываются именно люди.

- Технологические (Т — Technological). Запатентованные технологические новинки — это наиболее очевидная форма конкурентного преимущества, характерная как для компаний B2B, так и для B2C-сектора. В Pfizer придумали формулу силденафила (известного на рынке как виагра), и доходы компании взлетели до небес. Патентная защита Pfizer в США заканчивается лишь в апреле 2020 г., но Teva Pharmaceutical было разрешено запустить в США производство дженерик-версии в декабре 2017 г.¹⁹ Запатентованные технологические инновации, как правило, приводят к снижению затрат. Показательный пример — старт коммерчески успешного производства термополированного стекла, или флоат-стекла, разработанного в конце 1950-х гг. британской компанией Pilkington

Brothers. Для его производства используется ванна с расплавленным оловом, по которому под действием силы тяжести свободно течет расплавленная стекломасса, образуя непрерывное стеклянное полотно. Это позволило создавать оконные панели большего размера и с более качественной поверхностью, чем при использовании прежнего способа. Важно, что при таком производстве стекла не нуждаются в полировке, а непрерывность процесса позволяет снизить производственные затраты. Производство термополированного стекла — прекрасный пример преимущества кривой обучения. Как правило, по мере роста объемов производства в компании начинают понимать, как можно снизить расходы (независимо от масштаба производства). Когда все в компании знают свое дело от и до — это конкурентное преимущество, и такой секрет вовсе не надо патентовать. Кстати, секреты производства — еще одна важная форма технологического конкурентного преимущества: тут и секретные технологии, снижающие затраты, и любые наработки, способствующие повышению доходов (например, секретный рецепт 11 пряностей и специй KFC).

Откуда у Amazon столько конкурентных преимуществ

На сегодня Amazon — крупнейший в мире онлайн-ритейлер с годовым доходом в \$61 млрд и штатом 97 000 сотрудников. В 1994 г. Джефф Безос решил открыть свое дело — у себя же в гараже, на родительские деньги. Ежегодный прирост интернет-аудитории в те времена составлял 2300%, и Джефф, обратив на это внимание, решил — а почему бы не воспользоваться такой динамикой, продавая книги через интернет? Он предупредил родителей: семь шансов из десяти, что те несколько сотен тысяч долларов, которые они вложили в это дело, пропадут. Но они не передумали. В 1995 г. Amazon сумел получить у Kleiner Perkins Caufield & Byers (КПСВ) 8 млн австралийских долларов, а затем, в 1997-м, выпустил акции для привлечения дополнительного капитала. Два года спустя акции КПСВ выросли в цене более чем на 55 000%²⁰.

Открывая свой бизнес, Джефф Безос проявил удивительную способность привлекать капитал и обеспечил Amazon мощное конкурентное преимущество (кадровое — как-никак он сам был своим собственным сотрудником — и финансовое). Уже через пару месяцев после инвестиций КПСВ продажи Amazon составляли \$20 000 в неделю. Однако компания продолжала реинвестировать практически все заработанные деньги в развитие — чистая прибыль появилась лишь в 2013 г.

Большую часть своего капитала Amazon тратила на покупку других интернет-

бизнесов, которые увеличивали как доход, так и ассортимент компании. Теперь у Amazon есть широко известный бренд (репутационное преимущество), который обеспечивает людям прекрасную возможность как успешно покупать, так и продавать различные товары и услуги. У Amazon впечатляющий уровень логистики — тысячи и тысячи товаров бесплатно доставляются в США и в Европу (организационное преимущество), где расположены дистрибьютерские центры, принимающие и хранящие товары для их отправки по адресам покупателей уже на следующий день (материальное преимущество). Для снижения затрат значительная часть операций по сбору и упаковке заказов теперь автоматизирована благодаря роботизации (технологическое преимущество). Однако главное конкурентное преимущество компании — ее инновационное решение для самого первого своего рынка. Это устройство для чтения электронных книг Kindle, способное подарить пользователям совершенно новый клиентский опыт по поиску, покупке и чтению книг (подробнее см. ниже). Amazon продолжает делать все возможное для развития своих конкурентных преимуществ на розничном рынке. В последнее время компания уделяет особое внимание домашним устройствам, позволяющим совершать покупки. Среди них Echo — голосовое устройство для онлайн-покупок.

КОНКУРЕНТНОЕ ПРЕИМУЩЕСТВО ПЕРВОПРОХОДЦА НЕ ВЕЧНО

Есть только три пути к конкурентному преимуществу. Первый и главный, о котором рассказывают в бизнес-школах, — стать первопроходцем на рынке. Это, как правило, касается материальных, финансовых и технологических составляющих бизнеса^a, ^b. Смысл в том, чтобы раньше остальных обзавестись ценным элементом бизнеса и сделать его для конкурентов-новичков либо недоступным, либо доступным по более высокой цене. Однако главная проблема такого подхода состоит в том, что составляющие бизнеса, лежащие в его основе, обычно требуют инвестиций уже на начальном этапе — с соответствующими рисками. Например, площадки для производства или сбыта дают определенные преимущества только в одном случае: если рынку неизвестна реальная стоимость этой недвижимости. Компания Walmart (которая первой начала движение в регионы США, чтобы получить конкурентное преимущество с точки зрения продаж) — показательный пример того, как первопроходцы добиваются увеличения доходов.

T+ E+ M+ S+ Преимущество первопроходца: как местоположение

магазинов помогло Walmart увеличить доходы

С самого начала сеть Walmart столкнулась с серьезной конкуренцией со стороны уже работавших на американском рынке универсальных магазинов. Seers and Roebucks, Kmart, JC Penney's и другие к тому времени создали довольно-таки одномерный рынок. Все магазины следовали примерно одинаковым подходам — к формированию ассортимента, обслуживанию клиентов, продвижению товаров, ценообразованию и способам оплаты. Общая бизнес-стратегия отрасли сводилась к одному: как можно дольше удерживать потенциальных покупателей в магазине, где они, проходя мимо полка с правильно расставленными товарами, непременно соблазняются и что-нибудь да купят. Даже сегодня в большинстве магазинов товары импульсного спроса с наибольшей наценкой и самой низкой ценой обычно выставляются ближе к главному входу, а прочие товары попадают в поле зрения только после того, как вы минуете полки с «входным» ассортиментом. Оказавшись внутри магазина, будьте готовы к тому, что отыскать выход может оказаться не самой простой задачей... Словом, конкуренция сводилась лишь к одной составляющей бизнеса — местоположению. У наиболее успешных магазинов был самый большой фасад здания, а вокруг — самый активный пешеходный трафик. А поскольку все лучшие места в городе уже заняли конкуренты, Walmart пришлось придерживаться другой стратегии — во многом предпринимательской.

Walmart первой начала открывать крупные универмаги в центре небольших городков. В таком бизнес-подходе была своя логика: обеспечить клиентам, живущим в отдаленных районах и раз в год приезжающих в большой город за серьезными покупками, возможность каждый месяц посещать местный универмаг, построенный поблизости. Это был рискованный шаг, поскольку другого способа проверить эту теорию, кроме как ценой сделанных инвестиций, не было. Однако оказалось, что Walmart попала в точку, и продажи в первых таких магазинах начали довольно быстро расти. Кейс часто используют как маркетинговый пример позиционирования по демографическим признакам «сегмент–цель», но на самом деле это пример сегментирования по психографическим признакам, потому что для клиентов главным критерием выбора стала доступность. И этот кейс касается не только маркетинга, но и конкурентной стратегии.

Когда Walmart доказала жизнеспособность рынка региональных универмагов, конкуренты компании решили просто скопировать стратегию и открыть свои магазины рядом с Walmart. Налицо пример как самой показательной, так и самой некрасивой стороны конкурентных рынков. Вместо того чтобы найти другую, еще не освоенную нишу или выйти к потребителю с дифференцированным предложением, как это сделала Walmart, конкуренты выбрали наименее эффективный способ — скопировать стратегии. Непонятно, за что при подобном подходе топ-менеджмент получает столь

высокую зарплату, но простое сопоставление своей компании с конкурентами и последующее копирование их стратегии — это по-прежнему общее место. Копирование стратегии Walmart теоретически должно было привести к снижению ценности инвестиционного преимущества первопроходца, а в конечном счете и к более жесткой ценовой конкуренции (на радость покупателям... но не владельцев магазинов). Однако в этом случае Walmart получила настоящий ПРИЗ (см. выше), и в долгосрочной перспективе решение скопировать ее стратегию привело конкурентов к поражению. Именно этот фактор конкурентного преимущества и называется запасом прочности.

Когда Walmart только разворачивала свой бизнес, собственники земельных участков в этих провинциальных городках еще не могли предположить, какого успеха добьется ритейлер. Многие были просто счастливы, что спихнули Walmart свои земли. А задачей компании было всего лишь выбрать лучшие из доступных предложений — в основном это были неэффективные сельхозугодья. К тому моменту, когда конкуренты Walmart решили занять соседние территории, у землевладельцев было уже совсем иное представление о стоимости своих участков — в основном благодаря успеху Walmart. Они взвинтили цены, а многие начали предлагать уже не продажу, а аренду. Это помогло Walmart сохранить стоимостное преимущество перед конкурентами и реинвестировать средства в сохранение более низких цен для поддержки масштабного расширения, оптимизации цепочки поставок и развития логистики. Все это привело к дальнейшему повышению качества СХ, предлагаемого Walmart, и к дальнейшему росту компании. Так сложился «круг благоприятных возможностей» для Walmart и «порочный круг» для его конкурентов. В итоге некоторые конкуренты Walmart попросту ушли с рынка, не выдержав среди прочего ценовой конкуренции, последствий спада в экономике и чрезмерного расширения. Это позволило Walmart «застолбить» самые выгодные площадки в разных городах и стать крупнейшим ритейлером в США.

Компания SANTOS, сумевшая стать первопроходцем в организации добычи газа и нефти в бассейне Купер в Южной Австралии, — еще один пример того, как своевременное освоение территорий может привести к снижению затрат.

Преимущество первопроходца: как местоположение скважин позволило SANTOS снизить затраты

SANTOS (South Australia Northern Territory Oil Search) — крупная австралийская нефтегазодобывающая компания, зарегистрированная в 1954

г. Лишь в 1963 г. SANTOS смогла получить свой первый газ из скважины Гиджилпа-2.

В 1966-м было открыто газовое месторождение Мумба. Это гарантировало, что бассейн Купер-Крик сможет обеспечить газом всю Южную Австралию. Государственные инвестиции в строительство трубопровода были признаны оправданными, в связи с чем был подписан контракт с государственной газосбытовой компанией South Australian Gas Company²¹.

SANTOS стала заниматься лишь добычей природного газа, но в 1970 г. после обнаружения запасов легкой нефти в Тирраварре-1 все изменилось. Скважина в дополнение к существенному объему газа давала еще и по 650 баррелей нефти в день. В 1978 г. SANTOS запустила скважину Стшелецкий-3 и смогла добывать 2400 баррелей нефти в сутки. На то время это был высочайший зарегистрированный показатель добычи нефти на суше²².

Первоначальное конкурентное преимущество SANTOS было обусловлено запасами в бассейне Купер-Крик. Нефть находилась близко к поверхности, в песчаном слое, и сырье было пригодным для производства высококачественного моторного топлива. Очень низкое содержание серы подразумевало минимальную вторичную очистку для смешивания или последующей обработки. Отсюда следовало, что в то время себестоимость нефти SANTOS была ниже, чем у большинства ее мировых конкурентов. Таким образом, несмотря на то, что добыча нефти относилась к сырьевому рынку, а поставщики не могли влиять на цены, SANTOS была защищена от негативных последствий колебания цен — она всегда могла добывать нефть по самой низкой цене.

Компания вложила дополнительную прибыль в разведку новых месторождений, приобретение других фирм, владевших запасами нефти и газа, а также в снижение производственных затрат. Кроме того, она использовала свои устойчивые финансовые показатели для привлечения крупных кредитов. В 1982 г. SANTOS взяла кредит \$600 млн на реализацию проекта по транспортировке жидких углеводородов в бассейне Купер, включая строительство нового порта. На тот момент это был один из крупнейших кредитов, предоставленных австралийской компании. Сегодня объемы продаж нефти из бассейна Купер составляют около 30 000 баррелей в день. В последнем годовом отчете компании говорится, что себестоимость добычи составляет \$8,50 за баррель нефтяного эквивалента.

Цены на момент написания книги — 2016 год — варьировались от \$30 (без малого) до примерно \$53 за баррель. Таким образом, в тот год в бассейне Купер добывалось нефти и газа на сумму от \$650 000 до \$1,3 млн в день. В финансовом плане сделанные в 1982 г. инвестиции по прошествии 35 лет продолжают сохранять рентабельность на уровне 40–80%!²³

SANTOS реинвестировала прибыль и привлекала все больше и больше

кредитов для расширения добычи нефти как в Австралии, так и в ряде регионов Азии (Индонезия, Вьетнам и Папуа — Новая Гвинея). Компания по-прежнему старается не упустить конкурентное стоимостное преимущество, что возможно благодаря удачному местоположению: в 1998 г. началась добыча на офшорном нефтяном месторождении Стаг на северо-западе Австралии. Качество неочищенной нефти, добываемой в Стаг, даже лучше, чем в бассейне Купер, — ее можно сразу использовать по назначению (как топливо). В месторождении добывается около 7000 баррелей нефти в день²⁴.

В основе общей бизнес-стратегии SANTOS лежит как разведка новых качественных запасов нефти и природного газа, так и стремление сделать это первыми. Компания позиционирует себя как часть рынка энергоресурсов, но сталкивается при этом с определенными проблемами — потребители все громче протестуют против производства электроэнергии с большим выбросом CO₂. Пока альтернативные источники энергии считаются слишком опасными (например, атомные и геотермальные), слишком дорогими (например, биоэтанол) или слишком ненадежными (например, солнечные батареи, ветряные и приливные электростанции), компания SANTOS в силе. Но как только любой из этих вариантов докажет свою жизнеспособность, клиенты начнут уходить. Самым неприятным для SANTOS является то, что правительства разных стран активно пытаются подтолкнуть сам рынок к такому переходу уже сейчас.

Крупные корпорации редко могут обеспечить себе финансовые конкурентные преимущества: стоимость привлечения капитала по сравнению с конкурентами для них более высока — вследствие их долгого присутствия на рынке. Банкиры охотно снабжают «боеприпасами» всех участников конкурентной войны и, как правило, склонны смотреть скорее на отношение собственного и заемного капитала к уровню рисков проекта или на соглашение об основных условиях сделки, чем на общий уровень риска компании. Это означает, что компаниям, давно существующим на рынке, практически невозможно получить доступ к капиталу по существенно более низкой цене, чем платят их конкуренты. Для стартапов поиск начального и венчурного капитала или гранта — это по определению инвестирование на начальной стадии, но успешное и своевременное привлечение капитала может стать определяющим фактором успеха в борьбе за масштабы и долю на развивающихся рынках. Иногда компаниям удается привлечь дешевый капитал, получив государственный грант на разработку новых технологий — для создания рабочих мест или развития экспорта. На такие гранты, как правило, могут рассчитывать лишь компании-первопроходцы. Как бы то ни было, финансового конкурентного

преимущества компании добиваются редко и с большим трудом. Гораздо чаще встречаются компании, обладающие технологическими конкурентными преимуществами. Вот почему крупнейшие фармацевтические компании в основном сосредоточены на исследованиях, разработке, приобретении и использовании патентоспособных лекарств. Патент по определению предполагает некий прорыв в определенной области, будучи документальным подтверждением этого прорыва. Поэтому вложения средств в технологические инновации и разработку — это по определению рискованные инвестиции на начальном этапе.

Несмотря на такие затраты и риски в самом начале, стратегии компаний-первопроходцев до определенной степени поддаются управлению и планированию. Проблема этих стратегий — в их моральном устаревании: в то время как такие компании упорно пытаются извлечь выгоду из существующих активов, компании-новички «взрывают» рынок, иначе реагируя на потребности и предпочтения потребителей, то есть предлагая новые продукты, каналы и бизнес-модели. «Взрыв» рынка обесценивает существующие активы. Это относится и к двум вышеприведенным примерам компаний-первопроходцев. Модель онлайн-бизнеса Amazon вполне способна обесценить преимущества расположения торговых точек Walmart, а новые технологии в сфере энергетики — запасы нефти и газа SANTOS. Словом, попытки выехать на преимущества первопроходца могут быть стратегически важным моментом, однако не стоит забывать и про другие источники конкурентного преимущества, даже если ими зачастую сложнее управлять.

УПРАВЛЯТЬ СИСТЕМНЫМ КОНКУРЕНТНЫМ ПРЕИМУЩЕСТВОМ СЛОЖНЕЕ

Второй путь к потенциальному конкурентному преимуществу больше касается репутационных, организационных и кадровых преимуществ. К сожалению, это даже нельзя назвать методом как таковым, поскольку не до конца ясны причинно-следственные связи. Как Nike смогла обеспечить себе брендовое превосходство в 1980–1990-х гг. в сегменте баскетбольных кроссовок? Загадка. Причем неразрешимая загадка, учитывая, сколько ресурсов было у конкурентов и какие опытейшие маркетологи стояли у руля, — да и сама Nike ни до, ни после не добивалась такого же преимущества в области баскетбольной экипировки, а в товарах для других видов спорта и вовсе никогда не превосходила другие компании. Другой пример — разница в долях рынка между компаниями Coca-Cola в США (в

2015 г. доля Coke составляла 48,6%)²⁵ и в Австралии (доля компании-франчайзи Coca-Cola Amatil, принадлежащей Coca-Cola, составляет около 85%)²⁶. Неужели австралийские топ-менеджеры работают настолько лучше американских? Или австралийцы любят Coca-Cola больше, чем сами американцы, а Pepsi, наоборот, не любят? Еще более удивительна доля Coca-Cola в Шотландии, где она не является лидером на рынке. Irn Bru, часто именуемый вторым национальным напитком Шотландии (после виски, разумеется), долгое время был самым популярным в стране безалкогольным напитком, а Coca-Cola вторым, но после долгой конкурентной борьбы между этими двумя брендами уровень их продаж примерно сравнялся (в 2015 г. доля Irn Bru составляла более 20%)²⁷. Но это, похоже, исключительно шотландский тренд, и на всю Великобританию он не распространяется: доля Coke в общем объеме рынка страны составляет 40%, у а AG Barr (производителя Irn Bru) всего 3%²⁸. И в этом случае трудно поверить, что это как-то связано с разницей во вкусах жителей Великобритании — потребителей безалкогольных напитков в Шотландии и в других частях страны^с. Может быть, дело в организационных или кадровых конкурентных преимуществах? Тоже ни малейшей связи.

Компания Minnesota Mining and Manufacturing (более известная как 3M) считается одной из самых инновационных в мире. Она даже была удостоена высшей награды правительства США за инновации — Национальной медали в области технологий.

На протяжении 20 лет средняя валовая рентабельность 3M находилась на уровне 51%, а рентабельность активов компании — 29%. 3M неизменно занимает высокие места в ежегодном обзоре журнала *Fortune* «Самые уважаемые корпорации Америки». Попытки разобраться, что отличает 3M от других компаний, как правило, сводятся к изучению их методов управления человеческими ресурсами²⁹. Подход компании к инновациям включает в себя ряд важных пунктов³⁰:

1. Приверженность топ-менеджмента инновациям.
2. Передача инновационного опыта компании новым сотрудникам.
3. Привлечение высокопрофессиональных специалистов.
4. Отсутствие практики наказания сотрудников за ошибки.
5. Ведение общей базы технологических ноу-хау внутри компании.
6. Активное кросс-функциональное взаимодействие.
7. Высокие требования к эффективности работы сотрудников.

8. Возможность продвижения по службе для технических специалистов, которые не стремятся к переходу в управленческий аппарат.
9. Расчет доходов от продуктов, которым нет 5 лет.
10. Активное изучение потребителей.
11. Выделение сотрудникам 15% рабочего времени для работы над собственными идеями.
12. При производстве многих продуктов ЗМ (например, скотч и стикеры) используются наноматериалы.

Однако другие компании, которые пытались применить подход ЗМ, не смогли добиться такого же успеха. Подход Dyson Appliances к инновациям принципиально отличается от ЗМ, поскольку он больше привязан к финансовому контролю, чем к человеческим ресурсам, и, судя по всему, в большей степени основан на частных инновациях, чем на коллективных.

Dyson небезосновательно считается инновационной компанией, но ее организационное ядро построено иначе³¹:

1. Научно-исследовательская работа в компании направлена на улучшение существующих объектов или процессов.
2. В планировании принято исходить в первую очередь из долгосрочных целей.
3. Методы управления гарантируют независимость исследовательских разработок от влияния других заинтересованных сторон.
4. Прибыль реинвестируется преимущественно в исследовательские разработки — для создания потенциально революционных продуктов.
5. Целью вложений в маркетинг не может быть продление цикла жизни текущего продукта.
6. Исследование рынка не является основной движущей силой при разработке нового продукта.
7. Интуиция отдельных людей может обеспечить компании преимущество в плане дизайнерских решений.
8. Продукция компании, как правило, «трехмерная» (например, Dyson Vacuum и Airblade).

Также очевидно, что Dyson создавалась с учетом ценностей ее вдохновителя, который сам большой инноватор. Сложно сказать, что именно обеспечило компании конкурентное преимущество: талант самого Дайсона, в честь которого она названа, или ее организационный подход. Люди, талантливые в одном, могут оказаться куда менее продуктивными в других корпоративных обстоятельствах (как, например, сам Дайсон до того, как занялся дизайном). А менее одаренные люди, чем Дайсон, могут добиться успеха благодаря правильному подходу к организации людей и процессов, как, например, в ЗМ. Дайсон мог бы стать примером кадрового конкурентного преимущества, а его компания — организационного конкурентного преимущества... В общем, трудно сказать. Однако все эти примеры стихийных конкурентных преимуществ, словно взявшихся ниоткуда, имеют общую особенность: очевидно, что составляющие как брендового превосходства Nike или Coke, так и инновационных возможностей ЗМ или Dyson невоспроизводимы. Именно поэтому репутационные, организационные и кадровые конкурентные преимущества создают системный эффект (заковыристый термин, которым любят прикрываться ученые и консультанты, чтобы не признавать, что в основе успеха лежит просто удачное стечение обстоятельств). И все же есть два метода развития организационного конкурентного преимущества — управляемые и более надежные. Оба опираются на способность управлять сложностью, а эта способность, строго говоря, и представляет собой главный источник конкурентного преимущества.

УПРАВЛЕНИЕ СЛОЖНОСТЬЮ И УСТОЙЧИВОЕ КОНКУРЕНТНОЕ ПРЕИМУЩЕСТВО

Первый подход называется теорией ограничений (Theory of Constraints, или ToC)³². Анализ по ToC начинается с определения узких мест — тормозящих факторов в производственном процессе. После этого производится модернизация процесса — оптимизация производительности и устранение проблем. На практике это обычно означает, что на разных этапах процесса к нему следует подключать квалифицированных сотрудников разной специализации и/или разной квалификации. Сложность в том, что этими переключениями, как правило, занимается один человек — в рамках всего процесса, с начала и до конца. Преимущества ToC в части затрат зависят от того, насколько эффективно происходит передача процесса от одного специалиста к другому. Вот почему отдавать некоторые процессы на аутсорсинг в страны третьего мира не всегда эффективно. И хотя рабочая

сила в развивающихся странах значительно дешевле, зачастую затраты на передачу выполненной задачи превышают саму экономию. Конкурентоспособность при задействовании узкоспециализированных сотрудников в целях снижения затрат зачастую более устойчива, нежели преимущество первопроходца или стихийное конкурентное преимущество. Почему? Потому что со стороны не всегда понятно, каким образом компания может платить узким специалистам высокую заработную плату, сохраняя низкую текучесть кадров, и в то же время эффективно конкурировать по ценам. Такая же потенциальная устойчивость достигается за счет управления сложностью, с которой связано создание исключительного клиентского опыта.

Качество предоставляемого CX — это следствие возможности контролировать качество взаимодействия между клиентом и фирмой во всех возможных точках контакта. Сложность же заключается в том, что взаимодействие с клиентами включает в себя, как правило, и эмоциональный компонент. Не важно, как происходит это взаимодействие (интерфейс сайта, специальное ПО, звонок в кол-центр, живое общение), важно, что решающее значение имеет его неизменное фирменное качество. Способность управлять CX таким образом, чтобы превращать потребителей в поклонников, дает успешным компаниям конкурентное преимущество. Как и в предыдущем случае, это преимущество устойчиво: со стороны не всегда понятно, как именно компания добивается неизменной удовлетворенности клиентов, которые охотно рекомендуют ее своим знакомым. Эта книга о том, как выстроить стратегию взаимодействия с клиентами, превращая потребителей в поклонников и не давая конкурентам возможности скопировать эту стратегию в краткосрочной и среднесрочной перспективах.

В основе CX лежит сокращение количества болевых точек и увеличение точек удовлетворенности клиента. С точки зрения клиента, это обычно связано со следующими пятью факторами: время, эмоции, риск, деньги и ситуация. Вместе они образуют систему TERMS — один из базовых подходов к оценке клиентского опыта, охватывающий как рациональные, так и эмоциональные элементы восприятия. Подробнее о TERMS читайте в главе 5.

ПРИМЕЧАНИЯ

^a В английском языке есть простой способ запомнить связь между видами конкурентного преимущества и стратегиями первопроходца: первые буквы названий ресурсов — Р (физические), F (финансовые) и Т (технологические) —

сами собой складываются в звук «rooft». Это что-то вроде нашего «пуф»: сегодня здесь, а завтра там, было — и нет. Другие ресурсы — R (репутационные), O (организационные) и I (кадровые) — представляют собой аббревиатуру ROI, то есть уровень рентабельности инвестиций, для достижения которой обычно требуется время.

^b Иногда первопроходец на рынке запускает бренд, который в итоге может стать названием целой категории товаров или услуг, а то и вовсе превратиться в глагол. Вот несколько примеров. Когда кто-то просит лейкопластырь, то говорит: «Дайте мне Band-Aid» (а не «Дайте мне Elastoplast»). Или, заказывая коктейль, просит принести «Seven and Seven» (бурбон Seven Roses и лимонад Seven Up). Примеры с глаголами: куда чаще говорят «погуглить» или «твитнуть», чем «побинговать» или «заснэпчатить». Однако в случае с названиями пальма первенства не всегда у первопроходцев. Программы VisiCalc и Lotus 1–2–3 в итоге потеснила MS Excel, хотя оба бренда в свое время считались лидерами рынка электронных таблиц. Отсюда вывод: для того чтобы бренд стали ассоциировать с определенной категорией товаров/услуг, ему необходимо быть чем-то большим, чем просто первопроходцем.

^c Нельзя не признать: между двумя странами, помимо акцента, пристрастия к хаггису (телячий рубец с потрохами), лох-несского чудовища и привычкой носить килт, существуют и значительные макроэкономические различия. На момент написания этой книги в Великобритании многие активно поддерживали идею Брексита — выхода из Евросоюза, в то время как подавляющее большинство жителей Шотландии голосовали на референдуме за то, чтобы остаться в ЕС.

ГЛАВА 4

НА ЧТО ОПИРАТЬСЯ ПРИ ОЦЕНКЕ ПРЕДЛАГАЕМОГО КЛИЕНТСКОГО ОПЫТА

Все больше и больше компаний начинают анализировать качество предлагаемого ими клиентского опыта, но мало кто всерьез инвестирует в такого рода исследования рынка, несмотря на их очевидную полезность. Вот лишь некоторые примеры полезной информации — того, что можно выявить из опросов и анкет, а также из непосредственных наблюдений за клиентами:

- основные точки контакта клиентов и вашей организации;
- болевые точки клиентов, способные превратить их в критиков;
- точки удовлетворенности клиентов, способные превратить их в настоящих сторонников компании/бренда;
- возможности для роста за счет предложения дополнительных товаров и услуг;
- категории клиентов, на которых следует сосредоточиться;
- мотивы принятия клиентами решений о покупке;
- основные конкуренты (при сравнении клиентами ваших предложений);
- истинные точки конкуренции вашей организации с другими компаниями.

Ниже мы разберем следующие четыре этапа анализа клиентского опыта, предлагаемого вашей организацией:

1. Составление карты пути клиента.
2. Определение сегментов рынка.
3. Создание модели факторов ценности.
4. Построение кривых создания ценности.

СОСТАВЛЕНИЕ КАРТЫ ПУТИ КЛИЕНТА

Составление карты пути клиента или карты клиентского опыта базируется на личных опросах-интервью — как правило, очных или по телефону. Это беседа с клиентом в полупроизвольной форме, цель которой — выяснить, что ему нравится во взаимодействии с вашим бизнесом. Длится она около часа. Есть организации, которые вместо индивидуальных бесед проводят собрание фокус-группы, но в этом случае существует опасность столкнуться с проявлениями группового мышления и прочими эффектами «стадного поведения». Чтобы получить от фокус-группы максимальную отдачу, необходима грамотная фасилитация. Как правило, один экстраверт способен перетянуть одеяло на себя, а остальные участники обсуждения помалкивают. В итоге получить весь спектр мнений не удастся.

Ниже указывается, что необходимо предпринять для создания карты пути клиента. Результаты во многом зависят от качества выборки и методов исследования. Для составления карты пути клиента можно просто побеседовать с несколькими вашими клиентами и обобщить полученные данные. В качестве альтернативного варианта можно воспользоваться расширенной выборкой, в которую включить потребителей, лояльных вашим конкурентам, и применить методы исследования, подразумевающие количественный опрос. Все это позволит вам провести анализ предлагаемого вами клиентского опыта.

1. Изучить потребительскую среду:

- Наметить возможные этапы пути клиента.
- Рассмотреть потенциальные точки контакта.
- Определить возможные факторы влияния.
- Оценить возможную потребность в информации на каждом этапе пути.

2. Изучить путь клиента:

- Разработать руководство для проведения интервью.
- Создать шаблон сбора данных.
- Сформировать выборку.
- Провести интервьюирование.

3. Проанализировать результаты:

- Подтвердить или скорректировать выводы по клиентской среде.
- Зафиксировать болевые точки, перечень постепенных улучшений и потенциальные возможности повышения качества

СХ.

- Выявить ключевые сценарии поведения клиентов.
- Определить возможные категории клиентов.

4. Подвести итоги:

- Систематизировать выводы о предлагаемом клиентском опыте.
- Создать карту этапов пути потребителя.
- Задать рамки для количественных исследований.

ПОДБОР КЛИЕНТОВ ДЛЯ ИНТЕРВЬЮ

Как правило, при составлении карты клиента делается упор на взаимодействии клиентов с компанией, заказавшей исследование. Но зачастую и проще, и правильнее попросить собственных клиентов принять участие в интервьюировании. В идеале выборка участников исследования должна состоять из клиентов как вашей компании, так и ее конкурентов. Один из способов добиться этого — найти среди ваших клиентов таких, кто будет и потребителем товаров или услуг конкурирующих организаций. Возможно, они будут более откровенны, сравнивая вашу компанию и конкурентов, что будет чрезвычайно полезно для понимания механизма — как ваши потенциальные клиенты принимают решение о покупке.

В нижеприведенном примере выводов из исследования, посвященного вечеринкам блиц-знакомств, показана картина поведения покупателей. Главный вывод — люди принимают решения без опоры на какой-либо объективный критерий. Выбор делается с учетом сравнительных плюсов и минусов доступных вариантов.

Это означает, что принятие решений — лишь частично рациональный процесс.

Е+ : Выбор на вечеринке блиц-знакомств

В своей книге «Логика жизни, или Экономика обо всем на свете», вышедшей в 2010 г., известный экономист Тим Харфорд³³ рассказывает о результатах экспериментов с выбором на вечеринках блиц-знакомств, в которых приняли участие более 3600 мужчин и женщин. Каждое блиц-знакомство длилось четыре минуты. После этого каждому участнику предлагалось решить, хочется ли ему продолжить знакомство. Вопрос заключался вот в чем: выбирают ли люди потенциального партнера, основываясь на какой-либо объективной шкале (или на наборе критериев, или на чем-то еще). Результаты

подтверждают правдивость одних стереотипов, связанных с романтическими отношениями между людьми, но одновременно опровергают другие...

Женщины предпочли продолжить лишь одно из десяти блиц-знакомств (в среднем), подтверждая тем самым правдоподобность распространенного стереотипа об их большой избирательности. В свою очередь, мужчины были готовы к повторным встречам в среднем вдвое чаще. Это говорит о том, что мужчины менее взыскательны, чем женщины, однако при этом, пожалуй, опровергает стереотип об их податливости — восемь из десяти кандидатур были отклонены. Нашли подтверждение и другие стереотипы.

Испытуемые отдавали предпочтение некурящим и образованным работникам умственного труда (это касается и мужчин, и женщин). Женщины, в полном согласии с известными стереотипами, охотнее смотрели в сторону богатых и высоких мужчин. А мужчины, как правило, выбирали более молодых и стройных женщин^a. Однако самые интересные результаты показали опросы на вечеринках с участием большого количества менее привлекательных для обеих сторон кандидатов.

На таких вечеринках с более скудным выбором расклад в целом оставался неизменным. Женщины по-прежнему выражали готовность к повторным свиданиям в 10% случаев, независимо от того, кем была заполнена комната — высокими, обеспеченными, образованными мужчинами или же щуплыми работягами. Точно так же и мужчины по-прежнему предпочитали встретиться вновь с 20% своих новых знакомых, даже если все возможные кандидатки были в среднем более зрелыми и обладали пышными формами. Предпочтения также не менялись — даже если в комнате было много курильщиков или мало работников умственного труда. На таких вечеринках, где участники выглядели менее привлекательно, выбор, как правило, приходился на относительно привлекательных мужчин и женщин. Это говорит о том, что даже в таком важном деле, как выбор потенциального партнера для романтических отношений, мы не применяем объективные критерии для принятия решений, а просто сравниваем доступные нам варианты.

«Сопоставительный» механизм принятия решений работает даже тогда, когда, возможно, необходим и более рациональный подход. В рамках одного коммерческого исследовательского проекта были проанализированы факторы, влияющие на назначение лекарств врачами. Статистический анализ по шести различным направлениям лечения показал, что как эффективность лечения, так и удовлетворенность врачей работой фармацевтической компании умеренно коррелирует с объемами отпускаемых по рецепту лекарств. Однако в пяти из шести направлений была обнаружена более тесная взаимосвязь между назначениями и

сравнительной удовлетворенностью компанией. Это означает, что увеличение количества выписываемых лекарств зависело от степени удовлетворенности врачей фармацевтической компанией по сравнению с ее ближайшим конкурентом, а не с абсолютной удовлетворенностью работой компании в целом. Принципы принятия решений на основе сравнительных преимуществ также применимы и к принятию субъективных решений.

Другие коммерческие исследования (по выбору дошкольного учреждения и университета) выявили, что влияние личных рекомендаций сильнее восприятия бренда. Рекомендации, передаваемые «из уст в уста», влияли на выбор гораздо больше, когда речь шла о сравнении нескольких учреждений, а не просто об опыте взаимодействия с одним из них. Люди принимают решения, исходя не из объективных критериев, а сравнивая относительные преимущества различных доступных им вариантов.

Это очень важно для исследования клиентского опыта, поскольку означает, что нужно полностью пересмотреть методы работы. Большинство компаний спрашивают своих клиентов только о взаимодействии с собственным брендом. А это лишь часть истории. Необходимы реальные данные — сравнение клиентского опыта, предлагаемого вашей компанией и конкурентами. Вот почему необходимо не только исследовать взаимодействие с клиентами в своей компании, но и сравнивать его с СХ, который способны предложить своим клиентам другие организации.

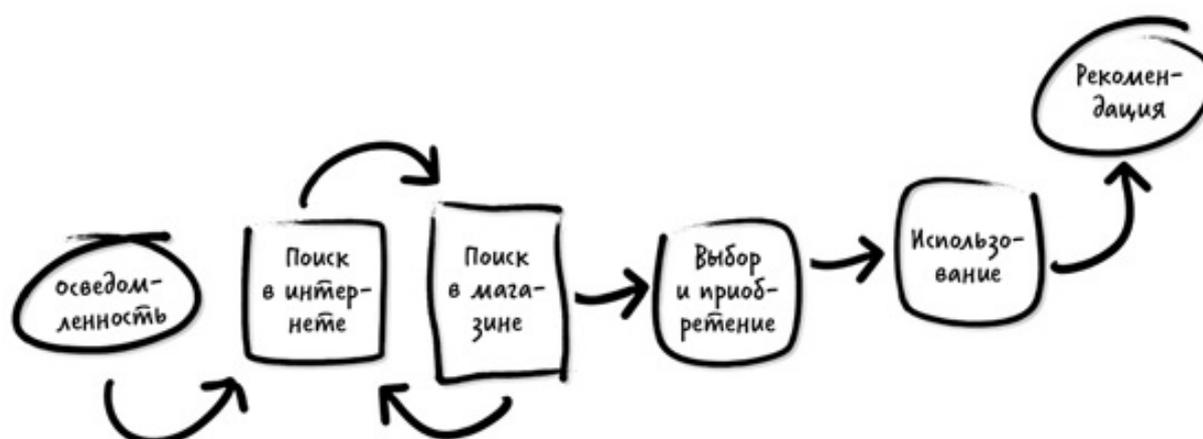
СОТРУДНИКИ СПОСОБНЫ ОЦЕНИТЬ КАЧЕСТВО СХ

У клиентов множество самых разных точек соприкосновения с вашим бизнесом. Они получают рекламные сообщения, заходят на ваш сайт, приходят к вам в офис, салон или магазин, общаются с вашими сотрудниками по телефону, электронной почте, в чате или лично, покупают (и возвращают) вашу продукцию и/или пользуются вашими услугами. Иногда они делятся своим опытом с другими клиентами. Как правило, организации пытаются управлять этим взаимодействием, но далеко не всегда в соответствии с принципами клиентоориентированности.

Один из основных принципов концепции клиентоориентированности — успех организации зависит от готовности ее клиентов стать активными поклонниками. Однако очень немногие компании искренне ориентируются на клиента, поскольку главный камень преткновения — цена товара или услуги. Любая выгода, которую получает клиент, — недополученная выгода компании. А если выгода измеряется лишь размером прибыли от сделки, то компания управляет взаимодействием с клиентом таким образом, что во главе угла — ее собственные интересы, а не повышение ценности клиента

для компании. В долгосрочной перспективе такой подход повлечет негативные последствия для компании. Выгоды (трудноизмеримые) от превращения клиентов в поклонников игнорируются. Нет в приоритетах и планомерного формирования брендового капитала. И, что самое важное, долгосрочные риски, связанные с появлением новых конкурентов и глобальных изменений в отрасли, часто просто упускаются из виду.

Первый шаг на пути к клиентоориентированной модели работы сделать довольно просто: обсудите внутри компании (совещания, рабочие группы и т.д.), как вам видится взаимодействие клиентов с вашей организацией, и сравните это с компаниями-конкурентами. В обсуждениях должны участвовать сотрудники, которые прямо или косвенно взаимодействуют с клиентами. Их цель — определить перечень действий клиента при взаимодействии с компаниями в вашей отрасли. В совокупности эти действия — когда клиент что-то приобретает у вас или вашего конкурента — представляют собой некую мысленную карту его пути. На каждом новом этапе клиент делает что-то новое, отличное от его предшествующих действий. Путь начинается еще до того, как клиент узнает о вашей компании, товарах и/или услугах, и продолжается после покупки — через опыт использования и возможные рекомендации. Обычно в компаниях представляют карту пути клиента как нечто линейное, однако зачастую клиенты перемещаются между этапами туда-сюда, а порой перескакивают через те или иные этапы. Например, на представленной ниже маршрутной карте клиент может поискать товар в магазине, чтобы решить, годится он или нет, и если нет, то вновь вернуться к поиску других вариантов в интернете. Кроме того, уже воспользовавшись товаром или услугой, потребитель может решить, что ему нужны другие товары или услуги, и вернуться в начало пути клиента.



Среди факторов, которые необходимо учитывать, следует отметить возможные точки контакта и агентов влияния. Клиенты взаимодействуют с компаниями в точках контакта, где, как и после общения с агентами влияния, могут произойти изменения — в ожиданиях, приоритетах, предпочтениях и/или решениях клиента. Но если точки контакта с клиентами ваша компания может контролировать (во всяком случае теоретически), то агентов влияния — нет. Как правило, решение клиента, принимать или не принимать ваше предложение, определяется происходящим в точках контакта и агентами влияния.

E+ M+ Схема решения о покупке тяжелых грузовиков

С одним из примеров различий между схемами принятия решения о покупке мы столкнулись, когда работали с международным производителем грузовых автомобилей. Изучая карту пути клиента при покупке грузовика, мы обнаружили две разные схемы. У клиентов, приобретающих небольшие грузовики с минимальной технической кастомизацией, в основе решения о покупке лежала цена. Основное внимание они уделяли минимизации капитальных расходов, чтобы общие затраты на финансирование были как можно ниже, что способствовало бы стоимостной конкурентоспособности на рынке. Строго говоря, они просто провели исследование и выбрали предпочтительный для них класс (размер) грузовика, а затем организовали тендер, чтобы найти поставщика с самыми низкими ценами. И пока у таких клиентов не появлялся большой автопарк (и, как следствие, выгода от взаимозаменяемости запчастей), они, как правило, не отличались особой лояльностью. Частично это объяснялось тем, что большинство серийных грузовиков были японского производства (сам наш клиент не был японцем, он просто торговал грузовиками одного из японских автомобильных брендов). Японские грузовики славились своей надежностью и экономичностью — что было редкостью на рынке грузовых автомобилей. Однако совсем другая ситуация была у клиентов, приобретавших большие грузовики.

Клиентам, которым были не интересны серийные «японцы», требовались, как правило, мощные грузовики, тягачи и/или прицепы, и они покупали их исключительно у одного и того же европейского или американского производителя. Такие клиенты обычно не жалели средств на индивидуальную комплектацию своих автомобилей. Они, как правило, были гораздо лояльнее и куда чаще становились приверженцами одного бренда.

Такие клиенты выбирали производителя, исходя из набора характеристик машины, возможности технической кастомизации и личных отношений клиента с представителем производителя. Для компании эти специалисты — представители производителя — были просто продавцами. Для клиента же

они становились надежными помощниками, вместе с которыми он подбирал необходимую модификацию и комплектацию для каждого грузовика. Они же затем руководили технической кастомизацией, чтобы обеспечить качество работ и своевременность поставки. За успешными торговыми представителями закреплялась репутация отличных технических специалистов и эффективных менеджеров проекта, ставящих потребности клиентов выше плана по продажам. Их клиенты с гораздо меньшим интересом сравнивали цены — их скорее занимало, как кастомизация может повысить ожидаемую надежность или расход топлива, исходя из конкретных условий эксплуатации. В результате доходы и рентабельность в этом сегменте были выше, чем в сегменте продаж серийных японских грузовиков. Некоторые клиенты так высоко ценили торговых представителей, которые им помогали, что готовы были даже сменить производителя, если бы представители перешли работать в другую компанию.

Такая разница в подходах к покупке товара также может служить и примером оценки предлагаемого СХ. В случае с нашим клиентом это было связано непосредственно с новой стратегией развития продуктов одного из его брендов. Завод — производитель в Европе планировал модернизировать бренд грузовых автомобилей, чтобы свести к минимуму необходимость кастомизации. Наше исследование показало: это может привести к тому, что клиентам придется отказаться от схемы покупки автомобилей с учетом индивидуальных требований в пользу стандартных тендеров.

Не все точки контакта или этапы пути одинаково важны. Болевые точки, как правило, возникают в том случае, если клиент чем-то недоволен. Но болевая точка — это не всегда плохо. В идеале болевые точки как раз и направляют клиентов в вашу компанию, где они находят решение своих проблем и удовлетворяют свои потребности. Следующий шаг в составлении карты пути клиента — подтверждение всех действий, совершаемых клиентом при покупке продукции вашей компании.

ТОЛЬКО САМ КЛИЕНТ МОЖЕТ ПОДТВЕРДИТЬ ЭТАПЫ СВОЕГО ПУТИ

После того как вы составите карту пути клиента, вам необходимо привлечь к исследованию настоящих потребителей. Они должны подтвердить предложенный путь или внести в него поправки, чтобы создать точное описание реального опыта клиента. Для этого разрабатывают руководство для проведения беседы-интервью в довольно свободной, почти произвольной форме. Зачастую такой опросник начинается с повторного изложения цели исследования, объяснения, как будут обрабатываться

ответы, и обращенной к участнику просьбы отвечать максимально откровенно.



В опроснике по большей части применяются вопросы открытого типа, связанные с тем, что клиенты делают, думают и чувствуют на каждом этапе своего пути. Вопросы о действиях клиента подтверждают или корректируют этапы пути. Кроме того, из ответов на них черпается информация о различных сценариях клиентского опыта, о причинах перехода с этапа на этап и о возможных переменных в сегментировании по поведенческим признакам. Вопросы о том, что клиенты думают, ставят целью определить, как строится процесс рационального мышления: планирование, поиск информации, ее структурирование и оценка, логические выводы, переключение на другие источники информации. Цель вопросов, связанных с чувствами клиента, — собрать сведения об эмоциональных аспектах и реакциях, включая ощущения, мотивацию, интуицию и осмысление. Вопросы о мыслях и чувствах клиента, взятые в комплексе, призваны охватить цели клиента, его индивидуальные особенности и связи с окружающими. В итоге можно получить представление о поведении, потребностях и предпочтениях клиента.

Е+ Т+ Консультации онколога на этапе принятия решения о лечении

Один проект по созданию карты клиентского опыта предполагал беседы со специалистами-онкологами и их пациентами по поводу применения химиотерапии для борьбы с раком. Проблема заключается в том, что химиотерапия, как правило, продлевает жизнь, но не излечивает рак. Пациенты, перенесшие длительное и мучительное лечение, жаловались: «пытки», «месяцы страданий» и «хуже, чем рак» — так они описывали

химиотерапию. В конечном счете решение о назначении химиотерапии перестало быть очевидным.

Когда пациенты узнают, что больны раком, они впадают в ступор. Оправившись от потрясения, они следуют одному из двух сценариев: либо сразу же решаются начать лечение, либо тянут с решением до последнего. Во втором случае пациенты иногда пытаются переложить ответственность за это решение на своего лечащего врача. Почему? Кто-то чувствует, что просто не способен эмоционально справиться с принятием такого важного решения. А кто-то понимает, что ему не хватает знаний о раке. Как бы то ни было, в конце концов пациенты давали ответ, исходя либо из сохранения качества жизни, либо из максимального увеличения ее продолжительности.

Как правило, более молодые пациенты в итоге решают бороться с болезнью и попытаться продлить жизнь, насколько это возможно. Они почти всегда выбирают лечение, несмотря на возможные побочные эффекты, осложнения, риск и определенные неудобства. Однако есть и больные, которых беспокоит скорее сохранение качества жизни, даже за счет ее меньшей продолжительности. Эти пациенты (как правило, довольно пожилые) говорят, как им важно нормально себя чувствовать, чтобы порадоваться грядущему Рождеству или отпраздновать день рождения внука. Обычно они отказываются от химиотерапии в пользу других методов лечения, пусть симптоматических, зато не доставляющих больших неудобств. Хотя большинство врачей склонны назначать химиотерапию в надежде добиться ремиссии, они дают советы лишь после всестороннего изучения ситуации каждого пациента. Даже после этого выбор наилучшего варианта зависит от целого ряда факторов, включая общее состояние здоровья пациента, наличие поддержки близких, финансовые возможности и эмоциональное состояние.

Большинство врачей предпочитают привлекать к обсуждению нескольких специалистов для поиска наиболее рационального способа лечения. Они подчеркивают важность — как с правовой, так и с этической точки зрения — информированного согласия пациента. Кроме того, они стараются сохранять профессиональную дистанцию. Такая, казалось бы, инстинктивная реакция — это своего рода эмоциональная защита (что очень важно, поскольку их пациент в какой-то момент может умереть).

Во время консультаций врачи в мельчайших деталях описывают варианты лечения пациента. Как правило, все это изобилует медицинскими терминами, которые пациенты пропускают мимо ушей. К сожалению, иногда пациенты, которые в итоге соглашались на химиотерапию, прерывали курс из-за стресса и страданий, связанных с процессом лечения. Как правило, они бросают лечение прежде, чем химиотерапия успеет остановить распространение рака. Это всегда сильно огорчает врачей, понимающих, что лечение не принесло пациентам никакой пользы. Многие врачи чувствуют вину за то, что не смогли убедить пациентов с должным терпением отнестись к

химиотерапии. Некоторые даже задаются вопросом, способны ли они вообще донести до пациента информацию, получив от него пресловутое информированное согласие, или просто делают то, что их обязывает закон.

Эта аналитическая картина, основанная на действиях, мыслях и чувствах пациентов и специалистов, позволила разработать инструмент поддержки принятия решений на основе набора критериев. Этот инструмент способен сократить количество вопросов, связанных с лечением, и сделать для пациентов принятие решения поэтапным и более психологически приемлемым. Врач по очереди называет пациенту конкретные частные проблемы, связанные с лечением, а пациент может в прямом смысле взвесить все «за» и «против», исходя из того, насколько хорошо (или плохо) себя в настоящий момент чувствует: он как будто помещает на весы специальные гирьки. Такое «дробление» процесса принятия решения дает пациентам понять, что врач чувствует эмпатию — без необходимости сокращения профессиональной дистанции. Само «физическое» взвешивание гирек, как правило, максимально вовлекает пациента в процесс и помогает принять общее решение о лечении.

Однако опрос клиентов не такое уж сложное дело, как это может показаться на первый взгляд. Как правило, начинать следует с просьбы вспомнить какую-то конкретную ситуацию, связанную с покупкой, а затем — ставить перед клиентом вопросы открытого типа. Далее интервьюеру необходимо корректировать подготовленные вопросы, исходя из получаемых ответов. Если интервьюер достаточно заинтересован, это происходит естественным образом. Эффективные вопросы начинаются со слов «кто», «что», «когда», «где», «как» и «почему». Вот наиболее содержательные:

- Что вы дальше сделали?
- О чем вы подумали?
- Как вы себя при этом чувствовали?

Еще больше пищи для размышлений может дать вопрос «А почему?», если задавать его после каждого из вышперечисленных вопросов. Записывать ответы можно разными способами.

Цифровую аудиозапись можно легко сделать с помощью практически любого смартфона, а потом, после расшифровки, добавить записи в базу данных. Точно так же записи, сделанные от руки, позже можно перепечатать на компьютере. Однако зачастую эффективнее сразу же, «на лету», вводить в базу данных ответы, полученные от участника. Это меняет

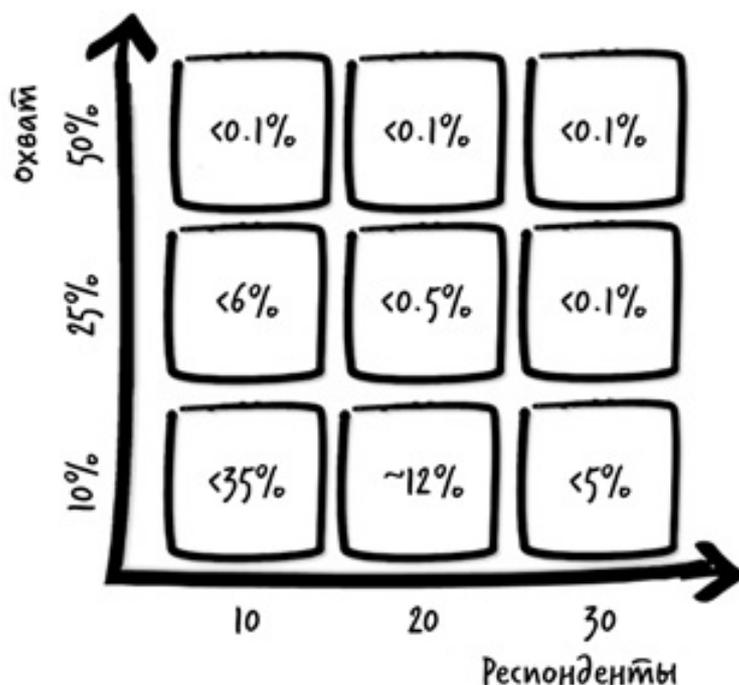
ход общения, позволяя вставить в беседу необходимые паузы, пока набираются ответы. Еще одно преимущество — возможность сэкономить время на расшифровке. Для набора ответов прямо во время беседы необходимо будет заранее подготовить соответствующую базу данных. Зачастую это просто электронная таблица с вопросами в левом столбце и ответами в правом — по одному респонденту на столбец и одной строчке на ответ. Подобная схема гарантирует, что во время беседы ни один вопрос из перечня не будет пропущен. Когда будет проведено достаточно бесед, содержание электронной таблицы следует проанализировать на предмет точек контакта, агентов влияния, болевых точек и общего опыта взаимодействия клиентов с вашей компанией. Но для того, чтобы получить достаточно информации, необходима и соответствующая выборка.

ИНОГДА НЕБОЛЬШАЯ ВЫБОРКА — ИМЕННО ТО, ЧТО НАДО

Размер выборки — вопрос достаточно спорный. Часто люди склонны бессмысленно расширять выборку для бесед-интервью. Но это лишь увеличивает стоимость и усложняет как сами исследования, так и анализ результатов, но не повышает (во всяком случае существенно) качество получаемой в итоге информации. Размер выборки имеет значение при проведении исследований качественных показателей, хотя и по другой причине, чем в случае с количественными исследованиями.

Размер выборки

Цель исследования качественных показателей — выявить: причины, по которым потребители могут или не могут быть удовлетворены продуктом; свойства продукта, которые могут быть важны для потребителей; возможные реакции клиентов на знаменитостей; различные проблемы, которые могут возникнуть у потребителей с брендом, и т.д. Выборка для такого исследования должна быть достаточно большой, чтобы гарантированно получить все значимые варианты восприятия клиентами компании и ее предложений (или хотя бы большинство этих вариантов). Размер выборки должен быть достаточно большим, чтобы исследование не провалилось.



Например, для выявления клиентского восприятия (тех или иных субъективных оценок) хотя бы у 10% населения и минимизации риска пропустить какую-нибудь подгруппу до менее чем 5% будет достаточно выборки на уровне $N = 30$ при условии случайного выбора респондентов. Для выявления этих оценок у 50% населения всего 10 бесед со случайно выбранными респондентами серьезно снизят риск пропустить что-то важное (вероятность 1 к 1000).

На качественном этапе исследования для достижения репрезентативности выборка должна быть максимально вариативной, а не статистически надежной. Это значит, что необходимо опрашивать клиентов так, чтобы охватить весь спектр теоретических сценариев и сегментов рынка. Необязательно исходить из требований по снижению относительной погрешности, как при проведении количественного анализа. На практике исследование карты пути клиента носит общий характер. Если компания работает на рынке, где есть четыре основных сегмента, и при этом необходимо выявить, как эту компанию и ее продукцию воспринимает по меньшей мере половина сегмента, то достаточно опросить 20–30 потребителей, чтобы получить репрезентативные данные для исследования. Для уточнения этих субъективных оценок необходимо хорошо владеть техникой проведения интервью.

СОЗДАНИЕ ДИАГРАММ СРОДСТВА НА ДВУХ УРОВНЯХ

Самый разумный подход к исследованию — приступать к анализу, когда есть результаты примерно 25% бесед. Уже на этом этапе вероятность, что полученные данные о клиентском восприятии будут отражать мнение как минимум 50% населения, составляет более 95%. Таким образом, появляется возможность подтвердить или скорректировать предлагаемые этапы пути клиента. Как показывает практика, это верно и для всех соответствующих сценариев — их можно выявлять, подтверждать или отклонять. Можно скорректировать и сам опросник — для более точного анализа предварительных выводов, касающихся точек контакта, агентов влияния, болевых точек и собственно клиентского опыта.

После того как будут опрошены все респонденты из выборки, для извлечения ключевых тем прибегают к составлению диаграммы сродства на двух уровнях. На первом уровне производится простое последовательное изучение данных интервью для выявления точек контакта, агентов влияния, болевых точек и потенциальных постепенных улучшений СХ на каждом этапе пути и в каждом сценарии. На втором уровне осуществляется поиск причинно-следственных связей, из которых можно сделать вывод о получаемом клиентами опыте и мотивации клиентов. Обычно в опросе участвует несколько интервьюеров, поэтому во избежание субъективности принято проводить триангуляцию выводов, сделанных на основании составленных диаграмм сродства. Исследователи начинают с самостоятельного составления черновой версии диаграммы сродства, а затем обмениваются своими вариантами друг с другом для сведения результатов. В итоге получается обоснованная теоретическая база для сегментирования.

КАК СЕГМЕНТИРОВАТЬ РЫНОК

Основная проблема исследований, связанных с сегментацией рынка, заключается в получении подходящих данных от клиентов об их собственных предпочтениях.

Исследование рынка усложняется

В своей лекции 2006 г. под названием «Выбор, счастье и соус для спагетти» публицист Малкольм Гладуэлл³⁴ говорит об одной проблеме, связанной с исследованием сегментации рынка: «Если бы я вас спросил, какой вы хотите кофе, знаете, что бы вы мне ответили? Все, как один, сказали бы: “Я хочу черный, крепкий, сильно обжаренный”. Люди всегда так отвечают, когда их об этом спрашиваешь... Так, и многие ли из вас на самом деле любят черный,

крепкий, сильно обжаренный кофе? Говард Москович утверждает — где-то 25–27%. Большинству же из вас нравится некрепкий кофе с молоком».

Далее Гладуэлл, описывая аналогичную проблему, только уже на рынке соусов для спагетти, рассказывает, как психолог Говард Москович, знаменитый консультант в сфере пищевой промышленности, пришел к выводу, что этот рынок поделен как минимум на три различных сегмента — исходя из разных предпочтений. Пока Московича не осенило, никто и помыслить не мог, что существуют разные предпочтения. Все, что принималось во внимание, — это желания усредненного потребителя. Такова главная проблема исследований предпочтений на рынке.

Чтобы справиться с проблемой исследования и сегментирования рынка, нужно разнообразить подходы к этой проблеме. Применение кластерного анализа с разделением на группы по учетным данным при определении сегментов с разными поведенческими признаками подразумевает наличие категорий клиентов с общими предполагаемыми или выявленными предпочтениями на основе фактических учетных данных. Еще один вариант — проведение триангуляции болевых точек и получаемого CX на протяжении всего пути клиента (чтобы сосредоточиться на возможных психографических предпочтениях в сегменте). При оптимальном раскладе обнаружится взаимосвязь между тем, что делают клиенты, и тем, что они думают или чувствуют. Взаимосвязи, согласующиеся на всех этапах пути, потенциально пригодны для проведения сегментирования. Примером этого можно считать одно исследование карты пути клиента в розничной торговле — в сегменте продаж спортивной одежды. Специально отобранная группа покупателей указала на ряд болевых точек: всегда есть риск, что одежда для занятий спортом, купленная через интернет, может не подойти; длинные очереди к примерочным в магазине; требуются зеркала и хорошее освещение во время примерки одежды; хочется, чтобы все ахнули, когда ты заходишь в спортзал в новой одежде. Эта группа покупателей — условно говоря, «модников» — на всех этапах пути клиента (осведомленность, поиск, покупка и использование) демонстрировала чисто имиджевый подход. В этом примере показано, как из анализа проведенных бесед можно почерпнуть самую разную информацию, позволяющую сегментировать клиентов по поведенческим или психографическим признакам.

S+ Объединение подходов к сегментированию в рекрутинге

Исследования в сфере подбора персонала показали, что одни вакансии

закрывать сложнее, чем другие. Некоторые вакансии — как правило, начального уровня — привлекают несоизмеримо больше внимания, поскольку многие соискатели активно ищут именно такую работу. Другие вакансии (скажем, руководители высшего звена и определенные технические специалисты) нередко требуют активных действий уже со стороны самих рекрутеров, которым приходится уговаривать потенциальных кандидатов откликнуться на вакансию. Собственные HR-специалисты компании выбирали каналы найма персонала, исходя из количества активных соискателей и бюджета.



Одни клиенты, планируя закрыть ту или иную вакансию, выбирали единственный канал. Другие для привлечения соискателей прибегали к целому набору каналов. Это легко поддавалось классификации, поэтому могло быть использовано в качестве переменной сегментирования для [Seek.com](https://www.seek.com). Но по-настоящему важно для Seek было удовлетворить информационные потребности своих клиентов. А тут все зависело от того, насколько они опытные.

Наиболее опытные клиенты, как правило, управляли подбором персонала более организованно и целенаправленно. В их организациях все HR-процессы были сравнительно устоявшимися. Эта группа клиентов занималась стратегическим планированием развития персонала, анализом многочисленных отраслевых источников информации, связанных с рекрутингом, поддержкой внутренних баз кадрового резерва, а при работе пользовалась специальным программным обеспечением для управления подбором кандидатов. Многие старались в упреждающем порядке формировать для своей компании имидж лучшего работодателя на рынке.

Таким клиентам был необходим полноценный анализ как общеотраслевой информации, так и сведений о конкретных компаниях. Менее продвинутых клиентов все это не слишком занимало — они, как правило, решали конкретные задачи по найму тех или иных сотрудников.

Проблема нашего клиента (у него был интернет-сервис по размещению объявлений о вакансиях) состояла в грамотном распределении ресурсов для наилучшего обслуживания обеих групп клиентов. К счастью, опыт и умение обращаться с инструментами HR (сегментация по психографическим признакам) сочетались с использованием определенных каналов рекрутинга (сегментация по поведенческим признакам). Это означало, что информационные потребности клиента можно было классифицировать на основе предпочтений. Однако само по себе это не решило проблему бюджета. Некоторые продвинутые клиенты представляли слишком небольшие организации, чтобы затраты на создание индивидуальных отчетов оказались для них оправданными. Решением стало добавление в методику проведения сегментирования еще одного параметра.

Наш клиент получил возможность создавать отчеты различного уровня с учетом размера компании и используемого канала для рекрутинга. Это гарантировало опытным клиентам, что они получают всю необходимую информацию. В случае, если полноценный отчет был крайне важен для крупной компании, наш клиент предлагал эту услугу за дополнительную плату. Если же его ценность была не столь высока, можно было предложить в качестве платной услуги соответствующие дополнительные аналитические отчеты и проведение анализа данных. В итоговой рекомендации использовался набор каналов и учитывался размер компании для проведения сегментирования по схеме 2 на 3.

Анализ результатов исследования должен также содержать обширные массивы данных для последующего внедрения инноваций. И самое важное в этом случае — выводы относительно клиентского опыта, где мотивация увязана с поведением потребителя. Для проведения инновационных изменений предлагаемого клиентского опыта по каждому этапу пути и сценарию следует перечислить позитивные и негативные факторы TERMS (см. следующие главы). Можно определить и классифицировать возможные характеристики-драйверы по модели Кано (как ожидаемые, требуемые и желаемые). Затем факторы TERMS и характеристики-драйверы Кано сводят для построения кривых ценности клиентского опыта. Перед этим их необходимо обосновать и измерить.

ВЫВОДЫ КАК РЕЗУЛЬТАТ ОБЪЕДИНЕНИЯ ДВУХ ПОДХОДОВ К ИССЛЕДОВАНИЮ

Данные, полученные в результате интервью, о которых шла речь выше, являются в основном качественными (они включают в себя описание свойств или характеристик). Это означает, что они задают лишь направление, но для расстановки приоритетов будут менее полезны. Проще говоря, качественные результаты исследований связаны с тем, что происходит здесь и сейчас. Для определения относительной значимости результатов интервью необходимы дополнительные количественные исследования (включающие в себя количественные показатели или соотношения). Количественные результаты исследований отвечают на вопрос «сколько?». Но прежде, чем браться за количественное исследование, необходимо понять, что именно требуется измерить. Вот почему сначала проводят качественное исследование (опросы).

Для успешного количественного исследования можно задействовать как первичные, так и вторичные данные. Последние включают в себя имеющиеся у компании учетные данные потребителей и отзывы клиентов о качестве продукции компании («голос потребителя», или VoC) — в любой форме. Такая информация, как правило, содержится в различных базах данных. Хорошо, если отдельные оценки из разряда VoC можно сопоставить с соответствующими учетными данными клиентов.

В розничной торговле это одно из главных преимуществ программ лояльности потребителей: такие программы позволяют отслеживать покупки и связываться с клиентами для получения обратной связи. Проектирование системы с учетом исследований клиентского опыта позволяет связать поведенческие данные (например, использование канала) с психографическими (например, намерение рекомендовать продукцию) и экономическими данными (например, объем покупок за год). За пределами розничной сферы возможность сопоставить информацию о клиентах разного типа зависит от соглашений о конфиденциальности с клиентами и схем обратной связи — в виде оценки продукции. В фармацевтике сложность заключается в соотнесении рецептов, выписанных работниками медучреждений, с данными оценок продукции специалистами, работающими в медучреждениях. Специалисты принимают за один и тот же промежуток времени неодинаковое количество пациентов, а внутри одного учреждения у разных специалистов будут разные взгляды и представления о лекарствах и поставщиках — фармацевтических компаниях, так что в этом случае, пожалуй, довольно сложно связать поведенческие и психографические данные.

Одно из решений вышеупомянутой проблемы — добавить «поведенческие» вопросы в «голос потребителя». Это позволяет устранить проблему соотнесения информации с человеком. Но существует определенный риск: люди далеко не всегда охотно говорят правду о своем предполагаемом поведении в той или иной ситуации. Они могут правдиво рассказать о своем отношении и с определенной долей искренности ответить о своем поведении в прошлом (см. «Исследование намерений о покупке»). Как правило, вторичные поведенческие данные предпочтительнее. Однако при проведении сравнительного анализа зачастую все равно не избежать первичного исследования, поскольку у компаний далеко не всегда есть доступ к данным конкурентов — к поведенческим данным их клиентов, как в нашем случае (например, о покупках у конкретных конкурентов в течение года).

S– Исследование намерений о покупке

В рамках одного исследования рынка предполагалось провести опрос среди перспективных первокурсников университета — насколько им интересен предлагаемый новый курс. Он представлял собой сочетание путешествия за границу с практикой (эмпирическим обучением) — как традиционный годичный перерыв между школой и университетом, только короче. Смысл был в том, чтобы предоставить студентам возможность отдохнуть (учеба в старших классах сопряжена с таким стрессом, что отдых не повредит), формально начав при этом учиться в университете. Первокурсникам предлагалось отправиться из Австралии в Европу на три месяца, чтобы поработать в баре. Предложение включало в себя перелет, проживание и питание, а также зарплату за пятидневную рабочую неделю. Занятия предполагалось проводить в выходные: материал курса был оригинально структурирован, чтобы обучение органично вписывалось в повседневную «туристическую» жизнь студентов.

Опыт такого обучения можно сравнить с опытом участия в шоу «Удивительная гонка». Студенты работали в парах. Используя любое мобильное устройство, они заходили на специальный сайт и получали задания, связанные с определенными местами. Чтобы выполнить это задание, студентам надо было добраться до указанного места. А уж там могло потребоваться что угодно: поиск в интернете, наблюдения, взаимодействие с другими людьми, умение решать проблемы на лету. Вводишь правильный ответ на сервере — получаешь доступ к следующему месту и новым подсказкам. Места были выбраны таким образом, чтобы студенты в интерактивном режиме получали знания о бизнесе и предпринимательстве. Среди запланированных мероприятий были поездки в Париж и Амстердам на

выходные, чтобы сравнить, как устроен бизнес в определенной сфере там, в Лондоне и дома — в Австралии. Посещение различных городов и поиск ответов на вопросы по сути превращали туристический опыт в последовательную программу обучения. Успешное прохождение программы гарантировало получение двух баллов по университетскому курсу предпринимательства.

Этот курс, предложенный университетом Саншайн-Коста в качестве предмета по выбору, был условно платным: он стоил 9000 австралийских долларов, однако доход, полученный в Лондоне, компенсировал бы большую часть его стоимости. При опросе первокурсников — не прошло и трех месяцев после поступления в университет Саншайн-Коста — каждый шестой из почти 200 студентов заявил, что записался бы на курс. Но такие результаты нельзя было назвать корректными. Когда об этом предложении сообщили 700 первокурсникам уже во время прохождения базового курса по бизнесу, никто из студентов не выразил желания им воспользоваться. Этот пример показывает, почему так важно опираться в исследованиях потребителей на характерное поведение целевой аудитории, а не на заявленное намерение.

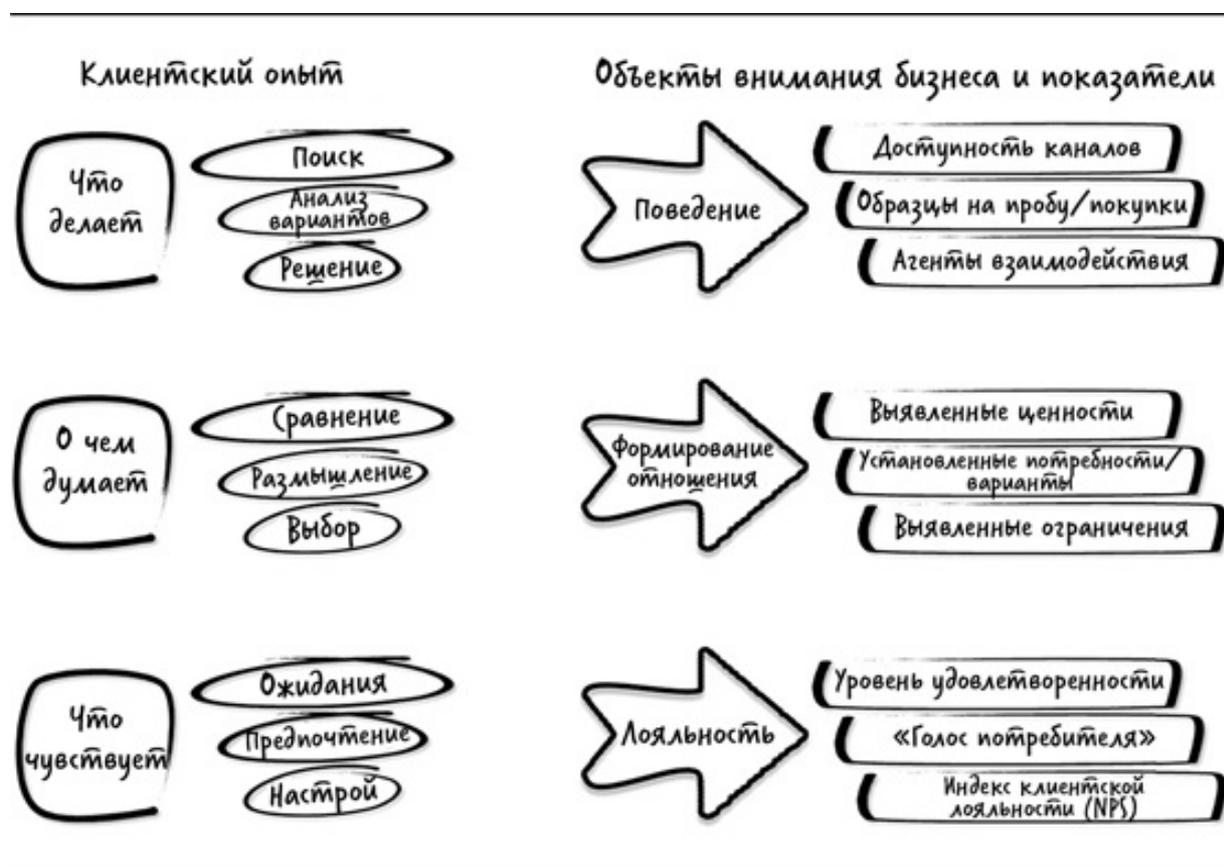
Для получения первичных данных от своих клиентов (и клиентов конкурентов) чаще всего используется онлайн-опрос. Такие опросы фактически становятся индивидуально настраиваемым механизмом обратной связи с «голосом потребителя», что очень полезно при создании карт пути и проектировании клиентского опыта. Сбор первичных данных избавляет от проблем с сопоставлением информации и клиентов, а также дает возможность оценить самих клиентов (получить относительные оценки).

Цели количественных исследований:

1. Обосновать практический подход к сегментированию.
2. Подтвердить применимость модели драйверов (достижение удовлетворенности и превращение клиентов в поклонников).
3. Подтвердить или скорректировать классификацию характеристик драйверов Кано.
4. Собрать сравнительные данные по ключевым составляющим клиентского опыта.

Хорошо продуманные количественные исследования позволяют заполнить пробел (как на рисунке, приведенном ниже). Качественные составляющие получаемого клиентами опыта перечислены слева. Они

включают в себя то, что клиенты делают, о чем думают и что чувствуют. Справа перечислены переменные исследования, связанные с поведением, формированием отношения и лояльностью клиентов, актуальные для бизнеса. Первичные количественные опросы состоят из вопросов, касающихся предметов, перечисленных в правой части рисунка.



СЕГМЕНТИРОВАНИЕ — ПОЧТИ ИСКУССТВО

Использование данных количественного исследования для сегментирования — не самая простая задача, так как идеальная стратегия подразумевает лишь от четырех до шести измеримых, актуальных, эффективных сегментов. Измеримые сегменты привлекают бюджет, ресурсы и внимание — в зависимости от размера. Но, если прибегать к разделению лишь по психографическим признакам, это зачастую невозможно сделать. Иногда размер сегмента позволяет установить разделение по поведенческим признакам, но наиболее распространен подход с использованием демографических данных о клиентах, собранных информационными системами компании. Учетные данные клиентов особенно полезны, когда увязаны с экономической ценностью клиентов. Но у сегментирования по демографическим признакам есть и свои проблемы: оно, как правило, обладает меньшей практической применимостью и менее

эффективно, чем другие подходы.

Представьте себе позиционирование розничных товаров и B2C-услуг на основе данных о том, в какой части города живут клиенты. Пожалуй, это куда менее осмысленно, чем маркетинговое исследование их структуры покупок или образа жизни. Такой подход не укладывается и в общую концепцию интернет-торговли. А теперь представьте себе позиционирование консалтинговых услуг (B2B) на основании лишь размера фирмы-клиента или ее принадлежности к той или иной отрасли. Скорее всего, это будет куда менее эффективно, чем сосредоточиться на клиентах, которые могут повторно обратиться за консультацией или проявляют большой интерес к конкретным консультационным услугам.

Сегментировать по поведенческим признакам зачастую проще всего, когда задача сводится к настройке действий потребителя, исходя из сегмента. Точки получения клиентского опыта в розничной торговле можно спроектировать так, чтобы компания реагировала на клиентов в зависимости от их поведения, по сути «сортируя» их в режиме реального времени. Лучшие продавцы бытовой техники с ходу выстраивают взаимодействие с потенциальными клиентами в зависимости от того, во что они одеты. Или от того, пришли они в магазин одни или с семьей. Простой пример из сферы розничной интернет-торговли: Google показывает рекламу потенциальным клиентам на основе их истории запросов и просмотров. Наименее же эффективно сегментирование по поведенческим признакам, когда по действиям клиента невозможно определить его внутреннее состояние.

Например, у наших клиентов, создающих самоуправляемые пенсионные фонды (SMSF), есть на то целый ряд причин. Чего они хотят? Самостоятельно контролировать свои пенсионные накопления (в ответ на комиссию и на снижение стоимости портфеля), а также повысить гибкость за счет собственных вариантов инвестирования (они полагают, что смогут добиться более высокой доходности). Но нельзя с уверенностью утверждать, что эти факторы непременно имеют место, лишь на том основании, что клиент открыл SMSF. Если управляющие фондами хотят удержать участников, убедив их не уходить, или вернуть уже ушедших, то им необходимо провести более глубокий анализ мотивации этих людей.

S– Отсутствие ориентиров у Brew-By-U

Каждый, кто хоть раз пытался сварить свое пиво, знает, в чем настоящая проблема: в стабильном качестве. Как правило, пивовары-любители хвастаются, что их последняя партия — «просто нектар богов». Увы, в

реальности все выглядит иначе. Производство высококачественного пива требует тщательного взвешивания ингредиентов во время процесса пивоварения и жесткого контроля за температурой во время брожения. В домашних условиях этого, как правило, не добиться, поэтому компания Brew-By-U организовала площадку, где пивовары-любители могли бы варить, сбраживать и хранить свое пиво. Компания предоставила рецепты известных пивных брендов и интересные варианты крафтового пива. В итоге пиво почти всегда получается хорошим, а то и отличным.

Компания продвигает идею: домашнее пивоварение выгодно, поскольку экономично. Она варит и собственное пиво (обычно предлагается только один сорт, от силы два), которое пивовары-любители в процессе производства своего пива на площадке компании могут бесплатно дегустировать в любых количествах. Площадки Brew-By-U напоминают гараж или сарай. Это подчеркивает демографическое позиционирование с опорой на представителей рабочего класса.

Компания интуитивно предполагала, что ее целевой рынок — это рабочие: они более охотно занимаются домашним пивоварением, чем представители других демографических групп. Причем руководство рассчитывало, что клиентура будет в основном мужского пола. Однако достаточно было окинуть взглядом автостоянку, где парковались клиенты, и становилось понятно, что дело обстоит вовсе не так. Вместо легковушек с мощными двигателями и небольших грузовичков, характерных для простых работяг, — сверкающие на солнце современные роскошные седаны, на которых ездят исключительно высокооплачиваемые руководители. Поэтому Brew-By-U решила адресовать свое предложение и более состоятельным людям, которые предпочитают вино пиву. Возможно, для этих клиентов производство собственного крафтового пива могло бы стать альтернативой дорогому вину. Безусловно, благодаря растущей популярности крафтового пива в юго-восточном Квинсленде (где располагается Brew-By-U) постепенно развивалась и компания. Однако, судя по всему, именно изначальное ошибочное позиционирование (сегмент клиентов) замедлило рост компании, поскольку за десять лет работы она открыла всего девять площадок.

Сегментирование по психографическим признакам — это, возможно, наиболее эффективный способ позиционирования на рынке, но такие признаки сложнее всего измерить, равно как и работать с ними. Показательный пример: в Amway учили дистрибьюторов подстраивать рекламу под потенциальных кандидатов специальным образом. Смысл был в том, чтобы рассказывать о плюсах работы дистрибьютором Amway в соответствии с особенностями темперамента потенциального кандидата^b. Для холериков, жаждущих всегда быть главными, такой бизнес открывал

прекрасные перспективы: «сам себе босс». Для сангвиников, которые жить не могли без общения, главным плюсом этого бизнеса были постоянные контакты с людьми. Для меланхоликов — возможность сосредоточиться на бизнес-системе, процессах и цифрах. А флегматикам такая работа подавалась как пассивный доход и прибавка к будущей пенсии³⁵. Теоретически такой подход выглядит эффективным, но применить его на практике оказалось не так-то просто.

Также было непросто и оценить потенциал каждого из типов как возможного сотрудника. Упрямые холерики усердно работали, но, как правило, не слишком задумывались о перспективах роста. Дружелюбные сангвиники были милы, но не доводили дело до конца. Организованные меланхолики дотошно вникали в любую деталь, но часто жаловались, когда жизнь шла вразрез с планами. Мягкие флегматики ладили со всеми, но их было трудно подтолкнуть к действию. В результате было непонятно, на кого же лучше нацеливаться. А навык быстро определить тип каждого потенциального кандидата требовал большого практического опыта. Да и личность иных кандидатов вырывалась за рамки психотипа, поскольку человек шире классификации. В итоге все выродилось в бурную, но малоэффективную деятельность по привлечению потенциальных кандидатов.



Решением подобных проблем сегментирования может стать

двухаспектный подход. Первый аспект — клиенты делятся на две группы. Второй — каждая из групп делится на два или три сегмента. В итоге мы получаем сегментирование по схеме 2 на 2 или 2 на 3 с идеальным количеством сегментов. Каждый аспект выводится из сегментных переменных другого метода. Вот возможные комбинации по признакам:

- демографические и поведенческие;
- поведенческие и психографические;
- психографические и демографические.

Комбинация выбирается на основе корреляций, которые дают возможность в рамках подхода охватить и неохваченный вариант сегментации (по демографическим, поведенческим или психографическим признакам). В результате получаем измеримую, актуальную и эффективную стратегию сегментации, потому что задействуется все три подхода к сегментации (два напрямую, а третий через корреляции). Как правило, тестируют несколько различных переменных в разных комбинациях и находят оптимальный вариант.

М+ Сегментация для биржевых брокеров

Мы работали с одним из крупнейших австралийских биржевых интернет-брокеров, предлагающим услуги по торговле акциями и аналитике, а также услуги по торговле опционами и маржинальному кредитованию. Компания столкнулась с проблемой — ей требовался действенный подход к сегментированию рынка. Руководители утверждали, что результаты предыдущих попыток сегментации в большинстве своем так и остались не востребуемыми, потому что были излишне сложными и не позволяли подстраиваться под меняющиеся потребности операционной деятельности по разным направлениям работы организации. В ходе исследования обнаружилось целых 16 различных переменных сегментации, которые применялись в компании. Однако они были распределены всего по трем типам.

Ценность клиента: сумма, полученная за оказание брокерских услуг; проценты по маржинальному кредиту; проценты по наличному счету; другие комиссионные выплаты по торговым сделкам клиента. Хотя основным источником прибыли была брокерская деятельность, некоторые клиенты неплохо зарабатывали и на процентных поступлениях. Менеджеры среднего звена сосредотачивались на доходах, прибыльности или рентабельности инвестиций (ROI) и, как правило, предпочитали сегментировать рынок по ценности клиента.

Опытность клиента: уровень знаний о трейдинге и информированности о рынке. То, на что клиент опирается при совершении сделок и управлении рисками. Сюда входит как программное обеспечение для трейдинга, которым пользуется клиент, так и его участие в онлайн-форумах, а также работа с другими источниками информации. Вспомогательный персонал, ориентированный на общение с клиентами, как правило, больше заботила их опытность, поскольку от этого зависели манера, содержание и интенсивность их взаимодействия.

Продуктовая диверсифицированность клиента: сколько у клиента видов торговых счетов и продуктов (есть ли у него самоуправляемый пенсионный фонд, торговал ли он опционами, использовал ли маржинальный кредит и т.д.).

Для стимулирования роста фирма создала внутри организации функциональные направления с упором на каждую из областей. Сотрудников, работавших по этим направлениям, в первую очередь интересовало, будет клиент для них целевым или нет. Это вело к сложностям в управлении бизнесом, особенно учитывая упор на клиентов с самоуправляемыми пенсионными фондами. В глазах некоторых сотрудников фирмы такие клиенты отличались от всех остальных. Проведенные количественные исследования и анализ результатов это не подтвердили. Для выработки подхода к сегментированию, который можно было бы распространить на всю компанию, в анонимном режиме была проанализирована информация о счетах (вторичных данных).

Мы обнаружили две переменные — основания поделить клиентов на четыре равных сегмента. Первое разделение было произведено по количеству совершенных клиентом сделок. Считалось, что клиенты, торгующие менее двух раз в месяц, будут держать свои позиции по акциям более года, поэтому они были отнесены к категории инвесторов. Клиенты, торгующие чаще, были отнесены к категории дневных трейдеров. Внутри каждой из этих двух групп было произведено еще одно разделение — по составу используемых финансовых продуктов. Некоторые клиенты торговали только акциями. Другие торговали акциями, опционами и/или использовали маржинальный счет.

Такое решение для сегментации рынка представлялось довольно изящным: каждого клиента классифицировали по двум видам данных (по количеству сделок в год и составу финансовых продуктов). В результате получилось четыре сегмента, где переплетались общие экономические, поведенческие и психографические характеристики.

Обычные инвесторы: самые многочисленные и наименее ценные клиенты, сравнительно менее опытные в финансовых вопросах и обладающие ограниченными информационными потребностями.

Торговцы акциями: клиенты, одержимые ежедневной игрой на рынках акций. Для этой группы клиентов была важна интеграция с программами для технического анализа.

Прочие инвесторы: клиенты, менее склонные к риску и использующие более сложные торговые стратегии с маргинальным кредитованием и/или опционами.

Прочие трейдеры: самые малочисленные и наиболее ценные клиенты, обладающие всеми необходимыми знаниями и способные с почти хирургической точностью связать данные о рынке, результаты анализа и мнения экспертов, пытаясь предугадать изменения.

В каждом сегменте стало возможным проектирование индивидуального клиентского опыта — исходя из потребностей, предпочтений и взглядов клиента. Прочие трейдеры (всего 3% клиентов и весомые 25% дохода) оправдывали такой персонализированный подход. Обычные инвесторы (78% клиентов и около 28% дохода) обслуживались только через интернет или автоматизированную систему. Разделение оказалось еще и очень практичным — на каждый из четырех сегментов приходилось от 16 до 40% дохода, а поскольку бизнес компании был распределен по всем четырем сегментам почти равномерно, это позволило избежать внутрикорпоративного конфликта при выделении бюджета. Таким образом, стратегия сегментации 2 на 2 может быть измеримой, действенной и эффективной для всей фирмы, поскольку она объединяет все три подхода к сегментированию (по демографическим, психографическим и поведенческим признакам).

В конечном счете компания перешла на более сложную стратегию сегментации именно потому, что руководители решили: наличие более мелких сегментов позволит лучше распределять ресурсы и работать более адресно.

ФАКТОРЫ ЦЕННОСТИ ЗАДАЮТ НАПРАВЛЕНИЕ ПОЗИЦИОНИРОВАНИЮ НА РЫНКЕ

Количественный анализ используется не только при проведении сегментирования. Для создания моделей выявления факторов ценности также применяются методы корреляции и регрессии. Эти модели показывают, как из факторов TERMS и драйверов Кано рождается готовность рекомендовать бренд/компанию и удовлетворенность. Корреляция определяет входные данные, а на этапе регрессии происходит их сопоставление с данными на выходе. Приоритетные направления для инноваций — результат этих сопоставлений.

Важно: модели выявления факторов ценности и принятия решений должны иметь не более восьми входных данных. Это связано с тем, что кратковременная память человека способна удерживать в среднем лишь 5 ± 2 различных элементов^с. Чтобы сократить количество потенциальных входных данных, ищите корреляции. Если два или более элемента входных данных коррелируют — замените их одной переменной. Например, это может быть сумма или среднее значение других входных данных. После того как будет составлен расширенный список потенциальных входных данных, наступает этап пошаговой регрессии.

S+ Факторы ценности частной школы

Христианский просветительский центр в Тувумбе (штат Квинсленд) заказал исследование с целью узнать, что важнее всего для родителей при выборе школы. После того как мы опросили 30 семей с детьми, уже посещающими школу, выяснилось, что существуют 12 различных параметров.

Родители говорили об отношении учителей, методах преподавания, результатах обучения, нравственных ценностях школы, удобстве расположения, репутации школы, доверии к руководству, системе коммуникаций, наборе предлагаемых предметов, спортивных программах, внеклассных культурных мероприятиях, оборудовании в классах и игровых площадках. В интернет-опросе приняли участие более 250 родителей из разных школ. Были собраны оценки учебных заведений по каждому из этих возможных факторов ценности. Родители также оценили, готовы ли они рекомендовать другим школу, где учатся их дети. Анализ взаимосвязи между готовностью рекомендовать школу и факторами ценности (с использованием множественной линейной регрессии) показал, что более 75% случаев, когда родители готовы рекомендовать школу, можно объяснить при помощи всех перечисленных факторов. Путем регрессионного анализа также была оценена относительная важность каждого фактора ценности с пределами погрешности. Некоторые факторы не имели большой важности, поэтому была проведена повторная регрессия с исключением этих переменных. Но и новая упрощенная модель объясняла почти 75% положительных ответов. После повторения пошаговой регрессии несколько раз выяснилось, что эта готовность семей рекомендовать свою частную школу в значительной степени зависела от четырех факторов: отношения, качества преподавания / результатов обучения, местоположения и ценностей. Удивительно, но размер оплаты за обучение не играл большой роли (менее 3%). При сокращении количества факторов с более чем десяти до четырех качество модели не ухудшилось. Ситуация с готовностью семей рекомендовать государственную школу выглядела примерно так же, как и с частными школами: преподавание и результаты обучения, отношение, репутация и ценности. И здесь модель

смогла объяснить почти 85% ответов. Результаты заслуживали доверия, так как вероятность, что в обеих моделях такие данные были случайными, — менее 4 на 1000.

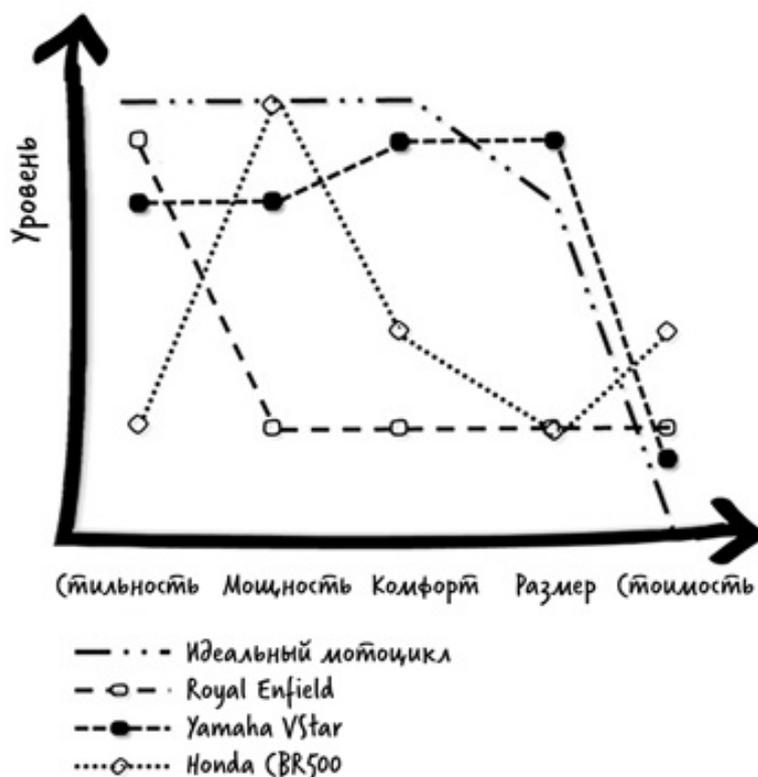
Данные опроса также позволили центру сравнить результаты с другими местными школами по четырем наиболее важным факторам. Для дальнейшего использования полученных результатов были выведены средние оценки конкурентов в аналогичных сегментах. Чтобы определиться, во что вкладывать силы и средства, Христианский просветительский центр Тувумбы сравнил свои показатели со средними показателями сегмента. Результатом стало улучшение уровня клиентского опыта семей, посещавших школу центра. Школу стали еще чаще рекомендовать по неформальным каналам, что способствовало росту численности учащихся.

ПОСТРОЕНИЕ КРИВЫХ СОЗДАНИЯ ЦЕННОСТИ

После моделирования факторов принятия решения (или факторов ценности) с использованием пошаговой линейной регрессии, можно приступить к построению кривых стоимости. Впервые им дали объяснение Ким Чан и Рене Моборн в своей книге «Стратегия голубого океана», первое издание которой вышло в 2005 г.³⁶ В приведенном примере кривые создания ценности связаны с покупкой первого мотоцикла. Вертикальная ось представляет собой шкалу оценок для каждого из пяти факторов ценности по горизонтальной оси. Идеальный мотоцикл — максимально стильный, мощный и комфортный. Он должен быть больше среднего, но все-таки не огромным, и хорошо бы получить его бесплатно. Такой мотоцикл — как единорог (то есть в природе не встречается). Royal Enfield предлагает самый стильный мотоцикл, да еще и по отличной цене, но он маленький, недостаточно мощный и из-за одноцилиндрового двигателя сильно вибрирует. У мотоцикла модели CBR500 от Honda все хорошо с мощностью, но он все же маленький и дорогой. Ближе всех к идеалу оказался VStar производства Yamaha: максимальный комфорт, подходящий размер — и лучшая цена из всех предлагаемых вариантов. Кроме того, он занимает второе место по стильности и мощности. Итого: мотоциклист, скорее всего, выбрал бы VStar.

Вышеприведенный график кривой создания ценности вряд ли будет очень полезен для производителей или дилеров мотоциклов, поскольку он касается лишь одного мотолюбителя. Лучше всего начать с правильного подхода к сегментированию и использовать вышеописанную пошаговую линейную регрессию для определения наиболее важных факторов для

рекомендации. Они станут координатами уровня той или иной характеристики, указанной на горизонтальной оси. Затем останется просто определить среднее значение характеристик конкурентов на рынке. Стоит построить хотя бы одну кривую создания ценности для всего рынка в целом, но лучше всего это сделать для каждого сегмента по отдельности. Подобные графики помогают задать направление для позиционирования на рынке.



ПОИСК РЫНОЧНОЙ НИШИ

На рынках с избыточным предложением всегда есть одна проблема — потенциальные возможности для роста. Один из способов решения проблемы — создать карту рынка и найти недооцененные области (ниши). Карта рынка — это двухмерный график, который показывает охват различных сегментов рынка товарами и услугами конкурентов.

Хитрость построения карты рынка — в правильном выборе переменных. Отправной точкой для этих переменных будет набор общих для всех сегментов факторов ценности. Любые два общих для всех сегментов фактора рекомендации/ценности/принятия решения — это потенциальные структурные элементы карты рынка. В случае, если различные комбинации не смогут выявить нишу на рынке, вам придется интуитивно угадывать, на каких переменных выстроить карту, чтобы найти путь к этой нише.

S+ Составление карты рынка для ОВТ

Ниже приведена упрощенная карта рынка услуг по техническому обслуживанию высотных зданий примерно в 2000 г. Заказчиком исследования была компания Building Technologies, подразделение Otis Elevators (сейчас ОВТ принадлежит другой компании и использует другое торговое название). Выявленные в результате исследования факторы, влияющие на готовность рекомендовать компанию, оказались связаны со степенью риска подрядчика и спектром предлагаемых услуг. В целом обслуживание высотных зданий подразумевало около десяти различных видов услуг. Квалифицированные услуги по обслуживанию лифтов, систем кондиционирования и управления зданием, ремонт которых обходился очень дорого, обычно становились предметом договора на комплексное обслуживание по фиксированной цене. По такому договору поставщик покрывал все затраты на ремонт. Это входило в фиксированную цену годового обслуживания. По сути, поставщик услуг предоставлял сервисную гарантию.

По другим видам деятельности — обеспечение противопожарной безопасности и техническое обслуживание высоковольтного электрооборудования — заключались, как правило, менее дорогие договоры о профилактическом обслуживании. Согласно такому договору поставщик услуг получал фиксированную плату за выполнение работ по согласованному графику технического обслуживания, но любые дополнительные ремонтные работы выполнялись за отдельную плату по почасовой ставке. Наконец, простые виды работ (например, сантехнические) вообще не становились предметом долгосрочного договора. Как правило, любая необходимая работа выполнялась по запрашиваемым ставкам. Проблема для клиентов заключалась в том, что контракты на комплексное обслуживание обходились слишком дорого, а контракты на профилактическое обслуживание были сопряжены с высоким риском для подрядчика.

Чем крупнее сервисная компания, тем выше вероятность, что она предпочтет договор на комплексное обслуживание. Чем более высокотехнологичной была работа, тем вероятнее у производителя имелось более привлекательное предложение по обслуживанию собственного оборудования. Некоторые подрядчики специализировались лишь в одной области. Крупные компании — скажем, производители лифтов (Schindler, Kone и Otis), а также систем отопления, вентиляции и кондиционирования (Carrier и Trane) — как раз специализировались на обслуживании производимого ими оборудования. Хватало и независимых специалистов, которые предлагали услуги по обслуживанию систем кондиционирования воздуха, электрике или ремонту сантехники, но при этом не производили собственного оборудования. Некоторые фирмы предлагали две-три услуги (скажем, Johnson Controls и Honeywell занимались обслуживанием систем диспетчеризации зданий,

охраной и противопожарной безопасностью). И, наконец, еще одна группа фирм зарабатывала общим управлением зданиями. У таких поставщиков обычно не слишком много собственных специалистов. Как правило, они заключали договоры с другими организациями по всем видам работ, необходимым для технического обслуживания высотного здания. Оплата по договору на управление зданием могла быть фиксированной, представлять собой процент от затрат или соответствовать определенным ставкам, но обычно такие фирмы не связывали себя обязательствами, по которым им пришлось бы нести расходы сверх бюджета.



Вышеприведенная упрощенная карта рынка показывает наличие ниши на рынке, на которую и нацелилась компания Otis Building Technologies (OBT). В Otis рассчитывали, что существует рынок услуг управления зданиями по фиксированной цене. На практике же главной задачей было обойти лизинговые компании, которые часто добавляли в перечень своих услуг для владельцев высотных зданий и управление зданиями с оплатой в виде процента от затрат. Зато OBT успешно работала с небольшими объектами общего назначения, где не было разделения на собственников и управляющих зданием.

Есть еще две рекомендации относительно создания карты рынка:

1. Старайтесь избегать цены как переменной оси — это может

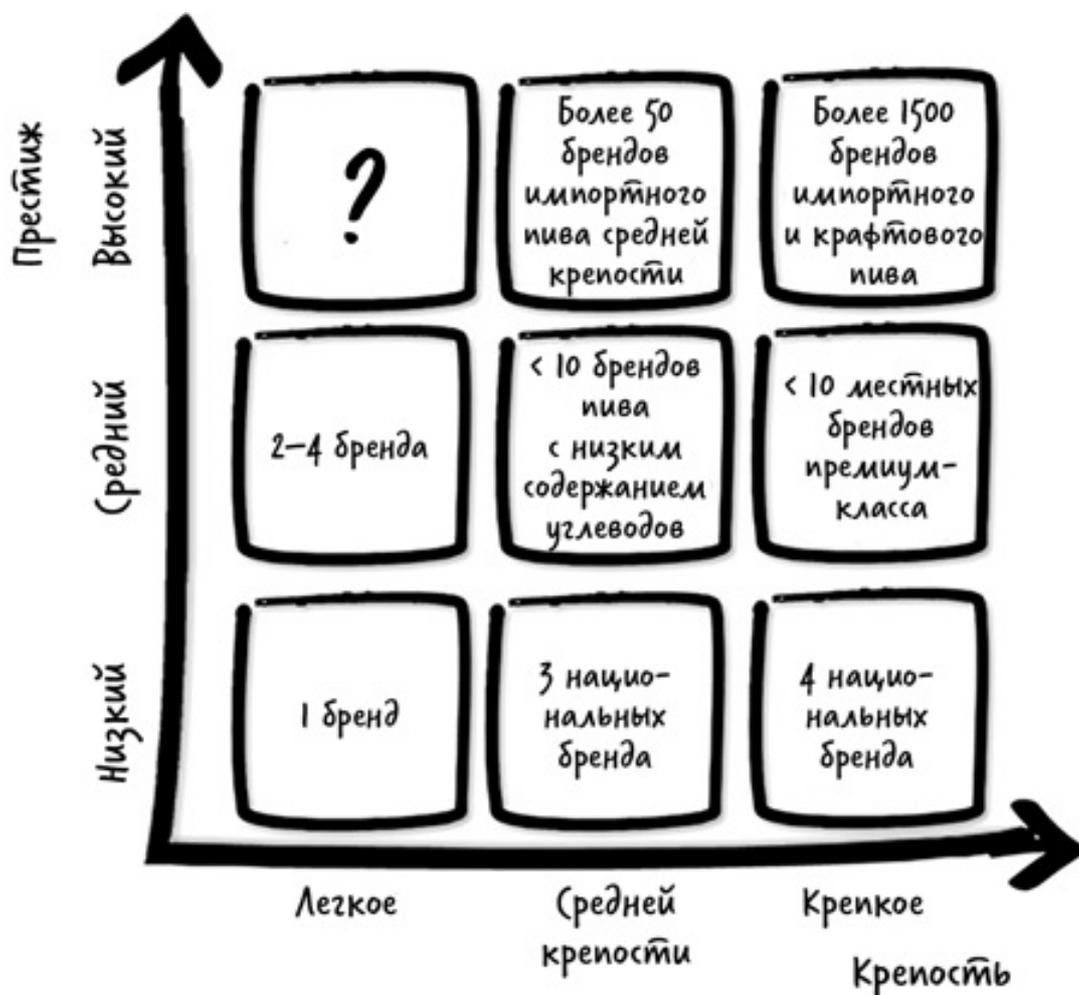
заставить вас направить усилия не на дифференциацию, а на достижение лидерства по издержкам.

2. Для перегруженных карт (со слишком большим количеством данных) может потребоваться карта стратегических групп конкурентов, а не отдельных конкурентов или их продуктов.

S+ Составление карты австралийского рынка пива

В последние годы австралийский рынок пива переживает бурный рост — из-за моды на крафтовое пиво. На местном рынке представлено более 1500 пивных брендов. Нижеприведенная карта рынка объединяет несколько сегментов рынка пива на основании данных, начиная приблизительно с 2012 г. Вместо попыток показать каждый бренд в отдельности было решено нанести на карту стратегические группы конкурентов в соответствии со второй рекомендацией (см. выше).

На горизонтальной оси размещены сегменты пивных брендов по уровню крепости (легкое, средней крепости и крепкое). На вертикальной оси в соответствии с первой рекомендацией в качестве переменной вместо цены использован престиж бренда. Престижность на рынке пива — вещь интересная, потому что себестоимость производства любого пива примерно одинакова, а конечная цена зависит от масштаба производства. В правом верхнем углу карты рынка слишком много товаров, потому что пиво брендов с хорошей репутацией и продается по более высокой цене. Обладатели масштабного производства получают более высокую прибыль, тогда как владельцам небольших пивоварен приходится мириться с более высокими издержками.



В самом престижном сегменте представлены импортные сорта пива премиум-класса и крафтовое пиво. Пиво с низким уровнем престижа ориентировано в основном на рабочий класс. Как правило, в этом сегменте преобладают производители, придерживающиеся стратегии массового производства, дистрибуции и маркетинга и время от времени запускающие скидочные кампании. Небольшим пивоварням конкурировать с такими производителями сложно — не тот масштаб. К пиву среднего уровня престижности относится продукция премиум-класса местных пивоваров (считается, что оно лучше, чем пиво массовых национальных брендов, но хуже, чем импортное или крафтовое пиво). Также к этому сегменту относится и пиво с низким содержанием углеводов (в Австралии его часто называют Blonde). Потребители такого пива — мужчины, заботящиеся о своем здоровье. Количество поклонников Blonde на момент завершения исследования продолжало увеличиваться, так что это еще и самый быстрорастущий сегмент. На карте видна ниша на рынке, которую могло бы заполнить легкое импортное пиво премиум-класса, а также отсутствие жесткой конкуренции среди легких сортов местного пива премиум-класса или низкоуглеводного пива.

Итоговый отчет сравнительного анализа объединяет в себе результаты всех предыдущих мероприятий и содержит перечень областей для внедрения инноваций. Он показывает, лучше или хуже ваша фирма, чем основные конкуренты, по самым различным направлениям — этапы пути, точки контакта, факторы влияния, болевые точки, сегменты, факторы ценности. В следующей главе описывается, как, используя эти возможности для внедрения инноваций, можно постепенно повысить качество клиентского опыта и добиться тактического преимущества на рынке.

ПРИМЕЧАНИЯ

^a Интересно, что дополнительные исследования по блиц-знакомствам показали: женщины склонны выбирать мужчин своей расы и чаще обращают внимание на умственные способности, чем на внешность. Исключение составляют азиатские женщины, которые не имеют ничего против мужчин белой расы, но не готовы рассматривать в качестве кандидатов представителей негроидной расы и латиноамериканцев. Мужчинам, кажется, абсолютно все равно, к какому расовому типу принадлежит женщина, но они реже выбирают в качестве партнера женщину, которая кажется им умнее, чем они. Мужчин также больше интересует физическая привлекательность партнерши.

^b Представленная здесь классификация типов личности была подробно описана Флоренс Литтауэр в книгах «Код вашей личности» (Personality Plus) и «Дерево личности» (Personality Tree). Она очень схожа с другими базовыми классификациями и поведенческими моделями, например DISC (где доминирование присуще холерикам, влияние — сангвиникам, твердость и готовность помочь — флегматикам, а совестливость — меланхоликам).

^c Считается, что кратковременная память носителей кантонского диалекта китайского языка способна удерживать 10 ± 2 различных элементов благодаря принципу его построения: слова состоят из двух частей, каждая из которых имеет четыре варианта произнесения. Из-за того что они могут неправильно услышать произнесение того или иного слова, говорящие на кантонском диалекте должны удерживать в своей памяти большую часть предложения, чтобы понять, что на самом деле было сказано. У этого громоздкого языкового облака есть и положительная сторона в виде более развитой краткосрочной памяти у носителей языка. Впрочем, эта взаимосвязь, возможно, просто легенда.

ГЛАВА 5

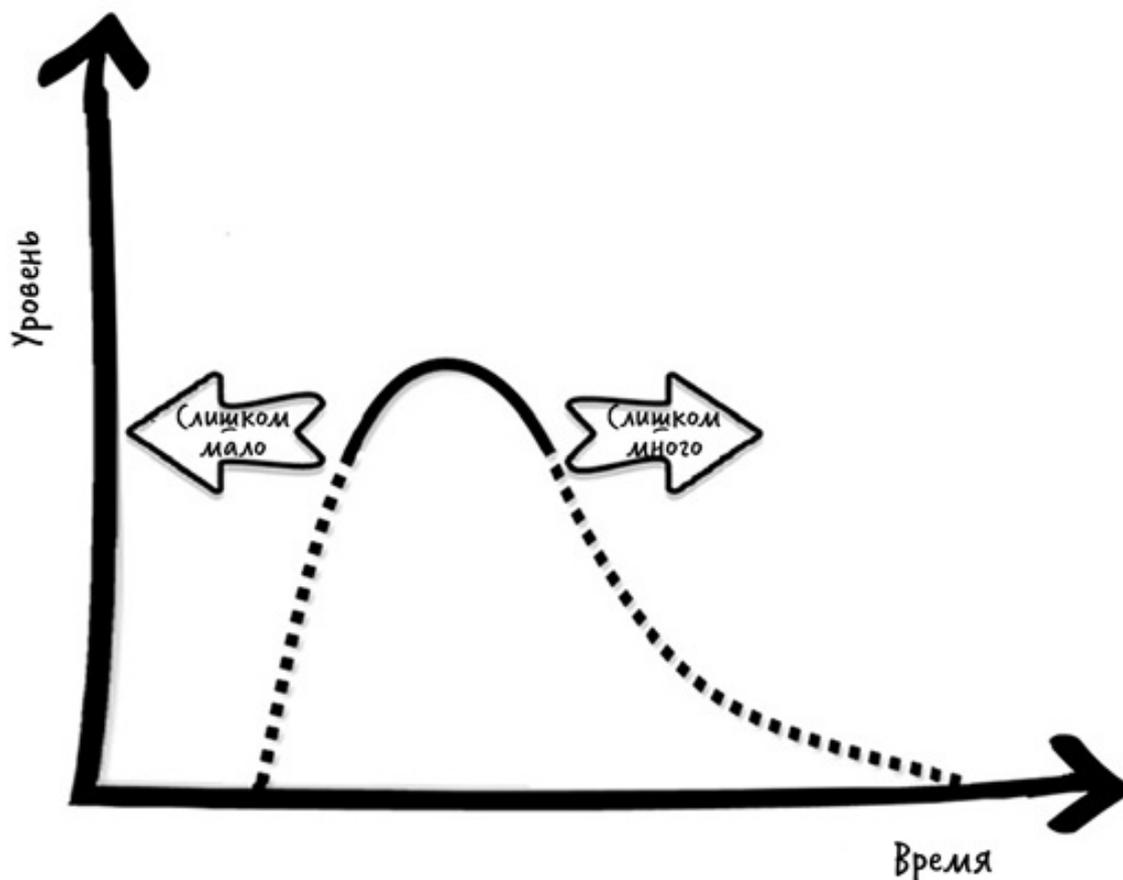
ПОЭТАПНОЕ УЛУЧШЕНИЕ КЛИЕНТСКОГО ОПЫТА

Повышение качества клиентского опыта логичнее всего начать с работы с болевыми точками, выявленными в ходе исследования карты пути клиента, а именно с устранения или снижения их влияния. Все эти болевые точки, согласно системе TERMS, можно разделить на пять групп:

1. Временные (Time).
2. Эмоциональные (Emotion).
3. Рисковые (Risk).
4. Финансовые (Money).
5. Ситуационные (Situation).

Наиболее наглядно влияние каждого из этих элементов можно проследить на графике употребления соли³⁷ (см. ниже).

Если в рационе человека будет недостаточно соли, то он может погибнуть из-за нестабильного кровяного давления. В свою очередь избыток соли в рационе неизбежно приводит к смерти из-за повышенного давления. Кривая этого графика интересна тем, что один ее конец уходит вниз резко, а другой — более плавно. На кривую употребления соли влияет множество факторов внешней среды — жара, вода, кислород и пища. Точно так же определенные факторы воздействуют и на качество клиентского опыта.



УСТРАНЕНИЕ БОЛЕВЫХ ТОЧЕК СХ, СВЯЗАННЫХ СО ВРЕМЕНЕМ

Взаимодействие с клиентом в точках контакта должно подразумевать эффективное обслуживание и непременно вовлеченность клиента в процесс. Слишком долгое ожидание обслуживания едва ли кто-то расценит как позитивный опыт взаимодействия, особенно если речь идет о больном, ждущем приема в клинике. А когда вы наконец попадаете в кабинет доктора, то вправе рассчитывать, что вам уделят достаточно времени для постановки верного диагноза и назначения лечения. Фактор времени касается и продолжительности ожидания, и полученного результата. Если то, что вам наобещали в клинике — потеря лишнего веса, омоложение кожи и так далее, не происходит достаточно быстро, вы рискуете разочароваться и утратить мотивацию. Точно так же вас расстроит поломка пылесоса, автомобиля или стереосистемы на следующий же день после окончания гарантийного срока. Вино и виски отличаются друг от друга временем выдержки — но и ценность взаимоотношений между клиентом и фирмой зачастую определяется временем, затраченным на их построение.

T– Avis Florence: слишком долгое ожидание выявило множество других болевых точек

Avis Budget Group занимает третье место среди крупнейших компаний по прокату автомобилей: у нее более 5500 точек по всему миру, а ее товарооборот в 2015 г. составил \$8,5 млрд. Эта компания, основанная изначально в США, имеет отделения в Северной и Южной Америке, Индии, Австралии и Новой Зеландии. Она также приобрела Avis Europe plc (ранее эта была самостоятельная компания, работавшая по лицензии Avis). Ее знаменитый слоган был придуман в далеком 1962 г. — «Поднажмем». В 2012-м его заменили на новый — «Это твой мир»³⁸. И хотя компания была основана не вчера и славилась особым вниманием к качеству обслуживания клиентов, один из офисов Avis остался в моей памяти среди ужаснейших примеров негативного клиентского опыта, связанного с фактором времени.

Мы с супругой решили провести отпуск в Италии. В субботу около полудня мы приехали во флорентийский офис Avis, чтобы получить заказанный ранее автомобиль. В офисе царил полнейший хаос: посетителям было негде присесть, помещение было набито битком — люди, чемоданы... Места хватало не всем, кому-то приходилось ждать прямо на улице, под палящим солнцем. Вторым неприятным открытием стал терминал автоматической регистрации. Подобные терминалы устанавливаются лишь для того, чтобы упорядочивать длинные очереди. Судя по экрану терминала, сейчас обслуживали клиента под номером 55. Мы оказались 72-ми, поэтому решили было пойти пообедать в ближайшем кафе — и вслух обсуждали эту мысль.

К счастью, женщина в очереди услышала наш разговор. Она предупредила нас, что офис закроется в час дня и, если мы задержимся, нас не обслужат. Я забеспокоился, как бы нам не остаться без машины: за последние 15 минут очередь не продвинулась. Я обошел очередь, чтобы узнать у сотрудницы, что происходит. Мое вторжение вызвало у нее бурю эмоций, однако она подтвердила, что мы получим нашу машину и после часа дня, если по окончании работы офиса водитель с талоном будет находиться внутри.

В противном случае нас уже не впустят. Она заверила нас, что обслужить должны всех, кто находится в офисе, и сотрудники уже готовят договоры. Что ж, мы потащили наши сумки на улицу и отправились в кафе, где немного перекусили. Вернувшись через 45 минут, мы обнаружили, что обслуживается еще только 57-й номер.

Очередь все увеличивалась, все были напряжены, включая обслуживающий персонал. В час дня сотрудники сообщили, что офис закрывается. Но сделать это было невозможно — все помещение было завалено сумками. Одна из сотрудниц велела клиентам перенести свои сумки из офиса в гараж компании. Она накричала на мать с тремя детьми, которая отказывалась выходить. Женщина, повысив голос в ответ, доказывала, что ей необходимо остаться,

поскольку она и есть водитель, а ее дети слишком маленькие, чтобы оставлять их одних. Кричали они друг на друга по-итальянски. Сотрудница сказала (уже по-английски), что они — т.е. сотрудники Avis — торчат в офисе с половины восьмого утра и уже очень хотят уйти домой. Она продолжала твердить, что все очень просто: если ты не водитель, забери сумки и жди в гараже. Очевидно, она не понимала, что мать тревожится за безопасность своих малышей, или же действительно не считала ее беспокойство обоснованным. Остальные люди вышли, либо забрав сумки с собой в гараж, либо оставив их со своим водителем в офисе. Ожидающие сидели на полу, поскольку стульев так и не хватало. Слишком долгое ожидание не могло пройти бесследно.

Мы больше чем на час опаздывали на встречу по передаче ключей от нашего арендованного жилья. Надо было договориться о переносе встречи, но в офисе Avis не было Wi-Fi, поэтому кто-то из нас должен был отправиться в кафе и связаться с принимающей стороной. В итоге моя супруга покинула офис. Вынужденное разделение посетителей вызвало ряд сложностей. Трое человек из очереди не смогли найти свои сумки, когда их наконец-то обслужили и они собрались уходить. Было непонятно — то ли сумки случайно унес в гараж кто-то из клиентов, то ли их украли. Главный вход в офис закрылся еще в час дня, а в гараже была плохая мобильная связь: все это осложняло поиски и еще больше тревожило людей. Однако сотрудники Avis упрямо твердили, что человека, покинувшего офис, обратно не пустят, поскольку офис формально закрыт с часа.

На людей, которые вернулись к офису после часа дня, было больно смотреть. У них на руках были все необходимые документы на аренду автомобилей. Они пытались докричаться до сотрудников через окно, прикладывали к оконному стеклу документы, но их все равно не пустили внутрь. Все эти люди ужасно расстроились, особенно один мужчина, который уже был в офисе и ушел на время, не зная о его скором закрытии (о чем случайно узнали мы). Часы показывали одну минуту второго, а одна из сотрудниц Avis вышла на улицу и принялась кричать на посетителя: вы сами опоздали, сотрудники компании в этом не виноваты. Потом завела старую пластинку: мы в офисе с половины восьмого утра и хотим домой. Другой паре, которая должна была получить свой автомобиль ровно в час дня, посоветовали ехать в аэропорт и предложили вызвать для них такси. Сотруднице Avis было безразлично, что людям не сообщили о времени закрытия офиса, и она никак не хотела согласиться, что пятиминутное опоздание на выдачу автомобиля, назначенную на час, вполне допустимо. Всем остальным, кто пришел после часа дня, было отказано в обслуживании, хотя они видели, что в офисе сидят люди, ожидающие своей очереди.

До 72-го номера очередь дошла уже после двух. Душно, тесно, нервно, Wi-Fi не работает, нет ни туалета, ни питьевой воды: в такой обстановке мы провели больше двух часов лишь затем, чтобы получить автомобиль, аренду которого

оплатили заранее. Несмотря на задержку и большую очередь, сотрудник, занимавшийся обслуживанием, пытался навязать клиентам страховку и услугу по дозаправке (дорогущую). Заполнение договора на компьютере заняло десять минут. На подготовку копий паспортов, водительских удостоверений и преавторизацию моей кредитной карты ушло еще больше. Персонал даже не пытался как-то все ускорить. Сотрудница настаивала, чтобы я внимательно ознакомился с договором. Все это наглядно указывало на причину проблем.

Это бюрократия — банальная, раздражающая всех бюрократия, привычная для сферы услуг, где отсутствует конкуренция, которая могла подхлестнуть рост качества обслуживания. Такая ситуация возникает по трем причинам: плохой менеджмент, нездоровая корпоративная культура компании, неэффективная организация процессов. В нашем случае менеджер, судя по всему, старалась работать строго в соответствии с регламентом вместо того, чтобы сосредоточиться на качестве взаимодействия с конкретным клиентом. А персонал в основном занимался исправлением пустяковых ошибок в договорах и пытался получить дополнительную прибыль, навязывая сопутствующие услуги. Словом, в офисе царил гнетущая атмосфера. А действия сотрудников лишь усугубляли проблему — плохо организованный или не налаженный соответствующим образом рабочий процесс. Судя по тому, что такую кучу бумаг подготавливали вручную, компанию больше заботила минимизация договорных рисков, чем развитие системы обслуживания клиентов. Только вот навязывать клиенту дополнительные услуги, пока целая толпа людей ожидает своей очереди на обслуживание, весьма недальновидно: любая дополнительная прибыль, полученная таким образом, никак не покрывает убытки в связи с оттоком потенциальных клиентов. Когда мы вышли из офиса, я позвонил в туристическое агентство и попросил по возможности в дальнейшем не бронировать для нас автомобили в Avis.

Однако в следующий раз турагентство, несмотря на эту мою просьбу, вновь указало Avis в качестве поставщика услуг по аренде автомобилей: сотрудники компании должны были предоставить нам автомобиль в аэропорту Хитроу. Оформление сделки не вызвало ни малейших проблем, что меня очень удивило, поскольку я держал в голове наш опыт сотрудничества с Avis во Флоренции. Бумажная волокита практически отсутствовала, были только сверены все данные онлайн-бронирования. Не было ни очередей, ни попыток продать страховку или услуги по дозаправке. Нам даже предоставили автомобиль более высокого класса, чем предварительно забронированный, чтобы нам не пришлось ждать, пока «нашу» машину помогут.

Описанная ситуация показывает, как негативный СХ, связанный с фактором времени (Т–), может повлечь за собой целый ряд других проблем. Задержка обслуживания вызывает стресс (негативный эмоциональный опыт, Е–), что влияет как на клиентов, так и на сотрудников; увеличивается толпа

ожидающих (негативный ситуационный опыт, S-); возрастает угроза безопасности детей и сохранности багажа (негативный опыт, связанный с фактором риска, R-).

В результате вероятность сопутствующих продаж уменьшается (краткосрочный негативный финансовый опыт, M-), а вероятность критики в адрес компании возрастает (долгосрочный негативный финансовый опыт в виде снижения объема продаж и эмоциональный опыт в виде ущерба репутации компании). Само по себе устранение проблем, связанных с T-, не обеспечит компании конкурентного преимущества, однако неспособность к соответствующему взаимодействию с клиентами неминуемо вызовет критику в адрес компании, что повредит ее репутации и приведет к снижению доходов, если на рынке присутствует конкурент без подобного рода проблем.

В таблице ниже представлен ряд рекомендаций по улучшению составляющих клиентского опыта, связанного с фактором времени.

Элемент	T- (слишком мало)	T+	T- (слишком много)
Время ожидания обслуживания	Отсутствие очереди может говорить об отсутствии спроса	Есть возможность пройти без очереди	Слишком долгое ожидание наводит тоску / выглядит как неуважение к клиенту
Продолжительность обслуживания	Слишком быстрое обслуживание может означать невнимательность	Индивидуальный подход делает обслуживание эффективным	Слишком долгое обслуживание говорит о некомпетентности сотрудника
Срок службы изделия	Слишком короткий может говорить о плохом качестве	Возможность дополнительно продлить гарантийный срок без доплаты	Слишком длинный может говорить о завышенной цене
Полученные результаты	Слишком быстро полученный результат может обесценить покупку	Незначительный первоначальный результат, но с последующим ростом	Слишком медленно достигаемый результат вызывает недоверие
Достижение стадии зрелости продукта	Слишком быстрая стадия роста может быть показателем невысокого качества	Заранее известно, когда продукт войдет в стадию зрелости	Если стадия роста длится слишком долго, есть риск превысить срок годности продукта
Время ожидания доставки	Нет данных для отслеживания	Быстрая доставка в сжатые сроки	Слишком большая задержка доставки

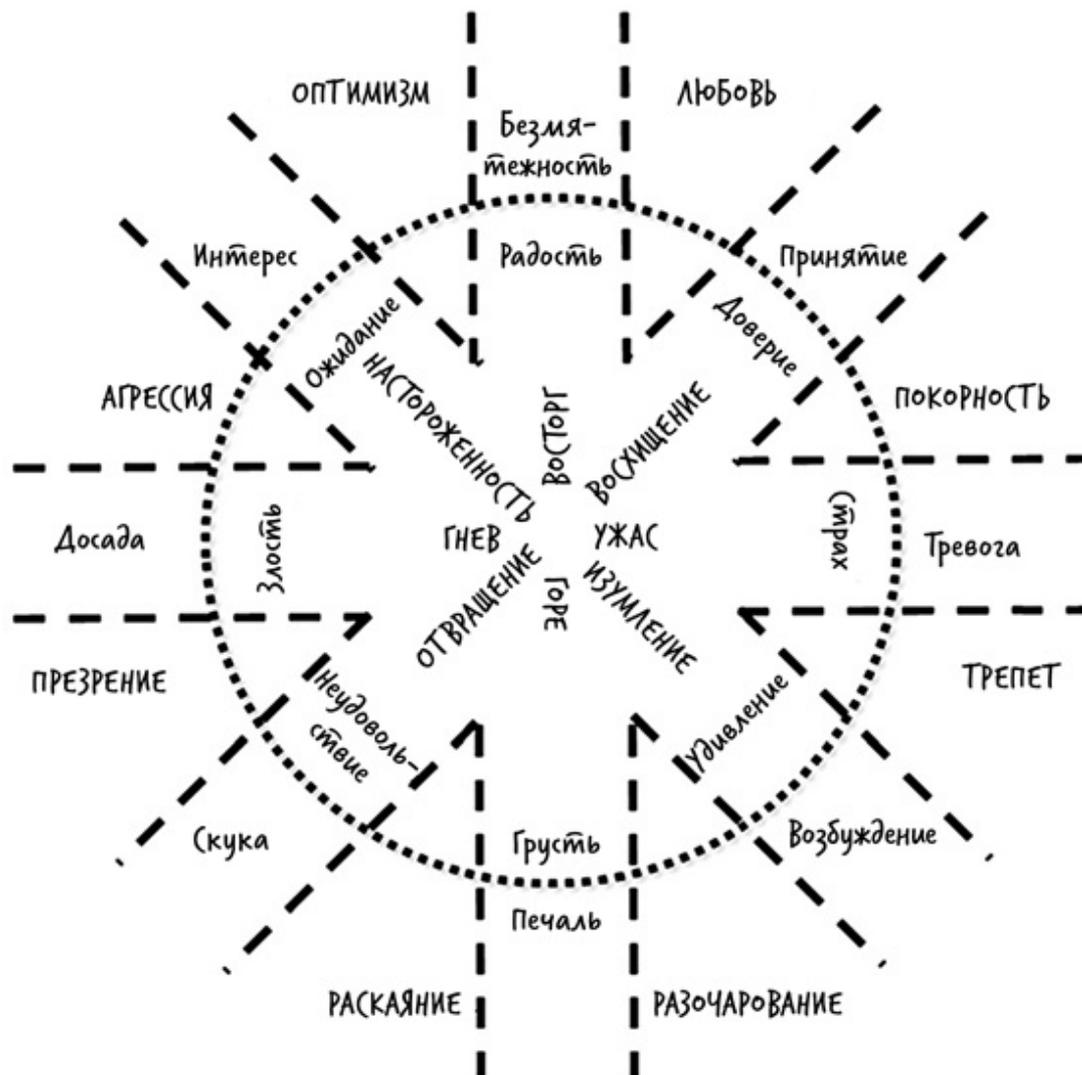
T+ Мгновенное получение желаемого за один клик в Amazon

Одна из лучших идей, позволяющих экономить время, — кнопка «Купить в один клик» в интернет-магазине Amazon. Компания Amazon запатентовала свою разработку в 1999 г. и с того момента строго следит за соблюдением своего эксклюзивного права на ее использование. Эта технология позволяет совершать покупки в интернет-магазине без добавления товаров в корзину³⁹. В основе разработки лежит психология покупателя: кнопка «Купить в один клик» исподволь побуждает человека совершать спонтанные покупки, избегая нудной процедуры повторного введения данных кредитной карты. Однако, нажимая кнопку «Купить в один клик», он имеет возможность строго контролировать свои приобретения, в отличие от пользования системой подписок и автоматических платежей, где покупателю регулярно выставляют счета за покупки, которые он формально не авторизовал. Широкую огласку получил иск компании Amazon к Barnes & Noble в связи с незаконным использованием этой разработки, а некоторое время спустя Amazon

предоставила лицензию на использование технологии покупок в один клик компании Apple. В компании также разработали технологию заказа товаров при помощи кнопок Dash и Echo — апофеоз самой идеи покупки в один клик. Dash представляет собой кнопку, подключаемую к Wi-Fi, которую можно прикрепить к холодильнику или стиральной машине и одним нажатием на нее оформлять заказ на товар вашего любимого бренда (скажем, ваш любимый стиральный порошок конкретного производителя в упаковке необходимого вам объема). Echo — это активируемое голосом устройство, подключаемое к Wi-Fi, которое позволяет ассистенту Alexa (аналог Siri, только от Amazon) искать информацию, воспроизводить музыку, управлять домашней техникой и, разумеется, упростить процесс совершения покупок.

ЭМОЦИИ НАЧИНАЮТСЯ С ЭМПАТИИ

Первостепенное значение в вопросе работы с клиентским опытом имеет способность постоянно поддерживать с клиентом продуктивный диалог, вызывающий положительные эмоции. Диаграмма на рисунке ниже отражает концепцию колеса эмоций Роберта Плутчика⁴⁰ и представляет собой схематичную классификацию эмоций, которые испытывает человек. В среднем круге представлены сильные базовые эмоции (восхищение, ужас, изумление, горе, отвращение, гнев, настороженность, восторг). Чем дальше от центра, тем менее интенсивным становится переживание (например, восхищение построено на доверии, которое следует за принятием). Для каждой эмоции приведена эмоция противоположного содержания (например, противоположность эмоции удивления — ожидание, оптимизма — разочарование). На внешнем круге представлены самые сильные эмоции, складывающиеся из двух других (например, принятие и тревога формируют покорность, а скука и досада — презрение).



Нет единственно верного и подходящего для любой ситуации способа уравновесить негативную и позитивную составляющую клиентского опыта. Для того чтобы постепенно трансформировать эмоциональную составляющую клиентского опыта, необходимо помогать клиентам переключаться с негативных эмоций на положительные. Для каждой эмоции на диаграмме есть рекомендации — в какую положительную эмоцию ее можно перевести.

Е—: Паром в Брисбене и ярость

Если деятельность компании связана с обслуживанием, в первую очередь следует разобраться, действительно ли те, кто непосредственно работает с клиентами, любят свою работу и вообще любят общаться с людьми. К сожалению, часто складывается впечатление, что персонал, занятый обслуживанием клиентов, свою работу просто ненавидит.

Однажды, будучи в Брисбене, я решил воспользоваться прекрасной погодой и покататься по городу на велосипеде, благо велодорожек там много. Пару часов спустя я обнаружил, что нахожусь на противоположном от моего дома берегу реки. Ощущая приятную усталость, я решил вернуться обратно на пароме — на борт разрешалось брать велосипеды. Поднявшись на паром, я отправился покупать билет. Я спросил сотрудницу, могу ли я оплатить билет картой, на что она ответила: «Транспортной картой или наличными»... Мне и сейчас кажется странным, что на пароме не принимают обычные кредитки, а вот транспортную карту там пополнить можно. При этом купить ее прямо на пароме — нельзя. Государственные организации, похоже, всерьез не задумываются о том, чтобы сделать главной целью любого процесса создание позитивного клиентского опыта. Итак, я выбрал оплату наличными.

«И лучше не купюрой \$50», — бросила девушка. Разумеется, у меня была только купюра \$50, поэтому я лишь смиренно пожал плечами. «А чего вы хотите, это паром!» — рывкнула она, на этот раз весьма раздраженно. Я на мгновение опешил, но затем взял себя в руки. Я попытался состроить как можно более невинное лицо и ответил: «Нет-нет, я не хочу топором, просто перевезите меня на тот берег». К счастью, когда девушка уже дымилась от ярости, другой пассажир пришел мне на выручку и заплатил за нас обоих более мелкой купюрой. Правда, я до сих пор помню то чувство — когда на тебя нападают лишь потому, что ты пытаешься заплатить. Мне очень жаль сотрудницу, которая обслуживала пассажиров на пароме: тогда у нее явно выдался не лучший день и случай со мной был явно не единственным. Я лишь не могу понять, почему она не сменит работу. К сожалению, такая манера обслуживания клиентов встречается сплошь и рядом: вспомнить хотя бы знаменитую сценку «Компьютер говорит “нет”» из шоу «Маленькая Британия».

Ниже в качестве примера социального предприятия, выстроившего свою деятельность вокруг такой эмоции, как радость, приведена компания Tom's. Социальные предприятия представляют собой модифицированные коммерческие предприятия. Они работают на коммерческой основе, но их деятельность направлена на реализацию различных общественных задач за счет устойчивых источников финансирования. Многие владельцы бизнеса уже осознали: если включить в число корпоративных задач элемент социальной ответственности, в долгосрочной перспективе можно получить более значительную прибыль. Наиболее продвинутые из таких предприятий напрямую вовлекают покупателей во все свои социальные начинания, а иногда и вовсе конкурируют с благотворительными учреждениями и прочими некоммерческими организациями за преданность потребителей.

Е+ : Социально ориентированный производитель обуви Toms и забота о людях

Бизнес-принцип Toms по схеме «один к одному» означает, что за каждую купленную пару обуви компания выделяет одну пару обуви для нуждающихся. Компания Toms с 2006 г. проводит широкомасштабную информационную кампанию и через партнерскую сеть раздала уже более 35 млн пар обуви в 60 странах мира⁴¹. Toms расширила линейку продукции, а вместе с этим увеличилось и число направлений деятельности благотворительной помощи. Помимо предоставления обуви нуждающимся, компания финансирует программы в области образования, здравоохранения, создания общественной инфраструктуры и другие социальные программы. На сайте Toms можно найти подробную информацию о том, как каждая покупка в магазине помогает людям.

Успешные изменения фактора Е+ во взаимодействии с клиентами зачастую более эффективны, чем изменения любого другого фактора TERMS, особенно когда компании работают над улучшением качества клиентского опыта исходя из стремления людей к личной выгоде. Ниже приведен пример эффективности действий по улучшению эмоционального опыта клиентов, предпринятых компанией T-Mobile.

Е+ : Новый подход на телекоммуникационном рынке от T-Mobile

Компания T-Mobile сумела привлечь клиентов и увеличить их количество с 33 млн в 2013 г., до 72 млн в 2017-м⁴² именно благодаря устранению многочисленных болевых точек, связанных с эмоциональным состоянием клиентов американского телекоммуникационного рынка. Для телекоммуникационного бизнеса характерны высокие первоначальные затраты на развертывание мобильной сети и сравнительно низкие затраты на обслуживание каждого клиента. Игроки отрасли всячески изощрялись с вариантами взимания платы за фактически оказанную услугу, чтобы получить с клиентов по максимуму: кредитные лимиты на звонки, ограничение трафика, плата за роуминг, пакеты услуг связи, возможность работы телефона только в данной сети, системы предварительной оплаты и постоплаты, оплата международных звонков. На рынке сложилась «обдурополия»: клиенты, которым морочили голову, пытались найти наиболее выгодное предложение, а в результате их счета за мобильную связь росли как на дрожжах. Чтобы увеличить свою долю на рынке, T-Mobile предприняла ряд беспрецедентных шагов по снижению стандартных для отрасли тарифов и повышению качества взаимодействия с клиентами.

Теперь компания предлагает универсальный тариф с ежемесячными взносами без заключения договора с фиксированными условиями, безлимитный трафик и бесплатный роуминг, в том числе международный. Настраивать телефон тоже стало легче легкого. Бонусы за лояльность — не символические, а весьма существенные. Техподдержка клиентов строится на лучшей в своем классе омниканальной системе самообслуживания с возможностью получить (при необходимости) персональную поддержку. По желанию клиент может общаться с сотрудниками службы поддержки посредством текстовых сообщений. Клиенты также могут связаться с менеджерами высшего звена, поскольку контактные данные руководителей находятся в общем доступе. Хотя универсальный тариф T-Mobile не слишком дешев, он включает все необходимые сервисы и прост в управлении. Клиенты, выбирая эту компанию, голосуют кошельком. Проблема в том, что подобные изменения легко скопировать: ведь в T-Mobile лишь обновили интерфейс сервиса обслуживания клиентов и предложили более низкие цены для их привлечения. Собственно, конкуренты уже скопировали многие из изменений, что в итоге просто приводит к снижению общей прибыли в отрасли. Однако это копирование приносит свои плоды: с июня 2017 г. на всей территории ЕС были отменены роуминговые платежи.

К сожалению, те улучшения по части эмоциональной составляющей клиентского опыта, которые провела T-Mobile, также легко скопировать. Это означает, что они могут быть эффективны в краткосрочной перспективе, но не в качестве стратегической инновации. Есть много других примеров улучшения качества эмоционального опыта клиентов, которое сложно повторить: именно они способны обеспечить компании устойчивое конкурентное преимущество. Один из таких примеров — фильм «Шоу ужасов Рокки Хоррора».

Е+: Уча- (ну же!) -стие в «Шоу ужасов Рокки Хоррора»

«Шоу ужасов Рокки Хоррора»⁴³ — это экранизация мюзикла, представляющая собой пародию на научно-фантастические фильмы и фильмы ужасов категории В 1930–1970-х гг. История разворачивается вокруг недавно обручившейся молодой пары — Брэда и Джэнет — и начинается с того, что во время дождя их автомобиль ломается. В надежде найти телефон и вызвать помощь они стучат в двери замка, расположенного неподалеку. Войдя внутрь, Брэд и Джэнет попадают в общество экстравагантно одетых незнакомцев, которые участвуют в каком-то странном ежегодном сборище. Хозяин дома Франк-н-Фуртер, судя по всему, сумасшедший ученый. В ходе своих экспериментов он наконец-то создал Рокки, живого мужчину из плоти и

крови, в честь которого и назван фильм. Также выясняется, что Франк трансвестит с планеты Транссексуалии в галактике Трансильвания, и он соблазняет Брэда и Джэнет по отдельности. В конце концов, с помощью прислуги паре удается вырваться из лап Франка.

В Великобритании премьера фильма состоялась 14 августа 1975 г. (Лондон), а в США — 26 сентября (Лос-Анджелес). За пределами Калифорнии фильм поначалу провалился. Критики разнесли его в пух и прах сразу после премьеры, и успеха фильм добился лишь у весьма небольшой аудитории: премьерный показ в Нью-Йорке (а до того — еще в восьми городах) был отменен. Однако лента получила вторую жизнь после того, как кинопрокатчики решили показывать ее в ночные сеансы и организовали что-то вроде второй премьеры, которая состоялась в Нью-Йорке в День смеха, 1 апреля 1976 г. У постоянных кинозрителей наконец-то появилась возможность посмотреть фильм, и число его поклонников начало расти. Интерес к фильму передавался словно вирус, и вскоре его обожали уже во всем Нью-Йорке. Почти одновременно фанаты картины в Питтсбурге начали приходить на сеансы в маскарадных костюмах, а некоторые кинотеатры даже пускали их бесплатно. Вскоре практически на каждом сеансе фильма присутствовали его искренние фанаты. Согласно данным мировой киностатистики, фильм «Шоу ужасов Рокки Хоррора» остается лидером по времени непрерывного проката, несмотря на его спорное содержание и далеко не выдающиеся художественные достоинства⁴⁴.

Фильм транслируют каждую неделю даже 40 с лишним лет спустя после премьеры... правда, очень ограниченно, лишь в ночное время (так называемое «полночное кино»). Зрителей одурманила экстравагантная китчевость картины, им самим захотелось стать такими же отвязными эксгибиционистами, они даже пытались воспроизвести детали костюмов и реквизита, движения актеров. Увиденное на киноэкране люди «перевыразили» по-своему — при помощи косплея и своего рода мистерии: преданные фанаты до сих пор нередко устраивают для публики самые настоящие перформансы. Участники, одетые столь же вычурно, как и актеры в фильме, превращаются в их тени, синхронно повторяя за ними жесты, движения губ... Герои и зрители связаны, как голос и эхо, и фанаты проносят на сеансы специальный реквизит, чтобы вовремя, в конкретный момент фильма, им воспользоваться. Во время показа любого другого фильма такое поведение едва ли могло бы показаться уместным.

Сэл Пиро, президент национального фан-клуба фильма, описал в своей книге (по сути — самой полной истории ленты) традиции целой субкультуры, возникшей вокруг «Шоу ужасов Рокки Хоррора»⁴⁵. По его словам, объединение зрителей началось в рядах постоянных посетителей легендарного Waverly Theater в Нью-Йорке, которые ходили на сеансы каждую неделю. Они приветствовали своих любимцев, освистывали злодеев и

отпускали шуточки с балкона. Со временем такое поведение стало для зрителей своего рода сценарием перформанса в исполнении «теневого состава» фанатов. Каждый раз, когда в фильме произносили имя Брэда, зрители кричали: «Козел!» Услышав имя Джэнет, они кричали: «Шлюха!» Любая пауза в диалоге — и публика кричала: «Ну же!» (как, например, в том случае, когда Франк делал слишком долгую паузу между «предвку-» и «-шение» в песне «Сладкий трансвестит». Под песню «Повернуть время вспять» весь зал танцевал в проходах. Зрители, как уже было сказано, применяли разного рода реквизит (в некоторых кинотеатрах это было запрещено — лишняя уборка), а именно:

- бросали рис во время сцены свадьбы;
- стреляли из водных пистолетов, когда в фильме шел дождь;
- прикрывались газетой, чтобы спрятаться от дождя;
- размахивали фонариками во время песен;
- выплескивали содержимое бокалов (в сторону экрана или куда придется), когда в фильме предлагали тосты;
- разматывали туалетную бумагу во время сцены, когда разворачивают Рокки;
- нахлобучивали праздничные колпаки, чтобы выглядеть как «трансильванцы»;
- натягивали латексные перчатки во время сцены в лаборатории;
- разбрасывали игральные карты во время последней песни.

Чем больше становилось фанатов, тем популярнее делались косплеи и перформансы на сеансах «Шоу ужасов Рокки Хоррора». Молва разносила рассказы о танцах в кинозалах, и фанатское движение распространилось по всей стране. Обычный просмотр фильма превратился в нечто среднее между танцевальной вечеринкой и театрализованным шоу. Костюмы делали зрелище еще более эффектным. Новички (которых называли девственниками и девственницами) легко становились частью этого антуража и быстро запоминали реплики актеров. В итоге у них возникало желание прийти и на следующий сеанс. Рассказы о перформансах передавались из уст в уста, что только подогревало интерес. Вся эта огромная народная молва подогревала интерес к получению такого опыта. Сегодня в дополнение к сложившимся ритуалам публика иногда устраивает сатирические импровизации на политические и иные актуальные темы. Словом, никогда еще не было двух одинаковых сеансов. Однако основная тема неизменна.

Фильм о Рокки Хорроре дает людям, которые чувствуют себя оторванными от общества, возможность отождествить себя с персонажами фильма и примерить на себя придуманный образ. Переплетение сексуальных и просто вызывающих мотивов превращают фильм в грубую неприкрытую пародию,

выходящую за рамки приличий. Однако активное совместное участие людей в перформансе создает у них в конечном счете чувство сопричастности (E+). Оба эти фактора способствуют объединению зрителей в некое сообщество и превращают известный и успешный фильм в источник уникального театрализованного опыта. В итоге фанаты научились устраивать зачастую гораздо более зрелищное шоу, чем то, что показывали на экране.

Фанат из Сент-Луиса (штат Миссури), побывавший на показе фильма, так описывал свой собственный опыт: «...У нас есть старенький аккуратненький кинотеатр Tivoli, и там группа зрителей полностью дублирует всех героев фильма по ходу действия, сам фильм вообще оказывается на заднем плане. Дублеры играют у экрана весь фильм, а вокруг них ходят люди и кричат что-то актерам по ту сторону экрана. Там продаются пакеты с реквизитом, но можно принести и свой. Пока вы ждете в очереди, актер, играющий доктора Франк-н-Фуртера, ходит в поисках девственниц и помечает их вишневым помадой. Это настоящая постановка. Большую часть времени даже не слышно, что говорят в самом фильме. Это здорово!»⁴⁶

Успех фильма о Рокки Хорроре основан на интерактивности. Если говорить о проектировании клиентского опыта, эта тенденция сегодня набирает популярность, поскольку приносит ощутимый результат в долгосрочной перспективе, а повторить подобный успех сложно. Интерактивность проявляется в разных формах. Сайт www.lowd.com.au меняет сам подход к рекламным щитам — со стимулирующего рекламного носителя на создание интерактивной среды. Сайт был создан в Брисбене при поддержке Goa Billboards, на нем собирают высказывания реальных людей и размещают их между платными рекламными сообщениями на электронных билбордах по всему городу. Это очень мощное инновационное решение: оно позволяет превратить билборд, который в лучшем случае представляет собой площадку для размещения рекламы, а в худшем — просто уродует ландшафт, в развлекательный ресурс на основе пользовательского контента. Любой, кто разместил комментарий на сайте Lowd, скорее всего, будет искать его на билбордах. Но что еще важнее — внимание тех, кто обычно не смотрит на рекламные щиты, могут привлечь комментарии с сайта Lowd, если они окажутся достаточно интересными.

В оксфордском книжном магазине Blackwell's разработали очень эффективное решение, способное улучшить фактор E+ во взаимодействии с клиентами, — инновационное и не требующее больших затрат. Магазин предлагает потенциальному читателю «свидание вслепую» — с книгой: покупатель описывает свою идеальную книгу, а сотрудники магазина выбирают ту, которая подходит по описанию. Это не только позволяет

устранить проблему выбора (ведь книг в магазине огромное множество), но и добавляет элемент таинственности и непредсказуемости при покупке.

КАК ДОБИТЬСЯ ПРАВИЛЬНОГО УРОВНЯ РИСКА

Большинство людей стараются избегать риска или минимизировать его — как по рациональным, так и по иррациональным причинам. Если говорить о бизнесе, то, как правило, это подразумевает приобретение различных страховых продуктов, получение гарантий, поручительств и внесение оговорок об исполнении в документах. Необходимо ли предпринимать какие-либо меры по снижению риска, зависит от стоимости покупки и размера потенциального ущерба. При совершении крупных покупок (скажем, при приобретении недвижимости) представляется вполне оправданным приобретение страхового полиса на случай пожара, наводнения или землетрясения, поскольку в случае катаклизма собственник едва ли сможет сам покрыть ущерб. Но вряд ли это относится к страховке при совершении более мелких покупок (например, телевизора с расширенной гарантией), поскольку стоимость такой страховки гораздо выше стоимости возможного ремонта или замены деталей. Доплата с целью избежать этих мелких рисков негативно влияет на эмоции покупателя, но дает чувство уверенности: если что-нибудь все-таки сломается, то ремонт уже оплачен. В вопросе страхования сложности возникают тогда, когда страховка слишком дорогая. Идеальное управление рисками предполагает полное отсутствие дополнительных расходов.

Многие мелкие компании раздают клиентам обещания — «Или вы останетесь довольны покупкой, или мы вернем вам деньги без лишних вопросов». Тем самым они как бы подчеркивают свою уверенность в качестве товара и демонстрируют профессиональный подход к обслуживанию клиента. Таким образом, в случае неудовлетворенности клиента покупкой риски несет продавец: весомый довод в пользу приобретения товара, плюс к репутации продавца.

А вот отказ от работы с жалобами на неисправный товар может постепенно поднять волну недовольства деятельностью продавца. Одна из наиболее распространенных жалоб при возврате товара — наличие дефектов, однако в магазине покупателю предлагают ждать замены товара или возврата денег до тех пор, пока производитель сам не подтвердит свою готовность возместить ущерб, связанный с неисправностью товара. И это плохо, потому что дает клиенту понять: этот магазин — не более чем помещение и разложенные по полкам товары. Флагманы ритейла принимают решение по гарантийным случаям на месте, немедленно

устраняют проблему и благодарят клиента за обращение.

При совершении более крупных покупок не так важно избежать рисков, как удостовериться в том, что все возможные неполадки или проблемы будут устранены. Компания Suncorp, занимающаяся страхованием автомобилей, — показательный пример, как способность взглянуть на возможные риски с точки зрения покупателя может стать определяющим фактором при выборе поставщика услуги.

R+ : Suncorp Insurance: как можно меньше неопределенности в случае аварийного ремонта

Самую большую головную боль у автовладельцев, чья машина нуждается в ремонте, вызывает даже не то, что страховой полис может не покрыть всех затрат на возможный ремонт, а то, что никогда не знаешь, как долго придется обходиться без автомобиля. Это может вылиться в серьезнейшую проблему, когда, скажем, град повредил сразу множество автомобилей в одном районе и на их восстановление могут уйти месяцы — с момента обработки заявки до завершения ремонтных работ. В Suncorp эту проблему решили, изменив схему работы с авторемонтными мастерскими⁴⁷. Они предложили своим основным подрядчикам внедрить у себя автоматизированную систему управления (АСУ) информацией, которая контролировала бы загрузку и наличие деталей.

Авторемонтные предприятия, которые внедрили у себя эту систему, предоставили Suncorp беспрецедентную возможность отслеживать актуальные цены на ремонт автомобилей и управлять всеми процессами. Взамен Suncorp дала согласие автоматически (пользуясь данными АСУ) перечислять деньги за выполненные ремонтные работы в течение трех дней, а не в течение 45 дней, как это принято в отрасли. В результате у Suncorp появилась возможность оценить общую стоимость ремонта, а также значительно сократить время, необходимое для оценки ущерба и утверждения объема работ по ремонту. Кроме того, теперь в компании могли гарантировать клиентам, что вернут им отремонтированный автомобиль в течение недели. В случае задержки клиенту бесплатно предоставляли другой автомобиль в аренду до возврата из ремонта его собственного. Заявленный срок выполнения работ был ненамного короче, чем в среднем по отрасли, но при этом для клиентов был исключен риск, что придется слишком долго ждать машину из ремонта. В отрасли, где поставщики всегда стремятся выделиться, Suncorp предлагает своим клиентам уникальную возможность не растерять душевное спокойствие.

Возможно, это немного странно, но кривая риска ведет себя точно так

же, как кривая употребления соли, и небольшой риск может быть даже полезен. Ниже — несколько примеров.

«Таинственные» рейсы и отели. В интернете многие турагенты предлагают «таинственные» рейсы, отели и пакеты туристических услуг по системе «Фортуна». Поставщик услуги старается продать горящий тур, который вскоре станет неактуальным (как только самолет взлетит, билет на него уже не продашь, как только день закончится, в отель уже не заселиться). Кроме того, такими предложениями со скидкой поставщик надеется привлечь нового клиента, предлагая ему попробовать услугу. Подвох в том, что клиент не знает, кто поставщик услуги, — но это добавляет острых ощущений и привносит элемент азарта.

Билеты моментальной лотереи. Австралийцы ежегодно тратят на покупку таких билетов более \$500 млн⁴⁸. Билеты моментальной лотереи можно получить в подарок или купить — и узнать прямо на месте, выиграл ты что-то или нет. Счастливые обладатели выигрышных билетов, предъявив их, получают денежные призы. Ценность таких лотерей как развлечения в том, что результат заранее неизвестен. Успех игры зиждется на любопытстве и предвкушении выигрыша.

Свидания вслепую. Набирающие популярность приложения для знакомств Tinder (для людей традиционной сексуальной ориентации) и Grindr (для людей нетрадиционной сексуальной ориентации) несут в себе особый элемент риска, сродни наркотику. Очень многие, похоже, не готовы позвать на свидание человека, глядя ему в глаза, но охотно рискнут встретиться с незнакомцем, который находится неподалеку и открыт для возможных отношений или романтического свидания.

Некоторым покупателям кажутся привлекательными и более серьезные риски. Большинство игроков на фондовом рынке не склонны к риску. Однако инвесторы, готовые рисковать, получают куда больше прибыли, чем те, кто торгует исключительно сырьевыми товарами, облигациями и/или другими ценными бумагами. Дневные трейдеры полагаются на волатильность, надеясь заработать на небольших изменениях котировок акций. Опционные трейдеры зарабатывают на изменениях рыночной ситуации, при этом не владея и частью того, что указано в контракте.

R+ : High Yield International: утоление жажды риска

С 2001 по 2009 г. компанией High Yield Investment (HYI) управлял ее основатель Роберт Уолл⁴⁹. High была основана как первый альтернативный

инвестиционный валютный фонд в Австралии. НУИ выполнял функции управляющего фонда для продвинутых инвесторов, жаждущих риска. В отличие от традиционных управляющих фондами, сосредоточенных на обеспечении разнообразия рыночных инвестиций для снижения риска и защиты капитала инвесторов, НУИ был нацелен на получение прибыли. Компания проанализировала рынок спекулятивных валютных сделок (Forex) с высокой потенциальной краткосрочной доходностью.

Вместо того чтобы взимать процент со сборов, исчисляемый от общего объема средств, находящихся в оперативном управлении, НУИ работал по принципу вознаграждения по результатам. В большинстве случаев управляющие фондами взимают фиксированную плату — это обеспечивает фонду приличный доход даже в случае проигрыша клиентов. НУИ действовал иначе. Фонд получал 25% дохода от прибыли инвесторов. Но он взял на себя и обязательство выплачивать 25% от объема убытков, понесенных инвесторами. Кроме того, основатель мог лично открыть позицию, как минимум в четыре раза превышающую минимальный инвестиционный пакет, принятый фондом (как правило, около \$50 000 за сделку). Это означало, что НУИ был очень сильно заинтересован в выполнении собственных инвестиционных обязательств. Модель бизнеса, похоже, оказалась успешной, поскольку НУИ вышел за пределы Австралии и работает также в Тайване и Сингапуре.

Улучшение клиентского опыта R+ основано на эмпатии. Инновации в области R+ связаны с анализом изменчивости и неопределенности условий: необходимо принимать во внимание факторы, определяющие ценность покупки для клиента, а также существующие болевые точки. В некоторых случаях высокий риск повышает ценность приобретения, однако гораздо чаще клиенты предпочитают минимизировать или полностью исключить риски.

R–: Юридические вопросы мелким шрифтом

Одна из наиболее серьезных проблем, связанная с рисками, которую игнорируют многие компании, касается восприятия потребителями мелкого шрифта. Всякий раз, когда клиент видит сноску со звездочкой — «*при выполнении определенных условий», у него сразу возникают подозрения, что само предложение или заявленная цена слишком хороши, чтобы быть правдой. Даже если эти условия не слишком обременительны — то, что в компании решили сделать на этот счет специальную оговорку, предполагает возможность судебного разбирательства в случае конфликта (и компания хочет быть к этому готова).

Вам захочется что-то покупать у фирмы, которая заранее готовится выступить против вас в суде? Есть определенная ирония в том, что один из распространенных примеров на эту тему относится к сфере юриспруденции. Принцип «нет победы — нет оплаты*» подразумевает, что, даже если дело будет проиграно, вам, возможно, придется заплатить адвокату.

В некоторых случаях действительно очень важно разъяснить клиентам, что необходимо внимательно ознакомиться с условиями. Чаще всего это нужно для того, чтобы обсудить определенные юридические детали, но если говорить об обслуживании, то предоставление потребителю полной информации гарантирует, что в конечном счете у него не будет повода для разочарования. По радио как-то давали рекламу Kennards Storage, и там сумели изящно обойти это противоречие. Компания предлагала аренду складских помещений в октябре всего за \$1 в первый месяц обслуживания. А далее сообщалось о том, что имеются некоторые условия, но их всего несколько и они не слишком сложные.

МИРОМ ПРАВЯТ ДЕНЬГИ

Часто руководители предприятий полагают, что управление ценой — наилучшая стратегия для завоевания рыночного преимущества. К сожалению, стратегия поведения на рынке, основанная на принципах ценообразования, часто предполагает снижение цены в качестве первого шага, и в лучшем случае дело доходит до поэлементного ценообразования (исходя из характеристик товара или услуги). Оба этих подхода чреваты стратегическими ошибками. Когда компания снижает цену для привлечения покупателей, ее конкуренты делают аналогичное предложение. Фирма, снизившая цену первой, в свою очередь, увеличивает напор, и цикл снижения цен повторяется до тех пор, пока все его участники не снизят цены на свои товары или услуги до минимально возможного уровня. А на чрезмерно затоваренных рынках это может привести и к установлению недопустимо низкой цены.

М–: Ценовые войны авиаперевозчиков

В 1989 г. в Австралии было отменено государственное регулирование авиатранспортной отрасли, что привело к разрушению сложившейся дуополии QANTAS и Ansett⁵⁰. До этого австралийские власти разрешали авиаперевозки только двум частным авиакомпаниям и правительственным Australian Airlines (ранее TAA). Такая политика ограждала QANTAS и Ansett от ценовой конкуренции.

До того, как на рынке воцарилась свободная конкуренция, самый бюджетный перелет в одну сторону Сидней–Мельбурн стоил в среднем \$239. С 1990 по 1993 г. на рынок вышли бюджетные авиаперевозчики Compass и Impulse, которые предложили дешевые тарифы на некоторых наиболее востребованных направлениях. Стоимость перелета в одну сторону составила менее \$175. Правда, авиакомпания Compass проработала недолго: позже у них изменилась система управления и появились новые самолеты, однако к 1993 г. она обанкротилась. К 1994 г. компания Australian Airlines тоже вышла из игры, и ее прибрала к рукам QANTAS. Тарифы вернулись на прежний уровень. Авиакомпания Ansett едва сводила концы с концами и прекратила свое существование после того, как в 2000 г. выход на рынок Virgin Blue спровоцировал новый раунд ценовых войн.

С тех пор в результате конкуренции реальная стоимость перелета (с поправкой на инфляцию) снизилась почти вдвое по сравнению с периодом до отмены государственного регулирования. Virgin потряхивало из-за перемен в руководстве, и она с трудом добивалась прибыльности, сясь вклинить в борьбу двух конкурентов (строго говоря, дело обстояло именно так, поскольку авиакомпания Jetstar принадлежит QANTAS). До недавнего времени QANTAS владела 65% рынка, но, когда Virgin наконец-то ввела бизнес-класс, ситуация изменилась. Впрочем, это лишь создало паритет в премиум-сегменте рынка. Ни одна из действующих авиакомпаний не сумела занять лидирующую позицию в сфере внутренних авиаперевозок. У всех трех, строго говоря, нет никакой конкретной стратегии, кроме периодических скидочных кампаний для привлечения клиентов. В результате все участники рынка, представленные в отрасли, в лучшем случае получают среднюю прибыль на средневзвешенную стоимость капитала, а в худшем — снижают акционерную стоимость.

Необходимость снижать цены возникает в основном по двум причинам: отсутствие инноваций и ценообразование по принципу «издержки плюс». При такой схеме цена устанавливается таким образом, чтобы прибыль от продажи имеющегося товара превышала издержки на обслуживание. Эта стратегия может показаться вполне рациональной, однако есть опасность налететь на два подводных камня: первый — практически всегда ценообразование по принципу «издержки плюс» не позволяет бизнесу заработать столько, сколько он мог бы заработать, а второй — при такой схеме ценообразования бизнес может безболезненно отмахнуться от того, что покупатели ценны и что для привлечения их внимания стоит заплатить. Руководители предприятий редко несут ответственность за то, что не было сделано (то, что было сделано, но ошибочно, гораздо легче обнаружить во время аудита безопасности, финансового аудита или аудита качества).

Минусы схемы ценообразования «издержки плюс» исправляет стратегия «ценность минус»: такой подход также подталкивает бизнес к внедрению инноваций с целью повышения ценности товара или услуги для клиента.

Стратегии ценообразования по принципу «ценность минус» предполагает, что компания первым делом осознает причины, по которым клиенту необходим конкретный товар или услуга, а затем переводит его потребности и предпочтения в денежный эквивалент. В авиаперевозках регулярно и достаточно жестко применяют при определении цен на авиабилеты принцип «ценность минус». Большинство авиакомпаний использует автоматизированную систему гибкого ценообразования (например, Sabre Airline Systems Airmax), поскольку достаточно сложно назначить правильную цену на авиабилет, чтобы получить максимально возможную прибыль.

М–: Гибкое ценообразование и эксплуатация чувств покупателей

Установление цен на авиабилеты по принципу «ценность минус» авиаперевозчики начинают с оценки чувствительности к ценам двух групп пассажиров: тех, кто летает по работе или по бизнесу, и тех, кто путешествует.

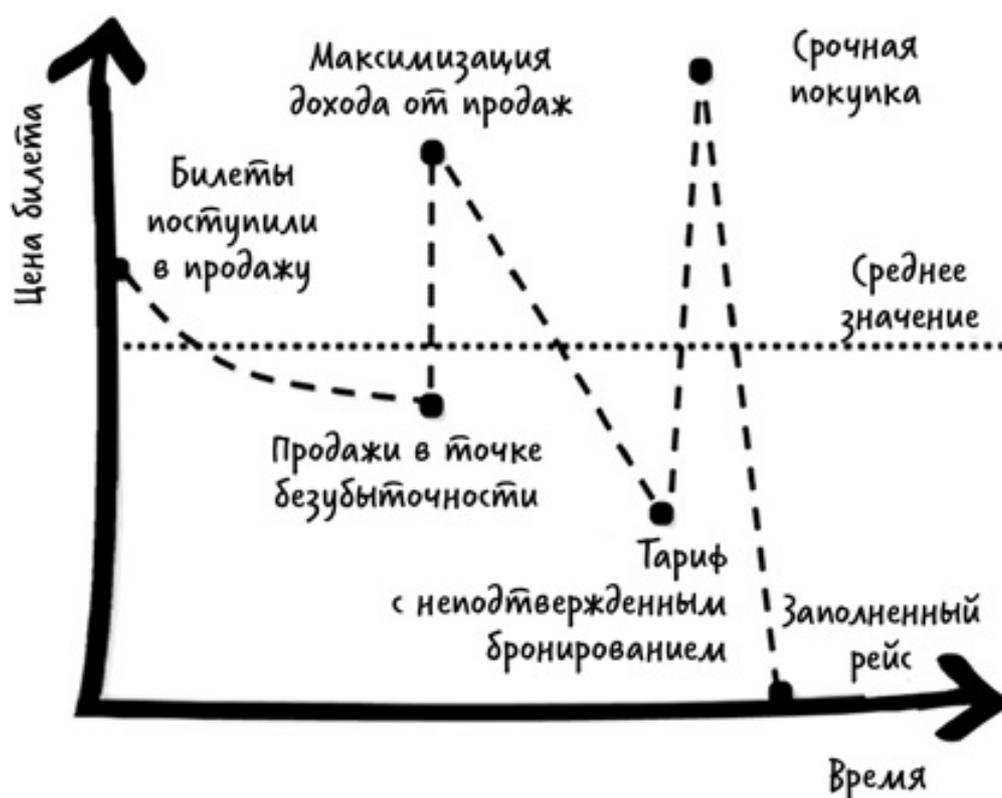
Если говорить в целом, то люди, которые совершают деловые поездки, не обращают особого внимания на скидки — в отличие от второй категории пассажиров. Авиакомпании извлекают максимальную прибыль из того или иного рейса: сначала они продают билеты по полной стоимости бизнес-пассажирам (столько, сколько получится), а оставшиеся места отходят путешественникам. И цена постепенно снижается — до тех пор, пока не будут распроданы все билеты. Для реализации такого подхода — с постепенным снижением цены — не обойтись без новейших систем гибкого ценообразования, поскольку цена места в самолете определяется исходя из сочетания целого набора различных факторов. Наиболее очевидный из них — время, оставшееся до вылета рейса, когда еще есть возможность распродать остатки билетов.

В момент окончания регистрации на рейс все непроданные билеты моментально становятся бесполезными. Это свойство называется несохраняемостью, и чаще всего о нем говорят, когда речь идет о продуктах питания, именуемых также скоропортящимися. Однако несохраняемость свойственна и другим товарам — скажем, аккумуляторам, топливу или резиновым шинам, а также и некоторым видам услуг (оплата проезда, билеты на мероприятия, бронь номера в отеле, прием у специалиста). Теоретически чем ближе дата вылета, тем менее ценным становится каждое место в самолете, поскольку вероятность, что оставшиеся билеты купят, становится все меньше. Однако стоимость места в самолете зависит и от того, сколько

мест уже продано.

Это связано с тем, что вовсе не обязательно продавать все места в самолете, чтобы покрыть расходы на перелет. Авиакомпании, как правило, делают скидку на билеты в случае, если самолет недостаточно заполнен, стремясь таким образом привлечь пассажиров. Как только набирается достаточное количество пассажиров, они могут поднять цену до исходного уровня (или даже выше), чтобы получить дополнительную прибыль. С момента поступления в продажу билетов на рейс и до момента его вылета действует еще один фактор, который определяет поведение покупателей: эмоциональный.

Авиаперевозчикам прекрасно известно, когда пассажиры готовы доплачивать: за сохранение собственного душевного спокойствия и/или в том случае, когда им необходимо вылететь срочно. На начальном этапе продаж билеты продают за полную стоимость, чтобы заработать на стремлении людей гарантировать себе закрепленное за ними место на борту (то есть заранее забронировать билет). В течение всего периода продаж число мест на борту самолета уменьшается, и в какой-то момент полученный доход покрывает расходы на полет. В последние дни и часы перед вылетом пассажирам, покупающим билет, как правило, нужно вылететь срочно, а вариантов у них не так много, что позволяет авиаперевозчику получить с них больше денег за билет. В самые последние минуты перед вылетом все уже зависит от самих покупателей билетов, потому что авиакомпании предварительно продают билеты без места, надеясь подстраховаться таким образом от незаполненности самолета и в то же время избежать вынужденных больших скидок ближе к дате вылета.



Все эти сложности ценовой политики авиакомпаний показывают, что перевозчики — по крайней мере на первый взгляд — понимают потребности путешественников и их представления о ценности.

В других отраслях цены устанавливаются на основе ценности товара, опираясь на другие факторы: производители виски и вина, которые выдерживают свой товар в течение долгого времени, имеют все основания назначить высокую цену. И есть целый ряд причин, почему покупатели готовы платить так дорого: им не придется решать проблему хранения продукта; не придется ждать, когда их любимый напиток «дозреет». Кроме того, если человек может позволить себе купить столь дорогой продукт, таким образом он демонстрирует свой высокий социальный статус.

M+ : Спрос на японский виски превысил предложение

С 2014 г. резко возрос мировой спрос на продукцию различных брендов японского виски (и в первую очередь Yamazaki)⁵¹. Поставщикам пришлось отказаться от указания возраста продукта на этикетках, поскольку не хватало запасов напитка с соответствующей выдержкой для удовлетворения спроса и продолжения выпуска продукта. Этот по сути рукотворный дефицит спровоцировал рост цен, что в свою очередь привело к росту престижности японского виски в сравнении с шотландским и американским виски (бурбоном). Ситуация с японским виски — так называемый эффект Веблена в действии. Американский экономист Торстейн Веблен в 1899 г. обнаружил, что покупатели, желающие повысить свой социальный статус, демонстративно приобретают дорогостоящие товары и услуги⁵².

В некотором смысле это расширенная версия концепции «дешево — не значит хорошо»: о качестве некоторых товаров и услуг говорит их высокая цена (при отсутствии иной информации). Товары/услуги, предлагаемые бесплатно, сознание человека может воспринять как некачественные.

Процесс ценообразования осложняется определением затрат на поиск качественного товара: качество некоторых товаров можно оценить еще до покупки (так называемые блага явного качества). К ним относятся товары широкого потребления, которые обычно приобретают по определенной цене. Многие коммунальные услуги, такие как электроэнергия и водоснабжение, также входят в эту группу благ явного качества. То же можно сказать и о других услугах — предоставление места для парковки, страхование, доступ к Wi-Fi, доставка корреспонденции. Заранее оценить

качество других товаров не так просто. Финансовое планирование, оценка надежности и экономичности автомобиля, выбор лучшего района для проживания или попытки понять, комфортно ли вы будете себя чувствовать на новой работе, — все это можно оценить лишь в процессе. Зачастую покупателю необходимо хотя бы один раз воспользоваться товаром или услугой, чтобы решить, устраивает его качество или нет (блага скрытой полезности). А в качестве многих товаров и услуг потребитель убеждается не сразу после покупки, а только в процессе потребления (блага на доверии). Решение о приобретении благ из последней категории принимают, как правило, опираясь на репутацию бренда или рекомендации, если нет возможности каким-то образом опробовать товары или услуги на себе до приобретения.

Очевидно, что при покупке товаров, качество которых невозможно оценить, не попробовав, большое значение имеет предлагаемый компанией клиентский опыт, поскольку в точках контакта формируется восприятие клиентом качества покупки. Однако качество СХ, несомненно, играет важную роль и при покупке товаров, относящихся к благам явного качества, — скажем, когда несколько поставщиков предлагают примерно одинаковые цены. В такой ситуации выигрывает, как правило, тот, кто предлагает потребителю наиболее качественное взаимодействие (уровень обслуживания клиента, информационная поддержка, окружающая обстановка, варианты доставки, условия возврата и послепродажное сопровождение).

Прибегая к стратегии ценообразования по принципу «ценность минус», следует проявлять определенную осторожность, поскольку денежный фактор, как и прочие факторы TERMS, подчиняется тем же правилам, что и кривая употребления соли. Клиенты могут согласиться на более высокие цены — например, за место в самолете в последнюю минуту или за премиальный продукт, но они быстро перейдут в разряд недоброжелателей, если почувствуют, что вы их банально используете.

М–: «Донос» на бутилированную воду

В 2007 г. компании Pepsi пришлось изменить этикетку на выпускаемой ею бутилированной воде Aquafina, добавив на нее «P.W.S.» — «из источников общественного водоснабжения». Это произошло в связи с тем, что организация по защите интересов потребителей Corporate Accountability International (АВС)⁵³ заявила, что Pepsi нарушает закон. В ответ Pepsi заявила, что вода подвергается семиуровневой очистке, поэтому компания не вводила своих покупателей в заблуждение. Скандал быстро разрастался,

представители ABC заявили в телеэфире, что 52% бутилированной воды, присутствующей на рынке, — это на самом деле обычная водопроводная вода. Ущерб бренду был нанесен весьма существенный, но компания не сняла воду с производства.

В 2017 г. таблоид Sydney Morning Herald процитировал слова владельца Nature's Best Уоррена Пфедфера, который сказал: «Вода, строго говоря, бесплатная, так что мы, как я это вижу, просто продаем пластиковые бутылки...⁵⁴ Наши фильтры не так уж дорого стоят. Вероятно, кого-то привлекает именно то, что вода фильтрованная». Головной офис Nature's Best расположен в Сиднее, компания продает более 25 млн единиц продукции в год. Потребители могут купить бутылку объемом 600 мл за \$2 в любом магазине Австралии. Наценка на основной компонент более чем в 15 раз превышает стоимость!

Когда цена определена неверно

Многие компании ухудшают в целом неплохое качество взаимодействия с клиентом, выбирая неверный способ информирования о цене (или не сообщая о ней вообще). В основе этой проблемы лежит неуважение к клиенту. Когда компании пытаются воспользоваться неосведомленностью клиента, его неопытностью, склонностью к импульсивным покупкам или неумением принимать решения, они проявляют неуважение к тому, кто составляет основу их бизнеса. Покупатель заслуживает достойного обращения. Причем как из морально-этических соображений, так и экономических — в долгосрочной перспективе.

Достаточно распространенная, но очень грубая ошибка, связанная с фактором М-, — не предоставлять информацию о цене, а вынуждать клиента самому осведомиться о ней. Первое обращение в компанию при высокой степени заинтересованности и первые покупки несут в себе эмоциональный риск для клиента в начальной стадии взаимодействия с продавцом. Клиенту необходимо понимать, может ли он позволить себе эту покупку, но многие компании пытаются повысить статус и/или уровень качества продаваемого товара в глазах покупателя, вынуждая его самого спросить о цене. Задумка в том, что чувствительные к цене клиенты будут отсеяны и появится возможность продать товар тем, кто все-таки поинтересуется его стоимостью.

Многие покупатели подсознательно считают: раз уж о цене надо спрашивать, то, вероятнее всего, товар будет им не по карману. Однако многие покупатели, которые могли бы себе позволить такой товар, тоже не

станут узнавать цену. Необходимость специально спрашивать продавца о цене ставит человека в неловкое положение или вынуждает его активно взаимодействовать с продавцом, когда он к этому еще не готов. Неловкость и принуждение к общению — болевые точки клиентского опыта, которые препятствуют совершению покупки. Ювелирные изделия, модные вещи, изысканные блюда, вина, предметы искусства, праздничные развлечения, автомобили, недвижимость и прочие товары, подчеркивающие статус владельца, кажутся более доступными, когда известна их цена. Потенциально дорогостоящие услуги — пластические операции, дизайн интерьера, пошив одежды, ландшафтный дизайн и ремонт зданий — тоже относятся к этой категории. Контракты между юридическими лицами в B2B-секторе также подчиняются этому психологическому механизму: если вы готовите для клиентов бесплатные и простые бюджетные сметы без каких-либо обязательств с их стороны еще в период формирования ими бюджета, это очень удачная идея. Ключевой фактор: без каких-либо обязательств.

Одна из главных ошибок многих компаний — они хотят навязать покупателям свой товар или услугу, а не пытаются придумать, как сделать из покупателей своих поклонников. Вот несколько примеров.

- Доступ к бесплатной пробной версии товара при условии предоставления данных кредитной карты клиента, в результате чего компания сможет автоматически подталкивать клиента к совершению покупки, пока тот не откажется от подписки.
- Условно-бесплатные продукты или услуги, после приобретения которых клиент начинает получать чересчур назойливые предложения купить платную версию.
- Беспроцентные кредитные продукты на начальном этапе, по истечении которого процент становится слишком высоким.
- Подписки или кредитные продукты с высокими штрафами, которые не позволяют клиенту отказаться от подписки или сменить поставщика финансовых услуг.

К сожалению, слишком часто изменение формата ценообразования задумывается как способ заставить клиентов платить больше за тот же самый товар или услугу, снижая их ценность для них. Распространенный пример — абонентская модель ценообразования.

Покупатели всю жизнь приобретали еду, вино, музыку и прочие товары (которые можно так или иначе употребить — съесть, послушать) по мере

необходимости, частями или с оплатой по факту. Кроме того, люди регулярно оплачивают аренду жилья, подписку на периодику и телефонную связь. Мобильная связь может быть бесплатной или оплачиваться по факту пользования, количеству дней пользования, исходя из объема переданных данных или набора услуг. Снять номер в отеле или купить книгу — все это тоже можно сделать по мере необходимости. В случае с едой у нас перед глазами показательный пример того, как абонентская модель повысила качество клиентского опыта при покупке продовольственных товаров и приготовлении еды дома.

Lite n' Easy за определенную абонентскую плату предлагает широкий выбор блюд для желающих похудеть. Помимо того, что такой формат избавляет людей от похода в магазин (благодаря доставке продуктов на дом) и помогает контролировать количество потребляемых калорий, человек, сидящий на диете, может больше не думать, что бы ему съесть. HelloFresh также предлагает абонементы на доставку продуктов, да еще и помогает научиться готовить самые изысканные блюда. Этот сегмент рынка на глазах расширяется благодаря появлению таких компаний, как YouFoodz.com, которая специализируется на продаже свежей (а не замороженной) домашней еды, и FivePointFour, предлагающей несколько видов меню в зависимости от целей потребителя: потеря веса, занятия спортом, набор мышечной массы, вегетарианская диета. Дальнейший успех этих служб зависит от того, смогут ли они предложить потребителю нечто большее, чем просто удобную услугу по регулярной доставке еды. Переход от модели покупки при необходимости к абонентской модели оказался непростым и в других не самых типичных для этого сферах деятельности.

Попытка ввести абонентскую систему в отельном бизнесе привела к появлению такой схемы, как таймшер, которую нещадно критикуют в связи с крайне агрессивным подходом к продажам. Винные клубы, ежемесячно доставляющие своим клиентам вино, имеют ценность только для избранной целевой группы: эти люди регулярно пьют вино, имеют высокий доход и хотят пробовать новые вина каждый месяц; они доверяют выбор вина эксперту и не располагают достаточным временем или не любят покупать вино в магазине (заказывать в интернете). Помимо работы с этой группой клиентов, очень небольшой, винные клубы в большей степени призваны обеспечить стабильный доход поставщикам вина и, кроме того, позволяют им сэкономить на маркетинговой поддержке не очень известных брендов и сортов.

Для успешного бизнеса с абонентской моделью ценообразования характерна схема, позволяющая клиентам получать дополнительную выгоду от подписки на автоматические покупки с заданной

периодичностью. Если от подписки выигрывает скорее сам бизнес, то без агрессивных стратегий продаж клиенты едва ли заинтересуются предложением. В этом случае абонентская модель, пожалуй, влияет на качество клиентского опыта не лучшим образом.

М–: Скрытые подписки [Audible.com](https://www.audible.com)

Думаю, почти каждый из вас хотя бы раз в жизни обнаруживал у себя какую-нибудь платную подписку, возникшую помимо вашего желания: например, вы просто забыли отключить подписку по истечении бесплатного пробного периода. Во избежание подобной неприятности никогда не следует предоставлять данные вашей кредитной карты при подключении бесплатной пробной подписки. К своему удивлению, я обнаружил у себя платную подписку от [Audible.com](https://www.audible.com), хотя и не давал этому сервису никаких данных (по крайней мере я так думал).

Я никогда не интересовался аудиокнигами, хотя слушать аудиокнигу, когда невозможно читать обычную, например за рулем, весьма удобно. Аудиокниги менее востребованы на рынке, чем обычные, однако [Audible.com](https://www.audible.com) старается привлечь клиентов, предлагая им бесплатную пробную подписку. Увы, создается впечатление, что таким образом ресурс пытается заставить людей тратить больше денег, а не старается предоставить им более качественный клиентский опыт. Чтобы получить возможность бесплатно скачать аудиокнигу, клиенты должны были предоставить данные кредитной карты, но впоследствии могли в любой момент отказаться от подписки. Я принял их предложение, поскольку та книга, которую я хотел прочесть, была доступна только в аудиоформате. Я не хотел подписываться, но мне была нужна эта книга.

По всей видимости, сервис [Audible.com](https://www.audible.com) использовал доступ к эксклюзивному контенту для привлечения внимания таких людей, как я. При оформлении подписки для скачивания книги сервис не запросил данные моей кредитной карты. Это был приятный сюрприз. Правда, я не знал, что у [Audible.com](https://www.audible.com) уже были данные моей карты. Я узнал об этом лишь девять месяцев спустя, просматривая подробную выписку по моей кредитной карте.

Как и большинство людей, я просто оплачиваю счет по кредитной карте, не проверяя каждую строку. Если активно пользуешься кредитной картой, в выписке могут быть сотни позиций.

Однако мне понадобилось найти один платеж за прошедший период для подачи заявления на возмещение расходов, и в результате я обнаружил, что [Audible.com](https://www.audible.com) брал с меня деньги месяцами. Оказывается, Audible.com принадлежит Amazon, поэтому данные моей кредитной карты были взяты из моего же аккаунта Kindle. Затем сервис отправил на мой электронный адрес

письмо о якобы бесплатной возможности скачивать по одной книге в месяц. Электронные письма были похожи на спам, поэтому я их проигнорировал. На тот момент, когда я обнаружил списания с моей карты за подписку без моего ведома, я уже заплатил около \$300. Пытаясь разобраться в сложившейся ситуации, я пришел к выводу: бизнес-модель [Audible.com](https://www.audible.com) предполагала скорее принуждение к покупкам, чем стремление сделать обслуживание проще и удобнее. Я позвонил в службу по работе с клиентами в США, чтобы узнать, как они получили данные моей кредитной карты, и потребовать вернуть деньги. Сотрудник службы по работе с клиентами понял мою проблему. В компании также проверили мои слова и подтвердили, что я не скачал ни одной книги, кроме первой бесплатной. Первым делом мне предложили скачать еще несколько аудиокниг, чтобы использовать мой «кредит». Я же хотел полного возмещения средств. После этого компания стала настаивать, что это была моя ошибка, поскольку я не прочел внимательно условия, прописанные мелким шрифтом. Моя позиция заключалась в том, что они незаконно использовали данные моей кредитной карты, предоставленные другой компании ([Kindle.com](https://www.kindle.com)). Затем специалист по работе с клиентами предложил мне возмещение расходов за последние три месяца подписки, заявив, что это предел его полномочий. В конце концов я потребовал соединить меня с его непосредственным начальником, пригрозив судебным разбирательством в Австралии по поводу возврата всех средств. Час спустя мне позвонили и вернули всю сумму.

Сотрудники [Audible.com](https://www.audible.com) сами же и нанесли ущерб репутации своего бренда, так как их подход к работе был каким угодно, но только не клиентоориентированным. Мне пришлось бороться за возврат собственных денег, а компания в это время несла расходы по оплате труда специалиста службы поддержки и его руководителя, чьи действия и повредили ее репутации.

Было бы гораздо лучше, если бы со мной связались, когда моя бесплатная подписка подходила к концу, чтобы уточнить, есть ли еще в ней необходимость. Это было бы не только дешевле для компании, но и полезно для ее репутации: она могла бы рассчитывать на мой положительный отзыв о ней даже в том случае, если бы я не стал ее клиентом.

Последний пример ошибки, становящейся причиной негативного финансового опыта, связан с употреблением намеренно двусмысленных слов. Эти фразы, вроде бы призванные привлечь внимание клиента, на деле часто откровенно лживы. Одно из наиболее распространенных слов-уловок — вполне, казалось бы, безобидное «от».

Устраивая распродажи и специальные акции, компании рекламируют товары или услуги, которые можно приобрести по сниженной цене. Если

предложение специальной цены начинается со слова «от», можно со стопроцентной (или почти стопроцентной) уверенностью заявить, что многие покупатели не смогут приобрести этот товар на особых условиях: в лучшем случае его просто не будет в наличии (см. вышеприведенный пример с использованием мелкого шрифта). Среди условий, позволяющих отказать в предоставлении товара по специальной цене, встречаются, например, такие: «в период распродажи», «в зависимости от наличия товара» и «по истечении действия предложения цена изменится». Но обиднее всего для клиентов, когда продавцы, используя явно грабительские методики продаж, пытаются подтолкнуть их к приобретению товара по более высокой цене. К несчастью, эта проверенная временем схема традиционно применяется в сфере проката автомобилей: по специальной цене доступно лишь одно транспортное средство, и, как только этот автомобиль будет арендован, всем остальным клиентам придется заплатить полную стоимость аренды аналогичного автомобиля или выбрать более дорогую модель. Таким образом, клиента настойчиво подталкивают к совершению более дорогой покупки. Но если главная причина интереса покупателя — специальная цена, какой смысл обманывать его ожидания? В лучшем случае он уйдет, злясь, что напрасно потратил время, в худшем — изначально заинтересованный посетитель и потенциальный лояльный клиент превратится в неудовлетворенного покупателя, разочарованного ценой, которую ему в действительности пришлось заплатить.

Есть два способа, как решить проблему ожиданий клиентов, вызванную предложением «от»: либо изменить рекламное объявление, исключив «от», либо добавить в текст «до» и указать максимальную цену. Если специальная цена зависит от наличия товара, необходимо проследить за тем, чтобы рекламная кампания прекратилась, как только товар закончится. Психологический механизм прост: нельзя допускать, чтобы в голове у клиента нарисовался такой ожидаемый результат, какой вы не сможете предоставить ему на практике. Не следует рисковать взаимоотношениями с клиентами в рамках предлагаемого опыта, поскольку это вредит репутации компании и в долгосрочной перспективе может снизить эффективность рекламных акций.

М–: Справедливая цена ковра

Одна из проблем некоторых компаний — постоянный переизбыток товара. Пожалуй, один из наглядных примеров — торговля коврами. За последние годы продавцы так часто предлагали скидки и специальные цены, что теперь уже очень сложно поверить в адекватность любой заявленной цены. На момент написания книги быстрый поиск ковров в интернете выдал

следующее:

- rugsamillion.com.au — Rugs a Million: отличный ассортимент и лучшие цены;
- официальный сайт AURugs — скидка 75% от стоимости и дополнительная скидка 50% — aurugs.com;
- Shop for Cheap Rugs — скидка на ковры 70% при покупке онлайн.

Только представьте себе, как, должно быть, будет разочарован покупатель и как глупо он будет себя чувствовать, если когда-нибудь купит ковер за полную стоимость!

Справедливая цена

Самый простой способ провести поэтапные инновационные изменения для создания клиентского опыта, связанного с фактором М+, — сменить формат ценообразования. Сделать это можно разными способами (см. ниже). Ключевой момент такого изменения — получение компанией конкурентного преимущества. Смена формата ценообразования призвана повысить ценность товара или услуги в глазах клиента и, в свою очередь, принести продавцу дополнительный доход благодаря росту востребованности товара или услуги. А это увеличит и общую выручку. Лучше всего, если подобные изменения формата ценообразования сложно воспроизвести: это позволит компании дольше сохранять лидерство. Наиболее традиционный способ изменения формата ценообразования, дающий компании преимущество, — переход от модели с переменными ценами к модели с фиксированными.

М+: Шесть составляющих разных форматов ценообразования

1. Фиксированная цена. Это добавляет ценности услугам, которые оплачивают на основании выполненного объема работ или тарифов, снижая таким образом возможные риски. Такой подход может обеспечить преимущество поставщикам услуг, оплата которых вызывает у людей, как правило, не самые приятные ассоциации: расходы на техобслуживание автомобиля, подготовка налоговой декларации, выплата процентов по ипотеке, банковские комиссии и коммунальные платежи. Чтобы дать возможность каждому клиенту более равномерно распределить свои расходы на водоснабжение в течение года, сгладив неприятные моменты, связанные с получением огромных счетов за воду после периода наибольшего потребления, водоснабжающая компания Watercorp стала выставлять счет

каждому потребителю на основании данных о среднем расходе воды в месяц в прошедшем году.

2. Плата за результат. Фиксированная цена в этом случае выходит на новый уровень: для клиентов создается обоюдовыгодная система оплаты. Продавцу по сути платят комиссию, и таким образом ему достается часть той выгоды, которую он предоставил клиенту. На B2C-рынках существует много вариантов оплаты за результат: представьте себе тренажерный зал, где клиент оплачивает каждый потерянный килограмм собственного лишнего веса, или репетитора, которому платят в зависимости от повышения уровня школьных знаний ребенка, или финансового консультанта, чья оплата — часть дохода, полученного клиентом благодаря его помощи. В качестве примеров такой оплаты на B2B-рынках можно назвать арендодателей, которые получают оплату на основе процента с оборота, а не с учетом квадратных метров, а также оплату рекламных услуг на основании объема дополнительно полученных доходов (это легко измерить в режиме онлайн, но труднее в офлайне). Принцип оплаты услуг по представлению интересов в суде «нет победы — нет оплаты» также относится к этой категории. Интересно рассмотреть ситуацию, когда оплата за результат зависит от действий клиента. К примеру, банки предлагают дополнительные проценты по вкладам клиентам, которые регулярно пополняют свои депозитные счета.

3. Справедливое распределение сэкономленного. Эта схема — прямая противоположность платы за результат. Здесь продавцу платят скорее за снижение расходов клиента на уже оказанные услуги (или снижение ожидаемых затрат), чем за получение дополнительного дохода. Такой подход к ценообразованию используется для многих B2B-услуг, включая техническое обслуживание, строительство и т.д. Частным лицам редко предлагают оказание услуг с такой схемой оплаты.

4. Бесплатные пробные версии и предложения. Такая схема используется для того, чтобы подтолкнуть клиентов к совершению покупки при первом обращении. С точки зрения психологии слово «бесплатный» производит на людей двоякий эффект. Во-первых, людям, когда они слышат это слово, на время отказывает критическое мышление. Порой это проявляется настолько ярко, что предложенный клиенту подарок может в его глазах затмить стоимость самой покупки. Во-вторых, покупатель волен выбирать, согласиться или отказаться, и в голове у него проносится: «А что я, собственно, теряю?» В идеале клиент, попробовав товар (или услугу), должен в полной мере ощутить его преимущества и решить, что этот товар ему нужен.

5. Фриум (бесплатная базовая версия). Эта схема работает немного иначе, нежели предложение клиенту бесплатных пробных версий. Задача freemium-модели — привлечь новых клиентов к постоянному пользованию товаром или услугой. Чаще всего к этой схеме обращаются поставщики программного обеспечения, но и многие компании по оказанию услуг также

успешно применяют такую модель: скажем, бесплатная проверка систем безопасности или бесплатные первичные консультации. Программный продукт или услуга предоставляются бесплатно — но в урезанном виде и иногда со встроенной рекламой. Задумка в том, что в будущем клиент захочет приобрести полную версию с расширенным набором функций/возможностей и без рекламы. Однако на практике все сложно: менее 2,5% пользователей приобретают полную версию, поэтому бизнес-модель должна быть жизнеспособной с финансовой точки зрения уже при условии «бесплатной» версии.

6. Схемы финансирования покупки и абонентская плата. Такой подход позволяет покупателю разнести платежи во времени и тем самым получить доступ к товарам или услугам, которые он не может оплатить сразу. Возможные схемы финансирования покупки: покупка в рассрочку, операционная аренда и абонентская плата. Покупка в рассрочку — основная форма финансирования приобретения товара или услуги, при которой покупатель за определенный период времени выплачивает их полную стоимость. Как правило, помимо стоимости самой покупки, покупатель выплачивает проценты, размер которых пропорционален сумме долга и сроку его погашения. Преимуществом для клиента становится возможность пользоваться товаром или услугой с момента покупки, не дожидаясь выплаты полной стоимости. Операционная аренда осуществляется аналогично покупке в рассрочку — за исключением того, что клиент фактически лишь арендует, а не покупает товар. Например, при приобретении автомобиля в лизинг договор аренды может включать также и техническое обслуживание, и клиент по сути оплачивает лишь эксплуатацию автомобиля, не беспокоясь о его обслуживании. Операционная аренда, как правило, выгоднее продажи в рассрочку, поскольку по истечении срока действия договора аренды товар не переходит в собственность клиента. Абонентская схема предполагает временную оплату за товары или услуги, которыми клиент пользуется периодически или постоянно. Ценность абонентской схемы состоит в том, что клиенту не нужно каждый раз заново проходить процедуру покупки.

ОСОЗНАНИЕ СИТУАЦИИ

Последний фактор, влияющий на качество клиентского опыта (ситуационный и чувственный опыт), объединяет все возможные болевые точки, которые нельзя отнести к указанным ранее категориям, а также рекомендации по постепенному улучшению положения. Болевые точки, связанные с чувственным опытом, мы рассмотрим позже. Сначала обратимся к ситуационному опыту. К нему относится все, что касается как

восприятия местоположения объекта (скажем, его сравнительной близости), так и каких-то текущих обстоятельств. К примеру, если семейная пара пытается найти свободное место для парковки возле клиники и при этом у будущей матери уже начались сильные родовые схватки, то актуальными для этих людей становятся сразу несколько болевых точек, способных создать негативный ситуационный опыт. Нехватка парковочных мест — это болевая точка, связанная с местоположением (причем все осложняет и усиливает тот факт, что несчастная женщина вот-вот родит). Стресс, связанный с рождением ребенка, — это относительная болевая точка.

Хотя само рождение ребенка можно не рассматривать как некую болевую точку, поскольку это событие из разряда тривиальных, однако стоит учитывать, что рождение первенца и, скажем, уже второго ребенка в семье — это разные вещи. Когда рождается первый малыш, для родителей все внове, они даже не представляют, на что нужно обратить особое внимание и как решать те или иные вопросы. Когда же в семье ожидается второй ребенок, уже имеющийся опыт помогает в чем-то сгладить тревогу и сосредоточиться на решении других проблем, суть и важность которых на этот раз более понятны. А теперь давайте рассмотрим ту же самую проблему с поиском места для парковки, но уже с участием пациента клиники или пожилого человека с ограниченной подвижностью. Любой человек вне зависимости от ситуации хочет припарковаться поближе, однако другие обстоятельства могут повлиять на его эмоциональное состояние и предпочтения.

Один из наиболее важных моментов при оценке местоположения — как оно подчеркивает статус человека. Болельщики совершенно по-разному себя чувствуют, когда смотрят матч в VIP-ложе или сидя на дешевых местах. Платные дороги, которые позволяют быстро и без пробок добраться до пункта назначения, — это, пожалуй, что-то вроде бизнес-класса для автомобилистов. Отели и авиакомпании организуют для участников программ лояльности с соответствующим статусом отдельные стойки регистрации. Даже жители пригородов своими покупками и уровнем жизни демонстрируют тот или иной статус. Компании, которым удается создать для клиента такие условия, когда он чувствует, как растет его статус, процветают. А компании, принижающие статус своих клиентов, теряют их расположение.

S–: Авиакомпания QANTAS и недовольство пассажиров

Все понимают, что авиарейсы могут задерживать по не зависящим от

авиакомпания причинам. Но, если авиакомпания специально задерживает рейс, ее действия по урегулированию ситуации много говорят об отношении к собственным клиентам. Один неприятный инцидент с участием QANTAS («Летающего кенгуру», как в Австралии называют авиакомпанию из-за ее эмблемы) — наглядный пример серьезного просчета авиакомпании. Реакция QANTAS на происходящее и манера дальнейшего взаимодействия с клиентами — наглядный пример, как не следует себя вести, работая с негативным ситуационным опытом клиентов.

В Гонконге мы сели на рейс до нашего родного города в Австралии и заняли места примерно за 45 минут до запланированного вылета. Двери были закрыты, на табло горела надпись «Пристегните ремни», а мы тем временем ждали, когда самолет начнет выруливать на взлетную полосу. К счастью, салон был заполнен лишь наполовину, а это означало, что многие пассажиры экономкласса могли бы лечь поперек двух сидений и спать в более комфортных условиях. И вдруг — полное разочарование: капитан сообщил, что наземные службы не дали QANTAS разрешения на вылет нашего рейса, потому что у другого самолета авиакомпании, который собирался вылететь в Мельбурн, были обнаружены неисправности.

Пассажиры должны были пересесть из того самолета в наш, перед этим дважды пройдя таможенный досмотр. Их багаж также нужно было переместить в наш самолет. Предполагалось, что наш рейс задержат на час. К несчастью, на время ожидания вылета нам не разрешили покинуть самолет. Если бы решение об объединении рейсов было принято до нашей посадки в самолет, мы могли бы дожидаться вылета в относительно комфортных условиях — в зале ожидания, баре или ресторане.

В итоге вылета нашего рейса пришлось ждать два с половиной часа — из-за сложностей с перемещением пассажиров и их багажа с другого самолета. Когда же мы наконец были готовы к вылету, самолет был битком набит, а в числе новых пассажиров было с полдюжины беспокойных грудничков и маленьких детей, которые беспрестанно плакали. Стоит ли говорить, что люди, попавшие в такую ситуацию, были отнюдь не в восторге?

На следующий день после приезда я направил в QANTAS свой отзыв через интернет. Я объяснил, как скверно выглядели действия перевозчика с точки зрения качества взаимодействия с клиентами. У QANTAS был выбор: задержать наш рейс, чтобы перевезти пассажиров рейса на Мельбурн, или обеспечить им комфортные условия для ожидания следующего рейса. За первый вариант QANTAS заплатила потерей расположения пассажиров обоих рейсов, которым пришлось провести два с половиной часа в ожидании вылета. Второй же обошелся бы — в худшем случае — оплатой ночлега в отеле для пассажиров рейса на Мельбурн. Сотрудники QANTAS в Гонконге решили, что минимизация расходов важнее, чем доброжелательное отношение пассажиров нашего рейса к авиакомпании. Представитель QANTAS уклонился

от ответа на вопрос, хотела ли авиакомпания снизить расходы, и заявил, что задержка произошла по независящим от авиакомпании причинам. Мне хотелось обсудить проблему более детально, и я связался через LinkedIn с руководителем службы по работе с клиентами QANTAS. Он принял мое приглашение, но так и не ответил на сообщение о ситуации с перелетом. Я получил много комментариев к публикации с рассказом об этой истории на моей странице в Facebook: разумеется, я оказался не единственным пассажиром, кого разочаровала организация этого перелета. Да, не повезло авиакомпании.

Но дело не только в статусе и парковочных местах — при выборе места для новой точки продаж ритейлеры стараются почерпнуть выгоду еще и из интенсивного пешеходного трафика. Аптеки выгоднее всего размещать рядом с медицинскими учреждениями. Кафе и рестораны, как правило, приносят больше прибыли, если расположены рядом с другими подобными заведениями, будь то фудкорт в торговом центре, куда люди заходят перекусить, или целая «ресторанная улица» (выбирай что хочешь для неспешного ужина). Высокая проходимость зависит от целого ряда факторов. Один из важнейших — так называемый сетевой эффект. Когда люди решают, где бы пообедать, они зачастую не знают точно, чего же им хочется. Когда в одном месте расположено множество разных заведений, то у них появляется богатейший выбор. Учитывая, что выбор еды схож с поведением кривой употребления соли (см. выше), для постоянных посетителей общепита возможность попробовать новые блюда может стать решающим фактором.

S+ : Умные жестянщики встают по трое

Вам когда-нибудь случалось помять свой автомобиль, не имея страховки? Значит, вы наверняка обращались в автосервис к ремонтнику (их еще называют слесарями-жестянщиками), чтобы рассчитать стоимость починки. Первым делом жестянщик спросит у вас, покрывает ли страховка конкретные ремонтные работы. Причина в том, что водители, которые сами оплачивают ремонт, зачастую более чувствительны к цене, чем те, кто будет требовать возврата средств от своей страховой компании. Интересно, что владельцы автосервисов часто открывают мастерские неподалеку от двух других. Все потому, что если владелец автомобиля захочет рассчитать стоимость ремонта сразу в трех автосервисах, то, вероятнее всего, он обратится именно в эти три мастерские, и ему нужно будет лишь выбрать одну из них... Впрочем, я знаком с одним очень предприимчивым ремонтником, который начал свое

дело без соседей-жестянщиков поблизости.

Я неаккуратно открыл дверь своего авто, помяв ее, и захотел устранить повреждение. В первой мастерской, куда я заехал по дороге домой, мне насчитали за ремонт \$1500. Я рассчитывал обойтись малой кровью и сказал жестянщику, что обращусь еще в пару мастерских, чтобы сравнить цены. Он спросил, сколько еще расчетов стоимости работ мне необходимо. Я ответил, что два. Тогда он распечатал еще два бланка, вписал сверху названия разных компаний и спросил, какую стоимость я хотел бы увидеть в этих расчетах, чтобы на нее согласиться. Я рассмеялся и отдал ему свою машину в ремонт за \$900.

Концепция сетевого эффекта применима и ко всем объектам виртуального мира. В интернете «местоположение» вашей компании в ряду других определяют продвижение, взаимосвязи и ассоциации. Информация о компаниях, связанных с вашей, в поисковой выдаче, ссылки на другие организации на вашем сайте, рекламные сообщения, размещенные у вас, ресурсы, где вы размещаете рекламные сообщения, а также ресурсы, на которых оставляют отзывы и комментарии ваши клиенты, — все это влияет на то, как клиенты воспринимают вашу компанию и взаимодействуют с ней. Представьте, что начнет думать о вашей компании клиент, когда узнает, что на вашем сайте рекламируют онлайн-казино и развлекательные ресурсы для взрослых. Даже, казалось бы, положительные ассоциации могут вызвать негативное восприятие. Задумайтесь, как будет выглядеть связь компании, занимающейся продажей натуральных и органических продуктов, с фирмой по производству органической молочной продукции... в глазах человека, страдающего непереносимостью лактозы.

S+ : «Худший вегетарианский ресторан» в Брисбене

Пабы часто заманивают посетителей «лучшими стейками в мире». Только вот в Брисбене вегетарианство в последние годы перестало быть редкостью, а сделалось вполне модным повседневным трендом.

В ответ на этот тренд ресторан отеля Norman с гордостью объявил себя «худшим вегетарианским рестораном в Брисбене». Об этом рассказывали рекламные щиты по всему городу. «Дурная слава» быстро разнеслась, и бизнес пошел в гору. По сути Norman сумел предложить тем, кто не ударился в вегетарианство, новый «антитренд».

НЕПОВТОРИМЫЙ КЛИЕНТСКИЙ ОПЫТ И ЧУВСТВА

Болевые точки, связанные с чувствами, воздействуют, как можно легко догадаться, на соответствующие органы чувств. Хотя принято считать, что мы получаем информацию лишь от пяти органов чувств, но, если выйти за пределы этих основных пяти чувств (зрения, слуха, осязания, вкуса и обоняния), перед нами откроется широкий спектр возможностей для повышения качества взаимодействия с клиентами. Основные чувства «включаются» при воздействии многочисленных раздражителей. К примеру, чувство осязания позволяет оценить температуру, текстуру, упругость/прочность и влажность/гладкость поверхности. Прикоснувшись к предмету, можно также предположить, каков его вес, определить, находится он в состоянии покоя или же движется. Вкусовая чувствительность позволяет различать сладкий, соленый, острый, кислый и горький вкус, каждый из которых сочетает в себе комбинацию различных ароматов (более 20 000). При помощи слуха мы ощущаем громкость, мелодичность, гармонию и ритм музыки и шума. Слух также может представлять собой чувство более высокого порядка (или когнитивное чувство), поскольку он помогает идентифицировать человека по голосу (на основании невербальных сигналов и/или используемой лексики). Даже врожденное нравственное чувство (чувство справедливости) основано на воздействии раздражителей, хотя его можно рассматривать и как когнитивное чувство высшего порядка. Чувство симметрии — это, напротив, своего рода вспомогательное чувство, основанное на зрительном восприятии и осязании. Чувство симметрии, связанное со зрительным восприятием, можно также рассматривать как составную часть более сложного врожденного эстетического «вкуса» («правильно» ли это выглядит/звучит/воспринимается).

Чувственный опыт начинается со зрительного восприятия

Социальная инфраструктура просто изобилует примерами визуальных болевых точек клиентского опыта. Общественный транспорт и административные здания по большей части буквально пестрят уродливыми предупреждающими и запрещающими знаками и табличками, которые так и бросаются в глаза. Впечатление такое, что эстетика этих табличек (вернее, ее отсутствие) направлена скорее на то, чтобы заставить людей соблюдать правила, чем на создание приятной атмосферы. Каждый конкретный знак запрещает конкретное правонарушение, а не способствует хорошему поведению в целом. Любые информационные таблички,

сообщающие о правильных действиях в конкретной ситуации (например, в чрезвычайной ситуации включить сигнал тревоги), как правило, содержат предупреждение — что вам будет, если вы не послушаетесь. В деловых кварталах предупреждающие таблички сменяются визуальным мусором в виде рекламы (см. ниже).

S–: Граффити против рекламы

В 2008 г. Мэтт Мэйсон написал книгу, посвященную молодежной субкультуре, — свободная информация, хакерство, граффити и т.д.⁵⁵ Книга интересна попыткой автора дать рациональное объяснение противоправным действиям. Одна из гипотез автора: граффити — это своего рода протест против визуального загрязнения общественных пространств. По словам Мэйсона, единственная разница между рекламщиками и граффитистами — уровень доходов тех и других. Как и граффити, реклама в общественных местах представляет собой навязчивое визуальное загрязнение, которое уродует городскую среду. Да, владельцы недвижимости редко поощряют или приветствуют граффити на стенах своих домов (за исключением, скажем, работ известного художника-граффитиста Бэнкси), но, согласно Мэйсону, люди не слишком-то одобряют и рекламу в общественных местах. Мэйсон считает граффити формой протеста против капиталистической системы, которая лишает молодежь из низов общества радости и удовольствий, какого бы то ни было влияния на действительность, возможности выразить свою позицию. Им неприятно находиться в самом низу социально-экономической пирамиды и видеть, что общественные места изгажены рекламой, но, не имея иного способа выступить против этого, они отвечают тем же.

Я не раз сталкивался с граффити, хакерством и т.д., но однажды это стало просто вершиной творческой мысли. Итак, вернувшись к своей машине, я обнаружил, что мне выписали штраф за неправильную парковку. Я сильно удивился — ведь я оставил автомобиль на общественной парковке, оплатив место, и вернулся заранее. Схватив квитанцию и начав читать, я понял, что меня провели. Начинающее креативное агентство Джозефа Маркса «взломало» реальность — ребята напечатали рекламные листовки, которые выглядели как штрафные талоны. Они даже потрудились прикрепить его к стеклоочистителю маленькой металлической скрепкой так, чтобы он на первый взгляд (да и на второй) был неотличим от настоящего штрафного талона. Реклама, бьющая навывлет, — чем не ценностное предложение? Подтверждение тому я держал в руках. Меня восхитила изобретательность агентства, хотя, конечно, встревоженный штрафом водитель — не лучший объект для начала диалога.

Выбор цвета также очень важен — как визуальное выражение определенной качественной характеристики, поскольку наше визуальное восприятие связывает цвета с определенными эмоциями. Ситуационный контекст, впрочем, может все осложнить, поскольку в зависимости от обстоятельств каждый цвет может оказывать либо позитивное, либо негативное влияние. В представленной ниже таблице перечислены общепринятые позитивные и негативные акценты, которые привносит в коммуникацию цвет, хотя в рамках данной книги мы и не будем углубляться в психологию брендинга на основе выбора того или иного цвета.

Цвет	Позитивный акцент	Негативный акцент
Красный	Внимание/энергия	Опасность/тревога
Синий	Ясность/спокойствие	Скука/тоска
Черный	Уверенность/основательность	Смерть/страх
Серый	Классика/традиции	Старость/безликость
Белый	Чистота/правдивость	Как в больнице / резкость
Золотой/желтый	Богатство/здоровье	Упадок/подлость
Фиолетовый	Достоинство/величие	Неумеренность
Зеленый	Окружающая среда / жизнь	Яд/ненависть

Но еще до того, как мы начинаем различать цвета, внимание на себя обращает уровень освещенности. В ночных клубах освещение нередко приглушают для создания нужной атмосферы. В таком тускло освещенном помещении наши зрачки расширяются и пропускают больше света. Создается ощущение, что все вокруг наполнено любовью, поскольку наши зрачки способны расширяться из-за гормона окситоцина — когда мы видим того, кого любим. Приглушенное освещение помогает создать ощущение близости даже в большой толпе. Подобный эффект используют в залах элитных ресторанов.

S+ : Ужин в темноте в Dans Le Noir?

Одним из самых памятных для меня ресторанных вечеров стал ужин в парижском Dans Le Noir? Его особенность в том, что посетители ужинают в полной темноте, становясь на время абсолютно слепыми. По-настоящему незрячие официанты провожают «слепых» посетителей к столам, приносят блюда и помогают найти столовые приборы. Гости ресторана не выбирают

блюда (если только не предупреждают персонал заранее о продуктах, которые не едят), поэтому удовольствие заключается отчасти и в попытках отгадать, что вы едите. После окончания трапезы хозяин ресторана показывает фотографии трех блюд, которые съел посетитель. Это могут быть самые простые блюда традиционной французской кухни, но впечатления поистине потрясающие, необычные и очень... личные.

Добровольно ослепнуть на какое-то время — идея одновременно и захватывающая, и пугающая. Некоторые потенциальные гости не выдерживают уже в темном холле. Для тех смельчаков, кто решается остаться, ароматы, вкус, текстура и температура пищи раскрываются ярче обычного: другие чувства резко обостряются, чтобы компенсировать временную потерю зрения. Временная слепота также создает чувство легкой тревоги — так еще острее чувствуешь связь с близким человеком. Исследования показывают, что легкая тревога может ускорить развитие романтических отношений, сделать их более искренними. Ужин в Dans Le Noir? примерно такое же захватывающее ощущение, как американские горки. Неплохая идея для первого свидания!

А вот в семейных ресторанах, наоборот, света очень много. В торговых центрах, как правило, тоже яркое освещение. Возможно, высокий уровень освещенности предпочтительнее там, где романтическое настроение ни к чему.

S+ : Ночной Токио

Весьма примечательный опыт для городского жителя — побывать в центре Токио ночью. Некоторые торговые улицы города освещены так ярко, что складывается впечатление обычной дневной прогулки, хотя ваши внутренние часы прямо-таки кричат, что на дворе ночь и должно быть темно. Прибавьте к этому минимализм некоторых улиц — ярчайший контраст с другими районами, полностью освещенными неоновыми вывесками. Здешняя атмосфера напоминает какой-то футуристический глянец — словно это декорации к фильму «Бегущий по лезвию». Каким-то странным образом освещение больше подталкивает к походам по магазинам, чем по барам или ночным клубам.

Не сбрасывайте со счетов звуковой опыт

Звуки очень сильно влияют на обстановку и настрой. Церкви и библиотеки,

где царят покой и безмолвие, могут посоревноваться между собой за право называться сакральным местом. Правда, службы в Пятидесятнической церкви больше похожи на рок-концерты, где жизнерадостно грохочет музыка. А вот громкой музыки в библиотеке что-то не припомню.

В саду во время полуденной грозы словно звучит симфония: вой ветра, стаккато дождя и грохот грома — все это напоминает оркестр. Но сравните это с нежным гудением пчел и радостными птичьими трелями, когда в тот же день теплым летним утром вы сидели на веранде и пили чай: разительное отличие, не так ли? Те же принципы применимы и к бизнес-среде. Звуки несут порядок или хаос, волнение или спокойствие, тепло или холод, безопасность или тревогу, гармонию или раздор. Звуки становятся фоном бизнеса точно так же, как саундтрек и звуковое сопровождение в целом задают тон фильма. Однако многим компаниям не под силу подобрать нужную музыку.

Проводились серьезные исследования, чтобы выяснить, как фоновая музыка может влиять на поведение клиентов. В одном ресторане темп музыки коррелировал с длительностью пребывания посетителей: чем медленнее играла музыка, тем дольше они сидели в ресторане. А в британском винном магазине обнаружили, что французские и немецкие вина лучше продавались в те дни, когда в магазине играла музыка соответствующей страны.

S–: Раздражающая реклама на бесплатном ТВ или радио

Традиционные бесплатные радио и ТВ-каналы теряют популярность — они не могут конкурировать с онлайн-каналами по качеству клиентского опыта. Пользователи онлайн-контента могут сами выбирать, что смотреть или слушать. Они также могут избавиться от рекламы, подключив платную подписку. Jango предлагает привлекательный CX, разрешая пользователю самостоятельно формировать для себя содержание эфира, да еще и без прерывания музыки рекламой: в мобильном приложении отображаются только визуальные рекламные объявления, звуковая реклама запрещена. Что забавно, именно в приложении Jango на своем телефоне я недавно увидел рекламу другого музыкального ресурса — Spotify.

И даже их особый подход к рекламе не помог... Чтобы привлечь пользователей возможностью слушать больше музыки, многие популярные бесплатные радиостанции предлагают пробный период, в течение которого реклама якобы отсутствует. Каково же будет разочарование (и даже раздражение) слушателей, когда радиостанция вклинится в так называемый эфир «без рекламы» своей саморекламой, бесстыдной и бессмысленной. Обычно это реклама самой радиостанции, ее акций (тот самый пробный

период «без рекламы») или песен, которые прозвучат в эфире в ближайшее время.

То, что вы слышите во время удержания вашего вызова, когда звоните в службу поддержки, многое говорит об уровне клиентоориентированности организации. Первым препятствием на вашем пути может стать автоответчик. Все эти подсказки: «нажмите 1, чтобы...», «нажмите 2, чтобы...». Самая главная проблема для клиентов — автоответчик не предлагает нужного варианта (или же выбор малоочевиден). Наиболее продуктивное использование автоответчика — включить либо опцию «связаться с сотрудником», оградив таким образом клиента от необходимости разбираться в меню подсказок, либо запрос обратного звонка, чтобы клиенту не пришлось долго ждать, боясь потерять свою очередь.

После того, как вы разберетесь с опциями, предложенными автоответчиком, ваш звонок ставится на удержание. Музыка, которая звучит в трубке, пока звонок находится на удержании, часто ограничивается одной синтетической мелодией плохого качества — под такую разве что мороженым вразнос торговать. А кто-то включает рекламу своих товаров и/или услуг, пользуясь тем, что клиенты вынуждены висеть на линии и дожидаться ответа. Нередко при удержании звонка клиента автоответчик твердит, что в настоящий момент сотрудники разговаривают с другими клиентами и скоро ответят на его звонок. Выслушивать все это нет ни малейшего смысла.

Правильно настроенный автоответчик дает ценную информацию. Он информирует клиента, сколько перед ним человек в очереди и как долго ему еще ждать, а также сообщает, какие есть варианты помимо ожидания на линии. Частота повторения таких сообщений... правильно, тоже напоминает кривую употребления соли: сообщение повторяется слишком редко — и клиент беспокоится, что о нем забыли, повторяется слишком часто — и это его раздражает. Развлекательный контент между такими сообщениями, например, музыка, новости, анекдоты, клиенты зачастую воспринимают лучше, чем информацию о компании, рекламу или предложения связаться с компанией другим способом (обычно через более дешевый для организации канал, скажем, через сайт).

Звуковое сопровождение важно не только при удержании звонка, но и в офисе организации. Качество звука определяется тем, каким образом заполнено пространство. Пассивная акустика, конечно, не является предметом настоящей книги, но не нужно быть звукорежиссером, чтобы

понимать, что два основных фактора, создающих звуковой опыт на рабочем месте, — говорящие люди и фоновый шум. Если сотрудники разговаривают друг с другом или с клиентами не так, как следовало бы, то это ведет к созданию негативного клиентского опыта. Если используется мало соответствующее ситуации или слишком громкое музыкальное сопровождение, клиенты могут решить, что им не рады, или ощутить угрозу. Этот эффект только усиливается, когда звуки, воспринимающиеся негативно, воспроизводят специально (см. ниже).

S– «Аудиотерроризм» и природные звуки

В Великобритании многие крупные супермаркеты используют звуковые устройства для отпугивания голубей, которые гнездятся под козырьком зданий. В результате громкий звук (вероятно, имитирующий крик ястреба или другой подобной птицы) — раздражающий, пронзительный, металлический, режущий слух — встречает вас прямо на входе в магазин. Нечего сказать, удачный способ поприветствовать посетителей — вывести их из себя прежде, чем они переступят порог.

Но голуби не единственный объект «аудиотерроризма» в Великобритании. Еще в 2006 г. некоторые местные органы самоуправления применяли подобные устройства для разгона подростковых банд⁵⁶. Шум от этих устройств, как считалось, соответствовал частоте, наименее приятной для барабанных перепонки подростков (а в Австралии некоторые розничные торговцы пытались вместо этого включать классическую музыку!). Британские муниципалитеты пытались таким образом бороться с вандализмом, разгоняя скучающих, ничем не занятых подростков. При клиентоориентированном подходе альтернативой могло бы стать вложение средств в социальную инфраструктуру, соответствующую возрасту, и организация развлекательных мероприятий, чтобы подросткам было куда себя деть...

Однако в некоторых случаях скука раздражает меньше, чем музыка. Проходя функциональную магнитно-резонансную томографию (фМРТ) в больнице, моя подруга вынуждена была перенести довольно мучительное и шумное испытание. Устройства для фМРТ-сканирования плотно сжимают и удерживают голову пациента в небольшом металлическом туннеле. Во время обследования пациент не может освободиться из этого механизма и ничего не видит. В ходе сканирования томограф издает очень громкие звуки, а глухой стук и жужжание электрооборудования заглушают любые слова. Поэтому во время сканирования на пациентов обычно надевают наушники. В идеале в наушниках играет успокаивающая музыка, которая приглушает шум аппарата и уменьшает тревогу и дискомфорт пациента. К ужасу моей подруги, у нее в

наушниках заиграла песня «Closer» группы Nine Inch Nails (песня с крайне откровенным и провокационным текстом на «взрослые» темы). Не будучи ранее знакомой с такой музыкой, моя подруга была одновременно шокирована и возмущена. После окончания сканирования она быстро встала и ушла, не зная, как дальше общаться с медицинским персоналом.

Многие компании тщательно подходят к выбору всего, что создает звуковой опыт для их клиентов. Они обучают своих сотрудников общаться с клиентами и друг с другом вежливо и эффективно. Зачастую непосредственное личное общение — это лишь часть более масштабной коммуникационной стратегии, внедряемой в компании. При разработке таких стратегий учитывают влияние отзывов клиентов, частоты и информационной плотности обращения к ним. Кроме того, музыку в таких случаях подбирают очень тщательно и регулируют ее громкость. Наиболее успешные компании за счет правильного звукового опыта могут получить преимущество. Привлекательность мотоцикла Harley-Davidson обеспечили звук и громкость «рычания» его двигателя. Автомобили Rolls-Royce, наоборот, славятся тишиной в салоне (см. ниже).

S+ : Характерный звук и тишина: Harley-Davidson и Rolls-Royce

Вам может показаться, что мотоциклы Harley-Davidson и автомобили Rolls-Royce не имеют ничего общего — ну, кроме того, что и те и другие относятся к сегменту премиум-класса. Но следует отметить, что оба производителя связали свои бренды со звуком. Рычание Harley-Davidson — это страстный призыв, это свобода, это дорога. В 1994 г. компания даже попыталась зарегистрировать характерный звук двигателя в качестве товарного знака⁵⁷. Девять конкурентов подали возражения, и шесть лет спустя Harley-Davidson отказалась от своей заявки. В отличие от Harley-Davidson, Rolls-Royce не пыталась сделать шум двигателя товарным знаком, а просто рекламировала... отсутствие шума.

В 1957 г. Дэвид Огилви, получивший заказ на рекламную кампанию Rolls-Royce, придумал 26 ярких заголовков для автопроизводителя. Лучший из них: «На скорости 60 миль в час самый громкий звук в новом Rolls-Royce издают электронные часы». В 1958 г. продажи автомобилей бренда выросли на 50%⁵⁸. В 2017 г. для модели Rolls-Royce Wraith была изготовлена на заказ стереосистема мощностью 1300 Вт с 18-канальным усилителем, 18 динамиками и 20 Гбайт памяти. Чтобы обеспечить оптимальную громкость в любой момент, встроенный микрофон контролирует колебания шума окружающей среды и соответствующим образом регулирует громкость

звучания⁵⁹. Похоже, нынешняя Rolls-Royce отказывается от тишины в пользу качественного звука.

Весомая составляющая взаимодействия организации с клиентами — это работа с обращениями клиентов. Если что-то пошло не так и клиент ищет поддержки (или хочет пожаловаться), первые слова, которые он слышит от представителя компании, имеют огромную важность. Одна простая фраза может коренным образом повлиять на неприятную для клиента ситуацию и в будущем превратить его в ярого поклонника вашей компании. Эта фраза состоит из трех частей: извинения, благодарности и убеждения.

Обращаясь к продавцу с проблемой, клиент первым делом хотел бы услышать: «Я сожалею, что так вышло». Однако сотрудники службы по работе с клиентами зачастую не торопятся приносить извинения — им кажется, что таким образом они признают ответственность компании, а это может быть не в ее интересах. Это неверно по двум причинам. Во-первых, потеря потенциальных клиентов, которым негативно настроенный потребитель расскажет о случившемся, обойдется гораздо дороже, чем полный возврат денег или замена товара. Во-вторых, выражая сожаление, что случилась неприятность, вы лишь проявляете сочувствие, но не возлагаете ответственность на себя (хотя и не отрицаете ее). Это означает только одно: что вам не все равно. Компании, которые пытаются уйти от ответственности, тем самым фактически сообщают клиенту: мы выполняем свои обязательства лишь до тех пор, пока это не приводит к дополнительным расходам и не подвергает нас риску. Самое смешное, что такой подход практически гарантирует, что некоторые клиенты перейдут в разряд недоброжелателей — а это может принести компании куда больший ущерб вследствие потери деловой репутации.

В клиентоориентированных компаниях принято приносить клиентам извинения, да еще и добавлять: спасибо, что сообщили о проблеме. В этом случае у компании есть шанс решить проблему таким образом, чтобы клиент остался доволен (или хотя бы не слишком расстраивался). А многие компании отказываются благодарить клиентов за то, что те рассказали им о проблеме: они не хотят даже допустить, что их организация может ошибиться. Другие компании с самого начала убеждены, что покупатели, обращаясь с жалобами, непременно преследуют какую-то выгоду. Нет, отчасти это справедливо, но в отношении лишь некоторых покупателей — а остальные ведут себя весьма разумно, когда к ним относятся с уважением и участием.

Предпоследний шаг при взаимодействии с клиентом по поводу

возникшей проблемы — устранить его беспокойство по поводу того, что у проблемы вообще есть решение. Для этого следует заверить клиента, что все будет в порядке. Если клиент выказывает уверенность, что проблему можно эффективно урегулировать, то следует всячески поддерживать такой настрой. Если клиент сомневается в том, что его проблема будет решена, необходимо заверить его в том, что все будет в порядке, — так можно изменить негативный настрой клиента на положительный. В долгосрочной перспективе клиент будет чувствовать себя даже спокойнее, если имеет дело с компанией, выполняющей свои обязательства (фактически заявленные или подразумеваемые) при возникновении каких бы то ни было проблем, чем с компанией, во взаимодействии с которой ранее не возникало поводов для беспокойства. В первом случае клиент знает: если возникнет проблема — ее непременно решат. А во втором случае клиент понятия не имеет, как поведет себя компания, случись какой-то инцидент.

Последний шаг — выбор подходящего способа и определение разумных сроков решения проблемы. Клиенту это видится так: избранный способ решения его проблемы и сроки должны быть указаны предельно точно. Именно на этом этапе многие компании упускают возможность оставить у клиента положительные впечатления и сделать его своим верным поклонником. Часто это связано с отсутствием у сотрудников, ответственных за решение проблем клиентов, нужных полномочий или с нехваткой доверия со стороны компании (см. ниже).

S–: Недостаток полномочий у сотрудников Snowscene

Однажды я ездил кататься на горных лыжах в Японию, и перед отъездом мы купили новое снаряжение в магазине Snowscene в Австралии, в том числе новую горнолыжную маску. Увы, маска оказалась бракованной: стекло так сильно запотевало, что сквозь него было совершенно ничего не видно.

Потратив впустую первый день отдыха на горных склонах, я воспользовался специальным средством от запотевания стекол очков, однако это не помогло. Потеряв еще один день, я отнес маску в пункт проката лыж, чтобы показать знающим людям. Сотрудница проката обнаружила, что двойная линза частично отклеилась, поэтому воздух скапливался в микрозазоре между поверхностями передней и задней линз. Она заверила меня, что производитель обязательно заменит маску по гарантии: у нее не было в этом ни малейших сомнений, поскольку в прокате имелись маски этого бренда. В прокате заменить мою маску, разумеется, не могли — она же была куплена не в этом магазине и даже не в этой стране. Я приобрел новые стекла для маски за 80 000 иен (около \$80), чтобы хоть остаток поездки не прошел впустую.

Вернувшись в Австралию, я обратился в магазин, где купил маску. Я хотел вернуть деньги за неисправные стекла, чтобы возместить стоимость их замены в Японии. Я взял с собой и сами очки, и квитанции об оплате замены стекол, письмо от японского продавца, объясняющее проблему, а также неисправные и новые линзы. У сотрудницы сервисного центра не было соответствующих полномочий, чтобы решить вопрос с возвратом средств. Она пообещала, что свяжется с владельцем магазина, который в тот момент был в отпуске. Через неделю я получил по электронной почте письмо от владельца магазина, в котором он сообщил, что магазин будет рад предоставить мне стекла для замены, но не может вернуть средства. Я позвонил владельцу магазина и объяснил, что из-за этой неприятности я еще и зря потратил два дня отпуска в горах. Он ответил, что свяжется с производителем по вопросу возврата средств и что займет это еще несколько недель.

К тому времени меня уже переполняло негодование, что компания не хочет брать на себя ответственность за решение проблемы, и я решил переговорить с владельцем магазина лично. Деньги-то мои он взял, когда мы перед отъездом закупили горнолыжного снаряжения на \$1500! Магазин получил прибыль от моей покупки, а проданная мне горнолыжная маска оказалась бракованной, поэтому возврат средств я должен получить незамедлительно, а с производителем продавец пусть связывается, когда захочет. В итоге мне вернули деньги без дальнейших проволочек.

Но было бы куда лучше, если бы сотрудник службы поддержки клиентов при первом же моем обращении извинился, поблагодарил меня за то, что сообщил им о возникшей проблеме, и смог бы вернуть мне деньги сразу. Никаких дополнительных расходов для бизнеса — а деловая репутация не пострадала бы.

Помимо традиционного обслуживания клиентов, растет популярность цифровых интерфейсов, подразумевающих исключительно голосовое взаимодействие. Программа, способная выполнять подобные задачи, называется «чат-бот». Google Assistant на устройствах на платформе Android, Siri на устройствах Apple, Cortana в операционной системе Microsoft, Alexa у Amazon (встроенная в устройство Echo) — все это чат-боты. Они помогают пользователям идентифицировать себя, искать информацию в интернете, выбирать функции, запускать приложения, воспроизводить музыку, отправлять тексты, составлять списки и совершать покупки, используя для этого только голос. Современных чат-ботов программируют таким образом, чтобы они были больше похожи на людей, и они уже готовы пройти тест Тьюринга^a. В будущем эта технология будет только совершенствоваться — что, вероятно, снизит потребность в «живых» сотрудниках для

обслуживания клиентов. В Японии в связи со старением населения компании, оказывающие услуги по уходу за пожилыми людьми, разрабатывают специальных роботов, способных заменить социальных работников, которые один за другим сами уходят на пенсию.

S+ : Японские роботы-сиделки. Из Токио с любовью

Японские компании — лидеры в области разработки роботов, предназначенных для оказания помощи пожилым людям. Чтобы восполнить нехватку социальных работников трудоспособного возраста, число которых, по некоторым оценкам, уже к 2025 г. сократится на миллион, на разработку роботов выделяют чуть ли не треть государственного бюджета⁶⁰.

Человекоподобный робот Asimo, созданный компанией Honda, распознает голоса и лица. Asimo может подавать пожилым людям еду или выключать свет, но запрограммирован в основном для выполнения функций компаньона или игрушки⁶¹. Робот Robobear, разработанный в Rjken Institute, предназначен, в отличие от Asimo, специально для того, чтобы помочь поднять пожилого человека и пересадить его в инвалидную коляску. Однако Robobear не умеет разговаривать⁶², а Asimo умеет.

Ароматы и клиентский опыт: мощное средство для создания ярких воспоминаний

Запахи, способные вызывать определенные воспоминания, — один из самых недооцененных элементов клиентского опыта. Запахи обрабатываются обонятельной луковицей мозга, которая, в свою очередь, связана с миндалевидным телом и гиппокампом. Эти участки мозга активно задействованы при запоминании. В обработке информации от других органов чувств (зрение, слух, осязание) эти участки мозга непосредственно не задействованы. Возможно, именно поэтому запах вызывает такие яркие воспоминания.

Парфюмерно-косметическая промышленность по понятным причинам ставит во главу угла обоняние. В какой-то мере на этом поле играют также кафе и рестораны. Как же приятно вдыхать ароматы, исходящие из кухни во время приготовления каких-нибудь изысканных блюд! Именно это ощущение выводит на новый уровень известный шеф-повар Хестон Блюменталь в своей ежедневной работе. Столь же сильное ощущение вызывает запах гари или гнили — только в этом случае человек чувствует уже отвращение. Я имел несчастье работать неподалеку от кафе, где

практически каждое утро у бариста убегало молоко для кофе, и облако вонючего дыма висело в воздухе еще с полчаса. А всякий, кто хоть раз пытался купить свежую рыбу, наверняка знает, как пахнет гнилая... Прозорливые предприниматели постоянно ищут способ использовать ароматы для создания благоприятного клиентского опыта и, следовательно, достижения своих маркетинговых целей.

Некоторые риелторы утверждают, что запах свежего хлеба или выпечки на кухне, а также аромат цветов в прихожей увеличивают ваши шансы успешно продать квартиру или дом. Среди прочих хитростей, связанных с применением ароматов, следует отметить использование ванильной эссенции при чистке холодильника и зажигание ароматических свечей в ваннных комнатах. Если у вас красивый сад, это может добавить дому очков в глазах потенциальных покупателей, но не таскайте удобрения туда-сюда прямо в день их визита — вряд ли людям это понравится.

Крупные компании порой применяют ароматы для того, чтобы у клиентов возникла новая ассоциация с конкретным брендом. Так, в Singapore Airlines создали специальный аромат для салона самолета и назвали его Stefan Floridian Waters⁶³. Аромат был призван сделать воздух в салоне самолета более свежим и погрузить пассажиров в спокойную атмосферу, чтобы лететь было приятнее. Американская розничная сеть Lowe's, торгующая разнообразной техникой для дома, использует в своих магазинах аромат свежеспиленной древесины⁶⁴. Смысл в том, что этот запах должен вызвать у людей желание что-нибудь обновить в своей квартире или доме. В магазинах сети Abercrombie & Fitch распыляли мужской аромат Fierce. Так пытались привлечь подростков, предлагая им почувствовать себя «знаменитыми, красивыми и крутыми», создавая связь между ароматом и обслуживанием в магазине. К сожалению, в A&F перестарались с ароматизацией, и поднялась волна протестов против использования в магазине «вредных химических веществ»⁶⁵. Это лишь доказывает, что воздействие на потребителя подходящего аромата, как и работу прочих факторов, влияющих на взаимодействие с клиентами, можно увидеть в поведении пресловутой кривой употребления соли...

S+ : «Аромамаркетинг» от Royal Copenhagen Ice Cream

В 19 лет, когда я учился в университете, мне довелось продавать мороженое в магазине Royal Copenhagen на курорте Серферс-Парадайс. Среди покупателей были как местные жители, так и туристы. С тех пор прошло больше 30 лет, а магазин до сих пор популярен.

Royal Copenhagen знаменит своими вафельными рожками для мороженого —

их готовят и сворачивают прямо в присутствии покупателей. В результате дивный аромат распространяется метров на пятьдесят и привлекает потенциальных покупателей, проходящих мимо магазина, вызывая у них стойкое желание купить мороженое. Продавцы предлагают покупателям продегустировать мороженое — ведь тогда устоять перед искушением его купить практически невозможно. Этот «аромамаркетинг», пожалуй, даже эффективнее, чем может показаться на первый взгляд, если история с сиднейской франшизой правдива.

Говорят, владелец магазина Royal Copenhagen, расположенного в торговом центре Centrepoint в Сиднее, собирался расширять бизнес и искал место для новой точки. Его выбор казался совершенно нелогичным: вместо того чтобы выбрать для нового магазина другое место, владелец франшизы открыл магазин в торговом центре, где у него уже был магазин. После открытия в Centrepoint второго магазина прибыль первого удивительным образом выросла на 15%⁶⁶. А фокус вот в чем: клиенты, привлеченные ароматом вафельных рожков, могли пройти мимо одного магазина, но позже, вновь ощутив этот аромат, они уже не могли устоять — слишком велик был соблазн!

Осязательный опыт укрепляет связи

Рассмотрим последнее из чувств, оказывающих влияние на качество клиентского опыта, — осязание. Оно подразумевает физическое взаимодействие клиента с окружающей средой. Например, в отелях сети Meriton гостям предлагают выбрать подушку, на которой им было бы комфортнее спать вдали от дома⁶⁷. Если у человека проблемы со сном, для него это ценнейшее предложение.

Подумать только — осязание играет важную роль и при обслуживании гостей ресторана (причем дело не в еде). Вот пример. Garuda — обычный ресторан среднего класса в Брисбене, где можно пообедать в несколько необычной обстановке. Каждой компании здесь предлагают присесть в зоне, отделенной от других посетителей длинными, от потолка до пола, шифоновыми шторами. Гости едят за низким столом — сидя на полу, заваленном подушками. Поэтому прежде, чем усесться, они должны снять обувь. Garuda находится в богемной части города. В этом ресторане вам не предложат какие-то изысканные блюда, но отсутствие стульев, необходимость снять обувь, а также эти длинные шторы — все это способно подарить посетителю довольно-таки необычные впечатления. Да и комфорт запомнится надолго — в отличие от ресторанов быстрого обслуживания, где специально ставят неудобные стулья, чтобы посетители не засиживались

слишком долго!

Ресторан Garuva — пример инновации, основанной не на добавлении, а на избавлении от чего-либо. Это весьма эффективный способ привлечения внимания. Во многих барах Барселоны... нет бутылок. Вместо этого посетители сами наливают себе вино из кранов, торчащих прямо из стены. Пошлость? Вовсе нет: на самом деле такие винные бары заняли особую, достаточно интересную нишу. Здесь предлагают оригинальные высококачественные вина без зверской наценки, как в ресторанах с белоснежными скатертями, а атмосфера все же намного изысканнее, чем в дешевых барах или бистро. И, что приятнее всего, посетители оплачивают лишь фактически выпитое ими вино, поэтому не возникает проблем с недопитыми бутылками.

S- | S+: День на свежем воздухе

Винодельня Sirromet Winery в юго-восточном Квинсленде сумела подстроиться под особенности не слишком выгодного географического положения и стать очень успешной туристической достопримечательностью. Климат юго-восточного Квинсленда не слишком благоприятен для винограда — там слишком жарко. В Sirromet производят вино под собственной маркой и художественно выращивают виноград — правда, при изготовлении вина его смешивают с виноградом из других регионов, чтобы улучшить качество напитка. С поправкой на особенности терруара вино получается неплохим. После того как Sirromet перепрофилировала часть своих виноградников, ее дела пошли в гору.

На винодельне постоянно, в течение всего года, проходят концерты, ориентированные на возрастную категорию 40+, под названием «День на свежем воздухе»⁶⁸. Перед 10-тысячной толпой зрителей выступают группы, популярные в 1980-х. По своей атмосфере мероприятие напоминает большие концерты на открытом воздухе, на которые посетители ходили еще подростками: парковка — кошмар, на входе обыскивают сумки, а билеты разных категорий дают возможность получить как лучшее, так и худшее место с точки зрения обзора сцены. Туалеты — переносные пластиковые кабинки, в которых используется специальная химия при смыве, но она с трудом заглушает зловоние. У каждой из выступающих групп есть торговая палатка, где поклонники могут купить очередную черную футболку с принтом. Однако организаторы все же подумали о клиентском опыте и провели некоторые улучшения — с учетом конкретных потребностей и предпочтений их немолодой аудитории.

Есть на этих концертах своего рода конферансье, который управляет ходом мероприятия и заполняет паузы между выступлениями групп. Расположенные

по бокам сцены огромные экраны позволяют даже зрителям, находящимся далеко от сцены, хорошо видеть кумиров своей юности. Музыка громкая, но не такая громкая, как на концертах подростковых групп, когда еще несколько часов после концерта у зрителей звенит в ушах. В завершение вечера устраивают фейерверк, благодаря чему толпа рассасывается постепенно, поэтому пробки на выезде с парковки через единственные ворота не такие ужасные, как если бы все тут же бросились уезжать. В палатках с едой — блюда со всего мира, но по качеству они лучше того, что предлагают обычные службы доставки. Можно купить алкоголь — пиво, вино и даже что-то покрепче. Разумеется, вина только те, что делают на винодельне Sirromet. Единственный просчет — вино подают в пластиковых стаканах.

Вино — один из тех статусных напитков, восприятие которого зависит от его внешнего вида, соответствующей атмосферы и, конечно, подачи (в подходящей стеклянной посуде). Организаторы мероприятия на винодельне Sirromet, по всей видимости, пытаются избежать возможных неприятностей, запрещая стекло на концертах. Однако они упускают суть. Их взрослая аудитория уже давно не напивается в хлам и не буйствует.

Даже если прежде некоторые из них и были настоящими панк-рокерами, в «День на свежем воздухе» собираются более уравновешенные и спокойные люди, чтобы послушать выступления стареющих музыкантов, далеких от панк-рока. Возможно, стоит разрешить пользоваться стеклянной посудой в отдельной части площадки — ведь тогда и вкус вина будет восприниматься иначе...

И вот последний пример, как можно использовать осязание для улучшения впечатлений клиентов: поговорим о напольной плитке. Размер плитки в магазине влияет на восприятие клиентом скорости собственной ходьбы по напольному покрытию. Это особенно заметно, если посетитель катит перед собой тележку. В некоторых розничных магазинах кладут плитку меньшего размера в местах, где лежат более дорогие продукты, — чтобы посетитель двигался медленнее и подольше рассматривал товары, которые стоят дороже. Это достаточно эффективный механизм, особенно если он сопровождается другими сомнительными с точки зрения морали тактическими приемами, призванными подтолкнуть клиента к дополнительным тратам. Среди других хитростей — воспроизведение в магазине медленной музыки и установка препятствий у входа. Тем самым создается некая переходная зона, где клиенты вынуждены замедлить скорость сразу же, как войдут в магазин. Во многих магазинах товары массового потребления размещают в глубине помещения — чтобы до них добраться, покупателям придется миновать множество полок с кучей

товаров. Часто товары выкладывают таким образом, чтобы продукты, от продажи которых магазин получает максимальную прибыль, находились на уровне глаз покупателей. Остальные товары размещают выше или ниже, так что покупатель по умолчанию выбирает то, что выгоднее магазину.

Подобные тактики противоречат стратегии клиентоориентированности, и в долгосрочной перспективе клиенты, возможно, начнут избегать пользоваться услугами тех компаний, которые к ним прибегают (см. пример о потере доверия IKEA в глазах потребителей в следующей главе).

Все рассмотренные выше рекомендации по факторам TERMS (время, эмоции, риски, деньги, ситуация и чувства) помогают разобраться, где же искать болевые точки клиента. В некоторых случаях вам, возможно, придется интуитивно догадываться об их существовании, так как сами клиенты могут их не замечать или делать вид, что не замечают, а потому открыто не демонстрировать свое недовольство. Компании могут воспользоваться этими рекомендациями для постепенного повышения качества взаимодействия с клиентами. Для многих предприятий вопрос усиления конкурентного преимущества крайне важен. Однако одного лишь повышения качества CX вряд ли будет достаточно для получения устойчивого конкурентного преимущества на рынке. Для этого, скорее всего, потребуется провести более масштабные преобразования. Именно эволюционным и трансформационным изменениям будет посвящена следующая глава.

ПРИМЕЧАНИЕ

^a В 1950 г. Алан Тьюринг разработал тест для оценки уровня искусственного интеллекта, который впоследствии был назван в его честь. В ходе теста Тьюринга эксперт параллельно задает множество вопросов человеку и машине, и ему неизвестно, какие ответы дал человек, а какие — машина. Если эксперт не может определить, какие ответы были даны машиной, а какие человеком, то считается, что машина обладает высоким уровнем интеллекта.

ГЛАВА 6

КАК УЛУЧШИТЬ ИЛИ ПРЕОБРАЗОВАТЬ КЛИЕНТСКИЙ ОПЫТ ВАШЕЙ КОМПАНИИ

Чтобы вывести взаимодействие с клиентом на новый уровень — в рамках организации и/или рынка, потребуются определенные инновационные изменения. Инновации могут выглядеть по-разному, могут быть разными по масштабу, но общим для них всегда был и остается элемент новизны. У масштабных инноваций больше шансов дать более существенный эффект, чем у незначительных. Однако первые всегда несут в себе более серьезный риск, и их реализация требует больших усилий, чем претворение в жизнь небольших изменений. Но есть и плюсы: при успешном инвестировании в инновации доходность будет значительно выше, чем предполагает сам по себе объем инвестированного капитала.

Наша работа с различными организациями показала, что компании обладают разным потенциалом для создания, оценки и внедрения инноваций. И все же, несмотря на различия в инновационном потенциале, существует ряд основополагающих принципов, позволяющих определить, какие задачи выполнимы, а какие — нет. Прежде чем мы приступим к рассмотрению инновационного потенциала фирмы, имеет смысл сказать несколько слов о возможностях оценки инноваций.

НЕ ВСЕ ИННОВАЦИИ РАВНОЦЕННЫ

Вопрос системы оценки инноваций до сих пор остается предметом научных исследований и главным образом потому, что концепции инноваций и подходов к управлению инновациями — общие для многих сфер экономики и рынков, но конкретные инновации начинают внедряться в конкретной сфере. Инновация представляет собой силу, которая предельно эффективно продвигает вперед науку и технику в их текущем состоянии. И здесь ярким примером могут служить идеи известного изобретателя Томаса Эдисона.

В 1878 г. Эдисон начал разрабатывать бытовую электрическую лампу. Он знал, что некоторые металлы светятся, когда через них пропускают электрический ток, и пытался отыскать такой сплав, который светился бы

ярко и достаточно долго, но при этом не плавился. Правильно подобранный сплав позволил бы науке вплотную подойти к созданию нити накаливания для первой электрической лампочки. Испробовав сотни и даже тысячи вариантов соединений материалов (включая угольные электроды, платину и многие другие металлы) и не добившись результата, Эдисон, согласно легенде, сказал, что все эти ошибки — на самом деле не ошибки. Просто это решения, которые никуда не годятся... В конце 1879 г. лампа накаливания с угольной нитью в ходе опыта проработала более 13 часов — и было принято решение ее запатентовать. Впоследствии Эдисон с командой обнаружили, что нить накаливания из карбонизированного бамбука горит более 1200 часов. Изобретение Эдисона было успешно поставлено на коммерческие рельсы, и вскоре возникла компания General Electric (GE)⁶⁹.

История GE показывает, что при внедрении инноваций главное — оказаться первым и получить патент. Некоторые успешные с коммерческой точки зрения инновации запатентованы, но есть и другие — разработчики держат их в секрете, и все равно они, эти инновации, оказываются коммерчески успешными. Американская компания Coca-Cola, чтобы другие производители не могли повторить вкус ее основного напитка и «украсть» его популярность, хранит рецепт в секрете. Однако зарубежная франшиза Coca-Cola зачастую имеет еще больший успех: так, Coca-Cola Amatil (CCA) доминирует на австралийском рынке (на ее долю приходится 85% продаж всех безалкогольных напитков в стране)⁷⁰. В США, напротив, рынок безалкогольных напитков более равномерно распределен между Coca-Cola и PepsiCo⁷¹.

Отчасти успех CCA обеспечило простое нововведение. В компании пришли к выводу, что можно значительно увеличить объем продаж и противостоять конкурентам, предложив розничным продавцам бесплатные холодильники для хранения продукции компании. А потом CCA начала распространять систему смешивания и розлива напитков — это помогло уменьшить занимаемую напитками площадь в точках продаж. Розничным магазинам CCA предоставляла такие системы бесплатно — при условии, что разливать с их помощью будут только напитки компании Coca-Cola. К тому моменту, когда PepsiCo сумела скопировать это нововведение на австралийском рынке, многие розничные компании уже сотрудничали с CCA и не видели смысла менять поставщика. Превосходство CCA над PepsiCo на рынке сохраняется и по сей день.

Пример CCA показывает: при внедрении инноваций бывает очень важно оказаться первым и достичь коммерческого успеха, получив соответствующий отклик у клиентов. Однако при этом мы упускаем из вида другие нововведения — они разрабатываются внутри компании и не

приносят прямой выгоды клиентам, но тем не менее оказываются весьма полезными для сотрудников самой компании. В качестве примера рассмотрим предприятие из Бангладеш.

Бангладеш занимает лидирующие позиции на мировом рынке швейного производства — но эта отрасль ежегодно создает порядка миллиона тюков твердых текстильных отходов⁷². В результате страна испытывает серьезные экологические проблемы: отходы просто оставляют на обочинах дорог, а если и вывозят, то сжигают. У многих муниципалитетов в Бангладеш попросту нет средств на создание инфраструктуры для утилизации отходов. И в то же время страна не может отказаться от швейного производства: в этом секторе экономики занято около 4 млн женщин. Как правило, работницы получают сдельную оплату. Что это означает? Если не работаешь, то и ничего не получаешь — ни от работодателя, ни от государственной системы соцобеспечения. Многие из работниц не могут позволить себе даже средства женской гигиены (что в более развитых странах считается само собой разумеющимся), так что вынуждены каждый месяц брать отгулы на время месячных. Между тем многие из этих женщин предпочли бы в эти дни работать, чтобы заработать больше денег. Ella Pad, некоммерческая организация, предлагает альтернативную гигиеническую продукцию для женщин — местного производства, намного более доступную, чем импортная. Ella Pad делает ее из отходов швейного производства. Таким образом, польза от внедрения этой инновации выразилась скорее в улучшении социальных условий и росте производительности труда работниц, чем в виде какой-то коммерческой выгоды. Исходя из этого, можно утверждать, что, оценивая пользу нововведения, следует учитывать не только ожидания, касающиеся коммерческой выгоды.

Мы разработали практический подход к оценке инноваций. При оценке учитываются три фактора: новизна, полезность и успешность. Вместе они помогают разобраться, насколько инновационным является то или иное нововведение. При такой оценке также принимаются во внимание три различных подхода к реализации инноваций, которые проиллюстрированы вышеприведенными примерами.

$$\text{Инновационность} = \text{Новизна} \times \text{Полезность} \times \text{Успешность}$$

	Новизна	Полезность	Успешность
10	Мир	Возможность опробовать	Универсальность
8	Отрасль	Актуальность	Воспроизводимость
6	Компания	Улучшение	Сверх ожиданий
4	Подразделение	Простота	Полный успех
2	Команда	Понятность	Частичный успех

Новизна инновации связана с максимально возможным количеством людей, для которых была успешно реализована рассматриваемая инновация. Это имеет смысл, если речь идет об инновации, не имеющей аналогов в мире, — об инновации, которая масштабнее, рискованнее и обладает большим потенциалом по сравнению с другими успешными инновациями на рынке, в компании или подразделении. Но таких инноваций не так много. Грандиозные открытия совершают редко, а работа в этом направлении может оказаться весьма рискованной затеей для организации, отсюда и сложности с финансированием.

Полезность инновации с точки зрения пользователя определяет ее способность решать поставленную задачу. Это всегда необходимо учитывать: ведь авторы инновационного решения далеко не всегда являются его конечными пользователями. Зачастую оценка инновационности разработки с позиции пользователя сильно отличается от мнения разработчика. Это связано с их восприятием инновации, ее стоимостью и реальной выгодой для конкретного человека, а также с тем, насколько она актуальна для каждого конкретного пользователя. Многие отдадут предпочтение тем инновациям, которые можно сначала опробовать. Лучшее инновационное предложение — простое, недорогое, выгодное, актуальное решение с возможностью опробовать его до приобретения.

Успешность инновации определяется тем, насколько эффективно она позволяет решать конкретные задачи. Именно такая нацеленность на

решение задачи позволяет понять разницу между искусством, изобретением и инновацией. Искусство — это творчество. Искусство в чистом виде не призвано решать какие бы то ни было проблемы. Творец, по сути, занимается самовыражением. Выходя за рамки самовыражения, творец становится изобретателем. Изобретения — тоже результат творческого процесса, но, в отличие от искусства, в них есть практический смысл: решение проблемы. После успешной реализации изобретения превращаются в инновации. Наиболее эффективные инновации универсальны — их можно использовать и за пределами той области применения, на которую они были ориентированы изначально. Чем шире потенциальная сфера применения инновации, тем более передовой она является. Это может показаться странным, но вероятность успешно внедрить инновацию и привлечь ресурсы для расширения сферы ее применения может зависеть от того, насколько хорошо она вписалась в организационную структуру самой компании, ее разработавшей.

Как правило, подход к оценке согласно таким параметрам весьма жесткий (то есть либо вы первые, либо нет; либо вы создали полезную инновацию, либо нет; либо ваша инновация успешна, либо нет). Однако на практике каждый параметр оценки инновации — количественный (больше-меньше), а не качественный (есть-нет). На диаграмме выше приведена таблица со шкалами для оценки инновации по каждому из трех параметров. Таблица может пригодиться при оценке инновационности и позволяет сопоставить инновации из разных сфер экономики. Применяйте таблицу так: в каждой колонке выберите параметр той или иной инновации (максимальное значение — 10 баллов) и умножьте баллы по трем параметрам, получив итоговый результат, не превышающий 1000 баллов. Обратите внимание, что следует учитывать и все элементы, расположенные в таблице ниже выбранного параметра. Например, если инновация не имеет аналогов в мире (Мир = 10 из 10 по шкале новизны), как в случае с патентом Эдисона, то она по определению впервые применяется и в отрасли (Отрасль = 8 из 10 по шкале новизны). С оценкой по шкале полезности не так все просто.

К примеру, если рассматриваемая инновация понятна клиенту (Понятность = 2 из 10 по шкале полезности) и он считает ее простой в использовании (Простота = 4 из 10 по шкале полезности), а также полагает, что она актуальна в его случае (Актуальность = 8 из 10 по шкале полезности), но слишком дорого стоит, то она не будет улучшением. В таком случае по шкале полезности инновацию придется оценить лишь в 4 балла из 10. Так была бы оценена разработка Ella Pad, будь полученный продукт слишком дорогим для бангладешских швей. Обратите внимание: в

таком случае продукт мог бы оказаться более востребованным среди других пользователей. Возможно, местные органы власти могли бы воспользоваться разработкой Ella Pad для решения проблемы утилизации отходов, создав канал продаж и распространения продукции среди другой категории покупателей (например, экспортируя изделия Ella Pad в другие страны).

Теперь обратимся к третьей шкале оценки инновации: в этом случае необходимы дополнительные пояснения. Как правило, разработка любых инновационных решений требует определенных первоначальных инвестиций. Значит, чтобы получить ресурсы для разработки и внедрения инноваций в организациях, придется пройти через соответствующую процедуру утверждения расходов. Именно на этом этапе разработчик инновации должен убедить руководство организации, что его нововведение стоит предполагаемых затрат и возможных рисков. При этом в компании часто составляется бюджет расходов. Если инновация не выходит на нужный уровень, то есть согласованные бюджетные показатели не достигаются, то ее успешность оценивается как частичная (Частичный успех = 2 из 10 по шкале успешности). Если инновация позволяет достичь заданных бюджетных показателей, то это полный успех (Полный успех = 4 из 10 по шкале успешности). На практике разработчики, как правило, более оптимистично относятся к своим инновационным идеям, чем сообщают при подаче заявки на утверждение бюджета. В результате большинство из них ожидают от инновации большего успеха, чем указывают в заявке (ведь лучше недооценить и перевыполнить, чем наоборот). Если инновация достигает успеха, на который рассчитывал ее разработчик, то доходы от ее реализации, как правило, превышают затраты (Сверх ожиданий = 6 из 10 по шкале успешности). Эти оценки относятся к инновациям, внедряемым впервые. Если инновация неоднократно демонстрирует свою эффективность в схожих условиях — это, очевидно, еще более успешная инновация (Воспроизводимость = 8 из 10 по шкале успешности). Самые успешные инновации работают далеко за рамками тех сфер применения, для которых они изначально создавались, и демонстрируют эффективность в иных условиях (Универсальность = 10 из 10 по шкале успешности). В качестве примера инноваций этого типа можно назвать лазер. Одна из первых сфер его применения — более точное измерение расстояния между Землей и Луной (что позволило бы составить более точные карты приливов и отливов). Сегодня лазеры используются при создании линий оптоволоконной связи, внутри твердотельных жестких дисков, а также как указатели и в качестве точных резцов, например, в офтальмологии.

КАК НАЙТИ НАИБОЛЕЕ ПЕРСПЕКТИВНЫЙ ВАРИАНТ ИННОВАЦИЙ

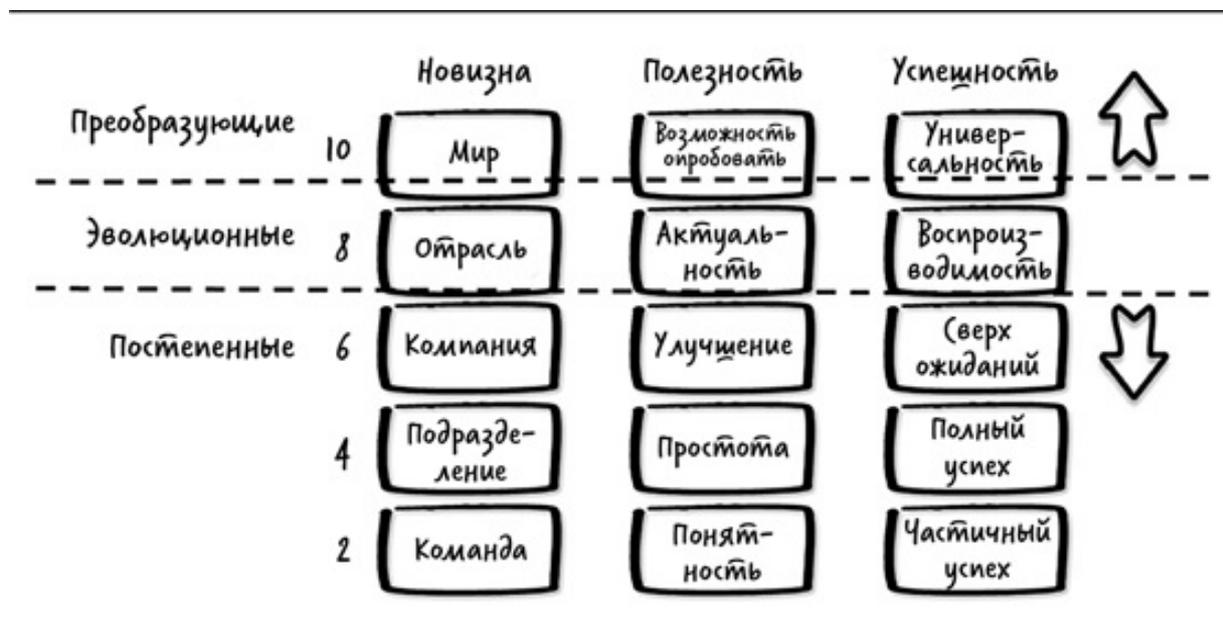
Наш опыт работы с инновациями показывает, что существует три различных диапазона инновационной деятельности, имеющих важное значение для компаний, которые стремятся разработать и внедрить какие-то инновационные решения.

Постепенные улучшения вряд ли можно назвать серьезными инновациями, поэтому, применяя нашу таблицу, мы и оцениваем их (в среднем) в 200 баллов и ниже. Рассмотрим инновации, оцениваемые в пределах 6 баллов из 10 по каждому параметру, что в целом составляет 216 баллов. Допустим, некая инновация представляет собой нововведение, ограниченное рамками компании (Компания = 6 баллов из 10 по шкале новизны), и предполагает улучшения, которые для пользователей не слишком актуальны (Улучшение = 6 баллов из 10 по шкале полезности). В итоге это решение близко к тому, чтобы оправдать ожидания разработчиков (Сверхуспешная инновация = 6 баллов из 10 по шкале успешности). Улучшения, оцененные менее чем в 200 баллов, часто даже не считаются инновационными.

Преобразующие инновации, напротив, оцениваются более чем в 600 баллов. Рассмотрим инновацию, оцененную в 640 баллов. Если это некий глобальный прорыв (Мир = 10 из 10 по шкале оценки новизны), то такая инновация способна обеспечить каждому пользователю конкретную выгоду (Актуальность = 8 из 10 по шкале полезности) и может успешно работать в различных сегментах различных рынков при схожих условиях применения (Воспроизводимость = 8 из 10 по шкале успешности). Для обеспечения столь же эффективного внедрения инновации в отдельной отрасли (Отрасль = 8 из 10 по шкале новизны) необходимо либо предоставить пользователям возможность протестировать инновацию перед приобретением (Возможность опробовать = 10 из 10 по шкале полезности), либо разрабатывать инновационное решение с учетом его дальнейшего применения в разных областях этой отрасли (Универсальность = 10 из 10 по шкале успешности).

Эволюционные нововведения представляют собой нечто среднее между постепенными улучшениями и преобразующими инновациями. Чтобы разработать такое решение, следует начать с постепенного совершенствования процессов, принимая во внимание потребности потенциальных пользователей. Хотя такие инновации могут внедряться лишь в конкретной организации (Компания = 6 из 10 по шкале новизны), они в большей степени отвечают потребностям пользователей (Актуальность = 8 из 10 по шкале полезности) и часто оправдывают

ожидания разработчиков (Сверх ожиданий = 6 из 10 по шкале успешности), и инновация в целом набирает 288 баллов. Компания Microsoft благодаря этой стратегии не раз сумела скопировать инновации других фирм. Браузер Microsoft Explorer вытеснил Netscape Navigator, поскольку поставлялся в комплекте с операционной системой Windows и лучше отвечал потребностям пользователей. Microsoft обеспечила более удобную интеграцию электронными таблицами MS Excel и другими элементами пакета офисных приложений (MS Word, MS Outlook и MS PowerPoint). Благодаря особому вниманию, которое в Microsoft уделяли потребностям пользователей, программы Lotus 123 и Word Perfect вскоре остались позади. Конкурент Microsoft в области ПО для создания презентаций, сервис Presi, не сумел захватить рынок, уступив MS PowerPoint, и даже бесплатный сервис Google Docs с трудом отвоевывает долю рынка у MS Office.



Эволюционные нововведения — отличная площадка, позволяющая выбрать направление для инноваций. На этом уровне инновационности появляется реальная возможность подтолкнуть процессы, которые во многом преобразят бизнес, но при этом нет риска совершить фатальный стратегический просчет. В следующем разделе рассматривается вопрос, в каком объеме целесообразно внедрять эволюционные нововведения.

ТРИ УРОВНЯ ИННОВАЦИЙ

Возможности компаний по разработке и внедрению инноваций из трех рассмотренных категорий различны. Как правило, организации удается параллельно проводить многочисленные постепенные улучшения, если они

направлены на преобразование одной производственной функции. Для эволюционных нововведений может потребоваться взаимодействие различных сотрудников или подразделений. В итоге самые передовые компании способны параллельно разрабатывать и внедрять от 4 до 8 инноваций такого уровня. Фирмы с менее новаторским подходом с трудом справляются даже с парой эволюционных нововведений. Преобразующие инновации предполагают совершенно иной масштаб перемен. Из опыта известно, что большинство компаний способны успешно внедрять лишь одну такую масштабную инновацию либо вообще на это не способны. Беда в том, что даже в случае успешного внедрения подобной инновации компания рискует нанести себе непоправимый ущерб.

	Новизна	Полезность	Успешность	
Преобразующие	Мир	Возможность опробовать	Универсальность	Не более 1
Эволюционные	Отрасль	Актуальность	Воспроизводимость	4-8
Постепенные	Компания	Улучшение	Сверх ожиданий	Много

Рассмотрим в качестве примера разработку персонального компьютера компанией IBM. Это была инновация, не имевшая аналогов в мире, удовлетворявшая потребности пользователей, успешно и многократно реализованная в разных областях. Изобретение персонального компьютера как инновация оценивается в 640 баллов, что примечательно: изначально руководство компании выступало против и еще на этапе НИОКР отказывалось согласовывать бюджет⁷³. Но разработчики не спешили отказываться от своего детища. Они составляли и подписывали контракты со сторонними организациями в попытках найти решение ключевых технических вопросов, связанных с разработкой периферийного оборудования и операционной системы. Сделка IBM с молодой быстрорастущей компанией Microsoft позволила последней закрепить за собой авторские права на операционную систему DOS и получать роялти с каждого проданного компьютера. На первый взгляд может показаться, что это была очень выгодная сделка для IBM: ведь компания избежала многомиллионных затрат на разработку программной платформы для своего ПК. Кроме того, IBM раскрыла ключевые характеристики оборудования, и другие компании получили возможность разрабатывать и

производить различные аппаратные компоненты для ПК — скажем, дисководы и принтеры. Но в результате IBM своими руками создала себе конкурентов (к примеру, Hewlett Packard) и утратила контроль над своими ключевыми объектами интеллектуальной собственности (такими как DOS), в то время как ее собственная разработка — персональный компьютер — получала все более широкое признание на рынке. Итог? Персональные компьютеры выпускаются и по сей день, но уже множеством компаний. Такие производители компьютеров, как Compaq, были вытеснены компаниями Asus и Dell. Компания Microsoft до сих пор уверенно держится на плаву и после DOS разработала не одну операционную систему для ПК. К сожалению, IBM больше не производит компьютеры под своим брендом после покупки ее компанией Lenovo. Разработка ПК в конечном счете оказалась чрезвычайно успешной инновацией — только вот не для самой IBM...

На основании этого анализа можно сделать вывод: компаниям, планирующим внедрять какие-либо инновации (в частности, связанные с формированием клиентского опыта), следует учитывать три важных момента, перечисленных ниже, потому что поведение инноваций... да-да, сродни кривой употребления соли:

- Чтобы поддержать внедрение постепенных улучшений, необходимо предоставить ресурсы и соответствующие полномочия рядовым сотрудникам, и в первую очередь тем, кто работает непосредственно с клиентами. Решения о возможных эволюционных нововведениях и сам процесс их внедрения должны находиться в ведении управленцев-контролеров.
- Для содействия эволюционным нововведениям необходимо утвердить бюджеты, предоставить необходимые полномочия и организовать отчетность для руководителей среднего звена, ограничив допустимое количество параллельно разрабатываемых инициатив. Решения о возможных преобразующих инновациях, как и сам процесс их внедрения, должны находиться в ведении высшего руководства компании.
- К решениям о разработке преобразующих инноваций должны быть подключены исключительно топ-менеджеры и/или совет директоров компании. Эта же группа должна взять на себя ответственность за принятие решения, когда следует начать разработку и внедрение конкретной преобразующей инновации. Их задача — определить форму и масштаб любого стратегического преобразования, объем необходимых ресурсов. Они отвечают и за качество управления

рисками.

ИННОВАЦИИ: ПОДДЕРЖИВАЮЩИЕ И ПОДРЫВНЫЕ

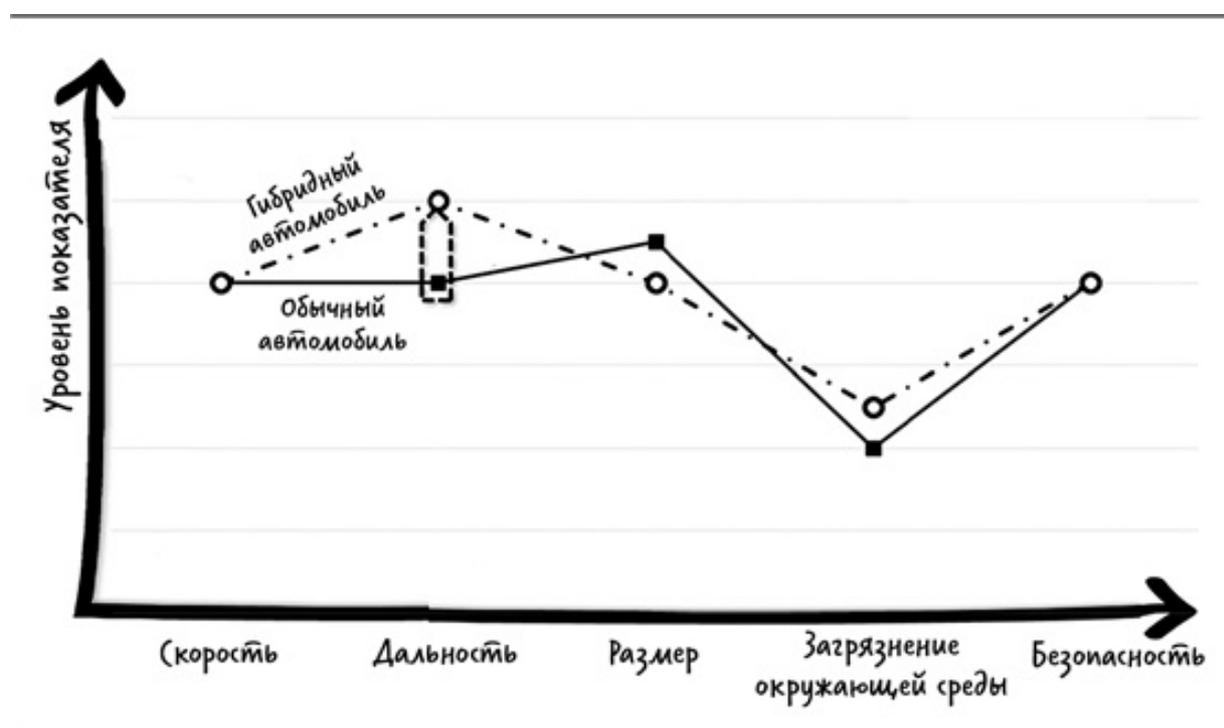
Инновации компании различаются не только по уровню, но и по типу — поддерживающие или подрывные. Поддерживающие инновации повышают конкурентоспособность фирмы в сложившейся парадигме рынка. Действующие участники рынка предпочитают инвестировать в разработку поддерживающих инноваций именно потому, что они отвечают требованиям наиболее ценных для компании клиентов. Они представляются менее рискованными и более прибыльными, хотя любое преимущество на рынке — чаще всего временное. Те компании-претенденты, которые пытаются втиснуться на рынок, способны извлекать пользу из так называемых подрывных инноваций. Подрывные инновации нередко приводят к низвержению лидеров и переворачивают парадигму рынка — для действующих участников рынка такие инициативы не слишком привлекательны.

Подрывные инновации на начальном этапе внедрения могут казаться второразрядными технологиями, неспособными удовлетворить ключевые потребности клиентов на устоявшемся рынке. Однако компании-претенденты все равно выделяют средства на их развитие, поскольку такие инновации превосходят прочие по некоторым вторичным параметрам. Как только подрывная технология выходит по важнейшим показателям на соответствующий уровень эффективности, это дает рынку хорошую встряску, и действующие участники могут попросту оказаться за бортом. Затем под влиянием некоторых вторичных параметров эффективности меняется парадигма рынка.

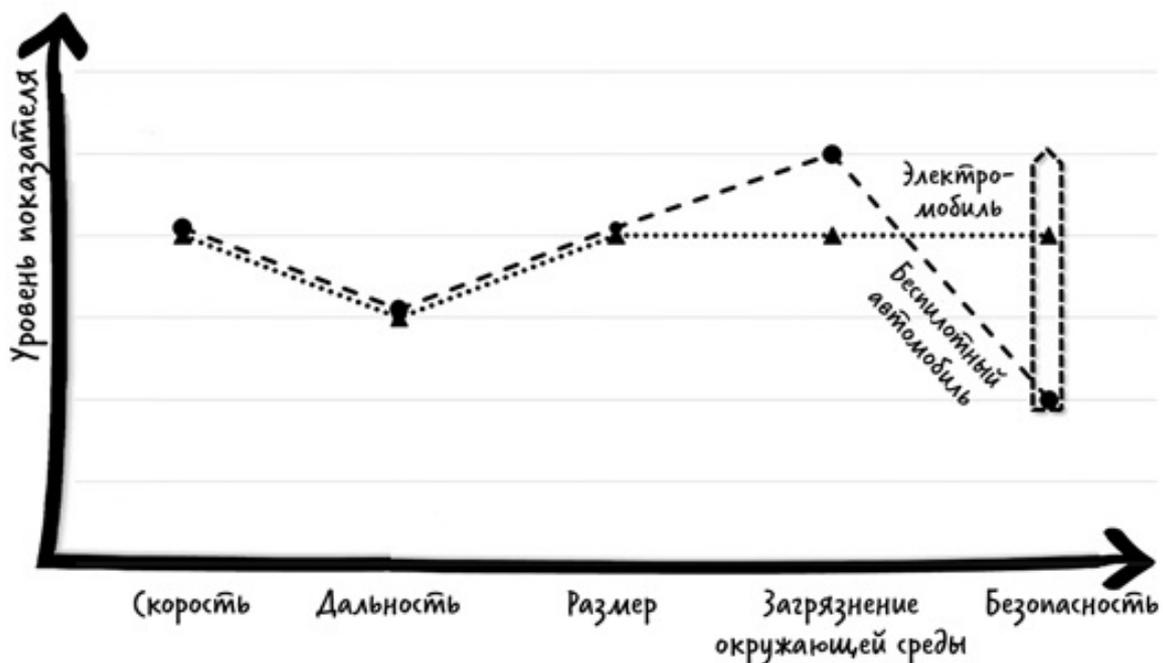
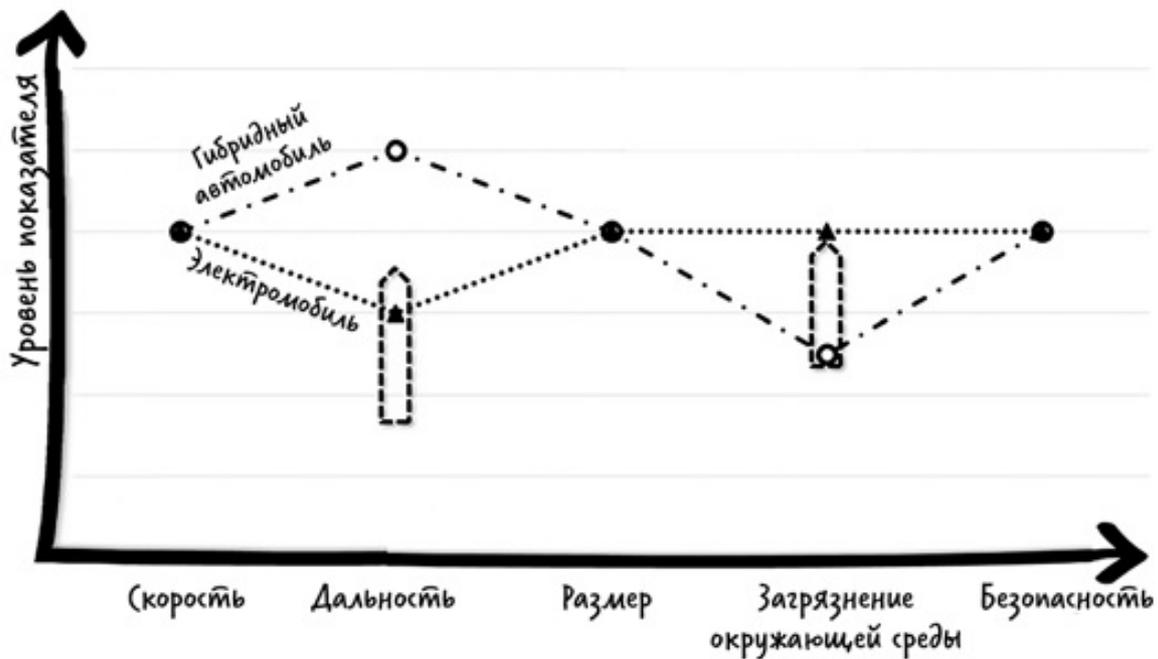
Давайте рассмотрим авторынок. Автомобили с двигателями внутреннего сгорания в свое время вытеснили гужевой транспорт. Эту технологию поставили себе на службу все: автопроизводители, владельцы автозаправочных станций и автомастерских... Автопроизводители постоянно инвестируют в расширение ассортимента автомобилей и улучшение их технических характеристик. Одно из последних проявлений этой тенденции — гибридные автомобили, на которые можно смотреть как на поддерживающую инновацию. А электромобили — это до сих пор развивающаяся технология. Они не производят выхлопных газов, они бесшумны, у них меньше подвижных частей (что существенно снижает стоимость содержания автомобиля), но пока у них слишком ограниченная дальность пробега, да и стоят они по-прежнему дорого. Но чем совершеннее будут становиться аккумуляторы, тем быстрее электромобили начнут

вытеснять традиционные транспортные средства, подорвав сложившуюся схему взаимодействия автопроизводителей, автозаправочных станций и автомастерских. До появления на рынке компании Tesla автопроизводители отказывались от идеи производства электромобилей, а теперь изо всех сил стараются присоединиться к теме.

Автомобиль, оснащенный традиционным двигателем внутреннего сгорания, расходует около 1 л топлива на 15 км, а расстояние его пробега без дозаправки — около 700 км. Гибридные автомобили (*поддерживающая инновация*) обладают лучшим КПД: они расходуют 1 л топлива на 22 км, а расстояние пробега без дозаправки составляет более 850 км⁷⁴. Они меньше по размеру, чем обычные автомобили, и выделяют в атмосферу немного меньше выхлопных газов.



Электромобили же выбросов не производят. Поскольку дальность пробега таких автомобилей постоянно увеличивается, в будущем они станут *подрывной инновацией* как создающие меньше шума и более экологичные. А это позволит переключить внимание покупателей, которые сегодня отдают предпочтение автомобилям с двигателем внутреннего сгорания и гибридным, на электромобили.



В будущем беспилотные автомобили, вероятно, будут безопаснее, чем автомобили, управляемые человеком. Это *подорвет* существующий рынок: исчезнет необходимость в таких элементах управления дорожным движением, как светофоры, обозначения остановок и разметка полос движения. Да и пробок на дорогах станет меньше — а значит, меньше и грязи. Проблема пьяных водителей тоже уйдет в прошлое.

Подрывные преобразования происходят по шаблону

На первых этапах подрывные инновационные продукты отстают от уже существующих на рынке, однако финансирование НИОКР не прекращается, поскольку такие инновации способны вывести компанию на новый уровень. А действующие игроки рынка инвестируют в поддерживающие инновации для повышения эффективности работы компании. В результате как традиционные, так и подрывные технологии постепенно совершенствуются. Это влияет и на потребителей: их требования к качеству товара или услуги и ожидания растут, но, как правило, медленнее, чем идет сам процесс улучшений.

Чтобы вытеснить действующих игроков рынка, достаточно предложить потребителям «подрывное» решение, превосходящее их запросы. Совсем не обязательно создавать революционный продукт, превосходящий предложения действующих игроков рынка или просто соответствующий их уровню. Достаточно, чтобы продукт оказался достаточно привлекательным для клиентов с их конкретными потребностями — и спрос на него сразу же взлетит, а рынок с распростертыми объятиями примет новый продукт, признав его новым стандартом. Одновременно изменится и парадигма рынка, приняв новые параметры эффективности, заложенные подрывной инновацией.

В 1950-х гг. на рынке музыкальных Hi-Fi-систем уровень качества звучания задавали ламповые радиоприемники⁷⁵. Транзисторные приемники, на тот момент революционные для рынка, предлагали гораздо худшее качество звука. Но у них имелось неоспоримое преимущество: они были портативными. И более дешевыми. Чтобы конкурировать с производителями ламповых приемников, производителям транзисторов нужно было найти сегмент рынка, где невысокое качество звучания не имело бы большого значения. И такая возможность была найдена: подростки! Они не могли позволить себе купить традиционный ламповый радиоприемник, да и грохотать своим рок-н-роллом дома им, как правило, не позволяли. Транзисторный радиоприемник дал подросткам возможность слушать любимую музыку с друзьями в кафе, на пляже, в торговом центре или в парке. Качество звука для этих целей было вполне приемлемым: в конце концов, улица — это в любом случае не лучшее место для прослушивания музыки. Доходы от продаж позволили производителям и дальше совершенствовать продукт и со временем найти способ, как улучшить звучание транзисторных радиоприемников. В итоге транзисторы стали звучать вполне пристойно, и ламповые радиоприемники были сняты с производства. Новая парадигма рынка сместилась в сторону мобильности,

тенденции, которая остается актуальной и по сей день. В 1980-х гг., на новом витке эволюции портативных звуковоспроизводящих систем, был создан большой переносной стереомагнитофон. В 1990-х, с появлением MP3-плееров, портативные системы стали цифровыми. Сегодня рынок разворачивается в сторону домашних стереосистем с беспроводными Bluetooth-колонками, позволяющими воспроизводить музыку в высоком качестве в любом месте без необходимости путаться в проводах.

Самый распространенный вариант подрывных инноваций — бюджетный

Вывод подрывных инноваций на уровень, когда они смогут конкурировать за лидерство с действующими крупными участниками рынка, потребует непрерывных инвестиций. Для этого компании следует найти такую категорию потребителей, с которой действующие участники рынка не могут или не хотят работать. Таким образом, подрывные инновации можно разделить на две категории: бюджетные и премиальные.

В случае с бюджетными подрывными инновациями рыночные претенденты предлагают рынку малозначимый, второразрядный товар или услугу по значительно сниженной цене. В этом случае действующие игроки могут махнуть рукой на потерю клиентов, не приносящих компании большой прибыли, и сосредоточиться на работе с более платежеспособными клиентами, которые готовы доплатить за качество товара. В 1975 г. в компании Kodak изобрели технологию цифровой фотографии, однако руководство компании решило не продвигать это изобретение — из-за опасения лишиться прибыли от продажи пленочных камер⁷⁶.

В 1996 г. в Eastman Kodak работало 140 000 человек, и компания была четвертой в списке самых дорогих брендов (после Disney, Coca-Cola и McDonald's), занимая 90% рынка, несмотря на более низкие цены у конкурентов — Fujifilm. Но в 2001 г. продажи фотопленки резко упали, поскольку спрос на рынке начал активно смещаться в сторону цифровой фотографии. В 2012 г. Kodak объявила о своем банкротстве. Примечательно, что ранее основатель компании Джордж Истман дважды избежал попадания в подобную стратегическую ловушку! В первый раз он принял решение отказаться от прибыльного бизнеса Kodak по производству сухих фотопластин и переключиться на производство пленки. Во втором случае — вложил средства в создание цветной фотопленки, хотя поначалу она разительно уступала по качеству черно-белой⁷⁷.

Премиальные подрывные инновации способны удивить потребителя

В случае с премиальными подрывными инновациями рыночные претенденты предлагают потребителям товары или услуги непревзойденного качества, обладающими особыми характеристиками. Экосистема Apple, состоящая из iPod, iPhone, iPad и iTunes, предлагает целый ряд премиальных революционных инноваций.

До появления iPod и iTunes музыку покупали и хранили на компакт-дисках. iTunes произвел настоящую революцию в этой области, предложив доступ к огромному каталогу музыки, где каждый покупатель может приобрести нужную ему песню или другое музыкальное произведение — практически моментально, из любого места. Благодаря серьезному подходу компании Apple к управлению правами на электронные продукты и развитой системе онлайн-дистрибуции звукозаписывающие компании предоставили ей лицензии на продажу их музыки. iPod тем временем подорвал позиции компакт-дисков на рынке, поскольку устройство выполняло как функции накопителя — для хранения звукозаписей, так и плеера — для их воспроизведения. Сегодня уже очевидно, что iPod просто готовил почву для выхода на рынок iPhone.

Современные мобильные телефоны были оснащены цифровой клавиатурой (в коммуникаторе BlackBerry использовалась полная версия клавиатуры QWERTY). Apple разработала сенсорный экран iPod для удобства пользования устройством, в результате чего клавиатура в телефонах стала не нужна. Из средства связи iPhone превратился в развлекательную платформу и стал чем-то вроде ювелирного украшения, подчеркивающего статус владельца. Так на рынке мобильных устройств установилась новая парадигма.

Компания Apple продолжила «подрывать» рынок программного обеспечения, открыв для сторонних разработчиков доступ к комплекту разработки ПО для iPhone и к платформе iTunes. Такой открытый подход к внедрению инновации позволил возложить бремя создания приложений для iPhone преимущественно на плечи сторонних разработчиков — на комиссионной основе. Apple без дополнительных инвестиций в разработку приложений получила в свое распоряжение многотысячную армию специалистов, которым не нужно было выплачивать зарплату.

Подрывные инновации и борьба за потребителя

Чтобы подрывная технология вышла в лидеры рынка, нужны деньги. Это подталкивает фирмы с революционными идеями к поиску «своих»

покупателей задолго до вывода продукта на рынок. Им приходится бороться за клиентов — на устоявшемся рынке едва ли найдутся покупатели на новую технологию, если она совсем сырая. Создатель подрывной инновации должен найти способ выхода на ранее непопулярный сегмент рынка.

Первыми сферами применения электротранспорта для массовых перевозок стали трамваи — и аэропорты, где можно было создать необходимую инфраструктуру, обеспечивающую постоянное электропитание транспортных средств, чтобы решить проблему дистанции передвижения, связанную с использованием аккумуляторов. Транзисторные радиоприемники продавали подросткам, которых не слишком волновало качество звучания: транзисторы были портативными, и рок-н-ролл можно было слушать вдали от родительских ушей. Да и по цене они были гораздо доступнее, чем большие ламповые радиоприемники. Интернет-торговля акциями привлекла большое число инвесторов, которые хотели управлять инвестиционными портфелями, но не имели знакомых брокеров. Низкая стоимость обеспечила доступ к рынку. Всю необходимую информацию тоже можно было получить в интернете, так что рекомендации брокера были уже не столь важны для определения перспективных акций. Celeron — это семейство очень дешевых процессоров, которые позволили создать новый сегмент рынка недорогих компьютеров, и, следовательно, пользователи теперь могли получить доступ к интернету по очень демократичной цене. Сенсорный экран, разработанный для iPod, изначально был рассчитан лишь для управления музыкальным плеером, а не пользовательским интерфейсом iPhone.

Как не пасть жертвой подрывных инноваций

Единственный надежный способ избежать последствий подрывных преобразований на рынке — предвосхитить события. А для этого, каким бы нелогичным это ни казалось со стратегической точки зрения, следует вкладываться в подрывные технологии, даже рискуя при этом лишиться существующих каналов получения дохода. Сложность в том, что внедрить подобную инновацию в рамках одной организации очень непросто. Как правило, компания сама по себе не может вклиниться в конкурентную борьбу со своим «подрывным» проектом. Отличное решение — создать под него отдельную структуру. Компании Charles Schwab и Intel — два примера успешной упреждающей реализации подрывных инноваций в отдельных структурах.

В 1990-е гг. американские компании начали осознавать, что интернет

может подорвать сами основы традиционного фондового рынка. Первые лидеры рынка фондовых интернет-операций, компании E*Trade Securities и TD Ameritrade, были небольшими, но быстрорастущими. Традиционные брокерские компании, Charles Schwab и Merrill Lynch, пытались внедрить услугу «интернет-брокер» для совершения фондовых операций в режиме онлайн — в качестве альтернативы полноценному брокерскому обслуживанию. Основными отличиями бюджетного варианта обслуживания от полного пакета услуг были цена, схема осуществления операций и отсутствие консультаций «живого» брокера. Бюджетный вариант обходился от \$5 до \$20 за операцию при использовании интернет-портала, работавшего в режиме самообслуживания. В свою очередь, полноценное брокерское обслуживание стоило клиенту порядка 2,5% от общей стоимости торгуемых акций, и при этом с ним работал конкретный брокер, который консультировал клиента по разным вопросам и давал рекомендации. Компании Merrill Lynch в итоге отказалась от запуска этого сервиса из-за проблем с собственными же брокерами, которые занимались полноценным обслуживанием и боялись лишиться своих комиссионных. А компания Charles Schwab во избежание серьезного недопонимания со стороны инвесторов стала предоставлять брокерские услуги через интернет в рамках отдельной организации. Сегодня проведение сделки через Charles Schwab обходится клиенту в \$4,95, а компания по-прежнему остается одним из лидеров рынка⁷⁸.

Поддерживающие инновации — альтернатива с краткосрочным эффектом

Поддерживающие инновации обеспечивают компании достаточно быстрый рост, если ведут к созданию более ценного с точки зрения потребителей конкурентного предложения. Анализ Кано позволяет разделить характеристики-драйверы (факторы) и преимущества на три группы в соответствии с качественными показателями и определить области повышения ценности. В основе классификации лежит взаимосвязь между функциональностью/качеством продукта и уровнем удовлетворенности клиента. Факторы ожидаемого качества — это так называемые гигиенические (поддерживающие) факторы: когда фирме требуется удовлетворить лишь минимальные ожидания клиентов, не предлагая им ничего сверх необходимого.

В сфере авиаперевозок гигиеническими факторами с точки зрения пассажиров будут безопасность, скорость регистрации на рейс, нормы

провоза багажа и наличие свободных мест на борту. Клиенты рассчитывают, что установленные нормы обслуживания будут соблюдаться, и выражают недовольство в случае несоответствующего качества услуги. Однако в этом случае обслуживание на уровне, превышающем минимальные стандарты, все еще не гарантирует лояльности со стороны клиентов. Для потребителя важны известные ему факторы качества. Ценность — это компромисс между качеством обслуживания и ценой услуги. Если в самолете хватает места для ног — для пассажиров это известный и важный фактор качества. Поскольку обеспечение достаточного пространства для ног обходится авиакомпании дорого, пассажиры могут выбрать класс перелета по соответствующей цене. Факторы желаемого качества — факторы восхищения, представляющие собой потенциально «подрывные» предложения более высокого уровня: они выходят за рамки ожиданий потребителя. Программа авиакомпании KLM Meet & Seat — пример фактора желаемого качества. Эта программа позволяет пассажиру обмениваться своими личными данными с другими пассажирами и выбрать себе наиболее интересного попутчика.

ГРАФИКИ КАНО И ПОИСК ВАРИАНТОВ ПОДДЕРЖИВАЮЩИХ ИННОВАЦИЙ

В 1980-х гг. группа исследователей под руководством профессора Нориаки Кано разработала модель, устанавливающую взаимосвязь между удовлетворенностью потребителя продуктом и его функциональностью⁷⁹. Модель Кано разделяет предпочтения клиентов на пять категорий, однако на практике только три из них могут оказаться полезными для инновационных изменений предлагаемого СХ.



Ожидаемое качество — элементы клиентского опыта, которые потребители воспринимают как должное. Эти элементы, как уже было сказано, также называют гигиеническими факторами, и когда они отсутствуют или не соответствуют минимальным стандартам, то потребители начинают выражать недовольство. Однако на усовершенствование гигиенических факторов клиенты зачастую реагируют с безразличием, поскольку нет необходимости повышать их качество выше минимально необходимого уровня. Ожидаемое качество в точности отражает потребности клиента.

Требуемое качество — элементы клиентского опыта, привлекательные для потребителей, но за которые они не всегда готовы доплачивать. Как и в случае с гигиеническими факторами, если требуемое качество не присутствует в полном объеме, клиенты могут начать выражать недовольствие. Однако, в отличие от гигиенических факторов, при повышении требуемых характеристик возрастает и уровень удовлетворенности потребителей, а также их лояльность. Требуемое качество в точности отражает требования клиента.

Желаемое (привлекательное) качество — элементы клиентского опыта, привлекательные для потребителей, но недостаточно им известные, так что клиенты редко заявляют об их необходимости. Не зная об этих факторах, клиенты даже не заметят их отсутствия. Но наличие привлекательных характеристик может стать очень мощным стимулом для укрепления

лояльности потребителей, поскольку эти факторы имеют для них ценность и способны вызвать восхищение. Такое сочетание характеристик выделяет их среди прочих и делает достойными более широкого применения. Привлекательное качество в точности отражает желания клиента.

Различные характеристики в классификации Кано предполагают пять направлений изменений клиентского опыта, перечисленных ниже. В этом перечне первые четыре пункта касаются поддерживающих инноваций, а последний — подрывных.

1. Удовлетворение минимальных потребностей.
2. Урезание лишних возможностей.
3. Удовлетворение недорогих требований.
4. Установление ценовых ориентиров на дорогие требования.
5. Удовлетворение новых желаний.

Первые два пункта связаны с ожиданиями клиентов. Там, где взаимодействие с вашей компанией не соответствует минимальным ожиданиям потребителя, вам следует заняться повышением качества гигиенических факторов до необходимого уровня. Однако нет смысла добиваться уровня качества какого-либо гигиенического фактора выше требуемого минимума. Здесь мы переходим ко второму пункту: урезание лишних возможностей. Если какой-то гигиенический фактор развит больше, чем требуется для минимального удовлетворения потребностей клиентов, то он, вероятно, отвлекает на себя ресурсов больше, чем необходимо. В этом случае имеет смысл снизить уровень обслуживания и инвестировать сэкономленные ресурсы во что-то более стоящее.

T–: Управление ожиданиями в McDonald’s

Компания McDonald’s сумела построить на удивление успешный бизнес, привлекая в качестве персонала неквалифицированную молодежь (выдавать заказы) и используя системный подход к работе. Сегодня клиенты, подъезжая к окну выдачи заказов McDonald’s, уже ждут, что заказ им выдадут практически мгновенно. Из-за этого малейшая задержка может показаться непозволительно долгим ожиданием. Похоже, со своей стратегией максимально быстрого обслуживания компания сама себе вырыла яму.

В наше время, когда клиенты все чаще интересуются более здоровым питанием и ожидают более высокого качества обслуживания, заведениям

фастфуда следует скорректировать свой подход к бизнесу, чтобы оставаться на плаву. Долгое время основными конкурентами McDonald's были Hungry Jacks, Burger King и KFC, но появилась сеть Subway, а с ней — новое поколение претендентов на лидерство в этом сегменте. Новые конкуренты (включая Subway, Guzman y Gomez, Grill'd и Sushi Train) сделали ставку на более здоровую еду и индивидуальный подход к быстрому питанию, чтобы занять более премиальный сегмент рынка. В ответ на их действия McDonald's расширил меню и добавил в него больше полезных блюд, а также позволил клиентам самостоятельно выбирать ингредиенты для бургеров. Подобные изменения усложнили технологию приготовления и увеличили риск пищевых потерь. Применив такую стратегию, McDonald's много потеряла — причем даже не в прибыли, а в скорости обслуживания. Удовлетворить требования клиентов, которые хотят получить более широкий ассортимент блюд и более индивидуальный подход к обслуживанию, сложно или даже невозможно, если они к тому же ожидают быстрого выполнения заказа. И слабым звеном, очевидно, становится скорость обслуживания.

В последний раз, когда я со своими двумя сыновьями подъехал к окну выдачи McDonald's, мы заказали довольно стандартные блюда: бигмак, макнаггетс, два чизбургера и колу. Ничего сверхъестественного. Было даже как-то обидно слышать, что бигмак придется подождать несколько минут — все-таки это фирменное блюдо компании. Каюсь, я еле взял себя в руки, чтобы не съязвить: «Что, в первый раз готовите такое?» Всему виной сформировавшаяся за годы привычка к быстрому обслуживанию.

Если бы за прошедшие десятилетия McDonald's не приучил нас к скорости куда выше стандартной, то и небольшую задержку при выдаче заказа люди воспринимали бы спокойно. Я был разочарован именно потому, что от McDonald's у меня были вполне определенные ожидания. А это может стать серьезным стратегическим просчетом для компании, конкурирующей с другими скорее с точки зрения скорости обслуживания и постоянства ассортимента, чем по качеству и вкусу блюд.

Еще со времен промышленной революции любой владелец бизнеса знает, насколько автоматизация позволяет экономить силы. В XXI в. ведущие компании прибегают к автоматизации как для снижения трудозатрат, так и для повышения качества взаимодействия с клиентами.

M+ | S+: Системы автоматизации бухгалтерского учета от QuickBooks, MYOB и Xero

Ведение разного рода бухгалтерских книг для расчета налогов — частое

проклятие малого бизнеса. Разработчики QuickBooks увидели новую рыночную возможность — они решили помочь владельцам малых предприятий, создав для них простую в использовании программу для ведения бухгалтерского учета. Благодаря программе им больше не нужен бухгалтер для ведения отчетности по совершаемым операциям⁸⁰. Веб-сервис MYOB предлагает более комплексный пакет услуг и избавляет малый бизнес от необходимости держать у себя бухгалтера на полной ставке⁸¹. Платформа Xero пошла еще дальше.

Xero предлагает облачную программу бухучета⁸². Это означает, что аудитор, обладающий соответствующей квалификацией, подключается к облачному хранилищу компании малого или среднего бизнеса для финансового контроля и управленческого учета. Он также может подготовить финансовую отчетность и налоговые декларации предприятия, оградив собственника бизнеса от привычных трудностей, связанных с поиском необходимых записей в журнале и исправлением ошибок в бухгалтерских проводках. Между тем доступ к данным осуществляется по запросу — так аудитор может обеспечить правильное заполнение наиболее сложных форм отчетности, в которых часто проскальзывают ошибки (например, амортизационные регламенты). Таким образом, Xero предоставляет владельцам предприятий малого и среднего бизнеса возможность сократить непроизводительные расходы и обращаться за услугами по ведению бухгалтерского и налогового учета лишь по мере необходимости.

Вторая пара приведенных выше направлений для инноваций касается требований клиентов. Если потребитель что-то хочет и это обойдется компании не так дорого, значит, надо ему это дать, тем самым повысив качество СХ. А если обеспечение требуемого качества обходится компании дорого, ей следует установить ценовые ориентиры для товаров и услуг разного уровня качества. Подход бизнеса к ценообразованию является ключевым показателем, позволяющим судить о его клиентоориентированности. Компании, ставящие во главу угла потребителя, активно взаимодействуют с клиентами и делают все для того, чтобы увеличить их лояльность. Стратегия таких компаний включает в себя особые подходы — к пробным версиям своих продуктов, к ценовой политике, к гарантии, к работе с возвратами. Компании, далекие от клиентоориентированности, применяют несколько хищнические бизнес-модели: их задача — выжать из клиента максимальную прибыль, а это едва ли способствует лояльности. И далеко не во всех отраслях должно быть вольготно «хищникам» с их ценовой политикой — скажем, в сфере бытовой электроники им совсем не место.

М–: Бытовая электроника

Я давно и активно пользуюсь самой разной бытовой электроникой — еще с подросткового возраста. Уже тогда я на собственном опыте понял, как клиентоориентированная компания не должна устанавливать цены на свои товары. Для нас, старшеклассников, в те времена одной из насущных потребностей был программируемый калькулятор. Оказалось, что разница между программируемой и обычной, базовой версией Casio заключалась лишь в одной дополнительной кнопке, но при этом программируемая модель стоила примерно на 50% дороже. Мои предприимчивые одноклассники довольно быстро сообразили, что можно просверлить небольшое отверстие в базовой модели в том месте, где полагалось быть кнопке ввода и выполнения программ. Так можно было получить доступ к нижней панели с переключателем: стоило до него добраться — и обычный калькулятор превращался в более продвинутую модель. Похоже, при разработке обеих моделей в Casio использовали одно и то же программное обеспечение на основе одной и той же базовой микросхемы, просто у непрограммируемых калькуляторов не было этой специальной кнопки. Позже я узнал, как бесфабричные производители разрабатывают микросхемы и не только: оказывается, себестоимость микросхем памяти большой и небольшой емкости практически одинакова. Однако в магазинах флешки, жесткие диски, камеры и компьютеры с дополнительной памятью обычно стоят несоизмеримо дороже, чем базовые модели. Подозреваю, то же самое можно сказать о многих электронных компонентах машинного производства. Это значит, что экраны с большим разрешением, проекторы с более высокой контрастностью, усилители звука большей мощности и лампочки с более продолжительным периодом работы должны продаваться лишь с небольшой наценкой по сравнению с их же базовыми версиями, поскольку их производят на тех же самых заводах, в тех же самых условиях и по большей части из тех же самых материалов. Очевидно, что, несмотря на дешевизну ресурсов, более богатые функциональные возможности изделия позволяют задира́ть цену.

Вот почему любая новая электроника, только появившись на рынке, стоит так дорого, а затем резко дешевеет. Когда на рынке появляется экран нового поколения, это значит, что его производитель поработал над процессами производства экранов. В ответ конкуренты пытаются скопировать новый стандарт. Однако они, приступая к собственным инновационным разработкам, рискуют значительно меньше: им изначально известно, что создать продукт нужного качества возможно, к тому же они могут при корректировке производственных процессов и самого продукта использовать достижения конкурентов. Как только конкуренты выходят на рынок и в области качества достигается паритет, то цены начинают резко падать, поскольку задача каждого игрока — захватить долю рынка и отбить

инвестиции в разработку улучшенного продукта. Эта модель ценообразования настолько предсказуема, что многие потребители просто выжидают несколько месяцев, прежде чем купить новинку, зная, что цены упадут.

МОРФОЛОГИЧЕСКАЯ МАТРИЦА МОЖЕТ КАРДИНАЛЬНО ИЗМЕНИТЬ ВАШ ПРОДУКТ

Одна из наших инновационных методик, рассчитанных на опытных пользователей, — эвристический метод построения матрицы проекта (в основе которого лежит морфологический анализ Цвикки, впервые представленный миру в середине 30-х гг. прошлого века⁸³). Этот инструмент позволяет представить в цифровом виде тысячи вариантов потенциальной инновации. Для того чтобы построить морфологическую матрицу, следует выбрать три наиболее типичных или актуальных решения для разрабатываемого товара или услуги. Лучше всего при отборе этих решений использовать максимально многовариантную акцидентную (произвольную) выборку. На нашем птичьем языке это означает, что решения должны отличаться друг от друга и, кроме того, наглядно показывать, что уже представлено на рынке. Впоследствии при необходимости можно добавить больше вариантов, но начинать лучше с трех, иначе вам будет трудно.

На следующем этапе следует определить характеристики, размеры или прочие параметры, которые присущи всем вариантам, но в каждом конкретном случае их значения разные. Если вы, к примеру, создаете новую модель футболки, то можете задать в качестве параметра, что все футболки сделаны из того или иного материала (сходство), но материал этот может быть хлопком, нейлоном, льном, денимом или еще каким-то (различие). Вы также можете отметить, что у всех футболок есть параметр «длина рукава», который может принимать разные значения: нулевая длина (борцовка), короткий рукав (самый распространенный вариант) и длинный. Как только вы приступите к такому анализу, выявлять характеристики станет проще: футболки бывают разных цветов, размеров, с тем или иным принтом. Каждому отличительному признаку может быть посвящена отдельная колонка в вашей морфологической матрице. Размеры, характеристики, свойства, факторы — все это можно принимать во внимание, разрабатывая варианты товара/услуги.

В матрице лучше использовать от четырех до восьми колонок. В качестве категорий, указываемых в колонках, при составлении морфологической матрицы для новой футболки можно выбрать материал, длину рукава, цвет

и декор. Чтобы составить матрицу, надо просто перечислить в каждой колонке как можно больше вариантов, исходя из указанной характеристики. Чтобы посредством матрицы собрать идеи для будущего продукта, необходимо выбрать хотя бы один элемент из каждой колонки. Например, борцовку из денима красного цвета с принтом розой (а-ля татуировка) на спине можно предложить девушке-байкеру. Шелковую футболку с длинным рукавом черного цвета без декора можно предложить в качестве лонгслива (будет еще один теплый слой!) тем, кто живет в прохладном климате. Изменим всего лишь один параметр, скажем, цвет, сделав футболку двухцветной, — и мы получим кучу самых разных вариантов, причем некоторые из них сгодятся, пожалуй, только для отпуска в Таиланде!

S+ | E+: Создание нового вида общественного транспорта

Общественный транспорт играет важную роль в решении вопроса пробок на дорогах и помогает обеспечить городским жителям комфортные условия для жизни и работы, особенно для тех, кто ежедневно им пользуется. Большая часть работающего городского населения предпочитает преодолевать дорожные заторы за рулем собственного автомобиля (дважды в день, по часу и даже больше в каждую сторону). Убедившись на собственном опыте, как замечательно организовано метро в Гонконге, Лондоне, Париже и Вене, я понял, что система городских электричек в моем родном Брисбене оставляет желать лучшего. В городах, где есть наземное метро, пассажиры бы недоумевали, прождав поезд на платформе больше пяти минут. В Брисбене же удивляешься, если не прошло и пяти минут, а поезд уже пришел: ведь у нас нет метро. Вместо него у нас обычные рельсы, по которым ездят обычные электрички. Поскольку экономика этих двух видов рельсового транспорта различается, брисбенская система позволяет организовать движение поездов разве что с получасовым интервалом, и даже это очень дорого обходится городу. Иногда поезда ходят лишь раз в час.

В попытке исправить сложившуюся ситуацию администрация Брисбена инвестировала в развитие другого вида общественного транспорта — автобусного. Для того чтобы люди начали активнее пользоваться автобусным транспортом, на дорогах было решено организовать выделенные полосы для автобусов⁸⁴. Выделенные полосы, как известно, помогают избежать большого скопления транспорта на некоторых наиболее загруженных участках дороги (что особенно актуально в часы пик). Те, кто ездил и на автобусе, и на метро, подтвердят, что автобус, к сожалению, куда менее приятен с точки зрения пространства и комфорта. А если автобусы, как в Брисбене, ездят не только по выделенным полосам, то в час пик нередко можно наблюдать, как автобус останавливается, чтобы выпустить и впустить пассажиров, из-за чего не могут

проехать автомобили, следующие по той же полосе. Начав сотрудничать с проектными бюро по вопросу организации автобусных полос в Брисбене, я был разочарован, узнав о существовании проектного ограничения: выделенная полоса для автобусов не может иметь уклон более пяти градусов, поскольку впоследствии это может помешать созданию системы наземного метро.

На мой вопрос, почему бы не начать строительство метро уже сейчас, мне ответили, что это слишком дорого. Впечатление такое, что ответственные за развитие транспортной системы Брисбена изначально рассматривали два варианта и отказались от лучшего (с точки зрения качества СХ) из-за его высокой стоимости. Это побудило меня создать морфологическую матрицу для поиска наилучшего вида общественного транспорта, подобную нижеприведенной:

Вид	Вместимость	Средняя скорость	Двигатель	График движения	Маршрут движения
Дорога	Отсутствует	5 км/ч	Отсутствует	Отсутствует	Задается пользователем
Рельсы	1	10 км/ч	Бензиновый	По запросу	Остановки по требованию
Пешеходная дорожка	2	25 км/ч	Электрический	По расписанию	Определен заранее
Река	5	60 км/ч	Дизельный	Непрерывно	
Подземное пространство	20	100 км/ч			
Небо	50 и более	200 и более км/ч			

В эту проектную матрицу включены автобусы, метро, велосипеды и паромы, поскольку, помимо выделенных автобусных полос, в Брисбене имеются велодорожки (наподобие автобусных, но только для велосипедов), а также организовано паромное сообщение с остановками вверх и вниз по течению реки Брисбен. Когда заголовки столбцов были выбраны, стало понятно, что не хватает некоторых вариантов. В столбце «Вид» добавили строку «Небо». Для расширения диапазона возможных вариантов в колонке «Вместимость» был добавлен показатель «Отсутствует». В столбцах «График движения» и «Маршрут» дана оценка ключевых показателей удобства общественного транспорта.

Несмотря на доступность автобусной сети, многие жители Брисбена все еще предпочитают пользоваться для поездок собственным автомобилем. Почему? В этом случае им не приходится подстраиваться под график движения и маршрут общественного транспорта.

Любой, у кого есть машина, может выехать, когда хочет, выбрать любой маршрут, какой захочет, и сделать ровно столько остановок, сколько ему нужно. Такси и сервис по поиску попутчиков почти так же удобны, однако сначала вам придется дожидаться приезда вашего автомобиля. Поездки на автобусе менее удобны — в этом случае вы вынуждены исходить из его маршрута и расписания. Даже если нужный автобус ходит достаточно часто, из-за постоянных остановок для высадки и посадки пассажиров вы будете ехать дольше, чем на личном автомобиле. Электричка по этому параметру будет, пожалуй, наихудшим вариантом: она останавливается на каждой станции независимо от того, хочет ли кто-либо выйти или войти (водители автобусов хотя бы реагируют на просьбы пассажиров остановиться и сигналы ожидающих на остановке). Однако электрички движутся намного быстрее, чем автобусы, для них проложены рельсы, где не бывает пробок, а на участках, где рельсы и дороги пересекаются, у электричек преимущество. Словом, при детальном рассмотрении становится ясно, что пользование общественным транспортом требует от потенциальных пассажиров готовности к компромиссам, а многие к этому не готовы. Главная задача — создание стабильной транспортной сети с удобными и разнообразными маршрутами, позволяющей пассажирам быстро перемещаться между различными пунктами. Именно по этой причине метро так востребовано: по уровню комфортабельности и скорости передвижения оно не уступает электричке и в то же время предлагает столь же регулярные, удобные и разнообразные маршруты, как и автобусная сеть. Однако эта матрица позволяет создать еще более интересные варианты общественного транспорта. Вот четыре примера.

Сочетание следующих характеристик — рельсы + максимум два пассажира + скорость 25 км/ч + электрический двигатель + график движения «по запросу» + остановки по требованию — положит начало созданию ультралегкорельсовой железной дороги. Представьте себе узкоколейку для мини-вагонов с системой автоматического управления, которые приводятся в движение электродвигателем и рассчитаны только на двух человек. Рельсы можно было бы разместить на пешеходных дорожках, организовать короткие ветки с многочисленными мини-станциями.

На мини-станции можно сесть в свободный вагончик, провести картой, и вагончик начнет движение — пока вы не решите пересесть или просто выйти. Не надо ни регулировать скорость движения, ни управлять вагончиком — просто выбрать маршрут поездки. Вагончики людей, едущих по одному маршруту, можно было бы соединить в поезд. Такое транспортное средство могло бы стать более востребованным, чем даже лучший из современных видов транспорта — метро, причем стоимость проезда на нем была бы, скорее всего, гораздо ниже.

Сочетание таких характеристик, как пешеходная дорожка + вместимость

более 50 человек + скорость 10 км/ч + электрический двигатель + непрерывный график движения + заранее заданный маршрут, воплотилось в знаменитом гонконгском эскалаторе, который соединяет исторический и деловой центр города. Каждый день тысячи людей пользуются эскалатором, чтобы добраться до работы. Пользование таким транспортом укрепляет здоровье (поскольку приходится некоторое время идти пешком), и на эскалаторе не бывает пробок, так как транспортные средства туда не допускают.

Теперь — мой любимый пример, хотя это, конечно, чистая фантазия. Сочетание таких характеристик, как небо + вместимость более 50 человек + скорость 60 км/ч + дизельный двигатель + движение по расписанию + остановки по требованию, могло бы воплотиться в дирижабле. Он бы представлял собой нечто вроде летающего автобуса (и был бы заполнен безопасным гелием или углекислым газом, а не взрывоопасным водородом, как печально известный «Гинденбург»). Эти дирижабли могли бы курсировать между автомобильными парковками и верхними этажами высотных зданий по всему деловому центру. Перевозки по воздуху подразумевают, что нет необходимости тратить деньги на выделенные полосы для автобуса или рельсы, нет светофоров и нет пробок. Кроме того, пассажиры смогут наслаждаться замечательным видом сверху, что могло бы также способствовать развитию туризма в городе.

Наконец, если задуматься о виде общественного транспорта... с нулевой вместимостью, то в голову приходит вот что: почему бы не обеспечить бесплатный Wi-Fi на территории всего Веллингтона (Новая Зеландия)?

Достаточно высокая скорость интернет-соединения могла бы позволить многим работникам умственного труда (бухгалтерам, юристам, банкирам, сотрудникам страховых компаний и консультантам) работать из дома и не ездить на работу хотя бы несколько дней в течение рабочей недели. Благодаря этому пробок на дорогах могло бы стать значительно меньше.

Имеют ли предложенные идеи хоть какую-то ценность и осуществима ли хотя бы одна из них — это, строго говоря, не важно. Важно, что вышеприведенная матрица, позволяет составить как минимум 10 368 возможных комбинаций ($6 \times 6 \times 6 \times 4 \times 4 \times 3$), в числе которых могут оказаться действительно ценные идеи по развитию общественного транспорта. Я совершенно уверен, что городской совет Брисбена, как и советы многих других муниципалитетов, не применял для оценки автобусных маршрутов или легкорельсовой железной дороги многие важные критерии, поскольку в своем исследовании он полностью упустил одну важную вещь — позицию клиента.

ТЕОРИЯ ОГРАНИЧЕНИЙ ВДВОЕ СОКРАЩАЕТ ЗАТРАТЫ

Еще один наш инновационный подход основан на теории ограничений (ToC), разработанной в 1980-х гг. Элияху Голдраттом⁸⁵, — о ней уже упоминалось в третьей главе. ToC показывает, как добиться максимальной эффективности того или иного процесса. Каждый процесс состоит из определенных действий, или шагов, которые должны совершаться в определенной последовательности. Производительность системы определяется одним критически важным шагом — тормозящим фактором, так называемым «бутылочным горлышком» (или узким местом). Теория ограничений предполагает выявление такого «бутылочного горлышка» и оценку его пропускной способности — насколько оно тормозит производительность. Если есть возможность увеличить производительность на этом шаге — необходимо это сделать. Затем следует убедиться, что все прочие стадии процесса находятся под полным контролем: это гарантирует, что в конкретном «узком месте» все работает на полную мощность в любой конкретный момент времени. Возьмем, к примеру, шланг, на котором имеется залом: нет смысла пытаться увеличить пропускную способность шланга или эффективность работы крана, подающего воду, или сопла на конце шланга, если где-то посреди у вас залом. Первым делом следует устранить залом — и только после этого заняться ограничениями в других частях системы.

Вот пример простой на первый взгляд системы, связанный с добычей руды в угольном карьере и удалением покрывающих руду пустых пород. И то и другое вычерпывается экскаватором, грузится на грузовики и вывозится из карьера. Покрывающие породы отправляются в отвалы, а руда — в очистку. Экскаваторы и грузовики бывают разных размеров, но на заполнение кузова грузовика экскаватор затрачивает в среднем 5–6 минут. Вывоз породы на свалку или руды в очистку может занять около 20 минут, примерно столько же времени уйдет на путь обратно. Чтобы каждый экскаватор работал на полную мощность, требуется определенное количество грузовиков: если грузовиков недостаточно, работа экскаватора будет менее эффективной, чем могла бы; если грузовиков слишком много, им придется ждать своей очереди на погрузку. Оптимальная схема работы — если грузовик приезжает на погрузку точь-в-точь ко времени, когда предыдущий полностью загружен. Очевидно, что тормозящий фактор такой системы — экскаватор. Или схема движения грузовиков. Менее очевидный тормозящий фактор — разница в скорости движения загруженного под завязку и пустого грузовика: первый, поднимаясь из карьера, движется медленнее, чем второй, возвращающийся обратно. Кроме того, есть сложности, связанные с простым грузовиком и экскаватором в связи с плановым техническим обслуживанием или поломками. Специалисты по

планированию на шахтах особенно внимательно следят, чтобы имеющееся машинное оборудование работало эффективно и обеспечивало максимальную производительность участков в изменчивых условиях добычи: по мере разработки карьера и экскаватор, и площадки для отвалов и очистки породы могут быть перенесены в другое место, что может внести изменения во временные интервалы вывоза покрывающих пород и руды. Разумно применяя методика теории ограничений, можно перестроить технологические процессы (в первую очередь те, в которых задействованы люди), повысив их эффективность. Сэкономленные средства впоследствии можно перенаправить на глобальные изменения СХ.

Выявлять узкие места с помощью теории ограничений очень просто. Сначала необходимо разбить процесс на этапы, а затем определить, насколько эффективно система работает на каждом из них. Системный ресурс, работающий наименее эффективно, и есть узкое место (тормозящий фактор) системы. На следующем этапе необходимо разобраться, как за счет имеющихся ресурсов можно обеспечить максимально эффективную работу с учетом тормозящего фактора. Затем для увеличения эффективности в узком месте может потребоваться инновационное решение или вложение дополнительных ресурсов. Большинство наших клиентов бросаются инвестировать в недостающие мощности, однако мы все же отдаем предпочтение инновационным решениям, способным улучшить ситуацию в «бутылочном горлышке». После пересмотра производственного процесса следует этап тестирования, цель которого — подтвердить, что преобразования осуществимы и обоснованы. Если новый подход к организации процесса оказывается неудачным, проект отправляется на доработку. Если же он приносит положительные результаты, то можно заняться выявлением других узких мест на других этапах процесса. Затем вышеописанный процесс можно повторить для устранения нового тормозящего фактора. Следует продолжать улучшения на уровне бизнес-процессов до тех пор, пока «бутылочное горлышко» не сместится в зону рынка. На этом этапе становятся актуальными поиск новых сегментов рынка, создание новых продуктов и освоение новых рынков.

Т+ : Неожиданно эффективная организация подготовки налоговой отчетности

Одним из наших клиентов была небольшая провинциальная бухгалтерская фирма, специализирующаяся на подготовке налоговой отчетности для различных корпоративных клиентов. Когда стало очевидно, что работа с клиентами требует слишком много времени, в фирме начались проблемы.

Возникла опасность, что не все заказы удастся выполнить в срок, что, безусловно, могло разочаровать клиентов. Неспособность справиться с необходимым объемом работы повлияла на прибыльность бизнеса: ведь непроизводственные издержки были заложены в бюджет с учетом ожидаемой производительности. При меньшем объеме выполненной работы доходы за текущий период уменьшились, однако расходы оставались на прежнем уровне. Мы применили принципы теории ограничений, чтобы разобраться в организации процессов и выявить тормозящие факторы.

В ходе нашего исследования внезапно выяснилось: сертифицированные бухгалтеры не имели представления о правильной работе с персоналом. Налоговые декларации для заполнения, как правило, поступали либо к старшему, либо к младшему бухгалтеру. У младших бухгалтеров в ходе работы неизбежно возникали проблемы, которые замедляли выполнение работы и приводили к дополнительным расходам. Сотрудники стеснялись лишней раз обратиться к руководству за помощью или советом, потому что не хотели показаться некомпетентными. Если работа по заполнению налоговых деклараций поручалась кому-то из старших бухгалтеров, то ему, как правило, не удавалось справиться с обработкой первичной документации (так сказать, с рутинной) так же быстро, как младшим бухгалтерам. Кроме того, старшим бухгалтерам рутинная работа не приносила ни малейшего удовлетворения. А поскольку работа старшего бухгалтера стоит дороже, чем младшего, в результате возникали дополнительные расходы. Такая система распределения труда устраивала одного-единственного человека — владельца фирмы, которому требовались только отчеты о стоимости работ и выполненных работах. Он был занят построением и поддержанием отношений с клиентами, поэтому хотел упростить отслеживание — кто готовит налоговую отчетность для конкретного клиента. Схема «один заказ — один сотрудник» была для него очень удобна. Беда лишь в том, что она не работала.

Мы предложили внести изменения в схему работы компании: все задания клиентов должны были отныне поступать старшим бухгалтерам, а те, в свою очередь, перепоручали бы рутину младшим бухгалтерам, оставляя за собой наиболее сложную часть работы.

На практике 8 из 10 этапов работы (в фирме их называют подготовкой рабочей документации) могли бы выполнять младшие бухгалтеры. Оставшиеся два этапа следовало поручить старшему бухгалтеру. Разделение рабочих процессов при выполнении заказа на простую и сложную части позволило продуктивно работать как младшим, так и старшим бухгалтерам: и те и другие получали удовольствие от работы. Переложив контроль за стоимостью выполняемых работ на старших бухгалтеров, собственник получил возможность больше времени уделять работе с клиентами. Согласно расчетам, в результате изменений бизнес-процессов фирма могла рассчитывать на утроение своего ежемесячного дохода (то есть на

значительное увеличение рентабельности бизнеса), а тормозящим фактором стало бы количество привлеченных клиентов. В реальности результаты оказались не столь впечатляющими. За месяц компании удалось выполнить лишь на 50% больше работы. И все же доходность бизнеса значительно поднялась, и, кроме того, все сотрудники офиса получили возможность работать в более спокойной обстановке и с удовольствием. Существенно вырос и уровень удовлетворенности клиентов: теперь они могли получить результат вовремя, а в некоторых случаях даже раньше оговоренного срока, и ни разу не возникало конфликтных ситуаций в связи с необходимостью платить больше, чем было запланировано.

Складывается впечатление, что теория ограничений представляет собой сложную экспертную методику поиска решения проблемы — и это действительно так. Зато она помогает не расстраиваться в самых неожиданных ситуациях. Например, глядя на дорожных рабочих. Вероятно, вы, как и я, немного расстраиваетесь, когда встаете в пробке из-за ремонта на дороге. Дорожные работы, которые тянутся не один год (как, например, обновление автомагистрали, связывающей Мельбурн с главным аэропортом), порой выводят из себя. Но обиднее всего застрять в пробке, когда машины еле-еле ползут мимо перекопанного участка, и смотреть, как дорожные рабочие стоят, опершись на лопаты, и, судя по всему, ничего не делают. Не расстраивайтесь: возможно, они там не для того, чтобы копать, а для обеспечения максимально эффективной работы другого ресурса (например, автогрейдера или гудронатора). Хотя в случае с подрядчиками, занимающимися обновлением трассы Мельбурн–аэропорт, проблема, возможно, и впрямь состоит в плохой организации и управлении строительством...

Самое важное в применении теории ограничений вовсе не то, как повысить эффективность работы. Гораздо важнее, куда вы направите сэкономленные средства. Многие наши клиенты перенаправляют эти средства на компенсацию затрат, связанных со снижением цен, с целью захвата большей доли рынка — они не желают жертвовать прибылью. Но даже такой подход может создать для клиентов неожиданные преимущества, поскольку работа все равно будет выполняться быстрее. Мы призываем клиентов начать с теории ограничений, чтобы высвободить ресурсы, необходимые для финансирования других инноваций, призванных улучшить взаимодействие с клиентами. В следующем разделе, посвященном методике SCAMPER, мы рассмотрим и другие способы внедрения инноваций.

ИСПОЛЬЗОВАНИЕ SCAMPER ДЛЯ ПОВЫШЕНИЯ КАЧЕСТВА СХ

Основные принципы SCAMPER впервые провозгласил Алекс Осборн в 1953 г., а сама аббревиатура SCAMPER была придумана в 1971-м Бобом Эберле⁸⁶. За каждой буквой SCAMPER скрывается способ творческого решения поставленной задачи. Эти рекомендации позволяют рассмотреть задачу со всех сторон, поскольку универсальны и гибки: их можно приложить к поиску решения практически любой задачи, однако они никогда не приведут вас к двум одинаковым решениям. Если методика SCAMPER применяется к взаимодействию с клиентами, то значения каждого элемента аббревиатуры немного меняются, чтобы их можно было связать с ресурсами и результатами. Ресурсы — то, что используется для достижения результата.

- S — Substitute: заменить текущие ресурсы или результат другим.
- C — Connect: объединить два ресурса или два результата.
- A — Adapt: добавить что-либо принципиально новое или неожиданное.
- M — More: расширить, увеличить, перераспределить используемые ресурсы и получаемые результаты.
- P — Pivot: использовать ресурсы для других целей или переориентировать получаемый результат.
- E — Erase: ликвидировать ресурсы или результат полностью или частично.
- R — Reverse: изменить порядок, причинно-следственные связи или иерархию в системе.

E+ : SCAMPER и завоевание рынка компанией Noosa Seafood Market

Несколько лет назад мы вложились в один из самых успешных розничных магазинов морепродуктов в Австралии. Noosa Junction Seafood Market продает в живописном районе Саншайн-Кост (штат Квинсленд) как свежельовленные дары моря, так и морепродукты собственной заморозки. Основатели компании сумели создать впечатляющую рыночную среду и уже наметили расширение бизнеса, однако обнаружили, что открытие второго магазина — процесс затратный и трудоемкий. Мы помогли им разработать альтернативную бизнес-модель расширения.

Идея заключалась в следующем: компания должна была договориться с мясными лавками и гастрономами о поставке всего ассортимента замороженных морепродуктов с установкой специальных морозильных

камер. Мы исходили из того, что среди покупателей магазинов есть и такие, кто хотел бы покупать более качественную продукцию, чем им могут предложить в ближайшем супермаркете. На руках у нас были и результаты исследования, которое выявило, что многие из этих людей при покупке продуктов для ужина следуют общему шаблону: в основном они готовят мясо, раз в неделю ужинают в ресторане, а раз в неделю едят морепродукты. Магазины, ставшие целью нашей новой стратегии, вызывали у таких покупателей доверие, однако там, как правило, морепродукты не продавались.

Таким образом, по меньшей мере раз в неделю они, эти магазины, не могли удовлетворить потребности своих покупателей. Поэтому мы придумали для них предложение, от которого невозможно отказаться.

В фильмах про мафию такие «предложения» делают под дулом пистолета, а в бизнесе — под хруст «зелени». Мы за свой счет поставили в магазины морозильные камеры и заполнили их товаром. Затем мы стали им еженедельно звонить, чтобы пополнить морозильник и выставить счет за проданные морепродукты. Таким образом, они ничем не рисковали и не несли почти никаких расходов (разве что на электричество для морозильной камеры) и при этом получали прибыль от продаж прежде, чем платили нам за товар. Эта бизнес-модель, по сути, включает в себя все элементы SCAMPER:

- S — благодаря нашей схеме раз в неделю покупатели могли в своем рационе заменить мясо морепродуктами;
- C — наше предложение соединило в себе морозильную камеру и сам товар, который там должен был храниться;
- A — мы не поставляем наш товар в супермаркеты, приняв неожиданное решение в согласии с интересами наших клиентов;
- M — каждая морозильная камера становится мини-представительством Noosa Junction Seafood Market, расширяющим присутствие компании на рынке;
- R — в связи с новым подходом мы переориентировали внимание компании с продажи свежего рыбного филе на поставку замороженных морепродуктов;
- E — мы ликвидировали проблему отходов производства, поскольку в заморозку идут куски рыбы, оставшиеся после подготовки филе;
- R — мы изменили условия оплаты, поставляя товар под реализацию.

Инновационная стратегия оказалась настолько успешной, что у компании имеются уже более 150 таких мини-представительств по всей Австралии, и не так давно она вышла за пределы страны — на гонконгский рынок.

МЕНЯЕМ СХЕМУ ВЗАИМОДЕЙСТВИЯ БИЗНЕСОВ, ПЕРЕСТРАИВАЕМ ЦЕПОЧКУ СОЗДАНИЯ ЦЕННОСТИ

Согласно концепции цепочки создания ценности, предложенной Портером в 1985 г.⁸⁷, каждое предприятие — это звено цепочки создания ценности, связывающей поставщиков и клиентов. Каждый участник цепочки — покупатель для одних поставщиков и продавец для стоящих уровнем выше. На каждом этапе создания ценности компании покупают ресурсы у поставщиков уровнем ниже, повышают ценность этих ресурсов и продают следующему участнику цепочки, получая при этом прибыль. Вся эта цепочка помогает организовать процесс постепенного превращения сырья в конечный продукт, предлагаемый потребителям (тем, кто не продает его дальше, а использует сам). Всю работу в пределах каждого этапа может осуществлять одна компания, хотя некоторые компании берут на себя ответственность за выполнение сразу нескольких этапов. В последнем случае происходит вертикальная интеграция. Она бывает двух видов. Если приобретение ресурсов и конкурентирование происходит в рамках самой компании и она становится своим собственным покупателем, то налицо прямая вертикальная интеграция. Аналогично если приобретение ресурсов и конкурентирование происходят в рамках самой компании и она становится своим собственным поставщиком, то это обратная вертикальная интеграция.

На автомобильном рынке простейшая цепочка создания ценности начинается с поставщиков сырья, которые продают его производителям базовых компонентов. В свою очередь, эти компании поставляют свою продукцию изготовителям специализированных компонентов, или так называемым OEM-производителям. Затем автопроизводители собирают автомобили и отправляют их в дилерские центры, где их продают потребителям и предоставляют услуги по техническому обслуживанию. Если сравнить это со сферой производства персональных электронных устройств (телефонов, планшетов и компьютеров), там действует несколько иная цепочка создания ценности, что обусловлено необходимостью использовать программное обеспечение разного уровня.

В сфере производства персональных электронных устройств поставщики сырья напрямую взаимодействуют как с изготовителями интегральных микросхем, так и с производителями базовых компонентов. Разработчики могут добавить свое низкоуровневое управляющее ПО в процессоры и базовые компоненты, а не приобретать его. Программисты создают программное обеспечение — прошивки, драйверы или BIOS — в зависимости от целевого компонента. Затем эти компоненты включаются в

модульные высокоуровневые компоненты — сенсорные экраны, микросхемы памяти, материнские платы, дисководы, беспроводные контроллеры. Модульные компоненты применяют при сборке телефонов, планшетов и/или компьютеров, неспособных работать без операционной системы (ОС). Компания Apple создала свою собственную операционную систему (под названием iOS), используемую на всех ее устройствах. Компания Microsoft контролирует компьютерный рынок благодаря своей операционной системе Windows, под которой также работают телефоны и планшеты. Android — это операционная система с открытым исходным кодом (строго говоря, бесплатная), разработанная компанией Google для телефонов. Но даже если на устройстве установлена ОС, ему, как правило, необходимо для работы дополнительное программное обеспечение. Телефоны поступают в продажу с уже предустановленными программами, позволяющими телефону выполнять как основные функции (звонить, отправлять SMS), так и дополнительные (воспроизводить музыку или фотографировать). Планшеты также поставляются с рядом предустановленных базовых программ, обеспечивающих функциональность устройства. Однако большинство владельцев телефонов и планшетов предпочитают расширить их функции и устанавливают на него дополнительные программы, в том числе игры. Пользователи ПК также расширяют функциональные возможности своих устройств за счет установки MS Office, Adobe Acrobat Reader, Kindle и т.п.

Е–: Фанаты ОС

Одна из важнейших составляющих культурного кода — таких, что разграничивают ушедший и нынешний век, — это все возрастающая важность смартфона или любого другого персонального электронного устройства для его владельца. Сегодня даже класс автомобиля играет менее важную роль. Скорее всего, любой из вас — счастливый обладатель самых различных электронных гаджетов, а это значит, что вы вполне можете оказаться ярким сторонником определенной платформы (Apple, Microsoft или Android). Поразительно, как вопрос предпочтения той или иной системы способен развести людей по разным лагерям непримиримых фанатов. Что касается меня, то я среди поклонников Microsoft — вероятно, потому, что вырос в эпоху, когда компьютер из машины, занимающей целую комнату, превратился в устройство, способное уместиться на рабочем столе в офисе или дома. Компьютеры действительно стали персональными устройствами. Когда ПК только-только стали частью повседневной жизни, для многих из нас главной задачей было разобраться, как компьютер, собственно, работает. Если бы Microsoft был автомобилем, то нам пришлось бы своими руками

проводить его техническое обслуживание и ремонт. У него была бы механическая коробка передач, и по темпераментности он мог бы сравниться с Alpha Romeo. Если вы не готовы время от времени заглядывать под капот, то и связываться с такой машиной не стоит. Разумеется, под капотом все сложно и запутанно, но дело того стоит, и, если вы знаете, как работает эта система, вы сможете ею управлять.

Консервативные поклонники Microsoft все еще уверены, что для работы необходим персональный компьютер с Windows. Мы считаем себя племенем «обычных пользователей». Но есть и другое племя — тех, кто практически сросся с компьютером: они пользуются операционной системой Linux, а то и сразу несколькими ОС. В глазах общества они чуть ли не изгои. Это племя «гиков». Оставшиеся — пользователи компьютеров Apple с их операционной системой MacOS (или, может быть, просто технофобы).

Некоторые поклонники Microsoft считают, будто компьютеры Apple покупают те, кто попросту не силен в технике. Это так называемые «чайники» — специально для них издавали и издают целые серии книг, призванных вбить им в головы хотя бы начатки технологических знаний.

Однако в Apple быстро поняли, что пособия для «чайников» едва ли помогут, и вместо этого разработали серию простых в использовании устройств, достаточно красивых, чтобы ими можно было как бы невзначай похвастаться, сидя в каком-нибудь кафе. Маркетологам компании Apple удалось убедить «чайников» в том, что с этими устройствами они выглядят круто и сексуально. В итоге пользователи Apple втайне считают себя куда более продвинутыми, чем сторонники Microsoft, что сильно расстраивает последних. Кроме того, пользователи Apple уверены, что работать можно не только на стационарном компьютере, но и вне дома, поэтому обзаводятся смартфонами и часто пользуются планшетами для работы.

Пытаясь уйти от обвинений в своей недалекости, пользователи Apple вечно кивают на особую группу в своем племени — тех, кто действительно хорошо разбирается в технологиях. Это «креативщики». Впрочем, каждый пользователь Apple старается блеснуть креативностью — в любом смартфоне есть встроенная камера.

«Креативщики» — самые ревностные сторонники Apple в своем племени. Это воинствующая полурелигиозная группировка, которая занимается графическим дизайном (или чем-то вроде того). «Креативщики» с их неуемным стремлением считаться продвинутыми технофилами объединились с «чайниками» и сражаются на стороне Apple. Увы, из племени Apple им уже никуда не деться. Ведь права-то на музыку из их любовно созданных подборок — у Apple, а это держит крепче любых кандалов...

Если попытаться представить Apple в виде автомобиля, это будет Porsche с автоматической коробкой передач (быстрый и весьма привлекательный, но

не совсем то, о чем мечтает любой водитель). Ваш Apple Porsche не позволит вам даже поделиться топливом с другом, а купить его можно будет только у Apple. Если только это топливо не было создано группой U2 — в этом случае Apple попросту заставил бы вас им воспользоваться. В результате некоторые пользователи Apple уже готовы покинуть его лагерь — но уйти, впрочем, не к Microsoft, а к Google.

Компания Google (со своим знаменитым «Не будь злом» — это бывший неофициальный девиз компании) создала платформу Android для телефонов и планшетов, став прямым конкурентом Apple. А Apple без Стива Джобса, похоже, становится тем самым «злом», в котором сама же когда-то и обвинила Microsoft, — в своей первой рекламе на Суперкубке чемпионата США по американскому футболу в 1983 г. Так что интерес к устройствам на платформе Android растет. С расширением услуг, предоставляемых компанией Google, качество взаимодействия компании с пользователями становится все выше и выше. Поэтому показательно, что мои друзья готовы пожертвовать конфиденциальностью во имя автоматизации своей жизни (в большей степени, чем прежде с Apple или Microsoft).

Укрепление своих позиций в цепочке создания ценности имеет важное значение и для компаний, работающих на B2B-рынках: следовательно, концепция формирования впечатлений клиента в B2C-секторе распространяется и на клиентский опыт в B2B. В каждой цепочке создания ценности на различных этапах уровень конкурентного давления может значительно отличаться. Например, задействованные в цепочке создания ценности компьютеров компании Microsoft и Intel получают большую часть всей прибыли, потому что конкуренция в данном сегменте рынка весьма ограничена. Компания Dell не стала ввязываться в прямую конкуренцию с ними, а вместо этого нашла инновационное решение — она удалила из своей цепочки один этап и начала продавать свою продукцию не через розничные магазины, а через интернет. Возможность приобрести компьютеры с конкретными характеристиками по минимальной цене, безусловно, не могла не заинтересовать многих B2B-клиентов с профессиональными закупщиками.

Как правило, в цепочке создания ценности компании ограничены своим звеном, однако свою сферу влияния можно распространить на ее соседние звенья — выше или ниже. В этой книге уже была приведена в пример компания Suncorp, стратегия которой состояла в обеспечении субподрядных ремонтных организаций автоматизированной системой управления. Будучи вовлеченной в управление деятельностью своих ремонтников, компания Suncorp осуществила частичную вертикальную интеграцию. Несмотря на

то, что ремонтные работы выполняются после продажи страховки, этот случай является примером обратной вертикальной интеграции, поскольку компании, оказывающие услуги по аварийному ремонту, — это поставщики по отношению к страховым компаниям.

T+ E+ M+ S+ : SurveyMonkey навязывает конкуренцию за рынки сбыта

Чтобы не ввязываться в жесткое противостояние на рынке веб-дизайна и хостинга, SurveyMonkey реализовала бизнес-модель, создающую дополнительную ценность. Компания разработала простой, но эффективный инструмент для создания онлайн-опросов, который ее клиенты используют в основном для проведения маркетинговых исследований⁸⁸. Раньше им пришлось бы заплатить разработчику сайтов за создание специальной страницы для каждого опроса. Теперь для создания онлайн-опросов они могут воспользоваться бесплатным инструментом, который предлагает SurveyMonkey, и даже знание принципов HTML-верстки им для этого не потребуется. Благодаря прямой вертикальной интеграции SurveyMonkey помогает своим клиентам запускать онлайн-опросы самостоятельно, быстрее и дешевле и предоставляет при этом больше возможностей для непосредственного управления процессом.

Стратегическое преимущество SurveyMonkey обеспечивают два аспекта ее бизнес-модели. Во-первых, компания не предлагает свой конструктор по созданию опросов как отдельную программу. Вместо этого они предоставляют программное обеспечение как услугу (SaaS), для получения которой достаточно купить хостинг. Такой подход не только обеспечивает компании стабильный доход, но и помогает продавать новым клиентам дополнительные услуги по тому же хостингу, даже если у них уже есть другой поставщик услуг. Существование этого гипотетического «другого поставщика», пусть и давно утвердившегося на рынке, бизнес-модель SurveyMonkey попросту не учитывает — едва ли его расценки будут сопоставимы с расценками компании, использующей SaaS-модель.

Во-вторых, на заре своего существования компания SurveyMonkey предлагала свои услуги через различные сайты, каждый раз прибегая к разным методам ценообразования. Гениальность этого подхода заключается в том, что это выглядело как услуги от разных поставщиков и у потенциальных конкурентов складывалось впечатление, будто рынок SaaS уже сформировался. Вместо того чтобы выходить на рынок в качестве нового игрока и пытаться убедить клиентов воспользоваться ее услугой, компания представила им уже устоявшийся рынок конкурирующих ресурсов (по крайней мере выглядело все именно так). Это означало, что у клиентов появилась возможность сравнить цены и принять решение о выборе поставщика услуги... которую оказывала по факту одна компания — SurveyMonkey. Такой подход также

давал новым потенциальным участникам рынка понять, что эта ниша уже занята и следует искать другие варианты.

Интернет-торговля разрушает традиционную цепочку создания ценности в ритейле

Некоторыми видами бизнеса невозможно заниматься онлайн. Невозможно постричься в интернете (хотя можно записаться на стрижку). Вы также не купите дом или автомобиль, изучая фотографии и цены в интернете (но вы можете подобрать варианты жилья для последующего осмотра или автомобилей для тест-драйва). Вы не вспотеете на виртуальной тренировке в тренажерном зале (но, разумеется, в интернете вы можете найти тренажерный зал рядом с домом или офисом). Услуги индивидуального характера, покупки, требующие активного участия клиента, а также организация локальных мероприятий — вот одни из самых эластичных рынков по отношению к общей тенденции роста продаж товаров и услуг через интернет. В этих сферах деятельности местоположение оказания услуги все еще играет важную роль при определении качества взаимодействия с клиентом. Однако интернет-маркетинг и социальные сети уже заметно влияют даже на те компании, которые до последнего противились новым сетевым веяниям. А в некоторых секторах экономики, связанных с оказанием информационно-консультационных услуг (включая консалтинг, услуги дизайна, страховые и финансовые услуги) все круто поменялось, и теперь как минимум часть работы с клиентами осуществляется через интернет. Но особенно электронная коммерция затронула ритейл.

Интернет-компании, позволяющие купить любой товар одним кликом мышки, отбивают хлеб у традиционных ритейлеров с физическими точками продаж, поскольку первым не нужно оплачивать аренду торговых площадей, хранение товара на складе, а также выплачивать заработную плату работающему там персоналу. Это означает, что организовать интернет-компанию обойдется дешевле, чем традиционный магазин. В интернет-магазинах клиенту доступен гораздо более широкий ассортимент товаров, так как выбор поставщика не ограничивается фирмами, до которых можно добраться на машине. Совершая покупки через интернет, можно спокойно сравнить товары и цены — продавец не буравит вас взглядом и не пытается вам ничего навязать. Можно легко найти отзывы других клиентов о работе с поставщиком, доставке или опыте использования товара. Не надо выходить из дома, стоять в пробках и искать

место для парковки.

Однако интернет-шопинг имеет и свои недостатки. Первая проблема, с которой сталкиваются покупатели, состоит в том, что найти в сети нужный товар не так-то просто. Интернет-магазины предлагают настолько большой ассортимент товаров, что поиск подходящего варианта по приемлемой цене может занять много времени и потребовать немалых усилий. Вторая проблема — как выбрать подходящий товар. Ведь при выборе товара в Сети всегда есть сомнения в его качестве, соответствии заявленным цвету, размеру и прочим характеристикам. В результате при покупке товара в интернет-магазине уровень риска выше, чем в обычном розничном магазине. Третья проблема при совершении интернет-покупок связана с доставкой. В отличие от покупок в традиционном магазине, откуда покупатель сразу может забрать домой приобретенный товар, доставка при заказе в интернет-магазине может оказаться платной и точно потребует какого-то времени. Ожидая доставки, покупатели находятся в подвешенном состоянии. Возможно, они уже заплатили за товар — но не могут его сейчас же получить и потрогать. Только от поставщика и его транспортной компании зависит, когда доставят товар (и доставят ли вообще). В случае каких-либо проблем покупатели не могут просто прийти туда, где совершили покупку: им придется либо позвонить в службу поддержки, либо написать в чат или на электронную почту. Если товар не был доставлен, покупатели сами должны доказать это продавцу и договориться с ним о способе решения проблемы. При заказе у международных поставщиков в такой ситуации могут возникнуть дополнительные трудности. Если по какой-либо причине товар непригоден для использования, все расходы и хлопоты, связанные с возвратом товара продавцу, обменом или получением обратно денег, ложатся на плечи покупателя.

Проблема для многих традиционных ритейлеров заключается в том, что они пытаются открыть продажи через интернет, но не понимают, как получать прибыль от интернет-магазина, не потеряв в продажах в физических магазинах. Мало кто из ритейлеров готов отказаться от физических точек продаж, а многие и не могут себе такого позволить, ведь это чревато огромными неустойками в связи с расторжением договоров аренды. В итоге такие компании застревают на полпути — вялые интернет-продажи вряд ли могут считаться серьезной поддержкой традиционным офлайн-продажам. В большинстве же случаев ритейлеры просто открывают интернет-магазин и предлагают тот же ассортимент товаров, что и на полках их магазинов, с той лишь разницей, что платная доставка делает покупки в интернете дороже. Они не пытаются устранить сложности, с которыми сталкиваются их клиенты при поиске и выборе товаров в

интернете, не работают с рисками, не пытаются улучшить качество доставки и работы с возвратами. Такие компании не понимают, как работать с покупателями, обладающими более глубокими знаниями о продукте, почерпнутыми из отзывов других покупателей в Сети. И в итоге их постепенно поглощают компании, продающие исключительно через интернет.

T+ E+ R+: Интернет-мода XXI в. на www.theiconic.com.au

Интернет-магазин модной повседневной и спортивной одежды www.theiconic.com.au был создан в Австралии в 2011 г. Это одна из крупнейших в стране интернет-компаний, торгующих модной одеждой более чем 700 брендов (50 000 позиций)⁸⁹. Бизнес-модель подразумевает активное использование всех преимуществ интернет-магазина и устранение всех болевых точек на пути клиента. Чтобы помочь покупателям с выбором, компания всегда готова предложить огромный ассортимент одежды популярных местных и мировых брендов; есть даже свой журнал мод. Чтобы у клиентов был повод вновь посетить интернет-магазин, ассортимент регулярно пополняется (более 200 новых товаров в день). Такой подход помогает привлечь клиентов, которые хотели бы познакомиться с модными новинками, но не готовы ради этого рыскать по всему интернету в поисках последних модных трендов.

Подход к организации доставки заказов также выделяет компанию среди конкурентов. Бесплатная доставка и возврат позволяют клиенту заказать одну и ту же вещь в нескольких размерах, чтобы выбрать наиболее подходящий. То, что не подошло по размеру, клиент может вернуть. В Сиднее (где находятся основные склады компании) доставка осуществляется в течение трех часов в день оформления заказа. В других регионах клиент получает свой заказ на следующий день после оформления заказа в интернет-магазине. Однако организация обслуживания такого уровня требует дополнительных расходов, поэтому цены в интернет-магазине The Iconic, как правило, не отличаются от цен на аналогичные товары в традиционных офлайн-магазинах⁹⁰.

Издательский бизнес и традиционное бесплатное теле- и радиовещание — две отрасли, особенно пострадавшие от натиска электронной коммерции, поскольку они предлагают информационную продукцию. Издательства крутятся, пытаются придумать, как выжить в современной виртуально-цифровой среде, и развивая рынок электронных книг, а наиболее успешные ТВ- и радиовещательные компании идут еще дальше и пользуются интернетом не только как альтернативным каналом распространения

информации, а ставят себе на службу возможности интерактивного взаимодействия — для привлечения зрителей и уменьшения расходов на оплату журналистов.

Прежде главной целью в событийной журналистике было раньше других изданий сообщить какую-то сенсационную новость, поднять неожиданную социальную проблему или спровоцировать полемику на ту или иную актуальную тему, чтобы привлечь внимание аудитории. Газеты, успех которых зависел от их умения сообщать новости раньше других, выросли в телевизионные новости и документальные программы, основанные на журналистских расследованиях. Из-за бума интернет-журналистики стало все сложнее находить по-настоящему сенсационные новости. Журналистские расследования и репортажи также утратили популярность. В 1980-х гг. грань между рекламой, развлекательным и новостным контентом стерлась, а сенсационность уступила место точности — ключевому фактору, от которого зависел уровень удовлетворенности клиента качеством освещения актуальных проблем.

В наше время, когда источников море, зрители получают информацию кусками — то из одного, то из другого СМИ. Отчаявшись удержать внимание все более пресыщенной и скучающей аудитории, журналисты начали прибегать к излишне эмоциональной подаче, подверстывая под нее реальные факты. Не довольствуясь беспристрастным освещением новостей, журналисты стали ввязываться в перепалки, скатываясь к банальной и пошлой повестке: чем активнее «гнать волну», тем больше глаз и ушей это привлечет. Под видом новостей журналисты начали преподносить разного рода заказную информацию и дешевый пиар — от знаменитостей, рекламщиков и т.д. Они начали практиковать прямые включения из студии, подавая специального корреспондента на месте как часть новостной картины и непосредственного участника событий, а не заинтересованного и профессионального наблюдателя. И еще любопытный пример: телекомпания, транслирующая программы на тему однополых браков, существует на государственные деньги.

Е+ : ABC News: отказ от фактов в угоду интерактивности

В последнее время вся австралийская общественность охотно участвует в дискуссии на тему легализации однополых браков. Нынешнее консервативное правительство оказалось в трудном положении: его сторонники с правыми взглядами выступают против однополых браков, однако в масштабах всего общества они оказываются в меньшинстве. Чтобы отложить урегулирование конфликта или даже замять его, найдя решение, устраивающее обе стороны,

федеральное правительство организовало плебисцит по этому вопросу, в котором могли принять участие все желающие. По сути это был не более чем официальный опрос общественного мнения, призванный прояснить позицию австралийцев по этому вопросу. Однако такой подход идет вразрез с традициями и правилами.

Правительство могло бы просто представить парламенту новую законодательную инициативу или организовать референдум, и в обоих случаях потребовалось бы обеспечить минимальную явку избирателей. А результаты плебисцита ни к чему не обязывают правительство — они лишь отражают общественное мнение, которое следует принимать во внимание. Участие в плебисците добровольное — похоже, правительство рассчитывало получить нужный ему результат при низкой явке избирателей.

В целом все это могло бы сложиться в любопытный, актуальный и потенциально сенсационный сюжет, способный в равной мере и привлечь внимание людей, интересующихся текущими событиями, и возмутить их. Но национальная телекомпания Австралии ABC не стала публиковать результаты опроса в преддверии голосования. Вместо этого она применила блестящий новаторский подход: был создан сайт⁹¹, на котором разместили калькулятор для подсчета голосов — за и против легализации однополых браков. Это позволило зрительской аудитории выражать свое мнение в новом формате. Сайт был в полном смысле этого слова интерактивным, а его создатели сумели удержаться от попыток предсказать итоговые результаты опроса и не публиковали текущие, предложив людям самостоятельно угадать процент явки избирателей и их настроения. Такой подход продемонстрировал, что текущие события, поданные аудитории в интерактивном формате, могут привлечь их внимание даже при почти полном отсутствии фактической информации. Для справки: в результате большинство голосовавших высказались в поддержку однополых браков при явке, составившей почти 80%.

МОБИЛЬНЫЙ КЛИЕНТСКИЙ ОПЫТ ДОЛЖЕН БЫТЬ ПОНЯТНЫМ, СВОЕВРЕМЕННЫМ И ДОСТУПНЫМ

Если интернет-торговля — растущий рынок, то мобильные продажи и вовсе идут вперед семимильными шагами. Современные смартфоны получили массовое распространение. Их функции далеко не ограничиваются звонками и обменом текстовыми сообщениями. Для создания у клиентов соответствующих впечатлений от использования смартфон должен обладать множеством функциональных возможностей: уметь выходить в интернет, подключаться к Wi-Fi, осуществлять беспроводной обмен данными (в том

числе Bluetooth), поддерживать технологию NFC (наподобие бесконтактных кредитных карт), иметь встроенные сервисы для определения местоположения, датчики приближения, датчики движения, встроенную память и микропроцессор. Смартфон позволяет выполнять те же операции, что и компьютер, разница лишь в том, что его экран гораздо меньше, а динамики не такие мощные.

Motorola вывела дизайн мобильных телефонов на новый уровень, разработав для своего смартфона модели Moto Z новый дополнительный продукт — сменные панели Motomods⁹². Эти дополнительные аксессуары для телефона заменяют базовую заднюю панель корпуса смартфона и добавляют новые функции. Панели практически мгновенно фиксируются на поверхности смартфона встроенными магнитами (как магнитный кабель питания у некоторых планшетов), но между сменными панелями и смартфоном осуществляется обмен данными и энергией. Существуют такие сменные панели, как фотомодуль с оригинальным 10-кратным оптическим зумом, миниатюрный цифровой проектор, мини-стереосистема, игровое устройство и аккумулятор. Также есть и более привычные для нас модули — дополнительная батарея и крепление на лобовое стекло автомобиля. Все эти дополнения для смартфона настолько просты, что принцип их действия интуитивно понятен: они начинают работать в тот момент, когда вы прикрепляете их к панели смартфона. К тому же они портативны (хотя телефон с ними, конечно, становится менее «портативным», поскольку увеличивается его объем и вес).

Однако усовершенствование мобильных телефонов — не самый важный аспект клиентского опыта. Многие традиционные ритейлеры, которые долго не понимали преимуществ интернет-торговли, еще медленнее доходили до мысли, что мобильные телефоны в работе с клиентами весьма полезны. Amazon Go — яркий пример того, как использование мобильного телефона может преобразить клиентский опыт в розничной торговле. Забавно: Amazon, будучи первопроходцем в подобных инновациях в сфере СХ, исторически действовала исключительно в интернет-среде.

T+ E+ M+: Amazon Go переворачивает представление о традиционном шопинге

Amazon запустил в Сиэтле в тестовом режиме магазин без кассиров. В компании сравнивают новую систему с беспилотным автомобилем. Система автоматически распознает товары, которые покупатели положили в свою корзину. Регистрируя выбранные клиентом товары через его учетную запись в приложении Amazon, компания взимает за них плату точно так же, как и при

совершении покупок онлайн. Деньги списываются при выходе покупателя из магазина, и ему не нужно ждать своей очереди на кассе. В основе этой системы лежит сложная запатентованная технология, сочетающая в себе компьютерное зрение, алгоритмы обучения, NFC-технологии, датчики приближения и технологию геозонирования, позволяющую определить, когда и какие товары покупатель унес домой⁹³.

С точки зрения качества предлагаемого клиентского опыта Amazon Go экономит время клиентов, они меньше злятся, да и платят меньше (цены в магазине ниже за счет снижения трудозатрат). Кроме того, новый формат позволяет сочетать преимущества онлайн- и традиционного шопинга, что лишь подтверждает стремление Amazon стать единственным — или во всяком случае любимым — ритейлером для каждого клиента, независимо от того, каким образом тот совершает покупки. Эта технология, поистине передовая, будет у всех на устах еще какое-то время, что лишь укрепит позиции розничного гиганта.

Покупки с использованием мобильных телефонов и другие покупки онлайн становятся все более популярными, в связи с чем вероятность появления альтернативных каналов сбыта кажется все более реальной перспективой.

ОТКАЗ ОТ ПРЯМОЙ КОНКУРЕНЦИИ В ПОЛЬЗУ НЕСТАНДАРТНЫХ КАНАЛОВ И СПЕЦИАЛИЗАЦИИ

Один из наиболее эффективных способов пробиться на переполненный рынок — выстроить клиентский опыт вокруг использования нового канала сбыта. Если тот или иной продукт востребован у потребителей, пользующихся определенным каналом сбыта, то, предложив им этот продукт в неожиданном сочетании с другим товаром или услугой, вы привлечете к нему особое внимание. Наиболее известный пример подобного подхода — продажа еды и напитков в торговых точках, специализирующихся на продаже другого рода товаров или услуг. Например, это могут быть парикмахерские, где продают пиво; книжные магазины, где торгуют чаем; тренажерные залы, где можно купить замороженную готовую низкокалорийную еду; художественные галереи, где вам предложат пообедать и одновременно ознакомиться с экспозицией (на экране).

Наиболее интересные примеры сочетания каналов сбыта — те, что дополняют друг друга и приносят поставщикам взаимную выгоду. Так,

турагентства могут успешно сотрудничать с университетами, заинтересованными в привлечении новых участников программ обучения за рубежом. Туристическое агентство получает опыт организации поездок нового формата, а университеты — новый канал для продвижения услуги с низкой или фактически отсутствующей конкуренцией. Компания, специализирующаяся на ремонте кухонь, сумела добиться успеха на рынке благодаря партнерству с местной ассоциацией астматиков, заявив, что пользуется материалами и технологиями, позволяющими снизить объем аллергенов и пыли. Одна национальная автостраховая компания платила клубу «Ротари», в котором я прежде состоял, комиссионные за каждого члена, оформившего в этой компании полис страхования автогражданской ответственности. Клуб направлял эти средства на финансирование различных проектов, а поэтому был весьма заинтересован в том, чтобы его члены обращались за страховыми полисами именно в ту компанию.

Известное местное агентство недвижимости в поисках нового канала продаж пошло даже дальше. Компания Place (eplace.com.au)²⁴ ведет бизнес несколько иначе, чем другие. С самого начала она не стремилась к национальному масштабу и ограничила свою деятельность одним городом — Брисбеном. Place занимается созданием бесплатных рекламных видеороликов для других компаний, расположенных в пригородах, где есть ее офисы. Видеоролики размещают на YouTube со ссылкой на блог агентства недвижимости, а также на странице агентства в Facebook и Instagram. Другие представители местного бизнеса без дополнительных расходов получают возможность показать себя покупателям недвижимости, которые могут переехать в их район. В свою очередь, компании оказывают пассивную поддержку агентству недвижимости и формируют у окружающих положительные ассоциации с этим брендом. Таким компаниям доверяют — они разбираются в особенностях жизни в конкретном районе и охотно демонстрируют готовность оказать необходимую помощь местному сообществу в создании более комфортных условий проживания. Все это помогает агентству недвижимости предстать в более выгодном свете и успокоить клиентов, совершающих операции с недвижимостью. Подход компании Place к специализации своей деятельности схож со стратегией вывода на рынок кофе Nespresso.

S+ : Nespresso находит новый сегмент любителей кофе

Я люблю свою капсульную кофемашину Nespresso. Я такой фанат этого кофе, что у меня даже есть любимые вкусы — Cosi и Volluto. Бренд Nespresso придумал отличное инновационное решение, в основе которой лежит

гениальная стратегия Gillette — «станок плюс лезвия». Капсулы с кофе и кофемашины Nespresso неразделимы — мне и в голову никогда не придет купить какие-то другие капсулы... а разработчики продукта на такое к нему отношение и рассчитывали!

Главное преимущество кофе Nespresso — возможность в домашних условиях приготовить такой же вкусный кофе, как в кафе: без каких бы то ни было специальных знаний, не разводя на кухне грязь. Nespresso обладает всеми преимуществами быстрорастворимого кофе — и не имеет его недостатков. Я никогда не любил растворимый кофе, потому что для растворения кофейных гранул в нем используются поверхностно-активные вещества (это все равно что напиток жидкости для мытья посуды). Вкус растворимого кофе в сравнении с натуральным также оставляет желать лучшего (мои знакомые очень любят известную шутку настоящих ценителей — про «кофе Nescafé с ароматом кофе»). Но самое забавное, что и Nescafé, и Nespresso производит одна и та же компания Nestlé. При выводе бренда Nespresso на рынок для его продвижения применялись различные новейшие стратегии дистрибуции.

Впервые кофе Nespresso я попробовал в Париже. Там мы как-то раз проходили мимо магазина, где продавали кофемашины и капсулы для них. Магазин был красочно оформлен от пола до потолка, а на полках стояли тысячи ярких упаковок с кофейными капсулами. Это привлекло наше внимание. Как только мы вошли, нам тут же предложили попробовать кофе. Казалось, магазин был создан исключительно для того, чтобы продемонстрировать, как легко приготовить отличный кофе всего лишь при помощи кофемашины и капсул Nespresso (и никакой грязи на кухне!). Этот подход кажется весьма необычным даже сегодня. Вас, наверное, сильно удивит магазин, где продают исключительно блендеры (мороженицы, печки для пиццы, устройства для аэрогриля, другие новомодные штуки), и уж тем более вы поразитесь, если продавец с порога предложит вам попробовать то, что можно приготовить при помощи его товара. Благодаря такому подходу у вас возникнет ощущение, что вам предлагают нечто невероятное — и невероятно качественное. Свою исключительность бренд Nespresso сохранил и в Австралии. Приобрести кофемашины и капсулы можно было лишь на сайте Nespresso и в специализированных салонах, расположенных в современных ТЦ. Салоны, как правило, были переполнены: клиентам бесплатно предлагали чашечку кофе всякий раз, как они заходили купить капсулы...

Нестандартные каналы сбыта полезно поискать в самых разных сферах экономики, но особенно это актуально для малого бизнеса и стартапов. Моя супруга — художник, она получила степень в области изящных искусств в лондонском Колледже искусств и дизайна Челси. Многие годы она безуспешно искала способ заработать рисованием, но затем начала

рассматривать альтернативные сегменты рынка и каналы для продажи картин.

Обычно художники ищут галериста, который согласится выставить у себя их работы. С точки зрения малого бизнеса это рискованное предприятие — как для художника, так и для галереи. Художнику никто не может гарантировать, что его работы будут продаваться, поэтому, размещая свои картины в галерее, он рассчитывает, что доход от их продажи хотя бы окупит время и материалы, затраченные на создание картин. Владелец галереи несет значительные расходы: помимо фактических могут возникнуть и скрытые затраты. Фактические затраты включают в себя оплату аренды выставочного пространства, которое в большинстве случаев располагается в современных торговых центрах или рядом с ними (чтобы обеспечить посещаемость экспозиции). Галереи также несут потери от нереализованных возможностей: выставив картины одного художника, галерист не может предоставить выставочное пространство другому художнику. Художественный рынок крайне перенасыщен, а его участники порой чересчур амбициозны: многие художники выставляют цены на свои работы, исходя из собственного понимания их ценности, и не заботятся о том, сколько за них готов заплатить покупатель. В итоге некоторые галеристы вместо комиссионных начали брать с художников плату за аренду выставочного пространства. Все это заставило мою супругу приложить к решению проблемы предпринимательский подход.

Успешность стартапа зависит от гибкости управления. Суть его заключается в особом внимании, которое руководство предприятия уделяет реакции рынка на выпущенный MVP (минимальный работоспособный продукт), — чтобы в дальнейшем его усовершенствовать и обеспечить компании высокий и стабильный доход. Если продукт остается невостребованным, то одну или несколько характеристик корректируют и вновь выпускают его на рынок. Это называется пивотинг — смена стратегии для проверки нового подхода к используемой бизнес-модели или продукту⁹⁵. Со временем предприниматели, способные учиться на своих ошибках, добиваются успеха, поскольку они готовы менять стратегию своего стартапа до тех пор, пока не найдут правильное направление. Отправная точка в этом процессе — понять, что именно может предложить клиентам новое предприятие и будет ли это предложение востребовано на рынке. Вопрос, с чего начать, задается редко, поскольку набор ресурсов предпринимателя (его сбережения, другие активы, навыки и контакты), как правило, и определяет его выбор в пользу конкретной возможности. Возможные проблемы связаны обычно с эмоциональным настроем: нужно набраться мужества, чтобы решиться выпустить на рынок свой

минимальный работоспособный продукт, и быть готовым к возможной реакции клиентов, а затем упорно шлифовать свое предложение — пока не придет успех. Именно такой подход мы избрали для продвижения картин.

После неудачного опыта взаимодействия с галеристами первой корректировкой стратегии стала попытка прибегнуть к инструментам прямого интернет-маркетинга. Задумка не сработала — в то время ни я, ни моя жена не имели необходимых знаний о методах поисковой оптимизации, интернет-рекламе и SMM. Затем последовал второй вариант стратегии: мы предложили картины компаниям, которые арендуют мебель для обустройства домов, выставленных на продажу, чтобы таким образом ускорить поиск новых владельцев. Возникли те же сложности, что и при работе с галеристами. Третья корректировка подразумевала попытку скопировать модель ведения бизнеса компаний, арендующих мебель, вместо мебели используя картины. Обратившись к дизайнерам интерьеров, которые занимались подготовкой домов к продаже, мы поняли, что под произведения искусства бюджет, как правило, выделяется настолько крохотный, что люди не могут позволить себе ничего, кроме банальных репродукций. В связи с краткосрочным характером сделки инвестиции в произведение искусства, которое должно сохранять красоту и актуальность в течение многих лет, себя не оправдывают. Не совсем отчетливо представлялась нам и логистика: кто будет нести ответственность за риски и цену картины, кто будет отвечать за ее перемещение, вешать, снимать и возвращать в конце каждого срока аренды. Четвертое изменение стратегии наконец-то привело наш бизнес к успеху. Мы вышли на дизайнеров интерьера, которые, в свою очередь, искали художников для написания картин под свои дизайн-проекты. У дизайнеров был прекрасный вкус, они отлично разбирались в живописи, но не умели писать картины. Как только нам стало понятно, что у них есть потребность в сотрудничестве с художниками, мы увидели в работе с этими дизайнерами идеальный канал для выхода на рынок.

Главной инновацией стала возможность выслушать пожелания дизайнера и его клиента к будущей картине, а затем создать ее с учетом предполагаемого места ее размещения. Было необходимо, чтобы дизайнер интерьера и клиент участвовали в согласовании художественного стиля, темы и цветовой гаммы картины. Это предполагало их участие в самом процессе создания картины. Готовность включить клиента в процесс создания произведения искусства имеет смысл с точки зрения работы с клиентским опытом. Но с позиции художника такой подход изначально противоестественен.

Людей творческих профессий изначально приучают создавать творения,

строго говоря, противоречащие требованиям рынка, поэтому общество несколько неодобрительно взирает на тех, кто создает произведения искусства на продажу, будь то музыкальное произведение, картина, скульптура или еще что-то. По большому счету художникам идут во вред наставления их учителей, призывающих стремиться к чистому самовыражению в ущерб возможности зарабатывать на жизнь своим талантом. Мало кто из них имеет хотя бы минимальное бизнес-образование. Это уже стало общим местом — что к работам выдающихся художников приходит коммерческий успех разве что после смерти творца. Но в наше время художники, которые понимают, как устроен бизнес и, в частности, разбираются в тонкостях арт-маркетинга, добиваются невероятного успеха еще при жизни.

S+ : Современное искусство — прежде всего маркетинг

Пикассо, Бэнкси и Уорхол всегда старались как можно выгоднее продать свои творения. Фильм 2010 г. «Выход через сувенирную лавку» (с участием Бэнкси) принес Тьерри Гетта, также известному как Мистер Мозгоправ, большой коммерческий и творческий успех⁹⁶. Ведутся споры, чем считать эту работу: настоящим документальным фильмом или же это все-таки псевдодокументалистика. Как бы то ни было, центральная идея этого фильма — маркетинг в искусстве значит намного больше, чем талант художника. Если фильм основан на реальном материале, то становится очевидным, что успех Мистера Мозгоправа связан скорее с его маркетинговыми способностями, а не с художественными. Если же фильм скорее фарс, то он остается прекрасным примером важной роли арт-маркетинга: Бэнкси — художник-граффитист, который сделал успешный фильм, несмотря на то, что он вовсе не режиссер, да и его собственный вклад в работу не столь велик. Но еще до этого нестандартного маркетингового канала Бэнкси зарекомендовал себя как новатора в области маркетинга.

Бэнкси добился известности, создавая в разных уголках Лондона злободневные и глубокие произведения в стиле стрит-арт, часто с политическим подтекстом. Его граффити были столь хороши, что, если где-то поблизости появлялось очередное произведение Бэнкси, цены на недвижимость там начинали расти. «Полузаконность» такого искусства подталкивала художника сохранять инкогнито. Это еще больше добавило таинственности — и известности Бэнкси как бренда. Граффити в общественных местах как рекламная стратегия — прекрасный пример условно-бесплатной бизнес-модели и в высшей степени нетрадиционного канала для коммерчески успешного художника. Сегодня Бэнкси выставляется в галереях по всему миру и получает роялти за использование его работ,

Из всего этого можно сделать вывод, что использование нестандартного канала продвижения следует начинать с рассмотрения перспектив для предлагаемого клиентского опыта. С чего бы вы ни начали — с нового канала, рыночной ниши или бизнес-предложения, их общей объединяющей темой должно стать создание уникальных и запоминающихся впечатлений, которые вы предложите клиентам и о которых они будут готовы рассказать другим. Поскольку все это относится к конкретному нестандартному каналу продвижения, то обычно используется географическая сегментация рынка. Однако для компаний, рассматривающих сегментацию по поведенческим признакам, выход на рынок и изменения качественных характеристик могут предложить другие направления специализации с возможностью создания сквозного клиентского опыта.

ВОСПОЛЬЗУЙТЕСЬ СДВИГАМИ НА РЫНКЕ

Последняя преобразующая рекомендация по формированию клиентского опыта связана с необходимостью определить, когда клиенты восприимчивы к переходу от количественного к качественному спросу. Впрочем, это центральная тема всей книги: цель инновационных изменений клиентского опыта — улучшение качества взаимодействия с потребителями. Новые клиенты на рынке, как правило, приобретают товар или услугу для удовлетворения своих функциональных потребностей. Их спрос основан на количественных характеристиках. Они, скорее всего, окажутся очень чувствительными к изменению цены, почти ничего не будут знать о приобретаемом продукте, так что едва ли станут рисковать. Постоянные клиенты на рынке обычно совершают покупки, чтобы удовлетворить как конкретные функциональные потребности, так и более расплывчатые желания. Их спрос смещается в сторону качественных характеристик. Они менее чувствительны к цене, довольно много знают о том, что приобретают, и более готовы попробовать что-то новое. Эта модель поведения клиентов — когда со временем они переходят от количественного спроса к качественному — работает на большинстве рынков. Непросто выделить из общего числа именно тех потребителей, кто готов покупать более качественный продукт, но по более высокой цене, — однако это может обеспечить конкурентное преимущество.

Рассмотрим ситуацию: молодой бухгалтер, юрист или другой дипломированный специалист после окончания университета готовится к

своему первому рабочему дню. Ему нужно подобрать подходящую одежду для работы в офисе — возможно, он вообще впервые в жизни покупает себе офисную одежду. Поскольку требования к женскому дресс-коду несколько сложнее и более расплывчаты, давайте предположим, что наш новоиспеченный офисный сотрудник — мужчина. Ему придется купить костюм, рубашку, галстук и, возможно, обувь. Это пример количественного спроса в действии.

Раскошелиться на дорогой костюм наш герой не захочет — вряд ли он может его себе позволить, да и в любом случае не знает, как выбрать костюм хорошего качества. На момент написания книги цены на готовый костюм в Австралии начинались примерно со 150 австралийских долларов. Кроме того, молодого человека будет занимать и другой вопрос: в каком галстуке уместно появиться перед другими сотрудниками офиса? А еще он, вероятно, не осознает, что за качественную обувь, которая намного удобнее, стоит и переплатить: ему ведь предстоит ходить в ней не менее 50 часов в неделю в течение нескольких месяцев или даже лет. Так или иначе, наш герой приобретет все необходимое и сходит на работу в новой экипировке в понедельник, вторник и среду. Даже если на нем будет дешевый костюм, он будет чувствовать себя на миллион долларов — стильно одетый молодой человек, готовый к головокружительной карьере.

В какой-то момент (возможно, в четверг или на следующей неделе, но в течение месяца уж точно) он неизбежно столкнется с тем, что невозможно каждый день ходить на работу в одном и том же костюме, даже если менять галстуки и рубашки. Ему понадобится второй костюм — хотя бы для того, чтобы было в чем идти на работу, когда первый костюм будет в химчистке. Таким образом, он купит второй костюм примерно за те же деньги, что и первый, — а потом, возможно, даже и третий. Это все еще человек с амбициями в дешевом костюме. Это все еще количественный спрос — но со временем все меняется.

Возможно, наш герой получит повышение, сможет сэкономить немного денег или получит подарок на день рождения. Так или иначе это случится, и в какой-то момент он заявится на работу в более дорогом костюме — за 300, а то и за 500 австралийских долларов. Это опять будет готовый костюм — но уже, скорее всего, какого-то модного бренда. У него будет более качественный крой, он будет шит лучше и из более качественного материала. Или просто будет производить такое впечатление: когда речь идет о создании воспринимаемой ценности, индустрия моды напрочь забывает о таком понятии, как совесть. Как бы то ни было, входя в офис в костюме, призванном сразить всех наповал или как минимум покалечить, молодой сотрудник вновь чувствует себя властелином мира. И вновь что-то

происходит. Новый прикид и новое поведение — и тот, чьим мнением наш герой дорожит, обращает на него внимание и отмечает, что он хорошо выглядит. Это вызывает смещение в сторону качественного спроса. Он может ходить на работу в новом костюме по понедельникам, вторникам и средам, но в четверг ему придется надеть то, что похуже. А это уже мотивация для обновления рабочего гардероба. И этот цикл обновления будет происходить вновь и вновь, пока наш герой не достигнет той точки в своей профессиональной карьере, когда ему больше не нужен будет костюм. И подобная модель поведения вновь и вновь повторяется в жизни каждого из нас и на каждом рынке.

Попробуйте вспомнить, что вы покупали в своей жизни (если память вас подводит — сверьтесь с выпиской по банковской карте). По мере перехода от количества к качеству уровень вашего жилья, автомобиля, еды, развлечений, поставщиков услуг со временем будет повышаться. Успешные компании сами пересматривают свои предложения всякий раз, как рынок начинает смещаться от количественного к качественному спросу.

До 1980-х гг. японские автомобили считались дешевыми и низкокачественными⁹⁷. С тех пор японские автопроизводители постоянно улучшали свое качество, и теперь их автомобили практически на равных конкурируют с лучшими представителями немецкого автомобилестроения.

Корейские автомобили сейчас где-то в середине списка, но год за годом их реальное и воспринимаемое качество растет. Китайские автомобили пока не отличаются качеством и поэтому находятся в нижней части рынка, но они прекрасно подходят для автовладельцев-новичков — а их в Китае с его развивающимся рынком автомобилей большинство. В верхней части рынка — беспилотные электромобили: их производители, скорее всего, оседлают следующий сдвиг в сторону качественного спроса среди покупателей автомобилей за пределами Азии. И пока что, в ближайшей перспективе, верхняя граница улучшения качества продукта не просматривается. Есть примеры рынков, которые, достигнув вершины пирамиды качества, «переваливаются» на другую сторону и вновь начинают движение снизу вверх.

E+ M+ S+: BIC заново изобрела авторучку

Вот один из примеров, когда качественный спрос был низвергнут на самое дно. Это рынок письменных принадлежностей. Компания BIC, производитель авторучек, была основана во Франции Марселем Биком и Эдуардом Буффаром в 1945 г.⁹⁸ Еще с 1920-х гг. на авторучки смотрели как на произведения искусства, и обладание «правильной» ручкой говорило о соответствующем

социальном статусе (как в наши дни об этом говорит «правильный» мобильный телефон). Однако все изменилось в 1950 г., когда компания BIC представила миру дешевые шариковые ручки массового производства. Шариковые ручки изменили представление о качестве на рынке пишущих принадлежностей, заменив предыдущий доминирующий стандарт — перьевую ручку — значительно более дешевым и простым продуктом. Шариковые ручки были намного проще в использовании, у них не было проблем с заправкой, а рука при письме двигалась более плавно. Простота и функциональность, невысокая стоимость, отсутствие статусности — все это делало их идеальным выбором для новых потребителей. Со временем рынок сместился в сторону шариковых ручек, и они стали основным стандартом. С этого времени рынок вновь начал подъем по лестнице качества — на этот раз с шариковыми ручками как базовой технологией. Список 25 самых дорогих ручек в мире начинается с модели за \$1800 и заканчивается Fulgor Nocturnus от Tibaldi за \$8 млн. Компания BIC по-прежнему вовремя реагирует на рыночные сдвиги и поглощает бренды высококачественных ручек, в том числе Waterman и Sheaffer (которые, что забавно, до сих пор выпускают и перьевые ручки)⁹⁹.

Если компании удалось обнаружить на рынке сегмент количественного или качественного спроса, по каким-то причинам не замеченный остальными участниками, это может создать для нее определенное преимущество. На одних рынках такое преимущество может носить лишь временный характер, на других же эффект будет достаточно продолжительным. Рынок пива в Австралии переживает массовый сдвиг в спросе на качество — все больше мелких пивоварен выскакивают на рынок со все новыми сортами эксклюзивного пива. А вот на рынке вина в Австралии налицо избыточность предложения, и там практически отсутствует сегмент количественного спроса для новых потребителей.

S+ : Casella Wines с ходу захватывает винный рынок США

В 2001 г. бренд Yellow Tail от Casella Wines вышел на рынок США... и столкнулся с резким неприятием. Отзывы были в основном ругательные: «просто ужасное», «напоминает ананасовый сок», «годится только для заправки зажигалок». Однако вино все же приобрело популярность — потому что было ориентировано на потребителей, которых другие виноделы игнорировали. Вино Yellow Tail идеально подходит для начинающих любителей вина в США. Оно дешевое, имеет яркую этикетку, произведено в Австралии и обладает нежным вкусом (с точки зрения начинающих потребителей вина). Вино не сложное, не терпкое, а слегка сладкое. И сам

продукт, и бренд были разработаны специально под новичков, на это играла и цена — меньше \$10 за бутылку. Это было «дружелюбное» вино, без претензий — полная противоположность элитным винам, которые продвигали и более известные производители, и сомелье, и винные снобы. Но Yellow Tail — это пример гениального подхода к взаимодействию с клиентом: на пути начинающего потребителя вина была убрана болевая точка в виде страха ошибиться с выбором. Результаты говорят сами за себя: в течение дебютного для Yellow Tail 2001 г. в США было продано 200 000 ящиков вина. В следующем году было продано уже 2,2 млн, а в 2015 г. бренд продал в США 8 млн ящиков¹⁰⁰.

И это последний пример, как разрабатывать различные варианты клиентского опыта. А в заключительной главе этой книги мы рассмотрим последний оставшийся момент: где и в чем компании могут добиться длительного преимущества. В ней вы познакомитесь с рядом основных идей, как реализовать новые инициативы, касающиеся взаимодействия с клиентами. Это имеет важное стратегическое значение, поскольку сложные изменения в клиентском опыте очень сложно скопировать.

ГЛАВА 7

СОЕДИНЯЕМ ВСЁ ВМЕСТЕ

По нашему опыту, единственное серьезное препятствие, с которым сталкиваются организации при попытке использовать инновации для создания ценности, — это внедрение. Ежегодно тратить уйму времени и сотни миллионов долларов на разработку стратегии (нередко инновационной) лишь для того, чтобы, как водится, отложить ее в долгий ящик! Иначе говоря, большинство компаний мастерски разрабатывают стратегии, но совершенно по-дилетантски их реализуют. Крупные консалтинговые компании зарабатывают на этом безумные деньги, однако масса организаций так ничего и не добиваются, кроме резкого всплеска активности... с ничтожным результатом. А все потому, что консультанты предлагают «стратегии» или «рекомендации» — но отнюдь не советы по внедрению.

Если руководитель серьезно настроен создать реальную ценность и что-то изменить, то эффективное управление внедрением этих инновационных стратегий и идей — единственная возможность для его организации добиться цели (создание ценности), которая и ставилась при разработке стратегии. Искусство и наука управления сложностью — ключевой фактор успеха. Обязательным условием будет тщательное планирование всего процесса внедрения, а затем — собственно внедрение. И, конечно, нельзя забывать об усердии, дисциплине и гибкости. Этот последний момент имеет решающее значение: поскольку инновации обладают непрерывной динамикой, вашей организации понадобится как способность распознавать и внедрять инновационные идеи, так и гибкость и готовность к быстрой корректировке стратегии по мере изменения условий. А также следует понимать, что провал — составляющая успеха.

ДОБАВЬТЕ МОБИЛЬНОСТИ И БУДЬТЕ ГОТОВЫ К ПРОВАЛУ

Для эффективных инновационных изменений СХ необходимы не только правильные идеи, но также порядок и последовательность в их внедрении, равно как и постоянная готовность к возможным неудачам на этом пути. Важно принять концепцию «учиться на ошибках», очень распространенную

в наше время, и смириться с тем, что некоторые инновации могут и не сработать. Внедрение инновационного решения не означает, что вы создаете некий идеальный образ, — это означает конкретные изменения, чтобы можно было сказать: «Дело сделано». Во многих организациях продолжают мыслить старыми категориями, когда необходима максимальная определенность и контролирование конечного продукта, что обычно характеризуется каскадным подходом к разработке и реализации. В каскадном подходе можно выделить два основных риска для инновации:

1. Каскадный подход обычно требует много времени для выхода на рынок — времени, в течение которого могут измениться либо запросы потребителей, либо возможности конкурента, либо, что еще хуже, и то и другое!
2. Каскадный подход требует определенной уверенности в том, как конечное решение должно выглядеть, ощущаться, работать, встраиваться и т.д. Как правило, это означает, что с самого начала проекта задается жесткая спецификация, так что невозможно вносить изменения без значительных временных и финансовых затрат.

Итак, с самого начала важно понимать, что переход от разработки к реализации требует открытости ко всему новому, гибких методов работы и навыков воплощения идеи в жизнь. Многие из этих методов — например, гибкая методология разработки и итеративное проектирование — уже хорошо описаны. Обязательно включите их в свой инструментарий для инновационных изменений СХ.

Т+ Е+: Указатели в ИКЕА

Компания ИКЕА начинала как гипермаркет, где все было устроено по принципу небольших сюжетных сценок — милая детская спальня, крутая хипстерская студия, уютная гостиная с телевизором для всей семьи, идеальная кухня. Магазины были организованы таким образом, что покупателю приходилось проходить по специально проложенной дорожке через все эти сюжеты. Идеальные впечатления для новичков и редких посетителей — потому что можно не спеша пройти и купить все нужное. Но в моменты пиковой посещаемости это стало приводить к заторам, раздражавшим постоянных клиентов, которые знали, куда идут и что ищут. В результате некоторые клиенты предпочли делать покупки в другом месте, а не страдать в едва ползущей процессии из покупателей в ИКЕА.

Когда благодаря отзывам клиентов IKEA это обнаружила, то скорректировала устройство магазинов, установив там указатели, показывающие кратчайший путь до определенного места. Эти указатели не бросались в глаза (их разместили очень ненавязчиво). В результате ими, как правило, пользовались только постоянные клиенты, которые быстро разобрались, как можно пройти в нужный отдел магазина, не теряя времени. Эти клиенты остались довольны, так как теперь могли лучше контролировать свое перемещение по магазину (Е+) и быстрее найти то, что намеревались купить (Т+). Указатели в IKEA — отличный пример того, как можно скорректировать CX-стратегии после получения от клиентов обратной связи.

ВНЕДРЯЕМ CX-ИННОВАЦИИ В НУЖНОМ ОБЪЕМЕ И В НУЖНОЙ ФОРМЕ

Дело не в количестве и не в форме инновационных идей для улучшения взаимодействия с клиентами. Что действительно важно, так это качество этих идей и способность вашей организации воплотить их в жизнь. Успешность CX-инновации зависит от того, насколько вы внимательны к инициативам, способным положительно повлиять на вашу организацию, поднимая как основные клиентские показатели (готовность рекомендовать, удовлетворенность, лояльность), так и основные финансовые показатели (стоимость обслуживания, прибыль в расчете на одного клиента и средняя пожизненная ценность клиента).

Таким образом, важная составляющая процесса внедрения — понимание того, где именно следует применить инновационные решения, исходя из ключевых показателей вашей организации. Моделирование может оказаться слишком сложным, однако вам необходимо уяснить для себя сравнительную ценность инвестирования в разного рода инновационные изменения клиентского опыта. Нижеприведенный график портфеля CX-инноваций демонстрирует один из способов сравнения различных инициатив с точки зрения их вероятного воздействия на основные клиентские показатели, такие как удовлетворенность или готовность рекомендовать, и их возможный потенциал создания ценности. Примечание: создание ценности здесь происходит по двум направлениям — создание ценности путем экономии средств (например, снижение затрат на обслуживание путем использования чат-ботов в службе поддержки клиентов) и зарабатывание дополнительных средств.



В этом портфеле CX-инноваций пример D будет заведомо выигрышным — он позволяет повысить удовлетворенность потребителей и заработать больше денег. А вот брать на вооружение пример B не стоит: в этом случае не повышается уровень удовлетворенности и никак не изменяется создание ценности (то есть этот пример ценностно-нейтральный). Давайте рассмотрим примеры A и G, чтобы полностью вникнуть в суть. Пример A также имеет хорошие шансы на успех, поскольку, согласно нашим предположениям, он повысит удовлетворенность и позволит сэкономить, создавая тем самым определенную ценность. Пример такого типа инновации — это предварительно заполненные веб-формы, которые позволяют уменьшить трудозатраты и сокращают объем работы контакт-центра или других вспомогательных подразделений.

Пример G наиболее интересен для обсуждения — в нем отражены определенные нюансы CX-инновации, которые важно осознавать. В примере G у нас есть инициатива, которая создает ценность за счет экономии средств и при этом способна снизить один из ключевых CX-показателей. В этом случае важно разобраться в соответствующем влиянии и текущих организационных условиях. Например, членская организация с текущим высоким уровнем удовлетворенности клиентов около 9 (благодаря привлекательности бренда и отличной работе контакт-центра) может решить, что небольшое снижение показателя удовлетворенности клиентов стоит некоторой экономии денег.

И главное здесь, конечно, научиться строить разумные прогнозы по поводу вашего портфеля CX-инноваций, чтобы определить, на чем стоит сосредоточиться. С практической точки зрения (внедрение) этот подход к

расстановке относительных приоритетов — один из ключевых инструментов, формирующих «научную» сторону внедрения инноваций. Теперь давайте рассмотрим «художественную» сторону.

ОПРЕДЕЛЯЕМ ОТВЕТСТВЕННОГО, А ТАКЖЕ ПЕРЕЧЕНЬ И ОБЪЕМ НЕОБХОДИМЫХ РЕСУРСОВ

Эффективное внедрение любой СХ-инновации требует делегирования организационных полномочий и выделения ресурсов, необходимых для достижения успеха. Можно обобщить эти решения в следующей модели, где мы выберем ответственных за внедрение инноваций (сотрудника или команду) и определим, как инновацией управляют и кто ее инициирует внутри организации.

Этот последний параметр относится к уровню полномочий и ресурсам, необходимым для внедрения. Нижеприведенная матрица распределения ответственности за СХ-инновации содержит четыре вида инновационной инициативы.



Слева внизу показаны инновации, авторы которых обладают низким уровнем организационных полномочий и управления ресурсами. Вверху слева — инновации, порученные руководителям высшего звена, то есть тем, кто обладает и доступом к ресурсам, и большими полномочиями. Внедрение инициатив, показанных в правом нижнем углу, требует командной работы, несмотря на то, что ресурсы и уровень полномочий, необходимые для этого,

относительно невелики. И, наконец, внедрение инициатив в правом верхнем углу требует участия команд, контролирующих значительные ресурсы, а их участники должны обладать соответствующими полномочиями.

Связь с графиком портфеля СХ-инноваций, приведенных выше, можно объяснить с точки зрения «усилий». Так, инициативы в правом верхнем квадранте матрицы распределения ответственности за внедрение СХ-инноваций, как правило, требуют больших организационных ресурсов и заставляют идти на значительные компромиссы или мириться с альтернативными издержками. Эти усилия будут учтены в графике портфеля СХ-инноваций для определения чистой ценности и, следовательно, относительной привлекательности той или иной инициативы.

Чтобы сравнить и выяснить, как можно соотнести различные СХ-инновации с матрицей распределения ответственности за реализацию СХ-инноваций, рассмотрим две очень разные организации: отель Ritz-Carlton и компанию Tesla.

У Ritz-Carlton долгая и славная история прекрасного взаимодействия с клиентами. Один из элементов их формулы успеха — мотивация и поддержка персонала в создании «чудесных мгновений»¹⁰¹. Все построено на импровизации и творческом подходе к обслуживанию клиентов — без привлечения каких бы то ни было дополнительных ресурсов и полномочий, без поддержки команды.

Такой тип СХ-инновации вы найдете в левом нижнем углу матрицы распределения ответственности за внедрение СХ-инноваций. Следующий кейс — пример того, как Ritz-Carlton поддерживает процесс постоянных улучшений клиентского опыта.

T+ E+: Чудесные мгновения в Ritz-Carlton

Я имел удовольствие остановиться в отеле Ritz-Carlton Millenia на выходные. Там я не только столкнулся с превосходным сервисом (впрочем, как всегда), но и не раз испытал нечаянную радость, благодаря чему я непременно постараюсь остановиться в этом отеле и в следующий приезд.

Девушка-стажер встретила меня на входе искренней улыбкой и интересной беседой. Ее роль — хостес, «лицо» отеля Ritz-Carlton, ее задача — произвести первое впечатление и довести меня до стойки регистрации, где и перепоручить заботу обо мне столь же доброжелательному администратору. Мы поболтали с хостес пару минут — не потому, что нам пришлось отстоять длинную очередь, а потому, что ей было действительно интересно узнать,

зачем я приехал в Сингапур, и она от всей души радовалась, что я ее гость. Я рассказал ей, что не был тут несколько лет и мне не терпится увидеть, что изменилось за это время в этом динамично развивающемся городе. Это был тот самый улучшенный СХ, о котором говорилось выше.

Уважаемый мистер Сайрус!

Приветствую вас в The Ritz Carlton Millenia
(Сингапур)!

Я очень рада вашему приезду в наш отель,
и мне было приятно с вами познакомиться.

Надеюсь, что, вновь посетив Сингапур
спустя много лет, вы освежите свои
воспоминания о нашем солнечном острове,
а ночь, проведенная в нашем отеле,
подарит вам отдых.

Пожалуйста, угощайтесь! Я приготовила
это специально для вас.

Приятного отдыха и благополучного
возвращения домой!

С уважением,
Рэйчел,
менеджер по работе
с гостями



Позже в тот же день я обнаружил у себя в номере на столе записку и небольшой презент ручной работы (какое-то вкусное печенье с невероятным лимонным соусом). Это была та самая нечаянная радость — живые впечатления. Записка была явно основана на нашей беседе, а добрые пожелания были написаны нормальным человеческим языком. Это было гораздо приятнее и стандартных напечатанных записок вроде «добро пожаловать в наш отель», которые до сих пор можно встретить в некоторых местах, и уж тем более банального сообщения на экране телевизора. Благодаря этому знаку внимания у меня возникла эмоциональная связь между моим первым опытом проживания в этом отеле, реальным человеком и

брендом Ritz-Carlton.

На следующее утро, когда я вновь встретил Рэйчел, она поздоровалась со мной по имени, сказав: «Доброе утро, мистер Сайрус!» Многие ли отели могут похвастаться такими сотрудниками? Я поблагодарил ее за презент и спросил, как Ritz-Carlton поощряет и поддерживает такое хорошее отношение к клиентам, и она рассказала, что сотрудникам рекомендуется делать все, что, по их мнению, позволит гостям пережить «чудесные мгновения» в отеле.

Ritz-Carlton вдохновляет своих сотрудников на создание прекрасных ощущений у клиентов, еще выше поднимающих и без того исключительный уровень обслуживания и оставляющих удивительные воспоминания. Все это повышает лояльность клиентов и вероятность повторного обращения. Не к этому ли стремится каждый бренд?

Для создания по-настоящему исключительного CX нужна знающая, увлеченная, компетентная и раскрепощенная команда, которая может создавать впечатления по принципу «здесь и сейчас». Все это невозможно срежиссировать заранее и, следовательно, требует более серьезной нацеленности на высококлассное обслуживание, чем то, что поддается планированию. Однако результат, безусловно, того стоит.

Об усилиях Ritz-Carlton в области CX — чтобы каждый сотрудник мог улучшать предлагаемый отелем опыт — подробно рассказывается в книге «Золотой стандарт гостиничного бизнеса нового тысячелетия»¹⁰². Ritz-Carlton определил свою цель следующим образом: «Леди и джентльмены обслуживают леди и джентльменов». Теперь представьте на минутку всех сотрудников отеля — от помощников официантов до посудомоек, консьержей и садовников. И спросите себя, исходя из собственного опыта пребывания в разных отелях и наблюдений за работающими сотрудниками: а многие ли из них считают себя какими-то особенными — равными по положению и значимости гостям, которых они обслуживают? Наверное, немногие. И вовсе не потому, что эти люди не ценны или не являются достойными личностями сами по себе. Просто в таком положении оказались выполняемые ими роли и занимаемые должности, а их организации относятся к ним как к факторам производства, а не создателям уникальных впечатлений...

Волшебство идеи Ritz-Carlton — в том, что отель ставит своих сотрудников на одну ступень с гостями уже на уровне обращений: и тех и других там называют «дамы и господа». Отель ценит то, что делают сотрудники, и гарантирует, что они всегда будут взаимодействовать с гостями так, чтобы оставлять воспоминания, достойные тех, к кому

обращаются «дамы и господа». Надо оговориться, что Ritz-Carlton не просто дает сотрудникам карт-бланш в надежде на лучшее и пускает все на самотек. Нет, у отеля есть целый ряд отлаженных процессов и методов работы, представляющих основу их стандартов обслуживания. Однако это применяется не в качестве базовой системы с незыблемыми правилами, а как средство, позволяющее обеспечивать конкурентное преимущество.

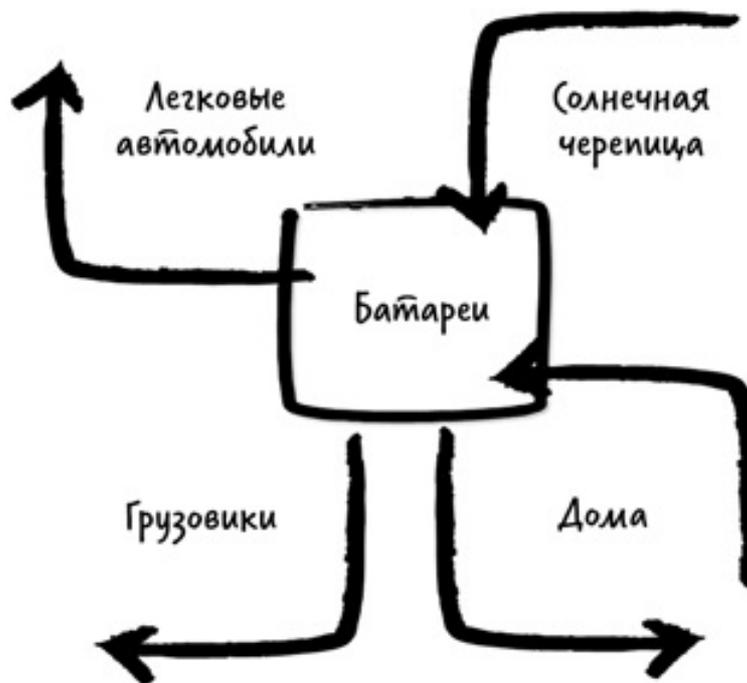
Как уже говорилось выше, подобный подход к CX, направленный на увеличение числа поклонников, как правило, ведет к созданию дополнительной ценности благодаря обеспечению конкурентного преимущества. Со стороны часто непонятно, как компании удается дарить потребителям неизменно исключительные впечатления, что только добавляет этому конкурентному преимуществу долговечности. Возьмем, к примеру, Ritz-Carlton — и множество других отелей, владельцы которых так и не смогли понять, как создавать и транслировать вышеописанные впечатления.

Теперь давайте рассмотрим совершенно другой бизнес и набор инноваций. Уже никто не берется оспаривать, что Tesla Motors Илона Маска оказывает мощнейшее влияние на автомобильную промышленность. Его автомобили Tesla задали новые стандарты дизайна, характеристик и уровня воздействия на окружающую среду. Вместе с тем амбиции Маска только растут.

T + E + R + M + : Революция электрической экосистемы Tesla

Первый электромобиль фирмы Tesla — Tesla Model S — заставил весь мир ахнуть. Практически по каждому показателю он превзошел заявленные значения и ознаменовал начало новой эры в автомобильном дизайне. Однако Маск понимал: чтобы произвести настоящую революцию в автомобильной промышленности и перевести ее на новую энергетическую модель, необходим не просто великолепный автомобиль.

Было понятно, что понадобится огромное количество литийионных аккумуляторов, чтобы сохранять невысокую (ну, относительно невысокую) базовую стоимость и способствовать наращиванию объема продаж. Поэтому Маск задумал и создал Гигафабрику в Соединенных Штатах — одно из крупнейших производств полного цикла в мире. Кроме того, для Маска было очевидно, что важный фактор в расширении ассортимента электромобилей — наличие быстрых зарядных станций или пунктов обмена аккумуляторов. Поэтому он спроектировал и начал строить зарядные станции вдоль основных транспортных маршрутов в США и за пределами страны.



Наконец, он понял: чтобы по-настоящему воплотить в жизнь мечту о машинах с нулевым выбросом, ему нужно будет ускорить внедрение децентрализованной выработки возобновляемой электроэнергии. Таким образом, используя потенциал Гигафабрики и разработку новой черепицы с интегрированной системой сбора солнечной энергии, он построил экосистему производства и потребления энергии замкнутого цикла¹⁰³.

В инновационном плане Маск создал один из труднейших для тиражирования и, следовательно, обладающий наивысшим потенциалом ценности продукт: экосистему взаимодействующих, создающих ценность отдельных элементов, которые поддерживают существование системы в целом и требуют существенных капиталовложений, лидерских амбиций — да и просто решительности, чтобы все это воплотить в жизнь¹⁰⁴.

Этот вид инноваций — исключительный пример, соответствующий правому верхнему квадранту матрицы распределения ответственности за CX-инновации, а также являющийся одним из огромных конкурентных преимуществ. Чтобы завершить этот раздел, давайте сравним два наших примера. И в том и в другом было создано то, что похоже на устойчивое конкурентное преимущество. Однако в случае с примером Ritz-Carlton руководству сети это удастся без бюджета, на самом низком уровне организации, без дополнительной команды или управленческой поддержки... но, конечно, с оговоркой, что оно предпринимает серьезные усилия для обучения персонала, развития системы поощрения и поддержки этих отдельных актов создания исключительного CX, а также вкладывается

в самую инфраструктуру отеля. Но и с точки зрения конкретной CX-инновации предельные издержки «чудесных мгновений» были фактически нулевыми.

В примере с Tesla Маск поставил на кон все, что у него было, вложил все до последнего цента в проекты, выстроил свою империю вокруг главной инновационной идеи — создания энергетической экосистемы. Так или иначе, но он, безусловно, добился устойчивого конкурентного преимущества, поскольку люди ломятся к нему толпами, чтобы купить его автомобили и, конечно же, установить его солнечные батареи... а также (благодаря своему страстному желанию и готовности поддержать бренд) помочь Маску достичь главной цели его инноваций.

Практические шаги по внедрению CX-инноваций

Выше мы обсудили некоторые из наиболее важных концепций, проблемы и примеры CX-инноваций. Теперь мы хотели бы уделить внимание практическим шагам по внедрению инновационных решений для повышения уровня клиентского опыта — чтобы после прочтения этой книги вы смогли эффективно и быстро создавать ценность для вашей организации при помощи подобных инноваций. Вот пять ключевых шагов: выполнив их, вы сможете определиться с потенциальной CX-инновацией (или инновациями):

1. Определите, на чем следует сосредоточить свои усилия. В этом вам поможет вышеприведенный график портфеля CX-инноваций. Можно создавать сложные модели с использованием больших данных, чтобы понять ключевые факторы потенциального создания ценности, влияния на удовлетворенность и т.д. Эти инструменты могут быть весьма полезными — но при условии, если у вас есть соответствующие данные, а также навыки их сбора и обработки. Но вы можете положиться на собственную проницательность и самостоятельно выбрать потенциальные инициативы для графика и использовать их в качестве отправной точки для сосредоточения усилий.
2. Решите, кто будет заниматься реализацией и кто за какие ресурсы отвечает. Вы уже будете представлять себе масштабы вашей инициативы, так что этот шаг скорее касается организационных моментов — распределения ответственности и доступа к ресурсам. Как только вы проработаете весь процесс разработки CX-инноваций

и начнете десятками выдавать варианты, то неизбежно столкнетесь как со скептицизмом окружающих, так и с жесткой конкуренцией за ресурсы.

3. Убедитесь, что в вашей организации существует соответствующая база для СХ-инноваций. Под базой мы подразумеваем возможности, навыки, методы и процессы. Запустив поиск новых СХ-инноваций и применяя соответствующие способы и методы, изложенные в книге, вы уже одним этим создадите новые возможности для вашей организации. Теперь вам нужно проанализировать внутренний ландшафт организации и оценить: есть ли у нас, например, возможности для гибкой разработки? Используем ли мы технические приемы и процессы итеративного проектирования для сбора клиентских предпочтений и интеграции полученных данных в наши новые инновационные решения? Есть ли у нас возможности для проектирования услуг и бизнес-анализа, чтобы разобраться и с текущим положением в «среде распространения», и с тем, что можно было бы ввести или изменить для поддержки наших инноваций? Одним словом, соответствует ли ваша организация СХ-инновации?
4. Оцените действенность. Ничто не убивает инновационные программы быстрее, чем потраченные большие деньги и при этом отсутствие видимой отдачи. Естественно, что время от времени руководителя одолевает скепсис, и тут очень важно получить хоть какие-то доказательства положительного воздействия инноваций на компанию. Самое главное в этой ситуации — понять, какие показатели в первую очередь связаны с внедряемыми изменениями, и обеспечить возможность их мониторинга по мере внедрения инновационного решения. Это могут быть:
 - финансовые показатели — например, стоимость обслуживания (лучше, если она снижается);
 - поведенческие показатели — например, частота посещений (цифровых или физических магазинов);
 - эмоциональные показатели — например, удовлетворенность и готовность рекомендовать (рост или хотя бы сохранение прежнего уровня), а также, скажем, активность пользователей.
5. Обеспечьте нужное отношение сотрудников вашей организации к переменам. И это, возможно, самая трудная задача во всем процессе внедрения СХ-инноваций, где бы ни происходило дело.

Большинство инновационных стратегий проваливается не из-за нехватки денег, времени или интереса. Инновации терпят крах в основном потому, что руководство организации не смогло дать сотрудникам правильные установки для поощрения и поддержки инноваций после завершения начального этапа разработки.

Мы часто говорим: клиентский опыт, предлагаемый вашей организацией, — это сумма всех каждодневных решений сотрудников вашей организации.

Проще говоря, если за вашими СХ-инновациями не стоит вся организация, то вас ждет долгий и трудный путь.

ЧТО ДЕЛАТЬ ДАЛЬШЕ — РЕШАТЬ ВАМ

Вот вы и прошли вместе с нами весь стратегический путь инновационных изменений клиентского опыта в ряде ключевых точек контакта. В первой главе мы сделали предположение, что качество взаимодействия с клиентами — текущий рубеж конкуренции для рынков, где ни инициативы по снижению затрат, ни разработка новых продуктов, ни грамотный брендинг больше не могут создавать конкурентные преимущества.

Вторая глава посвящена, казалось бы, очень простому вопросу: зачем повышать качество клиентского опыта и как оно влияет на ценность бренда.

Даже если ваш рынок еще не до такой степени развит, опыт подсказывает, что он неизбежно будет двигаться в направлении конкурентного паритета. Чтобы выжить, преуспеть, а впоследствии и обеспечить себе высокие доходы, ваша организация должна получить конкурентное преимущество. Об этом говорилось в третьей главе.

Существует шесть видов конкурентных преимуществ. Первые буквы их названий вместе образуют акроним PROFIT — материальные (Physical), репутационные (Reputational), организационные (Organisational), финансовые (Financial), кадровые (Individual) и технологические (Technological). У всех организаций есть такие ресурсы, но далеко не все обладают конкурентным преимуществом. Чтобы ресурс стал источником конкурентного преимущества, он должен давать возможность получить превосходство в той или иной области. Это означает дополнительную прибыль благодаря более высоким доходам или более низким расходам, и эту разницу ваша фирма может перенаправить на обеспечение своего роста. Устойчивое конкурентное преимущество потребует от вашей фирмы долговременного отличия от своих конкурентов. Долговременные отличия

зачастую нелегко скопировать — по трем причинам. Иногда компании-первопроходцы могут воспользоваться определенным состоянием рынка, которое успело измениться прежде, чем сумели отреагировать конкуренты. А иногда фирмы добиваются преимущества на рынке — но никто не может понять, как же они это сделали. При стратегическом планировании очень трудно учесть такую причинную неопределенность.

Наконец, фирмы могут добиться превосходства в тех направлениях, где им удастся успешно управлять сложностью. Стратегический подход к управлению взаимодействием с клиентами может обеспечить преимущества первопроходца, но чаще всего именно управление сложностью определяет успешность инновационных изменений клиентского опыта. Для разработки инновационных решений в этом направлении от вас потребуется глубокое понимание рынка.

В четвертой главе описаны методы и инструменты сравнения текущего опыта взаимодействия ваших клиентов с вашей фирмой и с основными конкурентами на рынке. Сначала вы узнали о необходимости составления карты пути клиента с использованием методов и инструментов качественного исследования. Далее был определен подход к сегментированию рынка путем объединения качественных и количественных данных. Наконец, количественная оценка факторов, определяющих ценность, и моделей принятия решений потребителями — это последняя часть мозаики, завершающая общую картину рынка. Так вы закладываете фундамент для инноваций.

В пятой главе вы узнали о системе TERMS, позволяющей определить болевые точки и уменьшить их количество при взаимодействии с потребителями: это поможет вам разработать перечень необходимых постепенных улучшений. В шестой главе представлены инструменты для опытных пользователей для разработки постепенных изменений и поистине преобразующих инновационных решениях. Из этой главы вы также узнали о препятствиях, с которыми сталкивается большинство фирм, когда дело доходит до реализации инновации. А в этой, заключительной главе мы обсудили основные вопросы фактической реализации изменений. Отправной точкой было заявление, что инновационные изменения клиентского опыта включают в себя и самообучение, а самообучающиеся организации должны быть готовы к неудачам, чтобы учиться на ошибках. Предложенный вариант простой структуры, позволяющей учитывать совершаемые ошибки и максимизировать свои шансы, дает возможность оценить весь набор возможностей. Шансы на получение нужного результата зависят от назначения ответственных и обеспечения ресурсами.

То, как вы будете использовать эти концепции, зависит от уровня

клиентского опыта, предлагаемого вашей фирмой, и причин, заставивших вас взяться за инновационные изменения клиентского опыта. Однако молодым компаниям все равно придется возвращаться на этап составления карты пути клиента: прежде чем они смогут задуматься об инновациях, им необходимо переориентировать свою организацию и перестать привязывать свои стратегические планы и операционные модели к внутренним, историческим перспективам, заменив их на более клиентоориентированный подход. Более зрелые с точки зрения создания клиентского опыта компании могут приступать к созданию преимущества за счет его качества. Такие компании в кризисных ситуациях, создаваемых конкурентами с революционными идеями или при изменениях в регулирующем законодательстве, чаще прибегают к постепенному изменению клиентского опыта — в качестве защитной меры, чтобы выгадать немного времени для решения проблем, ставящих под угрозу само их существование. Ликвидация болевых точек на пути успешного взаимодействия с клиентами поможет бизнесу предотвратить отток клиентов, а также найти, развить и внедрить более масштабные стратегические решения. Начав движение по пути создания клиентского опыта, вы, возможно, найдете целесообразным запустить следующий уровень инновационного механизма CX для создания постепенных изменений. У зрелых с точки зрения предлагаемого клиентского опыта, успешных, растущих компаний есть возможность пойти дальше и получать отдачу от преобразующих изменений клиентского опыта — независимо от масштаба инвестиций.

Каким бы ни был уровень конкурентоспособности вашей организации на сегодня, мы надеемся, что эта книга поможет вам подняться на вершину горы под названием «Стратегические инновации», чтобы насладиться прекрасным видом сверху.

БЛАГОДАРНОСТИ

Этой книги не было бы без помощи и поддержки множества людей, которым я очень благодарен. В первую очередь я хотел бы сказать спасибо Сайрусу Аллену: он не только помог с подготовкой некоторых разделов и поделился со мной несколькими кейсами, он все последние четыре года был моим наставником в консультировании крупных клиентов по вопросам работы с клиентским опытом. Без Сайруса я бы никогда не превратился из бизнес-ангела стартапов в аса корпоративного консультирования. Он дал мне возможность поработать со многими крупными компаниями, упомянутыми в книге, и помог мне углубить знания и опыт, необходимые для написания чего-то серьезного. Временами мне было непросто признать справедливость его замечаний, но я видел, как Сайрус хочет мне помочь. Если бы меня спросили, какой важнейший урок он мне преподал, я бы ответил: понимание, как важно заботиться о тех, с кем и для кого ты работаешь. Сайрус — само воплощение клиентоориентированности.

Я также хотел бы поблагодарить и других моих коллег по Strativity (Австралия). За последние шесть лет я реализовал со Strativity множество проектов, и для меня было честью работать с такой командой — одними из лучших в мире консультантов по клиентскому опыту. Эти люди стали моими друзьями и серьезно повлияли на мое мировосприятие. Я благодарю:

- Джорджа Беятовича — за веру в эту книгу и его неиссякаемый энтузиазм все то время, что я ее писал. Когда у меня иссякала мотивация, что неизбежно при работе над таким большим проектом, Джордж всякий раз приходил на помощь;
- Мишель Хоган — за объяснения, как лучше донести мысль, и за то, что не побоялась «тараканов» в моей голове. Мишель помогла мне понять, как написать то, что нужно;
- Мэтта Полла — за идею элегантного дизайна в минималистическом стиле для моей книги и уверенность, что я прав в своем искреннем стремлении действовать в мире бизнеса в соответствии с собственными ценностями. Мэтт помог мне придумать, как включить в книгу простые визуальные элементы. И еще важнее, я нашел в нем союзника: он разделяет мой базовый принцип, что в бизнесе важно приносить людям пользу, а не просто зарабатывать деньги;

- Брэда Михана — за его дальновидность и за создание Strativity. Брэд — лучший специалист по развитию бизнеса из всех, кого я знаю: он неустанно отыскивает новые возможности и стремится работать на благо своих клиентов. На мой взгляд, он один из истинных лидеров в области СХ в Австралии. На протяжении моего многолетнего пути в СХ-консалтинге Брэд постоянно мне помогал, что-то показывал и рассказывал, а время от времени и за что-нибудь прощал.

Возможно, это прозвучит банально или даже старомодно, но я хочу поблагодарить своих родителей, которые этого действительно заслуживают. Оба они чрезвычайно предприимчивые люди. Таких называют Ten Pound Poms — «десятифунтовые англичане»: мама и отец покинули Великобританию после Второй мировой по австралийской программе поддержки иммиграции (переезд стоил им всего 10 фунтов) и начали новую жизнь на новой родине за пару лет до моего рождения. Мама, сколько я ее помню, всегда твердила, что надо быть благоразумным. Всеми успехами в учебе я обязан ей и ее ожиданиям — я очень старался поступать благоразумно. Но больше всего на мою бизнес-карьеру повлиял отец. Он являл собой удивительный пример — как вести бизнес, сохраняя оптимизм и воодушевление. Еще подростком я много узнал о премудростях работы с клиентами — в те времена отец работал разъездным продавцом, а я во время каникул сопровождал его в поездках. Мы развозили по захолустным магазинчикам кондитерские изделия, нехитрую снедь и лекарства. Это забавно и поучительно: давным-давно устарела и профессия оптовика-коммивояжера в ее тогдашнем виде, и сама бизнес-модель, но ценности, которые я перенял у своего отца, — хорошее отношение к людям, усердная работа, забота о клиентах и стремление к новым знаниям — актуальны и по сей день.

Наконец, я должен поблагодарить самого важного человека в моей жизни — мою жену Сару Дейли. Всего за шесть лет мы объехали большую часть мира... правда, есть еще пара континентов. Это был интереснейший опыт, мы почерпнули массу важных идей, причем на многие из них, если бы не жена, я просто не обратил бы внимания. Мы говорили обо всем — от искусства и этики до отношений и психологии, бизнеса и денег. Все это прочная основа для бизнеса и совместной жизни — жизни, которую мы продолжаем строить. Спасибо.

О РОБЕРТЕ ДЬЮ

Роберт Дью начинал как физик, но затем его карьера сделала несколько крутых поворотов, и он начал заниматься консалтингом в области управления инновациями в области клиентского опыта. Он глава Coriolis Innovation, за его плечами более чем 20-летний опыт оказания компаниям помощи в вопросах развития. Среди его клиентов — множество крупных австралийских фирм. Он основал 48 стартапов и инвестировал в четыре частные фирмы. Его докторская диссертация посвящена вопросам повышения креативности в организациях с сильной системой корпоративного управления. В качестве приглашенного профессора он читал лекции по конкурентной стратегии, предпринимательству и творческому подходу к решению проблем в восьми университетах Европы, Азии и Австралии. На протяжении 10 лет является членом Международного общества профессионального управления инновациями (ISPIM), где в течение двух лет возглавлял Консультативный совет, а на конференциях он по-прежнему выступает, если можно так выразиться, фронтменом этой славной рок-группы.

ПРИМЕЧАНИЯ

1. Wikipedia [данные 2019 г.]. Gillette, <https://en.wikipedia.org/wiki/Gillette>.
2. Wells (2015).
3. Frazer (2015).
4. Levitt (1960).
5. Кристенсен (2019).
6. Wikipedia [данные 2019 г.]. Celeron, <https://en.wikipedia.org/wiki/Celeron>.
7. Ross (1995).
8. Press (2010).
9. Сайт компании Nakd Water [данные 2019 г.], <http://www.nakdwater.com>.
10. Там же.
11. Там же.
12. Там же.
13. Lovejoy (2017).
14. Личный опыт автора в 2017 г.
15. De Vono (1996).
16. По материалам Barney (1991). 2000 GSN410 Entrepreneurship 1. Queensland University of Technology.
17. Личный опыт автора конца 1980-х гг.
18. См.: сайт компании IBM, раздел «История» [данные 2019 г.], <http://www.ibm.com/ibm/history/ibm100/us/en/icons/personalcomputer/words>. Также: Wikipedia [данные 2019 г.]. Страх, неуверенность и сомнения. https://en.wikipedia.org/wiki/Fear,_uncertainty_and_doubt.
19. Lee (2017).
20. Fundable [данные 2019 г.]. Amazon Startup Story, <https://www.fundable.com/learn/startup-stories/amazon>.
21. Сайт компании SANTOS, раздел «История» [данные 2019 г.]. Кто мы? <https://www.santos.com/who-we-are/history>.
22. Там же.
23. Там же.
24. Там же.
25. Statista [данные 2018 г.]. «Статистические и фактические данные о Coca-Cola Company» (<https://www.statista.com/topics/1392/coca-cola-company>). Statista [данные 2018 г.]. «Доли компаний на рынке безалкогольных напитков США в период с 2004 по 2018 г.» (<https://www.statista.com/statistics/225464/market-share-of-leading-softdrink-companies-in-the-us-since-2004>).
26. Автор получил инвестиционные данные от различных инвестиционных консультантов. См. также: сайт компании Coca-Cola Amatil, раздел

- «Годовые отчеты» [данные 2019 г.], <https://www.ccamatil.com/investors-and-media/media-articles/annual-reports>. См. также: Newman (2015). См. также O'Neill (2014).
27. Williams (2016).
 28. Daneshkhu (2016).
 29. Govindarajan and Srinivas (2013).
 30. Arndt (2006).
 31. См.: Innovation, research and development. A Dyson case study [данные 2019 г.], <http://businesscasestudies.co.uk/dyson/innovation-researchand-development/introduction.html>.
 32. Goldratt (2004) and Goldratt (1994).
 33. Хартфорд (2011).
 34. Gladwell (2004).
 35. Littauer (1992). DiSC comes from Ayers (2011).
 36. Ким Чан, Моборн (2019).
 37. De Bono (2017).
 38. Wikipedia [данные 2019 г.]. Avis rent a car, https://en.wikipedia.org/wiki/Avis_Rent_a_Car.
 39. Pathak (2017).
 40. Wikipedia [данные 2019 г.]. Robert Plutchik. https://en.wikipedia.org/wiki/Robert_Plutchik; Wikipedia [данные 2019 г.]. Contrasting and categorization of emotions, https://en.wikipedia.org/wiki/Contrasting_and_categorization_of_emotions#Plutchik.27s_wheel_of_emotions.
 41. См.: www.toms.com.
 42. Drake (2017).
 43. Wikipedia [данные 2019 г.]. The Rocky Horror Picture Show., https://en.wikipedia.org/wiki/The_Rocky_Horror_Picture_Show.
 44. Там же.
 45. Piro and Viezel (2014).
 46. Там же.
 47. Я узнал об этом от одного из студентов курса MBA, занимавшихся этим в Suncoor примерно в 2008 г.
 48. См.: <https://www.australiangambling.lv/lotto/instant-scratchies>.
 49. Я узнал о High Yield Investments от Роберта Уолла лично, когда тот руководил компанией. В то время он пытался уговорить меня стать его соинвестором.
 50. Anonymouse (2011).
 51. Wikipedia [данные 2019 г.]. Australian Airlines, https://en.wikipedia.org/wiki/Australian_Airlines.
 52. Wikipedia [данные 2019 г.]. Trans Australia Airlines, https://en.wikipedia.org/wiki/Trans_Australia_Airlines.
 53. Wikipedia [данные 2019 г.]. Compass Airlines (Australia), [https://en.wikipedia.org/wiki/Compass_Airlines_\(Australia\)](https://en.wikipedia.org/wiki/Compass_Airlines_(Australia)).

54. Wikipedia [данные 2019 г.]. Impulse Airlines, https://en.wikipedia.org/wiki/Impulse_Airlines.
55. Wikipedia [данные 2019 г.]. Virgin Australia, https://en.wikipedia.org/wiki/Virgin_Australia.
56. Stephen Lacey (2015).
57. Wikipedia [данные 2019 г.]. Veblen Good, https://en.wikipedia.org/wiki/Veblen_good.
58. Waring (2015). Also USA Today (2007). Также Wikipedia [данные 2019 г.]. Aquafina, <https://en.wikipedia.org/wiki/Aquafina>.
59. Han and Smith (2016).
60. Mason (2009).
61. Alleyne (2006).
62. O'Dell (2012) и Wikipedia [данные 2019 г.]. Sound Trademark, https://en.wikipedia.org/wiki/Sound_trademark.
63. См.: <http://swiped.co/file/rolls-royce-ad-by-david-ogilvy>.
64. Anonymous (2017).
65. ABC/AFP (2015).
66. Muoio (2015).
67. ABC/AFP (2015).
68. Strutner (2015).
69. Orvis (2016).
70. Townsend (2010).
71. Это непроверенные сведения: ими со мной поделился владелец магазина Surfers Paradise (в котором я работал), узнавший их из разговоров с владельцем магазина Centrepoint.
72. Личный опыт автора во время посещения Meriton Hotel в 2017 г.
73. См.: сайт компании Sirromet, раздел «День на свежем воздухе» (A day on the green). <http://www.sirromet.com/visit-us/events>.
74. Wikipedia [данные 2019 г.]. Thomas Edison, https://en.wikipedia.org/wiki/Thomas_Edison.
75. Там же, см. прим. 26.
76. Statista [данные 2018 г.]. «Доли компаний на рынке безалкогольных напитков США в период с 2004 г. по 2015 г.» (<https://www.statista.com/statistics/225464/marketshare-of-leading-soft-drink-companies-in-the-us-since-2004>).
77. Краткое изложение Rahman 2017. Ella Pad: Innovative solution to waste reuse to make low-cost sanitary napkin. Представлено для конференции ISPIM в Мельбурне в 2017 г., но нигде не опубликовано. Статья была переработана автором для включения ее в материалы конференции.
78. См.: сайт компании IBM. The birth of the IBM PC, https://www.ibm.com/ibm/history/exhibits/pc25/pc25_birth.html; Brown (n. d.). IBM Signs A Deal With The Devil, <http://thisdayintechhistory.com/11/06/ibmsigns-a-deal-with-the-devil/>; Miller (2011). The Rise of DOS: How Microsoft Got the IBM PC OS

- Contract, <https://forwardthinking.pcmag.com/software/286148-the-rise-of-dos-how-microsoft-got-the-ibm-pc-os-contract>.
79. Внутренний документ, подготовленный для клиента: Dew 2017 'WSU University thinking.pptx' Stativity.
 80. MacFarquhar (2012).
 81. Mui (2012).
 82. Там же.
 83. [Stock-Trading-Warrior.com](http://www.stock-trading-warrior.com) (2010). The Meteoric History of Online Stock Trading, <http://www.stock-trading-warrior.com/History-of-Online-Stock-Trading.html>; Wikipedia [данные 2019 г.]. Investing online, https://en.wikipedia.org/wiki/Investing_online; Justin (n. d.). 'A Brief History of Online Stock Trading'. The Tim Sykes Scam Exposing Tim Sykes. <http://thetimsykes.com/a-brief-history-of-online-stock-trading>.
 84. Wikipedia [данные 2019 г.]. Kano model, https://en.wikipedia.org/wiki/Kano_model.
 85. Wikipedia [данные 2019 г.]. QuickBooks, <https://en.wikipedia.org/wiki/QuickBooks>.
 86. Wikipedia [данные 2019 г.]. MYOB (company), [https://en.wikipedia.org/wiki/MYOB_\(company\)](https://en.wikipedia.org/wiki/MYOB_(company)).
 87. Wikipedia [данные 2019 г.]. Xero (software), [https://en.wikipedia.org/wiki/Xero_\(software\)](https://en.wikipedia.org/wiki/Xero_(software)).
 88. См.: The Idea Box, с. 117, Michalko (2006), версия для Kindle.
 89. Thaler and Sunstein (2009).
 90. Goldratt (2004) и Goldratt (1994).
 91. См.: SCAMPER, с. 72, Michalko (2006), версия для Kindle.
 92. Porter (1985).
 93. См.: www.surveymonkey.com.
 94. См.: сайт компании The Iconic, <https://www.theiconic.com.au>.
 95. Там же.
 96. См.: <http://www.abc.net.au/news/2017-10-06/same-sex-marriage-resultcalculator/8856294>.
 97. См.: сайт компании Motorola, раздел MotoMods, <https://www.motorola.com/us/products/moto-mods>.
 98. Bishop (2016).
 99. См.: сайт риелтерской компании Place, <http://www.eplace.com.au>.
 100. 37 Signals (2006).
 101. Banksy et al. (2010).
 102. McElroy (2016).
 103. См.: The History of BIC the story of a man who revolutionised writing: Marcel Bich' [данные 2019 г.]. <https://www.speedymarquee.com/careers/history-bic-story-man-revolutionised-writing-marcel-bich>.
 104. См. The History of the BIC Pen [данные 2019 г.]. <http://www.pensrus.com/bic-pens/history-bic.html>. Согласно Wikipedia, в августе 2014 г. компания

Sheaffer была продана A. T. Cross Company.

БИБЛИОГРАФИЯ

- 37signals. (2006). Getting real: The smarter, faster, easier way to build a successful web application. Self-Published. Retrieved from <https://basecamp.com/books/Getting%20Real.pdf>.
- ABC/AFP. (2015). Japanese robot bear nurses soon to care for rapidly ageing population. ABC News. Retrieved from <http://www.abc.net.au/news/2015-02-24/japans-robot-bears-elderly-carers-of-the-future/6255734>.
- Alleyne. (2006). Plagued by teenagers? You'll like the sound of this. The Telegraph. Retrieved from <http://www.telegraph.co.uk/news/uknews/1510610/Plagued-by-teenagers-Youll-like-the-sound-of-this.html>.
- Anonymous. (2011). The other 10th anniversary: Ansett's demise. Traveller. Retrieved from <http://www.traveller.com.au/the-other-10th-anniversaryansetts-demise-1k54n>.
- Anonymous. (2017). Rolls-Royce Wraith: Bespoke. Robb Report. Retrieved from <http://robbreport.com/pmc-lst-gallery-item/rolls-royce-wraith-bespoke>.
- Ariely. (2008). Predictably irrational, revised and expanded edition: The hidden forces that shape our decisions. New York, NY: HarperCollins.
- Arndt. (2006). 3M's Seven Pillars of Innovation. Bloomberg. Retrieved from <https://www.bloomberg.com/news/articles/2006-05-09/3ms-seven-pillars-ofinnovation>. Accessed in 2017.
- Averwater. (2012). Retail truths: The unconventional wisdom of retailing. ABB Press.
- Ayers. (2011). Engagement is not enough: You need passionate employees to achieve your dream. Rockaway, NY: Advantage Media.
- Banksy et al. (2010). Exit through the gift shop. Mongrel.
- Barney. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. Journal of Management.
- Bishop. (2016). How 'Amazon Go' works: The technology behind the online retailer's groundbreaking new grocery store. GeekWire. Retrieved from <https://www.geekwire.com/2016/amazon-go-works-technology-behindonline-retailers-groundbreaking-new-grocery-store>.
- Breuer & Lüdeke-Freund. (2016). Values-based innovation management: Innovating by what we care about. London, UK: Macmillan International Higher Education.
- Chan & Maugbourgne. (2007). Creating a blue ocean in the US wine industry Blue Ocean Strategy Initiative Centre. Retrieved from <https://www.blueoceanstrategy.com/teaching-materials/yellowtail>.
- Christensen. (1997). The innovator's dilemma: When new technologies cause great firms to fail. Harvard Business Review.
- Cooper & Vlaskovits. (2010). The entrepreneur's guide to customer development: A cheat sheet to the four steps to the epiphany.

- Daneshkhu. (2016). Softdrinks digest UK sugar tax. Financial Times. Retrieved from <http://www.ft.com/content/8521da6e-ec5a-11e5-bb79-2303682345c8>.
- De Bono. (1996). Sur/petition. New York, NY: HarperCollins.
- De Bono. (2017). How to be more interesting. London, UK: Penguin Random House.
- Drake, N. (2017). Make experience your business T-mobile. Retrieved from <http://summit.adobe.com/na/sessions/summit-online/#17776>.
- Frazer. (2015). The beard is far from dead, as sales of shaving products continue to fall. The Telegraph. Retrieved from <http://www.telegraph.co.uk/finance/newsbysector/retailandconsumer/11649363/The-beard-is-far-fromdead-as-sales-of-shaving-products-continue-to-fall.html>.
- Gigerenzer & Todd. (1999). Simple heuristics that make us smart. Oxford, UK: Oxford University Press.
- Gladwell. (2004). Choice Happiness and Spaghetti Sauce. TED Talks. Retrieved from https://www.ted.com/talks/malcolm_gladwell_on_spaghetti_sauce.
- Goldratt. (1994). It's not luck. Great Barrington, MA: North River Press.
- Goldratt. (2004). The goal. Aldershot, UK: Gower Publishing.
- Govindarajan & Srinivas. (2013). The innovation mindset in action: 3M corporation. Harvard Business Review.
- Gray et al. (2010). Gamestorming: A playbook for innovators, rulebreakers, and changemakers. Sebastopol, CA: O'Reilly Media.
- Han & Smith. (2016). Bottled water producer admits consumers paying for plastic not 'pure, safe' water. Sydney Morning Herald. Retrieved from <http://www.smh.com.au/business/consumer-affairs/bottled-water-producer-admitsconsumers-paying-for-plastic-not-pure-safe-water-20160715-gq6oif.html>.
- Handy. (2016). The second curve: Thoughts on reinventing society. London, UK: Random House.
- Hansson & Jason Fried. (2010). ReWork: Change the Way You Work Forever. London, UK: Vermilion.
- Harford. (2009). The logic of life: The rational economics of an irrational world. New York, NY: Penguin Random House.
- Kahneman. (2013). Thinking fast and slow. New York, NY: Farrer, Straus and Giroux.
- Kay. (2010). Obliquity: Why our goals are best achieved indirectly. London, UK: Profile Books.
- Keeley et al. (2013). Ten types of innovation: The discipline of building breakthroughs. Hoboken, NY: John Wiley & Sons.
- Kerpen. (2011). Likeable social media: How to delight your customers, create an irresistible brand, and be generally amazing on Facebook (and other social networks). London, UK: McGraw-Hill.
- Kim & Maugborne. (2005). Blue ocean strategy. Harvard Business Review.
- Klaff. (2011). Pitch anything: An innovative method for presenting, persuading, and winning the deal. London, UK: McGraw-Hill.
- Koch. (1999). The 80/20 principle: The secret to achieving more with less. New York, NY: Doubleday.

- Koch. (2001). *The power laws of business: The science of success*. Boston, MA: Nicholas Brealey Publishing.
- Koch. (2013). *The 80/20 manager: The secret to working less and achieving more*. Boston, MA: Little, Brown and Company.
- Lambert & Dugdale. (2011). *Smarter selling: How to grow sales by building trusted relationships* (2nd ed.). London, UK: Pearson Education.
- Lee. (2017). *Viagra: Get ready for it to become generic, cheaper, and more available*. Forbes. Retrieved from <https://www.forbes.com/sites/brucelee/2017/12/06/viagra-get-ready-for-it-to-becomes-generic-cheaper-and-moreavailable/#3ec777573200>.
- Levitt, T. (1960). *Marketing myopia*. Harvard Business Review.
- Littauer. (1992). *Personality plus*. Ada, MI: Fleming H. Revell.
- Lovejoy. (2017). *Apple controversially taking 30% cut of donations sent via Chinese social network apps to content creators*. 9to5Mac. Retrieved from <https://9to5mac.com/2017/05/18/apple-china-wechat-tips>.
- MacFarquhar. (2012). *When giants fail what business has learned from Clayton Christensen*. The New Yorker. Retrieved from <https://www.newyorker.com/magazine/2012/05/14/when-giants-fail>.
- Maister et al. (2000). *The trusted advisor*. New York, NY: Free Press.
- Maister. (2008). *Strategy and the fat smoker; Doing what's obvious but not easy*. Spangle Press.
- Marshall & Koch. (2013). *80/20 sales and marketing: The definitive guide to working less and making more*. Irvine, CA: Entrepreneur Press.
- Mason. (2009). *The pirate's dilemma: How youth culture is reinventing capitalism*. New York, NY: Free Press.
- McElroy. (2016). *Why are Japanese cars supposed to be more reliable?* Car Keys. Retrieved from <https://www.carkeys.co.uk/news/why-are-japanesecars-supposed-to-be-more-reliable>.
- McGonigal. (2012). *Reality is broken: Why games make us better and how they can change the world*. New York, NY: Vintage Books.
- Micalko. (2006). *Thinkertoys: A handbook of creative-thinking techniques* (2nd ed.). New York, NY: Ten Speed Press.
- Mui. (2012). *How Kodak failed*. Forbes. Retrieved from <https://www.forbes.com/sites/chunkamui/2012/01/18/how-kodak-failed/#5a9491116f27>.
- Muoio. (2015). *Japan is running out of people to take care of the elderly, so it's making robots instead*. Business Insider Australia. Retrieved from <https://www.businessinsider.com.au/japan-developing-carebots-for-elderly-care-2015-11?r=US&IR=T>.
- Newman, R. (2015). *Coca-Cola Amatil Ltd: An in-depth analysis*. The Motley Fool. Retrieved from <https://www.fool.com.au/2015/05/18/cocacola-amatil-ltd-an-in-depth-analysis>.
- O'Dell. (2012). *Harley-Davidson quits trying to hog sound*. Los Angeles Times. Retrieved from <http://articles.latimes.com/2000/jun/21/business/fi-43145>.
- O'Neill, S. (2014). *Coca-Cola Amatil Ltd. Right company, wrong strategy?* The Motley

- Fool. Retrieved from <https://www.fool.com.au/2014/10/28/cocacola-amatil-ltd-right-company-wrong-strategy>.
- Orvis. (2016). The science of smell: How retailers can use scent Marketing to Influence Shoppers. Shopify Blogs. Retrieved from <https://www.shopify.com.au/retail/the-science-of-smell-how-retailers-can-use-scent-marketing-to-make-more-sales>.
- Partridge. (2015). People over profit: Break the system, live with purpose, be more successful. Nashville, TN: Thomas Nelson.
- Pathak. (2017). End of an era: Amazon's 1-click buying patent finally expires. Digiday. Retrieved from <https://digiday.com/marketing/end-eraamazons-one-click-buying-patent-finally-expires>.
- Piro & Viesel. (2014). The Rocky Horror treasury: A tribute to the ultimate cult classic. Philadelphia, PA: Running Press.
- Porter. (1980). Competitive strategy: Techniques for analyzing industries and competitors. New York, NY: Free Press.
- Porter. (1985). Competitive advantage: Creating and sustaining superior performance. New York, NY: Free Press.
- Press. (2010). Toxic talk: How the radical right has poisoned America's airwaves. New York, NY: Thomas Dunne Books.
- Ricketts. (2007). Reaching the goal: How managers improve a services business using Goldratt's theory of constraints. Indianapolis, IN: IBM Press.
- Ries. (2011). The lean startup: How today's entrepreneurs use continuous innovation to create radically successful businesses. New York, NY: Crown Publishing Group.
- Rock. (2009). Your brain at work: Strategies for overcoming distraction, regaining focus, and working smarter all day long. HarperCollins.
- Rory Sutherland. (2009). Life Lessons from an Ad Man. TED Talks. Retrieved from https://www.ted.com/talks/roly_sutherland_life_lessons_from_an_ad_man.
- Ross. (1995). Total quality management: Text, cases, and readings. St. Lucie Press.
- Sally Hogshead. (2016). Fascinate, revised and updated: How to make your brand impossible to resist. New York, NY: HarperCollins.
- Sarasvathy. (2001). What makes entrepreneurs entrepreneurial? Harvard Business Review.
- Sernovitz. (2015). Word of mouth marketing: How smart companies get people talking. PressBox.
- Sorensen. (2009). Inside the mind of the shopper: The science of retailing. London, UK: Pearson Education.
- Stephen Lacey. (2015). Is the supply of Japanese whisky drying up in Australia? Executive Style. Retrieved from <http://www.executivestyle.com.au/isthe-supply-of-japanese-whisky-drying-up-in-australia-gj87ae>.
- Strutner. (2015). Airlines infuse planes with smells to calm you down (And Make You Love Them). HuffPost. Retrieved from http://www.huffingtonpost.com/entry/air-lines-infuse-planes-with-smells-to-calm-you-down-andmake-you-love-them_us_551028d0e4b01b796c526510.
- Taleb. (2005). Fooled by randomness: The hidden role of chance in life and in the

- markets (Incerto). New York, NY: Random House.
- Taleb. (2007). The black swan: The impact of the highly improbable. New York, NY: Random House.
- Taleb. (2014). Antifragile: Things that gain from disorder (Incerto). New York, NY: Random House.
- Thaler & Sunstein. (2009). Nudge: Improving decisions about health, wealth, and happiness. London, UK: Penguin Group.
- Thompson. (2010). The \$12 million stuffed shark: The curious economics of contemporary art. New York, NY: St Martin's Press.
- Thompson. (2016). 21 Incredible facts about Elon Musk's Gigafactory. Business Insider. Retrieved from <http://www.businessinsider.com/tesla-gigafactory-facts-2016-9/?r=AU&IR=T/#the-factory-is-located-on-a-plot-of-land-that-is-more-than-three-times-the-size-of-central-park-1>.
- Tidd & Bessant. (2013). Managing innovation: Integrating technological, market and organizational change (5th ed.). Hoboken, NJ: John Wiley & Sons.
- Townsend. (2010). Perfume protest: Teens storm 'Toxic' Abercrombie & Fitch. Time. Retrieved from <http://newsfeed.time.com/2010/10/04/perfumeprotest-teens-strom-%E2%80%98toxic%E2%80%99-abercrombie-fitch>.
- USA Today. (2007). Aquafina to say it comes from same source as tap water. ABC News. Retrieved from <http://abcnews.go.com/Business/aquafinasource-tap-water/story?id=3428260>.
- Waring. (2015). PepsiCo admits its Aquafina water is just tap water. Metro. Retrieved from <http://metro.co.uk/2015/10/28/pepsico-admits-its-aquafinawater-is-just-tap-water-5467530>.
- Wells. (2015). Introducing the seven-blade razor (because five just wasn't enough). The Telegraph. Retrieved from <http://www.telegraph.co.uk/men/fashion-and-style/11921133/Introducing-the-seven-blade-razor-because-five-just-wasnt-enough.html>.
- Williams. (2016). Irn-Bru maker AG Barr to gain share in flat fizzy drinks market. The Guardian. Retrieved from <http://www.telegraph.co.uk/business/2016/03/27/irn-bru-maker-ag-barr-to-gain-share-in-flat-fizzy-drinks-market>.
- Wright. (2015). Fizz harness the power of word of mouth marketing to drive brand growth. London, UK: McGraw-Hill.
- Ким Чан В., Моборн Р. Стратегия голубого океана. — М.: Манн, Иванов и Фербер, 2019.
- Кристенсен К. Дилемма инноватора. Как из-за новых технологий погибают сильные компании. — М.: Альпина Паблишер, 2019.
- Мичелли Дж. А. Ritz-Carlton. Золотой стандарт гостиничного бизнеса нового тысячелетия. — М.: Эксмо, 2009.
- Хартфорд Т. Логика жизни, или Экономика обо всем на свете. — М.: BestBusinessBooks, 2011.

Переводчик *Евгений Калугин*
Редактор *Любовь Макарина*
Главный редактор *С. Турко*
Руководитель проекта *О. Равданис*
Корректоры *Е. Аксёнова, А. Кондратова*
Компьютерная верстка *М. Поташкин*
Дизайн обложки *Д. Изотов*
Арт-директор *Ю. Буга*

The translation of Customer Experience Innovation by Robert Dew and Cyrus Allen is published under licence from Emerald Publishing Limited of Howard House, Wagon Lane, Bingley, West Yorkshire, BD16 1WA, United Kingdom.

Публикуется при содействии Агентства Александра Корженевского (Россия).

© Emerald Publishing Limited, 2018

© Издание на русском языке, перевод, оформление. ООО «Альпина Паблишер», 2020

© Электронное издание. ООО «Альпина Диджитал», 2020

Дью Р.

Клиентский опыт: Как вывести бизнес на новый уровень / Роберт Дью, Сайрус Аллен; Пер. с англ. — М.: Альпина Паблишер, 2020.

ISBN 978-5-9614-3860-4