

Метод четырех шагов

Предложенный метод на практике применяется уже давно. На протяжении истории очень многие продукты стали более эффективными и более конкурентоспособными благодаря интуитивному применению этого метода.

Но если раньше это происходило случайным образом, то теперь открывается возможность делать это осознанно и целенаправленно. Следуя этому методу, теперь каждый может сделать выпускаемый им товар лучшим в своем сегменте рынка, а свою фирму превратить в лидера в этом сегменте.

Рассматривая приведенные ниже примеры, вы, конечно же, вспомните, что и сами давно уже знали по крайней мере несколько аналогичных случаев. Уже во время чтения у вас наверняка возникнут новые идеи, как конкретно ваш товар можно усовершенствовать так, чтобы в глазах покупателей он стал самым лучшим и самым желанным.

Метод состоит в сознательном и целенаправленном применении следующей схемы, состоящей из четырех шагов:

Шаг 1.

Основные параметры вашего уже существующего на рынке товара:

- 1a) насколько хорошо ваш товар удовлетворяет какую-то потребность,
- 1b) какое место в сознании покупателей он занимает,
- 1c) насколько хорошо первые два параметра увязаны друг с другом

сравнивают с соответствующими параметрами других аналогичных товаров.

Тут важно отметить следующее.

Параметры 1a и 1b должны не просто хорошо сочетаться друг с другом, они должны гармонизировать между собой как нечто одно целое. Обычно подразумевается, что разработчики и производители уже позаботились о том, чтобы параметр 1a имел самое оптимальное значение, а потому этот параметр (после того, как товар создан) уже никакому изменению не подлежит. При таком подходе все дальнейшие усилия сосредотачиваются на том, чтобы выбрать наилучший параметр 1b для уже существующего (неизменного) параметра 1a.

Автор предлагает несколько другой подход:

оба параметра (и 1a, и 1b) можно и нужно изменять (тут две «степени свободы» для изменений) одновременно так, чтобы они наилучшим образом гармонизировали между собой. Важно не то, что каждый из этих параметров оптимален сам по себе. Важно, чтобы оптимальным было их сочетание.

Шаг 2.

На основе информации 1a, 1b и 1c анализируют следующие вопросы:

2a) как сделать так, чтобы ваш товар стал удовлетворять данную потребность качественно лучше, чем товары конкурентов,

2b) как сделать так, чтобы ваш товар начал удовлетворять такую новую потребность, которую товары конкурентов в настоящее время не удовлетворяют вообще.

Шаг 3.

Находят техническое решение, которое позволяет выполнить пункты 2a или 2b путем добавления к вашему товару некоторого простого элемента (о том, как это сделать см. ниже). Конструкция исходного товара при этом практически не меняется. Поэтому такое усовершенствование не требует больших финансовых, временных и т. п. затрат

Шаг 4.

Усовершенствованный товар выводится на рынок и позиционируется либо как способный удовлетворять известную потребность качественно лучше, чем другие аналогичные товары, либо как уникальное предложение удовлетворять совершенно новую потребность.

В сознании потребителя такой товар, скорее всего, будет восприниматься как самый лучший в своем сегменте рынка, а фирма-производитель – как лидер в этом сегменте. Как правило, у лидера продажи и прибыли, в 2 раза выше, чем у фирмы, занимающей второе место и в 4 раза больше, чем у той, что занимает третью позицию.

Конечно, благодаря этому фирма может оставаться лидером только до тех пор, пока конкуренты не предпримут ответных мер. Поэтому необходимо осуществлять описанный цикл из 4 шагов регулярно, один за другим.

Приведенные ниже примеры показывают, что предложенный метод на практике применяется уже давно. Однако до настоящего времени это происходило стихийно, случайным образом. Теперь же этот метод сформулирован по пунктам и записан на бумаге.

Поэтому его можно использовать, не только опираясь на интуицию, а осознанно, систематически и целенаправленно.

Пример 1.

Компания "Crest" целых 35 лет доминировала на рынке зубной пасты США за счет того, что добавила в пасту фтор и позиционировала свой продукт, как предотвращающий кариес. С одной стороны, добавление фтора казалось очевидным, поскольку давно было известно, что люди, проживающие в районах, в которых питьевая вода содержит фторид натрия, намного реже страдают кариесом. Но с другой стороны это было не так

просто, так как фторид натрия вступает в реакции с другими компонентами пасты.

Выход был найден, когда Дж.

Мюллер открыл фторид олова, который можно было применять там, где невозможно использовать фторид натрия.

Пример 2.

К батарейкам Duracell добавили специальные полоски бумаги, позволяющие покупателям непосредственно перед покупкой определять величину заряда каждой батарейки. Возросший объем продаж принес производителям Duracell миллионы долларов дополнительной прибыли.

Пример 3.

Под камешек обычного женского кольца поместили кусочек термочувствительной пленки. В зависимости от эмоционального состояния женщины меняется температура пальцев ее рук и, соответственно, цвет термочувствительной пленки. Поэтому на руке разгневанной женщины камень кажется красным, а на руке печальной – синим.

В течение всего одного года только в США были проданы миллионы таких колец.

Пример 4.

В августе 1966 году появился автомобиль Volvo 144. Принципиальным усовершенствованием было то, что кузов спереди и сзади имел энергопоглощающие сминаемые части. Технически это могли быть просто обыкновенные пружины, способные удерживаться в сжатом состоянии специальной защелкой.

Реклама была впечатляющей: падающая с крыши машина врезается в землю передними бамперами, но остается невредимой. В настоящее время многие автопроизводители комплектуют свои машины самыми различными устройствами, повышающими безопасность. И, тем не менее, в сознании большинства людей именно Volvo – самая безопасная марка.

Такая репутация дает Volvo ощутимое конкурентное преимущество.

Добавляемый элемент может быть специально разработанным для конкретного случая

(как в Примерах 1 и 2), может быть уже известным, но традиционно используемым в другой области (как в Примере 3). Но чаще всего это использование широко распространенного объекта в совершенно новом качестве (как в Примере 4).

Тщательный анализ этих и сотен других подобных примеров показал, что во всех случаях добавляемые элементы обладали одинаковыми свойствами и использовались сходным образом.

Вот некоторые из этих свойств (остальные представляют собой «know how» автора).

(1). Конструкция исходного товара практически не меняется.

(2). Усовершенствование состоит просто в добавлении (чаще всего снаружи, рядом, вплотную) дополнительного узла или элемента.

(3). По сравнению с самим усовершенствуемым товаром добавляемый узел или элемент всегда проще (по конструкции или в каком-то другом отношении).

(4). Основное назначение (функция) добавленного узла или элемента совершенно не совпадает с основным назначением (функцией) самого усовершенствуемого товара.

(5). В результате добавления этого узла или элемента товар становится кардинально, качественно более эффективным, более удобным и т. п.

(6). Усовершенствованный таким образом товар получает явное конкурентное преимущество перед другими аналогичными товарами, в результате чего он относительно быстро увеличивает свою долю на рынке, лучше продается и приносит больше прибыли.

Знание этих свойств позволяет сознательно и целенаправленно искать и находить “простые добавляемые элементы” по одному и тому же алгоритму, по одним и тем же правилам.

Метод четырех шагов применим практически к любым товарам, но чем проще товар, тем эффективнее, нагляднее и ощутимее применение этого метода.

Самые различные объекты (и товары в первую очередь) стихийно усовершенствовались по этому методу с древнейших времен.

Вот конкретные примеры (обратите внимание, что все они удовлетворяют перечисленным выше пунктам 1-6):

(А) Первобытные люди могли видеть, как медведи ловят рыбу в реке, захватывая ее повернутыми к себе когтями. Можно предположить, что это могло натолкнуть наших предков на мысль использовать острые загнутые предметы в качестве рыболовного крючка. Однако рыболовный крючок стал качественно более надежным только после того, как к нему добавили шип, острие которого направлено в другую сторону по

отношению к острию самого крючка.

С усовершенствованного таким образом крючка рыба вообще не может сорваться (по крайней мере, теоретически). Усовершенствование оказалось настолько удачным, что конструкция рыболовного крючка практически не изменялась за последние тысячи лет.

Более того, “шипастые” наконечники стрел (использующие ту же идею) тоже оказались самыми эффективными.

(В) Оснащение парусников килем позволило им плавать против ветра галсами.

Этот пример особенно нагляден. Судите сами:

- Конструкция самого судна при добавлении киля практически не меняется.
- Киль крепится к днищу корабля “снаружи, рядом, вплотную”.
- Конструктивно киль действительно гораздо проще самого корабля.
- Основное назначение (функция) киля совершенно не совпадает с основным назначением (функцией) корабля. Киль не делает корабль более плавучим, более быстроходным и т. д.
- Однако после добавления киля парусники получили возможность делать то, чего они принципиально не могли делать раньше – они “научились” плавать против ветра.

Это сейчас мы к этому привыкли, и поэтому это кажется нам очевидным. Но вы оцените ситуацию чисто логически: на предмет дует ветер, а предмет при этом плывет не туда, куда его гонит ветер, а в противоположном направлении!

(С) Много лет назад кто-то догадался добавить к карманным часам простой ремешок. В результате получились более удобные наручные часы, которыми все люди пользуются до сих пор.

(D) После добавления к пенсне заушных дужек они превратились в современные очки. Даже контактные линзы не смогли потеснить их с рынка.

(F) После добавления к ботам шнурков получились ботинки. С тех пор люди с разными подъемами ноги могут с комфортом носить одну и ту же стандартную обувь. Кстати, шнурки были признаны одним из самых прибыльных изобретений 19 века.

В широком понимании товаром является все, что может найти своего покупателя на рынке. Поэтому не только материальные изделия, но также различные услуги, технологии и т. п. могут быть целенаправленно и сознательно усовершенствованы по предлагаемому методу.

Всем заинтересованным лицам автор предлагает взаимовыгодное сотрудничество по

нахождению соответствующих “простых элементов” для каждого конкретного случая.