

Елена Пономарева

**TRENDWATCHING. Как
найти идеи для создания
и развития бизнеса**

«ЛитРес: Самиздат»

2019

Пономарева Е. В.

TRENDWATCHING. Как найти идеи для создания и развития бизнеса / Е. В. Пономарева — «ЛитРес: Самиздат», 2019

Трендвотчинг сегодня – это не только модное слово, но и новое направление в сфере исследований, за которым скрывается комплексный анализ и определение стратегического вектора развития рынков и отраслей, а также стратегическое моделирование поведения потребителей. Чтобы научиться видеть тренды и использовать их в своей операционной и стратегической деятельности, можно воспользоваться рекомендациями в формате «бери и делай», представленными в этой книге. Книга содержит большое количества примеров и идей, которые будут полезны как в развитии существующих бизнесов, так и при запуске стартапов.

© Пономарева Е. В., 2019

© ЛитРес: Самиздат, 2019

Содержание

Введение	5
Глава 1. Базовые определения трендвотчинга	7
Глава 2. Мода или тренды?	22
Конец ознакомительного фрагмента.	26

С благодарностью моему учителю и вдохновителю, стоявшему у истоков российского маркетинга, проф., д. э. н. Георгию Леонидовичу Багиеву

Введение

– У нас, когда долго бежишь, непременно попадаешь в другое место.

– Ну, а здесь, знаешь ли, приходится бежать со всех ног, чтобы только остаться на том же месте, а чтобы попасть в другое место, нужно бежать вдвое быстрее.

Льюис Кэрролл. «Алиса в Зазеркалье»

Тренды за последние пару лет стали одной из самых желанных тем для деловых СМИ. Такие публикации неизбежно привлекают внимание читателей, находящихся в постоянном поиске ответов на вопросы, куда движутся рынки и как реагировать на происходящие изменения. Бизнес все чаще начинает задумываться о том, что без понимания направления развития ситуации и перестройки в соответствии с ней системы управления многие игроки могут быть рано или поздно вытеснены с рынка более гибкими и активными конкурентами.

Книга, которую вы держите в руках, – результат моей семилетней работы в области отслеживания трендов и изучения потребительского поведения. Она опирается на исследования, проводимые моей компанией «Лаборатория трендов», выполненные нами клиентские проекты, мои многочисленные статьи для деловых СМИ и научных изданий, материалы моих выступлений на бизнес-мероприятиях и большое количество ссылок на информацию из авторитетных источников, подтверждающих существование того или иного тренда.

Книга построена по принципу «бери и делай», который на сегодняшний день является наиболее эффективным в сфере обучения, особенно в корпоративном формате. Она поможет вам понять:

что же такое трендвотчинг и чем обусловлена его необходимость для современного бизнеса (глава 1);

чем отличаются краткосрочные модные тенденции от долгосрочных трендов (глава 2);

на каких принципах базируется трендвотчинг и соблюдение каких правил позволит получить наилучшие результаты (глава 3);

с какими сложностями и ошибками вы столкнетесь, начав изучение трендов, и какие мифы уже сопровождают это новое направление профессиональной деятельности (глава 4);

каким образом выстроить систему трендвотчинга в компании (глава 5);

с какой скоростью распространяются тренды и когда ждать появления зарубежных трендов на российских рынках (глава 6);

какие мегатренды оказывают влияние на развитие мировой экономики и российского бизнеса (глава 7);

какие тренды «работают» на рынках потребительских товаров и услуг и в сфере розничной торговли и как бизнесу их учитывать в своем развитии (глава 8);

какие ценности и мотивация есть у современных потребителей (глава 9);

каким образом трендвотчинг может помочь в создании и развитии малого бизнеса (глава 10).

Главы связаны, поэтому первый раз рекомендую их читать последовательно. Желательно с использованием маркера или выписывая полученные идеи в ежедневник.

Книга будет интересна всем, кто занимается развитием бизнеса и повышением его эффективности, а также специалистам, для которых трендвотчинг может стать новым этапом их профессионального развития.

Желаю приятного прочтения и буду рада обратной связи.

Глава 1. Базовые определения трендвотчинга

Еще несколько лет назад мне казалось, что определения терминов практикам не нужны. Ведь важнее то, что специалист делает, а не то, как это правильно называется. Но, столкнувшись с жаркими дискуссиями по поводу нескольких понятий на сайтах бизнес-сообществ и на заседаниях своего клуба, появилось понимание, что сначала надо договориться о единой трактовке и только потом устраивать полемику. Поэтому, чтобы получить максимум пользы от книги, рекомендую познакомиться с терминами, которые будут в ней использоваться. Ведь всегда приятнее, когда можно говорить с собеседником на одном языке.

Мой личный хит-парад терминов, вызывающих наибольшее количество споров, начинают «позиционирование» и «стратегия». Попробуйте прямо сейчас, без поиска в интернете, дать их свои определения. Потом попросите сделать то же самое своих коллег и подчиненных. Уверена, что вы сделаете много открытий. Сейчас же еще одно понятие, которое вызывает большой интерес владельцев бизнеса, руководителей всех уровней управления и рядовых специалистов, занимающихся поиском идей для развития бизнеса и повышения его эффективности.

Тренды – слово, в последние годы стремительно набирающее популярность. Еще несколько лет назад про них говорили преимущественно математики, экономисты и дизайнеры одежды. Сейчас встретить тренды можно практически во всех областях, но наиболее ярко они проявляются в маркетинге и в сфере развития бизнеса.

Тренды сегодня – это не только модное слово, но и новое направление в сфере исследований и аналитики. За ним скрывается комплексный анализ и определение стратегического вектора развития рынков, отраслей, потребительского поведения, направлений деятельности, управленческих функций, профессий и т. д. (см. рис. 1.1).



Рисунок 1.1. Для чего важно понимать тренды

Обратившись к литературе, увидим следующие определения **тренда**:
преобладающая тенденция, общее направление развития чего-либо (общественного мнения, моды и т. п.)¹;

направление, тенденция развития политического процесса или явления, имеет математическое выражение²;

¹ Большой толковый словарь русского языка / сост. и гл. ред. С. А. Кузнецов. – СПб.: Норинт, 2000. – 1536 с.

² Политическая наука: Словарь-справочник / сост. проф. пол. наук. Санжаревский И. И. – М.: Политология, РГУ., 2010. –

изменение, определяющее общее направление развития, основную тенденцию рядов динамики³;

длительная тенденция изменения экономических показателей; первая, основная составляющая прогнозируемого временного ряда, на которую накладываются другие составляющие, например сезонные колебания⁴;

направленность изменения экономических показателей, определяемая путем обработки отчетных, статистических данных и установления на этой основе тенденций экономического роста или спада;

расчетная кривая изменения экономического показателя, построенная путем математической обработки статистических данных, на основе динамических рядов⁵;

сглаженное графическое представление изменения переменной во времени, полученное в результате математической обработки динамического ряда⁶.

Рекомендация: смысл любого обращения – в обратной связи на него.

Готовя коммерческое предложение, отчет и рекламный текст, убедитесь, что используемые термины будут поняты именно так, как вы предполагаете. Это уберезет вас от отказов, лишних вопросов и недопонимания.

Поскольку в прямом переводе trend – это «тенденция», посмотрим также, как же определяется и это понятие:

направление развития, определенная склонность, стремление к чему-либо (общества, экономики, культуры и т. п.)⁷;

выявленные в результате экономического анализа устойчивые соотношения, свойства, признаки, присущие экономической системе государства, экономике предприятия, показателям доходов, расходов, потребления семей, спросу и предложению на рынке товаров и услуг; сложившееся направление развития экономических процессов⁸;

сравнительно устойчивое направление развития какого-либо явления, процесса или идеи⁹;

направленность во взглядах и действиях; склонности, свойственные кому-либо или чему-либо; направление, в коем идет развитие некоего явления¹⁰.

Познакомившись с определениями, данными в литературе, что же мы будем понимать под трендами в данной книге? Поскольку на протяжении всех глав мы будем говорить о бизнесе и потребителях, тренды будут рассматриваться в двух плоскостях.

Тренды – это направления долгосрочного устойчивого развития экономики, общества, политики, технологий, рынков и отраслей, оказывающие влияние на текущее функционирование и стратегическую устойчивость бизнеса. Все они могут быть условно разделены на поли-

745 с.

³ Борисов А. Б. Большой экономический словарь / А. Б. Борисов; сост. А. Б. Борисов. – Изд. 2-е, перераб. и доп. – М.: Книжный мир, 2006. – 543 с.

⁴ Финансово-кредитный энциклопедический словарь: научное издание / ред. А. Г. Грязнова. – М.: Финансы и статистика, 2004. – 1168 с.

⁵ Словарь-справочник по экономической теории: учебное пособие / И. В. Грузков, З. С., Дотдугева, Н. А. Довготько и др.; под общ. ред. О. Н. Кусакиной. – Ставрополь: ИД «ТЭСЭРА», 2014. – 380 с.

⁶ Энциклопедический словарь маркетолога / под ред. С. Г. Демченко; Институт экономики, управления и права (г. Казань). – Казань: Познание, 2013. – 364 с.

⁷ Большой толковый словарь русского языка / сост. и гл. ред. С. А. Кузнецов. – СПб.: Норинт, 2000. – 1536 с.

⁸ Борисов А. Б. Большой экономический словарь / А. Б. Борисов; сост. А. Б. Борисов. – Изд. 2-е, перераб. и доп. – М.: Книжный мир, 2006. – 543 с.

⁹ Социологический энциклопедический словарь / под ред. академика РАН Г. В. Осипова. – М.: Издательство НОРМА. – М., 2000. – 488 с.

¹⁰ Словарь практического психолога / сост. С. Ю. Головин. Минск: Харвест, 1998.

тические, экономические, социальные (общественные) и технологические. Без их понимания и учета невозможно выживание компаний в долгосрочной перспективе.

Можно выделить четыре уровня трендов (рис. 1.2):

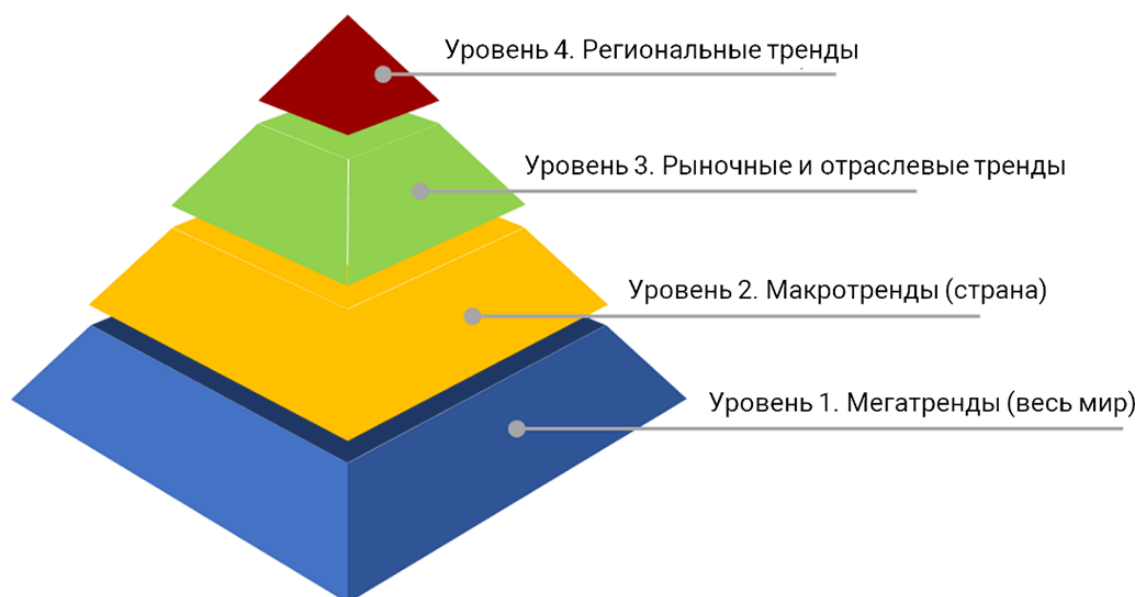


Рисунок 1.2. Пирамида уровней трендов

1. Мегатренды – это тренды, определяющие развитие мировой экономики в целом. В разной степени они влияют на все страны без исключения, формируя текущие условия для функционирования и создавая перспективы для национального бизнеса и международной торговли. Подробно они будут рассмотрены в главе 7.

2. Макротренды – это тренды, свойственные каждой конкретной стране. Преломляясь через страновые особенности, они определяют «правила» развития рынков, отраслей и бизнеса в целом конкретных государствах. Эти тренды рассмотрены в главах 7 и 9.

3. Рыночные и отраслевые (индустриальные) тренды – это третий уровень иерархии трендов, на котором мегатренды и макротренды создают почву для развития отраслей и рынков в каждой конкретной стране и даже в регионе (глава 9).

Развитие международного бизнеса, несомненно, приводит к тому, что одни и те же отрасли и рынки в разных странах движутся в одном направлении, но с разной скоростью и по разным траекториям. Например, розничная торговля в России и в США – это очень близкие сферы бизнеса, но развиваются они по своим правилам и под влиянием разных факторов. На сегодняшний день российский ритейл отстает от американского минимум на 5 лет. Это касается и сетевых форматов, и интернет-торговли, и торговой недвижимости (торговые центры, стрит-ритейл и др.). Об этом мы еще будем говорить позже в следующих главах.

Здесь также важно отметить, что есть различие между понятиями «отрасль» и «рынок». **Отрасль** – это совокупность всех производителей в рамках определенных географических границ. Например, все производители керамической плитки в России, включая производственные площадки зарубежных компаний. **Рынок** – это все продавцы в рамках тех же границ. В примере с плиткой это будут не только предприятия, работающие в России, но и компании-импортеры, ввозящие ее из других стран. Аналогичным образом в Москве может вообще не быть ни одного производителя, например, яйца куриного, т. е. отрасли как таковой не существует. Но на рынке работают компании практически из всех регионов страны, в том числе из Московской области.

4. При необходимости может быть выделен и четвертый уровень – региональные отраслевые и рыночные тренды.

Как показывает мой семилетний опыт в сфере выявления и анализа трендов, в Москву из-за рубежа тренды приходят в среднем через 1–2 года, в Санкт-Петербург – спустя еще 6–12 месяцев. Затем они появляются в городах-миллионниках и только после этого в регионах.

Быстрее всего тренды распространяются в сфере услуг и интернет-технологий, требующих минимальных затрат для внедрения новых бизнес-идей и бизнес-моделей (определения этих двух понятий будут даны немного позже). Для крупных российских производителей и дистрибьюторов большим подспорьем в распространении новинок являются федеральные розничные сети. Но и они в некоторой мере являются инертными – даже понимая направления развития рынков и товарных категорий, они хотят иметь гарантированный уход товара с полки и доходность. По этой причине сетевой ритейл является более осторожным во введении в ассортиментные матрицы новинок, чем независимая розница и интернет-торговля.

Применительно к потребителям мы будем говорить о **потребительских трендах** и о новых **моделях потребительского поведения**, которые ранее не были им свойственны и которые сформировались или еще формируются под влиянием упомянутых выше трендов. Мы будем говорить о них в главе 8.

На это бизнес реагирует двумя способами:

1. Предлагает новые товары и услуги в ответ на изменения в моделях потребительского поведения и системе ценностей современных потребителей. Таким образом поступает большинство компаний, выводя на рынок усовершенствованные варианты уже существующих товаров или услуг. Так, например, в дополнение к традиционной бизнес-модели услуг такси появились Uber, Gett и «Яндекс. Такси».

2. Формирует новые потребности, предлагая принципиально новые бизнес-модели, товары и услуги. Такой подход свойственен компаниям-инноваторам, создающим не только новые ниши, но и рынки. Например, это сделала компания Apple, предложив потребителям смартфон как инновационное решение, объединяющее в себе большое количество функций помимо традиционных для телефонов.

Изучение трендов и моделей потребительского поведения дают возможности для поиска и разработки бизнес-идей, на основе которых рождаются бизнес-модели для создания нового или развития существующего бизнеса и концепции для разработки новых и модификации существующих товаров и услуг. Поэтому снова вернемся к определениям.

Бизнес-модель – термин, который сегодня не имеет четкого определения не только у практиков, но и в литературе. Говоря о бизнес-моделях, авторы чаще описывают их цели и выгоды, не давая четкой трактовки:

Александр Остервальдер, автор популярной в России книги «Построение бизнес-моделей. Настольная книга стратега и новатора» пишет: «Бизнес-модель служит для описания основных принципов создания, развития и успешной работы организации. Мы убеждены, что описание любой бизнес-модели должно включать девять блоков, которые отражают логику действий компании, направленных на получение прибыли. Эти девять блоков охватывают четыре основные сферы бизнеса: взаимодействие с потребителем, предложение, инфраструктура и финансовая эффективность компании. Бизнес-модель подобна стратегическому плану, который претворяется в жизнь через организационные структуры, процессы и системы»¹¹.

Оливер Гассман в книге «Бизнес-модели: 55 лучших шаблонов» считает: «Определяя кто-что-как-почему, бизнес-модель дает возможность увидеть цельную картину, из которой понятно, каким образом компания создает и наращивает стоимость. Коротко говоря, биз-

¹¹ Остервальдер А., Пинье И. Построение бизнес-моделей. Настольная книга стратега и новатора. – М.: Альпина Паблишер, 2018. – 288 с.

нес-модель определяет, кто ваши клиенты, что вы продаете, как формируете предложение, и почему ваш бизнес приносит прибыль. Кто-что-как-почему описывает бизнес-модель, в которой первые два компонента (кто и что) относятся к внешним аспектам, а вторые два (как и почему) – к внутренним измерениям»¹².

Авторы книги «Законы большой прибыли» в модель бизнеса компании включает четыре стратегических компонента: «Выбор потребителей, обеспечение вознаграждения за свою деятельность, стратегический контроль и выбор масштаба деятельности. Если вы намерены добиться успеха, бизнес должен быть спроектирован так, чтобы его основные компоненты соответствовали базовым приоритетам потребителей. Он должен быть ориентирован на обеспечение прибыльности; кроме того, его основные компоненты должны быть опробованы на совместимость друг с другом, чтобы модель бизнеса функционировала как целостная конструкция, элементы которой хорошо дополняют друг друга»¹³.

А в мировом бестселлере «Стратегия голубого океана» авторы утверждают: «Истинные озарения в области стратегии голубого океана редко проистекают из простого прогнозирования самой тенденции. Наоборот, они основываются на понимании того, как тенденция повлияет на ценность для клиентов и на бизнес-модель компании. Видя перспективу от ценности, которую рынок предлагает сегодня, до ценности, которую он может предложить завтра, менеджеры могут активно формировать свое будущее и претендовать на создание голубых океанов»¹⁴.

Рекомендация: если вы находитесь в поиске интересных идей для повышения эффективности и гибкости бизнеса, рекомендую познакомиться с каждой из упомянутых выше книг. Гарантирую немало инсайтов за счет возможности посмотреть на свою компанию под другим углом.

В рамках данной книги под **бизнес-моделью** мы будем понимать такой способ создания или развития бизнеса, который позволит компании достигать устойчивых стратегических конкурентных преимуществ и увеличивать свою капитализацию (стоимость) за счет гибкого реагирования на тренды и изменения в моделях потребительского поведения.

Понятие «концепция» близко к понятию «бизнес-модель», но применяется не к бизнесу в целом, а к его конкретным сферам. В рамках данной книги мы будем говорить прежде всего о концепциях разработки новых или модификации существующих товаров и услуг. В таком контексте **концепция** – это ключевая идея, описание и основные параметры нового или модифицированного товара, услуги или процесса. При этом модификация может осуществляться, например, путем изменения упаковки и корректировки состава товара или частичного изменения способа оказания услуги.

Бизнес-модель и концепция прописываются документально и могут содержать следующие разделы:

- актуальные тренды и модели потребительского поведения, на пересечении которых будет строиться бизнес-модель или концепция;
- оценка текущего состояния рынка (отрасли) и перспектив его развития;
- соответствие стратегическим целям развития бизнеса;
- позиционирование компании, проекта, бренда, товара или услуги;
- ключевые ценности компании, лежащие в основу бизнес-модели или концепции;
- описание целевой аудитории, которой предлагается решение;

¹² Гассман О., Франкенбергер К., Шик М. Бизнес-модели: 55 лучших шаблонов. – М.: Альпина Паблишер, 2017. – 432 с.

¹³ Сливотски А., Моррисон Д., Андельман Б. Законы большой прибыли. – М.: Эксмо, 2017. – 400 с.

¹⁴ Ким Чан В., Моборн Р. Стратегия голубого океана. Как найти или создать рынок, свободный от других игроков. – М.: Манн, Иванов и Фербер, 2017. – 336 с.

- потребительские ценности и потребности, лежащие в основу бизнес-модели или концепции;
- конкурентные преимущества от бизнес-модели или концепции;
- описание бизнес-модели или концепции (например, для нового продукта – это ценовое позиционирование, товарная категория, ассортиментная линейка, упаковка, требования к сырью и др.);
- соответствие бизнес-модели или концепции возможностям компании или создателей стартапа;
- ожидаемые результаты, сроки реализации и укрупненный календарно-ресурсный план работ.

Разработанная концепция или бизнес-модель выставляется на обсуждение или передается на рассмотрение собственнику или совету директоров. В случае ее принятия на ее основе рождаются детальные документы, на основе которых реализуются конкретные мероприятия по созданию или развитию бизнеса, разработке новых товаров и услуг и др. Например, это могут быть инвестиционные проекты, бизнес-планы, маркетинговые планы, планы производства и др.

Рекомендация: любую идею гораздо проще обсуждать и легче получить одобрение руководства, если она представлена в виде документа, отражающего ее основную суть, цели и ожидаемые результаты. Достаточно на первоначальном этапе набросать тезисы на 1–2 страницы. Это позволит вам самим упорядочить свои мысли, а для оппонентов станет показателем вашей готовности перейти от слов к делу.

Как и бизнес-модель, концепция направлена на рост капитализации – в данном случае не только бизнеса, но и брендов – и на получение конкурентных преимуществ.

Компания может иметь классическую бизнес-модель, но предлагать концептуально новые ее варианты. Например, известный питерский ресторан «В темноте», особенностью которого является предоставление посетителям необычного опыта. Его концепция описана следующим образом: «Окунитесь в другую реальность, чтобы узнать о скрытых возможностях своего воображения. Dans Le Noir? – это уникальный опыт: ужин в полной темноте меняет наше мироощущение. То, как мы воспринимаем еду, зависит не только от визуальной составляющей – вкус и запах играют значительную роль...» Это не просто необычный ресторан, но и социально ответственная компания, вносящая свой вклад в трудоустройство и привлечение внимания к проблеме людей с ограниченными возможностями – в ресторане работают слабовидящие официанты.

Примером принципиальной новой модели на розничном рынке являются **маркетплейсы**.

Согласно исследованию Forrester Research, в 2016–17 годах покупатели во всем мире более 50 % онлайн-покупок совершили через маркетплейсы (Amazon, Alibaba, JD.com, eBay и др.). По прогнозам, к 2022 году на долю этого формата будет приходиться 67 % покупок в интернете. В России уровень развития маркетплейсов существенно отстает, как и в целом интернет-торговли.

Основное преимущество маркетплейсов – это возможность купить все, что нужно, в одном месте, экономя время, которого у потребителей с каждым днем все меньше. Также развитие российских маркетплейсов позволит расширить возможности для россиян старшего возраста, не владеющих английским языком.

С потребительской точки зрения они являются очень удачным решением – возможность совершать покупки всего необходимого в одном месте, экономя время на выборе. При покупках в известных маркетплейсах потребители также имеют гарантию доставки товаров в ука-

занные сроки и возврата денег. Кроме того, потребительская ценность маркетплейсов повышается за счет отзывов, являющихся ценным источником информации при принятии решения о покупке. Согласно опросам потребителей, они склонны считать их более честными, чем отзывы на сайтах независимых интернет-магазинов. Например, у компании Wildberries в 2018 году на сайте было представлено 1,5 млн товаров и 10,5 тыс. брендов¹⁵.

Часть маркетплейсов, запущенных в России до 2017 года, потерпели неудачу под влиянием кризиса и неготовности большинства потребителей к такому способу совершения покупок (к обсуждению этого вопроса мы еще вернемся позднее). Например, ушли с рынка Enter и Wikimart, ставившие себе амбициозные цели развития. Свое развитие продолжают Lamoda, Wildberries, Goods (проект «М.Видео»), «Яндекс. Маркет» и «Юлмарт». При этом некоторые игроки показывают низкие показатели доходности. Например, по итогам 2017 года убыток Lamoda составил 2,43 млрд руб. Сложности у компании возникли из-за ошибок в развитии бизнес-модели. Для сравнения: основной конкурент Lamoda – компания Wildberries – в том же году стала крупнейшим российским онлайн-ритейлером и получила прибыль более 400 млн руб.¹⁶

Маркетплейсы – это новая модель розничной торговли, также появившаяся с развитием цифровых технологий. Проводя параллель с традиционной розницей, маркетплейсы – это гипермаркеты с огромным ассортиментом продовольственных и непродовольственных товаров. Независимые интернет-магазины как бизнес-модель – это аналог небольших традиционных магазинчиков, имеющих четыре основных преимущества.

1. Близость к потребителям при расположении в городе, из которого делается заказ, позволяющая доставить товар в кратчайшие сроки. Если говорить о крупных городах (обе столицы и города-миллионники), это преимущество нивелируется за счет распределительных центров маркетплейсов.

2. Предложение широкого ассортимента и уникальных позиций в рамках специализации и гибкая подстройка ассортиментной матрицы под запросы потребителей. Часть потребителей нишевой продукции, не представленной широко на рынке (например, здоровое или спортивное питание, специализированная косметика, алкоголь и др.), считают независимые интернет-магазины большими экспертами, чем «универсальные» площадки. Такое их позиционирование формируется за счет возможности получить консультации и помощь в выборе, а в некоторых случаях и получить товар, созданный или доработанный с учетом запросов потребителей (кастомизация). Конкуренцию таким интернет-магазинам может составить специализированная традиционная розница, развивающая канал онлайн-продаж.

3. Часть своих клиентов интернет-магазин, как правило, знает «в лицо», коммуницируя с ними в процессе выбора и совершения покупки в социальных сетях, на сайте, в мессенджерах и др. Если же владелец площадки является признанным экспертом в выбранной сфере, это позволяет генерировать определенный поток клиентов, т. е. продажи строятся на личных контактах.

4. Частичная личная коммуникация с потребителем в процессе совершения покупки (по телефону, через социальные сети, на сайте интернет-магазина, в мессенджере и др.). Кроме того, как правило, такие интернет-магазины очень берегут свою репутацию, поэтому работают с покупателями «аккуратнее», понимая, что дурная слава может стремительно разрушить бизнес. Если же говорить о маркетплейсе, проблемы у одного из его участников могут бросить тень на весь проект.

Маркетплейсы постоянно инвестируют в свое развитие и продвижение, увеличивая привлекательность для производителей и продавцов, реализующих через них свои товары, и фор-

¹⁵ Неинтересно продавать то, что произведено в Китае и завозится без налогов <https://www.kommersant.ru/doc/3586567>

¹⁶ Lamoda завершила 2017 год с рекордным убытком в 2,4 млрд руб. <https://www.interfax.ru/business/623306>

миру потребительский трафик. Для компаний и брендов, представленных в маркетплейсах, это дополнительный канал продаж с широким охватом целевой аудитории и возможность лишней раз появиться перед глазами потребителей. Интерес к товару или бренду в маркетплейсе повлечет за собой рост спроса на него и в традиционной рознице, и на других онлайн-площадках – с большой вероятностью потребители перед совершением покупки будут сравнивать цены или даже заходят увидеть товар своими глазами.

Несмотря на указанные преимущества, маркетплейсы вынуждают представленные на них компании постоянно конкурировать друг с другом. Это неизбежно ведет к потере доходности, но может компенсироваться оборотом.

Для компаний, решивших заняться розничным онлайн-бизнесом, маркетплейсы могут стать наиболее быстрым и удобным решением на первоначальном этапе.

Бизнес-модели и концепции базируются на пересечении трендов, моделей поведения потребителей и возможностей компании или основателей стартапа (см. рис. 1.3). Но для их появления недостаточно взять понравившиеся тренды, поколдовать над ними и получить то, что станет востребовано людьми в зависимости от масштаба бизнеса – во всем мире или в 5-минутной пешей доступности от розничной точки. Появление бизнес-идей, которые, в свою очередь, направлены на разработку решений, возможно только на глубоком анализе трендов и понимании неудовлетворенных потребностей потребителей.



Рисунок 1.3. База для разработки и реализации бизнес-моделей и концепций

Бизнес-идея в рамках данной книги – это такая идея, в которой соединяются потребности потребителей в товарах и услугах, актуальные тренды и модели потребительского поведения. У активно развивающейся компании ежегодно появляются десятки интересных бизнес-идей, но до состояния бизнес-моделей и концепций, проходя через фильтр возможностей бизнеса, доходят единицы.

Решение – это способ удовлетворения потребностей потребителей. Если еще 20–25 лет назад потребители в ответ на многие свои потребности могли получить в лучшем случае два-три решения, сегодня количество вариантов может исчисляться десятками.

Бизнес-идея или концепция – это всегда взгляд на компанию, товары или услуги глазами бизнеса; решение – взгляд на них же глазами потребителя или клиента.

Например:

Раньше, поздно возвращаясь с работы, люди могли поужинать только дома, да и то при наличии продуктов в холодильнике. Сегодня же к их услугам – круглосуточные магазины и

кофейни, допоздна работающие рестораны, сервисы доставки пиццы и суши, заказ продуктов на дом в удобное время и др.

Домашние телефоны и уличные телефоны-автоматы ушли в прошлое, уступив место другим каналам общения – сотовым телефонам, интернет-звонкам, мессенджерам, социальным сетям и др.

Еще 10 лет назад казалось, что проходить обучение можно, только сидя за партой образовательного учреждения. Сегодня же предлагается огромное количество вариантов очного, дистанционного и смешанного обучения.

А какое количество решений вам может быть предложено, если вы решили выпить чашечку кофе? Это растворимый кофе, молотый кофе, сваренный в турке или в кофемашине, кофе в капсулах или чалдах, кофе формата to go, кофе из McDonalds, дорогого ресторана или вендингового автомата. Думаю, вы сможете найти еще как минимум 5 вариантов, где вы сможете выпить чашечку ароматного бодрящего напитка.

Во всех приведенных примерах есть по одной потребности (поужинать, пообщаться или пройти обучение) и большое количество способов (решений) для их удовлетворения. Каждое решение, в свою очередь, реализуется в еще большем количестве товаров и услуг – конкретных ресторанов, брендов и моделей сотовых телефонов, образовательных организаций и др.

Говоря о сегодняшней конкуренции, можно говорить о том, что теперь она ведется не только между прямыми конкурентами, но и всеми решениями, с помощью которых современный потребитель может удовлетворить свою потребность. И если по классификации Котлера или модели пяти сил Портера раньше основным заменителем кофе являлся чай, сегодня таких заменителей будет гораздо больше.

Рекомендация: сегодняшняя конкуренция переходит на новый уровень – современным потребителям нужны уже не конкретные товары или услуги, а решения их проблем или запросов. Составьте полный список способов удовлетворения потребностей. Возможно, именно на их стыке со своими товарами и услугами вы сможете найти новые интересные решения.

Эффективная бизнес-модель или концепция должна базироваться не на постоянных взглядах в прошлое, а на умении предложить потребителям то, что им будет нужно завтра. Активно развивающиеся компании работают по двум схемам:

1. Предлагают решения в ответ на потребительское «А хорошо бы...» в соответствии с новыми моделями поведения.

В этом случае я всегда привожу один и тот же пример, когда бизнес услышал мои немые просьбы. Несколько лет назад перед Новым годом я пыталась помыть машину, но оказалось, что такое желание появилось не только у меня. На паре автомоек мне с улыбкой объяснили, что, оказывается, есть такая традиция – начать новый год с чистой машиной. Все мои попытки записаться на определенное время не увенчались успехом – мне предлагали занять живую очередь, в которой передо мной было не меньше 7–8 машин. На мойку я попала уже на новогодних праздниках, посылая во Вселенную просьбу с тем, чтобы компании начали работать в пиковые моменты и по записи. Спустя полтора года в Санкт-Петербурге появилось мобильное приложение «Автомойки. Онлайн» – агрегатор, позволяющий записаться на нужную мойку (из входящих в проект) в нужное время. А недавно я выступала на крупном мероприятии для предпринимателей, после которого ко мне подошел один из участников и протянул визитку, на которой было написано «Мобильные автомойки». И правда, если есть мобильный шиномонтаж, почему бы не появиться и мобильным автомойкам?

Рекомендации:

Если компания работает на потребительском рынке, ваши личные «А хорошо бы...» и пожелания друзей и коллег могут стать источниками бесценных идей, позволяющих решить проблемы, с которыми сталкиваются представители целевой аудитории.

Если удалось найти интересную идею, не откладывайте ее в долгий ящик. Пока вы размышляете о том, стоит ли начинать ее реализовывать, кто-то может успеть сделать это раньше вас. Среди моих знакомых много примеров: «Я еще ... лет назад говорил(а), а они взяли и сделали».

2. Выводят на рынок решения, о которых потребители еще не думали, но которые будут быстро ими приняты (так называемые «подрывные» решения).

Когда я впервые 9–10 лет назад увидела в одной из компаний рабочие планшеты, честно скажу, совсем не поняла, что это, и главное – зачем. Сотрудник компании увлеченно рассказывал, как это удобно и будет скоро востребовано везде, мы же с моими коллегами открыто недоумевали, зачем нужна такая «фишка». Сегодня планшетами умеют пользоваться даже двухлетние дети. Незадолго до этого, смотря на то, как моя знакомая набирает СМС на сенсорном экране, я с сомнением подумала, неужели это может быть удобным. Ведь у меня на тот момент была одна из самых крутых «раскладушек», которая мне казалось верхом технической мысли. Сегодня большинство из нас набирают текст на смартфонах гораздо быстрее, чем на клавиатуре ноутбуков.

Уверена, каждый может привести еще немало таких примеров, когда что-то новое буквально врывается в нашу жизнь, серьезно меняя ее. Никто из нас на момент их появления даже не задумывался о каких-то потребностях. Названия же компании, которые уже предложили такие решения, стали нарицательными – ксерокс, памперсы, фотопшоп, тефлон и др. А те, которые будут предлагать их в будущем, будут менять и рынок, и жизнь потребителей. И они же будут основной угрозой для старожилов.

Знаете ли вы о том, что менее 12 % компаний из списка Fortune 500 1955 года вошли в рейтинг 2017 года?¹⁷ Остальные или ушли с рынка, или были куплены более сильными игроками, или вышли из списка 500 сильнейших. Среди тех, над кем пока не властно время, компании, которые у всех на слуху, – Boeing, Coca-Cola, Colgate-Palmolive, General Motors, IBM, Kellogg, PepsiCo, Procter and Gamble, Whirlpool и др. Но не меньше всемирно известных имен и среди новичков – Amazon, Apple, Facebook, eBay, Microsoft, Google, Netflix, Samsung, Walmart и др. И если первая группа компаний давно не удивляет своих потребителей принципиальными новинками, вторая – источники постоянных инноваций и тех самых решений, о которых мы говорили выше.

Рассмотрим подробнее две бизнес-модели, которые стали двумя самыми дорогими американскими стартапами в рейтинге Business Insider «The \$10 Billion Club»¹⁸.

1. Компания Airbnb, идея которой возникла в 2007 году, сегодня предлагает потребителям услуги краткосрочной аренды по всему миру – в 2018 году на сайте предлагалось более 4 млн вариантов проживания из почти 200 стран. Стоимость компании в 2017 году составила 31 млрд долл. Для сравнения: капитализация сети Marriott, работающей на гостиничном рынке с 1927 года, – 18,8 млрд долл.¹⁹ Направления развития бизнес-модели – расширение количества услуг, предлагаемых для путешествующих (бронирование ресторанов, полезная информация о локациях и др.).

¹⁷ Подавляющее большинство даже самых успешных компаний исчезает через 60 лет <https://bcs-express.ru/novosti-i-analitika/podavliaiushchee-bol-shinstvo-dazhe-samykh-uspeshnykh-kompanii-ischezaiut-cherez-60-let>

¹⁸ Изюмова Е. История экспансии: как Airbnb меняет мировой рынок недвижимости <https://realty.rbc.ru/news/5ae1bbc99a79470e486579333>

¹⁹ Соловьев А. Почему Airbnb стоит дороже Hilton и Marriott <http://www.forbes.ru/kompanii/internet-telekom-i-media/326807-pochemu-airbnb-stoit-dorozhe-hilton-i-mariott>

2. Компания Uber основана в 2009 году и в 2017 году стоила 60 млрд долл. Для сравнения: капитализация компании Toyota в 2018 году составила 53,4 млрд долл.²⁰ Uber предложил новую модель работы на рынке такси, став агрегатором, соединяющим на онлайн-платформе перевозчиков и клиентов. Такая модель имеет прекрасные возможности для масштабирования и развития на смежных рынках – доставка грузов, поиск нужного персонала, доставка еды и др. Суть бизнес-идеи – доставить потребителю товар или услугу в течение нескольких минут после заказа.

Что объединяет обе бизнес-модели:

– они базируются на цифровых платформах и не имеют своих активов (недвижимости и автомобилей), выступая онлайн-посредниками;

– их идеи возникли у основателей в ответ на неудовлетворенные потребности – сложности в бронировании гостиничных номеров для участников конференции дизайнеров и невозможность быстро заказать такси;

– обе бизнес-модели стали ответами сразу на несколько трендов – развитие цифровых технологий, развитие международных отношений и туризма, ускорение темпов жизни современных людей и развитие совместного потребления (место встречи двух заинтересованных лиц – аренда чужой квартиры или совместная поездка на автомобиле из точки А в точку Б).

В завершение главы рассмотрим соотношение потребностей, трендов, решений, бизнес-идей, бизнес-моделей и концепций на примере конкретного товара и услуги (см. рис. 1.4).



Рисунок 1.4. Базовые элементы развития существующего и создания нового бизнеса

1. Компания «Яндекс. Такси» появилась на российском рынке в 2011 году. 13 июня 2018 года компания объединилась с Uber в России, Азербайджане, Армении, Белоруссии, Грузии и Казахстане. Стоимость объединенной компании – около 4 млрд долл.²¹

Проблема (потребность): сложности с заказом такси (долго ждать, сложности с поиском нужного адреса, нужно дозваниваться, заранее неизвестна стоимость поездки и др.).

Бизнес-идея: создать сервис, на котором могут встретиться клиенты, заказывающие такси, и водители (такси и частные лица), которые готовы оказать услугу по перевозке пассажира.

Решение: удобный вызов такси, приезжающего через несколько минут в нужное место.

²⁰ Toyota признана самым дорогим автомобильным брендом 2018 года // https://www.toyota.ru/news_and_events/2018/expensive-brand-2018

²¹ «Яндекс. Такси» и Uber закрыли сделку по слиянию бизнесов в России и СНГ // https://www.rbc.ru/technology_and_media/07/02/2018/5a7b20d29a79473903543eaa

Бизнес-модель: онлайн-агрегатор.

При построении укрупненной бизнес-модели «Яндекс. Такси» мной был использован шаблон А. Остервальдера из уже упоминавшейся ранее книги «Построение бизнес-моделей. Настольная книга стратега и новатора» (см. рис. 1.5). С помощью этого примера вы сможете построить аналогичную схему для своей существующей или разрабатываемой бизнес-модели.

<p>КЛЮЧЕВЫЕ ПАРТНЕРЫ</p> <p>Таксопарки и водители (таксисты) Навигатор (геолокация) Платежная система Прочие партнеры</p>	<p>КЛЮЧЕВЫЕ ВИДЫ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ</p> <p>Разработка и постоянная поддержка онлайн-платформы Маркетинг и продвижение Клиентская поддержка Региональное развитие Развитие партнерских программ</p>	<p>ЦЕННОСТНОЕ ПРЕДЛОЖЕНИЕ</p> <p>Для клиентов (пассажиров): — удобство — управление своим временем (отсутствие ожидания, понятное время поездки) — понимание стоимости поездки — информация о водителе — выгодные тарифы — автоматические платежи при оплате картой</p>	<p>ОТНОШЕНИЯ С КЛИЕНТАМИ</p> <p>Полная автоматизация (все коммуникации и взаимодействие) через мобильное приложение Служба поддержки (по телефону, через сайт или приложение) Коммуникации в социальных сетях</p>	<p>ПОТРЕБИТЕЛЬСКИЕ СЕГМЕНТЫ</p> <p>Клиенты, ценящие свое время и комфорт Клиенты, опаздывающие куда-либо Клиенты, не имеющие своего автомобиля Клиенты с маленькими детьми Клиенты с багажом Клиенты, совершающие поездки поздно вечером или ночью Клиенты в состоянии алкогольного опьянения</p>
	<p>КЛЮЧЕВЫЕ РЕСУРСЫ</p> <p>Онлайн-платформа Разработчики и техподдержка Сотрудники компании Партнерские компании</p>	<p>Для водителей (таксистов): — удобный график работы (каждый выбирает сам) — возможность работы на своем или партнерском автомобиле — возможность регулировать свой заработок (в том числе подработка) — полная автоматизация</p>	<p>КАНАЛЫ СБЫТА</p> <p>Мобильное приложение Сайт сервиса</p>	<p>Корпоративные клиенты</p> <p>Люди, которые на «ты» с цифровыми технологиями</p> <p>Люди с доходами средними и выше</p> <p>Владельцы автомобилей (таксисты) и таксопарки</p>
<p>СТРУКТУРА ЗАТРАТ</p> <p>Разработка и техническая поддержка онлайн-платформы Маркетинговые и рекламные бюджеты Операционные затраты (офис) Бюджетные платежи Прочие затраты</p>			<p>ИСТОЧНИКИ ДОХОДОВ</p> <p>Оплата проезда пассажирами Плата за участие в программе со стороны водителей (комиссия) Реклама Дополнительные сервисы и услуги</p>	

Рисунок 1.5. Укрупненная бизнес-модель «Яндекс. Такси»

2. «**АКТИВИА** Высокобелковая Drink & Fit» – кисломолочный высокомаржинальный продукт компании Danone.

Проблемы (потребности):

– современные люди, живущие в высоком темпе, часто жертвуют возможностью полноценно позавтракать или пообедать в пользу других дел, перекусывая в заведениях фастфуда, на бегу или вообще отказываясь от еды, ставя под угрозу свое здоровье;

– сложности поддержания правильного режима питания для людей, занимающихся спортом и следящим за своей фигурой (весом).

Бизнес-идея: молочный продукт для полезного и вкусного перекуса на ходу.

Решение: удобный для потребления (не нужно искать ложку или место для потребления) и полезный продукт, позволяющий экономить время и совмещать прием пищи с другими делами.

Концепция продукта:

– кисломолочный продукт, способствующий комфортному пищеварению;
– ориентирован прежде всего на женщин и употребляется на завтрак или в течение дня в качестве перекуса;

– упаковка формата to go, удобная для потребления на ходу, в автомобиле, дома или на работе (стаканчик с трубочкой);

- пробиотики и польза для пищеварения;
- пониженное содержание сахара и высокое содержание белка;
- не содержит консервантов и искусственных добавок;
- линейка оригинальных вкусов.

Рассмотрим также концепцию модифицированного продукта на примере нашумевшего в январе 2019 года «девятка яиц» от птицефабрики «Вараксино» из Удмуртии. Давайте попробуем разобраться, что стоит за такой новинкой – тренд и изменение моделей поведения потребителей или грамотный маркетинговый ход производителя?

Версии экспертов разделились на две основные, тесно связанные между собой. Первая – это маркетинговая уловка по привлечению внимания к компании и ее продукции. Вторая – маркетинговый ход для сглаживания повышения цен на яйца куриные, начавшегося еще в конце 2018 года. При этом важно учитывать, что потребители с меньшим негативом относятся к снижению объема упаковки продукции, чем к росту цен на них. Для многих снижение вес на 10 % находится в пределах «погрешности». Кроме того, как показал наш мини-опрос, многие потребители никогда даже не обращали внимания, что в пакете молока на самом деле 0,95 литра, в пачке гречи – 0,9 кг, а в плитке шоколада – 90, а не 100 граммов. Несмотря на то, что производители указывают вес продукта, потребители обнаруживают изменения, только если начинают внимательно читать упаковку.

Но в отличие от крупы, молока и шоколада, уменьшение упаковки яйца куриного не может не остаться незаметным – дело не только в количестве, но и в другой форме упаковки, которая существенно отличается от классической. Если в упаковке гречи стало на 100 граммов меньше, распределив это количество на 5 раз потребления, разница в 20 граммов не будет существенной, если конечно, потребитель не является рьяным приверженцем ЗОЖ, взвешивающим все, что он ест. Аналогичная ситуация и плиткой шоколада. Но если женщина привыкла каждое утро варить на завтра два яйца, такое изменение количества ей не понравится. Зато выгодно будет тем, кто делает яичницу из трех яиц. При этом мы должны учитывать, что яйца идут не только на приготовление завтрака, они используются для приготовления большого количества блюд. Да и в целом, одно куриное яйцо может стать полноценным приемом пищи, например, для ребенка. Поэтому изменение упаковки может сказаться на удобстве потребления в привычном для людей периоде времени. Т. е. производитель «покусился» на удобство и повседневные привычки, которые все мы меняем с большим трудом.

Тем не менее, упаковка в 6 яиц, присутствующая на рынке уже много лет, не вызвала такого ажиотажа. В данной же ситуации сошлись сразу три фактора – новая упаковка, повышение цен на яйцо куриное и информационное затишье в первые дни после Нового года. Это и позволило производителю заставить говорить о своей продукции всю страну, вызывая бурные дебаты. Волна ажиотажа прошла уже через неделю, но очевидно одно: этот повод привлек внимание многих потребителей не только к новой упаковке, но и к «уловкам» маркетологов, к которым они прибегают при работе с ассортиментом.

Возвращаясь к экономическому аспекту, на самом деле – чем меньше упаковка, тем меньше стоимость в пересчете на одно яйцо куриное, поскольку сокращаются затраты на саму упаковку за счет меньшего количества материала для ее производства. Одновременно с этим, уменьшая вес продукта, компания может обойтись без увеличения цен на сырье. Но обсуждаемая упаковка появилась на полках еще в начале 2018 года. Это значит, что птицефабрика преследовала совсем другие цели, если «волна» пошла от нее. Хотя есть версия, что так случилось, что интернет-пользователи просто «растасили» интересную упаковку по сети после ее появления на одном из юмористических сайтов.

Но независимо от этого «Вараксино» является региональным производителем, а это значит, что птицефабрике приходится вступать в конкурентную борьбу на региональном рынке и рынках обеих столиц и городов-миллионников. Ей нужно выделяться на полке, увеличивая

свою известность. На это и нацелена новая упаковка. У нас нет данных о том, какая доля приходится на «девятки яиц» в выручке предприятия, но я уверена, что она невелика. «Девяток» не заменит наиболее востребованные и привычные упаковки по 10 яиц, прежде всего по причине уже сложившихся привычек потребления и хранения.

Похожая, но менее нашумевшая ситуация произошла в 2018 году, когда Сернурский сыр-завод вывел на рынок масло «Спасибо», сыграв на известной поговорке: «Спасибо за хлеб не намажешь». Тогда компании удалось успешно привлечь к себе внимание и запустить сарафанное радио. С «девятком» произошла такая же ситуация, которая на фоне роста цен была подхвачена не только социальными сетями и интернет-порталами, но и СМИ.

Проведенный выше разбор ситуации показывает, как с помощью понимания особенностей продукта, пищевых привычек потребителей и возможных трендов, лежащих в основе новинки, можно понять, что именно привело к ее появлению. Как вы видите, никаких весомых аргументов, кроме привлечения внимания, роста известности региональной птицефабрики и увеличения продаж ее продукции, за такой упаковкой не стоит. Предприятие сыграло на возможности выделения своей продукции на полке за счет упаковки в связи с тем, что яйцо куриное – слабодифференцируемый продукт, который практически идентичен у всех птицефабрик. Основными критериями позиционирования являются размер (категория) яйца и наличие полезных добавок (например, селен или омега-3), однако они не являются уникальными. В связи с этим основная дифференциация происходит через бренд и размер, цвет и материал упаковки.

Рекомендации: если бизнес связан с товарами или услугами, которые практически не отличаются от продукции конкурентов, решение находится в плоскости позиционирования и формирования дополнительной ценности.

На товарных рынках они доносятся через незначительное изменение состава, упаковку и ее дизайн (например, молочные продукты, бакалея, консервы, бытовая химия, товары для ухода за собой и др.). Например, гель для душа с углем ничем не отличается от всех остальных гелей, кроме цвета, но за счет выделяющейся упаковки, необычного цвета и позиционирования на базе свойств угля он привлекает внимание покупателей и имеет более высокую цену.

В сфере услуг – через атмосферу, созданную в месте оказания услуги и экспертное позиционирование персонала или компании в целом. Например, в кофейнях, расположенных в центре города, кофе и десерты могут практически ничем не отличаться от того, что предлагается в спальных районах. В этом случае дополнительной ценностью может быть вид из окна на Исаакиевский или Казанский собор.

Подводя итоги главы, можно уверенно утверждать, что только те компании, которые ориентированы на потребителей и готовы постоянно ускоряться, смогут выжить в динамично меняющихся и высококонкурентных современных рыночных условиях. Компании Nokia и Kodak еще 15–20 лет назад были признанными лидерами своих рынков. Телефон Nokia 3310 был самым желанным подарком даже для очень успешных людей, а с помощью пленки Kodak делалось огромное количество фотографий. Но, к сожалению, оба гиганта не смогли вовремя отреагировать на произошедшие изменения. В 2012 году Kodak был признан банкротом, а доля Nokia на рынке сотовых телефонов в 2018 году составила около 1 %²².

Конечно, можно делать вид, что трендов не существует, и не учитывать их влияние. Бизнес от этого не умрет в ближайшие пару лет, но через какое-то время неизбежно будет уга-

²² Рынок смартфонов 2018: лидеры и статистика продаж // <https://5nch.com/rynok-smartfonov-2018-lidery-i-statistika-prodazh/>

сать и вытесняться с рынка более активными и гибкими конкурентами. Результатом станет или банкротство, или слияние с крупным игроком, или уход в небольшую нишу, где потребители являются консерваторами, как и вы, сопротивляясь всему новому.

Глава 2. Мода или тренды?

Говоря о трендах, важно отличать их от моды. Эти понятия часто приравняются друг к другу, а в индустрии моды даже объединяются. «Модные тренды» – один из самых популярных поисковых запросов среди женщин, идущих в ногу со временем.

Снова обратимся к определениям.

Мода – это:

- совокупность вкусов и взглядов, господствующих в обществе в определенное (обычно недолгое) время и проявляющихся в увлечениях чем-либо, формах быта, одежде и т. п.²³;
- временная, изменчивая прихоть в житейском быту, в обществе, в покрое одежды и в нарядах²⁴;
- периодическая смена образцов культуры и массового поведения²⁵;
- совокупность привычек, вкусов, предпочтений у данной среды в данное время²⁶;
- господство в определенное время в определенной среде тех или иных вкусов в отношении одежды, предметов быта и т. п.²⁷

Как видно, на самом деле есть сходство. Отличие моды от трендов – в длительности влияния и глубине проникновения. Если тренд – это долгое движение по определенной траектории, то мода – периодические отклонения от этой траектории. Несмотря на то, что все чаще можно услышать о моде применительно к бизнесу (например, в наши дни салоны красоты считаются модным женским бизнесом), корректнее о ней говорить в привязке к поведению потребителей.

Мода – временное явление, быстро захватывающее большое количество потребителей в всем мире или в разных странах. Она может уйти так же стремительно, как и появиться. Вспомните, например, как еще недавно многие обсуждали игру Pokemon Go, крутили спиннеры, носили угги, делали татуированные брови или использовали в Instagram фильтр Prisma. Их место уже заняли новые модные «фишки».

Зачастую мода – это целенаправленно сформированный потребительский спрос за счет совместных действий дизайнеров и производителей. Модные в 2018 году стиль *oversize*, прозрачная пластиковая верхняя одежда и обувь или фиолетовый цвет года по версии компании Pantone в начале 2019 года начали медленно уходить в прошлое. Иногда потребителям кажется, что модные цвета и стили появляются в магазинах, буквально сойдя с рисунков модельеров. Но маркетологи знают, что все это было спланировано минимум год назад, и еще летом 2018 года компания Pantone объявила модные цвета одежды весны-лета 2019 года.

В отличие от моды, тренды имеют под собой более глубокие корни и определяют долгосрочное развитие рынков, базируясь на появлении и развитии новых технологий, глобальных внешних изменениях (например, рост продолжительности жизни в мире и активное развитие цифровых технологий). Иными словами, мода может быть цикличной, приходить и уходить, тогда как тренд задает направление, на котором могут появляться модные тенденции.

Превратится ли мода в тренд, зависит от того, есть ли под модными тенденциями какая-то еще основа, кроме желания производителей в очередной раз удивить потребителей и заработать денег в краткосрочном периоде. Рассмотрим на примерах рынка одежды.

²³ Большой толковый словарь русского языка / сост. и гл. ред. С. А. Кузнецов. – СПб.: Норинт, 2000. – 1536 с.

²⁴ Даль В. И. Толковый словарь живого великорусского языка: избр. ст. / В. И. Даль; совмещ. ред. изд. В. И. Даля и И. А. Бодуэна де Куртенэ; [науч. ред. Л. В. Беловинский]. – М.: ОЛМА Медиа Групп, 2009. – 573 с.

²⁵ Культурология. XX век. Энциклопедия. – СПб.: Университетская книга; ООО «Алетейя», 1998.

²⁶ Толковый словарь русского языка: в 4 т. / под ред. проф. Д. Ушакова. – М.: ТЕРРА – Книжный клуб, 2007. – 752 с.

²⁷ Комлев Н. Г. Словарь иностранных слов. – М.: Эксмо-Пресс, 2000. – 1308 с.

1. Популярный в последние пару лет женский стиль **оверсайз** появился во времена политической и экономической нестабильности и всплеска борьбы женщин за равноправие. Он прекрасно вписался в новые тренды моды и красоты – уход классических канонов красоты «90–60–90» из глянца и с подиумов, признание уникальности и несовершенства каждого человека, появление моделей plus size и активное распространение casual в деловом стиле. Это одновременно комфорт, асексуальность при подчеркнутой хрупкости, удобство и возможность скрыть несовершенство фигуры.

Станет ли оверсайз трендом? Не уверена. Женщины хотят оставаться женщинами во все времена, а ЗОЖ-тренд ежегодно увеличивает количество людей, следящих за фигурой и занимающихся спортом.

2. Идея использовать прозрачные ткани в одежде не нова, она успешно реализовывалась еще в платьях придворных дам XVIII века. **Прозрачная одежда**, в наши дни регулярно становящаяся трендом на fashion-рынке, впервые активно заявила о себе в 1960-е годы во времена сексуальной революции. Это стиль смелых и уверенных в себе женщин, провокация, игра на грани сексуальности и консервативности, позволяющая женщине быть одновременно раздетой и одетой, а иногда – проявление внутреннего протеста и эпатаж. Надевая прозрачную юбку или блузку, женщина должна быть готова к неоднозначной реакции со стороны окружающих – от восхищения и зависти до осуждения и навешивания ярлыков. Но неизменно одно – такая женщина никогда не останется незамеченной. Именно поэтому часто прозрачная одежда используется женщинами, находящимися в поисках своей второй половины, ощущающими недостаток внимания со стороны родных и близких, уставшими от мужской роли в жизни или на работе, а также желающими получить новые эмоции и одновременно с этим немного адреналина от появления в одежде, хотя и модной, но выходящей за рамки общепринятых правил и традиций.

Станет ли прозрачная одежда трендом? Думаю, тоже нет. Несмотря на подчеркнутую женственность и некоторую провокационность, она не настолько практична, чтобы стать предметом одежды постоянной носки. А это значит, что мода на такую одежду будет возвращаться снова и снова.

3. Еще одна циклическая тенденция – это **одежда с мультяшными героями**. В отличие от прозрачной одежды, это не только регулярно возвращающаяся мода, но и развитие бизнес-модели, набирающей все большую популярность. Речь о коллаборации, которая все чаще используется двумя или более брендами (компаниями) в целях совместного продвижения товаров и услуг общей или существенно пересекающейся целевой аудитории.

Коллаборация дизайнеров одежды и студий мультипликации продолжается уже много лет, а в последние годы ее развитие стимулируется выходом на рынок большого количества новых мультфильмов и фильмов, имеющих большую медийную поддержку. Одежда с их героями – это прекрасный способ для зрителей «проголосовать» за любимый фильм или мультфильм, одновременно с этим таким образом порекомендовав его окружающим. В связи с этим объединение усилий киностудий (студий мультипликации) и дизайнеров является сегодня одним из наиболее ярких примеров совместного продвижения брендов – мультфильм «двигается в массы» через одежду, а производители одежды увеличивают продажи на волне роста популярности мультфильма.

Одновременно с этим герои мультфильмов очень популярны у компаний, реализующих бизнес-модель **кастомизации**. Они предлагают своим клиентам печать (нанесение) любого изображения на различных носителях – футболки, толстовки, сумки, кружки и др. Для клиентов это прекрасный способ не только приобрести себе вещь с любимым героем, но и заказать в подарок или сделать целый «набор» для дружной компании или family look.

Среди мультяшных принтов есть «долгожители». Прежде всего это большинство героев студии Disney, которых можно увидеть на одежде и аксессуарах практически всех крупных fashion-брендов (прежде всего Микки Маус и его подруга Минни Маус). Самой первой ком-

панией, выпустившей футболки с принтами Микки Мауса, купив право на использование у Disney стала компания Tropix Togs. В последние годы, например, Dolce&Gabbana в сезоне осень-зима 2016/17 использовали в своей коллекции образ Золушки, на коллекцию сезона весна-лето 2018 Paolo Sebastian вдохновили образы диснеевских принцесс. Также в 2017 году «Уолт Дисней Компани СНГ» представила на российском рынке четыре коллаборации – с дизайнерами Катей Добряковой (к выходу на экраны фильма «Красавица и Чудовище»), модным домом Alexander Terekhov (специально к юбилею Микки Мауса, которому в 2018 году исполняется 90 лет), капсульная коллекция одежды с Bosco fresh (к выходу фильма «Последний богатырь») и сотрудничество с DressOne («101 далматинец»). Также стабильно популярны герои «Звездных войн», кошечка Hello Kitty, Симпсоны, Губка Боб (Спанч Боб), Бэтмен, Супермен, Снуппи, Angry Birds, Миньоны и др.

Интересно заметить, что и советские мультфильмы заинтересовали крупные бренды. Например, Puma в коллаборации со студией «Союзмультфильм» 19 апреля 2018 года представила две модели кроссовок Puma Suede с героями мультфильмов «Винни-Пух» и «Ну, погоди!».

Одновременно с этим такая одежда соответствует трем новым трендам и моделям поведения современных потребителей.

Стирание границ между поколениями – образ, в котором мультяшный принт является ярким акцентом, стильно вписанным в гардероб, сегодня допустим для представителей всех поколений. Это может быть футболка или свитшот с принтом, обувь с изображением героев мультфильма, небольшая вышивка (например, на кармашке или рукаве), рисунок или вышивка на джинсах или сумке, аксессуары с изображением или в виде героя мультфильма (например, чехол для телефона, косметичка или брелок) и др.

Рост популярности family look – родители вместе с детьми возвращаются в свое детство или погружаются в «современные» мультфильмы. В этом случае одежда – это связующее звено между детьми и родителями, которые, все чаще очень заняты и ищут любые возможности найти точки соприкосновения с детьми. Например, домашняя одежда, пижамы, спортивные костюмы и др.

Для женщин это способ стать мягче и женственнее и привлечь внимание мужчин, вызывая желание заботиться и опекать. Таким образом женщина может «разбавить» свой образ сильной женщины.

Этот пример показывает, что мода может дать новый толчок для развития бизнес-моделей (упомянутые выше кастомизация и коллаборация) и появлению новых бизнес-идей, которые будут далее использоваться на постоянной основе.

Рекомендация: говоря об одежде с героями мультфильмов, можно с уверенностью утверждать, что в данном случае самый главный потребитель – наш внутренний ребенок. Если товар или услуга могут помочь взрослым потребителям хотя бы внутри почувствовать себя детьми, обязательно используйте такую возможность! Не зря ведь так популярна шутка о том, что не все папы хотят сыновей, но все хотят радиоуправляемый вертолет ☺

4. Сегодняшняя офисная мода становится все более демократичной, допуская смешение стилей и уже не первый год возвращаясь в яркие и противоречивые 1980–90-е. Рост популярности **спорт-шика**, сочетающего в себе два или более стилей, один из которых – спортивный, является отражением изменений в жизни городских жителей. Этот стиль сочетает в себе практичность, комфорт, свободу и функциональность, учитывая увеличивающуюся скорость жизни современной женщины, которая стремится сделать за один день как можно больше. Второй причиной его стремительного распространения является тренд здорового образа жизни, правильного питания и занятий спортом. В целом же спортивные вещи в гардеробе сегодня

вызывают ассоциации уже не только со спортом, а с уютом, удобством и теплом в холодное время года.

Конец ознакомительного фрагмента.

Текст предоставлен ООО «ЛитРес».

Прочитайте эту книгу целиком, [купив полную легальную версию](#) на ЛитРес.

Безопасно оплатить книгу можно банковской картой Visa, MasterCard, Maestro, со счета мобильного телефона, с платежного терминала, в салоне МТС или Связной, через PayPal, WebMoney, Яндекс.Деньги, QIWI Кошелек, бонусными картами или другим удобным Вам способом.