**Чего хотят клиенты от ваших продуктов**

Clayton M. Christensen, профессор Harvard Business School Scott Cook, один из основателей компании Intuit Taddy Hall, директор по стратегии Advertising Research Foundation

Маркетологи должны думать меньше о сегментах рынка и больше о той работе, которую клиенты хотели бы сделать.

Маркетологи за деревьями потеряли лес, слишком фокусируясь на создании продуктов для узких демографических сегментов, вместо того чтобы удовлетворять потребности. Клиенты хотят «нанять» продукт, чтобы тот выполнил определенную работу, или, как сказал легендарный профессор маркетинга из Harvard Business School Теодор Левит: «Люди не хотят покупать сверло на три четверти дюйма. Им нужна дырка на три четверти дюйма!»

Недавняя статья из Harvard Business Review "Маркетинговые ошибки: причины и решения" утверждает, что задача маркетолога – понять, какую работу хотел бы выполнить клиент, и создать продукты и бренды, удовлетворяющие эту потребность. В приведенном отрывке авторы рассматривают создание продуктов, которые выполняют работу, а не просто заполняют продуктовый сегмент.

**Создание продуктов, выполняющих работу**

С некоторыми исключениями, у каждой работы, которую люди хотят или вынуждены делать, есть социальное, функциональное или эмоциональное измерение. Если маркетологи понимают каждое из этих измерений, они могут создать продукт, который узко нацелен на выполнение этой работы. Другими словами, именно работа, а не клиент, является основным элементом анализа для маркетолога, стремящегося разработать продукт, который люди будут покупать.

Чтобы понять почему, посмотрите на усилия ресторана быстрого питания по повышению продаж молочного коктейля. Его маркетологи сперва определяли сегменты рынка через продукт – молочный коктейль – а затем сегментировали дальше по демографическим и личностным характеристикам тех клиентов, которые часто покупали коктейли. Затем они пригласили людей, укладывающихся в профиль, чтобы те оценили, понравится ли им, если коктейль сделать гуще, дешевле или добавить в него шоколада. Участники выразили свое мнение, но последующие улучшения продукта никак не повлияли на продажи.

Затем новый исследователь провел день в ресторане, стремясь понять, какую работу клиенты хотели бы выполнить через «наем» молочного коктейля. Они отмечал, когда был куплен каждый коктейль, какие еще продукты покупались вместе с ним, приходили ли клиенты по одному или группой, выпивали ли они коктейль на месте или забирали с собой и т.д. Он был удивлен, когда выяснил, что 40 процентов коктейлей были куплены рано утром. Чаще всего покупатели были сами по себе, они больше ничего не покупали и выпивали коктейль в своих автомобилях.

Затем исследователь вернулся, чтобы поговорить с утренними клиентами, когда они покидали ресторан с коктейлем в руках, чтобы понять, для какой цели они нанимали коктейль. Большинство покупали с одной целью: им предстояла длинная и скучная дорога, и они хотели сделать ее более интересной. Они еще не были голодны, но знали, что к 10 часам проголодаются и хотели что-то, что поможет им продержаться до полудня. И они сталкивались с определенными ограничениями: они спешили, они были одеты для работы в офисе, и у них была свободна только одна рука.

Исследователь стал спрашивать дальше: «Расскажите, бывают ли точно такие же ситуации, когда вы не покупаете коктейль? Что вы тогда покупаете вместо него?» Иногда они покупают бублик. Но просто бублики слишком сухие. Бублики с кремом или джемом приводят к липким пальцам и грязному рулю. Иногда они покупают банан, но тот слишком быстро заканчивается, чтобы разрешить проблему скуки. Пончики не могли помочь преодолеть приступ голода в 10 часов. А молочный коктейль, как оказалось, делает работу лучше, чем кто-либо из его конкурентов. Высасывание его через тонкую соломинку занимало до 20 минут, что решало проблему скуки. Его можно было употреблять, используя одну руку и не опасаясь замараться. В 10-00 они чувствовали себя менее голодными. Было не важно, что, в общем-то, это не очень здоровая пища, так как здоровье не являлась частью работы, для выполнения которой нанимался коктейль.

Исследователь отметил, что в другое время суток коктейли часто покупают родители в дополнение к полному обеду для своих детей. Какую работу пытаются выполнить они? Они просто устали постоянно говорить своим детям «нет». Они нанимали коктейли, чтобы успокоить детей и почувствовать себя любящими родителями. Исследователь однако отметил, что коктейли не очень хорошо справляются с этой работой. Родители, быстро закончив свой обед, с нетерпением наблюдали, как дети старались высосать густой коктейль через тонкую соломинку.

Клиенты нанимали коктейли для двух очень разных работ. Но когда маркетологи в самом начале спрашивали клиентов, нанимающих коктейль для одной или обеих работ, какие из его характеристик стоит улучшить, и когда эти ответы разбавляли ответами остальных клиентов в целевом демографическом сегменте, это вело к продукту «один размер на всех».

Но когда они поняли, какую работу клиенты хотели бы выполнить, стало ясно, какие улучшения требуются в коктейле, чтобы он лучше справлялся с задачами. Как можно было справиться с работой борьбы со скукой? Сделать коктейль еще гуще, чтобы он пился дольше. И положить туда кусочки фруктов, добавляя непредсказуемости в ежеутреннюю рутину. Что не менее важно, ресторан мог еще более эффективно предлагать продукт, переместив машину для коктейлей ближе ко входу и продавая клиентам карточки предоплаты, чтобы те могли забежать, «залить бак» и уйти, не застревая в очереди. Для выполнения дневной и вечерней работы, однако, требовался другой продукт.

Понимая, что за работа, и улучшая социальные, функциональные и эмоциональные измерения продукта, чтобы он лучше справлялся с этой работой, коктейли компании отбирали долю у настоящих конкурентов – не просто у коктейлей других фирм, а у бананов, скуки и бубликов. Это привело к росту категории, что позволяет нам сделать важный вывод: рынки, определяемые по типу работы, обычно крупнее, чем рынки, определяемые по категории продуктов. Маркетологи, упорствующие в заблуждении, что размер рынка совпадает с продуктовой категорией, не понимают, с кем они конкурируют с точки зрения клиента.

Заметьте, что знание того, как улучшить продукт, пришло не от понимания «типичных» клиентов. Оно пришло от понимания работы. Нужны еще доказательства?

Почему же так много маркетологов пытаются понять потребителей, а не работу? Одна из причин может быть чисто исторической: на отдельных рынках, где инструменты современного рыночного исследования и были созданы и проверены, таких как средства женской гигиены или товары по уходу за детьми, работа столь тесно была связана с демографикой клиента, что если вы понимали клиента, вы также понимали работу. Однако такое совпадение редко. Слишком часто фиксация маркетологов на клиентах заставляет их удовлетворять несуществующие потребности.