

# Содержание

Предисловие .....	7
Введение. Ориентир – на потребителя .....	11

## **Часть I. Ваш «центр тяжести»**

1. Ищем новый источник конкурентных преимуществ .....	29
2. Снижаем издержки и риски своих потребителей .....	55
3. Создаем конкурентное преимущество на уровне потребителя .....	75

## **Часть II. Вид сверху: информационные потоки**

4. Знание – сила, или Поиск новых ценностей.....	85
5. Извлечение потребительской ценности из общей картины .....	105

## **Часть III. Глубокое погружение: битва за умы потребителей**

6. Оцениваем игровое поле .....	125
7. Учимся контролировать критерии покупки.....	133
8. Ваши конкуренты – кто они? .....	157

**Часть IV. Конечная цель**

9. Развенчиваем мифы маркетинговых войн .....	<b>173</b>
10. Осознаем устойчивость конкурентного преимущества на уровне потребителя.....	<b>187</b>
11. Переориентируем стратегию и организацию на потребителя.....	<b>199</b>
Об авторе .....	<b>213</b>

## Предисловие

Почему никто не любит маркетологов? Руководителей компаний интересуется, на что, собственно, эти умники тратят свое рабочее время; финансовых директоров — деньги; в отделах продаж считают маркетологов занудами, они, мол, мыслят слишком абстрактно и мало понимают в реальном бизнесе. Характеристики, которыми награждают маркетологов производственники и сотрудники отделов закупок, и вовсе не годятся для печати. Беда в том, что вот уже два десятка лет никто не считает маркетинг источником конкурентных преимуществ. Времена господства СМИ и массовых брендов давно миновали, а вместе с ними — и эра триумфа маркетинга. Из стратегического инструмента он превратился в тактический, расходы на него падают с каждым кварталом. Задумайтесь над тем, почему ваша компания стабильно показывает (или не показывает) более высокую (или более низкую) прибыль по сравнению с конкурентами. Какую, по-вашему, роль в этом играют маркетологи?

Справедливости ради надо отметить, что в некоторых отраслях маркетинг по-прежнему в фаворе. Все новые гиганты — Google, Amazon, Facebook и Apple — опираются именно на него. Потребительская ценность и конкурентные преимущества этих компаний основаны на информации о потребителях, а успех подкрепляется мощным брендом. Посмотрим правде в глаза: Кремниевая долина, этот инновационный лидер мировой экономики, пройдя через фазы активного развития «железа», программного обеспечения и Интернета, «вырулила» в итоге на так называемую стадию маркетинга. Причем «маркетинговый ренессанс» не ограничивается сферой высоких технологий. Его влияние заметно во множестве отраслей во всех уголках планеты. Компании,

стараясь не допустить обезличивания своей продукции, уделяют все больше внимания отношениям со своими потребителями.

Эта книга предназначена для руководителей, вовлеченных в принятие стратегических решений, — для СЕО, которые стремятся усилить свои стратегии за счет маркетинга; для финансовых директоров, которые хотят получить бóльшую отдачу от вложений в маркетинг; для директоров по маркетингу и бренд-менеджеров, которые хотят заслужить большее уважение со стороны коллег путем создания ощутимых конкурентных преимуществ для своей компании.

На протяжении последних 20 лет мне посчастливилось работать с руководителями множества компаний на разных континентах и в самых разных областях бизнеса, от стартапов до транснациональных корпораций. Из-за глобализации и быстрого распространения новых технологий многие из них лишились традиционных конкурентных преимуществ. В своей книге я помогаю менеджерам вернуться к истокам, задаться фундаментальным вопросом: почему потребители покупают у нас, а не у конкурентов? Ответ на него позволит открыть простор для создания новой потребительской ценности, формирования новых источников конкурентных преимуществ.

Большинство книг, в том числе и моя, никогда не появились бы на свет без помощи друзей. Я благодарю за самоотверженную поддержку мою жену Шантал — мою музу, критика и друга. Я благодарю своих сыновей, которые терпеливо ждали, когда я закончу работу и мы снова будем кататься на велосипедах и каноэ.

Я признателен коллегам из бизнес-школы имени Ричарда Айви за профессиональное обсуждение и рецензирование моей рукописи, за конструктивное сотрудничество. Особое спасибо Марку Ванденбошу — и за прекрасные идеи, и за язвительные замечания! Декан Кэрл Стефенсон, заместители декана Родерик Уайт и Эрик Морс, директор программы MBA Фрэнк Джонсон, я очень благодарен вам за то, что вы любезно согласились предоставить мне гибкий график работы на время написания этой книги. И, конечно же, большое спасибо за поддержку коллегам из группы маркетинга!

Четкие, деловые замечания редактора Джеффа Кеои из Harvard Business Review Press многократно улучшили мою рукопись, а остальная команда HBR Press довела конечный продукт прямо-таки до совершенства. Я получил истинное удовольствие от работы с моим агентом Эсмондом Хармсвортом из Zachary Schuster and Harmsworth.

Я преклоняюсь перед его знанием законов и дебрей издательского мира, умением «отсечь» все лишнее — и перед его чувством юмора!

Во время творческих отпусков я часто гостил у коллег из бизнес-школы INSEAD (в Фонтенбло во Франции и Сингапуре) и очень благодарен им за гостеприимство. Дорогие сотрудники факультета маркетинга, мне бесконечно дороги наши незабываемые беседы! А идея этой книги родилась во время моей поездки в бизнес-школу Влерик (Бельгия) и дискуссий с Филиппом Хаспеслагом, Стивом Майлом, Мэрион Дебрин и Фрэнком Гедертиром. Спасибо Flanders DC за финансовую поддержку и лично Ливии Пиджаковой за предоставленное исследование, которое легло в основу главы 4!

Я очень признателен Джону Бредли за беседы об истории маркетинга и за совместную работу над рукописью «Будущей истории маркетинга», подготовленной нами давным-давно. Спасибо и Нейлу Даггалу, поделившемуся со мной идеями, которые очень помогли в работе над книгой!

Благодарю студентов-докторантов Чарана Багга, Теодора Ноусворти и Джоди Уэлан за обсуждение ранних вариантов рукописи и полезные комментарии к ним. А еще моих близких друзей, ставших первыми читателями этих страниц!

Спасибо вам, Кортни Хэмбидс и Кирра Клеменс! Вы неустанно форматировали и нумеровали многочисленные версии книги. Благодаря вам я не запутался в них!

Ну и, наконец, спасибо руководителям компаний, в которых я проводил мастер-классы, брал интервью и участвовал в совещаниях, — за открытость, дельные предложения и вообще за помощь. Эта книга — для вас!

## Введение

### Ориентир — на потребителя

Вопрос «Чем вы занимаетесь?» являет собой классическое начало для беседы на вечеринке. Мы отвечаем на него не задумываясь. И вот на что я обратил внимание: в подавляющем большинстве ответов описывается или продукт, или его свойства: «Я занимаюсь пластиковыми окнами», «Я работаю в компании, которая выпускает программное обеспечение для управления рисками» или «У нас свой банк». Эти точные и емкие фразы много говорят о том, какими менеджер видит свой бизнес и его стратегию.

50 лет назад в своей поистине революционной статье «Маркетинговая близорукость», опубликованной в *Harvard Business Review*, Тед Левитт\* продемонстрировал, насколько опасно трактовать этот безобидный, на первый взгляд, вопрос слишком узко. Левитт утверждал, что в свое время железнодорожники проиграли в конкурентной борьбе авто- и авиаперевозчикам лишь потому, что вовремя не осознали простого факта: железнодорожные компании занимаются транспортировкой конкретных грузов, а не некими абстрактными «железнодорожными перевозками». Сегодняшний бизнес страдает такой же близорукостью, что и во времена Левитта. Долгое и мучительное угасание Eastman Kodak логично завершилось банкротством — а все потому, что хотя цифровая фотография и была изобретена в ее лабораториях, сама компания не взяла вовремя под контроль переход рынка на эту новую технологию. Левитт сказал бы, что компания ошибочно считала

---

\* Теодор Левитт — американский экономист, профессор Гарвардской школы бизнеса, считается одним из основателей современной глобалистики. — *Прим. ред.*

своим бизнесом производство фото- и киноплёнки, а не развитие технологий сохранения изображений. Точно так же и компания Xerox увязла в болоте прозаического бизнеса обработки документов, хотя популярность у потребителей и многочисленные исследования рынка позволяли ей занять господствующее положение в области обработки информации — одной из наиболее быстрорастущих отраслей в последние сорок лет. В эту же категорию «невыученных уроков» попадает пример с BlackBerry. Компания настолько сроднилась с одной из составляющих своего продукта — физической клавиатурой и настолько переоценила свою власть на рынке корпоративных пользователей, что упустила из виду появление смартфонов с сенсорными экранами. Результат — потеря своего некогда бесспорного лидерства, причем гораздо быстрее, чем это можно было предположить.

Я всегда стараюсь понять, что представляет собой «центр тяжести» того или иного бизнеса. Варианты ответов на вопрос «Чем вы занимаетесь?» подсказывают, что менеджеры считают «основными двигателями» потребительской ценности и на чем в первую очередь сосредотачивают свое внимание.

## Новый вопрос

На протяжении последних 20 лет я задавал вопрос «Чем вы занимаетесь?» тысячам менеджеров по всему миру. А следом за ним еще один: «Почему ваши потребители покупают у вас, а не у ваших конкурентов?» И что же? Ответы на первый вопрос из года в год описывают продукцию или производственные мощности компаний. Меня всегда поражает, насколько редко отвечающие упоминают потребителей или потребительскую ценность продукта! Так же, как во времена Левитта, менеджеры полностью олицетворяют свою деятельность с выпускаемыми их компанией продуктами. И неудивительно! На «взлелеивание» последних компании тратят неадекватно много времени, усилий и ресурсов. Вся структура бизнеса, как правило, ориентирована на продукт. В компаниях имеются продуктовые дивизионы и продуктовые менеджеры. Рентабельность также рассчитывается в разрезе продуктов (а не клиентов). Планирование и бюджетирование строятся вокруг продукта; к объемам его выпуска привязаны повышения по службе и премии. Все надежды и устремления менеджеров нацелены

на инновации в продуктовой линейке и безостановочный выпуск все новых и новых продуктов. Послушать некоторых — так светлое, свободное от конкуренции будущее всецело зависит от способности создавать лучшие продукты! А разве может быть по-другому? Ведь деньги появляются только тогда, когда продукт покидает территорию предприятия! Объемы его выпуска легко измеримы; к единице продукции привязаны выручка, затраты и прибыль; расчет всех сводных показателей опирается на количество выпущенных и проданных изделий... и т. д. и т. п.

Задавая второй вопрос, я пытаюсь понять, что руководители компаний считают своим главным конкурентным преимуществом. Почему потребители покупают у вас, а не у ваших конкурентов, допытываюсь я. И, как правило, слышу в ответ: «Они нам доверяют», «У нас надежная сеть поставок», «Благодаря нашей системе обслуживания», «Мы хорошо знаем своих клиентов», «Мы обеспечиваем бесперебойность их деятельности», «Они считают нас уникальными», «Мы крупный игрок на рынке», «У нас хорошая репутация», «Из-за нашего бренда». Редко кто в качестве причины называет лучший продукт или более низкую цену. Иными словами, ответы на вопрос: «Почему потребители покупают именно у вас?» почти полностью попадают в сферу *взаимодействия* с потребителями. Доверие, надежность поставок, качество обслуживания, знания, опыт и репутация не могут быть выпущены на заводе, упакованы и проданы в магазине. Все это — источники потребительской ценности. Компании разрабатывают и используют определенные процедуры, процессы и системы для снижения рисков своих потребителей и затрат на ведение бизнеса. Собственно, поводом к написанию этой книги послужил огромный логический разрыв между тем, почему потребители покупают у той или иной компании (уровнем потребителя) и тем, на что она тратит большую часть своих сил и ресурсов (уровнем продукта).

## Определимся с терминами

Прежде чем пуститься в путь, имеет смысл определиться с терминологией. Термин *взаимодействие с потребителями* я использую применительно к ситуациям, когда покупатель вступает в контакт с продавцом, продуктом продавца или информацией о продавце, доступной



на рынке. У продавцов обычно есть *цели*, скажем, увеличивать продажи на 10% в год, получить прибыль в размере \$10 млн, завоевать симпатии потребителей или занять максимально большую долю рынка. Цели имеют больше смысла, когда определяются относительно *конкурентов*. Чтобы достичь своих целей, компании разрабатывают *стратегию*, которая описывает, как именно предстоит создавать *потребительскую ценность* и опережать конкурентов. Важно то, что ценность не ограничивается одними свойствами продукта — она должна включать в себя сферу обслуживания потребителей, а также чувства и эмоции, например спокойствие и комфорт. В процессе создания потребительской ценности игроки рынка стремятся к уникальности, обособлению от конкурентов. Они знают: при наличии уникального предложения их целевая аудитория будет готова больше покупать или больше платить — причем не единожды. Компании стараются разработать систему, способную помочь им создавать потребительскую ценность год за годом, выгодно отличаясь от конкурентов, не имеющих подобной системы. Иными словами, компании стремятся обеспечить себе *конкурентное преимущество* — способ создания потребительской ценности, недоступный их конкурентам и, желательно, устойчивый. Но поскольку его, к сожалению, невозможно создать раз и навсегда, компании вынуждены постоянно инвестировать в *инновации*, то есть искать все новые и новые способы создания потребительской ценности.

## **Смещение «центра тяжести»**

Базовой идеей этой книги является понятие «центра тяжести» бизнеса. Традиционно компании ищут конкурентное преимущество на уровне продукта, то есть в той части цепочки создания ценности, которая относится к производству и продукту. Успеха здесь обычно добиваются за счет строительства более крупных заводов и экономии на масштабе; поиска нового, более дешевого сырья или рабочей силы; более эффективной организации процессов изготовления, перемещения и хранения готовой продукции; наконец, за счет изобретения все более изощренных вариантов продуктов, свойств, которые не могут воспроизвести конкуренты. Исторически уровень продукта казался бесконечно важным. Во всяком случае, в прошлом компании

обеспечивали себе господствующее положение на рынке и получали огромные прибыли именно перечисленными выше способами:

- В начале автомобильной эры Генри Форд создал настолько масштабное и безупречно организованное производство, что себестоимость автомобиля Ford T оказалась значительно ниже, чем у конкурентов. Это достижение обеспечило Форду серьезную фору при разделе рынка. Первыми преимуществами экономии на масштабе и конвейерной обработке признали производители мыла, химикатов, продуктов питания и текстиля. В XX веке масштаб бизнеса стал одним из основных источников конкурентных преимуществ и изменил правила игры практически во всех отраслях.
- Захватив большую часть мирового рынка и оказавшись на голову выше своих конкурентов, компания De Beers, занимающаяся добычей и огранкой алмазов, наслаждалась своим уникальным положением несколько десятилетий. Мало в какой другой отрасли можно найти подобного игрока, контролирующего практически все источники сырья. И уж совсем мало кто способен воспользоваться сложившейся ситуацией для конвертации своего конкурентного преимущества на уровне продукта в прибыль!
- Непререкаемое глобальное лидерство расположенной в Индии софтверной компании Infosys — результат возможности недорого нанимать квалифицированную рабочую силу: программистов, системных аналитиков и инженеров. Клиенты ценили компанию за мобильность — она способна оперативно формировать команды опытных специалистов для работы над короткими проектами в соответствии с нуждами клиентов. Это конкурентное преимущество Infosys долго казалось недостижимым.
- Розничный гигант Walmart создал непревзойденную логистическую сеть по перемещению товаров от поставщиков в свои магазины. Разветвленность и высокая эффективность логистики означают снижение транспортных расходов на единицу продукции и потерь при транспортировке, а также уменьшение числа покупателей, недовольных отсутствием товара на полке. Все это позволило Walmart удерживать более низкие, чем у конкурентов, цены.

- Крупнейший в мире автопроизводитель — компания Toyota известна своим бескомпромиссным отношением к качеству своей продукции. Оно является определяющим на всех стадиях производства автомобиля, от разработки прототипов и организации сборочной линии до стимулирования групп контроля за качеством. Благодаря этому преимуществу Toyota создает более надежные автомобили, чем ее конкуренты — и их охотнее покупают.

Компании, которые неустанно разрабатывают новые продукты, измеряют степень своей инновационности по объему выручки, приходящейся на продукцию, выведенную на рынок в последние три–пять лет.

Но мир быстро меняется. История знает примеры, когда уникальные конкурентные преимущества устарели буквально за одну ночь. Господству De Beers положили конец более дешевые российские алмазы, в одночасье наводнившие рынок после окончания холодной войны. Легкая жизнь Infosys закончилась, когда другие IT-компании вроде Accenture и IBM начали массово набирать сотрудников в Индии. (К 2009 г. в штате IBM в Индии насчитывалось больше инженеров, чем в США, а к 2013 г. она практически свела на нет конкурентные преимущества своих индийских соперников.) Walmart столкнулся с серьезной конкуренцией после того, как продукты до магазинов начали доставлять независимые транспортные компании. С выходом на международную арену глобального поставщика многих видов продукции — Китая независимые логистические фирмы вроде гонконгской Li & Fung сделали некогда уникальные технологии Walmart общедоступным сервисом. Теперь его может позволить себе любой конкурент сети. А возможность заказать продукцию у сторонних производителей, таких как азиатская Foxconn, означает, что любому их клиенту доступны все преимущества экономии на масштабе. Отныне для снижения издержек совсем не обязательно строить собственные гигантские заводы.

Компании, гревшиеся когда-то в лучах славы благодаря качеству своей продукции, также почувствовали зыбкость этого, казалось бы, беспорного конкурентного преимущества. Столкнувшись с лавиной негативных публикаций по поводу дефектов тормозной системы у своих автомобилей, Toyota обнаружила, что репутацию производителя качественных машин потерять легче, чем заслужить.

Столь же непрочно и положение тех, кто делает ставку на инновации. Правила игры изменились — и вот уже такие компании, как Ideo и Jump, предлагают на открытом рынке услуги по разработке инновационных продуктов и современного дизайна. Воспользоваться еще в недавнем прошлом недоступной привилегией сегодня может любой участник рынка. Основанные на продукте конкурентные преимущества ослабевают или вовсе исчезают по мере того, как конкуренты обеспечивают себя когда-то уникальными активами, технологиями и производственными мощностями или получают возможность воспользоваться ими на стороне.

Господствовавший на протяжении последних 250 лет подход быстро меняется на постиндустриальную модель уровня потребителя. В рамках этой модели потребительская ценность создается в ходе взаимодействия с клиентами, конкурентные преимущества возникают на открытом рынке, а основные затраты связаны с привлечением, удовлетворением потребностей и удержанием покупателей.

## Чем вызван сдвиг на уровень потребителя

Вот три критически важных аспекта любого бизнеса, имеющих отношение к сдвигу на уровень потребителя: суть конкурентного преимущества; вид деятельности, создающей потребительскую ценность (за что, собственно, платит потребитель); номенклатура постоянных затрат компании. Сдвиг на уровень потребителя приводит к серьезным изменениям стратегии и методов измерения, мониторинга ключевых показателей бизнеса и управления ими. Руководителям придется поломать голову в поисках новых форм создания потребительской ценности и новых источников конкурентных преимуществ. Иными словами, компания должна *перейти на другой уровень*, то есть переформулировать свою стратегию под потребителя.

Размывание конкурентных преимуществ, основанных на продукте, не ограничивается каким-то отдельным географическим регионом или отраслью. Оно происходит во всем мире, встречается во всех отраслях и затрагивает компании любого размера. Его вызывают новые мощные силы. Главная из них — стремительное обезличивание продуктов и производств. Сегодня производители способны скопировать внешний вид любого инновационного продукта (настолько грамотно, что,

пользуясь им, потребитель не почувствует разницы), а затем вывести его на рынок за гораздо меньшие деньги и время, чем те, что потребовались его создателю. Даже в отраслях, где новые продукты защищены патентами, скажем, в фармакологии аналоги начинают продаваться еще до истечения срока действия патента — конкурентам достаточно просто немного видоизменить оригинальную формулу.

Еще одна сила — аутсорсинг производства товаров. Даже бывшие производители-рекордсмены вроде Nike и HP больше не выпускают свою продукцию сами, а размещают заказы на сторонних производствах, в основном в Азии. Аутсорсинг требует стандартизации задач, процессов и качества. Такая стандартизация делает продукты доступнее для конкурентов. Разработка, производство и даже дизайн становятся столь универсальными, что обеспечить на их основе сколько-нибудь долгосрочное конкурентное преимущество все труднее и труднее. Мир все больше походит на модель, описанную Й. Шумпетером\*, темп созидательного разрушения растет. Заметный вклад в этот процесс вносят быстрый и свободный переток информации и человеческих ресурсов, открытые рынки создания новых продуктов и инвестиционных возможностей, методы обратной разработки и глобальный аутсорсинг.

Посмотрите, насколько легко копируются новые продукты в уже упомянутом Китае. Поддельные китайские айфоны стоят меньше \$100, кроссовки Nike из Путяня практически неотличимы от оригинальных и во многих странах мира успешно выдаются за них. На рынке полно и легальных «клонов». Как правило, многие технические новинки — скажем, беспроводные технологии, NFC, HTML5 — основаны на единых отраслевых стандартах, к которым, по определению, имеют доступ и конкуренты. По заказу тех же конкурентов независимые дизайнеры, производители и специалисты по логистике превращают определенный набор базовых технологий в конечный продукт. В конце концов «кирпичики», из которых этот продукт складывается, унифицируются, и конкурентные преимущества, державшиеся на продуктовой уникальности, размываются.

---

\* Йозеф Алоиз Шумпетер — австрийский и американский экономист, политолог, социолог и историк экономической мысли. Согласно теории Й. Шумпетера, экономика живет и развивается благодаря уничтожению старых компаний, методов и идей, на смену которым приходят новые, более производительные и прибыльные. — *Прим. ред.*

Впрочем, все вышесказанное совершенно не обязательно приводит к появлению во всем похожих друг на друга игроков-двойников, яростно борющихся за место под солнцем. В следующих главах мы станем свидетелями того, как «центр тяжести» смещается в сторону потребителя и становится источником новых долговременных конкурентных преимуществ. Компании, осознавшие важность ориентации на потребителя, строят бизнес, которому суждено доминировать над конкурентами в будущем.

Исследователи этой достаточно молодой области рыночных отношений сталкиваются с парадоксом. Дело в том, что источники таких конкурентных преимуществ и иллюстрирующие их примеры относительно новы, а для того, чтобы с уверенностью говорить об их успешности и устойчивости, требуются длительные наблюдения. Именно поэтому в качестве примеров для своей книги я сознательно отобрал компании, за которыми слежу многие годы и даже десятилетия.

## **Затраты, потребительская ценность и конкурентное преимущество**

Все руководители компаний должны задать себе следующие три вопроса. Ответы на них помогут выяснить, где же находится «центр тяжести» их бизнеса:

- На что приходится основная доля ваших постоянных затрат? На производство, НИОКР или на деятельность, направленную на привлечение, удержание и удовлетворение потребителей?
- Какие из предпринимаемых вами шагов потребители ценят больше всего? За что они, скорее всего, готовы платить премию? Каковы причины их лояльности? На какую часть спектра «продукт — потребитель» приходится эта деятельность?
- В какой части этого спектра расположено ваше конкурентное преимущество? И как обстоят дела с долговременной дифференциацией вашей компании?

Расположение «центра тяжести» вашего бизнеса (относительно других игроков отрасли) определяет степень вашей конкурентоспособности.

Например, в фармакологии, несмотря на механизмы патентной защиты новых лекарственных формул, лидирующие позиции занимают, как правило, компании, имеющие влияние на врачей и пациентов. Именно они покупают стартапы с четким ориентиром на разработку продуктов или состоявшихся игроков с портфелями запатентованных средств, а не наоборот. Тем же, кто вовремя не переключился на уровень потребителей, придется смириться со все более быстрым обезличиванием продуктов, тающими на глазах прибылями, потерей интереса покупателей и, в конечном итоге, влияния в отрасли. Эта книга как раз и посвящена контролю «центра тяжести» вашего бизнеса.

## Сдвиг: начало

График, представленный на рис. 1.1, иллюстрирует все более заметный сдвиг компаний в координатах «затраты», «потребительская ценность» и «конкурентное преимущество». Все чаще оказывается, что доминирующие в XXI веке компании умеют мастерски работать с потребителями. Своим стремительным взлетом Amazon обязана не тому, что продавала лучшие товары, а тому, что лучше других организовала свои продажи. Покупатели высоко оценили предложенный компанией механизм рекомендаций и советов таких же потребителей, как они. Благодаря глубине обработки получаемых данных Amazon зачастую раньше своих посетителей узнает, чего они хотят. Научившись связывать продавцов с покупателями, компания превратилась в крупнейший в мире виртуальный торговый центр. Аналогично Apple смогла вселить страх в сердца некогда могущественных конкурентов вроде BlackBerry, Palm, Sony и Nokia не совершенством своих телефонов и планшетов, а чрезвычайно грамотной стратегией, ориентированной на потребителя. Частью этой стратегии стал запуск iTunes и App Store — они связали музыку и продукты программного обеспечения с пользователями, готовыми слегка доплатить за возможность выжать максимум из своих гаджетов.

Возьмем еще один пример из отрасли высоких технологий, в которой продукты традиционно играют господствующую роль. На рубеже XX и XXI веков в IBM осознали, что больше половины бюджетов ее клиентов, тратившихся на информационные технологии, приходится не на «железо» и софт, а на установку, поддержание и апгрейд



**Рис. 1.1.** Сдвиг в сторону потребителя: работа с потребителями приобретает все большее значение с точки зрения создания потребительской ценности и конкурентных преимуществ

технологических устройств. Партнеры, закупавшие устройства и программное обеспечение, хотели быть уверенными в их надежности, совместимости с предыдущими версиями и способности работать в корпоративной сети. Сделав это открытие, IBM инвестировала огромные средства в предоставление услуг по проектированию и внедрению решений, основанных на зачастую бесплатных продуктах — скажем, на программах с открытым кодом типа Linux. Созданная тысячами добровольцев-программистов, объединивших свои усилия в виртуальном пространстве, Linux к тому времени уже зарекомендовала себя как надежная и мощная платформа. Корпоративным пользователям нравилось, что она бесплатная, но они не торопились ее устанавливать. Они не были уверены в том, что сделают это правильно и что программа с открытым кодом достаточно безопасная. Сомневались они также и в доступности необходимых для ее работы дополнительных услуг, возможности «подгонки» системы под себя. На протяжении последнего десятилетия IBM продемонстрировала, что работа по снижению рисков потребителей и их затрат на кастомизацию может стать выгодным многомиллиардным бизнесом, одновременно лишаящим



ореола аналогичные продукты конкурентов (в частности, Microsoft, чья бизнес-модель основана на продаже уникального программного обеспечения собственной разработки).

Еще одним примером критической важности сдвига от продукта к потребителю уже из совершенно иной области может служить программа предоставления средств для антиретровирусной терапии больных СПИДом в Африке. В самом начале XXI века под давлением общественных организаций и СМИ фармацевтические компании решили снизить для нескольких африканских стран цены на свои лекарства от СПИДа более чем на 95% — с \$12 000 до менее чем \$500 на одного пациента в год. Эти лекарства передавались национальным правительствам для продажи и распределения по больницам. Однако вскоре компании-производители поняли, что их благотворительные усилия «уходят в песок»: больные не принимали таблетки. Дело в том, что в странах-получателях отсутствовали регулярный мониторинг и система сдачи анализов, пациентам не предоставляли исчерпывающую информацию и рекомендации по лечению. Инфраструктурный «вакуум» сделал бесполезным даже почти бесплатный продукт.

Приводя эти примеры, я отнюдь не хочу сказать, что усилия, направленные на разработку продукта, больше ничего не значат, что ими можно пренебрегать или что эту деятельность необходимо срочно передавать на аутсорсинг. На самом деле при прочих равных сохранять конкурентное преимущество, основанное на продукте, крайне важно. Вы не можете достойно конкурировать, уступая соперникам в свойствах продуктов, уровне и темпах их производства и обновления. Но для закрепления своего положения вам придется обеспечить превосходство и в работе с потребителями.

Компании, осознавшие, что по-настоящему «уйти в отрыв» от конкурентов, создать потребительскую ценность можно лишь на этапе работы с покупателями, как правило, и возглавляют процесс сдвига от продукта к потребителю в своих отраслях. Однако я заметил, что даже у этих компаний-лидеров зачастую отсутствует системный подход в данном вопросе. Ко всему же, что касается продуктов, отношение гораздо более трепетное. Вспомним хотя бы детально прописанные процедуры, которыми руководствуются фармацевтические компании при разработке новых лекарств или автопроизводители при проектировании новых моделей. Но когда речь идет о систематизации создания новых форм ценности на уровне потребителя, картина совершенно

иная: нет ни исследовательских лабораторий, ни менеджеров, ни бюджета на НИОКР, ни самой процедуры таких НИОКР.

Большинство компаний управляются так, как если бы их «центр тяжести» по-прежнему находился на уровне продукта. Даже у тех, чьи основные издержки, источники создания потребительской ценности и основы конкурентного преимущества уже сдвинулись на уровень потребителя, сам бизнес остается структурированным вокруг продукта. Большую часть времени менеджеры посвящают именно продукту, продолжая руководствоваться в своей работе соответствующими показателями. Существуют определенная инерция, даже сопротивление сдвигу на уровень потребителя, поскольку в этой области работают другие, незнакомые менеджерам законы. Задача моей книги — дать руководителям компаний понимание правил игры на уровне потребителя.

## **Дорожная карта книги**

Книга делится на четыре части. В первой, «Ваш “центр тяжести”», подробно описывается, чем отличаются компании, ориентированные на уровень продукта, от ориентированных на уровень потребителя. Мы увидим, насколько велик разрыв между устаревшими концепциями и новыми подходами с их поистине безграничными возможностями для создания конкурентных преимуществ. Совершив путешествие во времени, мы узнаем, как в XIX веке складывалась традиционная индустриальная модель, определившая вектор развития бизнеса на 200 лет вперед, вплоть до начала XXI века. Мы рассмотрим альтернативную модель, в которой во главу угла ставится потребитель, а не производство. Мы станем свидетелями того, как главный стратегический вопрос индустриальной модели, «Насколько больше мы можем продавать?», сменился вопросами «Почему у нас покупают?» и «Что еще нужно потребителю?». Поиск ответов на них приведет нас к двум главным рычагам воздействия на потребителя — издержкам и рискам, с которыми он сталкивается при взаимодействии с вами. Мы поймем, как само это взаимодействие может стать для компании источником долгосрочного конкурентного преимущества и чем оно отличается от конкурентных преимуществ, основанных на продукте. В конце первой части книги я продемонстрирую на примерах, как

компании снижают издержки и риски потребителей, изучая их способ мышления и управляя потоком информации на рынке.

Во второй части, «Вид сверху: информационные потоки», мы проанализируем, как использовать информацию, циркулирующую на рынке, и направлять ее в нужное русло для снижения издержек и рисков потребителей, создания долгосрочного конкурентного преимущества. Мы увидим, как глубокое изучение потребителей, поставщиков, конкурентов и партнеров превращается в уникальный, ценный актив. Мы познакомимся с компаниями, которые, словно золотоискатели, буквально по крупичкам собирали имевшуюся на рынке информацию, открывали в итоге новые, неизвестные ранее способы создания потребительской ценности и добивались устойчивого конкурентного преимущества. Мы посмотрим, на чем, собственно, основана его устойчивость.

Можно предположить, что в результате взрывного роста популярности социальных сетей, таких как Facebook, LinkedIn и Twitter, конкурентное преимущество, основанное на рыночной информации, становится прерогативой сферы социальных медиа или, если брать шире, — сферы информационных технологий. Естественно, ее представители имеют непосредственный доступ к ценной информации — стартапы, «коньком» которых является анализ данных, появляются практически ежедневно. Однако конкурентных преимуществ, основанных на обладании информацией, могут добиться и игроки из других отраслей экономики, включая добычу сырья (нефтегазовая, угольная, горнодобывающая промышленность), производство (автомобилей, станков, лекарственных препаратов), банковский сектор, IT-сферу, электронную коммерцию. Мы рассмотрим конкретные механизмы, которые представители этих отраслей используют для сбора информации и создания новых форм потребительской ценности. Я приведу примеры из самых разных секторов экономики — от горнодобывающей промышленности до образования, которые проиллюстрируют широту применения предлагаемой концепции.

В третьей части, «Глубокое погружение: конкуренция за ум потребителя», мы «съедем» со стратегических высот и посмотрим, как конкуренция и информационные потоки влияют на конкретного потребителя. Конкурентные войны между брендами бывают длительными, изматывающими и дорогостоящими. Они ведутся практически во всех продуктовых категориях, а не только между Coke и Pepsi. Вспомните противостояние Airbus и Boeing; Visa и Master-Card; Dell, Lenovo, Acer

и HP; Nike и Adidas; Zantac и Prilosec; Viagra, Levitra и Cialis; Colgate и Crest; Caterpillar и Komatsu и т. д. Порой конкурентные войны определяют динамику развития своих отраслей на годы и даже десятилетия вперед, перекраивают границы рынков, технологических сегментов, стимулируют продуктовые инновации, слияния и поглощения, подстегивают рост и оптимизацию бизнеса. Победителю достаются все выгоды от доминирования на рынке — возможность формулировать предпочтения потребителей, задавать ценовой уровень, диктовать условия сделок и траекторию инноваций. И, как результат, «святой Грааль» стратегии бизнеса — прибыльность и рост, превосходящие средние показатели на протяжении длительного периода. Проигравшие вынуждены смириться со своим вторичным статусом, жить под «ценовым зонтиком» лидера, угождать вкусам потребителей, воспитанным доминирующим игроком, и пытаться соответствовать стандартам, заданным альфа-брендом. Учитывая, какие долгосрочные стратегические последствия стоят на кону, было бы ошибкой вступать в конкурентную борьбу без ясного понимания положения дел в отрасли, своих собственных целей, конкурентных рычагов и, помимо всего прочего, набора показателей, с помощью которых достигается успех.

В четвертой части под названием «Конечная цель» описываются стратегические приложения сдвига на уровень продукта. Она начинается с главы, в которой развенчиваются некоторые устойчивые бизнес-мифы: правда ли, что в конкурентном противостоянии побеждают лучшие продукты? Действительно ли инновации и изменения в отрасли определяются исключительно развитием технологий? Верно ли, что конкурентов не выбирают? Являются ли конкурентные преимущества, основанные на продукте, устойчивее тех, что основаны на потребителе? Насколько полезными, прочными и не подверженными эрозии окажутся новые инструменты? Во второй главе будут представлены новые конкурентные преимущества, основанные на потребителе, которые со временем только накапливаются, а не разрушаются. В конце мы рассмотрим, как сдвиг компаний и целых отраслей в сторону потребителя влияет на стратегию, организационную структуру, маркетинг и продажи. От конкретных примеров мы перейдем на уровень быстро меняющегося делового мира в целом и поговорим о нем в контексте ситуации, когда глобальная конкуренция все больше определяется ответом на вопрос «Кто владеет потребителем?».

Как вы смогли убедиться, во всех четырех частях книги присутствуют главы, иллюстрирующие излагаемые концепции на примерах компаний из различных отраслей и уголков планеты. Упор сделан на практику: каждая глава заканчивается списком контрольных вопросов и заданий, которые помогут вам лучше усвоить изложенные концепции и в новом свете взглянуть на свой бизнес.

Часть I

**Ваш «центр тяжести»**

# 1. Ищем новый источник конкурентных преимуществ

История рынка кофейных капсул, созданного Nestle (на нем компания занимает господствующее положение), может служить образцом для подражания в любых традиционных отраслях. Как известно, на протяжении многих десятилетий Nestle была лидером кофейного рынка. Ее бренд Nescafe доминирует на мировом рынке растворимого кофе, на его долю приходится 360 млн из почти 2 млрд чашек кофе, ежедневно выпиваемых на планете. Но в конце XX века эксперты Nestle заметили ряд тревожных тенденций. Обеспечивать рост и поддерживать высокую прибыль на зрелом рынке становилось все труднее. Несмотря на усилия производителей по разработке и продвижению новых продуктов, потребители растворимого кофе все меньше обращали внимание на бренды. Более обширный (и значительно более конкурентный) рынок молотого кофе стагнировал. На нем соперничали несколько крупных глобальных игроков, в том числе Procter & Gamble, Kraft, Sara Lee, и сильных брендов, таких как Starbucks, Tchibo, Lavazza, Segafredo и Illy. Практически единственным резервом роста оставалось небольшое повышение цен, но на высококонкурентном рынке это могло быстро привести к уменьшению доли. К тому же розничные сети Европы и Северной Америки, особенно такие могущественные, как Ahold (Нидерланды), Sainsbury и Tesco (Великобритания), Carrefour (Франция), Walmart (США и Мексика) и Loblaw (Канада), агрессивно развивали собственные кофейные бренды, угрожая разрушить хрупкий компромисс между ценой и качеством, так тщательно выстраивавшийся старожилками рынка вроде Nescafe на протяжении нескольких десятилетий. Росли расходы на упаковку и дистрибуцию. На фоне обострившейся конкуренции взлетели коммерческие и маркетинговые

издержки. Ведущие розничные сети требовали все более выгодных цен и условий поставки. В довершение всего молодой и следящий за модой сегмент потребителей, невзирая на высокую цену, переключился с растворимого кофе на высококачественный молотый — единственную растущую нишу кофейного рынка.

## Реакция на зрелый рынок

Усилия Nestle и ее конкурентов по созданию новых продуктов привели к появлению огромного количества вариантов растворимого кофе. Но любой бренд-менеджер вам скажет: чем больше однотипных продуктов конкурирует за место на полке, тем большую власть над поставщиками получают розничные сети. Как и в других категориях продуктов, они используют эту власть, чтобы добиваться более низких цен, а также чтобы развивать и продвигать собственные бренды. На крупных, богатых и развитых рынках гигантские розничные сети из простых владельцев полок, сдаваемых в аренду, превратились в самозванных хранителей отношений с покупателями. Близость к последним они монетизировали, продвигая собственные бренды и программы лояльности.

На некоторое время Nestle приостановила снижение продаж благодаря маркетинговым кампаниям и кампаниям бренд-билдинга. Пример последнего — рекламное молодежное телевизионное шоу знакомств, спонсированное в Великобритании в 1990 г. Отблеск молодости и романтичности помог бренду повысить продажи, но не создал устойчивого конкурентного преимущества. Для доминирования на рынке, переживающем тектонические сдвиги, одних маркетинговых кампаний оказалось недостаточно. Сильная фрагментированность телевизионного «ландшафта» не позволяла эффективно взаимодействовать с массовой аудиторией и сильно удорожала создание и продвижение ориентированных на нее брендов. Помимо этого, само телевидение постепенно уступало позиции Интернету и услуге «видео по запросу» в качестве главного источника потребительской информации. Компании плохо представляли себе, как им теперь обращаться к массовому потребителю — а ведь именно частые напоминания о себе всегда были главным источником стимулирования продаж в кофейной отрасли.



Nestle, конечно же, оказалась не единственной компанией, столкнувшейся с проблемой зрелости рынка. Пугающие признаки этой зрелости знакомы руководителям большинства фирм. Конкурирующие продукты выглядят все более похожими друг на друга, а конкуренты очень быстро «слизывают» любое, даже самое незначительное, усовершенствование или новую функцию. Расходы на рекламу, аппетиты розничных сетей и дистрибьюторов «откусывают» все большую часть «пирога», в то время как бренды бьются за место на переполненных полках магазинов. Темпы роста объемов продаж в каждой категории падают до минимума. В поисках возможности их ускорения конкуренты начинают переманивать друг у друга покупателей. В итоге ценовая война уничтожает последнюю оставшуюся у компаний прибыль. Инновации прекращаются ввиду недостаточности денежного потока — и если конкуренты вовремя не останавливаются, рынок сжимается быстрее, чем можно было ожидать. По мере уменьшения жизненного цикла товаров и технологий продуктовые категории быстрее достигают злосчастной зрелости: не успеешь оглянуться, а рынок уже схлопнулся! В XXI веке рынки достигают зрелости раньше менеджеров, которые работают на них.

На ранних стадиях зрелого рынка компании начинают испытывать постоянное ценовое давление со стороны потребителей и посредников. Первая реакция обычно — снижение затрат, повышение эффективности производства и логистики, разработка новых продуктов (если компания может себе это позволить). Но избежать кlyкков усиливающейся конкуренции нелегко: давление на прибыль нарастает. Многих руководителей компаний быстрые темпы морального устаревания продуктов и их копирование конкурентами буквально выбивают из колеи.

Времени на создание новых продуктов все чаще не хватает — ведь соперники тоже не дремлют. Вчерашние многообещающие «продукты-звезды» стремительно устаревают. Первые игровые приставки были выпущены компаниями Sony, Microsoft и Nintendo в 1980-х и 1990-х гг.; сейчас продается уже восьмое поколение таких приставок — предыдущие семь морально устарели. Несколько компаний, включая Sega и Atari, за это время выдохлись и сошли с дистанции. С появлением на рынке каждого нового поколения конкуренты быстро добавляют аналогичные функции к своим продуктам, начисто стирая добытые с таким трудом незначительные преимущества. Революционная

разработка Nintendo, контроллер Wii Remote с детектором движения, на целых три года опередила основных конкурентов — целая вечность для отрасли видеоигр! — но потом те предложили потребителям гораздо более продвинутые разработки, оставив Nintendo далеко позади. Пройдя через «мясорубку» создания новых продуктов и новых функций, даже выжившие в ней дышат на ладан.

Тем не менее все время руководителей и все ресурсы по-прежнему поглощают усилия по разработке новых продуктов. Как правило, совещания и разговоры у кулеров вертятся вокруг одной темы — следующего поколения продуктов, новых функций и календаря их запуска. Менеджеры среднего звена все свои надежды возлагают на следующую большую презентацию очередной новинки. Но поговорите откровенно с руководителями компании, и они признаются: несмотря на постоянные инвестиции в инновации, неустанные усилия по снижению издержек и времени, необходимого для вывода новинок на рынок, они не в состоянии обойти конкурентов на какой-то более-менее продолжительный период. Кроме того, ставка на инновации — это, по сути, рулетка, где может ждать как прорыв, так и провал. Заслуженный ветеран Кремниевой долины, всем известная своими революционными продуктами HP отозвала TouchPad, многообещающую первую ласточку на быстро растущем рынке планшетных компьютеров, всего через 49 дней после начала продаж. Это была ошеломляющая капитуляция перед планшетами Android и Apple.

В Nestle, с которой я начал эту главу, прекрасно видели угрожающие признаки зрелости рынка. Компания была представлена на глобальном уровне, интегрированная цепочка поставок тянулась от производителей кофейных зерен до полок магазинов практически во всех странах мира. Замедление темпов продаж кофе к тому же совпало с замедлением роста в отрасли производства продуктов питания в развитых странах. Будучи крупнейшим мировым производителем и в этой области, Nestle была вынуждена бороться на оба фронта. И как назло, новый CEO компании только что пообещал удвоить темпы ее роста к началу нового столетия с 2 до 4%! Чтобы расти такими темпами и компенсировать потери от сжимающихся рынков, Nestle предстояло ежегодно зарабатывать за счет нового бизнеса не менее \$3 млрд! Но прежде чем я расскажу о том, как было найдено решение этой нелегкой задачи, давайте отправимся в путешествие во времени — в Англию XVIII века.

## Наследство Ричарда Аркрайта

Человек, начинавший парикмахером в английской глубинке в 1700-е гг., стал первым в мире крупным промышленником. Случилось это благодаря созданию фабричной системы, которая превратила в производственный цех вначале Британию, а затем и весь мир. Влияние Ричарда Аркрайта на промышленность и бизнес в целом оказалось как минимум не меньшим, чем влияние Генри Форда и Стива Джобса соответственно 150 и 250 лет спустя. Изобретательность Аркрайта заключалась отнюдь не в создании продуктов — как и у гениального Джобса, она выражалась в комбинировании уже существовавших инноваций и превращении их в нечто революционное. Аркрайт понял, что недавние изобретения в области прядения и ткачества могут привести к рождению совершенно нового мира, основанного на идее экономии на масштабе. Его догадка оказалась настолько плодотворной, что дожила до наших дней.

В текстильной промышленности в то время уже начался технологический переворот. Замена ручного труда на механический, подкрепленная появлением роликового челнока и ткацкого станка «Дженни», натолкнула Аркрайта на мысль, что, поставив в одном помещении много таких станков и скоординированно управляя ими, можно значительно снизить себестоимость единицы готовой продукции. На протяжении тысячелетий производство редко выходило за порог отдельного дома, в лучшем случае оставаясь в пределах одной деревни. Смысла концентрировать производство практически не было: тысяча ткачей, собранных в одном месте, произвели бы не больше ткани, чем тысяча ткачей, работавших у себя дома.

А вот объединив множество ткацких станков в специализированные производственные линии в рамках единого процесса, можно достичь гигантского скачка производительности. Аркрайт разглядел этот потенциал и реализовал его. Уже через семь лет после воплощения своей идеи в жизнь бывшему парикмахеру принадлежали на правах собственности или работали по его лицензии более 140 крупных ткацких фабрик по всей Великобритании. Изобретение парового двигателя сделало возможным строительство не просто больших — огромных предприятий. В результате череды инноваций в области прядильных и ткацких станков появились еще более мощные фабрики, которые выпускали пряжу и одежду в невероятных по прежним меркам объемах. Масштаб отныне означал успех.

Благодаря Аркрайту пряжа фактически стала первым в истории человечества продуктом, производимым промышленным способом. К 1810 г. один ткач по производительности равнялся двум сотням ткачей, живших в 1731 г., когда суконщик Джон Кей изобрел бегающий роликовый челнок. К 1812 г. себестоимость пряжи упала в 90 раз. Мощности ткацкого производства и темпы его механизации росли как на дрожжах. К середине XIX века число таких производств в Великобритании достигло 250 000. Они размещались в самых больших зданиях из всех, что когда-либо строились в Европе, — это были те самые знаменитые фабрики диккенсоновской Англии.

Массовое производство диктовало необходимость поиска массовых рынков сбыта, способных поглотить огромные количества стандартной, но недорогой ткани и других товаров, выпускавшихся на этих фабриках. Крупные производители могли делать то, что не удавалось мелким. Во-первых, снижать цены и стимулировать отложенный спрос на изделия из ткани и другие товары массового производства. Во-вторых, накапливать средства и инвестировать в создание и развитие новых рынков не только вблизи крупных британских городов, но и в глубинке, а также во всех уголках огромной и все расширявшейся империи. На эти деньги создавались оптовые и розничные каналы дистрибуции, с помощью которых можно было продвигать товары на рынок и убеждать потребителей их покупать. Впервые появилось такое понятие, как бюджет маркетинга. Правда, еще минимум столетие инвестиции в строительство фабрик многократно превышали инвестиции в продвижение товаров, изготовленных на этих фабриках.

Массовое производство быстро распространилось практически во всех отраслях. Предприниматели, ухватившиеся за этот источник конкурентных преимуществ, в короткие сроки обошли компании с более традиционными взглядами. Те, кто не смог принять изменения или внедрял их слишком медленно, либо обанкротились, либо были проглочены предприятиями, сделавшими ставку на масштаб. Процесс укрупнения, как известно, продолжается и по сей день во многих отраслях.

Главный стратегический вопрос, который двигал бизнес «по Аркрайту», звучит так: «Насколько больше этого товара мы можем продавать?» От ответа на него зависели скорость амортизации постоянных производственных затрат, выход на новые рынки, решения,