

# СПРОС

СОЗДАВАЙТЕ ТО,  
ЧТО ЛЮДИ ЛЮБЯТ, ПРЕЖДЕ ЧЕМ ОНИ  
ПОЙМУТ, ЧТО ХОТЯТ ЭТОГО



Бестселлер 2011 года по версии  
800 CEO Read

Книгу рекомендуют издания  
Forbes, FastCompany,  
Harvard Business Review

Автор — один из 50 наиболее  
влиятельных бизнес-  
мыслителей мира

**Адриан Сливоцкий** — консультант и автор нескольких книг по экономике и управлению. Родился в 1951 году в Нью-Йорке в семье украинских эмигрантов. Окончил Гарвардский университет, получил степень магистра юриспруденции и MBA. Работает консультантом с 1979 года, является партнером Oliver Wyman. Автор нескольких книг на тему прибыльности и развития, в том числе бестселлера «Зона прибыли». В 2000 и 2008 годах вошел в список 25 лучших консультантов США.

## ОСНОВНАЯ ИДЕЯ

Ошеломляющий рост спроса на некоторые товары и услуги уже стал привычным. Мы окружены множеством продуктов, в которые влюблены потребители, ведь они изменяют жизнь к лучшему. Однако нельзя сказать, что мы хорошо понимаем причины и механизмы возникновения феномена грандиозного спроса. Это некая аномалия, развивающаяся по принципам, практически не зависящим от состояния экономики.

Создавать огромный спрос на продукты — тонкое искусство, в котором главную роль играют не маркетинговые рычаги, а уникальное умение ощущать нюансы ожиданий потребителей, творчески экспериментировать, быть готовым на организационные изменения и тщательно выбирать наиболее подходящие варианты.

Людей, которым удастся овладеть этим искусством, называют «творцами спроса». У них нет единого плана действий, но они используют практики, которые распространены в самых различных отраслях и бизнес-культурах. Многочисленные примеры таких практик и легли в основу нового бестселлера Адриана Сливоцкого.

### ЧТОБЫ СОЗДАТЬ СПРОС, НУЖНО ПОНЯТЬ ЛЮДЕЙ

Мы безошибочно узнаем широкомасштабный спрос, как только сталкиваемся с ним. Он движет экономику, создает рабочие места и заставляет миллионы людей обожать продукт, который в конечном итоге изменяет их жизнь. В то же время ряд практически аналогичных продуктов пребывает в тени, не вызывая реакции рынка. Что же происходит в этом случае? В чем причина ошеломляющего спроса на некоторые продукты? И возможно ли генерировать такой спрос регулярно?

Зачастую мы думаем, что спрос возникает в результате применения каких-либо рычагов — маркетинговых методик, эффективной рекламы, агрессивных продаж, выгодных скидок и т. д.

Конечно, подобные мероприятия могут дать эффект, но зачастую лишь временный. Настоящий спрос не определяется ни одной из перечисленных составляющих.

В основе формирования спроса лежит деятельность определенного типа людей, которых можно назвать «создателями» или «творцами» спроса. Это творческие и тонко чувствующие люди. Практики, которые они применяют, можно проанализировать и реплицировать. Творцы спроса постоянно пытаются понять людей — осознать, к чему они стремятся, что ненавидят, что им реально нужно, что заряжает их энергией, и главное — что они смогут действительно полюбить. В результате складывается впечатление, что создатели спроса предугадывают наши желания еще до того, как мы их осознаем.

Измените свой образ мышления — постарайтесь понять, что реально нужно людям и что они действительно смогут полюбить.

Творцам спроса почти никогда не удается достичь прорыва с первой попытки. Настоящий спрос формируется путем соединения многочисленных точек, связывающих человеческие особенности и другие, постоянно изменяющиеся, элементы — эмоциональные и функциональные аспекты, социальные нормы, дизайн продукта, инфраструктуру, коммуникации и многое другое. Необходимо понять, как все эти факторы взаимодействуют (зачастую совершенно неожиданным, сложным и неявным образом). Для этого нужно изменить свой образ мышления — отказаться от попыток убедить людей в необходимости покупки и посмотреть на мир сквозь призму эмоций потребителя. Это делает создание спроса искусством, которое может изменять мир.

Если это удастся, продукт может стать практически неподвластным негативным экономическим тенденциям. Его популярность будет расти экспоненциально, он станет для многих людей источником радости и улучшения качества жизни. Такое явление смело можно назвать аномалией, однако в последнее время оно все чаще проявляется в самых различных отраслях — от электроники до деятельности неправительственных организаций и системы здравоохранения.

Часто непредвиденность процесса формирования спроса выявляет пары продуктов, очень близких по функциональности, но неравных по уровню спроса. Стоит лишь сравнить Amazon Kindle и Sony Reader, Facebook и MySpace, Toyota Prius и Civic Hybrid, iPod и Sansa, Amazon и любой другой онлайн-магазин, Google и любой другой поисковик и т. д. В каждом из этих случаев потребители отдадут несравнимо большее предпочтение одному продукту над другим, казалось бы, очень похожим. При этом спрос на аналоги прорывных продуктов намного ниже, иногда во много раз. Например, Sony Reader так и не завоевал особой популярности, а его более поздний аналог Amazon Kindle, оснащенный Wi-Fi и открывший потребителям доступ к гораздо большему количеству книг, побил все рекорды.

Отрыв одного продукта от аналогичных создается именно благодаря творцам спроса. Они осознают пропасть между тем, что люди покупают, и тем, чего они реально хотят. Этот разрыв — именно та зона, в которой формируются новые возможности для создания ошеломляющего спроса. В результате творцы спроса создают новые особые притягательные продукты, которые уже не могут копировать конкуренты.

Все создатели спроса проходят через несколько этапов, которые стоит рассмотреть отдельно:

- 1) создание притягательного продукта;
- 2) создание карты препятствий с целью их преодоления;
- 3) построение полной картины взаимодействия с продуктом;
- 4) нахождение «спусковых механизмов» потребителя;
- 5) построение крутой траектории;
- 6) вариация спроса.

## СОЗДАНИЕ ПРИТЯГАТЕЛЬНОГО ПРОДУКТА

Большинство продуктов, предлагаемых на рынке, можно назвать хорошими, однако они не вызывают должной эмоциональной привязанности у потребителей. Даже очень хороший продукт не обязательно является притягательным. Необходимо постоянно работать над его усовершенствованием, пока он не станет абсолютно неотразимым и не начнет вызывать восхищение и массовое обсуждение.

При создании спроса побеждает не тот, кто выйдет первым, а тот, кто первым создаст и заполнит эмоциональное пространство рынка. По-настоящему притягательный продукт, способный генерировать мощный поток спроса, соединяет в себе высокое качество функциональных возможностей и стремительный эмоциональный призыв. Это соотношение можно выразить формулой:

Прислушайтесь к потребителям. Часто их мнение становится основой для создания новых продуктов и услуг.

# ФОРМУЛА ПРИТЯГАТЕЛЬНОСТИ ПРОДУКТА

$$M = F \times E$$

M — уровень притягательности  
(магнетизма),

F — уровень функциональности,

E — уровень эмоциональной  
привлекательности продукта

Эта закономерность актуальна для любого типа бизнеса. Сеть супермаркетов Wegmans ярко демонстрирует, насколько это важно даже для розничной торговли. Сегодня Wegmans — это не просто супермаркеты, а среда с особой атмосферой, которая располагает к себе потребителя на долгие годы. Таким образом, потребители сами оказываются задействованными в процесс создания спроса — они генерируют идеи для новых продуктов и услуг. В результате расходы на рекламу существенно снижаются, а доход, который в свою очередь позволяет все лучше обслуживать потребителей, постоянно растет.

## СОЗДАНИЕ КАРТЫ ПРЕПЯТСТВИЙ С ЦЕЛЬЮ ИХ ПРЕОДОЛЕНИЯ

Использование большинства производимых продуктов сопряжено с рядом неудобств — это все те характеристики, на которые мы тратим массу времени и денег, а также многочисленные размытые инструкции, ненужные риски и прочие препятствия для получения эмоциональной отдачи от использования продукта. Очень редко потребитель получает все то, чего хочет. Но для творца спроса именно в этом и кроются новые возможности. Путь к созданию прорывного спроса лежит через создание «карты» тех препятствий, трудностей и неудобств, с которыми каждый день сталкивается потребитель.

Например, первичный толчок к образованию сети видеобмена Netflix был получен, когда ее создатель Рид Хастингс решил придумать систему, удобную для пользователя. А запуск iPhone в январе 2007 года сформировал целую индустрию смартфонов, и до сих пор никто из конкурентов не смог превзойти предложенный компанией Apple комплект по преодолению препятствий потребителя.

Великие творцы спроса не боятся прислушиваться к потребителю. Они становятся экспертами в области препятствий, которые преодолевает потребитель, используя обычные продукты или сервисы. Они занимаются интенсивным поиском решения подобных проблем, а этот процесс зачастую лучше описывается интуитивными и эмоциональными понятиями, чем языком статистики.

Вобретении навыков создания спроса реально может помочь визуализация препятствий потребителя, иными словами — составление карты препятствий. Это ключевой шаг кобретению способности видеть вещи под другим углом, чтобы осознать, как неприглядна действительность использования продукта в данный момент и насколько ее можно улучшить. И тогда для создателя спроса карта препятствий становится картой новых возможностей.

## ПОСТРОЕНИЕ ПОЛНОЙ КАРТИНЫ ВЗАИМОДЕЙСТВИЯ С ПРОДУКТОМ

Существует много скрытых факторов, влияющих на процесс возникновения спроса. Пока не соединятся воедино все основные пожелания потребителя относительно продукта, взрывного спроса не возникнет. Однако успех такого соединения связан и с другими внешними элементами, которые складываются в целостную картину взаимодействия с продуктом. Это факторы, о которых большинство потребителей никогда не задумывались, но именно ими определяются легкость, удобство, гибкость и удовольствие от использования продукта или услуги. Это инфраструктура, экосистема, организационная структура, дизайн и т. д. Например, успех компании Zircar

- 1 Чтобы создать широкомасштабный спрос, следует отказаться от попыток убедить людей в необходимости покупки и посмотреть на мир сквозь призму эмоций потребителя.
- 2 Творцы спроса осознают пропасть между тем, что люди покупают, и тем, чего они реально хотят. Этот разрыв — именно та зона, в которой формируются новые возможности для создания ошеломляющего спроса.
- 3 Путь к созданию прорывного спроса лежит через создание «карты» тех препятствий, трудностей и неудобств, с которыми каждый день сталкивается потребитель.
- 4 Понятие «усредненный потребитель» — фикция, поскольку у разных потребителей карты препятствий различны.
- 5 Уровень ожиданий от продуктов настолько высок, что новый продукт, предлагающий лишь часть того, что хочет видеть в нем потребитель, не достигнет своей цели.

# ПЯТЬ ОСНОВНЫХ МЫСЛЕЙ

стал возможным, в том числе благодаря правильному построению целостного продукта и осознанию того, что концентрация точек аренды машин является ключевым фактором роста спроса. Поиск правильной модели доставки привлек компанию Netflix к глубокому пониманию той центральной и многогранной роли, которую играет в их системе Почтовая служба США.

Спрос — чрезвычайно хрупкое явление. Отсутствие одной из критических характеристик или недоработка какой-либо ключевой детали могут перечеркнуть годы кропотливой творческой работы. В такой ситуации продукт может постичь «проклятие незаконченного продукта» — все более распространенное явление в нашем мире «одного клика». Уровень ожиданий от продуктов настолько высок, что новый продукт, предлагающий лишь часть того, что хочет видеть в нем потребитель, не достигнет своей цели. Перечисленное как минимум в десять раз повышает роль дизайнера, причем не только самого продукта, но и опыта его использования, и бизнес-системы, обеспечивающей его поддержку.

## НАХОЖДЕНИЕ «СПУСКОВЫХ МЕХАНИЗМОВ» ПОТРЕБИТЕЛЯ

Творцу спроса приходится сталкиваться с безразличностью, скептицизмом и инерцией рынков. Большинство людей, которые услышат о продукте, останутся в состоянии «сидящих у забора» (еще не готовых к покупке), пока что-либо не приведет их «спусковой механизм» в действие. Часто компании тратят годы на то, чтобы понять, что именно является механизмом для конкретного потребителя. Поэтому творцы спроса находятся в постоянном поиске таких механизмов.

Нужно определить критические элементы дизайна бизнес-системы, которые позволят потребителям легко перейти в состояние эмоционального возбуждения при вхождении в контакт с продуктом, и,

как результат — превратиться из «сидящих у забора» в покупателей. Такие критические элементы берут верх над природной инерцией потребителя и еще больше усиливают эмоциональную притягательность предлагаемого продукта. Например, в случае с продуктом Nespresso компании Nestle спусковым механизмом оказалась возможность попробовать кофе, сваренный на кофе-машинах Nespresso,

## Творцы спроса делают каждого своего работника увлеченным творцом спроса

и легко его приобрести. Это выяснилось лишь в результате многолетних поисков.

Без спускового механизма даже самый притягательный продукт не сможет сгенерировать достаточный спрос.

## ПОСТРОЕНИЕ КРУТОЙ ТРАЕКТОРИИ

Вывод продукта на рынок — это только первый шаг в долгой борьбе с безразличностью потребителей. Творцы спроса осознают, что даже налаживания мощного потока спроса еще недостаточно. Нужно быть преданным идее постоянного, интенсивного усовершенствования, чтобы соответствовать и даже превосходить непрерывно возрастающие и изменяющиеся ожидания потребителей. Меняются и сами потребители — у них формируются новые интересы, потребности, предпочтения и проблемы. Поэтому чуть ли не на следующий день после запуска творцы спроса задаются вопросом «а как скоро мы можем улучшить наш продукт?»

Крутизна траектории спроса — это та скорость, с которой притягательные характеристики продукта усиливаются во времени. Чем она выше, тем лучше для потребителя. А с точки зрения создателя спроса любое улучшение продукта откры-

вает новые уровни спроса и оставляет все меньше шансов конкурентам. Такое улучшение может касаться и доступности самого продукта или контента.

Построение крутой траектории связано с необходимостью постоянно экспериментировать с продуктом. Создание действительно привлекательного продукта — не одноразовая акция, поэтому творцы спроса создают и поддерживают в своих организациях культуру эксперимента, защищая при этом свою уникальность. Однако она должна касаться лишь ключевых моментов, а для второстепенных аспектов творцы спроса допускают массовое заимствование чужих идей. Это позволяет добиться огромного прироста скорости.

## ВАРИАЦИЯ СПРОСА

Понятие «усредненный потребитель» — фикция, поскольку у разных потребителей карты препятствий различны. Творцы спроса понимают это, поэтому ищут эффективные способы вариации — создания разнообразных продуктов с целью максимально точного удовлетворения потребностей отдельных категорий потребителей.

Например, перед Бостонским симфоническим оркестром стояла проблема, типичная для классических музыкантов — большое количество людей посещало концерты всего один раз. Были проанализированы ожидания различных типов слушателей, в результате чего проблему удалось сузить до необходимости превратить «одноразовых» слушателей в постоянных клиентов. Факторный анализ показал множество неочевидных закономерностей. Оказалось, что среди самых важных факторов были, например, парковка, активное общение дирижера с аудиторией (оно помогало понять смысл исполняемых произведений) и простота обмена билетами. Маркетинг-менеджеры, работающие в отрасли классической музыки, никогда не думали о подобных вещах и искали причины высокой текучки зрителей совсем в другом. Однако благодаря диверсификации типов потребителей и вниманию к их ожиданиям уда-

лось выделить существенные моменты, решение которых привело к почти мгновенному росту спроса.

В случае крупных корпораций возможна и вариация спроса. Например, компания Eurostar, занимающаяся пассажирскими перевозками через Евротоннель, использует как минимум две методики вариации спроса — вариацию продуктов, дающую возможность кастомизировать набор сервисов для бизнес-сегмента или других типов пассажиров, и платформы продуктов, позволяющие персонализировать сервис.

Вариация спроса может быть сложной, довольно дорогостоящей и приводить к непредсказуемым результатам.

**Можно выделить различные стратегии создания эффективной и доступной вариации:**

**Высокая доля общих компонентов** продуктов, как в случае с плеером iPod, доступном в очень широком ценовом диапазоне — от \$49 до \$399.

**Создание платформы с возможностью расширения** для соответствия индивидуальным предпочтениям — как в случае с общей сервисной инфраструктурой медицинской компании CareMore, позволяющей персонализировать картину состояния здоровья.

**Организационные решения** — преданный персонал, способный кастомизировать продукт под особые нужды потребителей и обеспечивать его работу, как в компаниях Bloomberg и Tetra Pak, где тысячи экспертов по всему миру работают напрямую с клиентами.

**Использование частной информации** для персонализации предложения продукта — как это делают Amazon и Netflix с помощью сервисов, учитывающих предыдущие покупки клиента и рейтинги.

**Запуск нового подразделения бизнеса** для работы с особым типом потребителя — как поступила Nestle, выводя свой продукт Nespresso на рынок кофе эспрессо.

Поддерживайте в компании культуру эксперимента. Но акцентируйте внимание только на ключевых моментах продукта, остальное можно скопировать у других.

# СЛЕДУЕТ СДЕЛАТЬ

Определить и визуализировать карту препятствий потребителя вашего продукта или услуги

Нарисовать целостную картину взаимодействия потребителя с вашим продуктом

Оценить восприятие своего продукта потребителем с эмоциональной стороны

Насколько комплексно вы подходите к формированию спроса?

Для проверки готовности вашей компании к созданию спроса на продукт задайте себе вопросы:  
Насколько силен ваш лидер?  
Насколько сильна ваша команда?  
Насколько сильна ресурсная поддержка?  
Насколько сильны ваши опасения?

Как вы можете создать и развивать внутри организации культуру эксперимента применительно к новым продуктам?

# СТОИТ ЗАДУМАТЬСЯ



## ЗАПУСК — ПЕРИОД МАКСИМАЛЬНОЙ УЯЗВИМОСТИ

Любой запуск продукта, ориентированного на высокий спрос, претендует на изменение реальности. Но большинству продуктов это не удастся, даже если их продвигают самые успешные организации. Можно ли избежать такой участи? Можно, но успех в формировании спроса требует изменения образа мышления, использования уникальной организационной структуры, необычной комбинации ресурсов и здорового опасения.

Мы склонны преувеличивать вероятность успеха проекта. Нужно помнить об этом и стремиться получить как можно больше данных — они могут произвести отрезвляющее действие. Однако цель получения этой информации — стимулирование членов команды к реалистичному пониманию возможных трудностей. Представьте себе провал формирования спроса на свой продукт, чтобы понять, почему он может произойти, перечислите все причины и осознайте, как избежать ошибок.

**Можно выделить семь типов мышления, призванных увеличить шанс успешного запуска:**

★ внимание к фатальным недоработкам, которые могут стать ключевыми слабостями бизнес-дизайна и девальвировать ценность запуска;

★ культивирование конкуренции внутри организации с целью создания максимального количества жизнеспособных вариаций продукта;

★ избирательное применение инновационности — нельзя быть инновационным во всем, нужно выделить ключевые моменты, когда необходима уникальность, а в остальных — позволить имитацию;

★ придание эмоциональной окраски продукту — люди далеко не всегда рациональны и, чаще всего именно неявные качества, ориентированные на эмоции, устремления, вкусы, эстетику потребителей, обеспечивают продуктам победу над остальными «почти-но-не-настолько-крутыми» конкурентами;

★ создание уникальной организационной формулы — поиск управленческой, структурной и коммуникационной стратегии, которая соответствовала бы именно этому запуску, а не каким-то универсальным шаблонам;

★ баланс между уверенностью и опасением — уверенность важна, но опасения и сомнения также нужны, они помогают представить провал, пока его еще можно предотвратить;

★ ориентированность на серию действий, а не наординарные события — успешный запуск почти всегда готовится длительное время, для него требуется системная и регулярная деятельность.

## КОМПЛЕКСНЫЙ ПОДХОД К ФОРМИРОВАНИЮ СПРОСА

Творцы спроса осознают принципы создания продуктов, максимально соответствующих ожиданиям потребителей, и знают, как передать эти принципы другим. Они создают и развивают команды, где все искренне озабочены потребностями клиентов, и постоянно ищут пути преодоления разрыва между тем, что покупают, и тем, чего реально хотят потребители. Таким образом, творцы спроса делают каждого своего работника творцом спроса.

Просто высокой зарплатой обеспечить генерацию спроса в творческой команде невозможно. Разница между командами, которым удастся выйти на высокий уровень продуктивности в преодолении препятствий потребителя, и теми, кому это не удастся — в так называемых «социальных нормах». Они действуют совсем не так, как нормы «рыночные». В мире социальных норм принято помогать друг другу из чувства дружбы, взаимного уважения и общей ответственности, не ожидая немедленной выгоды. Финансовая сторона вопроса лишь частично объясняет наше поведение. Для включения всей команды в процесс генерирования спроса важнее ощущение общности интересов и устремлений, восприятие команды как семьи. ■

Уверенность в успехе очень важна, но опасения и сомнения необходимы, они помогают представить провал, пока его еще можно предотвратить.