

Почему новаторы упускают миллиарды

История о двух автомобилях

ДЛЯ НАЧАЛА ПОЗВОЛЬТЕ РАССКАЗАТЬ вам историю о двух новых автомобилях, выпущенных двумя известнейшими производителями. Один запуск прошел на редкость успешно, другой – на редкость неудачно.

Первая модель была выпущена Porsche, сравнительно скромным игроком в мультитриллионной глобальной автомобильной отрасли [1]; в основном Porsche известна благодаря спортивной модели 911 (рис. 1), которая разгоняется до 200 миль в час.

На заре 1990-х годов Porsche неслась сломя голову по финансовому обрыву – не со скоростью 200 миль в час, но довольно быстро. Годовые продажи составили лишь треть продаж 1980-х годов. Производственный процесс был неэффективным, несовершенным. Новый генеральный директор Венделин Видекинг, который в возрасте 41 года стал самым молодым представителем нового поколения управленцев среди автопроизводителей Германии, решил ввести японские методы производства и контроля качества. Расходы снизились, продажи возросли, и компании удалось избежать катастрофы.

Новый генеральный директор сумел выиграть время для Porsche. Но он прекрасно понимал, что компания нуждается в кардинальных изменениях – в чем-то совершенно новом. На самом деле, как и многие другие компании, Porsche нуждалась в инновациях, иначе она рисковала потерять все. Нужна была новая машина.

Во второй половине 1990-х годов компания стала проектировать модель, не относящуюся к нише спортивных автомобилей, которую Porsche успешно занимала в течение пятидесяти лет. Porsche решила выпустить



Рис. 1. Porsche 911

спортивный кроссовер (SUV) – семейный автомобиль, который ассоциировался бы не с клетчатым гоночным флагом, а с мамашами и папашами, которые буквально живут за рулем и носятся со своими детками по разным кружкам и спортивным секциям, с грустью вспоминая о прошедшей молодости.

Porsche назвала новую модель Cayenne (рис. 2).

Кроссовер Porsche? Бесмыслица. Бренд Porsche – это скорость, мощь и бесстрашие, а не семейная машина, забитая продуктами, детьми и их друзьями, спешащими на субботнюю тренировку. Что вообще Porsche знает о кроссоверах? Она никогда не производила такие машины.

Но компания блестяще справилась с задачей. В частности, она разработала и спроектировала товар (Cayenne), опираясь на один фактор – цену.

Когда большинство людей слышат слово «цена», они думают о цифрах. Это *ценовая точка*. Однако когда мы используем термин «цена», то имеем в виду более фундаментальное значение. Мы хотим понять *субъективную воспринимаемую ценность* инновации для клиентов. Сколько клиент готов заплатить за эту ценность? Какой спрос следует ожидать? С этой точки зрения цена – и индикатор ценности для клиентов, и показатель того, сколько они готовы заплатить за эту ценность.

Porsche прекрасно это понимала, когда планировала выпустить Cayenne. Управленцы компании знали, что их концепция невероятно смелая, даже революционная. Они также знали, что выпускать такую машину чудовищно рискованно. Они дали поручение группе разработчиков досконально выяснить, каким бы клиенты хотели видеть кроссовер Porsche и, главное, сколько они готовы заплатить. Итак, перед компанией стояла абсолютно четкая задача: если клиенты не хотят платить цену, которая обеспечит успех компании, Porsche откажется от Cayenne.

Задолго до того, как первый концепт-кар выехал из научно-технического центра компании в Вайсахе, команда разработчиков провела ряд исследований по выявлению потенциальных клиентов, чтобы оценить будущей спрос на кроссовер Porsche и возможные цены. К счастью, клиенты проявили энтузиазм. Анализ показал, что они готовы были заплатить за кроссовер Porsche больше, чем за схожие модели других производителей. Здесь и следовало искать возможности для прорыва.

Это означало, что Porsche может инвестировать деньги в кроссовер.

Но какой именно должна быть машина? Porsche не собиралась рисковать и нагромождать лишнее – дорогой дизайн и суперхарактеристики.



Рис. 2. Porsche Cayenne

Каждая деталь модели обсуждалась с целевыми потребителями.

Итак, целевые потребители готовы были платить за «спортивность» (хотя кроссоверам это качество не свойственно). Их интересовал мощный мотор и спортивный тип управления (несмотря на размеры кроссовера). Знаменитая гоночная механическая коробка передач на шесть скоростей не входила в список пожеланий клиентов. Ее убрали. При этом клиенты убедили конструкторов Porsche добавить большие держатели для стаканов, к которым Porsche совершенно не привыкла. Каждый раз проектная команда убирала характеристики, в которых клиенты не нуждались, – даже если они нравились самим разработчикам, – и заменяла теми характеристиками, за которые клиенты готовы были платить.

Porsche сделала один важный ход: компания задумалась о монетизации задолго до того, как разработка кроссовера пошла полным ходом, и спроектировала машину с той ценностью и характеристиками, которые больше всего нужны были клиентам, опираясь на выгодную цену. В результате – полная корпоративная согласованность, компания действовала как единое целое: Porsche знала, что одержит победу, и уверенно инвестировала в инновации.

Со временем Cayenne принес компании самую высокую прибыль на каждый проданный автомобиль в отрасли – во всей автомобильной отрасли. Через десять лет после выхода модели на рынок в 2003 году Porsche продавала примерно 100 000 Cayenne в год, почти в пять раз больше, чем в первый год выпуска. На сегодняшний день Cayenne приносит примерно половину прибыли компании, а достопамятная модель 911 – треть прибыли [2]. Более того, Cayenne позволил компании выплатить чудовищный долг и увеличить резерв наличности.

По всем параметрам Cayenne принес компании оглушительный успех.

Почему Porsche добилась успеха? Дело не в инженерном мастерстве компании, хотя водить Cayenne – одно удовольствие. И не в технологическом прорыве, который позволил Porsche спроектировать кроссовер настолько рационально и эффективно, что он так полюбился клиентам. Porsche добилась успеха, потому что создала товар вокруг цены. Именно это и делают умные компании.

Теперь рассмотрим второй пример. Речь идет о модели Fiat Chrysler – компании, чья прибыль в шесть раз превышает прибыль Porsche. В 2009 году этот крупный автопроизводитель задумал предложить миру нечто совершенно новое: ремейк классического Dodge Dart 1970-х годов.



Рис. 3. Dodge Dart

Новый Dodge Dart (рис. 3) стал бы значимым событием в важном для компании сегменте рынка – сегменте компактных автомобилей. Chrysler отчаянно нуждалась в этой модели, чтобы стать конкурентоспособной в данной категории, где компания уже много лет пыталась добиться успеха. Каждая шестая машина, проданная в США, – это компактный автомобиль. «Каждый крупный автопроизводитель должен преуспеть на рынке компактных машин», – объяснял генеральный директор Fiat Chrysler Серджио Маркионне в марте 2012 года в интервью на передаче *60 minutes*. Каждый

автопроизводитель, который не сумел преуспеть в данной категории, «обречен», как он сказал [3].

Маркионне не стал скрывать от сотрудников, насколько Dart важен для компании. Он выразился недвусмысленно. «Наше будущее зависит от этой машины», – заявил он работникам в 2012 году, когда посетил завод компании в Белвидире (Иллинойс). Причем он не стал ограничиваться словами, а вложил сотни миллионов долларов, чтобы превратить крайне успешную модель Fiat (Alfa Romeo Giulietta) в Dodge Dart.

«Это единственная машина, – сказал Маркионне, – с которой я не могу позволить себе ошибиться».

Обе машины были важны для будущего компаний. Однако подход Fiat Chrysler к разработке модели Dart кардинальным образом отличался от принципов Porsche Cayenne. Вместо того чтобы обратить свой взгляд на клиентов, Chrysler сосредоточилась на продукте.

Как говорится в 90-секундном рекламном ролике [4] Dodge Dart, процесс разработки товара состоял в том, чтобы спроектировать, создать прототип, переосмыслить, спроектировать, создать прототип, переосмыслить и так далее – пока проектная команда, то есть крайне ограниченная группа лиц, не примет решение, что машина готова. По сути, рекламный ролик с гордостью заявил о том, что компания «исключила финансистов» из процесса разработки товара. Деньги не имеют значения. Компания будет строить прототип за прототипом, чтобы добиться нужного результата. Управленцы могли лишь предложить свои идеи относительно дизайна. «Эта машина – совершенство», как утверждалось в рекламе.

«Совершенство» по мнению Fiat Chrysler, а не клиентов.

Затем на машину повесили цену и отправили к первым клиентам.

Продажи оказались катастрофически низкими. В 2012 году, в год выпуска, было продано примерно 25 000 Dart [5] – то есть четверть того, что прогнозировали аналитики рынка; в итоге MarketWatch объявил модель Dart второй самой неудачной инновацией года. Первое место отдали Apple за приложение «Карты» для iPhone. Да, Dart оказался ничем не лучше.

С тех пор Dart так и не сумел переманить покупателей компакт-каров у двух лидеров сегмента – Toyota Corolla и Honda Civic или даже у Chevrolet Cruze и Ford Focus. К концу 2014 года продажи были настолько убийственно низкими, что компании пришлось временно приостановить производство на заводе в Белвидире и уволить рабочих. По иронии, те же самые рабочие два года назад слышали, как Маркионне сказал, что Dart – единственная машина, с которой нельзя ошибиться. В течение первых девяти

ти месяцев 2015 года продажи Dart составили лишь седьмую долю общих продаж двух лидеров рынка компакт-каров [6].

Fiat Chrysler не могла позволить себе промахнуться с моделью Dart, но именно так и получилось.

Причины, по которым Porsche Cayenne оказалась успешной, а Dart потерпел неудачу, – те же, по которым инновации достигали успеха или терпели неудачу во многих компаниях из самых разных отраслей в течение последних тридцати лет: *Porsche поставила потребности клиентов, их ценности, готовность платить, а также ценообразование на первое место, когда разрабатывала Cayenne; Fiat Chrysler – на последнее.*

Этот пример говорит не о машинах, конечно, а о двух разных мировоззрениях, которые легли в основу производства и выпуска этих автомобилей, о том, почему одно из мировоззрений привело к успеху и стремительному росту компании, а другое закончилось оглушительным провалом и увольнениями.

Porsche спроектировала новую машину, опираясь на цену, на то, что ценят клиенты и что они хотят купить. Fiat Chrysler не задумывалась об этом.

Этот пример иллюстрирует основную идею книги: как компании, которые выводят на рынок инновации, могут извлечь выгоду из принципов монетизации, увеличить вероятность того, что их новое детище добьется успеха, и достичь фантастических результатов. Инновации всегда связаны с риском. Но из этой книги вы узнаете, что, сосредоточившись на монетизации, можно значительно увеличить шансы на финансовый успех.

К сожалению, все больше товаров в любой отрасли повторяют судьбу Dart, и лишь единицы добиваются такого же успеха, как Cayenne. Мы наблюдаем это постоянно. Но у каждой компании есть возможность создать свой Cayenne и свести к минимуму вероятность появления такого продукта, как Dart. Главное – точно определить рынок для нового товара, перед тем как проектировать его, и убедиться в том, что рынок готов платить за этот товар, прежде чем браться за длительный процесс производства.

Почему большинство новых товаров никому не нужны

Каждый год все больше людей оказываются на месте Porsche. Успех компании определяется способностью вывести новые товары на рынок, расширить охват. Изменения происходят все чаще. Для многих из нас ин-

новации – уже не вопрос приоритетности или инвестиций; это вопрос выживания.

Однако процент неудачных инноваций чудовищно высок. Почти три из четырех новых товаров или услуг не приносят прогнозируемого дохода и прибыли. Многие из них терпят полное поражение и иногда уничтожают саму компанию.

Но так быть не должно.

Именно этому посвящена наша книга. В течение тридцати лет мы помогали компаниям разрабатывать стратегии успешных инноваций – включая Сауппе, о котором мы говорили. За это время мы сформулировали причины неудач, которые обрекают инновации на бесславную гибель. Более того, мы составили план работы (проверенный на практике), который помогает инновационным компаниям – от стартапов до мировых брендов – добиться желаемых результатов и даже превзойти их.

Новые товары плохо продаются по многим причинам. Но корень всех инновационных зол, которые миллиардер Илон Маск назвал бы набором «основных принципов», – это неумение проектировать товар, опираясь на готовность клиента платить за него. Большинство компаний откладывают маркетинговые и ценовые решения на самый конец, когда товар уже готов. Они ввязываются в продолжительный и дорогостоящий процесс разработки товара *в надежде* на то, что инновации принесут им деньги, но без каких-либо конкретных *знаний*.

Цена – это не просто цифра; она отражает то, чего хочет клиент – и как сильно он этого хочет. Это самый важный критерий, позволяющий прогнозировать, принесет товар деньги или нет, однако о цене вспоминают слишком поздно, в последнюю минуту, уже после того как товар готов выйти на рынок. Часто руководители компаний звонят нам и говорят: «Мы разработали товар – и теперь нужна ваша помощь, чтобы установить цену».

В двух словах, эти компании выстраивают процесс разработки товара следующим образом: проектируют, создают, затем исследуют рынок и устанавливают цену. В этой книге мы научим вас, как перевернуть этот процесс с головы на ноги: исследовать рынок, установить цену, затем спроектировать и создать товар. Другими словами, проектировать товар вокруг цены.

Вспомните один из бизнес-кейсов, который вас и ваших коллег просили написать по новому товару. Как вы пришли к цене? Вы сравнили свой товар с другими товарами на рынке или вы спросили клиентов, сколько бы они заплатили за него? Вы заранее знали, что произойдет, если увеличить ваши цены, скажем, на 20 %, то есть как это повлияет на спрос и объем продаж?

Если ваша компания похожа на тысячи других компаний, с которыми мы работали на протяжении многих лет, то, скорее всего, вы этого не делали. Каждая компания утверждает, что составила безукоризненный кейс для топ-менеджмента, гарантируя успех нового товара. Но лишь 5 % этих кейсов дают информацию о том, какую цену клиенты готовы заплатить за товар. То есть расчет выручки – в лучшем случае не более чем догадка. Если подумать об этом, то диву даешься. Бизнес-кейсы внушают руководству уверенность, которой на самом деле быть *не* должно. Они словно подталкивают компанию к катастрофе.

Самые успешные новаторы, которых мы знаем, прежде всего, стремятся выяснить ценности клиентов и сколько они готовы заплатить, и лишь затем проектируют товар, опираясь на эти данные, и следуют четкой стратегии монетизации. Именно это сделала LinkedIn, прежде чем запустить услугу Talent Solutions для работодателей, которая теперь приносит ей львиную долю дохода и прибыли. Именно это сделала Porsche, прежде чем выпустить Cayenne, и именно это не сделала Fiat Chrysler, когда проектировала Dart. Именно это сделала крупная глобальная фармацевтическая компания с новыми товарами в начале тысячелетия, обеспечив себе блестящий рост за последние двадцать лет. Именно это сделала компания Swarovski, разрабатывая новые товары для клиентов и для компаний, которые использовали ее стразы в своей продукции, – с большой финансовой выгодой для себя. Именно это сделала Dräger, производитель газоизмерительных приборов, разрабатывая оборудование, которое защищает шахтеров и других подземных рабочих от утечки газа – продажи этого товара оказались на 250 % выше, чем ожидалось. Именно это сделала шестилетняя компания Optimizely (программное обеспечение как услуга), когда разработала программное обеспечение, помогающее компаниям улучшить качество своих веб-сайтов и повысить продажи продукции, – этой программой пользуются тысячи клиентов. И именно это сделала Uber, когда потрясла мир общественного транспорта и к концу 2015 года подняла свою рыночную стоимость до \$60 млрд. В главе 13 мы подробно расскажем, как LinkedIn, Porsche, Swarovski, Dräger, Optimizely, Uber и инновационная фармакологическая компания заработали на разработке товаров во круг цены.

Эту модель используют дальновидные, прогрессивные и крайне успешные новаторы – компании, чьи принципы монетизации инноваций мы рассмотрим в нашей книге.

Успешные инновации важны как никогда

Добиться успеха в инновациях нелегко, и так было всегда. Каждый год Simon-Kucher & Partners проводит крупнейшее глобальное исследование по ценообразованию. В отчете 2014 года мы опросили управленцев из 1615 компаний в США, Японии, Германии и 37 в других странах. Главной целью было оценить, насколько успешно компании монетизируют свои инновации в самых разных отраслях и странах. Печальные итоги исследования были опубликованы в *Harvard Business Review*: 72 % новых товаров, появившихся на рынке за последние пять лет, потерпели неудачу – либо не смогли принести ожидаемый доход и прибыль, либо провалились по всем параметрам. Эти цифры касаются и стартапов, и крупных предприятий в каждой рассмотренной отрасли [7].

Другие многочисленные исследования за последние десять лет показывают, что ваши шансы на разработку успешных инноваций даже меньше шансов выиграть в «орел или решку». К примеру:

- 65 % новых товаров не имеют успеха, по данным Ассоциации по разработке и маркетингу товаров. В 2010 году неудачи с инновациями обошлись американским компаниям в \$260 млрд, согласно исследованиям Техасского университета в Остине [8].
- 75 % стартапов с венчурными инвестициями не оправдали надежд (в период с 2004 по 2010 годы), согласно исследованию Гарвардской школы бизнеса, в которое вошли 2000 компаний [9].

Эти цифры показывают, что компании допускают серьезные ошибки, когда выводят новые концепции на рынок. Никто не защищен от неудач. Как ни прискорбно сознавать, все мы рискуем.

Однако сейчас, более чем когда-либо, важно преуспеть в области инноваций. Исследование Simon-Kucher & Partners 2014 года показало, что 83 % компаний были вынуждены снижать цены. Большинство компаний планировали с помощью инноваций решить эту проблему: новые товары, новые услуги и новые стимулы роста. Но новаторов ждет непростой путь – по следующим четырем причинам.

1. Традиционные методы исследований и разработок становятся дороже, а не дешевле. Расходы быстро растут, а цены – падают.
2. На сегодняшний день пробивные инновации выдвигают небольшие компании с весьма скромными финансовыми требованиями, то есть они намного более гибкие, чем ваша компания, и не боятся рисковать.

4. Товарные инновации больше не являются областью исключительной компетенции Запада, как показывают падение доли затрат США и Европы в научно-исследовательских разработках и рост доли Китая и других азиатских стран. По сути, прогнозируется, что к 2020 году Китай затмит США в области научно-исследовательских разработок [10].
5. Темпы появления инноваций стремительно растут. Ключевой показатель: число ежегодных заявок на патенты по всему миру выросло в 2,5 раза с 1995 по 2013 годы, а в 2014 году было зафиксировано их рекордное число [11].

Тревожная статистика. При этом 72 % инноваций во всем мире – неудачные; если вы испытываете трудности с выводом инноваций на рынок, то знайте – вы не одиноки.

Хорошие новости: ошибки монетизации бывают только четырех видов

Эта книга – результат уроков, которые Simon-Kucher & Partners усвоила за последние тридцать лет, став крупнейшей в мире консалтинговой фирмой по ценообразованию и монетизации, с 900 сотрудниками в 32 офисах по всему миру. Мы реализовали более 10 000 глобальных проектов для крупных транснациональных компаний, среднего бизнеса, а также стартапов в самых разных отраслях. Мы видели, что работает, а что нет, что способствует успеху инновационных товаров, а что нет.

И мы обнаружили повторяющиеся ошибки в монетизации новых товаров. Возможно, вы думаете, что существует огромное количество причин, по которым товар может провалиться на рынке, однако мы выяснили, что ошибки монетизации можно подразделить на четыре категории.

1. **Лишние функции:** попытка «напичкать» товар максимальным количеством функций – иногда совершенно ненужных – создает продукт, который не отвечает потребностям клиентов и зачастую стоит неоправданно дорого.
2. **Заниженная цена:** даже если товар выбран правильно и рынок ждет его с нетерпением, цена слишком низкая, чтобы получить весь потенциально возможный доход.
3. **Скрытое сокровище:** потенциальный бестселлер, который неправильно выведен на рынок, из-за того, что выходит за рамки основного бизнеса.

4. **Живые мертвецы:** инновации, которые не нужны клиентам, но их все равно вывели на рынок, либо потому что они стали неверным ответом на правильный вопрос, либо ответом на вопрос, который никто не задавал.

Тот факт, что неудачная монетизация новых товаров может быть только четырех типов, должен успокоить вас. Представьте, если бы пришлось делать «посмертный» анализ по десяткам или даже сотням факторов!

Вы можете избежать неудач – но только если сыграете по другим правилам

Наш опыт позволил нам не только диагностировать типы ошибок монетизации, но и исправить их и, главное, избежать их. В этой книге мы сформулировали девять новых правил для успеха инноваций. Эти правила противоречат тому, что большинство управленцев знают о разработке товаров.

1. В самом начале процесса разработки товара обсудите с клиентами, сколько они готовы заплатить. Если не сделать это как можно раньше, вы не сможете приоритизировать характеристики товара и не узнаете, захотят ли клиенты платить за ваше детище, пока оно не появится на рынке.
2. Не навязывайте универсальное решение. Нравится вам или нет, ваши клиенты – люди разные, так что сегментация клиентов – важная вещь. Однако сегментация на основе демографических показателей (а именно так компании делят клиентов на группы) ошибочна. Сегменты лучше выстраивать на основе разной готовности платить за ваш новый товар.
3. Конфигурация и бандлинг товара – это наука, а не искусство. Их нужно тщательно обдумать, чтобы они отвечали потребностям важнейших сегментов потребителей.
4. Выберите правильную цену и модель получения дохода, потому что зачастую важнее, *как* установлена цена, чем *сколько* она составляет.
5. Разработайте ценовую стратегию. Составьте план, который позволит заглянуть на несколько шагов вперед, чтобы максимально увеличить краткосрочную и долгосрочную выгоду.
6. Составьте бизнес-кейс, опираясь на готовность клиентов платить, и укажите связь между ценой, ценностью, объемом продаж и расходами. Без этого бизнес-кейс покажет только то, что вы хотите увидеть, а это не всегда соответствует реалиям рынка.

7. Четко и интересно сформулируйте ценность вашего предложения; иначе клиенты не захотят платить максимально возможную цену.
8. Изучите иррациональные стороны поведения клиента, ведь кому бы вы ни продавали – предприятиям или индивидуальным покупателям, ваши клиенты – всегда люди. Нужно учитывать их эмоции и другие факторы, влияющие на решение о покупке.
9. Соблюдайте целостность ценообразования. Жестко контролируйте скидки. Если спрос на новый товар не оправдывает ожиданий, снижать цену можно только в крайнем случае, после того как вы испробуете все остальные методы.

Мы не утверждаем, что это легко. Реальные изменения никогда не проходят гладко. В некоторых главах вы найдете тактики и методы, которые сами по себе увеличивают ваши шансы на успех. Однако успех девяти принципов определяется тем, что каждый последующий принцип усиливает эффективность предыдущего. Это целостная структура, то есть истинный потенциал нашего подхода, настоящий поворотный момент зависит от того, готовы ли вы посвятить себя этому полностью. Чтобы помочь вам изменить принципы разработки инноваций, мы создали веб-сайт (<http://www.monetizinginnovation.com>), на котором вы найдете дополнительные материалы и инструменты диагностики.

Кем бы вы ни были, где бы вы ни были, что бы вы ни продавали и какие бы услуги вы ни оказывали, новые товары и услуги как никогда актуальны и рискованны. В этой книге мы поможем вам значительно повысить шансы на успех вашей новой продукции, мы предложим методы, благодаря которым ваш товар не попадет в одну из четырех категорий ошибок монетизации, а напротив – попадет в пятую категорию: **ГРАНДИОЗНЫЙ УСПЕХ.**