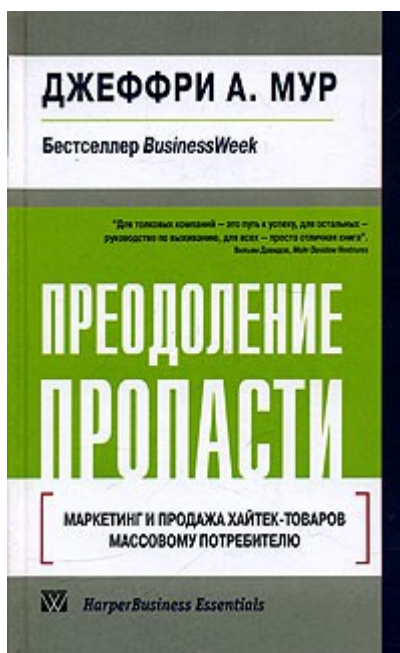


Джеффри А. Мур <http://vk.com/knigabiz>
**Преодоление пропасти. Маркетинг и продажа хайтек-
товаров массовому потребителю**



«Мур, Джеффри А. «Преодоление пропасти. Маркетинг и продажа хайтек-товаров массовому потребителю»»: Издательский дом «Вильямс»; М.; 2006
ISBN 5-8459-0874-4, 0-06-051712-3

Аннотация

Одна из самых авторитетных книг, посвященных хайтек-маркетингу, бестселлер влиятельного делового издания Business Week, посвящена вопросам маркетинга и продаж хайтек-продуктов на массовом рынке и связанным с этим проблемам. В частности, автор утверждает, что ранний и основной рынок хайтек-продуктов разделяет пропасть, на преодоление которой и должны быть направлены все силы хайтек-предприятия. Существование пропасти обусловлено значительными различиями между участниками раннего рынка (технологическими энтузиастами и провидцами) и участниками массового рынка (прагматиками). Советы по преодолению этих различий, грамотному позиционированию и правильному выбору сегментов рынка — все это можно найти в книге Джеффри Мура.

Книга будет интересна опытным и начинающим маркетологам, руководителям компаний — разработчиков хайтек-продуктов, студентам, а также всем, чья работа связана с маркетингом и рекламой.

Джеффри А. Мур
Преодоление пропасти
**Маркетинг и продажа хайтек-товаров массовому
потребителю**

От автора

В процессе обсуждения проекта этой книги издатель и автор сошлись во мнении, что книга будет успешной, если удастся продать 5 тысяч экземпляров. Ведь книга написана неизвестным автором для узкой аудитории, в ней рассматриваются вопросы маркетинга хайтек-продуктов, понятные лишь посвященным.

На самом деле с момента первой публикации книги было продано более 300 тыс. экземпляров. Конечно же, издатель и автор весьма довольны этим обстоятельством. Но гораздо интереснее вопрос: почему книга пользуется таким успехом? Ответ прост — это классический пример эффективности маркетинга «из уст в уста», той самой практики, за которую ратует автор, представляя нишевой подход к достижению широкого принятия основным рынком радикальных инноваций.

Прежде всего, оказалось, что метафора пропасти и рекомендации по ее преодолению глубоко затронули опытных менеджеров индустрии хайтек. Бесчисленное множество читателей говорили мне, что высоко ценят содержание книги, но на самом деле не узнали из нее ничего нового. Скорее, она вобрала в себя их собственный печальный опыт и разрозненные догадки и представила материал в виде внятного набора схем, пригодных для принятия решений в будущем.

Это обстоятельство, в свою очередь, заставило менеджеров передать книгу своим коллегам, хотя бы только для того, чтобы поделиться терминологией. Таким образом, книга покинула пределы отделов маркетинга, попав к инженерам и разработчикам. Книга получила одобрение многих инженеров, заявивших, что она оказалась первой книгой по маркетингу, которую они не выкинули, прочитав пару глав. Похвала из уст инженеров — это действительно похвала, и автор глубоко признателен им за положительные отзывы.

Такой неожиданный поворот событий привлек интерес представителей сообщества венчурных инвесторов, что послужило толчком к увеличению продаж книги. Венчурные инвесторы увидели в новых понятиях средство для начала диалога о рыночном развитии со своими клиентами-предпринимателями, обычно слишком увлеченными инженерно-технической стороной дела. В действительности книга попала в перечень обязательной литературы многих компаний, чтобы с помощью новых терминов и понятий все могли говорить на одном языке.

После этого профессора школ бизнеса стали использовать книгу в качестве пособия на занятиях по предпринимательскому маркетингу, который стал входить в моду ко времени первого выхода книги в свет. Книга пришлась по душе студентам, потому что она описательная и в то же время назидательная и оперирует четкими определениями во многом благодаря тому, что проблема подается с помощью метафор, иногда неоднозначных. Если понятна суть аналогий, то в значительной степени понятна суть книги, и ее прочтение лишь подтверждает общеизвестное.

Книга верно служила своим читателям приблизительно до 1997 года, пока студенты не начали спрашивать: «Кто такие *Ashton Tate* или *Cullinet*? Что такое *Wordstar* или *Ingres*?» Примеры, которые играли ключевую роль в доказательстве по аналогии, устарели. Увидело свет обновленное издание, где в целом была сохранена прежняя аргументация, но имена и названия компаний 1980-х годов были заменены именами их последователей из 1990-х годов. Эта переделка лишней раз подтвердила мнение автора о том, что пропасти — вечная особенность хайтек-пейзажа.

В дополнение темы, поднятой в этой работе, были написаны еще две книги. Первая, *Inside the Tornado*, посвящена явлению, противоположному феномену пропасти, — поведению на рынке в период его сверхбыстрого развития. Вторая, *Living on the Fault Line*, повествует о том, как устоявшиеся лидеры рынка должны реагировать на следующее поколение технологических задач. Книга также послужила основой для четвертой работы, *The Gorilla Game*, написанной в соавторстве с Полом Джонсоном и Томом Коппола. В ней речь идет о том, каким образом упомянутые выше процессы влияют на оценку хайтек-предприятий фондовым рынком. А в 2002 году издательство HarperCollins выпустило в свет первую книгу, так сказать, этого жанра, написанную не мною, а моим коллегой Полом

Вифельсом. Она называется *The Chasm Companion*.

Без сомнения, написание книг о пропасти, а также чтение этих книг стало своего рода надомным промыслом, и технологический сектор продемонстрировал завидное терпение, переваривая бесконечную череду метафор — сравнений с кегельбаном и торнадо, гориллами, шимпанзе, королями, рабами и еще неизвестно чем. В свое оправдание автор может сказать, что всего лишь пытается найти слова, наилучшим образом передающие динамику развития ситуаций, с которыми сталкиваются в реальной жизни его клиенты.

В заключение хочу добавить, что книги — плод сотрудничества автора и редактора и, боюсь, я измучил немало редакторов — Виржинию Смит, которая взялась за *Преодоление пропасти* в самом начале, Кирстен Сандберг, присоединившуюся позднее, и Дейва Конти, редактировавшего настоящее издание. Издательство *HarperCollins* и Дейв Конти продолжают терпеть со мной все тягости и невзгоды, но неизвестно, надолго ли хватит терпения у читателей. Надеюсь, что надолго.

Джеффри Мур, 2002 г.

Предисловие к обновленному изданию

«Обиван Кеноби, — говорит сэр Алек Гиннесс в первом фильме „Звездные войны“, — вот имя, которого мне долго не доводилось слышать очень долго».

Это можно повторить применительно к ряду компаний, послуживших примерами для первого издания книги *Преодоление пропасти*. При просмотре индекса того издания в голове всплывает средневековая элегия: «О, где ж ты, прошлогодний снег?» Действительно, где *Aldus, Apollo, Ashton-Tate, Ask, Burroughs, Businessland* и *The Byte Shop*? Где *Wang, Weitek* и *Zilog*? «О затерянные, унесенные ветром призраки, вернитесь!»

Но не стоит впадать в отчаяние. Пусть мы и теряем компании с устрашающей быстротой, но люди и новые идеи остаются, а индустрия хайтек движется вперед стремительными темпами, даже несмотря на то, что названия компаний на чеках с нашей зарплатой плавно сменяют друг друга (так же плавно, как переход с одной операционной системы на другую, что по заявлениям маркетинга... ну да ладно, здесь речь не об этом).

Книга *Преодоление пропасти* была написана в 1990 году и опубликована в 1991 году. Изначально предполагалось продать 5 тыс. экземпляров. За последующие семь лет было продано 175 тыс. В хайтек-маркетинге мы называем это эффектом заниженных ожиданий. Привлекательность книги, по моему мнению, заключается в том, что она доступно описывает проблему развития рынка, которая стала источником несказанных страданий сотрудников многих предприятий индустрии хайтек. Когда человек, пострадавший в прошлом, видит эту проблему изложенной на бумаге, он испытывает чувство облегчения — не во всем был виноват я! Более того, приведенные в ней советы позволяют надеяться, что после внесения незначительных изменений последуют замечательные результаты, — на этот раз сработает! И множество людей радостно заявляли мне, что книга стала библией в их компании. Все во имя духовного здоровья нашего поколения.

При редактировании обновленного издания я старался вносить как можно меньше изменений в логику оригинала. Это сложнее, чем можно подумать, потому что за последнее десятилетие мои взгляды изменились (да, я постарел), и я имею закоренелую привычку совать свой нос в чужие дела, что могут подтвердить мои клиенты и коллеги. Проблема в том, что когда вы суete нос в чужие дела, то идете все дальше и дальше, пока не получаете совсем не то, с чего начинали. У меня впереди множество возможностей поступить таким образом в своих будущих книгах, и я достаточно уважаю эту книгу, чтобы немного остепениться.

Однако я все же сделал несколько существенных исключений. Во-первых, удалил раздел об использовании «тематических ниш» как узаконенной тактики преодоления пропасти. Оказалось, что они — часть маркетинговых тактик, используемых при выходе на сверхбыстрорастущие рынки (проблемы, описанной в последующей книге, *Inside the*

Tornado). Также я изменил сценарный процесс, описанный в первом издании, и включил в него улучшения, наработанные за несколько последних лет консультирования в *The Chasm Group*. Кроме того, я рассмотрел под несколько иным углом создание конкуренции и, когда дело дошло до раздела о дистрибуции, сделал все, чтобы учесть влияние Internet.

Но подавляющее большинство изменений, внесенных в новое издание (а они составляют около трети всего текста), заключается в простой замене примеров из 1980-х годов новыми примерами из 1990-х. Удивительно, но в большинстве случаев такая замена сработала очень хорошо. В других случаях это может выглядеть слегка притянутым за уши, и я заранее прошу о снисхождении. Мир изменился. Сообщество хайтек уже преодолевает пропасть скорее осознанно, чем неосознанно, а также существуют компании, в которых прочитали ту же книгу и создают для других препятствия в преодолении пропасти. Основные движущие силы не меняются, но тактики усложнились.

Более того, все заметнее феномен, едва различимый в предыдущем десятилетии, — проталкивание нового предложения на рынок, включив в него уже знакомый клиентам продукт другой компании, чтобы обойти пропасть и шагнуть непосредственно к этапу сверхбыстрого роста. В 1980-х годах так поступили в категории электронных таблиц Lotus, используя VisiCalc. В 1990-х годах *Microsoft* так же поступила с *Netscape* на рынке браузеров. Главное здесь в том, что мы должны постоянно отслеживать эволюцию технологии, а не эволюцию линейки продуктов отдельно взятой компании — в конце концов, речь идет о жизненном цикле принятия технологии как таковой. Таким образом, когда мы говорим о принятии продукта рынком, то в случае с VisiCalc, Lotus или Excel имеем в виду электронные таблицы в целом, и точно так же мы говорим о браузерах как о технологии, а не об отдельно взятых прикладных программах (например, Navigator или Explorer). Ранее продукты и категории были синонимичны, потому что технологии находились на первичных этапах развития. Но теперь у нас за плечами долгие годы вторжений на рынки и технологические предложения уже не так новы и беспримечны, как в прошлом. Рынок способен поглощать не совсем новые технологии большими порциями; он позволяет той или иной компании вырваться вперед, но в случае малейшей заминки выдвигает на первое место конкурента.

Однако позвольте мне закончить, заметив, что технологические изменения не существуют сами по себе, а находятся под влиянием изменений в окружающих их технологиях. В начале 1990-х годов среда была задана резким переходом к графическим интерфейсам пользователя и топологии клиент/сервер. Когда мы подошли к концу столетия, произошло полное смещение коммуникационной структуры в сторону Internet. Столь значительные технологические изменения влекут за собой волны перемен, которые вступают во взаимодействие с меньшими волнами локальных технологических изменений, что временами ведет к их гармоничному сочетанию, но чаще всего создает неразбериху, заставляющую пользователей кричать, а инвесторов — рычать.

Навигация в сих неизведанных водах требует маяков, свет которых можно разглядеть над волнами; именно для этого создаются модели, и модель пропасти в том числе. Модели — как созвездия: они не должны изменяться, их ценность состоит в открытии перспективы на постоянно меняющийся мир. Модель пропасти представляет собой характер развития рынка, обусловленный склонностью прагматично настроенных людей приступать к использованию новых технологий по примеру других. Эта черта заставляет людей держаться вместе, группой, и первоначальная реакция этой группы, как у подростков на дискотеке, — они не решаются и наблюдают. Это и есть эффект пропасти. Подобная склонность имеет глубокие корни; таким образом, эффект очень стойкий. В результате участники рынка могут спрогнозировать его возникновение и разработать стратегии противодействия, и эта книга призвана им помочь.

Однако определение положения относительно Полярной звезды не остановит потока воды через пробоину в днище. Как гласит одна французская пословица, «Господь любит моряка, но грести ему придется самому». На веслах нужно трудиться не покладая рук, а риск

велик, и потому я отношусь с глубоким почтением к каждому читателю этой книги, который занимается хайтек-маркетингом на практике.

А теперь позвольте мне передать слово автору предисловия к предыдущему изданию книги (1991 года) Реджису Мак-Кене, а затем начинающему автору, пишущему первое посвящение в своей жизни.

Предисловие

В постоянно изменяющемся обществе маркетинг являет собой одну непрекращающуюся попытку удерживать связь между средствами производства (продуктами и услугами) и непрерывно меняющимися социальными требованиями и потребительскими предпочтениями. И необходимость удержать эту связь — вызов всем нам.

В прошлом темп изменений был значительно медленнее, разнообразие продуктов и услуг менее широким, каналы коммуникации и дистрибуции менее всеохватывающими, а потребители менее образованными, поэтому маркетинг мог пользоваться длительными периодами относительной стабильности, позволяя получать прибыль за счет «сохранения клиентской постоянной» и оптимизации всех остальных переменных. Теперь ситуация изменилась.

Мы живем в век выбора. Нас постоянно бомбардируют альтернативными вариантами в любой сфере жизни, что, в свою очередь, заставляет нас вырабатывать все более изощренную систему защиты, поэтому, когда некая компания пытается сделать свой бренд достоянием как можно более широкой аудитории приверженцев, ей приходится нелегко. Мы требуем от товаров и поставщиков все большего и большего, что ведет к увеличению фрагментирования рынков, где представлены продукты, дизайн, программируемость, обслуживание или ассортимент которых может быть изменен, согласно пожеланиям потребителя.

В мире хайтек всему этому есть прекрасная аналогия. За поразительным распространением электронных систем, которые проникают в наши развлекательные центры, телефоны, автомобили, кухни, стоит технология, известная как *заказные интегральные микросхемы*. Это крохотные микропроцессоры, которые можно производить в огромных объемах и только на последней стадии завершать в соответствии с замыслом клиента, подстраивая под его конкретные нужды. *Заказные интегральные микросхемы* воплощают многие фундаментальные элементы современного маркетинга: возможность радикальной кастомизации, наложенная на постоянную и надежную основу, значительно сокращенные сроки выхода на рынок, сравнительно короткий жизненный цикл продукта и сфокусированность на клиентском сервисе. *Заказные интегральные микросхемы* — пример видоизменения средств производства с учетом изменяющихся социальных и индивидуальных потребностей.

Все это хорошо в теории, но на практике ставит перед серьезными проблемами не только наши экономические институты, но и саму личность человека. Мы можем радоваться переменам и росту, но эта радость не делает их менее сложными и болезненными. Постоянно возникающие и изменяющиеся рынки требуют адаптации и обновления не только в трудные времена — эти требования следуют по пятам и за успехом. Кто бы из нас отказался от возможности хотя бы немного посмаковать плоды своих трудов и насладиться результатами своих заслуг? Цепляться за прошлое вполне естественно, оно во многом состоит из наших достижений.

Это и есть ключ к *преодолению пропасти*. Под пропастью подразумевается разрыв между двумя рыночными условиями, которые имеют существенные различия и в которых находятся технологические продукты: между рынком на начальных этапах своего развития, на котором преобладают ранние последователи и специалисты, способные быстро оценить свойства и преимущества новой разработки, и основным рынком, представляющим «остальных», т. е. тех, кто хочет воспользоваться преимуществами новой технологии, но при

этом не желает «забрызгаться кровью», копаясь в ее внутренностях. Переход от одного рынка к другому не может быть гладким.

Джефф Мур обращает внимание на то, что сразу после достижения первых успехов в выпуске нового хайтек-продукта и первых побед на рынке необходимо прилагать неимоверные усилия и проводить радикальные изменения, чтобы выйти на основной рынок. Такой переход позволит избавиться от привычных маркетинговых методов и выработать новые, которые поначалу воспринимаются как противоречащие всякой логике. Это довольно нелегкое время, и я предоставлю вам самим ознакомиться с диагнозами сопутствующих ему болезней и рецептами лекарств, описанными в этой замечательной книге.

Если мы отойдем в сторону от проблемы пропасти, то сможем рассматривать ее как следствие более серьезной проблемы: как рынок справляется с переменами в целом? Постоянная смена продуктов и услуг бросает вызов способности клиента и поставщика принимать и находить применение новым элементам. Чем может помочь маркетинг?

По сути, маркетинг должен сместить центр внимания с *продажи продукта* на *создание отношений*. Отношения смягчают удар от перемен. Будьте спокойны: предоставляемые продукт или услуга остаются основой экономического обмена, но они не должны рассматриваться как главный элемент. В этой области происходит слишком много перемен, и их трудно выдерживать длительное время. Вместо этого необходимо сосредоточить внимание на создании и поддержании постоянных отношений с клиентом, чтобы при любых самых сложных обстоятельствах сквозь дым и пыль битвы можно было разглядеть неизменного партнера, готового сотрудничать с нами и совместно улаживать новые, ежедневно возникающие проблемы. Первоочередная задача маркетинга — создание таких отношений.

Что же мы имеем в виду, когда говорим «владеть рынком»? Клиенты не любят, когда ими «владеют», если это влечет за собой отсутствие свободы или выбора. Движение за системы с открытым кодом в хайтек — прекрасное тому подтверждение. Но клиентам нравится, когда ими «владеют», если это означает, что поставщик берет на себя ответственность за успех совместного предприятия. «Владение» в этом смысле означает верность обязательствам и крепкое чувство взаимозависимости в развитии рынка. Когда клиенты сталкиваются с таким типом «владения», они становятся фанатично преданными своему поставщику, а это создает устойчивую экономическую основу прибыльности и роста.

Как таким отношениям может способствовать маркетинг? Этот вопрос стал движущей силой развития компании *Regis MacKenna, Inc.* с момента ее основания. В 1970-х годах мы начинали работать с *Intel* и *Apple*, стремясь придать новый характер принятию хайтек-продуктов рынком, привлечь внимание рынка, сосредоточенное в том числе и на любых других направлениях. При работе с *Intel*, *Apple*, *Genentech* и многими другими хайтек-компаниями мы поняли, что традиционные маркетинговые подходы неэффективны. Школы бизнеса в Америке обучали своих студентов потребительскому маркетингу, и их выпускники полагали, что маркетинг одинаков для всех. Реклама и информирование о бренде стали синонимами маркетинга.

В 1980-х годах сильная конкуренция (даже в узких нишах) привела к созданию новой среды. Все вели борьбу за внимание клиента, и клиент стал настоящим королем, требуя больше сути и меньше картинок. Реклама как средство коммуникации не могла поддерживать отношения, необходимые для стабильного успеха. На то было две причины. Во-первых, Венс Паккард в книге *The Hidden Persuaders* (и не только он, но и многие другие) просветил американцев касательно манипулятивной сущности рекламы, после чего доверие к ней как к средству коммуникации было заметно подорвано. Потеря доверия в области принятия решений о покупках хайтек-продуктов оказалась столь серьезной, что в *IBM* даже появился термин «фактор СНС»: страх, неопределенность, сомнения — вот что постоянно мучает тех, кто принимает решение о покупке незнакомого набора товаров и услуг. И именно в тот момент, когда больше всего хочется положиться на коммуникационный процесс, покупатели сталкиваются с рекламой, которая, как им кажется,

вводит их в заблуждение.

Вторая причина заключается в том, что реклама представляет собой механизм односторонней коммуникации. По мере того как внимание смещается от продажи продукта к созданию отношений, потребность в средствах двусторонней коммуникации возрастает. Сначала компании этого не понимают. Два известнейших примера нынешнего лидерства на рынке — первый компьютер Macintosh и первая версия Windows — были откровенно слабыми и требовали существенных переделок, прежде чем достигли стремительного сегодняшнего успеха. И это стало возможным, потому что *Apple* и *Microsoft* поддерживали тесные контакты со своими клиентами и другими участниками рынка персональных компьютеров.

Стандарт, который мы старались привить в *RMI*, — образование, а не продвижение. Цель — коммуникация, а не манипуляция. Механизм — диалог, а не монолог. Главное требование обеспечения постоянной возможности взаимодействия, необходимой для выживания в мире хайтек, — точный и честный обмен информацией. Это необходимо вашим партнерам, это необходимо вашим каналам дистрибуции (и они должны его поддерживать), наконец это необходимо вашим клиентам. Поколение 1990-х годов уже не может смириться с каналами коммуникации, которым не доверяет. Они будут вести дела с другими.

В *RMI* мы называем построение рыночных отношений *рыночным родством*. Его фундаментальная база — создание управляемых отношений со всеми участниками рынка хайтек, не только с самыми заметными. В частности, это означает налаживание формальных или неформальных связей не только с клиентами, прессой и аналитиками, но также с партнерами по разработке программного и аппаратного обеспечения, дистрибьюторами, дилерами, системными интеграторами, пользовательскими группами, вертикально ориентированными промышленными организациями, университетами, органами стандартизации и международными партнерами. Это означает улучшение не только внешних связей, но также и внутреннего обмена информацией между продавцами, менеджерами по продуктам, специалистами по стратегическому планированию, обслуживанию и поддержке покупателей, разработке, производству и финансам.

Для того чтобы содействовать такого рода отношениям, от консалтинговой организации требуется экспертиза нового типа. Помимо коммуникационных дисциплин, она должна давать квалифицированные консультации и обеспечивать лидерство в принятии фундаментальных рыночных решений. Выход на рынок, сегментация рынка, анализ конкуренции, позиционирование, дистрибуция, ценообразование — этими вопросами должна в совершенстве владеть маркетинговая команда, если хочет добиться успеха. И мы вновь переделываем себя, добавляя к созданию рыночного родства второй вид деятельности — консалтинг в хайтек-маркетинге.

Теперь наша деятельность в маркетинговом консалтинге и создании рыночного родства направлена на фундаментальную проблему 1990-х: поддержка многочисленных игроков рынка в создании так называемого целостного продукта — решения, отвечающего потребностям рынка. Целостные продукты представляют собой полностью сконфигурированные решения. Сегодня, в отличие от начала 1980-х годов, ни один поставщик (даже такой, как *IBM*) не может предоставить целостные продукты самостоятельно. Необходимо выходить на новый уровень сотрудничества и коммуникации, чтобы компании — а не просто продукты — могли взаимодействовать в процессе создания таких решений.

Преодоление пропасти этот подход во многом отражает. Мур — старший сотрудник *RMI*, ставший незаменимым помощником в развитии нашей деятельности. Бывший профессор и преподаватель, он не пренебрегает возможностью проповедовать новую программу действий. Часть этой программы — оригинальный вклад в дисциплину маркетинга; и, как вы поймете, прочитав книгу, Джеффу это удалось. В то же время, по его собственному признанию, его коллеги и клиенты также внесли немалую лепту, и следует отдать ему должное за те усилия, которые он приложил для включения их исследований в

эту книгу.

В завершение мне хотелось бы сказать, что эта книга заставит вас думать. А лучший способ подготовиться к стремительному, все время изменяющемуся миру маркетинга — научиться думать. Эта книга использует творческое мышление как прелюдию к действию. Она изменит ваши представления о маркетинге и рыночных отношениях.

Реджис Мак-Кена

Посвящения

Эта книга — результат двухлетнего труда. Она представляет собой опыт, накопленный за 13 лет моей работы в различных областях хайтек-маркетинга и продаж, и, что гораздо важнее, за последние четыре года, которые я проработал в качестве консультанта в *Regis McKenna, Inc.* В этот период я работал с множеством коллег, присутствовал на бесчисленных встречах с клиентами и имел дело с несметным числом маркетинговых проблем. Результатом обобщения этого опыта и является эта книга.

До того как попасть в мир хайтек, я был профессором английской литературы. Из академического периода моей жизни я вынес понимание важности «свидетельских показаний» и необходимости документирования их источников. Тем не менее, к моему глубокому огорчению, должен признать, что источники этих показаний в книге не задокументированы. Хотя я все время ссылаюсь на множество примеров, в моем распоряжении нет источников, к которым я мог бы апеллировать, нет свидетелей, способных подтвердить их, нет ничего.

Я говорю об этом, поскольку считаю, что это важно как для университетского преподавания, так и для обучения людей, занятых в бизнесе. Информация, которой я пользуюсь в своих консультациях, передается, так сказать, «из уст в уста». Основной метод исследования любого явления — опрос. Реальные факты попадают редко, по крайней мере они не имеют отношения к действительно важным вопросам. Часть информации можно почерпнуть из чтения, но, поскольку авторы статей ссылаются на результаты тех же опросов, нет оснований доверять написанному больше, чем услышанному. Иными словами, на конечный, исчерпывающий ответ надежды мало. Приходится постоянно все обновлять и пересматривать, постоянно быть в поиске наиболее подходящего объяснения.

В такой ситуации самым важным становится то, с кем, собственно, говоришь. Огромное удовлетворение за последние четыре года работы в *RMI* я получил от общения с людьми — коллегами и клиентами. Я хочу поименно выразить им признательность, правда, поступая таким образом, я могу не упомянуть кого-то, а потому заранее прошу у них прощения.

Несколько моих нынешних коллег поправляли и критиковали мое начинание в различной форме, устно и письменно. Речь идет о Поле Ходжисе, Ренди Никел, Элизабет Чейни, Эллен Хипшман, Розмари Римакл, Пейдже Аллоо, Карен Кенг, Карен Липпе, Грегге Раффе, Крисе Халливеле, Петти Берке, Джоан Неидиш, Шароне Колби и Патрике Кормане.

Другие мои коллеги, уже сменившие место работы, также помогали советом, примерами и поддержкой. Это Дженнифер Джонс, Ли Джеймс, Линн Амато, Боб Пирсон, Мари Джейн Рейтер, Ненси Блейк, Венди Грубов, Джин Мерфи, Джон Фесс, Кети Локтон, Энди Ротман, Рик Реддинг, Дженнифер Литл и Винк Греллис. Одна из моих коллег любезно взяла на себя тяжелый труд по координации всех работ, связанных с подготовкой книги. Спасибо тебе, Брет Вирт.

Клиенты и друзья (при этом с радостью замечу — не обязательно разные люди) также оказали неоценимую поддержку моему начинанию критическими замечаниями о рукописи, идеями и примерами. Потому я должен выразить особую признательность таким людям, как Джон Риццо, Сэм Дарси, Дэвид Тейлор, Брет Баллингтон, Том Квинн, Том Лоуб, Фил Вергин, Майк Уайтфилд, Билл Ливи, Эд Стербенк, Боб Джоллиз, Боб Хили, Пол Вифельс, Марк и Чак Денеры, Дуг Эдвардс, Корин Смит, Джон Цайслер, Джейн Гейнор, Боб

Лэфковитц, Камилло Вильсон, Эд Саттизан, Джон Рент, Джон Оксаал, Изадора Катц и Тони Цингейл.

Я с радостью извлек пользу из множества интересных замечаний независимых консультантов и порой конкурентов, которые к тому же мои хорошие друзья. Это Роберта Грейвс, Тони Моррис, Сай Меррин, Кати Лейн, Лей Марринер, Дик Шаффер, Эстер Дайсон, Джеф Тартер и Стюарт Олсон.

Теперь мы приближаемся к ключевой группе друзей, чье содействие выходит за рамки отдельных предложений по тому или иному вопросу, потому что они поддерживали меня морально. Среди этих исключительных людей Дуг Молитор, Глен Хелтон, Питер Шерисон, Скай Халлберг и Стив Флинт.

Кроме того, есть три человека, без содействия которых эта книга не увидела бы свет. Первый из них — Риджис Мак-Кена, мой начальник, основатель компании и источник моих доходов, во многом родоначальник практики хайтек-маркетинга, которую в данный момент я пытаюсь развить. Второй — Джим Левин, мой литературный агент, человек, который больше года назад изучил 200 с лишним страниц рукописи и предположил, что из этого материала может получиться книга. И третий — мой редактор Вирджиния Смит, которая посвящала меня на протяжении этого года в причудливые тонкости издательского дела.

Остается перечислить близких людей — тех, кто находился у истоков всех моих начинаний: это мои родители Джордж и Петти, брат Питер, дети Маргарет, Майкл и Анна, жена Мари. Я особенно признателен Мари за многое, что не имеет никакого отношения к данной книге: за многочисленные жертвы и ежедневную моральную и практическую поддержку, благодаря которым у меня появилась возможность написать книгу, и за то, что она вдохновляет меня на такие начинания.

Благодарность издательства

Издательский дом «Вильямс» выражает благодарность Роксане Янборисовой, маркетинг-директору компании *OCS*, за редактирование этой книги и большой вклад в подготовку ее издания.

Издательский дом «Вильямс» благодарит Сергея Кущенко и Андрея Никифорова за большой вклад в подготовку издания книги.

Ждем ваших отзывов!

Вы, читатель этой книги, и есть главный ее критик и комментатор. Мы ценим ваше мнение и хотим знать, что было сделано нами правильно, что можно было сделать лучше и что еще вы хотели бы увидеть изданным нами. Нам интересно услышать и любые другие замечания, которые вам хотелось бы высказать в наш адрес.

Мы ждем ваших комментариев и надеемся на них. Вы можете прислать нам бумажное или электронное письмо либо просто посетить наш Web-сервер и оставить свои замечания там. Одним словом, любым удобным для вас способом дайте нам знать, нравится или нет вам эта книга, а также выскажите свое мнение о том, как сделать наши книги более интересными для вас.

Посылая письмо или сообщение, не забудьте указать название книги и ее авторов, а также ваш обратный адрес. Мы внимательно ознакомимся с вашим мнением и обязательно учтем его при отборе и подготовке к изданию последующих книг. Наши координаты:

E-mail: info@williamspublishing.com

WWW: <http://www.williamspublishing.com>

Информация для писем

из: России: 115419, Москва, а/я 783

из: Украины: 03150, Киев, а/я 152

Часть I Познавая пропасть

Вступление

Если Билл Гейтс может быть миллиардером...

В песенке из мюзикла «Хористки» есть строчка: «Если эта бездарь может быть кинозвездой, то и я могу». Можно представить, как версию этой строчки каждый год по всей стране повторяют в новоявленных хайтек-офисах: «Если Билл Гейтс может быть миллиардером...» И в самом деле, великий соблазн хайтека, несмотря на множество обманутых надежд, манит как волшебное пение сирен, суля возможность быстрого легального обогащения.

Но давайте чуть умерим аппетиты. Давайте скажем: «Если в 1980-х годах двое парней с одинаковым именем Майк Браун (один из Портленда, штат Орегон, а второй — из Ленекса, штат Канзас) смогли за десять лет создать две компании (*Central Point Software* и *Innovative Software*), не ставших известными, и выпустить на рынок два программных продукта, о которых знают лишь специалисты (PC Tools Deluxe и Smartware), и меж тем исчисляют свой личный доход в семизначных суммах, то, о Боже, мы тоже смогли бы!»

Это великий соблазн. Однако еще Библия предостерегала: «много званых, но мало избранных». Каждый год миллионы долларов — не говоря уж о бесчисленных часах, затраченных лучшими техническими умами Америки, — теряются в безуспешных попытках войти в это царство избранных. А что потом? А потом лишь «стон и скрежет зубовой»!

«Почему я?» — спрашивает незадачливый предприниматель. Или, скорее, «Почему не я?» «Почему не мы? — вторят столь же незадачливые инвесторы. — Взгляните на наш продукт. Разве он не так же хорош? Нет, он даже лучше этого продукта, который оставил нас позади! Как можно сказать, что *Oracle* лучше *Sybase*, *Microsoft Word* лучше *WordPerfect*, маршрутизаторы *Cisco* лучше маршрутизаторов *Bay Networks* или *Pentium* лучше *Power PC*?» Действительно, как? А дело все в том, что при сравнении характеристик менее успешный продукт порою более совершенен.

Не довольствуясь тихим уходом со сцены без возможности отыгаться, эта мрачная и обиженная команда начинает поиски козла отпущения. И на кого падает их взор? С неизменным постоянством и безошибочной точностью все персты указывают на вице-президента по маркетингу. Это вина маркетинга! *Oracle* переиграла *Sybase*, *Word* переиграл *WordPerfect*, *Cisco* переиграла *Bay*, *Intel* переиграла *Motorola*. Теперь обыграли и нас. Расстрелять этого монстра мало. Повесить его!

Хотя такой подход относится к неизбежным издержкам профессии маркетолога, на кон тут поставлено куда большее, чем многотрудная карьера управленца. Когда рисковое предприятие хайтек терпит неудачу, все идут на дно вместе с кораблем — не только инвесторы, но и разработчики, производители, президент и секретарша. Все эти свержурочные часы в надежде реализовать свои опционы — все зря.

И поскольку нет ясной причины: почему одно рисковое предприятие преуспевает, а другое терпит неудачу, потенциальные инвесторы новых продуктов и компаний действуют все более и более осторожно. Процентные ставки растут, а желание нести риски падает. На Уолл-стрит никогда не ведали, что делать с акциями хайтек. Несмотря на усилия лучших аналитиков, такие акции традиционно недооценены, а их котировки постоянно скачут. Для хайтек-компании совсем не редкость такая ситуация: стоит объявить даже о незначительном снижении плановых квартальных показателей, как завтра курс акций падает на 20–30 %.

Последствия могут быть еще серьезнее. Хайтек-изобретательность и маркетинговое искусство — два краеугольных камня американской стратегии глобальной конкурентоспособности. Стоимость рабочей силы или сырья у нас никогда не будет самой низкой, поэтому мы должны создавать конкурентные преимущества в более «далеких» от производства звеньях цепочки добавленной стоимости. Если мы не сможем хотя бы научиться предсказуемо и успешно продвигать хайтек-продукты на рынок, наши контратаки захлебнутся, ставя под угрозу уровень нашей жизни.

Когда ставки так высоки, непредсказуемость результатов хайтек-маркетинга крайне разочаровывает и огорчает, особенно в обществе, где, похоже, все остальные виды маркетинга очень хорошо регулируются. На любом рынке — автомобилей, телевизоров или микроволновок — нас могут обгонять в производстве, но уж никак не в маркетинге. Действительно, даже после того как мы потеряли целую категорию товаров в конкурентной борьбе с зарубежными производителями, мы остаемся экспертами в маркетинге этих товаров на американском рынке. Почему мы неспособны применить те же самые знания в области хайтека? И чего нам будет стоить наконец-то научиться этому?

Цель настоящей книги — найти ответ на эти два вопроса в достаточно развернутой форме. Вкратце он звучит так: текущая модель, которую мы используем для хайтек-маркетинга, почти — но не совсем — верна. В результате наши маркетинговые рискованные начинания, несмотря на многообещающее начало, сбиваются загадочным образом с курса, что в конечном итоге приводит к неожиданным и обескураживающим скачкам доходов от продаж и рано или поздно заставляет менеджмент предпринимать экстренные меры. Иногда эти меры помогают, и в результате все аплодируют успеху хайтек-маркетинга. (Конечно, когда о подобном пишут ретроспективно, приобретенный опыт нередко выдается за дальновидность и никто не может оценить, как опасно балансировало предприятие у края пропасти.) Однако чаще эти меры оказываются явно провальными, и компания идет ко дну. Если же и продолжает барахтаться — полуживая, давно отринувшая мечту об успехе, — то довольствуется лишь тем, что в очередной раз может выплатить зарплату сотрудникам.

Все сие не догма. Достаточно долгая история хайтек-маркетинга позволяет понять, где наша модель оказалась ошибочной, и знать, как это исправить. Говоря конкретнее, главная опасность в развитии рынка хайтек заключается в переходе от *раннего рынка*, на котором доминирует несколько *провидцев*, к *основному рынку*, на котором доминирует значительная группа покупателей, преимущественно *прагматиков*. Разрыв между этими двумя рынками, который до нынешнего времени игнорировался, на самом деле столь значителен, что вполне оправданно назвать его *пропастью*; преодоление этой пропасти и должно стать базисной точкой любого долгосрочного маркетингового плана. В успешном преодолении этой пропасти — секрет того, как зарабатывают состояния, в неудаче — как их теряют.

На протяжении последнего десятилетия я вместе с коллегами по *The Chasm Group* наблюдал, как в этот трудный период бесчисленное количество компаний пыталось удержаться на плаву. Этот переход чрезвычайно сложен в силу ряда причин, о которых пойдет речь в первых главах этой книги. Но не все так плохо — существуют надежные ориентиры. Эта книга стала результатом сотен консультаций по вопросам вывода продуктов и компаний на прибыльные и устойчивые основные рынки. Модели, предложенные здесь, были много раз протестированы и доказали свою эффективность. В общем, пропасть можно преодолеть.

Компания, преодолевающая «пропасть», как рак-отшельник, переросший свою раковину, должна спешно искать новое пристанище. Пока оно не найдено, компания может стать добычей любого хищника. Такая поспешность означает, что все сотрудники компании — не только отделов маркетинга и продаж — должны сосредоточить усилия на достижении этой цели. В главах 3–7 раскрываются принципы руководства хайтек-компаниями в период наивысшего риска. Эта часть посвящена в основном маркетингу, так как именно он играет ведущую роль, но в «Заключении» я говорю о необходимости серьезных изменений во всем хайтек-предприятии. Таким образом, книга заканчивается призывом к поиску новых стратегий в финансовой политике, организационном развитии, исследованиях и разработках.

Несомненно, эта книга о маркетинге хайтек-предприятий и предназначена для них. Но хайтек можно рассматривать как отражение в миниатюре более крупных промышленных тенденций. В частности, взаимосвязь между ранним рынком и основным рынком не так уж отличается от взаимосвязи между увлечением и тенденцией. В маркетинге давно известно, как использовать увлечение и развивать тенденции. Но, поскольку эти методы прямо противоположны друг другу, в самом начале следует решить, с чем вы имеете дело — с

увлечением или с тенденцией. Гораздо лучше начать с увлечения, использовать все, что в нем есть стоящего, а затем превратить его в тенденцию.

Возможно, это может показаться чудом, но именно в этом суть хайтек-маркетинга. Каждый по-настоящему инновационный хайтек-продукт начинается с увлечения — чего-то, чья реальная рыночная стоимость и назначение не известны, но «исключительные свойства» поднимают волну энтузиазма среди посвященных. Так выглядит ранний рынок. Затем наступает период, когда весь остальной мир пристально наблюдает за тем, что из этого выйдет, — это и есть «пропасть». Если на деле получается нечто стоящее, в частности вырабатывается концепция предложения, которую можно с предсказуемыми результатами по приемлемой цене донести до группы покупателей, прицельно выделенных в отдельный сегмент, то образуется новый основной рынок. И образуется он стремительно, со скоростью, которая приносит его первоначальным лидерам огромный успех.

Ключевой момент здесь — преодолеть пропасть, т. е. сделать все, чтобы появился этот основной рынок. Это вопрос жизни и смерти для хайтек-предприятий, поэтому вполне логично, чтобы именно в их тигле выплавлялась «теория пропасти». Но эти принципы можно обобщить и для других видов маркетинга, чтобы и рядовой читатель, сумевший выдержать приведенные в этой книге примеры из мира хайтек, мог извлечь полезные уроки.

Один из главных уроков преодоления пропасти заключается в том, что этот период требует необычайного единения всей компании. Это время, когда нужно отказаться от поисков эксцентричных маркетинговых гениев в пользу достижения консенсуса среди обычных смертных. Это время не эффектных, широких жестов, а тщательного планирования и бережного распределения ресурсов. Это время, когда нельзя рисковать результатом ради одного блестящего хода, лучше направить усилия каждого сотрудника на то, чтобы сделать как можно меньше ошибок.

Таким образом, одна из задач этой книги — и, возможно, наиболее важная — раскрытие логики принятия маркетинговых решений в этот сложный период, чтобы каждый менеджер мог участвовать в маркетинговом процессе. Рассудительность, а не гениальность — наш руководящий принцип, и потому одна голова хорошо, а две лучше. Если маркетинг выступает как движущая сила (а большинство организаций настаивают, что именно в этом они видят свою цель), тогда его принципы должны быть понятны всем участникам, а не только, как порой случается, немногим избранным, которые ухитрились проникнуть в его тайны.

Книга *Преодоление пропасти* была написана для всего хайтек-сообщества, т. е. для всех, кто заинтересован в успехе дела: акционеров, разработчиков, маркетологов и финансистов. Все должны прийти к общему согласию, чтобы благополучно преодолеть пропасть. На этой мысли позвольте перейти к первой главе.

1

Иллюзия хайтек-маркетинга

Эта книга была обновлена в 1998 году, когда мы впервые стали свидетелями начала серийного производства электромобиля. Его выпускает *General Motors*, наверняка примеру последуют *Ford* и *Chrysler*. Допустим, что такие машины функционируют так же, как обычные, а отличие заключается лишь в том, что они издадут меньше шума и не вредят экологии. Теперь вопрос к вам: когда вы собираетесь купить электромобиль?

Жизненный цикл принятия технологии

Ваш ответ на поставленный вопрос многое поведаст о том, как вы относитесь к *жизненному циклу принятия технологии* — модели, которая позволяет понять процесс проникновения на рынок новых товаров. Если ваш ответ: «Никогда, пока мир не перевернется вверх дном», значит, вы принимаете технологические новинки очень поздно, в

модели такие люди называются *увальнями*. Если ваш ответ: «Когда электромобили докажут свою состоятельность и появится достаточное количество станций технического обслуживания», то вас можно отнести к группе, называемой *раннее большинство*. Если вы ответите: «Не куплю до тех пор, пока большинство не пересядет на электромобили и станет неудобно водить автомобиль с двигателем на бензине», вы, пожалуй, склонны следовать примеру других, т. е. входите в группу, именуемую *поздним большинством*. С другой стороны, если вы хотите быть первым владельцем электромобиля на своей улице, то способны быть *новатором* или *ранним последователем*.

Ниже мы рассмотрим эти определения более детально, но сначала нужно понять их значимость. Оказывается, что наше отношение к принятию технологии начинает играть значимую роль (по крайней мере, с точки зрения маркетинга) при каждой встрече с продуктом, требующим изменения нашего типа поведения или модификации других привычных нам продуктов и услуг. В научной терминологии продукты, которые требуют изменений, называются *инновациями, прерывающими привычный порядок вещей*, или *прерывающими инновациями*. Противоположный термин — *инновации, не прерывающие привычный порядок вещей*, или *непрерывающие инновации* — относится к обычной модернизации продуктов, не требующей изменений.

Например, Crest обещает нам белоснежные зубы. Это инновация ничего не меняет: вы по-прежнему чистите те же зубы той же зубной щеткой. Когда новая модель Ford Taugus обещает большую экономичность, когда новый компьютер от Dell обещает большее быстроедействие и емкость жесткого диска или когда Sony обещает более четкую и яркую картинку на экране нового телевизора, это никак не меняет привычного уклада вещей. Чтобы пользоваться подобными усовершенствованиями, вам, как покупателю, нет нужды менять свои привычки.

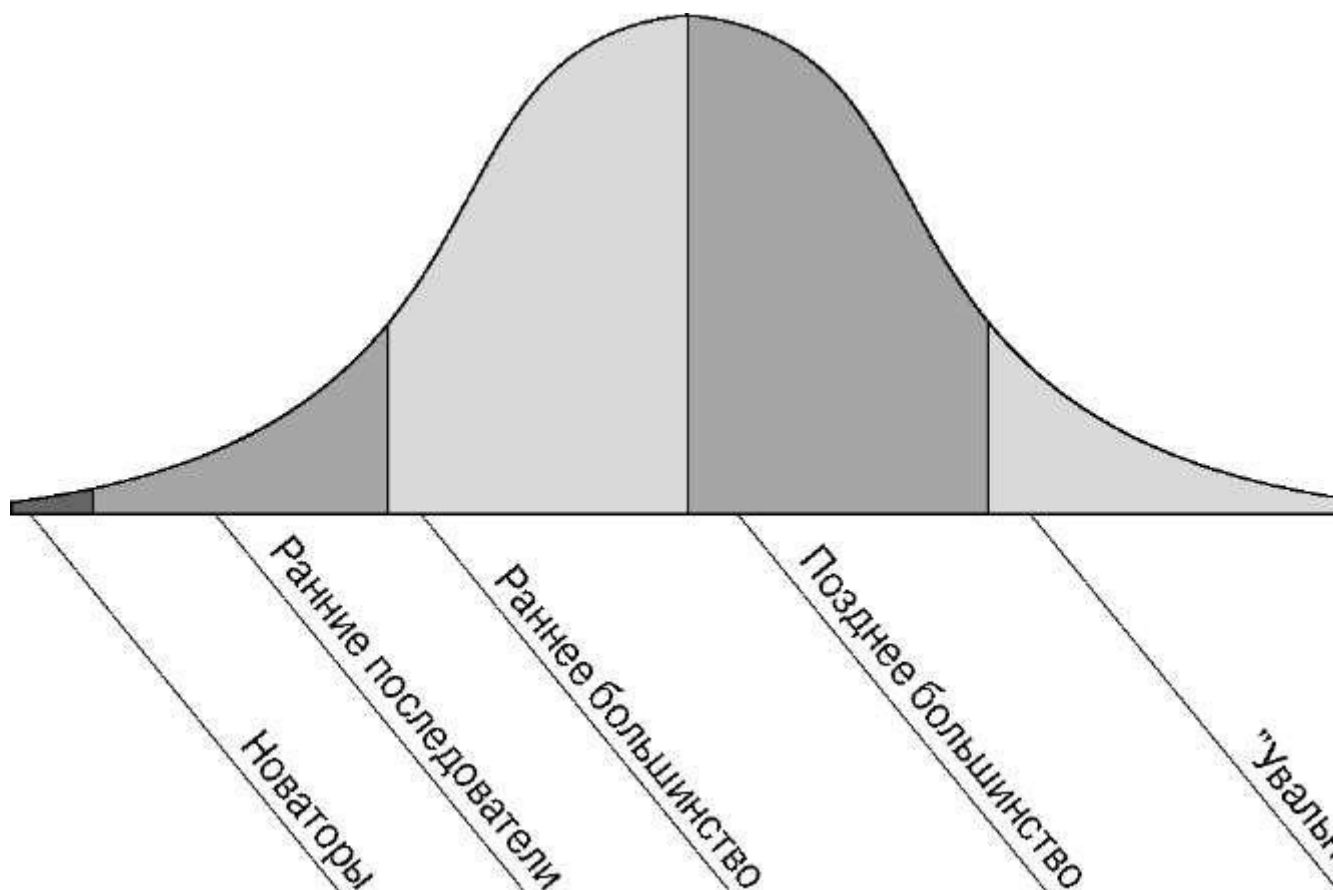
С другой стороны, если в случае с Sony речь пойдет о телевизоре с высоким разрешением (HDTV), он будет несовместим с нынешними стандартами передачи телевизионного сигнала, что заставит вас искать новые способы получения телевизионных программ. Такая инновация прерывает существующий порядок вещей, потому что вам придется менять свои привычки пользования телевизором. Или если новый компьютер Dell будет поставляться с предустановленной операционной системой Ве, он будет несовместим с вашими прежними программами, а значит, вам придется искать новое программное обеспечение. Понятно, что такая инновация прерывает существующий порядок вещей. Если автомобилю «Ford», о котором мы уже упомянули, понадобится электричество, а не бензин, если новая зубная паста будет ополаскивателем рта, не требующим зубной щетки, то перед вами окажутся продукты, не совместимые с привычным набором вещей. Во всех этих случаях инновации требуют значительных изменений не только от покупателя, но и от всей инфраструктуры. Вот почему подобные инновации принято называть прерывающими.

Между *непрерывающими* и *прерывающими* инновациями лежит целый спектр требований к потребителю на изменения в привычном для него ходе вещей. Замороженные продукты, в отличие от продуктов глубокой заморозки, не требовали покупки микроволновой печи, но они требовали больших морозильных камер. Цветные телевизионные программы не требовали, в отличие от видеоманитофонов, вложения средств и овладения новой технологией, но требовали приобретения нового телевизора и подробного ознакомления (большого, чем хотелось бы) с настройками и особенностями телевизионных антенн. Специальные программы стирки для отдельных видов тканей, специально отведенные дорожки для велосипедистов, специальные инструкции для международных звонков — все это выдвигает новый уровень требований к поведению потребителя. Рано или поздно компаниям всех отраслей промышленности придется выдвигать такие требования. И потому все отрасли могут поучиться у индустрии хайтек.

В то время как другие отрасли промышленности внедряют прерывающие инновации лишь изредка и с большой осторожностью, хайтек-предприятия делают это постоянно и с такой самонадеянностью, будто у них на руках все козыри. С момента своего основания

индустрия хайтек нуждалась в маркетинговой модели, которая бы эффективно справлялась с подобным методом представления продукта. Таким образом, жизненный цикл принятия технологии оказался в центре подхода к маркетингу целого сектора рынка. (Обычно публику весьма забавляет тот факт, что исследование, положившее начало этой модели, проводилось для принятия американскими фермерами новых сортов картофеля. Несмотря на аграрные корни, модель, однако, вполне прижилась на почве Силиконовой долины.)

Рис. 1.1. Жизненный цикл принятия технологии



Модель описывает проникновение на рынок любого продукта новых технологий как переход от одного типа потребителей, которых этот продукт привлекает, к другому в течение всего жизненного цикла (рис. 1.1).

Как видите, получаем колоколообразную кривую. Заштрихованные области приблизительно соответствуют среднеквадратическим отклонениям. Таким образом, раннее большинство и позднее большинство распределяются в пределах одного среднеквадратического отклонения, ранние последователи и увальни — двух, а в самом начале появления новой технологии (примерно три среднеквадратических отклонения от нормы) угнездились новаторы.

Группы отличаются друг от друга характером отклика на прерывающую инновацию, на которой основана новая технология. Каждая группа обладает уникальным *психографическим* портретом — комбинацией психологических и демографических характеристик, которые обуславливают различия в их реакциях на стимулы рыночной среды. Понимание особенностей каждой группы и ее отношений со смежными группами — критически важный компонент в профессиональных знаниях хайтек-маркетинга.

Новаторы активно следят за новинками технологии. Порой они пытаются получить к ним доступ еще до запуска официальной маркетинговой программы. Это связано с тем, что технология занимает центральное место в их жизни, вне зависимости от того, какие функции

она выполняет. Они интересуются любой значительной новинкой и часто делают покупку просто ради удовольствия изучать возможности нового устройства. В каждом отдельно взятом сегменте рынка новаторов не так уж много, но привлечение их внимания в начале маркетинговой кампании, тем не менее, имеет ключевое значение — ведь их одобрение убеждает других участников рынка в том, что продукт действительно работает.

Ранние последователи, как и новаторы, «покупаются» на новые концепции в самом начале жизненного цикла продукта, но, в отличие от новаторов, не разбираются в технологических тонкостях. Скорее, это люди, которые могут легко представить себе преимущества новой технологии, понять и оценить их, а также соотнести эти потенциальные преимущества со своими интересами. И их решение о покупке будет базироваться на степени этого соответствия. Поскольку ранние последователи, принимая решение о покупке, не полагаются на авторитеты, а отдают предпочтение собственной интуиции и дальновидности, они играют ключевую роль в открытии любого нового сегмента рынка хайтек.

Раннее большинство частично разделяет с ранними последователями пристрастие к технологии, но в конечном счете ими движет хорошо развитый практицизм. Им известно, что многие из новомодных изобретений на поверку оказываются проходящими увлечениями, и потому они предпочитают подождать и сначала увидеть, как с продуктом справляются другие, а уж затем покупать его. До того как сделать существенные вложения, они хотят ознакомиться с авторитетными источниками информации. Поскольку в этот сегмент попадает большая группа людей (приблизительно треть всего жизненного цикла принятия технологии), завоевание их симпатий является ключевым условием получения существенной прибыли и обеспечения стабильного роста.

Позднее большинство разделяет позицию раннего большинства, но тут есть одно очень важное отличие. Члены раннего большинства вполне способны справиться с технологичным продуктом, а вот члены позднего большинства — нет. В результате они ждут, пока продукт не станет общепризнанным стандартом, и даже тогда хотят получать огромную поддержку, поэтому тяготеют к приобретению продуктов у крупных, хорошо известных компаний. Как и раннее большинство, эта группа составляет около трети всех покупателей в любом сегменте рынка. Добиться их признания на самом деле очень прибыльно, ведь по мере старения продукта маржинальный доход уменьшается, также уменьшаются и торговые издержки, а фактически все затраты на исследования и разработку уже амортизированы.

Последняя группа — *увальни*. Они просто не хотят иметь ничего общего с новой технологией по самым разным причинам, как сугубо личным, так и экономическим. Увальни покупают технологичный продукт в единственном случае — когда он погребен так глубоко в недрах другого продукта (как, скажем, микропроцессор встроен в систему торможения новой машины), что они даже не подозревают о его существовании. Обычно считается, что увальней вообще не стоит принимать в расчет.

Логика жизненного цикла принятия товара основана на том, что технология воспринимается любым сообществом поэтапно, в соответствии с психологическими и социальными портретами различных сегментов этого сообщества. Этот процесс можно представить в виде континуума с четко определенными этапами, каждый из которых связан с четко определенной группой, а каждая группа составляет предсказуемую часть целого.

Модель хайтек-маркетинга

Этот психосоциальный портрет, в свою очередь, служит основой модели хайтек-маркетинга. Она наглядно демонстрирует, что путь развития хайтек-рынка идет по колоколообразной кривой слева направо, т. е. сначала следует сфокусироваться на новаторах, увеличивать объем этого рынка, затем начинать работать с ранними последователями и вновь увеличивать объем рынка, далее с ранним большинством, с

поздним большинством и даже с увальнями. При этом нужно использовать каждую из «завоеванных» групп как авторитетную базу для следующей группы. Таким образом, одобрение продукта новаторами станет важным инструментом для развития доверия у ранних последователей, их одобрение, в свою очередь, приведет к развитию доверия у раннего большинства и т. д.

Идея заключается в том, чтобы сделать этот процесс непрерывным, плавно перемещаясь от одной группы к другой — как бы передавая эстафету или двигаясь подобно Тарзану в густых зарослях гибких лиан. Важно поддерживать движущую силу, чтобы обеспечить эффект повального увлечения, что делает присоединение естественным для следующей группы. Слишком большая задержка подобна зависанию на неподвижной лиане, с которой можно только свалиться. (На самом деле падение — не худший вариант. Чаше бывает так: лихорадочно пытаются вновь воссоздать движущую силу, обычно за счет какой-нибудь яркой формы продвижения, что уподобляет компанию Тарзану, который яростно пытается раскачать лиану, не имея для этого никаких возможностей. Обычно при этом все остальные звери в джунглях просто сидят и ждут, когда он наконец свалится.)

Существует и еще одна причина поддерживать движущую силу — желание всегда оставаться впереди самых новых технологий. Переносные электрические пишущие машинки были вытеснены портативными компьютерами, которых, в свою очередь, в один прекрасный день заменят Internet-терминалы. Нужно успеть воспользоваться сегодняшним преимуществом — ведь завтра продукт может устареть. Из этого замечания следует *концепция удобного момента*. Если движущая сила исчезнет, нас может обогнать конкурент и мы потеряем преимущества, исключительные для позиции технологического лидерства, особенно преимущество высокой доходности в середине и в конце жизненного цикла, из которой и куются хайтек-капиталы.

Модель хайтек-маркетинга — это видение плавного перехода от одного этапа жизненного цикла принятия технологии к другому. Что ослепляет в этой концепции, особенно владельцев капитала в рискованных хайтек-предприятиях? Ослепляет то, что она обещает фактическую монополию на развитие крупного нового рынка. Если удастся первым «оседлать кривую» и проскакать сквозь сегмент раннего большинства, таким образом устанавливая стандарт де-факто, можно очень быстро разбогатеть и на длительное время «завладеть» весьма прибыльным рынком.

Позитивные примеры

Прекрасным примером оптимизации модели хайтек-маркетинга служит Lotus 1-2-3. Никто и не спорит, что в 1980-е годы это была лучшая программа обработки электронных таблиц. Безусловно, она не первая и многие из ее функций фактически напрямую заимствованы у программы VisiCalc, ее предшественницы, которая выполнялась на Apple II. Но Lotus 1-2-3 стала первой программой обработки электронных таблиц для IBM PC, и ее разработчики уделили много внимания настройке программы под эту платформу. В результате Lotus 1-2-3 пришлась по душе новаторам, потому что работала быстро и без сбоев. После этого программа понравилась ранним последователям, которым она позволяла делать то, чего они не имели возможности делать раньше и что позднее стало известно как анализ «what if». Раннему большинству программа понравилась, потому что она поддерживала ряд распространенных бизнес-задач, например составление бюджета, прогнозирование продаж и слежение за проектами. По мере того как все шире и шире разрастался круг пользователей, становилось все сложнее применять что-то другое, включая бумагу и ручку, и постепенно к этому кругу стало присоединяться и позднее большинство. Lotus 1-2-3 была инструментом, которым было удобно пользоваться. Если вам нужно было передать кому-то электронную таблицу, она должна была быть в формате Lotus. Программа получила столь широкое распространение, что к концу 1980-х годов на половине компьютеров IBM PC и совместимых с ними была установлена Lotus 1-2-3. И это несмотря

на существование множества конкурентов, продукты которых по функциональным характеристикам были куда совершеннее.

Каким бы поразительным ни казался этот успех, многим компаниям удалось достичь сравнимого статуса. Это *Oracle* в области реляционных баз данных, *Microsoft* — операционных систем PC, *Hewlett-Packard* — лазерных и струйных принтеров, *IBM* — мэйнфреймов. За такую позицию цепляется *Netscape* в области Internet-браузеров, *Autodesk* — компьютерного проектирования PC CAD, *ESRI* — программного обеспечения геоинформационных систем GIS, *Cisco* — маршрутизаторов, *Intel* — микропроцессоров.

Каждой из этих компаний принадлежит свыше 50 % основного рынка. Всем им удалось завоевать признание в сегменте раннего большинства и уверенно двигаться вперед к увеличению темпов роста, невиданным масштабам прибыли и таким отношениям с клиентами, которые позволяют им выступать практически безальтернативными поставщиками. Безусловно, кто-то из них, например *Oracle* или еще в большей степени *Netscape*, переживают не лучшие времена, но даже при этом их клиенты зачастую из кожи вон лезут, чтобы дать лидерам рынка второй и третий шанс, что вызывает вопли возмущения у конкурентов, которые о такой приверженности могут лишь мечтать.

Не стоит удивляться, что история этих лидеров согласуется с моделью хайтек-маркетинга. На самом деле и сама модель разрабатывалась на базе опыта развития этих компаний. И поэтому, по мере того как мы входим в следующее тысячелетие, хайтек-маркетинг, руководствуясь опытом этих компаний и этой моделью, уверенно движется вперед.

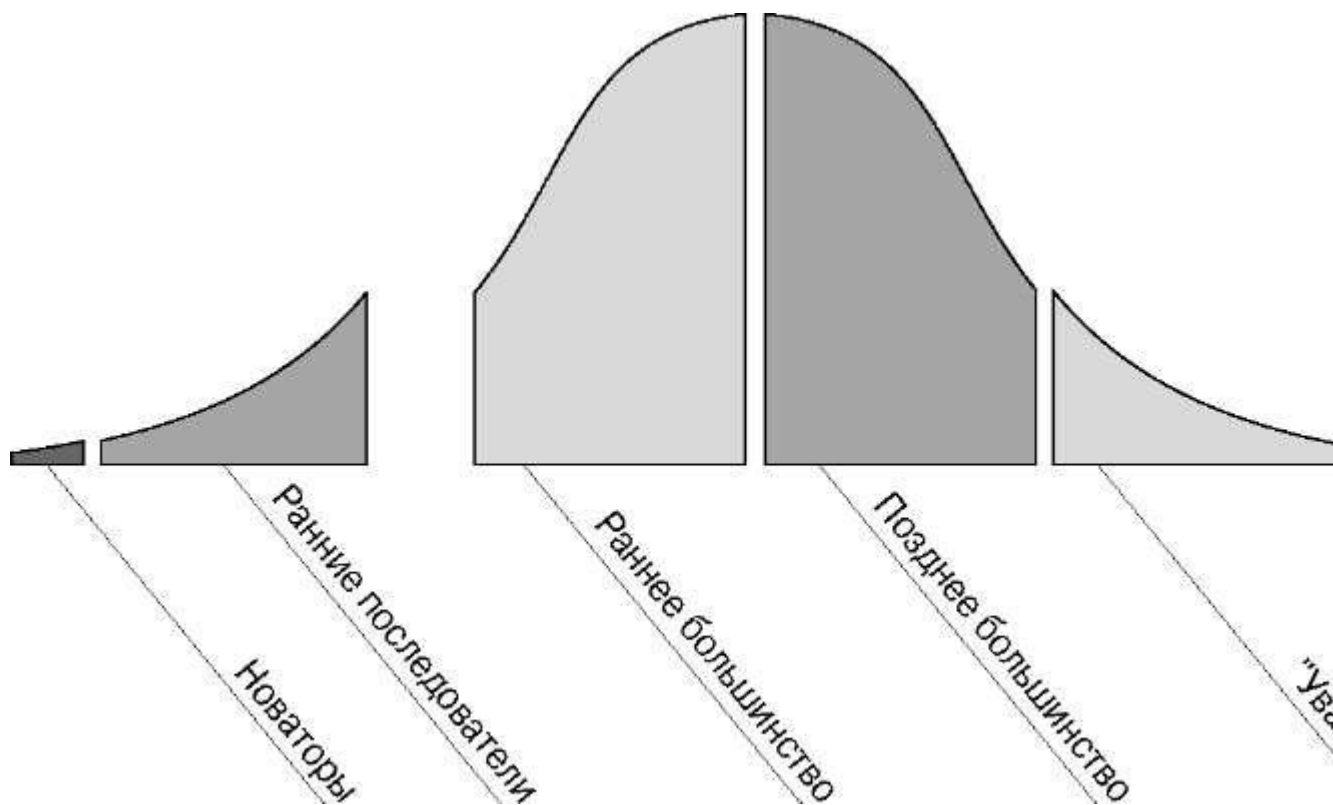
Конечно же, если бы этого было достаточно для формулы успеха, вам не нужно было бы читать дальше.

Иллюзии и утрата иллюзий: разрывы кривой

Пришло время признаться, что в Силиконовой долине найдется немало тех, кто готов подтвердить свидетельскими показаниями, что с моделью хайтек-маркетинга что-то неладно. Мы полагаем, что они правы, поскольку многие из нас в свое время имели приличную долю в акционерном капитале корпораций, которых либо уже давно не существует, либо текущая стоимость их акций так размыта, что наши акции, даже если бы для них и существовал какой-то рынок (а такого рынка нет), давно потеряли всякую денежную значимость.

Хотя каждый переживает свою участь по-своему, многое из нашего совместного опыта можно обобщить, видоизменив жизненный цикл принятия технологии (рис. 1.2).

Рис. 1.2. Пересмотренный жизненный цикл принятия технологии



Как видите, компоненты жизненного цикла остались прежними, но между смежными психографическими группами мы видим разрыв. Он отражает разобщенность соседних групп, т. е. противодействие, которое группа будет оказывать принятию нового продукта, если он будет представлен тем же способом, что и смежной группе слева. Для маркетинга каждый из этих разрывов таит угрозу утратить движущую силу, пропустить переход к следующему сегменту и таким образом никогда не достичь «земли обетованной» — лидерства в марже и прибыли в середине колоколообразной кривой.

Первая трещина

Два разрыва в модели хайтек-маркетинга сравнительно незначительны (их можно назвать «трещинами»), но даже здесь неосмотрительные рискованные начинания терпели неудачи. Первый разрыв — между новаторами и ранними последователями. Этот разрыв возникает, когда продукт новейшей технологии не может быть сразу же использован как нечто не только принципиально новое, но и существенно полезное, расширяющее наши возможности — нечто вроде эсперанто. Энтузиаст обожает этот язык за архитектуру, но больше никто не может даже понять, где его использовать.

Сегодня под эту категорию подпадает нейросетевое программное обеспечение. Доступное с 1980-х годов, это программное обеспечение имитирует структуру мозга и совершенствует качество выполнения задания за счет самопрограммирования с использованием обратной связи и определенной системы правил. Это потрясающая технология — ведь впервые она предоставляет возможность компьютерам самообучаться и разрабатывать решения, которые ни один программист не сможет создать с нуля. Тем не менее это программное обеспечение имеет незначительный коммерческий успех, поскольку ему пока не найдено применение, столь уникальное и эффективное, что смогло бы в полной мере продемонстрировать его преимущества.

Другой пример продукта, угодившего в трещину между новаторами и ранними последователями, — видеоконференция с использованием Web-камер. В научно-исследовательских лабораториях — от *Xerox* до *Intel*, от *PictureTel* до *IBM* — на протяжении 1990-х годов появились различные варианты реализации этой технологии, и

разработчики усиленно ее рекомендуют. Но никто им не верит. Дело даже не в пропускной способности канала. Это проблема бизнес-процесса. Маркетинговые группы неустанно прогнозируют деловые ситуации, где применение этой технологии необходимо как воздух — обработка кредитных заявок, обслуживание клиентов, совещания; но, подобно тому как собаки отказываются есть собачий корм, маркетинговые команды продолжают, ну скажем, «пускать продукт в утиль».

Проблема развития рынка в случаях с нейросетевым программным обеспечением и Web-видеоконференциями заключается в следующем: для каждой из этих замечательных, функциональных технологий удалось создать работающую систему и увлечь ею новаторов. Но до сих пор так и не удалось закрепить этот успех привлечением внимания ранних последователей. Как вы узнаете из следующей главы, главным оружием в победе над этим сегментом должна стать демонстрация преимуществ новой технологии. Необходимо убедить, что новая технология обеспечивает стратегически важный прорыв, делая невозможное возможным. Именно это имеет действительную ценность и выглядит привлекательным в глазах несведущих в тонкостях технологии людей. Для демонстрации преимуществ новой технологии нужно найти такое эффективное ее применение, которое в полной мере отражает все сильные стороны и ценные качества нового продукта. Если маркетинговая команда не способна отыскать такое эффективное применение, развитие рынка застрянет на новаторах и будущее продукта провалится в трещину.

Еще одна трещина

В кривой есть еще одна трещина, приблизительно такого же размера, и она пролегает между ранним и поздним большинством. К этой точке жизненного цикла принятия технологии рынок уже достаточно хорошо развит и технологичный продукт впитывается основным рынком. Теперь ключевым, при переходе от раннего к позднему большинству, становится вопрос технической компетентности конечных пользователей.

Проще говоря, члены раннего большинства готовы и способны стать (при необходимости) технически компетентными, а вот позднее большинство в значительной степени к этому не готово. Когда продукт достигает данной точки развития рынка, его применение должно быть максимально простым, чтобы он продолжал пользоваться успехом. Если этого не происходит, переход к позднему большинству может застопориться или вообще не произойти.

В данный момент в такой ситуации находятся программируемые видеомagniтофоны, и суперсовременные мощные копировальные офисные системы, и целая масса телефонов, которые способны перенаправлять звонки, поддерживать трехстороннюю конференцию или просто осуществлять переадресацию звонка. Как часто вам приходилось слышать (или говорить): «Сейчас я нажму на кнопку переадресации и нас, возможно, разъединят, так что непременно перезвоните». Проблема заключается в том, что для людей, которые редко пользуются системой, запомнить все инструкции сложно. В результате пользователи не применяют всех функциональных возможностей продукта, и для компаний на зрелых рынках все сложнее и сложнее оплачивать дополнительные исследования и разработку лишь потому, что конечные пользователи не могут освоить всех преимуществ технологии. Компании сетуют, что продукт стал товаром широкого потребления, когда фактически это опытный образец продукта, который становится товаром широкого потребления. Это вина маркетинга, особенно когда компании наделяют маркетологов правом изменять пользовательский интерфейс и непосредственно влиять на то, каким образом пользователь приобретает опыт.

Другими примерами продуктов, которые рискуют угодить в трещину между ранним и поздним большинством, можно назвать сканеры для добавления иллюстраций в компьютерных презентациях и настольные издательские системы. Рыночные лидеры в этих двух областях — *Hewlett-Packard* и *Adobe* — достаточно успешно добились расположения раннего большинства, но их продукты все еще вынуждают консерваторов из позднего

большинства медлить. И таким образом эти категории продуктов под угрозой стагнации, хотя фактически ни один, ни другой рынок еще не насыщен.

Открытие пропасти

Главная новость, однако, вовсе не две «трещины» в кривой: одна между новаторами и ранними последователями, другая между ранним и поздним большинством. Нет, главная новость — глубокая *пропасть*, что разделяет ранних последователей и раннее большинство. Сегодня это самый значительный и сложный переход в жизненном цикле принятия технологии, и он становится все более опасным, поскольку обычно его не распознают.

Причина, по которой переход может остаться незамеченным, заключается в том, что в обеих группах список заказчиков и объемы заказов могут выглядеть одинаково. В каждом из сегментов вы увидите компании, входящие в списки (500 или 2000 крупнейших компаний США) *Fortune 500* или *Fortune 2000*, которые размещают достаточно большие заказы — наверняка измеряемые пятизначными, а чаще шестизначными цифрами. Но на самом деле продаваемый продукт — то, что обещано (в неявной или явной форме), и то, что должно быть поставлено, — в каждой группе принципиально разных.

Ранние последователи приобретают (это детально рассматривается в главе 2) своего рода *катализатор изменений*. Первыми в своей индустрии применяя «катализатор», ранние последователи надеются на стремительную победу над конкурентами за счет либо снижения прямых издержек производства, либо ускорения выхода на рынок, либо предоставления клиентам более полного пакета услуг или какого-то иного сравнимого преимущества в бизнесе. Они надеются на радикальные изменения и готовы стать проводниками новых идей, бросая вызов устоявшимся традициям. Как первопроходцы, они готовы мириться с неизбежными ошибками и неисправностями — неизменными спутниками любой инновации, появившейся на рынке.

В отличие от них, раннее большинство хочет приобрести *средство повышения производительности* существующей деятельности. Эта группа заботится о минимизации различий между новым и старым, хочет эволюции, а не революции. По их мнению, технология должна улучшать, а не менять сложившийся порядок ведения бизнеса. Более того, они не желают возиться с чужими ошибками. Принять продукт они могут только тогда, когда он будет надлежащим образом работать и интегрироваться в существующую технологическую базу.

Это только верхушка айсберга различий и несовместимости между ранними последователями и ранним большинством. Позвольте сделать здесь еще два замечания. Из-за этой несовместимости ранние последователи не могут быть авторитетом для раннего большинства. С другой стороны, озабоченность раннего большинства вопросом сохранения устоявшегося порядка вещей приводит к тому, что авторитетные рекомендации при принятии решения о покупке становятся для них насущной необходимостью. Таким образом, что мы получаем? А получаем мы «ловушку 22», или заколдованный круг. Оказывается, что единственным подходящим авторитетом для члена раннего большинства может быть другой член раннего большинства. При этом ни один истинный член раннего большинства не делает покупку, не проконсультировавшись с несколькими подходящими авторитетами.

Свалившиеся в пропасть

Что происходит, когда вы попадаете в «ловушку 22»? Во-первых, поскольку товар *уже* привлек внимание ранних последователей, он получил широкую огласку. Такие продукты есть среди сетевых технологий (вспомните о гигабитовой Ethernet, оптической маршрутизации или кабельных модемах); в персональных компьютерах это обработка звука при диктовке, взаимодействие с телевизором и специализированные устройства наподобие

электронных книг; в периферийном оборудовании — персональные цифровые помощники PDA для работы с электронной почтой и Internet, клавиатуры, оборудованные сканирующими устройствами, и гироскопические мыши, которыми можно работать, держа их на весу; в программном обеспечении масштаба предприятия — приложения для поиска данных, целевого маркетинга и сквозного контроля каналов поставок; а в самой Internet — трехмерные миры, написанные на языке VRML, IP-телефония и IP-видеоконференции. Все мы много читали о такого рода продуктах, но в то же время ни один из них не достиг на сегодняшний момент лидирующих позиций на основном рынке, несмотря на то что сами продукты работают достаточно хорошо. В значительной степени это произошло потому, что их применение влечет за собой серьезные изменения в работе организаций и что до сих пор маркетологи не сумели снизить для раннего большинства барьер принятия. Вот продукты и хиреют, продолжая насыщать сегмент рынка ранних последователей, но не могут вырваться из этого плена и достичь по-настоящему широкого распространения.

Классическим примером такого сценария для 1990-х годов стала архитектура клиент/сервер для приложений масштаба предприятия. В 1987 году *The Gartner Group* объявила ее архитектурой грядущего десятилетия, и действительно все ИТ-отделы почтительно преклонили колени. После этого несколько лет подряд выходили статьи о прорывах в аппаратном обеспечении клиент/сервер, появлении программного обеспечения, ориентированного на задания для реляционных баз данных RDBMS, новых инструментов для интерфейса GUI, но в итоге продавались только мэйнфреймы и комплекты мини-компьютеров. Только к 1992 году — через пять лет — архитектура клиент/сервер наконец-то стала самостоятельной категорией программного обеспечения, и только к 1995 году — через восемь лет — она обогнала своего сервер-ориентированного прародителя.

Почему же понадобилось так много времени? Архитектура клиент/сервер требовала, кроме всего прочего, стандартного клиента с интерфейсом GUI. В 1987 году стандартным клиентом был компьютер, работающий в среде DOS. Существовало четыре системы с графическими возможностями — Unix, Macintosh, OS/2 и Windows. Компании *IBM* и *Microsoft* объявили о своем намерении сделать новым стандартом OS/2. Но это не удалось: Unix и Macintosh процветали, а Windows запаздывала (а с ней и весь рынок), пока Windows 3.0 не стала новым стандартом де-факто. К тому моменту *PeopleSoft* представила клиент-серверное решение для *Human Relations* с Windows-клиентами — и возник рынок.

Рассмотрим еще один пример. Одной из тем передовиц начала 1980-х годов был искусственный интеллект — мозг в коробке. О нем писали все, и многие солидные покупатели удостоили своим вниманием такие компании, как *Teknowledge*, *Symbolics* и *Intellicorp*. Список клиентов любой из них напоминал справочник «Кто есть кто» крупнейших американских компаний, входящих в *Fortune 100*. Имена первопроходцев в области искусственного разума, таких, как Том Келер, глава *Intellicorp*, с завидным постоянством мелькали на страницах различных изданий — от *Inc.* и *High Technology* до *Time* и обложки *Wall Street Journal*; помимо всего прочего, на волне общего энтузиазма их компании стали публичными.

Сегодня, однако, технология искусственного интеллекта отправлена в мусорную кучу. Несмотря на то что она была и остается весьма современной технологией и получила поддержку ранних последователей, которые увидели в ней потенциал использования компьютера в качестве помощника человека при принятии решений, основной рынок для нее так и не возник. Почему? Когда пришло время раннего большинства, возникло слишком много препон: отсутствие массовой аппаратной поддержки, невозможность легкой интеграции с существующими системами, отсутствие устоявшейся методологии разработки и недостаток людей, обученных работе с ней. Технология искусственного интеллекта хирела у входа на основной рынок и все из-за того, что не было последовательной маркетинговой политики, которая сумела бы занизить барьер принятия. Спустя какое-то время она получила репутацию неудавшегося начинания. А уж тут и на сам термин было наложено табу.

Так и продолжается по сей день, хотя технология искусственного интеллекта жива и

здоровая. Она лежит в основе таких популярных сегодня технологий, как экспертные системы и объектно-ориентированное программирование, но в маркетинговых программах никто не использует термин *искусственный интеллект*. И такая компания, как *Intellicorp*, которая прилагала немыслимые усилия, чтобы оставаться прибыльной, занимаясь разработками искусственного интеллекта, полностью дистанцировалась от этого термина.

В общем, когда компании, продвигающие хайтек-продукты на рынок, пытаются осуществить переход от сегмента ранних последователей-провидцев и проникнуть на следующий сегмент — прагматично настроенного раннего большинства, они действуют *без референсной базы и без поддержки на таком рынке, который очень сильно ориентирован на авторитеты и поддержку*.

Это действительно пропасть, и в нее провалилось немало неосторожных начинающих рискованных компаний. Несмотря на то что эффект пропасти постоянно повторяется, хайтек-маркетинг все еще не уделяет этой проблеме пристального внимания. Цель настоящей книги — исправить это упущение. В качестве последней прелюдии к моим попыткам хочу пробудить новые проблески осознания и понимания этого ужасного состояния — пропасти — и предлагаю одну притчу как пример неудачного предпринимательского опыта.

Хайтек-притча

На первом году продаж продукта (в основном его альфа- и бета-версий) новоявленная хайтек-компания расширяет круг своих клиентов, включая в него технологических энтузиастов-новаторов и одного-двух ранних последователей-провидцев. Все довольны и на первой рождественской вечеринке в офисе гордо держат в руках бутербродики и высоко поднимают пластиковые стаканчики.

На втором году деятельности (первом году выхода обкатанного продукта) компания завоевывает новых сторонников среди ранних последователей, а надо сказать, что кое-кто из них — очень даже серьезные клиенты. Доходы соответствуют запланированным, и все считают, что пришло время наращивать темпы — особенно венчурные инвесторы, напоминающие, что в следующем году нужно увеличить оборот на 300 %. (Откуда эта цифра? Конечно, из жизненной модели принятия технологии! Разве же мы не на наиболее крутом отрезке кривой? Мы не хотим отдать рынок конкуренту на этом критически важном этапе. Нужно действовать! Вот он — удобный момент. Куй железо, пока горячо!) В этом году корпоративная рождественская вечеринка проходит в дорогом отеле, бокалы хрустальные, вино винтажное и в воздухе витает что-то а-ля «Большие надежды» Диккенса.

На третьем году существенно расширяются каналы продаж, резко увеличиваются расходы на рекламу, открываются региональные офисы и совершенствуется поддержка пользователей. К середине года, однако, доходы от продаж разочаровывают. Список клиентов пополнили еще несколько компаний, но только после длительных переговоров и существенных уступок в цене. Объемы продаж в целом значительно ниже ожидаемых и рост затрат существенно перекрывает рост доходов. В это время отдел научно-исследовательских разработок увязает в специальных проектах, предусмотренных в контрактах с первыми клиентами.

Проводятся совещания (как же иначе, молодой компании без этого никак). Отдел продаж жалуется, что в линейке продуктов зияют дыры, а на те, что сегодня доступны, цены завышены, полно недочетов и это совсем не то, чего ждут клиенты. Разработчики заявляют, что это учли все требования выданной им спецификации и уложились в график выпуска новых версий. Отдел поддержки лишь стонет и охает. Руководство сокрушается, что уровень отдела продаж не дотягивает до высокого уровня компании, там не способны донести концепцию продукта и вообще недостаточно активны. Проблемы не решаются, а в компании начинаются подковерные игры.

Подсчитывают доходы за третий квартал — цифры приводят в отчаяние. Время устроить большую порку. Совет директоров и венчурные инвесторы начинают с отцов-

основателей и президента, те, в свою очередь, намыливают шею вице-президенту по продажам, который срывает злость на рядовых сотрудниках. Те подают заявления об уходе. Вице-президента по маркетингу увольняют. Время нанимать на работу «настоящих менеджеров». Требуется расширение финансирования, что чревато негативными последствиями для первых инвесторов, особенно для основателей и ключевых разработчиков. Основатели возражают, но на них не обращают внимания. Проходит шесть месяцев. «Настоящие менеджеры» справляются не лучше. Компанию покидают ключевые сотрудники. Пора привлекать консультантов со стороны. Текучесть кадров возрастает. Инвесторы решают, что нужен человек, способный все радикально изменить в короткие сроки. За временными увольнениями следует очередная текучка. Такие дела... Когда под напором кредиторов завеса благополучия спадает, еще одно предприятие пополняет ряды призраков Силиконовой долины — дотационных предприятий, уже полуживых, но даже не способных умереть с честью в силу особенностей венчурного капитала.

Вполне возможно, что эта притча утрирована — меня обвиняли в этом и раньше. Но без преувеличения можно сказать, что год от года сотни начинающих хайтек-предприятий, несмотря на прекрасные технологии, замечательные продукты и первые обнадеживающие результаты, спотыкаются, а затем терпят неудачу. И вот почему.

То, что в компании посчитали ростом продаж, плавно идущим «вверх по кривой», было на самом деле всего лишь первым слабым проблеском успеха — выходом на рынок, который мы будем называть *ранним*, а не признаками возникновения нового *основного рынка*. Компания потерпела неудачу, потому что ее руководство не смогло разглядеть фундаментального различия в продаже одному раннему последователю и продаже раннему большинству, даже если на чеке значится то же название компании. Вот так в самый грозный момент, когда компания оказывается на краю пропасти, ее руководство преисполнено великих надежд (а стоило бы умерить пыл) и значительные средства инвестируются в расширение деятельности, вместо того чтобы экономно расходовать ресурсы.

Все это — результат иллюзии хайтек-маркетинга, т. е. веры, вызванной моделью хайтек-маркетинга, в то, что новые рынки возникают последовательно и плавно переходят один в другой. Чтобы избежать угрозы пропасти, мы должны достигнуть нового состояния — некоего маркетингового просветления, а именно лучшего понимания динамики жизненного цикла принятия технологии. Тогда можно исправить изъяны модели и создать надежную основу для развития маркетинговой стратегии.

2

Просветление хайтек-маркетинга

Сначала есть гора,

Потом нет горы,

Потом есть.

Изречение дзен

Что происходит с Калифорнией? Как штат может быть столь экономически успешным и вместе с тем таким странным? Сам-то я из Орегона, вполне нормального штата с хорошо развитой экономикой и множеством рыбаков и плотников, которые уравнивают ненормальность тех, кто работает в мире хайтек. Я никогда не намеревался переезжать на юг и писать книгу, в которой заявляется (прошу заметить, уже в следующем абзаце), что вам нужно поставить миллион на изречение дзен. Вот оно, дурное влияние Калифорнии.

Однако если вы собираетесь рисковать временем и деньгами на рынке хайтек, то вам действительно нужно знать, как развиваются эти рынки. Слегка перефразированное изречение дзен — вполне пригодный способ (ничуть не хуже любого другого) об этом поведать.

Сначала есть рынок... Он состоит из новаторов и ранних последователей — это ранний рынок, переполненный энтузиазмом и видением будущего, часто финансируемый кругленькой суммой, предназначение коей — достижение некой великой стратегической цели.

Потом нет рынка... Период пропасти. В это время ранний рынок все еще пытается переварить свои амбициозные проекты, а основной рынок ждет-пождет, что из этого выйдет.

Потом есть... Если все идет гладко и как продукт, так и ваша компания минуют пропасть без потерь, то основной рынок действительно возникает, причем состоит он из иного типа потребителей — из раннего и позднего большинства. А с ним приходят богатство и рост.

И чтобы пожинать урожай с основного рынка, ваша маркетинговая стратегия должна в полной мере соответствовать всем трем стадиям. В каждом случае ключ к успеху — концентрация на «типе принятия товара», доминирующем на текущем этапе развития рынка, изучение психографических особенностей покупателей, а затем соответствующая настройка маркетинговой стратегии и тактики. Выяснению этих вопросов и посвящена глава 2.

Первые принципы

Сначала необходимо определить основные принципы. Первый шаг на пути просветления — четкое понимание очевидных вещей. В нашем случае это означает, что требуется дать полезное рабочее определение термина *маркетинг*. *Рабочее* в этом контексте означает *действенное* — можем ли мы найти в концепции маркетинга рациональную основу для действий, которые предсказуемо и позитивно отразятся на доходах компании? Это, в конце концов, и есть цель нашей книги.

На самом деле определить, что такое маркетинг, не составляет труда: это действия, направленные на создание, расширение, удержание и защиту рынков. К понятию *рынок* мы перейдем чуть позже, но он, прежде всего, действительно существует и не зависит от чьих-то действий. Таким образом, цель маркетинга — развитие и придание формы реальному (а не иллюзорному, как иногда считают) объекту. Другими словами, мы имеем дело с дисциплиной, которая сродни скорее садоводству или высечению скульптуры, чем, скажем, граффити или гипнозу.

Конечно, такой разговор о маркетинге предполагает некий багаж знаний и о понятии *рынок*. В контексте хайтека мы дадим рынку следующее определение:

- группа реальных или потенциальных покупателей
- данного набора продуктов и услуг,
- которые разделяют общие нужды или желания и обращают внимание друг на друга при принятии решения о покупке.¹

Каждый пункт этого определения понятен на интуитивном уровне, за исключением последнего. К сожалению, понимание последнего пункта и есть ключ к успеху в хайтек-маркетинге. Посему давайте внимательно разберемся в этом вопросе.

Если два человека приобретают один и тот же товар по одной и той же причине, но при этом не имеют никакой возможности посмотреть друг на друга, они не являются членами одного и того же рынка. Если я, например, продаю осциллоскоп для измерения пульсации сердца врачу в Бостоне и точно такой же товар для тех же целей врачу в Заире и эти два врача не имеют разумных оснований общаться друг с другом, то я имею дело с двумя разными рынками. Или, если я продаю осциллоскоп врачу в Бостоне, стучу в соседнюю дверь и продаю этот же товар инженеру, работающему над созданием гидролокационного устройства, я снова имею дело с двумя разными рынками. В обоих случаях мы разделяем эти

¹ Автор не подразумевает наличия непосредственного контакта в 100 % случаев. Имеется в виду «референсная группа», и правильнее было бы использовать слово «соотносятся» в его социологическом смысле: учитывают опыт друг друга в процессе формирования взглядов, при создании точки отсчета. — *Примеч. ред.*

рынки, потому что покупатели не имеют оснований взаимодействовать друг с другом.

В зависимости от настроения, эта идея порой кажется пронзительно очевидной, а порой весьма сомнительной. Вернемся к тем же примерам: неужели нельзя утверждать, что существует рынок осциллографов? И да, и нет. Если вы хотите использовать термин *рынок* в общем смысле, то он означает суммарные продажи осциллографов, как прошлые, так и будущие. Значит, все зависит от того, как вы хотите использовать термин, — скажем, если вы финансовый аналитик, то пожалуйста, но вы должны осознавать, что складываете яблоки с апельсинами (т. е. продажи врачам с продажами инженерам) и, поступая таким образом, создаете опасность серьезного искажения данных. Еще важнее тот факт, что *рынок*, если давать ему определение в общем смысле, перестает быть единственным четко выделяемым объектом действий: он больше не означает отдельную реальную сущность, с которой можно работать, и поэтому не может быть предметом *маркетинга*.

Многие маркетингологи обходят эту проблему, разделяя «рынок» на отдельные изолированные «сегменты». *Сегменты рынка* в данном случае соответствуют нашему определению рынка, в том числе и пункту «обращают внимание друг на друга» при принятии решения о покупке. Когда маркетинговые консультанты предлагают исследования по сегментации рынка, все, что они фактически делают, — это разбивают наш рынок на основе данных о текущих или потенциальных объемах продаж.

Маркетингологи ратуют за сегментацию рынка, поскольку знают, что ни одну выдуманную маркетинговую программу нельзя претворить в жизнь, работая с покупателями, которые не являются референсной группой друг для друга. Основание для такого подхода — простой принцип действия рычага. Ни одна компания не может позволить себе платить за маркетинговый контакт с каждым отдельным покупателем. Каждая программа полагается на некий тип цепной реакции, которую обычно называют «из уст в уста». Чем больше участники рынка советуются друг с другом и чем теснее связаны их каналы коммуникации, тем больше возможностей для создания такого эффекта.

Не слишком ли много о главных принципах? В нашем определении рынка есть и дополнительные элементы, в основном концепция, называемая «целостное решение», — но ее мы рассмотрим позже. А теперь давайте применим наши знания к трем этапам хайтек-маркетинга. Первый из них — *ранний рынок*.

Ранние рынки

Первоначальный «пул» покупателей продукта новой технологии состоит в основном из новаторов и ранних последователей. В индустрии хайтек новаторы лучше известны как *технологические энтузиасты* или просто *технари*, а ранних последователей называют *провидцами*. Именно провидцы на раннем рынке оказывают наибольшее влияние на принятие решения о покупке, но первыми раскрывают потенциал нового продукта технологические энтузиасты. Поэтому хайтек-маркетинг начинается с технарей.

Новаторы: технологические энтузиасты

Обычно первыми принимают любую новую технологию те, для кого технология — это вещь в себе. Для читателей, чей возраст позволяет говорить, что они выросли на диснеевских комиксах, Гиро Шестеренка, вполне возможно, был первым технарем в их жизни. Для тех, кто получил классическое образование, возможно, это был Архимед, криком «Эврика!» возвестивший об открытии метода измерения массы тела объемом вытесненной им жидкости. Или Дедал, изобретатель лабиринта и крыльев, на коих можно из него благополучно улететь (если, конечно, не подниматься слишком близко к солнцу). Для тех, кому ближе кино и телевидение, примерами понагляднее будут Доктор Браун («Назад в будущее») или Профессор из («Остров Джиллиган»). «Изобретатели», «чокнутые», «зануды», «технари» — у нас в арсенале много прозвищ для людей, которые, как правило,

несмотря на склонность к интроверсии, прекрасные собеседники (при условии, что вам нравятся разговоры на технические темы).

Они первыми по достоинству оценивают архитектуру вашего продукта и его конкурентные преимущества. Именно они будут часами пытаться заставить работать продукт, который, честно говоря, и продавать-то не стоило. Они простят отвратительную документацию, ужасающе медленную работу, нелепые упущения в функциональности и невероятно сложные способы выполнения любого нужного действия. И все это ради продвижения технологии! Из них выходят отличные критики, потому что им действительно не все равно.

Вот несколько примеров из области хайтек: энтузиасты покупают телевизоры высокой четкости (ТВЧ), проигрыватели DVD и цифровые камеры, когда каждое из этих устройств стоит гораздо больше тысячи долларов. Они интересуются синтезом и распознаванием речи, интерактивными мультимедийными системами, нейросетями, моделированием хаоса в множествах Мандельброта и идеей создания искусственной жизни на кремниевой основе. В тот момент, когда я пишу это предложение, они загружают с Internet-сайта песни в формате MP3, чтобы потом слушать их на проигрывателе Diamond R10.

Порой энтузиасты становятся знаменитыми — обычно как изобретатели прибыльного продукта. В мире персональных компьютеров так начинал Билл Гейтс, но, возможно, он отчасти потерял прежний статус и больше смахивает на Макиавелли. А вот Марк Андерсен все еще прилагает усилия, чтобы оставаться в этом амплуа, но и он все больше и больше начинает походить на высокопоставленного менеджера крупной корпорации. С другой стороны, этого нельзя сказать о таких идолах-основателях Internet, как изобретатель *Perl* Ларри Уолл, сооснователь *Apache* Брайен Белендорф, или создатель Linux Линус Торвалдс. Джинсы — форева, чувак, власть — народу (ух, извините, на меня нахлынули воспоминания о 1960-х).

Мой личный кумир — Дэвид Лихтман, с которым я работал в *Rand Information Systems* в конце 1970-х — начале 1980-х годов. Задолго до того как о персональных компьютерах заговорили всерьез, Дэвид показал мне компьютер, который он собрал своими руками и к которому был подключен (в качестве периферийного устройства) синтезатор звука. Рядом на столе лежала маленькая коробочкой с микропроцессором внутри — он ее изобрел, дабы она вела за него расписание. Дом Дэвида был завален камерами, звуковыми приборами и всякими электронными игрушками. И на работе, если возникал вопрос о функционировании какого-нибудь устройства, обращались к Дэвиду. Он был совершенно типичным технологическим энтузиастом.

В бизнесе энтузиасты — это привратники у дверей любой новой технологии. Они заинтересованы в ее изучении, все признают их компетентность и ждут их предварительной оценки. По существу, это первая целевая группа любой программы хайтек-маркетинга.

Как покупатели или как личности, которые играют ключевую роль при принятии решений о покупке, энтузиасты выдвигают меньше требований, чем любая другая группа в цикле принятия технологии. Но важные для них вопросы нельзя игнорировать. Во-первых, их интересует правда — и без всяких там фокусов. Во-вторых, когда у них возникает техническая проблема, им нужен доступ к самым компетентным лицам, способным ее решить. С точки зрения производителя, это зачастую нецелесообразно; в таком доступе придется отказать или ограничить его, но не стоит никогда забывать, что он им нужен.

В-третьих, они хотят получить новинку первыми. Работая с ними на условиях неразглашения (а это соглашение они обычно добросовестно соблюдают), можно получить неоценимые замечания в самом начале цикла разработки и привлечь сторонников, которые в будущем повлияют на покупателей не только своей компании, но и всего рынка. И наконец, они хотят, чтобы продукт обошелся им дешево. Иногда это вопрос наличия бюджета, но на более глубинном уровне — это вопрос восприятия: они считают, что все технологии должны быть бесплатными или доступными по себестоимости, и на них не действуют аргументы о «добавленной стоимости». Из этого вытекает основополагающий вывод: если они платят

своими деньгами, цена должна быть невысокой, а если не своими, то вам нужно позаботиться о том, чтобы оплата была не их проблемой.

В больших компаниях энтузиастов чаще всего можно найти в отделах перспективных технологий (или им подобных). Они отвечают за то, чтобы компания была в курсе всех новинок из мира хайтек. Их полномочия позволяют им покупать понемногу почти все, просто для того, чтобы изучать свойства новых товаров и оценивать целесообразность их применения в работе корпорации. В маленьких компаниях, бюджет которых такой роскоши не позволяет, «технар» может отвечать за техническую сторону дела в отделе поддержки компьютерных систем или в отделе разработок и будет заниматься интеграцией вашего продукта или предложит его своим коллегам в качестве вспомогательного инструмента.

Для того чтобы выйти на энтузиастов, необходимо разместить информацию, которую вы хотите до них донести, в одном из мест, куда они постоянно заходят, — конечно же, в Internet. Рекламные рассылки, в которых предлагается получить дополнительную информацию о продукте, приносят хорошие результаты: энтузиасты тут же запросят литературу, бесплатную демо-версию — все, что вы им предложите. Не стоит возиться с броской иллюстрированной рекламой — они воспринимают ее как дешевку. Прямая почтовая рассылка до них дойдет и если она будет содержать факты и новую информацию, то они прочитают ее от начала до конца.

В общем, с энтузиастами легко иметь дело, соблюдая два условия: во-первых, у вас должна быть наинovelшая, наипрекраснейшая технология; во-вторых, вам не нужно на ней много заработать. Всегда существует небольшая группа энтузиастов, которые захотят опробовать любую инновацию, чтобы просто увидеть, работает она или нет. В большинстве своем эти люди не обладают полномочиями, достаточными, чтобы диктовать другим, что покупать, а сами по себе они не представляют значительный рынок. Но зато они представляют плацдарм, источник первых отзывов о продукте или услуге, а также испытательный полигон для внесения изменений в продукт или услугу, пока в них не будут устранены все ошибки и недочеты.

Например, в книге *В поисках совершенства* (Издательский дом «Вильямс», 2005 г.) Питерс и Уотерман рассказывают историю о изобретателе блокнотов Post-It. Он просто положил их на стол перед секретаршами, и кто-то из них просто полюбозытствовал, как это работает. Эти секретарши стали энтузиастами Post-It и сыграли ключевую роль в кампании по поддержанию на плаву идеи продукта. Энтузиасты подобны растопке — с них начинается костер. С ними нужно обходиться бережно: приобщить к тайне, позволить поиграть с продуктом и сделать свои заключения; где это уместно, внести рекомендуемые ими изменения и непременно сообщить им об этом.

Еще один путь к успеху маркетинговой кампании при работе с энтузиастами — выяснить, кто из них входит к «большому боссу». Большие боссы — это люди, которые могут диктовать закупочную политику и представляют собой важный рынок. Чтобы уточнить, на какого большого босса нам надо выйти, давайте перейдем к следующей группе пользователей в жизненном цикле принятия технологии — ранним последователям, или, как их часто называют в индустрии хайтек, провидцам.

Ранние последователи: провидцы

Провидцы представляют собой ту редкую породу людей, которым хватает проницательности, чтобы увидеть стратегические возможности новой технологии, темперамента, чтобы превратить эту проницательность в эффектный, рискованный проект, и харизмы, чтобы увлечь этим проектом своих коллег. Они и есть ранние последователи в индустрии хайтек. Часто, работая с многомиллионными бюджетами, они представляют собой скрытый источник венчурного капитала, который финансирует бизнес хайтек.

Когда Джон Ф. Кеннеди дал ход американской программе освоения космоса, он показал себя президентом, обладающим редким для главы государства качеством —

способностью заглянуть в будущее. Когда Генри Т. Форд основал массовое, конвейерное производство автомобилей и каждая американская семья смогла позволить себе купить машину, он стал одним из самых известных бизнесменов-провидцев. Когда Стив Джобс вынес интерфейс PARC компании *Xerox* из лаборатории и вставил в персональный компьютер «для всех нас», а после этого сумел убедить компьютерную индустрию признать и принять этот компьютер, он проявил себя провидцем, с которым нужно считаться.

Как социальная группа, провидцы — это обычно руководители с небольшим стажем, люди с сильной мотивацией, которыми движет «мечта». В основе мечты лежит цель бизнеса, а не цель технологии, и для достижения этой цели нужно совершить гигантский шаг вперед, чтобы изменить привычный порядок ведения бизнеса в своей отрасли или со своими клиентами. Кроме того, их интересует признание достижений и вознаграждение. Осознайте их мечты, и вы поймете, как с ними работать.

В качестве дополнительных примеров из индустрии хайтек возьмем случай, когда Шелдон Лобе из *Price Waterhouse* объявил о покупке и установке 10 тысяч копий нового и абсолютно не проверенного рынком продукта *Notes* разработки *Lotus*; он действовал как провидец. Когда Пит Солвик, вице-президент по информации в *CISCO*, перевел все обслуживание клиентов и обработку заказов в Internet, предав забвению архитектуру клиент/сервер еще до того, как она достигла пика своего развития, он продемонстрировал способность предвидеть будущее. Когда Джим Барксдейл из *Federal Express* сделал возможным самообслуживание клиентов сначала через компьютер, а затем и через Internet, он стал провидцем. В каждом случае, чтобы добиться значительных улучшений в производительности и обслуживании клиентов, люди шли на серьезный риск в бизнесе, имея на руках непроверенную технологию.

И в этом заключается суть. Провидцам не нужны способы простого улучшения, им нужен прорыв. Технология для них имеет значение, когда она несет в себе реализацию этого стремления. Если стремление заключается в возможности пользоваться сотовым телефоном в любой точке земного шара, тогда система будет состоять из сети низкоорбитальных спутников, таких, как *Iridium* или *Teledesic*. Если речь идет о персональном маркетинге, технологией будет глубинный анализ баз данных обработки транзакций, реализованный в программе *Intelligent Miner* от ВМ. Если это компания — поставщик товаров, у которой нет собственных складских помещений, то будут применяться эффективные алгоритмы планирования, прогнозирования и пополнения запасов, объединенные с внешними интегрированными системами; подобные алгоритмы продвигают на рынок такие компании, как *Manugistics* и *I2*. Если речь идет об устранении бумажной волокиты в страховании, тогда речь пойдет о технологии самообслуживания через Internet и интеграции с системами-предшественниками, например *Channelpoint*. Суть в том, что, в отличие от технологических энтузиастов, провидец извлекает пользу не из технологии самой по себе, а из прорыва, которого она позволяет добиться.

Провидцы ведут вперед индустрию хайтек, потому что видят потенциал десятикратного возврата инвестиций и для достижения этой цели сознательно идут на риск. Они будут работать с производителями, у которых мало, а то и вовсе нет финансирования, с продуктами, которые начинают свою жизнь и еще недалеко отошли от диаграммы на чертежной доске, и с технологическими гуру, отдаленно напоминающими Распутина. Они знают, что выходят за рамки привычного, и принимают это как часть цены, которую нужно платить, чтобы оторваться от конкурентов.

Поскольку они видят в заинтересовавшей их технологии значительный потенциал, они (по сравнению с другими сегментами цикла принятия технологии) наименее чувствительны к цене. Обычно в их распоряжении бюджеты, позволяющие им выделять значительные суммы на осуществление стратегических инициатив. Это означает, что они могут авансировать средства на дополнительные разработки, которые согласуются с их проектом. В этом заключается их значимость как источника инвестиционного капитала для индустрии хайтек.

В конечном счете, помимо наполнения отрасли деньгами, провидцы полезны еще и тем, что обращают внимание делового сообщества на новые технологические достижения. Общительные и амбициозные (как группа), они обычно с большой охотой готовы выступать в качестве авторитетов, привлекая тем самым внимание деловой прессы и дополнительных клиентов к небольшим начинающим предприятиям.

Провидцам легко продать, но очень трудно угодить. И это понятно, ведь они покупают мечту, которая до известной степени всегда остается лишь мечтой. «Инкарнация» этой мечты потребует применения огромного количества технологий, многие из которых в начале проекта будут незрелыми или существующими только на бумаге. Шансы, что все сойдется, мизерны. Тем не менее как покупатель, так и продавец могут успешно применять два ключевых принципа.

Во-первых, провидцам нравится ориентация на проекты. Они хотят начать с пилотного проекта, что имеет смысл, поскольку они «ступают туда, куда не ступала нога человека», и вы идете с ними. За этим следует работа над проектом, осуществляемая поэтапно, и т. д. Идея провидца — быть рядом с локомотивом разработчиков, чтобы быть уверенным, что он движется в нужном направлении, и при этом иметь возможность спрыгнуть с поезда, если обнаружится, что он движется не туда.

С точки зрения покупателя, такая ориентация на проекты вполне оправданна, но она обычно не по душе предприятиям-поставщикам, пытающимся создать более универсальный продукт, который можно предлагать множеству клиентов. В такой ситуации обе стороны могут потенциально проиграть, что угрожает как качеству работы поставщиков, так и структуре отношений и требует внимательной работы с клиентами, включая частые контакты на уровне руководства.

Выигрышная стратегия — облекать в «вещественную форму» результаты каждого этапа проекта провидца. Хотя для провидца результаты отдельного этапа представляют лишь незначительный интерес (да, они подтверждают концепцию и дают какое-то повышение производительности, но не общее «видение»), эти же результаты, правильно представленные, могут стать законченным продуктом для тех, чьи цели менее амбициозны. Например, компания может разрабатывать сложное объектно-ориентированное программное обеспечение, позволяющее создавать системы, которые будут моделировать функционирование целого производственного предприятия, оптимизируя планирование и обеспечивая повышение эффективности. Первым результатом может стать модель работы одного-единственного фрезерного станка. Для провидца эта модель станет вехой на пути к «видению». Но производитель фрезерного станка может увидеть в этой же модели весьма интересное усовершенствование своего продукта и пожелать получить на нее, с весьма незначительными изменениями, лицензию. Таким образом, при создании проекта-«видения» нужно разбивать его на такие этапы, результатом которых станет создание своего рода побочного продукта.

Еще одна отличительная черта провидцев — постоянная спешка. Они рассматривают будущее с точки зрения удобного момента и боятся его упустить. Поэтому провидцы склонны оказывать давление и постоянно напоминать о предельных сроках, суля значительное вознаграждение или угрожая штрафными санкциями. Это потворствует традиционной слабости предпринимателей — погоне за большой наживой и чрезмерной уверенности в своей способности выполнить заказ в любые указанные сроки.

Работа с клиентами и самообладание руководства имеют здесь ключевое значение. Цель состоит в том, чтобы каждый этап:

- мог быть выполнен простыми смертными, работающими по земному времени;
- давал производителю продукт, который можно продвигать на рынок;
- обеспечивал клиенту четко определенный доход от инвестиций, знаменующий важный шаг вперед.

Последний момент играет ключевую роль. Удовлетворить провидцев почти невозможно. Ожидания, рожденные мечтой, несбыточны. Это говорится не для того, чтобы

девальвировать ценность мечты, — без нее не было бы направляющей силы прогресса. Важно постоянно получать осязаемые или частично осязаемые вещественные результаты, ценные и сами по себе, и в качестве предвестников нового, грядущего порядка.

Основной вытекающий отсюда принцип — уделять особое внимание управлению ожиданиями. Поскольку регулирование ожиданий — критически важный фактор, единственным практическим способом ведения дел с провидцами является привлечение небольшой группы менеджеров высшего звена к осуществлению прямых продаж. В начале цикла продажи эта группа должна понять цели провидцев и вселить в них уверенность, что ваша компания сможет их реализовать. В середине цикла продажи следует проявлять максимальную гибкость по отношению к обязательствам, поскольку вы начинаете адаптироваться к программе работы провидца. Завершая цикл, необходимо проявлять большую осторожность при переговорах, поддерживая искру «видения», но при этом не взваливая на себя невыполнимых задач. Все это подразумевает работу зрелого и опытного представителя, действующего от вашего имени.

Что сказать о непростом поиске провидца? Название должности вряд ли будет иметь решающее значение, за исключением одного: по-настоящему полезным может быть человек, как минимум, уровня вице-президента, который имеет влияние, достаточное для финансирования своего «видения». На самом деле, в плане коммуникаций, обычно не вы находите их, а они вас. Достаточно интересно, что они находят вас, поскольку поддерживают отношения с технологическими энтузиастами. Это одна из причин, почему так важно привлечь внимание сегмента энтузиастов.

В общем, провидцы дают возможность на ранних стадиях жизненного цикла продукта получить приток инвестиций и обеспечить широкую огласку. Но за все нужно платить: это очень требовательный клиент, и он постарается прямо оказать влияние на приоритеты вашей компании, а сама работа с ним — проект с высокой степенью риска, который может привести к взаимному разочарованию. Но без такой поддержки многие хайтек-продукты не доходят до рынка либо потому, что в нужный момент не способны привлечь достаточно внимания, либо потому, что не способны выдержать финансовых обязательств² в ожидании развития рынка. Именно провидцы дают предприятиям хайтек первую большую передышку. В маркетинговых программах их влияние очень сложно учесть и спланировать, но еще сложнее планировать без них.

Динамика ранних рынков

Чтобы появился ранний рынок, требуется предприимчивая компания, создавшая революционный продукт, который имеет новое, эффективное применение, энтузиаст технологии, способный разглядеть и оценить преимущества продукта, и состоятельный провидец, предугадавший рывок своего бизнеса «на порядок» от использования новой технологии. Когда рынок разворачивается по всем правилам, компания распространяет первые образцы своего продукта среди энтузиастов и одновременно старается заинтересовать концепцией продукта провидцев-руководителей. После этого она побуждает провидцев проконсультироваться с авторитетными для них энтузиастами и убедиться, что продукт имеет большое будущее. Результатом таких бесед становится серия переговоров, после которых за очень большую сумму (как кажется на тот момент, но позднее она будет восприниматься всего лишь как верхушка айсберга) энтузиасты получают такое количество «игрушек», о каком никогда и не мечтали; компания связывает себя обязательствами по модификации продукта и предоставлению услуг системной интеграции, чего ранее совершенно не собиралась делать; а провидец получает то, что на бумаге выглядит как вполне реализуемый проект, а на самом деле является едва ли достижимой мечтой.

² Речь идет об обязательствах перед инвесторами. — *Примеч. ред.*

Так происходит, когда рынок разворачивается по всем правилам. Это хороший сценарий, потому что, хотя и сулит множество проблем, но они рано или поздно будут решены и какое-то подобие результата все же будет достигнуто. Существует множество других сценариев, когда ранний рынок даже и не разворачивается. Приведем некоторые из них.

Первая проблема: у компании нет опыта по продвижению товара на рынок. Ей не удастся привлечь достаточный капитал, она нанимает неопытных сотрудников в отдел маркетинга и в отдел продаж, пытается продать товар через неверно выбранные каналы дистрибуции, продвигает товар не там и не так, и в целом ей ничего не удается.

Исправить такого рода ситуацию не так сложно, как может показаться, при условии, что сотрудники по-прежнему общаются друг с другом, идут на сотрудничество и каждый готов сдвинуться на несколько делений вниз по шкале своих ожиданий.

В основе реформирования лежит принцип: победа в маркетинге чаще всего означает, что вы — самая большая рыба в пруду. Но если мы очень малы, тогда нужно искать маленький пруд. Для того чтобы пруд мог считаться «настоящим прудом», его обитатели должны осознавать себя членами группы, т. е. рассматривать друг друга как источник авторитетной информации и соответственно представлять собой сегмент рынка. И когда мы займем лидирующую позицию с какими-то из членов этого сегмента, они дадут об этом знать другим быстро и эффективно.

Конечно же, нет такого пруда, где можно кратковременно доминировать, и который будет оставаться при этом достаточно большим, чтобы стать экономически целесообразным рынком в долгосрочной перспективе. Рано или поздно придется искать новый пруд. Или же, перефразируя метафору, нужно изменить тактику «пруда» на прием, используемый в боулинге: целиться в один из сегментов не просто, чтобы сбить его, но чтобы выйти и на соседний целевой сегмент — к расширению рынка. Правильно подобрав траекторию броска, можно только диву даваться скорости цепной реакции. Так что вовсе не обязательно выходить из игры, даже когда перспективы кажутся весьма призрачными.

Вторая проблема: компании удастся продать провидцу продукт, которого в сущности нет. Это вариант известной проблемы «фантомного продукта», когда продукт анонсируется и предлагается рынку до того, как решены существенные проблемы в его разработке. В лучшем случае предприимчивой компании удастся осуществить несколько пилотных проектов, но, по мере того как она начинает выбиваться из графика, позиции провидца, поддержавшего проект, в его компании ослабевают, и проект в конечном счете лишается поддержки. Несмотря на то что был проведен большой объем работ с учетом требований заказчика, положительные отзывы не удастся получить.

Оказавшись в такой ситуации, предприимчивая компания имеет в своем распоряжении лишь один адекватный, хотя и весьма нерадостный ход: свернуть маркетинг, признать свои ошибки перед инвесторами и сконцентрировать всю свою энергию на превращении пилотных проектов в реально полезный продукт, прежде всего первоначальному заказчику, а в конечном счете — в продаваемый продукт. Поскольку в большинстве предпринимательских компаний «эго» их основателей играет ведущую роль, этим путем идут редко, а в итоге обеспечивают работой адвокатов по вопросам банкротств и, что еще печальнее, по бракоразводным процессам.

Третья проблема: маркетинг становится жертвой трещины, существующей между энтузиастами и провидцами, т. е. не удастся обнаружить или по крайней мере правильно подать эффективное применение товара, которое предоставляет провидцу возможность рывка вперед и получения значительных конкурентных преимуществ. Ряд компаний покупают продукт для тестирования, но он никогда не объединяется с основной системой, поскольку предполагаемая выгода не сопоставима с рисками. Отсутствие доходов ведет к свертыванию проекта или путем его полного закрытия, или путем продажи «на переработку» другому предприятию.

Исправить ситуацию можно, но сначала следует тщательно рассмотреть, что мы имеем.

Если это действительно не революционный продукт, то никогда и не удастся создать для него ранний рынок. Но, возможно, он может выступить в качестве вспомогательного продукта на существующем основном рынке. Если это так, то наиболее правильное решение — смирить свою гордыню, занизить финансовые ожидания и занять второстепенную позицию по отношению к работающей на основном рынке компании, которая способна продвинуть продукт по своим каналам. Одна из самых крупных в мире компаний по разработке программного обеспечения — *Computer Associates* — была почти целиком и полностью создана на принципе ремаркетинга продуктов, отвергнутых другими компаниями.

Если же в нашем распоряжении по-настоящему революционный продукт, но продвинуть его на ранний рынок не удастся, нужно спуститься с теоретических высот, на которых определялось, что продукту можно найти огромное количество полезнейших применений. Нужно мыслить практично и сосредоточиться на каком-то одном аспекте применения, убедившись, что оно действительно эффективно и заманчиво, по крайней мере хотя бы для одного знакомого вам провидца-руководителя, пообещав за его поддержку устранить все препятствия на пути принятия такого применения.

Здесь перечислены наиболее часто встречающиеся неудачи при развитии раннего рынка и способы исправления ситуаций. В большинстве своем, проблемы решаемы, так как у любого начинания всегда есть широкий выбор вариантов действий. Самая большая типичная проблема — чересчур завышенные ожидания на фоне недостатка финансирования (как говаривала моя бабушка, «видит око, да зуб неймет»). Все значительно сложнее, если речь идет о динамике основных рынков, к которым мы сейчас и обратим наш взор.

Основные рынки

Основные рынки хайтек похожи на основные рынки любой другой отрасли, особенно те, где осуществляются продажи между юридическими лицами.³

На них доминирует раннее большинство. Его представителей в мире хайтек принято называть *прагматиками*, которых, в свою очередь, рассматривают как лидеров мнения представители позднего большинства — *консерваторы*, но которые не приемлемы как лидеры мнения для увальней — *скептиков*. Сейчас мы внимательно рассмотрим, как психографический портрет каждой из этих групп влияет на развитие и динамику рынка хайтек.

Раннее большинство: прагматики

На протяжении 1980-х годов раннее большинство, или прагматики, отвечали за большую часть рынка любого продукта хайтек. Возможно, вам повезет с провидцами и вы заслужите репутацию птицы высокого полета, несущей в клюве уникальный продукт, но деньги...

Нет, деньги совсем не здесь. Напротив — они в руках рассудительных особ, которые не хотят быть пионерами («пионеры — это люди со стрелами в спинах»), никогда добровольно не станут полигоном для обкатки продукта («пусть другие устранят все „глюки“») и на своем горьком опыте убедились, что «острие высоких технологий» часто наносит кровавые раны.

Что представляют собой прагматики? Их сложно охарактеризовать, потому что они не обладают способностью провидцев привлекать к себе внимание. Они не гамлеты, но горадио, не дон-кихоты, но санчо-пансы, персонажи, подобные не Дане Скалли из «Секретных материалов», а Фоксу Малдеру, больше похожие на сержанта Мерто из «Смертельного оружия», чем на Мартина Риггса, — словом, это люди, которые не отвоевывают себе место в жизни, а берут то, что предоставляет им жизнь. Никогда не

³ Автор имел в виду рынки, где конечным потребителем товара или услуги является не физическое лицо, а организация — корпоративный пользователь. — *Примеч. ред.*

выделяясь, они создают преимущество, глядя со стороны, как звезда умирает (трагедия) или скрывается в лучах заходящего солнца (героическая мелодрама, комедия), а они остаются, чтобы закончить начатую работу и ответить на неизменный последний вопрос: а кем был тот в маске?

В царстве хайтек руководители-прагматики не редкость, но они, верные своей привычке, не очень заметны. На ум приходят Рей Лейн из *Oracle* (в отличие от Ларри Эллисона), Крег Барретт из *Intel* (в отличие от Энди Гроува), Лью Платт из *Hewlett-Packard* (в отличие от Скота Мак-Нили из *Sun*) и Кэрол Бартц из *Autodesk*. Как правило, их знают благодаря их ближайшим коллегам, которые относятся к ним с большим уважением, и благодаря пэрам индустрии, где они из года в год продолжают оставаться в верхних эшелонах.

Конечно, для того чтобы успешно подать товар прагматикам, не нужно быть одним из них — достаточно понимать их ценности и работать, служа им. Если цель провидцев — резкий рывок вперед, то цель прагматиков — выверенное улучшение, т. е. постепенное, измеряемое, предсказуемое движение вперед. Если они начинают использовать новый продукт, то хотят знать, как он работал у других. В их словаре слово «риск» носит негативную окраску — для них оно не ассоциируется с новыми возможностями и не вызывает радостного возбуждения, а воспринимается скорее как пустая трата времени и денег. Они пойдут на риск только в случае крайней необходимости, но перед этим предпримут все меры безопасности и будут управлять рисками очень внимательно.

Сообщество людей, которые работают с системами информационного обеспечения бизнеса в крупнейших американских корпорациях, входящих в список *Fortune 2000*, возглавляют прагматично настроенные руководители. Требования бизнеса к повышению производительности подталкивают их на передний край цикла принятия технологии, но врожденная рассудительность и бюджетные ограничения заставляют проявлять осторожность. Прагматики воздерживались от покупки Windows до выхода в свет версии 3.0, воздерживались от использования приложений архитектуры клиент/сервер, пока *PeopleSoft*, *Oracle* и *SAP* не предоставили три надежных варианта ее реализации, и сегодня все еще пытаются решить, как далеко стоит заходить в использовании Internet в своих корпорациях.

Добиться признания прагматиков крайне сложно, но, добившись его, вы приобретете преданных сторонников. Они будут навязывать своей компании корпоративный стандарт, который требует приобретения продукта вашей, и только вашей компании. Этот акцент на стандартизации весьма прагматичен, поскольку при этом существенно упрощается обслуживание оборудования компании. Но вторичный эффект стандартизации — увеличение объемов продаж и снижение торговых издержек — особенно впечатляет. В этом и заключается важная роль прагматиков как рыночного сегмента.

Самый известный пример такого эффекта — компания *Microsoft*, получившая от него наибольшую выгоду на протяжении последнего десятилетия. Мы привыкли сегодня принимать как данность доминирование *Microsoft* на рынке операционных систем, а ведь на самом деле по мере развития рынков настольных и серверных систем на них присутствовало множество игроков, причем у каждого был свой оплот в среде прагматиков. Инженерное сообщество тяготеет к Solaris от *Sun*; графические дизайнеры — к Macintosh OS от *Apple*; для рабочих групп стандартом считается Novell Netware; в среде идентичных сетей банковских филиалов и торговых точек компаний, входящих в *Fortune 500*, тяготеют к OS/2; среди поставщиков оборудования и решений для оказания профессиональных медицинских услуг популярна SCO Unix. Каждая из перечисленных компаний завоевала расположение прагматиков в этих сегментах, резко увеличив объемы продаж. Таким образом, для любой долгосрочной маркетинговой стратегии критически важно понять прагматиков и завоевать их доверие.

Когда прагматики совершают покупку, они уделяют самое пристальное внимание компании, качеству продукта, инфраструктуре сопутствующих товаров и системных интерфейсов, надежности обслуживания. Другими словами, они планируют свою грядущую

жизнь. (Напротив, люди, которыми движет некое видение будущего, планируют пути претворения этого видения в жизнь, а затем используют достигнутые результаты как ступеньки в продвижении вверх по карьерной лестнице.) Прагматики собираются жить с результатами своего решения очень долго, а поскольку они контролируют большую часть средств на рынке, награда за доверительные отношения с ними с лихвой оправдывает затраченные усилия.

Как правило, прагматики «вертикально» ориентированы, т. е. они обычно общаются с равными в своей индустрии. А вот технологические энтузиасты и ранние последователи в поисках родственной души склонны к «горизонтальной» коммуникации и выходят за границы своей индустрии. Это означает, что пробиться в новую отрасль, работая с прагматиками, очень сложно. Ссылки на авторитетные источники для этих людей крайне важны, и здесь мы вновь имеем дело с «ловушкой 22»: прагматики не сделают у вас покупку, пока вы не займете прочную позицию на рынке, а вы не можете занять прочную позицию, пока они не начнут покупать у вас. Вполне очевидно, что такая ситуация ставит начинающие компании в трудное положение и, наоборот, в выигрыше оказываются компании с длинным послужным списком. С другой стороны, как только начинающая компания добьется расположения прагматиков в данном вертикальном сегменте, они, как правило, становятся ее преданными сторонниками и всеми силами содействуют ее успеху. Тогда торговые издержки снижаются, а инвестиции на расширение отдела исследований и разработок для поддержки новых пользователей повышаются. Вот одна из причин, почему прагматики представляют собой замечательнейший рынок.

Прагматики не отдают предпочтения какому-то одному каналу поставок, но они стремятся свести число поставщиков к минимуму. Это позволяет максимально использовать преимущество приобретения крупных партий товаров и держать все под контролем в случае возможных неурядиц. В ряде случаев это предубеждение можно преодолеть, если прагматик уже имел дело с конкретным продавцом и знаком с ним лично. Однако, как правило, путь к сердцам прагматиков может быть короче, если небольшой производитель сумеет наладить отношения и вступить в альянс с одним из уже признанных производителей или создать сеть реселлеров, называемых VAR (value-added-reseller).⁴ И, если они действительно специализируются на конкретной отрасли и имеют репутацию поставщиков качественных услуг в срок и в рамках оговоренного бюджета, то представляют собой чрезвычайно привлекательный вариант для прагматиков. Они могут обеспечить немедленное решение проблемы без вовлечения внутренних ресурсов прагматиков, которые и без того перегружены обслуживанием уже функционирующих систем. Прагматикам больше всего нравится в этом типе реселлеров возможность работать с одной компанией, которую значительно легче контролировать и предъявлять претензии (если что-то пойдет не так).

Последняя отличительная черта прагматиков — желание видеть конкуренцию на рынке продавцов отчасти ради снижения затрат, отчасти ради возможности обезопасить себя (выбрав другой вариант, если с первым что-то пошло не так), отчасти ради ощущения уверенности, что они приобретают продукт у признанного лидера рынка. Последний момент имеет решающее значение: прагматики хотят приобретать продукты у признанных лидеров рынка, поскольку знают — для продукта, лидирующего на рынке, другие компании будут разрабатывать вспомогательные продукты. Иными словами, лидирующие на рынке продукты создают вторичный рынок, который обслуживают другие производители-поставщики. Таким образом радикально облегчается поддержка продукта. Напротив, если прагматики по ошибке выбирают продукт, который не становится лидером на рынке, тогда

⁴ Value-added-reseller (VAR) — термин широко используемый на ИТ-рынке. Это компания-реселлер, которая продает пользователям продукты различных производителей, вкладывая ресурсы (средства, интеллектуальный потенциал и т. д.) в создание дополнительных возможностей (дополнительной ценности — value) для пользователя. Это могут быть дополнительные функции, консалтинг, сопровождение или иные услуги. В русском языке отсутствует термин для обозначения данного типа реселлеров, поэтому далее в книге будет использоваться термин VAR. — *Примеч. ред.*

нет этой ценнейшей поддержки со стороны вторичного рынка и им приходится вносить улучшения самостоятельно. Значит, лидерство на рынке играет важнейшую роль для завоевания прагматика.

Прагматики разумно подходят к цене. Они готовы немного переплатить ради отличного качества или специальных услуг, но при отсутствии каких-либо четких различий стремятся купить подешевле. Такой подход обусловлен тем, что, как правило, они рассчитывают на карьерный рост в одной компании и их ежегодные успехи измеряются разницей между затраченными и заработанными средствами.

В общем, чтобы продать прагматику продукт, нужно проявить терпение. Вы должны быть в курсе дел его бизнеса. Нужно появляться на отраслевых конференциях и выставках, которые он посещает. Нужно, чтобы о вас упоминали в статьях в тех изданиях, которые он читает. Нужно, чтобы ваши продукты были установлены в других компаниях его отрасли. Нужно разработать приложения для вашего продукта, предназначенные специально для его отрасли. Нужно поддерживать партнерские отношения и альянсы с другими производителями, которые обслуживают его отрасль. Нужно заслужить репутацию поставщика качественных продуктов и услуг. Одним словом, нужно стать таким, как он хочет, чтобы ему и в голову не пришло выбрать другого поставщика.

Это долгосрочная задача, которая требует продуманных действий, постоянных инвестиций и зрелой команды менеджеров. Но с другой стороны, одним из самых больших выигрышей от решения этой задачи будет внесение в жизненный цикл принятия технологии не только элемента прагматизма, но и даже элемента консерватизма. К сожалению, индустрия хайтек, как правило, не умеет в полной мере пользоваться плодами собственных трудов. Чтобы увидеть, почему так происходит, давайте внимательно присмотримся к консерваторам.

Позднее большинство: консерваторы

Согласно математическим расчетам, примененным к модели жизненного цикла принятия технологии, на каждого прагматика приходится один консерватор. Иными словами, консерваторы составляют приблизительно треть общего количества покупателей в любом жизненном цикле принятия технологии. Тем не менее в качестве объекта маркетинга потенциал этого сегмента в полной мере раскрывается редко, во многом из-за того, что хайтек-компании, как правило, не находят в них ничего привлекательного.

Консерваторы выступают против прерывающих инноваций. Они больше верят в традиции, чем в прогресс. И когда они находят продукт, удовлетворяющий их запросы, они за него держатся цепко. Например, большинство людей из мира хайтек думают об Эстер Дайсон как о человеке с видением будущего, но когда речь заходит о редактировании текстов, она консерватор (все еще пользуется программой *Xuwrite*, уходящей корнями в начало 1980-х годов, когда большинство из нас давно уже перешли на *Microsoft Word*). Для нее этой программы достаточно, и это — ключевой критерий. Я лично испытываю те же чувства по отношению к *America Online*. Среди технологической тусовки считается, что *AOL* — это не круто, но она удовлетворяет все мои запросы.

В этом смысле консерваторы имеют больше общего с ранними последователями, чем можно было бы подумать. И те и другие упрямо не хотят отзываться на клич «присоединяйтесь», который сгоняет прагматиков в стадо. Конечно, рано или поздно все они уступают новой парадигме (но значительно позже того, как она перестала быть новой), чтобы просто выглядеть нормально. Но даже если консерваторы и пользуются подобными продуктами, вовсе не обязательно, что они им по сердцу.

Дело в том, что консерваторы зачастую побаиваются хайтек. Поэтому они склонны вкладывать деньги только на конечном этапе жизненного цикла технологии, когда продукты уже зрелы, конкуренция за долю рынка привела к снижению цен, а продукты сами по себе можно рассматривать как товары массового потребления. Часто при покупке продукта

хайтек они просто руководствуются желанием не остаться в дураках. К сожалению, поскольку на поздней стадии развития рынка маржа уже низка и мотивация у продавцов выстраивать прочные взаимоотношения с такими покупателями крайне слаба, консерваторы часто и остаются в дураках. Это лишает их последних иллюзий, связанных с миром хайтек, и делает еще более подозрительными.

Если хайтек-компании намерены оставаться успешными в долгосрочной перспективе, им нужно научиться разрывать этот порочный круг и создавать разумную основу, на которой консерваторы захотят работать с ними. Необходимо понять, что консерваторы не связывают больших надежд с инвестициями в продукты хайтек и не будут мириться с высоким уровнем маржи в цене. Тем не менее просто за счет объемов продаж они могут дать большой выигрыш компаниям, которые смогут уделить им достаточно внимания.

Консерваторов легко понять, если вы сможете разглядеть в себе какие-то черты их потребительского поведения. Например, я — член позднего большинства для многих категорий потребительских товаров. Я купил свой первый компакт-диск в 1998 году. У меня есть пейджер, но я не даю его номер. У меня есть сотовый телефон, но я никогда его не включаю. Когда мне предложили установить спутниковую навигационную систему в машине, я отказался. И вообще, мне не нравится «быть на связи» — у меня эта фраза ассоциируется с постоянным отрыванием от дел и приятных занятий, а вовсе не с тем, что со мной легко связаться. Есть куча потребительских технологий, с которыми я не хочу иметь ничего общего. Мне неуютно, когда речь идет о большинстве типов операций с моими личными финансами, и я очень поздний последователь любых новых видов вложения средств. Понимание подобных вещей помогает работать с консерваторами.

Консерваторам нравится покупать все в собранном виде, «в одной коробке», по сниженным ценам. Меньше всего им хочется слышать о том, что программное обеспечение, которое они только что приобрели, не поддерживает установленный ими принтер. Им хочется, чтобы продукты хайтек были сродни холодильнику: вы открываете дверцу, автоматически загорается свет — вот она, еда, и вам не нужно ни о чем думать. Понятнее всего для них те продукты, которые выполняют одну-единственную функцию, — редакторы текстов, калькуляторы, копировальные машины, факсы. Тот факт, что один компьютер может выполнять все четыре функции вместе, их не впечатляет; более того, от этого им становится не по себе.

Рынок, где преобладают консерваторы, дает возможность взять дешевые компоненты, которые едва ли базируются на новейших технологиях, и собрать их в единую систему, выполняющую только одну бизнес-задачу. Качество сборки будет очень высоким, потому что непроверенных компонентов уже нет. Цена будет очень низкой, потому что все затраты на исследования и разработку уже амортизированы и с каждого самого крошечного участка кривой роста производительности выжато все, что можно. Это не какая-то маркетинговая уловка, а полноценное решение для новой группы покупателей.

Здесь существует два пути к успеху. Первый — тщательно продумать «целостное решение» для конкретного целевого рынка конечных пользователей и сделать так, чтобы ваш пакет содержал все элементы этого решения. Это очень важно, потому что низкая прибыль не позволяет проводить полномасштабную послепродажную поддержку. Еще один путь — создание малозатратного канала дистрибуции, который сможет эффективно продвинуть этот пакет на целевой рынок.

Консерваторы имеют громадную ценность для индустрии хайтек, потому что они значительно расширяют рынок компонентов, которые уже перестали быть последними достижениями. Тот факт, что США просто сдали целые сегменты этого рынка Дальнему Востоку, свидетельствует не столько о привлекательности вынесения производства за рубеж, сколько о неумении планировать и недостатке маркетингового воображения американских производителей. Многие дальневосточные решения до сих пор обладают лишь одной ценностью — низкой стоимостью. И это вовсе не «целостные решения». Поэтому они обычно проходят через «руки» компаний, которые доводят их до состояния целостных

решений,⁵ способных привлечь консерваторов. Проблема заключается в том, что количество компаний данной специализации невелико, в то время как сами компании достаточно велики, чтобы обеспечить объемы продаж, необходимые для охвата рынка консерваторов. Этот сегмент мог бы приносить значительно большую выгоду, если бы ведущие американские производители и специалисты по маркетингу со своими каналами поставок, которые отличаются большими объемами, и обширными закупочными ресурсами уделяли ему достаточно внимания.

Отсюда вывод: рынок консерваторов для индустрии хайтек скорее будущее, чем прошлое. Безусловно, несколько компаний поставили и на него. *Xerox* и остальные участники рынка копировальных устройств (несмотря на явный акцент на переход к цифровым технологиям), чтобы оставаться ближе к консерваторам, все еще используют хорошо развитые каналы распространения сервисных услуг, предлагая помощь извне для осуществления любых операций, которые представляются слишком сложными для выполнения своими силами. Компании сотовых телефонов уже добились достаточного насыщения рынка прагматиков и теперь предлагают консерваторам такие популярные решения, как телефон со специальной кнопкой для вызова технического обслуживания; это решение снижает технобоязнь консерваторов и побеждает очередной страх. А поставщики рынка домашних персональных компьютеров прошли долгий путь и сделали все возможное, чтобы ничего не сведущий в компьютерах человек мог просто достать компьютер из коробки, подсоединить кабели, начать работать — и при этом получить первый успешный опыт — и все это в течение 20 минут. Посмотрите на нашу последнюю покупку *iMac*, где самым сложным был выбор цвета.

И все же, несмотря на такие успехи, у некоторых есть ощущение, что рынок консерваторов скорее обуза, чем возможность. Успех предприятий хайтек на таком рынке потребует творческого подхода к маркетингу, связанного с менее рискованной финансовой моделью. На этих рынках есть, что заработать, если существует готовность находить решения новых проблем, с которыми мы пока еще знакомы лишь отчасти. Однако, поскольку затраты на исследования и разработку стремительно растут, компаниям придется амортизировать эти затраты на рынках все большего и большего объема, а это неизбежно приведет к работе со «второй половиной» жизненного цикла принятия технологии, которую долго игнорировали.

Динамика основных рынков

Точно так же, как провидцы способствуют развитию раннего рынка, прагматики способствуют развитию основного рынка. Их поддержка — не только гарантия вхождения на рынок, но и ключ к долгосрочному доминированию. Но добившись этой поддержки, не стоит воспринимать рынок как свою вотчину.

Для того чтобы удержать лидерство на основном рынке, необходимо по крайней мере не отставать от конкурентов. Вовсе не обязательно быть лидером с точки зрения технологии и даже не нужно иметь лучший продукт. Но продукт должен быть достаточно хорош, и, если конкурент совершит крупный прорыв вперед, нужно, как минимум, достойно ответить.

Никто не играет в эту игру лучше *Oracle Corporation* и ее президента Ларри Эллисона. *Oracle* отвоевала рынок прагматиков у *Relational Technology Inc.* (ныне известной как *ASK Ingres*) благодаря одному блестящему ходу — принятию SQL в качестве языке интерфейса. Компания *IBM* продвигала SQL в качестве стандарта, и *Oracle* в полной мере этим воспользовалась. Но после этого компания пошла еще дальше. Она перенесла *Oracle*⁶ и

⁵ Здесь автор имеет в виду VAR (value added reseller). — *Примеч. ред.*

⁶ Если в предыдущем предложении автор имеет в виду корпорацию *Oracle*, то здесь речь идет о СУБД *Oracle*. — *Примеч. ред.*

интерфейс SQL на все типы и модели аппаратного обеспечения (сделала то, до чего *IBM* не смогла додуматься, во всяком случае не сделала). Это решение позволило снять с повестки дня стремительно нарастающую и очень серьезную проблему прагматиков — распространение несовместимых систем, вопросом совместимости которых пришлось бы рано или поздно заниматься. Связующим звеном между существующими системами хотели быть все, но победила *Oracle*.

Однако *Oracle* не стала почивать на лаврах. Независимые поставщики программного обеспечения, такие как *Ingres*, *Informix* и *Sybase*, не говоря уже о подразделениях по разработкам в области баз данных *IBM*, *DEC*, *Tandem* и *Hewlett-Packard*, шли по пятам. *Ingres* вышла на рынок с пакетами *Ingres/Net* и *Ingres/Star*, которые обеспечивали шлюзы передачи данных между несовместимыми системами. *Oracle* ответила пакетами *SQL Star* и *SQL Net*.

Разве можно было сравнивать эти продукты? Нет, но этого не сделала и *Ingres*, а о выходе продуктов уже было объявлено. Когда начались поставки законченного продукта, *Oracle* была уже близка к тому, чтобы закрыть технологическую брешь. Кроме того, большинство прагматиков не желали вникать в проблемы обмена данными между несовместимыми системами; им просто хотелось знать, нельзя ли придумать более удобное решение, так сказать, проложить широкую дорогу. Как только *Oracle* продемонстрировала свою готовность предложить такое решение, она смогла занять лидирующую позицию.

Затем на рынок вышла *Sybase*, захватив лидерство в области, известной как распределенная обработка онлайн-транзакций, основанная на архитектуре клиент/сервер. Не обращайте внимания, что на сегодняшний момент это сравнительно небольшая рыночная ниша, в технологическом плане это будущее систем баз данных. Как и прежде, *Oracle* не оставила без внимания потенциальную угрозу. Компания объявила о создании собственной архитектуры клиент/сервер (заявив, что она существовала и раньше) — и вновь одного лишь плана компании на поддержку такой топологии было достаточно, чтобы удержать приемлемый контроль над основным рынком.

Конечно, не *Oracle* изобрела подобную стратегию. Заслуга в этом, по крайней мере в индустрии хайтек, принадлежит одному из самых знаменитых ее представителей — компании *IBM*.

Тем не менее мало кому удается сравниться в конкурентоспособности с *Oracle*. Несколько компаний продемонстрировали, как можно потерять основной рынок, вопреки всем прилагаемым усилиям, включая усилия ваших клиентов. Приведем наиболее типичные примеры.

- *Прекратить инвестиции в рынок, перестать финансировать отдел исследований и разработок в попытке соперничать с конкурентами, выжимать из текущего основного рынка деньги, чтобы инвестировать в другие сферы.* Так поступила *Novell* со своим основным продуктом *Netware* на рынке локальных сетей. Добившись лидерства на рынке, компания сместила фокус на проблемы переноса программ на мэйнфреймы и мини-компьютеры, на покупку других приложений (из наиболее известных — *WordPerfect*) и операционных систем (*Unix*) и на футуристические проекты наподобие *NEST* (объединение в сеть всей домашней техники). Все это время на рынке маячила альтернатива в виде *Windows NT*. Для *Novell* ключом к удержанию рынка было улучшение поддержки приложений для баз данных в среде *Netware* — технологии, известной как *Netware Loadable Modules*, которая на протяжении нескольких лет слабо развивалась и требовала серьезной переработки. Однако *Novell* никогда не находила на это времени, но зато его нашла *Microsoft*, включив *SQL Server* в *NT*. Когда *NT* наконец начал вытеснять *Netware*, *Novell* очнулась, но было уже слишком поздно. По мере того как приближался конец столетия, компания пыталась вернуть утраченные позиции, предлагая уникальные продукты обслуживания каталогов, но теперь она выступала с позиции слабого, за что ей некого винить, кроме себя самой.

- *Убить флагманский продукт.* Так сделала *Autodesk* с 13-й версией *AutoCad*, стандарта индустрии для технического и промышленного дизайна на компьютерах *IBM PC*.

Компания явно затянула с дальнейшим развитием технологии в предыдущих версиях и нацелилась наверстать упущенное внедрением трехмерного проектирования совместно с другими, весьма многочисленными изменениями и дополнениями. Продукт вышел запутанным, его быстрое действие было до неприличия медленным, множество покупателей воздержались от его покупки, и дистрибьюторы *Autodesk* вылетели в трубу.

Но в этом случае сказало лидерство на рынке. Несмотря на критику, никто не покинул лагерь *Autodesk*. Компанию просто пожурили и наказали долларом. Компания выпустила переходную версию продукта, а затем 14-ю версию, которая удостоилась всяческих похвал. После выхода версии на рынок продажи компании возросли (на самом деле она лишь наверстала упущенное), и у нее снова все в порядке.

Ключевой момент здесь кроется в том, что клиент основного рынка просто не выносит прерывающих инноваций. Переход на другую систему автоматизированного проектирования серьезно разлаживает работу, будь то изолированный проектировщик или крупный распределенный отдел проектирования, работающий в сетевой среде с использованием AutoCad. Выправив курс, *Autodesk* сумела воспользоваться этим моментом и подтвердить свое лидерство на рынке.

Как *Novell*, так и *Autodesk* допустили серьезные просчеты в маркетинге, что поставило под угрозу их позиции лидеров рынка. Почему? Отчасти потому, что они руководствовались неверной маркетинговой моделью. Их решения свидетельствуют о том, что они уделили чересчур много внимания ранним рынкам и слишком мало — недостаточно развитым сегментам основного рынка. В частности, они не уделяли внимания увеличению доли рынка, не пополнив ряды своих клиентов консерваторами.

На протяжении последнего десятилетия наблюдалось некоторое повышение внимания к маркетингу, нацеленному на консерваторов основного рынка, но подобные случаи были, скорее, исключением из правил. Надо признать, что во многих отраслях индустрии хайтек жизненные циклы принятия технологии сменяют друг друга с такой стремительностью, что возникает ощущение отсутствия времени на основной рынок. Но это больше вопрос восприятия, чем реальность. Возьмем, к примеру, патентованные мини-компьютеры. Конечно же, с появлением Unix и NT подобные продукты быстро устарели. И на самом деле некоторые действительно хорошие разработки — Wang, Prime, Apollo, Convex, Data General и даже Digital — пылятся на полках. Но по мере того как столетие приближалось к концу, шансы двух систем — AS/400 и HP 3000 — воскресали из мертвых! В обоих случаях были предприняты целенаправленные усилия по прямому маркетингу, ориентированному на консерваторов. В обоих случаях, чтобы платформы соответствовали текущим стандартам производительности, использовались технологии, разработанные другими подразделениями (что позволило свести затраты к минимуму). В то же время использовался потенциал установленных ранее систем, что позволило сохранить преданность лояльных клиентов и даже привлечь новых. Поддержка пользователей — ключевой фактор в бизнесе этих компаний, равно как и способность предлагать дополнительные решения, которые постепенно улучшают характеристики продуктов без технологического риска: больше места для хранения данных, больше оперативной памяти, подсоединение к системам клиент/сервер, выход в Internet. И все это подключается к существующей системе, которая претерпевает сравнительно небольшие изменения, продвигаясь вперед постепенно и оставаясь надежной и полностью оплаченной.

Ключ к плавному переходу от сегмента прагматиков к сегменту консерваторов — хорошие отношения со всеми. Первым всегда предоставляется возможность выхода на новый уровень, а вторым — сохранение существующей инфраструктуры. Все довольны. Однако это требует мастерства канатоходца, если не сказать большего, но при правильных действиях потенциал заработать на преданности сегментов зрелого рынка огромен.

Если посмотреть на описание четырех этапов жизненного цикла принятия технологии, можно заметить интересную тенденцию. Для энтузиастов продукт сам по себе с его

уникальными функциональными характеристиками гораздо важнее поддержки, а вот для консерваторов — наоборот. Здесь нечему удивляться, так как уровень интереса и компетентности — главный показатель того, на каком этапе клиент включается в жизненный цикл принятия технологии. Важно запомнить, что чем дольше продукт на рынке, тем более зрелым он становится и тем более важным для клиента будет уровень его поддержки. В частности, для консерваторов такая поддержка особенно важна.

При этом жизнь была бы намного проще, если бы консерваторы были готовы платить за то внимание, которое они требуют к своей персоне. Но, увы, они не готовы. Отсюда вывод: нужно максимально использовать опыт работы с сегментом прагматиков, чтобы выявить вопросы, требующие особого внимания и внедрить решения, исправляющие все недочеты, непосредственно в сам продукт. Именно этот вопрос должен быть в поле зрения исследователей и разработчиков на этапе зрелого рынка (а не расширение функциональности или радикальная переделка). Нужно постепенно включать в продукт все улучшения, которые часто разрабатывают сами пользователи, чтобы справляться с существующими недочетами. В этом и заключается настоящее обслуживание, потому что лучшее обслуживание, как в плане удобства для конечного пользователя, так и в плане снижения расходов поставщика, — обслуживание, к которому нет повода обращаться.

Отказ от следования этим курсом делает нас уязвимыми — можно стать жертвой различий, существующих между прагматиками и консерваторами (помните о трещине в кривой жизненного цикла!). Последние вовсе не спешат признаваться своим прагматичным друзьям в том, что они не желают или не могут подняться на такой же технический уровень и решать все возникающие вопросы самостоятельно, а это фактически одно из ключевых различий между двумя группами. На сегодня в индустрии хайтек нет широкого признания факта существования этого различия. В итоге жизненный цикл многих продуктов, значительно короче, чем нужно, а доходы зависят от успеха новинок, т. е. более непредсказуемы, чем в других отраслях.

Да, безусловно, неспособность эффективно менять маркетинговую стратегию при переходе от рынка, на котором преобладают прагматики, к рынку, на котором преобладают консерваторы, заметно угрожает успеху индустрии хайтек. Но самая большая угроза ждет впереди. Эта честь, как будет видно из следующей главы, принадлежит другому переходному состоянию жизненного цикла принятия технологии, в частности тому этапу, на котором действительно зарабатываются и теряются состояния в индустрии хайтек — переходу от раннего рынка, где доминируют провидцы, к основному рынку, где доминируют прагматики. Перед тем как перейти к главной теме нашего повествования, рассмотрим последнюю составляющую жизненного цикла принятия технологии, которая заслуживает по крайней мере небольшого упоминания.

Увальни, или скептики

Скептики — группа, представляющая собой приблизительно одну шестую жизненного цикла принятия технологии, — не являются участниками рынка хайтек, они разве что препятствуют продажам. Таким образом, главная задача хайтек-маркетинга в отношении скептиков заключается в нейтрализации их негативного влияния. В каком-то смысле жаль — скептики могли бы много поведать о том, что мы делаем неправильно. Поэтому им и посвящается этот раздел.

Один из излюбленных аргументов скептиков заключается в том, что миллиарды долларов, инвестированные в автоматизацию офисов, не повысили их производительности ни на йоту. Действительно, есть кое-какие весьма надежные данные, которые подтверждают этот аргумент. Можно было ожидать, что такое заявление приведет в бешенство защитников хайтек, знающих бесчисленное количество очевидных путей, которыми их индустрия борется с рутинной (и даже нерутинной) офисной работой. А если бы, вместо того чтобы спешить обижаться, маркетологи прислушались к доводам скептиков?

Например, можно обнаружить, что, в то время как продукты хайтек действительно экономят время сотрудника, этот самый сотрудник вовсе не обязательно использует сэкономленное время на благо родной корпорации. Или узнать, что возможности, заложенные в систему ценой напряженных усилий, остаются втуне, потому что пользователь ничего о них не знает. Кроме того, может оказаться, что на каждого сотрудника, который смог в результате обучения овладеть новой технологией, приходится другой, который не смог. Потери от таких сотрудников велики, учитывая не только время, затраченное на обучение, но и время инструктора, и затраты на приобретение системы, которая призвана облегчить их работу, но которой они не могут эффективно пользоваться.

Суть в том (и это может подтвердить любой опытный продавец), что пытаться оправдать приобретение продуктов хайтек с точки зрения эффективности вложенных средств — пустая трата времени. Всегда существуют возможности с лихвой окупить инвестиции, но часто это зависит от факторов, которые не имеют никакого отношения к самой покупке. Иными словами, заверения из уст продавцов продуктов хайтек на самом деле — заверения в адрес «законченных решений», которые включают в себя компоненты, далеко выходящие за пределы фактически поставляемых пользователям. Если сотрудники отделов хайтек-маркетинга не возьмут на себя ответственность за то, чтобы пользователь получал законченное решение, они предоставят скептикам еще один аргумент в их пользу. (Важность целостных решений как ключевого компонента успешного преодоления «пропасти» и выхода на основной рынок будет обсуждаться более детально.)

Скептики пытаются обратить внимание на то, что новые системы не соответствуют обещаниям, на которые не скупилась продавцы. Речь идет не о том, что они не полезны, а скорее о том, что приносимая ими польза зачастую заметно отличается от ожидаемой. Если это на самом деле так (а мне кажется, что так), значит, приобретение новой системы действительно свидетельствует о большем доверии к производителю, чем полагали ранее. Иными словами, первичная польза покупки имеет больше общего с желанием действовать, чем с желанием получить выгоду. Идея о том, что ценность системы будет выявлена в процессе ее эксплуатации (а не известна на момент установки), подразумевает, что гибкость продукта и возможности его адаптации к новым условиям, а также непрерывная поддержка со стороны производителя, должны быть важнейшими компонентами любой системы оценки качества предоставляемых продавцом услуг.

В конечном счете, услуга, которую скептики оказывают сотрудникам отделов хайтек-маркетинга, заключается в том, что они постоянно отмечают несоответствия между обещаниями продавцов и поставляемым продуктом. Эти несоответствия увеличивают вероятность того, что пользователю не удастся реализовать все возможности системы, а расхлебывать кашу неудач придется самим продавцам, которые потеряют покупателей. Игнорирование скептиков может быть прекрасной тактикой при продажах, но с точки зрения маркетинга это неразумно. Мы ведь все подвластны синдрому «а король-то голый!», но особенно остро это чувствуется в индустрии хайтек, где для каждого из участников рынка очень важно поддерживать позитивное восприятие всей отрасли. Скептики не покупаются на наши посулы. Этим нужно в полной мере пользоваться.

Назад к пропасти

Как следует из изложенного выше, модель жизненного цикла принятия технологий полезна и как модель маркетинга. Построение психографических портретов клиентов на основе времени их выхода на рынок дает четкое представление о том, как разрабатывать маркетинговую программу для инновационного продукта.

Главный недостаток этой модели заключается в том, что она подразумевает плавные переходы от одного сегмента к другому на протяжении жизненного цикла, а опыт говорит об обратном. Действительно, переход от одного сегмента принятия технологии к другому как в

плане маркетинга, так и в плане коммуникаций, чрезвычайно сложен, поскольку каждый раз нужно принимать новые стратегии именно тогда, когда все только-только привыкли к старым.

Наибольшей проблемой в период перехода является отсутствие авторитетной клиентской базы, которая может привлечь внимание представителей нового сегмента. Когда мы перекроили модель жизненного цикла принятия технологии, стало очевидно, что пробелы между сегментами свидетельствуют о недоверии, которое возникает, когда в качестве авторитетной базы для проникновения на следующий сегмент используются представители смежного левого сегмента.

В ряде случаев общие черты участников рынка до известной степени их сближают. Например, ранние последователи — люди, способные увидеть в технологии будущее, поддерживают контакты с энтузиастами и уважают их мнение; и это понятно: технари нужны провидцам, чтобы убедиться в технической возможности реализации своего видения и чтобы услышать мнение профессионалов о конкурентных продуктах. Поэтому энтузиасты в каких-то вопросах являются авторитетами для провидцев.

Подобным образом консерваторы смотрят на прагматиков при покупке технологичных продуктов. Обе группы рассматривают себя прежде всего как представителей особой отрасли, далее — как бизнесменов, а уж затем — как покупателей технологии. Однако прагматики больше верят в технологию как источник потенциальной выгоды и в свою способность покупать качественные технологичные продукты. Консерваторы и в первом и во втором случае значительно осторожнее и склонны к колебаниям. До определенного момента они готовы следовать за прагматиками, которых уважают, но излишняя самоуверенность прагматиков лишает их мужества. Таким образом, авторитетная база вновь играет лишь небольшую роль в переходе между сегментами.

Значимость такого ослабления авторитетной базы отсылает нас к фундаментальному вопросу, на котором мы останавливались во вступлении, а именно: рынки — особенно рынки хайтек — состоят из людей, которые, совершая покупки, прислушиваются друг к другу. По мере того как мы переходим от одного сегмента жизненного цикла принятия технологии к другому, у нас накапливается большое количество отзывов, *но они могут быть не теми, которые нужны.*

Ярче всего эта тенденция проявляется при переходе от *провидцев* к *прагматикам*. Если между другими группами разрыв до известной степени незначителен, то между провидцами и прагматиками он огромен (и в такой же степени его зачастую не замечают), и этот разрыв — пропасть.

Если мы заглянем поглубже в пропасть, то увидим четыре главные характеристики провидцев, которые отдаляют от них прагматиков.

1. *Отсутствие уважения к опыту коллег.* Провидцы первыми в сегменте своей отрасли видят будущее новой технологии. По существу, они считают себя умнее своих коллег из конкурирующих компаний — и зачастую так оно и есть. Действительно, именно умение увидеть будущее раньше других они считают своим конкурентным преимуществом. Этим преимуществом можно воспользоваться только тогда, когда об этом никто ничего не узнает. Таким образом, они не собираются приобретать тщательно протестированный продукт, с обширным списком отзывов отраслевых авторитетов. На самом деле, если подобная авторитетная база существует, она может их реально отпугнуть — получается, что с этой технологией они уже опоздали.

Что касается прагматиков, то они глубоко уважают опыт своих коллег из других компаний. Совершая покупку, они надеются на исчерпывающие авторитетные отзывы и хотят, чтобы изрядное их количество исходило от отраслевых авторитетов. Это, как мы уже отмечали ранее, создает ситуацию «ловушки 22», поскольку на каждый отраслевой сегмент приходится один-два провидца. Каким же образом можно накопить достаточное (для удовлетворения прагматика) количество авторитетных отзывов, если все, к кому он может обратиться, такие же прагматики, как и он сам?

2. *Большой интерес к технологиям, чем к своей отрасли.* Провидцы определяют будущее. Их можно встретить на технологических конференциях и футуристических съездах, где обсуждают тенденции и выявляют перспективные направления развития рынка. С ними легко завязать разговор, они понимают смысл деятельности предприятий хайтек и суть их продуктов. Им нравится обсуждать свои идеи с умными людьми. Они устали от низменных, земных проблем в своей собственной отрасли. Им нравится говорить и думать о высоких технологиях.

В то же время прагматики ставок на футуристические штучки не делают. Они видят мир в контексте дня настоящего, рассматривают себя личностями, благодаря которым их отрасль работает как слаженный механизм. Они посещают отраслевые конференции, посвященные конкретным отраслевым вопросам. С их точки зрения, стремительные перемены и глобальные преимущества хороши лишь для красивых речей.

3. *Пренебрежение существующей инфраструктурой.* Провидцы создают системы с нуля. Они претворяют в жизнь свое видение. Они не надеются обнаружить компоненты этих систем поблизости. Они не надеются на установленные стандарты, а планируют вводить новые. Они не надеются на группы поддержки, наработанные процедуры, помощников, готовых разделить с ними объем работы и ответственность.

А вот прагматики на все это надеются. Когда они наблюдают, как провидцы идут своим путем, не обращая внимания на принятую в отрасли практику, их невольно бросает в дрожь. Прагматики строят на этой практике свою карьеру. Опять же, до боли очевидно, что провидцы как группа — очень слабая авторитетная база для прагматиков.

4. *Общее нарушение устоев.*

С точки зрения прагматика, провидцы — это люди, которые приходят и поглощают весь бюджет на свои любименькие проекты. Если проект успешен, все лавры достаются им, а прагматикам приходится усердно трудиться, пытаясь справиться с «последними достижениями технологии», столь сложными, что никто не может толком понять, как с ними работать. Если проект заканчивается неудачей, провидцы, предчувствуя катастрофу, загодя покидают ряды, а прагматики расхлебывают кашу.

Провидцы, удачливы они или нет, не планируют долго засиживаться на одном месте. Они быстро поднимаются по карьерной лестнице, меняя должности и корпорации. Прагматики же склонны брать на себя долгосрочные обязательства по отношению к своей профессии и компании, в которой работают. Они крайне осторожно подходят к грандиозным планам, потому что знают — им придется жить с результатами реализации.

Теперь легко понять, почему прагматики, принимая решение о покупке, не жаждут советоваться с провидцами. Отсюда и пропасть. Ситуация еще более усложняется, когда хайтек-компания, вдохновленная маркетинговым успехом у провидцев, не задумывается об изменении подхода к продажам. Компания может трубить о своем последнем успехе на первых тестовых площадках, а прагматики хотят услышать, сколько готовых систем сдано в эксплуатацию. Или компания говорит «последнее достижение технологии», а прагматики хотят слышать «признанный в отрасли стандарт».

Проблема заключается не только в подходе к продажам и позиционированию. Главное здесь — вопрос времени. Производитель хайтек хочет (на самом деле нуждается), чтобы прагматики покупали сейчас, а прагматикам нужно (или по крайней мере хочется) подождать. Позиции и тех и других полностью оправданны. Вопрос в том, кто не выдержит первым?

В общих интересах, чтобы первыми не выдержали прагматики. Как этого добиться, обсудим в следующей части.

Прыжок через пропасть

3

Аналогия: день высадки союзников в Нормандии

Пропасть по любым меркам — отвратительное место. Там вы обнаружите (если вообще обнаружите) очень мало новых клиентов — лишь тех, кто каким-то образом сполз с безопасных дорог. Смотрите-ка, она стала приютом пренеприятнейших типов — от разочарованных нынешних клиентов до безжалостных конкурентов и отвратительных инвесторов. Они сплачивают усилия в жажде истощить ресурсы молодого предприятия, пытающегося выбраться на основной рынок. Окинем быстрым взглядом эти проблемы, а когда они возникнут, мы будем начеку и во всеоружии.

Опасности пропасти

Начнем с отсутствия новых покупателей. По мере того как потенциал раннего рынка провидцев истощается (для дорогих продуктов это может наступить уже после заключения первых 5-10 контрактов), а для основного рынка прагматиков технология еще слишком нова и незнакома, компания оказывается в ситуации, когда объем существующего рынка не позволяет ей оставаться на плаву. После радостей, которые приносит положительный поток денежных средств (особенно в течение нескольких месяцев после получения одного из крупных заказов на раннем рынке), наступает обратная тенденция, и предприятие ускоренными темпами устремляется в отрицательный поток денежных средств.⁷ Что еще хуже, конкуренты на основном рынке, которые до этого не уделяли внимания молодому предприятию, вступающему на их территорию, осознали его присутствие, потеряли один-два крупных заказа и отдали приказ своим торговым силам нанести ответный удар.

Возможностей найти убежище почти нет. Менеджеры были бы рады сосредоточиться на существующих выгодных клиентах, оказывать им исключительную поддержку и использовать лишний год для того, чтобы облечь плотью большую часть планов провидцев. Так можно было бы не только обеспечить себе надежную базу авторитетных отзывов, но и начать процесс создания инфраструктуры вспомогательных продуктов и интерфейсов, необходимых для доведения прерывающей инновации до уровня реального решения, которое придется по душе прагматикам. К сожалению, долларов на счетах недостаточно, чтобы продержаться еще год. Да и на самом деле (что наиболее вероятно) этот год понадобится просто для выполнения обещаний, данных при заключении первой сделки. Так что работы хоть отбавляй, а денег нет как нет.

Не могут менеджеры сосредоточиться и на обслуживании раннего рынка. Несомненно, на нем еще можно продавать — все еще есть провидцы, готовые купить. Но каждый из них будет иметь собственное видение и новые требования по модификации продукта, что, в свою очередь, ляжет на плечи отдела разработок и без того заваленного работой. Более того, рано или поздно на этом раннем рынке появится другое предприятие с более инновационной технологией, с еще большими посулами. К тому моменту необходимо преодолеть пропасть и закрепиться на основном рынке, иначе вам несдобровать.

Существуют и другие опасности. Расходы на маркетинг до сего дня покрывались инвесторами либо по договору (для предприятий, финансируемых венчурным капиталом), либо на неформальном уровне (в случае разработки новых продуктов в больших корпорациях). Инвесторы стали свидетелями первых успехов и теперь хотят видеть реальные достижения согласно намеченному долгосрочному плану роста доходов. Как нам уже известно, пытаться достичь такого роста в период перехода от раннего рынка к основному,

⁷ Автор имеет в виду превышение притока денежных средств над оттоком и наоборот (positive and negative cash flow). — *Примеч. ред.*

когда речь идет о преодолении пропасти, бессмысленно. Тем не менее в плане стоят ваши обязательства (без оных не было бы финансирования), а часики тикают.

По-настоящему опасный тип инвесторов — их порой называют *гуенами* (vulture capitalists) — стремятся использовать сложный период перехода компании от раннего к основному рынку для дискредитации ее текущего руководства и занижения стоимости компании. Это делается для того, чтобы на следующем этапе финансирования иметь возможность добиться полного контроля над компанией, привести к управлению новую команду менеджеров и в худшем случае почти задаром стать владельцем ее основных технологических активов. Это чрезвычайно пагубное дело, тут не только вместе с водой выплескивают младенца, но и все человеческие ценности и прекрасные возможности летят в тартарары. Ничего не попишешь, бывает и так.

Даже инвесторов, выдвигающих разумные требования и поддерживающих вас, пугает пропасть. В лучшем случае вы просите их снизить планку своих ожиданий, когда кажется более чем естественным ее повысить. Возникает общее ощущение, что каким-то образом где-то кому-то не повезло. Возможно, инвесторы задумаются на какое-то время, но лишнего времени у вас не будет. Вам необходимо как можно скорее выйти на основной рынок, наладив долгосрочные отношения с прагматиками, — только так вам удастся сохранить контроль над ситуацией.

Битва за основной рынок

Вторжение на основной рынок — акт агрессии. Компании, которые уже имеют налаженные отношения с вашей целевой аудиторией, будут оказывать мощное сопротивление и сделают все, чтобы вытеснить вас с рынка. Да и сами клиенты будут относиться к вам с подозрением — ведь вы новый и непроверенный игрок. Никто не хочет вашего присутствия. Вы — захватчик.

Не время стараться всем понравиться. Опасности переходного периода ставят вас перед выбором — жизнь или смерть. Вам необходимо закрепиться на основном рынке, отбивая сопротивление. Так что, если вы собираетесь вести себя воинственно, делайте это открыто. В качестве руководства к действию возьмем события первой половины XX столетия — высадку союзников в Нормандии 6 июня 1944 года. Несомненно, существует множество более поздних военных побед, но эта аналогия очень точно отвечает нашим задачам.

Сравнение прямолинейно донельзя. Наша цель — вторжение на основной рынок (Европа для Эйзенхауэра), на нем на данный момент доминирует хорошо окопавшийся конкурент (державы оси «Берлин-Рим»). И чтобы наш продукт одолел этого конкурента, необходимо подготовить силы вторжения, собрав в кулак другие продукты и компании (союзников).

Наша непосредственная цель — переход от раннего рынка (Англия) к стратегическому сегменту основного рынка (побережье Нормандии). На нашем пути — пропасть (Ла-Манш). Мы как можно скорее преодолеваем пропасть силами вторжения, сосредоточив их и выбрав момент атаки (6 июня 1944 года). Как только мы вытесним конкурента с нашего нишевого целевого рынка (укрепились на побережье), мы начнем продвигаться вперед, захватывая дополнительные рыночные сегменты (области Франции) на пути к полному доминированию на рынке (освобождение Европы).

Вот и все. Это и есть стратегия. Повторите день высадки, и вы завоюете основной рынок.⁸ Преодолейте пропасть, сконцентрировавшись на совершенно четко обозначенной рыночной нише, а затем используйте ее как базу для развертывания операций. Сосредоточьте силы, значительно превосходящие силы противника, на совершенно четко обозначенном участке. Эта стратегия стала победоносной в 1944 году для союзников, а

⁸ Чтобы данная аналогия была точной, желательно также иметь крупного союзника, который оттянет на себя 3/4 дивизий, обеспечит внезапное наступление в Польше, что бы спасти в Арденнах, и т. д. — *Примеч. ред.*

впоследствии и для многих компаний хайтек.

Ключ к победе в Нормандии, который позволит молодому предприятию, не получившему широкого признания на рынке, заручиться поддержкой прагматиков, — концентрация всех усилий на предоставлении высочайшего уровня поддержки в ограниченной рыночной нише. Упрощая первоначальную задачу и тем самым ограничивая набор рыночных переменных, предприятие может эффективно создать солидный набор авторитетных отзывов, разработать сопутствующие товары, внутренние процедуры и документацию. Эффективность маркетингового процесса на этом этапе зависит от «узости» выбранного рыночного сегмента. Чем он уже, тем проще под него подстраиваться и тем быстрее ваша информация будет передаваться из уст в уста.

Начинающая компания, как и любая маркетинговая программа, осуществляемая в условиях ограниченных ресурсов, чтобы оставаться конкурентоспособной, должна действовать на крайне ограниченном рынке. В противном случае «горячие» маркетинговые посулы слишком быстро растворятся в воздухе, цепная реакция «из уст в уста» остановится, а торговые силы возвратятся к «холодным» продажам. Это классический симптом пропасти, который появляется, когда предприятие покидает нишу раннего рынка. Симптом часто истолковывают как следствие ошибок отдела продаж или как снижение спроса, а на самом деле это результат попытки выхода на рынок с нечетко обозначенными границами.

Стратегия высадки в Нормандии позволяет избежать подобной ошибки. Эта стратегия способна полностью оживить предприятие, если сосредоточить все усилия на достижении четко определенной цели, которая, во-первых, вполне достижима, а во-вторых, способна привести к успеху в долгосрочной перспективе. Увы, большинству компаний преодолеть пропасть не удастся. И вот почему. Столкнувшись с необъятностью основного рынка, они теряют концентрацию, хватаются за каждую возможность, но не умеют правильно подать пользующееся спросом решение ни одному по-настоящему прагматичному покупателю. Стратегия высадки в Нормандии позволяет сосредоточиться на конкретной цели: ведь если не удастся захватить Нормандию, нет смысла беспокоиться о том, как захватить Париж. Концентрируя все силы на ограниченной территории, мы существенно повышаем вероятность мгновенного успеха.

К сожалению, какой бы разумной ни была эта стратегия, менеджменту начинающих предприятий она кажется нелогичной, поэтому все ее признают в теории, но мало кто используют на практике. Однако рассмотрим общий сценарий.

Как разжечь костер

Разжечь костер может каждый школьник. Кладете на землю скомканную газету, на нее сухие щепки, сверху пару поленьев и поджигаете бумагу. Нет ничего проще. *Пытаться преодолеть пропасть, не завладев нишевым рынком, все равно, что пытаться разжечь костер без растопки.*

Скомканная бумага — ваш бюджет на продвижение товара, а поленья — возможность выхода на основной рынок. Неважно, сколько бумаги вы подложите под поленья, рано или поздно вся бумага сгорит, а поленья могут так и не загореться, если у вас не будет растопки — целевых сегментов рынка. Когда появились первые компьютеры, в которые можно было вводить информацию с помощью пера вместо клавиатуры, такие компании, как *Go* и *Momenta*, сожгли на костре маркетинга десятки миллионов долларов, и все зря. Этот скаутский урок обошелся очень дорого.

Безусловно, это не ракетостроение, но все-таки это наука. И именно в ней хайтек-менеджмент, как правило, плохо разбирается. Большинство лидеров рынка хайтек, когда дело доходит до необходимости принимать маркетинговые решения, продолжает избегать ориентации на узкие ниши. Как закоренелые холостяки, они утвердительно кивают головами в положенных местах и говорят положенные речи, но, услышав отдаленный звон свадебных

колоколов, тут же исчезают. Почему?

Для начала нужно понять, что это вопрос желания, а не понимания, т. е. речь идет не о том, что руководству нужно изучить принципы нишевого маркетинга. В учебных маркетинговых программах на МВА на протяжении последних 25 лет четко прописана необходимость сегментирования рынков и те преимущества, которые это дает. Так что никто не может сослаться на необразованность. На нее и не ссылаются. А заявляют, что, хотя нишевая стратегия маркетинга в целом безупречна, у нас нет времени (или мы не можем себе позволить тратить время) на то, чтобы сейчас претворять ее в жизнь. Это, конечно же, уловка. На самом деле все значительно проще: *мы не имеем ни малейшего желания применять на практике дисциплину, которая требует от нас отказаться от попыток продать в любом месте и в любое время.* Другими словами, нами движет не маркетинг, а желание продать.

Теперь зададим три вопроса. Чем это может закончиться? С продажами будет все в порядке, так ведь? Все может наладиться само собой, мы обнаружим свой рынок (пусть даже и задним числом) — нас выведут на него клиенты, ведь верно? Правильные ответы таковы: на первый вопрос — бедствием; на второй — не всегда; на третий — никогда, во веки веков, аминь.

Последствия ориентации на продажи в период преодоления пропасти — фатальны. И вот почему: единственной целью компании на этой стадии развития рынка должно быть завоевание плацдарма на основном рынке, т. е. создание базы клиентов-прагматиков, авторитетной для других потенциальных клиентов. Чтобы создать эту авторитетную референсную базу, необходимо сделать все возможное, чтобы в полной мере оправдать ожидания наших первых клиентов. Для этого следует убедиться, что клиенты получают не просто продукт, а то, что мы в последующем назовем «целостным решением», — полный набор товаров и услуг, необходимых для достижения ожидаемого результата. Если в этом решении будет отсутствовать хоть какой-нибудь компонент, оно не будет законченным, обещания не будут выполнены, а клиент не войдет в авторитетную референсную базу. Таким образом, чтобы добиться столь важных для нас положительных отзывов (а это и есть наша главная цель в период преодоления пропасти), необходимо сосредоточить все свои усилия на предоставлении или по крайней мере гарантиях предоставления законченного решения.

Однако создание законченного решения обходится дорого. Даже когда нам удастся пополнить свои ряды партнерами и союзниками, все равно нужны значительные ресурсы на управление всем проектом. И когда функции по поддержке продукта ложатся на нас, это требует внимания ключевых сотрудников, которые играют критически важную роль в каждом из других наших проектов. Таким образом, создание целостного решения должно осуществляться не только за счет экономии сил и средств, но и стратегического планирования — расходы должны компенсироваться ростом продаж. А это происходит только в том случае, когда продажи сконцентрированы на одном или двух нишевых рынках. Замахнетесь на большее — растратите критически важные ресурсы, замедлите процесс создания законченного решения и продлите срок своего пребывания в пропасти. Сориентируетесь только на продажи — останетесь в ней навсегда.

Во имя создания целостного решения нужно избегать стратегии, ориентированной только на продажи. Но ее соблазн, как сладкозвучное пение сирен, так велик, что для защиты от нее требуется дополнительная амуниция. Представьте себе такую ситуацию. Один из залогов успеха при прорыве на основной рынок — завоевание прочной изустной репутации среди покупателей. Многие исследования показали, что при покупке продуктов хайтек изустное слово — первый источник, к которому обращается покупатель, как в начале, примериваясь к покупке и составляя свой «длинный список» возможных вариантов, так и в конце, принимая окончательное решение. Итак, для того чтобы о продукте заговорили на отдельно взятом рынке, должна накопиться критическая масса информированных личностей, которые время от времени встречаются и, обмениваясь мнениями, способствуют укреплению позиций продукта или компании. Именно так распространяется изустная информация — из

уст в уста.

Запустить такой коммуникационный процесс дорого, особенно когда вы покидаете ранний рынок, внимание которого, как правило, можно привлечь с помощью технических и специализированных изданий, и осуществляете переход к основному рынку. Прагматичные покупатели обмениваются информацией по отраслевым каналам и через профессиональные ассоциации. Химики общаются с химиками, адвокаты с адвокатами, страховщики со страховщиками и т. д. Завоевание одного-двух покупателей в каждом из пяти или десяти разных сегментов (как следствие подхода, ориентированного только на продажи) не создаст эффекта передачи информации из уст в уста. Ваши клиенты, возможно, о вас и заговорят, но вокруг не найдется никого, кто сможет подкрепить их слова. Напротив, привлечение четырех или пяти покупателей в одном сегменте обеспечит нужный эффект. Таким образом, компания, которая сосредоточит все свои усилия на одном сегменте рынка, вправе ожидать этого эффекта в самом начале маркетинговых усилий по преодолению пропасти. А вот компания, ориентированная только на продажи, сумеет этого добиться значительно позже (если вообще сумеет). *Отсутствие изустного слова, в свою очередь, намного осложнит продажу продукта, в связи с чем увеличатся торговые издержки, а сами продажи станут менее предсказуемыми.*

И последнее. Есть третья существенная причина, требующая сконцентрировать усилия на рыночной нише в период преодоления пропасти, и эта причина связана с необходимостью добиться лидерства на рынке. Прагматичные клиенты хотят покупать только у лидеров рынка. Их мотив прост: законченные решения создаются вокруг продуктов лидеров рынка, а не вокруг каких-то иных. Например, для программы Quicken от *Intuit* по сравнению с *Microsoft Money* написано значительно больше руководств, совместимых программ, шаблонов, легкодоступных источников данных. Наличие инфраструктуры, добавляющей продукту ценность, не только повышает пользу, которую можно получить от продукта, но и облегчает задачу получения поддержки. Прагматики хорошо это знают. Они не хотят, чтоб им всучили 3DO вместо Sony Playstation, сервер, работающий под OS/2, а не под Windows NT, базу данных Progress, а не Oracle. Таким образом, они, возможно, подсознательно, однако с завидным постоянством объединяют усилия, чтобы вывести один продукт или компанию в лидеры рынка, и затем делают все от них зависящее, чтобы положение вещей не изменялось. Одна из основных причин, по которым они медлят с решением о покупке в начале развития рынка, тем самым создавая эффект пропасти, — желание знать, кто станет лидером рынка. Они не хотят ошибиться в выборе.

Итак, когда вы преодолеваете пропасть, то по определению не являетесь лидером рынка. Вопрос заключается в том, как можно ускорить достижение лидерства? Это вопрос арифметики. Чтобы стать лидером на любом отдельно взятом рынке, вы должны занимать самую большую его долю — обычно свыше 50 % в начале его развития, хотя позднее она может снизиться до 30–35 %. Так что возьмите объем продаж, который вы планируете получить в течение отдельно взятого периода времени (скажем, последующих двух лет), удвойте эту цифру, и это будет размер рынка, на котором вы можете рассчитывать на доминирование. На самом деле, чтобы быть точным, это *максимальный* объем рынка, потому что подсчет подразумевает, что все ваши продажи обеспечивает один-единственный сегмент. Так что, если есть желание пораньше добиться лидерства на рынке, а оно есть, поскольку мы знаем, что прагматики склонны покупать у лидеров рынка, то первоочередной целью нашего маркетинга должна быть база клиентов-прагматиков, на которую можно ссылаться: *единственная правильная стратегия — быть большой рыбой в маленьком пруду.*

Сегментировать, сегментировать и еще раз сегментировать! Одно из прочих достоинств такого подхода заключается в том, что он ведет вас прямо к «владению» рынком. Иными словами, как только прагматики возводят вас в ранг лидера, с этого момента они объединяют свои усилия, чтобы вы им и остались. Это значит, что они поставят мощные барьеры на пути любых конкурентов, независимо от их размера или дополнительных функций их продуктов. Клиент основного рынка будет, конечно, сетовать на недостаток функций в ваших продуктах

и настаивать на модернизации, чтобы вы не отставали от конкурентов. Но, честно говоря, клиентам основного рынка нравится, когда ими «владеют» — это упрощает принятие решений о покупке, повышает качество, снижает стоимость эксплуатации продукта и вселяет уверенность, что производитель никуда не денется. Да, прагматики требуют внимания, но они на вашей стороне. В результате рынок, которым вы владеете, может приобрести определенные черты ежегодной ренты: в хорошие времена стать основой для развития, а в плохие — служить укрытием, так как в подобной ситуации доходы от продаж куда более предсказуемы, а торговые издержки намного ниже.

По всем этим причинам — привлекательности целостного решения, эффективности передачи информации о товаре из уст в уста и необходимости быть лидером — критически важно, чтобы в период преодоления пропасти все усилия были сконцентрированы исключительно на завоевании доминирующих позиций на одном или двух узко ограниченных сегментах рынка. Если все не будет подчинено достижению этой цели, вероятность выхода на основной рынок — чрезвычайно низка.

Как насчет Microsoft?

Позвольте признать с самого начала, что, насколько мне известно, в *Microsoft* никогда не придерживались нишевой стратегии, за которую я так активно ратую. Там не действовали подобно тому, как действовали в Нормандии. Вместо этого там последовательно придерживались стратегии каскадера, который пытается перепрыгнуть на мотоцикле через вереницу машин, т. е. не обращать внимания на пропасть. Как же им удалось добиться такого успеха и почему, уважаемый мистер Мур, каждому разумному человеку не последовать их примеру?

Я думаю, мы имеем дело со случаем, о котором в юриспруденции говорят: «Хорошие прецеденты лежат в основе плохих законов». История *Microsoft* столь уникальна, что в других компаниях ее фактически бесполезно использовать в качестве прецедента для принятия стратегических решений. Все три ее основные технологии — Windows, NT и Internet Explorer — прямые результаты монопольного права на операционную систему для персональных компьютеров. Все это было подобно краже Прометеем огня у богов и передачи его людям. Здесь не было ничего нечестного, все было гениально. Но главное заключается в том, что *Microsoft* с первого дня своего существования работала в условиях, когда ее продукты были стандартом де-факто. Она была рождена в вихре невероятно высокого спроса, созданного *IBM*, и все ее дальнейшие действия по развитию рынка походили на действия богатого наследника огромного состояния.

Этот статус позволил *Microsoft* вобрать в себя новые технологии, а не представлять их самостоятельно. Успех компании, иными словами, был основан главным образом на ловком использовании технологий, представленных другими. Это очевидно в случае с Windows, которая стала прямой производной от Macintosh, и Internet Explorer, который стал прямым производным от Netscape Navigator. И мне кажется, что то же самое можно сказать и о Windows NT: ее претензии на славу заключаются не в том, что она представляет собой последнее слово в развитии операционных систем, а в том, что она является вполне обыденной платформой, претворившей в жизнь надежды, которые не смогли реализовать в Unix.

Я вовсе не хочу занижать технологические возможности *Microsoft*, просто хочу отметить ее блестящую стратегию развития рынка. Как владелец всех клиентов в мире архитектуры клиент/сервер, компания имеет в своем распоряжении верный лагерь сторонников «на прагматичной стороне пропасти». Она стоит на страже у городских ворот. Когда появляются варвары с прерывающимися инновациями, она может закрыть ворота. Когда у нее появляется своя версия подобного продукта, она может их открыть. Это ворота Билла Гейтса, и его компания в очень завидном положении.

Но для всех остальных это не хороший прецедент. Если *Microsoft* может позволить

себе вести работы по обе стороны пропасти, большинству компаний приходится преодолевать ее без чужой помощи. Более того, при этом им зачастую приходится бороться с сопротивлением *Microsoft*. Выход на основной рынок подобен акту взлома, незаконного вторжения, обмана, часто даже хитрости. Разработка плана глобального вторжения, атака одновременно на всех фронтах может сработать для крупных лидеров рынка, которые уже располагают силами во всех регионах мира, но для желторотых новичков так действовать просто глупо. Вместо этого необходимо предельно точно выбрать направление главного удара, яростно атаковать, потом окопаться и удерживать позиции.

За пределами ниши

Настало время признать, что на нише жизнь не останавливается. Компания, доминирующая на рынке, рано или поздно перерастает рамки занимаемой ниши, продолжая обновлять и расширять свою деятельность, развивая новые сегменты. И именно тогда получают действительно большую прибыль. Очевидно, этот феномен возникает после преодоления пропасти, но планировать его нужно с самого начала. Точно так же, как *задачей* 6 июня 1944 года была высадка на побережье Нормандии, а конечной *целью* было освобождение Франции, в маркетинговой стратегии необходимо иметь четкое представление о долгосрочной перспективе, чтобы руководствоваться им при принятии тактических решений.

Ключ к выходу за пределы первоначальной целевой ниши — выбор таких *стратегических* целевых сегментов рынка, с которых можно начинать свое развитие, т. е. такого целевого сегмента, который, в силу своей связи с остальным рынком, представляет собой удачный плацдарм для выхода на следующий, более крупный сегмент рынка. Например, когда *Macintosh* преодолевал пропасть, целевой нишей были отделы компьютерной графики крупных американских корпораций, входящих в список *Fortune 500*. Этот целевой рынок не был очень большим, но он помогал справиться с плохо налаженным критически важным процессом — обеспечение презентационными материалами руководства и маркетологов. Тот факт, что сегмент был сравнительно небольшим, обернулся его достоинством, так как в *Apple* смогли быстро захватить его и придать своей уникальной платформе статус стандарта для корпоративного мира (вопреки отделам корпоративных информационных систем, где хотели, чтобы все работало на *IBM*-совместимых компьютерах). Более того, захватив эту нишу, компания сумела воспользоваться своей победой, чтобы выйти на другие подразделения — сначала на отделы маркетинга, затем на отделы продаж. Маркетологи обнаружили, что, делая презентации самостоятельно, они смогут вносить в них изменения по дороге на выставки, а продавцы поняли, что, имея в своем распоряжении компьютер *Mac*, им не придется зависеть от маркетологов. Одновременно этот плацдарм расширился и на внешние рынки, которые имели дело с дизайнерами, занимавшимися компьютерной графикой: на креативные агентства, рекламные агентства и наконец на издателей. Все использовали *Macintosh* для обмена всевозможными графическими материалами, результатом чего стала целая «экосистема», стандартизированная на «нестандартной» платформе.

Как убедиться в том, что выбор стратегической ниши-плацдарма правилен, — тема следующей главы. Но сначала стоит рассмотреть ряд примеров из жизни известных компаний, успешно воплотивших сконцентрированный подход к преодолению пропасти.

Примеры успешного преодоления пропасти

В следующих разделах мы рассмотрим четыре успешных примера преодоления пропасти; два из них относятся к поставщикам программного обеспечения — компаниям *Clarify* и *Documentum*, а два других — к поставщикам оборудования, таким, как *PalmPilot* и *NEON (New Era of Networks)*. Все четыре компании одолели крупных конкурентов и заняли

доминирующие позиции на нишах основного рынка, и каждая из них смогла умело воспользоваться этим, чтобы обеспечить своим инвесторам хороший доход на вложенный капитал. Но проблемы, с которыми сталкиваются поставщики оборудования, как мы увидим, заметно отличаются от проблем поставщиков программного обеспечения.

Программное обеспечение по своей природе — «вертикальный» продукт, поскольку конечные пользователи взаимодействуют непосредственно с ним и их можно классифицировать по месту проживания, отрасли и профессии. Поэтому их легче фокусировать на четко ограниченной рыночной нише, что необходимо для преодоления пропасти. На последующих этапах жизненного цикла, по мере того как решения вводятся в общее употребление, массовый маркетинг получает большую выгоду от унифицированных продуктов, однако привязка к конечным пользователям требует значительных ресурсов на поддержку продукта.

А вот платформы имеют обратную динамику. Они являются «горизонтальными» продуктами, поскольку взаимодействуют с машинами и другими программами там, где ценность отчасти заключается в стабильно работающем, стандартном интерфейсе. Они с трудом поддаются вертикальному маркетингу, потому что как продукты меняют свои характеристики от ниши к нише лишь незначительно. К сожалению, прагматичные клиенты редко все вместе принимают новую технологию. Обычно такие инновации принимаются вначале в одной рыночной нише, там, где насущные проблемы заставляют выбиваться из общей массы. Общая масса этим обстоятельством довольна, поскольку получает бесплатную и безопасную возможность посмотреть, как работает технология. Представители рыночной ниши в выигрыше (при условии, что стратегия создания плацдарма была правильно реализована), потому что получают решение своей специфической проблемы. Поставщик тоже в выигрыше, так как по крайней мере от одной группы прагматиков он получает пропуск на основной рынок. Так что *благодаря динамике принятия технологии, а не благодаря отражению в продукте особенностей той или иной рыночной ниши* платформу нужно выводить на основной рынок с помощью вертикального маркетинга, хотя это и кажется неестественным. Доброй вестью может служить то, что, позднее, когда возникает массовый рынок, поставщику платформы значительно проще воспользоваться предоставленными возможностями.

Clarify: пользовательское сервисное приложение преодолевает пропасть

В начале 1990-х годов, когда архитектура клиент/сервер преодолевала пропасть, компания *Clarify* разработала ее ключевое приложение — Clear Support. Это приложение было призвано повысить эффективность работы сотрудников сервисных центров, работающих по телефону. Уникальность продукта заключалась в том, что он создавал картину каждого общения с клиентом на основе трех элементов: данных о пользователе, который звонил, продукте, по поводу которого он звонил, и информации, которую нужно было собрать, чтобы решить проблему. Это позволяло компаниям отслеживать свои отношения с клиентами, определять проблемные продукты и накапливать опыт устранения неисправностей. Надлежащее внимание к запросу клиента обеспечивалось за счет механизма, который направлял запрос специалистам и отслеживал маршрут его движения, пока проблема успешно не разрешалась. Это было (и остается) прекрасной идеей, но она требовала не только создания нового программного обеспечения и значительной переработки существующих систем, но также новых направлений деятельности и новых сотрудников, а прагматики не спешили вступать в игру.

Однако нашлись провидцы, которые разглядели в системе шанс обеспечить конкурентное преимущество за счет улучшения обслуживания клиентов и возможности поддерживать долгосрочные отношения с ценными клиентами. Самыми первыми последователями стали поставщики сетевого оборудования, чьи покупатели всегда сталкивались с серьезными проблемами при системной интеграции. Еще одним сегментом

первых последователей стали поставщики медицинского оборудования, сложность установки которого, опять же, предъявляла особые повышенные требования к поддержке, превышающие возможности традиционных систем. Далее последовали заказчики из сферы финансов, которые предоставляли возможность поддержки по телефону своим клиентам, затем из сферы телекоммуникаций, где таким образом обрабатывали жалобы и высылали сервисных инженеров, за ними подтянулись и другие компании из индустрии хайтек, помогая своим пользователям и реселлерам справляться со сложностями и «глюками» новых продуктов.

Одной из этих компаний была *Cisco Systems*, которая в это время становилась крупным игроком на рынке сетевого оборудования. И когда она начала пользоваться этой системой, сей факт привлек внимание как ее клиентов, так и конкурентов. В этой отрасли все — производители, реселлеры и клиенты — пытались справиться с постоянно растущими проблемами поддержки пользователей, и не только потому, что сами системы усложнились, но и поскольку они начали очень тесно взаимодействовать с другими системами, что еще больше увеличивало сложность. Рынок стремительно развивался, а недостаточная поддержка клиентов грозила стать препятствием на пути развития. Невозможно было нанять персонал, обладающий достаточными сервисными навыками, и быстро обучить его. В результате в рыночной нише возник спрос на технологию, которая могла бы разрешить эту проблему.

Это пример того, как вертикально ориентированный рынок, на котором один из критически важных процессов развит недостаточно, является прекрасным плацдармом для выхода на основной рынок. Рынок больше не представляет собой цепочку клиентов — теперь появилась возможность выхода сразу на целый сегмент. Но за это нужно платить. У сегмента есть специфические запросы, которые не рассматривались в качестве приоритетов, и эти приоритеты, как минимум, конкурируют, а иногда и просто противоречат желаниям клиентов с других рынков. Что делать компании в такой ситуации?

В период преодоления пропасти ответ прост: *безоговорочно выполняйте все запросы рыночной ниши, а затем за счет оставшихся ресурсов делайте все возможное, чтобы удовлетворить запросы всех остальных.* Компания *Clarify* сосредоточилась на наиболее полном удовлетворении запросов производителей сетевого оборудования, что позволило за короткий срок привлечь в ряды клиентов остальных лидеров рынка, таких, как *Wellfleet*, *3Com* и *Synoptics*, что, в свою очередь, вызвало достаточное доверие для завоевания менее известных компаний. Все эти клиенты прежде всего были заинтересованы в механизме маршрутизации, который напрямую взаимодействует с приложениями по отслеживанию ошибок, что значительно облегчает их выявление и исправление. Кроме того, они хотели получить «базы знаний», которые могли бы сохранять для дальнейшего использования очень сложную техническую информацию. Эти две задачи стали приоритетными для *Clarify*, и их решение помогло клиентам достичь успеха в своей рыночной нише.

Завоевание ниши сетевого оборудования позволило компании проникнуть в соседнюю нишу компьютерного программного обеспечения и компьютерных систем, в которой ей удалось привлечь таких крупных клиентов, как *Microsoft*. Проблемы клиентов этой компании были менее сложными, но количество поступающих звонков были намного больше. Успех на компьютерном фронте позволил перейти к сфере телекоммуникаций, где поставили новую задачу — возможность продать дополнительные услуги клиенту, обратившемуся с просьбой о помощи. Так появилась вторая линейка продуктов *Clear CallCenter*. Этот продукт, в свою очередь, заинтересовал участников финансового рынка.

И так далее. Захват плацдарма и попадание в первую цель запускает динамику последовательного принятия технологии, что открывает перед ней новые рыночные возможности, отчасти за счет продвижения решения от одной ниши к другой, отчасти за счет передачи информации из уст в уста клиентами смежных ниш. Такой подход сработал для *Clarify* точно так же, как и для компании, о которой пойдет речь ниже.

Documentum: приложение по управлению документооборотом преодолевает пропасть

В 1993 году, когда Джефф Миллер встал у руля *Documentum*, эта компания, выделившись из *Xerox* и бесплатно унаследовав технологию управления документооборотом, на протяжении трех лет приносила ежегодный доход около 2 млн долларов, без всякой тенденции к росту. Это классический признак того, что компания угодила в пропасть. Через год после того, как Джефф возглавил компанию, доходы выросли до 8 млн долларов, затем до 25 млн, затем до 45 млн и наконец до 75 млн долларов. Это блистательное преодоление пропасти. Как действовал Джефф и его команда?

Они взяли в руки первое издание книги *Преодоление пропасти* и сделали его своим руководством к действию. Осознавая, что угодили в пропасть, и понимая, что для ее преодоления нужно выбрать рыночный сегмент, который сыграл бы роль плацдарма, они проанализировали свой опыт работы с существующими клиентами и нацелились на очень узкую рыночную нишу: отделы по работе с регулятивными органами фармацевтических компаний, входящих в список *Fortune 500*. В мире существует всего около 40 таких компаний, и самое большое подразделение насчитывает, возможно, около дюжины человек. Как может компания оправдать сужение своего рынка со «всего персонала, работающего со сложными документами на всех больших предприятиях» всего до тысячи человек на всей планете?

Ответ в том, что когда вы выбираете цель для преодоления пропасти, речь идет не о числе вовлеченных, а о количестве проблем, которые они доставляют. С этим ведомством проблем было много. Его сотрудники должны подавать документы на лицензирование новых лекарственных препаратов в сто с лишним различных регулятивных органов по всему миру. Процесс начинается с того момента, как получен патент. Патент действует в течение 17 лет, и запатентованное лекарство приносит в среднем 400 млн долларов в год. Когда срок действия патента заканчивается, доходы резко падают. Каждый день, потраченный на подачу документов, равносителен утраченному дню действия патента. У фармацевтических компаний на подготовку документов уходил примерно год — не год на лицензирование препарата, а год на подготовку документов!

И это объяснимо: объем документов составляет от 250 до 500 тыс. страниц, они заполняются из множества различных источников — результатов клинических исследований, переписки, баз данных с производства и из патентного бюро, дневников лабораторных экспериментов и т. д., и т. п. Все эти материалы должны фиксироваться датой, по которой сверяют все вносимые изменения и правки. Это влечет за собой громадное количество проблем и влетает компаниям в копеечку.

Занявшись этой проблемой, компания *Documentum* обеспечила себя преданным клиентом. Поддержка пришла не от ИТ-отдела, который *прагматично* довольствовался сотрудничеством с привычными поставщиками, постоянно внося изменения в существующую инфраструктуру работы с документацией. Она пришла от высшего руководства, которое увидело в приложениях *Documentum* возможность коренным образом перестроить весь процесс, преодолело сопротивление собственных сотрудников и потребовало от них содействия внедрению нового подхода. Это стандартная модель преодоления пропасти. Обычно первыми выказывают обеспокоенность сложившейся ситуацией отделы (они не могут решить проблему существующими методами), руководство расставляет приоритеты (проблема приводит к неэффективному функционированию всего предприятия), а технические отделы следуют приказам руководства (нужно сделать так, чтобы новая технология стала рабочей, одновременно поддерживая в рабочем состоянии и существующую технологическую базу).

За год *Documentum* продемонстрировала свою способность решить проблему, и около примерно 30 из 40 компаний начали внедрение нового решения. Как раз тогда доходы и поднялись с 8 до 25 млн долларов. С этого момента доходы росли за счет цепной реакции, свойственной нишевому маркетингу. Для фармацевтических компаний приложение *Documentum* стало стандартом выполнения всех задач, связанных с администрированием

документов, и распространилось с отделов по работе с регулятивными органами на исследовательские лаборатории и производство. Как только новое решение стали использовать производственники, то и компании, строящие и обслуживающие фармацевтические заводы, сначала начали применять его для сбора и ведения документации по всем системам и процессам на этих заводах; затем они осознали, что предприятия смежных отраслей также нуждаются в подобном решении, и продукт стал использоваться в химической промышленности и нефтепереработке. Как только продукт стал использоваться в нефтеперерабатывающей отрасли, которую нефтяники называют заключительной стадией процесса, сотрудники ИТ-отделов увидели в нем инструмент, способный решить насущные проблемы и в начальной стадии процесса — разведке и добыче. Важный вопрос при управлении арендуемыми участками — получение информации о том, что подлежит разработке, на каких условиях, с какими участниками и т. д. Это осиное гнездо связанных друг с другом нештатных ситуаций, и без системы управления документооборотом в арсенале руководителей были в основном устные распоряжения и папки с бумагами. На сцену вышла компания *Documentum* и добилась еще одного крупного успеха. А потом этот успех привлек внимание представителей Уоллстрит, которые осознали, что подобная организация работы поможет повысить эффективность контроля над сделками и смежным бизнесом.

Это и есть общая цепь событий, которая привела *Documentum* к годовому доходу в 100 млн долларов. Это и есть нишевой маркетинг в своем лучшем проявлении. В этом процессе присутствует два ключевых момента. Один — поражение первой цели, захват плацдарма, преодоление пропасти. Размер первой цели не имеет значения, важна экономическая значимость проблемы, которую можно решить. Чем серьезнее проблема, тем быстрее целевая ниша вытащит вас из пропасти. Как только это произойдет, ваши возможности по проникновению в другие ниши резко возрастут, поскольку теперь, когда за спиной солидная группа клиентов, на вас как на нового поставщика можно делать ставку с меньшим риском.

Второй момент — планирование выхода на смежные сегменты рынка, где ваше первоначальное нишевое предложение может найти применение. Это позволит вам пересмотреть прогнозируемые доходы в процессе преодоления пропасти. Речь идет не о том, сколько вы заработаете на первой рыночной нише, речь идет о той сумме, которую вы заработаете там, плюс доходы со смежных ниш. Как в кегельбане, подсчет очков за все кегли (а не только одну в ряду), которые можно сбить одним броском, должен стать вашим руководящим принципом при подсчете будущего дохода. Это особенно важный момент для предпринимателей, которые работают в крупных корпорациях и пытаются добиться финансирования новых рыночных возможностей. Если исполнительный совет не чувствует потенциала расширения рынка, если там видят только первую рыночную нишу, они не одобряют финансирование. И наоборот, если вы пойдете другим путем и продемонстрируете им лишь совокупный массовый рынок, горизонтальный рынок как конечный результат и его стремительный рост, они одобряют финансирование, ну а потом... уволят, так как вам не удастся добиться впечатляющих результатов за короткий период времени. Стратегия поражения первой цели позволяет одновременно решать обе задачи: во-первых, сосредоточиться на нынешнем рынке, экономно расходуя ресурсы и концентрируя усилия на одном направлении, и, во-вторых, рассматривать перспективу дальнейшего завоевания рынка.

3Com PalmPilot: автономная платформа преодолевает пропасть

Обычно большие проблемы в преодолении пропасти связаны с тем, что компании не способны отвечать запросам единственного целевого клиента. В конце концов, уровень продаж незначителен, и ограничение сферы деятельности выглядит по меньшей мере нелогичным. Но иногда случается и так, что целевой клиент уже есть, а отрасль все равно не спешит признавать новую технологию. Так вышло с рынком карманных компьютеров

(персональных цифровых помощников) PDA, который в течение нескольких лет не сдвигался с мертвой точки, пока компания *Palm* (которая позднее была приобретена *U.S. Robotics*, а затем *3Com*) не вышла на рынок с *PalmPilot* и не вывела технологию на основной рынок. Что она сделала правильно и что до нее делали неправильно?

Плацдармом на целевом рынке PDA были команды менеджеров хайтек-предприятий, которые все свое время проводили либо на встречах с клиентами, либо в дороге на эти встречи. Поэтому их интересовала поддержка коммуникационных приложений (телефон и электронная почта) и приложений для планирования встреч (календарь). Бумажные решения имеют свои плюсы, но их главный недостаток в том, что в них сложно вносить правки и согласовывать с другими. Программное обеспечение может решить эти проблемы, но и здесь есть определенные сложности. Учитывая, что целевой рынок предрасположен к хайтек, имела место ярко выраженная мотивация к покупке.

Первая волна пришла на рынок из области бытовой электроники — *Sharp Wizard* и *Casio Boss*. Ценовое позиционирование продуктов было верным, а вот функциональность ограничена. Календаря в них не было, а телефонные книги сначала позволяли вводить данные только вручную и их нельзя было скопировать на другой носитель. Стоило однажды потерять такое устройство, чтобы больше никогда не покупать новое. Это заставило рынок обратить свои взоры в сторону решения, больше ориентированного на персональные компьютеры. Рынок уже был знаком с налаженными компьютерами от *Psion* и *Poquet*, но ни один из них не завоевал достаточно сторонников. Следующая волна предложений пришла от двух крупных игроков рынка персональных компьютеров — *Hewlett-Packard* с линией LX и *Apple* с *Newton*. Обе компании были нацелены на четко ограниченный рынок, но обе потерпели неудачу. Интересно, почему?

Hewlett-Packard не смогла далеко отойти от персонального компьютера. В HP 95LX были и список телефонов, и календарь, что в первом приближении соответствовало требованиям рынка. Проблема заключалась в том, что на нем были установлены DOS, Lotus 1-2-3 и текстовый редактор. Была и полноценная клавиатура, но, видимо, предполагалось, что пальцы пользователя будут не толще карандаша. Были и слоты PCMCIA, и оперативная память, и еще много чего. И стоил он 695 долларов. В общем, ни рыба, ни мясо, и рынок (за исключением сотрудников *HP*) сказал: «Нет, спасибо».

Newton никогда не был персональным компьютером. Проблема *Apple* заключалась в том, что компания не смогла отказаться от своего видения. Джон Скалли видел будущее в концепции Knowledge Navigator (навигатор знаний) — убедительном видеорешении, которое все с энтузиазмом поддерживали. *Newton* стал заложником этого видео. Навигатором знаний он не был, да никому, что еще важнее, этого и не нужно было. *Newton* удовлетворял минимальным требованиям для приложений телефонной книги и календаря. Но его конструкция просто выходила за рамки приличий (он больше походил на кирпич, чем на колоду карт). Более того, согласование календарей, работавших в среде *Microsoft*, не поддерживалось. Но самым неприятным было то, что широко разрекламированное программное обеспечение распознавания рукописного текста работало из рук вон плохо (это даже послужило поводом для целой серии карикатур).

Конечно, группа разработчиков *PalmPilot*, в которой за технические вопросы отвечал Джеф Хокинс, а за бизнес — Донна Дублински, воспользовалась опытом чужих ошибок. Но, воздавая им должное, следует признать, что им хватило здравого смысла сконцентрироваться на одной целевой группе и цепко держаться за нее. Результатом стал по-настоящему востребованный продукт. Его можно было носить в кармане. Интерфейс приложений был интуитивно понятен любому, кто работал с Mac- или IBM-совместимым компьютером (весь целевой рынок), у него был очень удобный док (устройство для подключения к компьютеру), который облегчал загрузку и выгрузку телефонных номеров и согласование календарей (мир, правда, так и не может решить, какую систему календаря нужно стандартизировать). Информация вводилась ручкой, что довольно удобно. Да и стоило устройство меньше 400 долларов. Это было то, что нужно!

Публика пришла в восторг от устройства. Но больше всего менеджмент технологических предприятий, а очень скоро и «все остальные». Число восторженных поклонников не убывает до сих пор. Это один из немногих продуктов (после компьютера Mac), который смог стать предметом страстного увлечения широкой группы пользователей. Почему? Потому что он попал в самую точку — решил острую проблему. Успех за счет вычитания (ограничения функциональных характеристик) — здесь главный урок. И такое ограничение стало возможным благодаря вотуму доверия эстетике дизайна и целевому маркетингу. А вот компании, потерпевшие неудачу, предложили целевому рынку слишком сложные продукты, потому что упрямо стояли на своем. И все дело в том, что, пытаясь снизить рыночные риски, они их повысили.

В период преодоления пропасти компании, не способные отвечать запросам целевого рынка, почти всегда становятся жертвами этой ошибки. Компаниям, разрабатывающим программное обеспечение, отвечать на такие запросы сложно, но компаниям, разрабатывающим платформы, — еще сложнее. Платформы, как правило, окупаются, когда получают всеобщее распространение. Так что инвесторы редко проявляют энтузиазм, когда речь заходит о стратегиях завоевания рыночных ниш. Более того, отделы разработок, рассчитывая на широкое распространение платформы, начинают встраивать в нее поддержку множества различных функций. А отделы по продажам, выискивая первые возможности и преследуя свои интересы, каждый маршируют в собственном направлении. Управлять всем этим — сложная задача.

PalmPilot был закрытым лицензированным продуктом (как Macintosh), впоследствии на его основе была разработана открытая платформа (как IBM-совместимые компьютеры) — Palm III. Это пришлось сделать из-за постоянного давления со стороны платформы Windows CE от *Microsoft* (была запущена Palm PC как прямая альтернатива продукту компании). Palm III, например, имеет встроенный беспроводной модем, поддерживает программное обеспечение, обеспечивающее работу с электронной почтой и доступ в Internet, и компания активно привлекает сторонних разработчиков, чтобы расширять возможности платформы. Помогает фирменный пакет Java Software Development Kit и поддержка стандартного последовательного порта. Более того, появляются «совмещенные» решения, включая объединение Palm III с функциями сотового телефона. Тем не менее идет игра, в которую *Microsoft* играет мастерски, но обеспечить широкое распространение платформы, конкурируя с хорошо окопавшимся противником, чрезвычайно трудно. Более того, повышенное внимание к платформе усложняет готовое решение, снижая, таким образом, первоначальную ценность продукта. Для продвинутых пользователей это не проблема, а вот новичков может и отпугнуть.

И вот компания выпустила платформу Palm V, которая стала еще тоньше и изящнее. Этот шедевр завоевал сторонников даже среди таких закоренелых консерваторов, как я. Разделив две линейки продуктов, *Palm* получила возможность двигаться в двух направлениях одновременно. Разговор о развитии основного рынка после преодоления пропасти выходит за рамки этой книги (рекомендую читателям ее продолжение — *Inside the Tornado*). Но у нас еще будет возможность сказать несколько слов о связанных с этим проблемах, после того как мы рассмотрим пример еще одной платформы.

SmartCards: распределенная платформа преодолевает пропасть

Вы помните, когда на рынке появились видеомэгафоны? (Ну ладно, я и вправду старше вас.) Так или иначе, производители видеомэгафонов жаловались на то, что они не могут продавать больше своих устройств, так как не хватает видеокассет, которые можно было бы на них смотреть. А киноиндустрия заявляла, что видеокассет появится больше только тогда, когда на рынке будет много видеомэгафонов, на которых их можно будет смотреть. За этим последовал длительный период дискомфорта, похожий на то, что произошло при появлении новой технологии SmartCards.

Смарт-карты выглядят как кредитные карточки со встроенными электронными чипами. В простейшем случае это чипы памяти, которые позволяют записывать данные о сумме на счете и другую идентифицирующую информацию. В более сложном — микропроцессоры, что позволяет использовать их, например, в архитектуре клиент/сервер как клиенты в приложениях по обеспечению безопасности. Всем смарт-картам необходим считыватель информации. Большинству из них требуется физический контакт со считывающим устройством (вспомните о банковских автоматах, хотя в США на банковские карты нанесена магнитная полоса, а не электронный чип), но некоторые такого контакта не требуют (например, автоматы по взиманию платы за проезд в Сингапуре).

Смарт-карты представляют собой очень привлекательную платформу для провидцев. Маркетологи-провидцы видят в них возможность создания программ лояльности (карточки постоянных покупателей, постоянных пассажиров авиакомпании). Университеты рассматривают их как удостоверение личности и дебетовую карточку. Internet-сообщество видит ее как часть универсальной системы безопасности данных — PKI (Public Key Infrastructure). Все эти возможности применения технологии требуют считывателей смарт-карт, а применению смарт-карт нет пределов — *если считыватели будут на каждом шагу*. Если же количество считывателей невелико и существует необходимость в системах резервного хранения данных, тогда ценность решения резко падает. И это (достижение плотности или критической массы) — ключ к преодолению пропасти для любой платформы.

Лидер рынка смарт-карт — компания *Gemplus*, которая к концу XX столетия контролировала около 80 % мирового рынка. Лишь ничтожная доля этого рынка приходится на США. Почему? Давайте посмотрим, в чем причина и нельзя ли обнаружить закономерность. Впервые смарт-карты стали широко использовать в Европе для оплаты в телефонах-автоматах. Это решило острую проблему нехватки разменных монет у иностранных туристов и облегчило обслуживание телефонов-автоматов, но главное заключалось в том, что отделения связи каждой из стран получили денежные потоки, подобные тем, которые краткосрочные вклады на текущих счетах дают банкам. Поскольку сеть общественных отделений связи представляет собой закрытую систему, ее можно развернуть в одностороннем порядке и предложить ее услуги потребителям, не спросив у них согласия, — ведь она создается для их же блага.

Из телефонии смарт-карты распространились и на другие ниши. Они используются в видеодекодерах платного спутникового телевидения, для платы за парковку, в системах взимания платежей, в удостоверениях личности на военных объектах, больничных карточках. Уловили закономерность? В каждом из случаев речь идет о закрытом сообществе, что позволяет централизованно предложить пользователям новую систему. Это обеспечивает быстрое насыщение устройствами, экономически оправдывая новую инфраструктуру.

Теперь вернемся к США, которые представляют собой наименее закрытое сообщество на планете, поэтому тут значительное отставание в принятии смарт-карт не должно быть сюрпризом. Но в то же время, наверное, именно США будут лидером еще в одной сфере применения смарт-карт — в Internet, которая выдвигает новые требования к безопасности информации. Но достичь широкого распространения здесь будет непросто, а это — главная сложность в период преодоления пропасти.

Вот ведь дилемма. Как быстро достичь широкого распространения? Теория пропасти гласит: «Действуйте локально, *затем* глобально». Начинать с приложений Internet, требующих высокой безопасности данных в замкнутых сообществах: корпорациях, финансовых учреждениях, органах гражданской и военной разведки, медицинских учреждениях и т. п. Избегайте использования считывающих устройств, не интегрированных в персональные компьютеры, — весь остальной мир будет продолжать оставаться лидером в этих областях. Одна из привлекательных конструкций — считыватель карт, основанный на архитектуре PCMCIA, что позволит воспользоваться широкой распространенностью слотов PCMCIA. Последовательно работайте с внутренними, затем с внешними сетями и лишь после этого с Internet — так работает большинство приложений Всемирной сети. Иными

словами, начинайте с сотрудников организации, далее включайте в систему надежных партнеров, затем элитных клиентов, а после этого переходите к широкой общественности. Не стоит сразу добиваться массового распространения: если попробуете, то с этой задачей не справитесь и вряд ли что заработаете.

Приложения и платформы

Как было показано на предыдущих примерах, различные стратегии преодоления пропасти имеют свои достоинства и недостатки, в зависимости от того, продвигаете ли вы на рынок программный продукт или аппаратную платформу, которая может использовать программное обеспечение сторонних производителей. В период преодоления пропасти программное обеспечение находится в более выигрышном положении, поскольку прерывающие инновации имеют значительно больше шансов на успех у конечных пользователей, чем у технических профессионалов, поддерживающих существующую инфраструктуру. Конечные пользователи видят суть приложений. Они могут легко понять их достоинства. И в том случае, если приложение повышает эффективность выполнения критически важного процесса, они могут настоять на его применении даже вопреки нежеланию ИТ-отделов.

Платформы, напротив, предназначены для выполнения широкого круга задач. Они — часть инфраструктуры и вотчина ИТ-отделов. Отвечая за безопасность, надежность и быстроедействие существующей инфраструктуры, эта группа не спешит внедрять прерывающие инновации, которые требуют существенной переработки всех систем. Для ускорения процесса принятия новой платформы поставщики должны нарядить ее в красивые одежды новых приложений, т. е. напрямую привязать к приложениям, чтобы обеспечить себя поддержкой конечных пользователей, необходимой для завоевания плацдарма.

Часто это влечет за собой действия, которые кажутся неестественными, особенно с точки зрения разработчиков, которые продолжают настаивать на том, что компьютеру безразлично, какие транзакции обрабатывать: операции по продаже недвижимости, газетные статьи или завещания. Но сообществам, которые могут поддержать технологию, не все равно. Передаваемое из уст в уста подтверждение решения о покупке — ключевой момент в процессе принятия технологии прагматиками. А поскольку агенты по продаже недвижимости не общаются с газетчиками, и ни тех, ни других не волнуют проблемы юристов, добиться поддержки новой технологии методом «из уст в уста» всеми одновременно невозможно. Нужно выбрать одну из групп, добиться ее насыщения продуктом, а затем перейти к следующей.

Приложения обычно легко позиционировать для отдельно взятой ниши. Более того, в любой нише, которую удалось насытить продуктом, вероятность сохранения лидерства на рынке весьма высока. Прагматики не любят перемен. Но это последовательное продвижение с островка на островок рыночного архипелага имеет и оборотную сторону. Оно значительно медленнее принятия продукта массовым рынком, так что, если массовый рынок вдруг возникнет, пока вы работаете с рыночными нишами, другие игроки завоюют мир. Так произошло с текстовым редактором разработки Wang, когда возник рынок текстовых редакторов для персональных компьютеров. И с Lotus Notes, когда на сцену вышла Internet. И с Macintosh, когда свет увидела Windows. Так же случилось с Silicon Graphics, когда на рынке появились Sun и Intel.

Когда рынки становятся массовыми, платформы получают преимущество, потому что могут быть частью различных процессов «возникновения ценности» одновременно, их могут одновременно принимать на различных сегментах рынка. И как только они приобретают статус продукта, без которого невозможно ведение бизнеса (как произошло в 1980-х с факсом, голосовой почтой, лазерными принтерами и локальными сетями, а в 1990-х — с сотовыми телефонами, портативными компьютерами, электронной почтой и Internet), они

распространяются со скоростью света. Выигрыш в сфере хайтек потенциально огромен. Нужно только понимать, что преодолевать с этими технологиями пропасть сложнее всего.

От идеи к реализации

Настало время перейти от основной идеи преодоления пропасти к ее практической реализации. В следующих четырех главах мы разобьем эту проблему на четыре составляющие. Сначала мы рассмотрим, как правильно выбирать направление атаки, место преодоления пропасти, плацдарм, первую цель. Затем узнаем, что нужно предложить, чтобы завоевать первый целевой рынок, и как начинающее предприятие с ограниченными ресурсами сможет сформулировать и сделать такое предложение. Затем мы посмотрим на противников, на силы, которые стремятся сбросить нас с захваченного плацдарма обратно в пропасть, и попытаемся понять, как можно занять позиции, обеспечивающие успех. И наконец рассмотрим сами методы продаж, ценообразование и дистрибуцию, чтобы избрать правильный подход к рынку в период, когда мы особенно уязвимы.

При решении всех четырех типов проблем очень важно понимать, что преодоление пропасти — уникальный период в истории любого предприятия. Этот период существенно отличается от прошлого, когда залогом успеха было привлечение провидцев, и будущего, где главное внимание будет уделяться программам освоения новых рыночных ниш либо расширению массового рынка. Единственный момент перехода между этими стадиями — проникновение на основной рынок, акт незаконного вторжения, акт кражи со взломом. И он требует владения специальными методами, которые используются только на этом этапе жизненного цикла принятия технологии.

4

Найдите точку атаки

Не помню, кто это сказал, но, когда дело доходит до преодоления пропасти, это выражение абсолютно верно: «Если не знаешь, куда идешь, наверное, не придешь куда надо».

Основное правило для преодоления пропасти — выбор в качестве цели для атаки специфического нишевого рынка и концентрация всех сил на достижении доминирующих позиций в выбранном сегменте. В каком-то смысле это достаточно прямолинейная стратегия выхода на рынок, подход к которой хорошо известен. Сначала вы делите всех возможных клиентов на рыночные сегменты. Затем оцениваете привлекательность каждого сегмента. После того как число целевых сегментов сведено к минимуму «финалистов», вы проводите оценку таких факторов, как объем рыночной ниши, ее доступность и конкуренция на рынке. Затем вы делаете окончательный выбор. Что тут сложного? Все просто.

Эмпирический ответ звучит так: не знаю, но, похоже, что «просто» ни у кого не получается. Чрезвычайно редко компании начинают преодоление пропасти, имея в запасе стратегию сегментации рынка, и даже когда она существует, в ее целесообразности зачастую сомневаются. Не подумайте худого. Нет, все они умные люди, многие из них учились в школах бизнеса и о сегментации рынка знают все, так что дело не в недостатке ума или знаний — их стратегии сегментации рынка страдают не от этого. Скорее, причина кроется в нерешительности и недостатке уверенности в момент принятия решения, что *связано с крайне высоким риском при минимальной информации*.

Крайне рискованные решения при минимальной информации

Подумайте об этом. Мы уже знаем, что преодоление пропасти — чрезвычайно рискованное дело, попытка прорыва хорошо укрепленных позиций сильного противника

никому не известными и не проверенными в бою силами вторжения. Или у нас все получится, или стоимость нашего капитала существенно (если не полностью) упадет в цене. В целом от этого решения многое зависит, и цена ошибки очень высока.

Учитывая это, подумайте теперь о том, что вам придется принимать, возможно, самое важное маркетинговое решение в истории вашего предприятия *в условиях недостатка или вообще отсутствия необходимой информации*. Мы пытаемся выбрать сегмент рынка, на который еще не вышли, поэтому у нас не хватает опыта работы с ним. Более того, поскольку мы выводим на рынок прерывающую инновацию, чужой опыт нам не поможет. Рынок, на который мы выйдем, никогда не имел опыта работы с нашим продуктом. А люди, имевшие опыт работы с нашим продуктом, (провидцы) заметно отличаются своей ментальностью и психологией от новой целевой аудитории (прагматиков), поэтому нам нужно очень осторожно экстраполировать свой предыдущий опыт. Иными словами, мы работаем в условиях максимального риска при минимальной информации.

Если вы теперь обратите внимание на известные примеры рыночной сегментации, то, скорее всего, обнаружите, что речь шла о работе по сегментированию *на существующих рынках*, т. е. о работе в условиях, когда в нашем распоряжении уже есть достаточный объем информации. Есть всего несколько «золотых» методов, которые помогут на тот случай, когда нет никаких данных о рынке, более того, невозможно даже просто поговорить с потенциальным потребителем, чье расположение вы мечтаете завоевать. В общем, вы предоставлены самим себе.

Самая большая ошибка, которую можно сделать в этой ситуации, — довериться цифрам в надежде найти в них поддержку и опору. Мы все знаем фразу: «Есть ложь, наглая ложь и статистика». Но когда речь идет о рыночной информации, выраженной языком цифр, можно говорить об абсолютно новом варианте. Эта штука как сосиска — чем больше знаешь, как ее делают, тем меньше хочешь ее есть. В частности, прогнозы об объемах рынка, сделанные даже самыми уважаемыми фирмами, — те, которые цитирует пресса и которые пророчат многообещающее будущее технологии или продукту, — построены на множестве исходных допущений. Каждое из этих допущений имеет огромное влияние на конечный результат, каждое из них представляет собой информированное, но субъективное мнение отдельно взятого рыночного аналитика; все исходные допущения, как правило, тщательно задокументированы, но обычно их игнорируют те, кто эти документы цитирует. И как только цифра цитируется прессой, она становится *реальной*. Вы воспринимаете ее как реальную, потому что вскоре видите новые цифры, а их достоверность базируется на цифрах предыдущих, уже всеми «признанных».

Все это — карточный домик. В отдельных случаях даже ему можно найти применение, особенно когда финансовым менеджерам доводится на макроуровне иметь дело с рынками хайтек. Но полнейшее безрассудство использовать эти цифры для разработки маркетинговых стратегий преодоления пропасти. Это все равно, что использовать карту мира, чтобы отыскать маршрут от центра города до ближайшего аэропорта.

И в то же время кое-кто именно так и поступает. Как только цифры попадают в таблицу (а еще лучше, на график) и таким способом наделяются обманчивой достоверностью, они становятся движущей силой в ситуации экстремального риска при минимальной информации, потому что очень важно иметь в своем распоряжении цифры. Тогда можно услышать нечто вроде: «К 1995 году объем этого рынка перевалит за миллиард. Если нам удастся завоевать хотя бы 5 % этого рынка...». Заслышав нечто подобное, почтительно раскланяйтесь, припрятав поглубже кошелек.

Однако большинство людей, которые обращаются к нам в *The Chasm Group*, не столь наивны. Им известно, что цифры не дают ответов на вопросы. Но это вовсе не означает, что они чувствуют себя лучше, когда им нужно принимать решения, связанные с максимальным риском при минимальной информации; это значит, что они в безвыходном положении. Наша работа заключается в том, чтобы вывести их из полупарализованного состояния и помочь снова начать действовать.

Единственная разумная реакция в такой ситуации — принять факт отсутствия информации за данность. Конечно, с невежеством можно бороться, собрав подробную информацию самостоятельно. Но не стоит рассчитывать, что недостаток информации удастся быстро восполнить. А учитывая, что действовать нужно быстро, к решению нужно подходить с других позиций. Необходимо осознать, что самое надежное средство для принятия решения — это *информированная интуиция*, а не аналитический разум.

Информированная интуиция

Несмотря на свойственное нашей культуре нежелание полагаться на невербальные процессы, есть ситуации, в которых эффективнее отключить правую половину мозга и включить левую. Спросите у любого знаменитого атлета, художника или харизматического лидера, у любого человека, известного своими дальновидными решениями. Все они описывают один и тот же процесс, в котором рациональные и аналитические методы активно используются как перед подготовкой к любому начинанию, так и при оценке его результатов. Но когда наступает тот самый Момент, решение принимается интуитивно. Теперь вопрос: как мы можем воспользоваться этим доводом, чтобы разумно и предсказуемо преодолеть пропасть?

Здесь важно понять, как интуиция, особенно *информированная интуиция*, работает. В отличие от численного анализа, она не основывается на обработке статистически значимой выборки данных для получения результата заданной степени достоверности. Скорее, речь идет о выводах, основанных на выделении нескольких четких образов (фактически фрагментарных данных), которые представляют собой отражение более полной и сложной реальной картины. Эти образы всплывают из роя мыслей, кружащихся в голове. Именно они нам запоминаются. Посему первое правило работы с этими образами гласит: если вы не можете их вспомнить, и не пытайтесь — они того не стоят. Или (если придать суждению позитивный настрой): работайте только с теми образами, которые запоминаются.

Подобно литературе, где яркие персонажи, например Гамлет, или Хитклиф, или даже Грязный Гарри, выделяются на фоне других, а их имена становятся нарицательными, в маркетинге большие целевые группы населения начинают называть девчонками-хиппи, яппи или мальчиками-мажорами. Но это лишь подмена более всеохватывающей реальности — образов, выбранных из широкого набора на том основании, что они реально соответствуют нашему опыту. Короче говоря, они запоминаются.

Назовем эти образы *словесными портретами*. Они представляют собой типы поведения людей на рынке. Например, так называемые девчонки-хиппи — подростки, которые внимательно следят за последней модой и всеми новинками в мире музыки и кино, делают покупки в больших торговых комплексах, пытаются походить на рок-звезд, жаждут признания сверстников и идут наперекор родительской воле; все это означает, что в борьбе за их кошельки одни маркетинговые тактики будут более успешными, чем другие. *Провидцы, прагматики и консерваторы* представляют собой такой же набор образов, как девчонки-хиппи или яппи — пусть и на более высоком уровне обобщения. Потому что за каждым из этих терминов также стоят особенности поведения на рынке (в частности, поведения по отношению к принятию прерывающей инновации), на основании которых можно предсказать успех или неудачу той или иной рыночной тактики. Проблема в том, что они чересчур абстрактны. Они должны стать более конкретными, лучше отражать специфику целевого рынка. Это и есть функция характеристики *целевого клиента*.

Характеристика целевого клиента: использование сценариев

Во-первых, прошу обратить внимание, речь не идет о характеристике целевого рынка. Проблемы в период преодоления пропасти начинаются, когда усилия по маркетинговой сегментации направлены на целевой рынок или целевой сегмент, а не на *целевого клиента*.

Рынки — неперсонализированные, абстрактные вещи: рынок персональных компьютеров, рынок оперативной памяти объемом в один гигабайт, рынок средств офисной автоматизации и т. д. Ни названия, ни описания рынков не вызывают в нашем воображении ярких образов и не служат пищей для нашей интуиции. Нам нужно работать с объектами, которые дают больше подсказок о дальнейших действиях. Нам нужно нечто, что походит на реальных людей. Однако, поскольку у нас еще нет реальных живых клиентов, приходится их придумывать. Как только в нашем мозгу начинают появляться первые образы, мы можем позволить им руководить нами при разработке по-настоящему чуткого подхода к удовлетворению их нужд.

Словесный портрет целевого клиента представляет собой формальный процесс создания этих образов: каждый член группы, принимающей маркетинговое решение, выносит свой образ на рассмотрение всей группы. Идея заключается в том, что необходимо создать как можно больше словесных портретов для отдельно взятого типа клиента и описаний того, как он будет использовать наш продукт. (Оказывается, по мере того как их становится все больше, они начинают походить друг на друга, и где-то между 20-м и 50-м вы понимаете, что начинаете повторять одни и те же формулы с незначительными изменениями; и действительно удается выделить от восьми до десяти отличных друг от друга вариантов.) Как только мы создали базовый набор портретов потенциальных целевых клиентов, можно применить методику сужения объема этих «данных» до списка первоочередных предпочтений данного сегмента рынка. *Данные* взяты в кавычки, потому что мы по-прежнему остаемся в ситуации минимума информации. Просто в нашем распоряжении появился более хороший материал для дальнейшей работы.

Электронные книги: иллюстративный пример

Для наглядной иллюстрации давайте рассмотрим, как можно выводить на рынок электронную книгу, содержимое которой загружается из Internet в устройство, отдаленно напоминающее ноутбук, весом менее 1,5 кг, предназначенное исключительно для чтения. Первые два таких продукта (Softbook и Rocket eBook) вышли на рынок осенью 1998 года. Их мечта о величии зиждется на том, что вы можете носить с собой столько книг, сколько вам заблагорассудится, получать новые книги в любом месте и в любое время, осуществлять поиск по книге, как по компьютеру и, конечно же, быть первым владельцем электронной книги в своем квартале.

Предположим, что в течение первого года электронные книги добиваются признания раннего рынка энтузиастов («Эй, глянь-ка на мой новый крутяк!») и провидцев («С помощью электронных книг мы можем изменить будущее высшего образования!»). В *Amazon.com* заявили, что будут поддерживать возможность загрузки книг из сети. Сногсшибательно популярный писатель оглашает, что его следующая книга выйдет *только* в электронном виде. Пентагон закупает 10 тыс. ваших устройств и не говорит, для чего. В новом фильме Том Круз держит в руках электронную книгу. Настало время выхода на основной рынок, пора отбирать долю рынка у традиционных книг, напечатанных на бумаге. С чего вы начнете?

Это классический пример ситуации «слишком много сегментов, слишком мало времени» — случая, когда лучше всего срабатывает сценарий атаки на целевого покупателя. Формат одного из таких сценариев приведен в следующем разделе. Законченный сценарий должен занимать не более страницы. Как будет видно из примера, это тактическое упражнение в миниатюре, но оно имеет отношение к разработке рыночной стратегии в целом. Рассматривая наш пример, не будем забывать о более глубинном подтексте.

Пример сценария

1. Заголовок.

В начале страницы необходимо указать краткую информацию о конечном пользователе, его портрете с технической и экономической точек зрения. Для корпоративного рынка ключевыми будут данные об отрасли, географии, отделах и названии должности. Для потребительского рынка — демографические сведения: возраст, пол, экономическое положение, социальная группа. В нашем примере сосредоточимся на техническом обслуживании авиапарка, поэтому наш заголовок будет выглядеть так, как показано ниже.

Пользователь: аэрокосмическая промышленность, правительство США, подразделения технического обслуживания и ремонта, специалисты по системам обеспечения полетов.

Технический покупатель: ИТ-отдел, директор по системам документооборота.

Экономический покупатель: отдел технического обслуживания и ремонта, директор.

На потребительском рынке роли пользователя, технического, и экономического покупателей обычно совпадают. Если пользователем будет ребенок, экономическим покупателем будут его родители, а техническим — в зависимости от ситуации (в моем доме им точно будет сам ребенок). Если пользователь взрослый, экономическим покупателем часто бывает один из супругов («Дорогая, как ты думаешь, может, мы купим эту штуковину?»), а техническим — как правило, пользователь. Но спешу предупредить: преодолеть пропасть на потребительском рынке чрезвычайно сложно. Почти все случаи удачного преодоления пропасти, происходили в корпоративной среде, где экономические и технические ресурсы позволяют решить проблемы, связанные с обслуживанием незрелого продукта.

Суть заголовка заключается в том, что нужно четко сориентировать усилия групп маркетинга и исследований/разработки на том, как продукт будет покупаться и использоваться. Не беспокойтесь о чрезмерной концентрации на данном этапе. Как говорят, бес всегда кроется в деталях, а эти сценарии как раз и позволяют вывести его на чистую воду.

2. День из жизни (до).

Суть заключается в описании незавидной ситуации, в которой оказался конечный пользователь и которая имеет существенные последствия для экономического покупателя. Необходимо учесть пять моментов.

- *Место действия или ситуация.* Уделить внимание затруднительному положению, в котором оказался пользователь. Что происходит? Что собирается предпринимать пользователь?

- *Желательный результат.* Чего пытается добиться пользователь? Почему это важно?

- *Неудавшаяся попытка.* Как пользователь без нового продукта справится с задачей?

- *Мешающие факторы.* Что идет не так? Каким образом и по какой причине?

- *Экономические последствия.* Что случится, если пользователю не удастся эффективно выполнить задание?

Используя в качестве примера обслуживание полетов, можно допустить следующее развитие событий.

Место действия или ситуация

Эрни позвали выяснить, почему лампочка шревостата на пульте горит красным цветом. Пассажиры уже в самолете, и по всем остальным параметрам он готов к вылету. Но как только Эрни взглянул на контрольную панель, он тут же понял, что никогда не работал со шревостатом.

Желательный результат

Каждый хочет иметь возможность быстро диагностировать возникшую проблему. В идеале после этого ее быстро исправляют и самолет вылетает.

Неудавшаяся попытка

Эрни звонит Уолли, чтобы тот заглянул в руководство по использованию шревостата. К сожалению, последних трех редакций руководства на месте не оказалось, и Уолли отправляется их искать. Когда он их наконец находит, то начинает описывать диаграмму Эрни по телефону, что только запутывает дело. Уолли садится в машину и едет к Эрни.

Мешающие факторы

Все руководства хранятся лишь в одном месте. Печатные руководства сложно своевременно и безошибочно обновлять. Объем материалов настолько велик, что с собой их носить невозможно.

Экономические последствия

Полет отменен. Для устранения неисправности срочно вызваны ремонтные бригады, что влечет за собой оплату сверхурочных и другие издержки.

3. День из жизни (после).

Суть состоит в том, чтобы взять ту же ситуацию и тот же желаемый результат, но переиграть сценарий, предоставив в распоряжение пользователя новую технологию. Здесь нужно уделить внимание трем моментам.

- *Новый подход.* Каким образом конечный пользователь справляется с заданием?
- *Позитивные факторы.* Каким образом новый подход позволяет решить проблему пользователя и повысить производительность труда?
- *Экономические плюсы.* Каких издержек удастся избежать и какую выгоду получить?

На том же примере обслуживания полетов можно предположить другое развитие событий.

Новый подход

Эрни открывает электронную книгу, которая содержит документацию по самолетам серии «Boeing 737 E», ищет раздел, посвященный шревостату, находит диаграммы и описание последних модификаций (ведь информация автоматически обновляется каждую ночь). В тексте есть гиперссылка к базе данных, которая фиксирует весь прошлый опыт устранения неполадок. При нажатии на нее электронная книга соединяется с базой. Эрни моментально понимает суть проблемы, устраняет ее, и самолет готов к вылету. (Ну ладно, на самом деле самолет все-таки задерживается и я все еще на борту, но это уже другая история.)

Позитивные факторы

Электронные книги могут вмещать неограниченный объем информации. Материалы можно автоматически обновлять через Internet. Эти устройства могут иметь программные приложения, поддерживающие предметный поиск. И т. п.

Экономические плюсы

Не стоит упоминать о том, что задержки с вылетом будут сведены к минимуму. Сокращение затрат заключается в повышении производительности труда обслуживающего персонала. Кроме того, внедрение системы может снизить расходы на печать и обновление технической документации.

Работа над сценарием: набросок плана стратегии развития рынка

Словесный портрет целевого клиента — ключевой момент применения стратегии сегментации рынка к проблеме преодоления пропасти. Он обеспечивает нас «данными». Представьте, что мы потратили вместе с группой из десяти специалистов производителя электронных книг целый день, чтобы разработать библиотеку, скажем, из пятидесяти подобных сценариев. В этой библиотеке приведены отдельные сценарии для всех типов клиентов — нынешних, которых уже удалось и не удалось привлечь, будущих, которых,

возможно, удастся привлечь, и тех, рассчитывать на которых нам подсказывает предыдущий опыт.

Это не научное исследование по сегментации рынка — на него уйдет слишком много времени, да и его результаты будут слишком скучными. Скорее, это попытка собрать воедино те жизненные ситуации, с которыми мы сталкиваемся в бизнесе и которые составляют часть нашей деловой культуры. Поскольку речь идет о случаях из реальной жизни, в таких сценариях будет много выдумок, ложных утверждений, предрассудков и т. п. Тем не менее они представляют собой наиболее точные данные, с которыми мы можем работать на этой стадии сегментации рынка. По сравнению, например, со Стандартной промышленной классификацией, они являют собой образчики точности и целостности. Однако в лучшем случае это сырье, и теперь подошло время отправить их на переработку — включить в набросок плана стратегии развития рынка.

Такой набросок состоит из перечня пунктов — отправных точек для разработки плана выхода на рынок. Каждый пункт включает в себя факторы, важные для преодоления пропасти:

- целевой покупатель;
- решающий фактор покупки;
- готовое решение;
- партнеры и союзники;
- дистрибуция;
- ценообразование;
- конкуренция;
- позиционирование;
- следующий целевой клиент.

Обработка сценариев заключается в оценке каждого сценария по этим факторам. Процесс проходит в два этапа. На первом этапе все сценарии оцениваются по четырем главным факторам рыночной привлекательности. Сценарии, набравшие наименьшее количество баллов, исключаются из списка возможных плацдармов для выхода на нишевый сегмент, т. е. ниша может быть перспективной после преодоления пропасти, но до этого ее не стоит выбирать в качестве целевой.

Прошедшие сценарии оцениваются по остальным пяти факторам. По каждому из факторов выставляются баллы. Сценарии, набравшие наибольшее количество баллов, рассматриваются как возможные целевые ниши. Их продолжают обсуждать, пока команда не выберет один — *и только один* — плацдарм для целевой ниши.

Я специально подчеркиваю «только один». Клиенты, которые обращаются к нам в *The Chasm Group*, чаще всего задают вопрос: *Можно ли выбрать несколько сегментов одновременно?* И получают однозначный ответ: нет. (Более пространственный ответ тоже «нет», но на него уходит больше времени.) Нельзя преодолеть пропасть в два прыжка. Ведь мы не можем ударить по двум мячам одной бейсбольной битой, сбить двух птиц одним камнем, одновременно чистить зубы и расчесывать волосы. Конечно, мы это уже обсуждали, но, поверьте, повторенье — мать ученья.

Вернемся к нашему наброску. И приведем четыре критерия, от которых зависит успех преодоления пропасти.

Целевой клиент

Существует ли единственный идентифицируемый экономический покупатель этого продукта, доступный через торговые каналы (которые мы планируем использовать) и располагающий достаточными средствами для оплаты целостного решения? Если таковой отсутствует, продавцы тратят драгоценное время попусту, пытаясь увлечь идеей продукта инвестора. Циклы продаж тянутся до бесконечности, и проект могут в любое время прикрыть.

Решающий довод для покупки

Достаточно ли экономические последствия приобретения вашего продукта, чтобы побудить разумного экономического покупателя с его помощью решить проблему, обозначенную в сценарии?

Если прагматик может позволить себе не решать проблему в течение следующего года, он и не будет ее решать. Но он по-прежнему будет заинтересован в дополнительной информации. Ваших продавцов будут приглашать на встречи вновь и вновь — просто они будут возвращаться с пустыми руками. Зато они будут рапортовать, что покупатель очень хвалил их презентацию: «Роскошная!» На самом деле покупатель хотел сказать, что он узнал больше, но приобретать ничего не собирается.

Целостный продукт

Способна ли наша компания, опираясь на партнеров и союзников, предложить целевому покупателю законченное решение, которое будет для него достаточно убедительным, чтобы он совершил покупку в течение следующих трех месяцев, а мы вышли на рынок к концу следующего квартала, а через год заняли бы доминирующую позицию? Часы тикают. Необходимо преодолеть пропасть сейчас, то есть нам нужна проблема, которую мы можем решить сейчас. Любая упущенная возможность может дорого обойтись.

Конкуренция

Занималась ли решением этой проблемы другая компания, сумевшая после этого преодолеть пропасть и оккупировать место, на которое мы нацелились? Дик Хекборн, менеджер из *Hewlett-Packard*, возглавлявший продвижение лазерных принтеров на рынок, говаривал: «Никогда не атакуйте укрепленную высоту». То же можно сказать и о плацдарме. Если до вас его заняла другая компания, вся рыночная динамика, которая, как вы рассчитываете, будет работать на вас, уже работает на эту компанию. Не лезьте туда.

Оценка сценариев проводится по этим четырем факторам по пятибалльной шкале, соответственно наихудший суммарный результат — 4, наилучший — 20, естественно, что предпочтение отдается сценариям, набравшим большее количество баллов. Но тут есть одна тонкость. Очень низкий балл (по сравнению с другими) по любому из этих факторов почти всегда свидетельствует о том, что шоу закончилось. Так что имеет значение не только суммарный балл. Если есть сомнения, предпочтение стоит отдавать сценариям с высокими баллами по фактору «решающий довод для покупки». Если уже есть конкуренты, посмотрите, можно ли их обойти. Имейте в виду, что лучшими сценариями будут те, что подразумевают законченное решение, и помните, что если бы было просто, то его создали бы и до вас. Тот факт, что решение трудно осуществить, создает барьер на пути к выходу на рынок, а это сыграет в вашу пользу, когда вы продвинетесь в реализации такого решения.

Остальные факторы можно отнести к категории «желательных», т. е. можно решить проблемы, связанные с факторами, получившими низкие баллы, при наличии инвестиций и времени. Однако инвестиции и время — дефицитнейшие ресурсы, а потому «быстро» и «дешево» — весьма желательные атрибуты сценария целевого рынка. Приведем вопросы, на которые необходимо уметь отвечать в данном случае.

Партнеры и союзники

Сложилось ли у вас отношения с другими компаниями, необходимыми для создания законченного решения?

Если да, то это случилось при работе над одним-единственным проектом на раннем рынке или вам просто повезло? Налаживание тесных партнерских отношений — главная задача менеджера, отвечающего за целостный продукт.

Дистрибуция

Есть ли в нашем распоряжении канал продаж, который позволяет выйти на целевого покупателя и соответствует требованиям законченного решения?

Выход на специалистов в той или иной области требует умения говорить на языке целевой ниши, причем личные отношения существенно ускоряют процесс. Если таких

возможностей нет, компания обычно нанимает специалиста с хорошими связями в целевой отрасли и поручает ему консультировать отдел продаж.

Ценообразование

Соответствует ли цена законченного решения бюджету целевого покупателя и выгоде, полученной от решения проблемы? Получают ли все партнеры, включая дистрибьюторов, компенсацию, достаточную, чтобы поддерживать их интерес и лояльность?

Обратите внимание, что речь идет о цене законченного решения, а не о цене самого продукта.

Позиционирование

Насколько рынок готов принять вашу компанию в качестве поставщика данного продукта или услуги? Ответ обычно таков: «Нет, не очень». Одно из приятнейших свойств нишевого маркетинга — скорость, с которой можно преодолеть подобный скептицизм, если хоть один потребитель полностью решит свои проблемы с помощью предлагаемого вами решения.

Следующий целевой клиент

Если нам удастся занять доминирующую позицию в данной рыночной нише, заложен ли в ней потенциал выхода на новые сегменты рынка? Иными словами, будут ли содействовать эти клиенты и партнеры нашему выходу на соседние ниши?

Это важный вопрос стратегии. Преодоление пропасти не есть наша конечная цель, но лишь начало пути в сторону основного рынка. Важно иметь в своем распоряжении дополнительные ниши, потребности которых можно эффективно удовлетворить. Иначе экономика нишевого маркетинга не работает.

После того как сценарии прошли второй раунд и распределились по количеству набранных баллов, наша команда получила все «данные» (которые может предоставить подобный процесс). Время принимать решение, связанное с максимальным риском при минимальной информации, — и дело с концом.

Фиксировать точку атаки

Принятие решения о концентрации всех своих усилий на проникновении в конкретную нишу рынка может быть проблемой для тех предпринимателей, которые по своей сути являются технологическими энтузиастами или провидцами, так как лично у них нет практического опыта в данном вопросе и, как следствие, они не могут довериться модели, описанной в этой книге. Решиться выйти на нишевой рынок непросто, особенно для предприятий, во главе которых стоят энтузиасты или провидцы, поскольку они не прагматики и не слишком доверяют динамике рынков, изложенной в этой книге. Для них это решающий момент. Начиная компания должна либо преодолеть пропасть, либо умереть. Но какова цена жизни, если для ее поддержания нужно идти наперекор себе? На такой вопрос нет удовлетворительного ответа.

Когда сталкиваешься с необходимостью принимать столь неприятные решения, чаще всего лучший выбор — быстро прыгнуть в новый поток и планировать корректировку курса по мере продвижения вперед. Это стратегия спуска на плоту по бурной реке: промедлил долю секунды — и плот перевернулся. Если выбор сделан — ни шагу назад. Отбросьте сомнения и упорно следуйте намеченным курсом. Точно так же нужно поступать, преодолевая пропасть.

Положительный момент состоит в том, что для достижения успеха не нужно выбирать оптимальный плацдарм. Необходимо завоевать тот плацдарм, который вы выбрали. Если в сегменте существует реальная проблема, целевой покупатель сам на вас выйдет. Если проблема сложна, а сегмент достаточно мал, вам, скорее всего, не будут докучать конкуренты. Это означает, что вы сможете сконцентрироваться на целостном продукте. Если вам это удастся, вы победили.

Что может заставить вас изменить курс? Чаще всего сценарий, основанный на неверном предположении. Да, нужно провести исследование рынка, чтобы подтвердить правильность выбора сценария. Однако все равно начать придется, не дожидаясь результатов исследования. Когда вы в пропасти, главный враг — время. Нужно постоянно подгонять себя, даже если есть сомнения; топтание на месте играет на руку существующим поставщикам и сохраняет их статус-кво.

Да, размер имеет значение

И вот, когда вы уже готовы бросить все силы на прорыв в целевой сегмент, рано или поздно возникает вопрос, какой доход он сможет принести. Обычно считается — чем больше, тем лучше. На самом деле, как правило, это не так. И вот почему.

Чтобы привлечь к себе внимание и стать непреложной данностью рынка, необходимо признание вас как стандарта де-факто для решения критически важных для данного рынка проблем. Чтобы стать стандартом де-факто, нужно в течение следующего года получить по крайней мере половину (а желательно значительно больше) заказов в этом сегменте. Эти показатели производят впечатление на прагматиков. В то же время вы будете получать заказы из других сегментов. Так что посчитайте сами.

Предположим, на следующий год у вас есть возможность получить половину заказов от вашего целевого сегмента, что будет непросто, поскольку еще вчера вы не уделяли этому сегменту никакого внимания. Скажем, вы планируете получить доход в 10 млн долларов. Это значит, что на целевом сегменте вы должны заработать 5 млн. Кроме того, это значит, что те же 5 млн должны представлять по крайней мере половину всех заказов, сделанных в этом сегменте (если хотите сохранить лидирующую позицию). Другими словами, если вы собираетесь в следующем году стать 10-миллионной компанией, вам не стоит атаковать сегмент, объем которого превышает 10 млн. В то же время он должен быть достаточно большим, чтобы обеспечить вам 5 млн. Отсюда эмпирическое определение: *подбирай по своему размеру*.

Если ваш целевой сегмент окажется слишком большим, поделите на сегменты и его. Но будьте осторожны. Есть границы, за пределами которых ваши клиенты не общаются между собой. Ваша цель — стать большой рыбой в маленьком чистом пруду, а не барахтаться мелкой рыбешкой в большом грязном водохранилище. Наилучшие результаты дает субсегментация, основанная на профессиональных группах в пределах одного сообщества. Члены таких групп тесно связаны друг с другом, обычно их объединяют общие профессиональные проблемы. Если таких групп нет, вполне надежной основой для субсегментации может стать география, при условии, что она влияет на коммуникацию внутри сообщества.

Если целевой сегмент слишком мал (чтобы обеспечить вам в следующем году половину объема продаж нового продукта), нужно его расширить. Но обязательно следует учитывать естественные границы сегмента. Если подходящий суперсегмент найти не удастся, тогда вам, возможно, нужно вернуться к началу и выбрать другую цель.

Резюме: процесс выбора целевого рынка

Мы все время говорили о том, что материал, представленный в этой и последующих трех главах, посвящен тактике, т. е. состоит из достаточно конкретных задач и упражнений, которые можно и нужно последовательно выполнять в масштабах всего предприятия. Для закрепления пройденного материала в конце каждой главы будет представлен перечень действий, которыми можно руководствоваться как для управления группой в течение всего процесса принятия решения, так и для проверки принятого маркетингового решения.

Перечислим действия по выбору целевого сегмента рынка — плацдарма для преодоления пропасти и выхода на основной рынок.

1. Составьте библиотеку сценариев. Необходимо дать возможность каждому желающему сотруднику компании предоставить свой вариант сценария, но особое внимание нужно уделить мнению специалистов, которые по роду своей работы тесно общаются с реальными клиентами. Новые сценарии нужно добавлять до тех пор, пока они не станут лишь вариациями существующих.

2. Назначьте подкомитет для выбора целевого рынка. Сократите число его членов до минимума, но включите всех, кто сможет наложить вето на конечное решение.

3. Пронумеруйте и распечатайте сценарии, каждый на отдельной странице. К ним приложите таблицу (в строках — сценарии, в колонках — оценочные факторы). Разделите оценочные факторы на две группы: сначала «убивающие» идею, затем желательные.

4. Каждый член подкомитета должен самостоятельно оценить все сценарии по убивающим идею факторам. Сведите индивидуальные оценки к групповым. Обсудите существенные расхождения в оценках. Так можно выявить различия во мнениях по поводу конкретного сценария. Такой подход критически важен не только для более четкого понимания потенциальной возможности, но и для достижения консенсуса в будущем.

5. Расположите сценарии согласно набранным баллам и вычеркните сценарии, не прошедшие первого отбора. Обычно это две трети от общего количества.

6. Выпекать в духовке при температуре 200°... (Стоп! Не та книга. Прошу прощения.) Продолжайте оценку оставшихся сценариев по остальным факторам. Необходимо отсеять все лишние варианты, должен остаться минимум.

7. В зависимости от результатов действуйте следующим образом.

- *Группа приходит к согласию относительно сегмента-плацдарма.* Действуйте исходя из этого.

- *Группа не может сделать окончательный выбор.* Дайте одному из ее членов задание разработать модель «цепной реакции» развития рынка (последовательного перехода от одного сегмента к другому), которая будет включать максимальное число оставшихся вариантов, и выбрать первый рынок. Сосредоточьте все силы на нем.

- *Ни один сценарий не прошел отбор.* Так бывает. В таком случае не пытайтесь и подходить к пропасти. Не пытайтесь добиться роста. Продолжайте работать с новыми проектами на раннем рынке, экономно расходуйте ресурсы и ищите подходящий плацдарм.

5

Подготовка сил вторжения

«Я всегда убеждался, что в этом мире добрым словом и пистолетом можно добиться гораздо большего, чем просто добрым словом».

Уилли Саттон

Уилли просто иначе формулирует то, что скажет вам любой полководец: собираясь предпринять акт агрессии, лучше иметь в своем распоряжении достаточные силы. Если же облечь эту фразу в термины, более близкие к нашей непосредственной теме — маркетингу, она будет выглядеть так: это *война на деле, а не словах*.

Кто из нас, готовясь к вторжению, предпочел бы набор хороших лозунгов набору хорошего наступательного и оборонительного вооружения? Кто предпочел бы рекламное время на телевидении ракетам и боеприпасам? Кто предпочел бы манифест пактам с соседними государствами? Кто? Большинство руководителей предприятий хайтек — вот кто.

Среди руководителей предприятий хайтек бытует мнение, что маркетинг — это в первую очередь размышления о долгосрочной стратегии (когда вы можете себе позволить тратить время на размышления) и лишь затем тактические действия, направленные на поддержку продаж, а между ними ничего нет. На самом деле самый большой вклад

маркетинга заключается как раз в том, что лежит между ними. Это называют *маркетингом целостного продукта* — термин, с которым мы уже познакомились и который лежит в основе подготовки сил вторжения.

Представьте себе следующий сценарий. Когда я работал в отделе продаж, мне часто снился сон. Намечается крупная сделка, очень крупная — как минимум 5 млн долларов, и я добился запроса на коммерческое предложение. У меня, выражаясь языком карточных игроков, все козыри на руках. Я часами консультировал клиента, и он принял все мои аргументы в пользу покупки продукта. Затем он сам разработал запрос на коммерческое предложение, которому только мой продукт соответствовал на все 100 %. Сделка была у меня в кармане... И тут... я просыпался.

Да, это лишь фантазия. Однако некое подобие этой фантазии вполне возможно в реальном мире. Назовем это *огораживанием рынка*. Концепция невероятно проста. Для данного целевого покупателя и данного продукта создайте рынок, на котором ваш продукт — единственная разумная покупка. Все начинается, как мы увидели в предыдущей главе, с выхода на целевые рынки, где существует *непреодолимая потребность в продукте*, подобном вашему. Следующим шагом будет обеспечение себе монополии на удовлетворение этой потребности.

Для обеспечения этой монополии необходимо понять, во-первых, из чего состоит *целостный продукт*⁹ и, во-вторых, каким образом организовать рынок так, чтобы сделать ваш продукт частью целостного продукта.

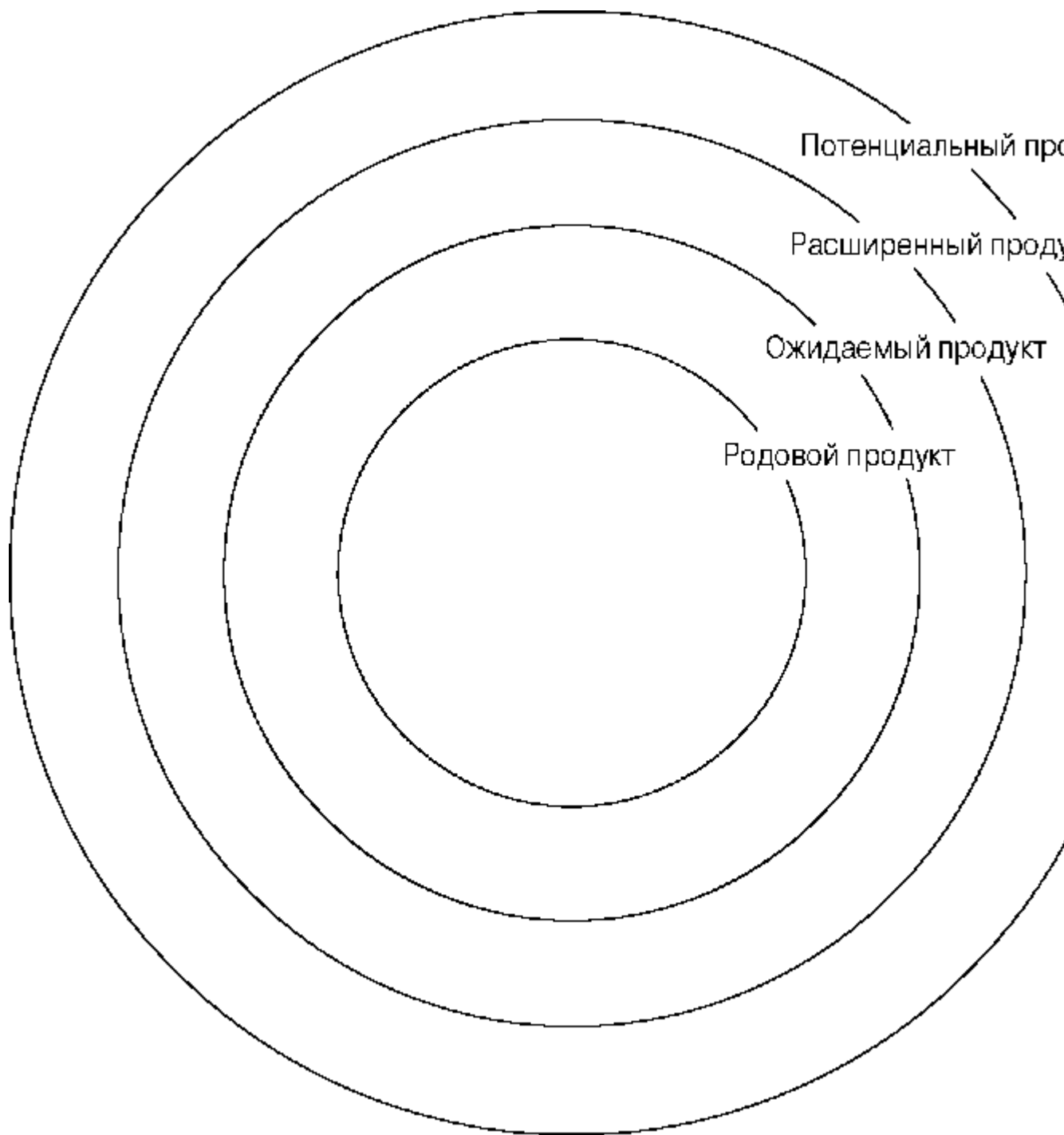
Концепция целостного продукта

Одна из наиболее полезных маркетинговых концепций, нашедших за последние несколько лет свое применение в хайтек-маркетинге, — концепция целостного продукта. (Эта идея подробно описана в книге Теодора Левита *The Marketing Imagination*, ей уделяется серьезное внимание и в книге Билла Давидова *Marketing High Technology*.) Концепция достаточно проста: существует серьезное несоответствие между обещанием, которое дается покупателю (привлекательным предложением, содержащим в себе ценность для покупателя), и способностью поставленного товара соответствовать этому обещанию. Для устранения этого несоответствия необходимо расширить продукт разнообразными услугами и сопутствующими товарами, чтобы он стал целостным продуктом.

Теоретическая модель по Левиту выглядит следующим образом (рис. 5.1).

Рис. 5.1. Модель целостного продукта

⁹ Понятие целостного продукта, описываемое в данной главе, во многих аспектах идентично тому, что на ИТ-рынке принято называть «законченным решением». В тексте оставлен авторский вариант: целостный продукт — *Примеч. ред.*



Модель определяет четыре различных вида восприятия продукта.

- *«Родовой» продукт.* Продукт, принадлежащий определенному виду, типу, классу. Содержимое упаковки — то, что получает покупатель по контракту.

- *Ожидаемый продукт.* Продукт, который представлял себе покупатель, когда совершал покупку. Это *минимальная* конфигурация продуктов и услуг, необходимая для достижения покупателем цели своей покупки. Например, те, кто впервые приобретает персональные компьютеры, *ожидают*, что монитор будет включен в стоимость покупки (а как же можно использовать компьютер без монитора?), но в большинстве случаев монитор не является частью родового продукта.

- *Расширенный продукт.* Продукт, который доукомплектован таким образом, чтобы обеспечить *максимальную* вероятность достижения цели покупки. По отношению к персональному компьютеру это будет широкий набор продуктов: программное обеспечение,

жесткий диск, принтер, а также набор услуг (горячая линия поддержки, обучение работе и доступные сервисные центры).

• *Потенциальный продукт.* Представляет собой потенциал развития продукта по мере того, как на рынок выходит все больше и больше сопутствующих товаров, а в систему по просьбам пользователей вносятся улучшения.

Для категории Internet-браузеров, например, родовой продукт — это набор функций, впервые получивший признание благодаря Mosaic, а затем Netscape Navigator. Ожидаемый продукт — это совместимость со всеми широко распространенными клиентскими платформами, в том числе Unix и Macintosh. Расширенный продукт — это включение продуктов сторонних производителей, обеспечивающих дополнительные функции (plug-ins). Потенциальный продукт — это переориентирование клиента в сторону потенциального исключения в будущем возможности видеть операционную систему (именно этот вопрос привлек особое внимание *Microsoft*). Что касается услуг, то необходимо наличие, как минимум, родového продукта, который включает услуги Internet-провайдера; ожидаемый продукт представляет собой домашнюю страницу с механизмом поиска по умолчанию; расширенный продукт включает разработанный набор опций, представленных в виде кнопок или чего-то подобного; а потенциальным продуктом может быть изменение привычного подхода к процессу покупки.

При выводе на рынок продукта любого типа маркетинговое сражение начинается на уровне родového продукта, он — центр круга, продукт сам по себе. Это герой битвы за *ранний рынок*. Однако, по мере развития рынка, когда мы выходим на основной рынок, продукты в центре становятся все более и более похожими и битва смещается к периферии — внешним кругам. И чтобы понять, как доминировать на основном рынке, придется уделить пристальное внимание вопросу, который Пол Харви назвал бы *остальными частями целостного продукта*.

Целостный продукт и жизненный цикл принятия технологии

Сначала рассмотрим, какое отношение целостный продукт имеет к преодолению пропасти. Если посмотреть на жизненный цикл принятия технологии, можно сделать общий вывод, что внешние круги целостного продукта приобретают все большее значение по мере того, как мы продвигаемся слева направо. Иными словами, клиенты, которым поддержка продукта нужна менее всего, — это технологические энтузиасты. Они прекрасно умеют собирать и разбирать систему и собственноручно обеспечивают себя целостным продуктом, который их устраивает. Как правило, именно так они и получают удовольствие от хайтек-продуктов, пытаясь из нового устройства или программы сделать что-то полезное для себя. Их девиз таков: «Настоящим технарям целостный продукт ни к чему».

Провидцам не доставляет удовольствия сборка целостного продукта собственными силами, но они с пониманием относятся к тому, что, поскольку они первыми в своей отрасли внедряют новую систему (и получают таким образом преимущество перед конкурентами), нужно брать ответственность за создание целостного продукта на себя. Рост интереса к системной интеграции — прямой ответ на рост интереса провидцев к информационным системам как источнику стратегических преимуществ. Системных интеграторов можно назвать поставщиками целостных продуктов в силу их повышенного внимания к интересам конечных пользователей.

На этом и закончим с ранним рынком, который лежит по левую сторону от пропасти. Для того чтобы перебраться на правую — выйти на основной рынок, необходимо сначала удовлетворить запросы прагматиков. Эти клиенты хотят сразу получить целостный продукт. Им нравятся продукты *Microsoft* не только потому, что в каждом магазине можно найти нужные руководства и книги, но и потому, что существует множество учебных семинаров, горячая линия поддержки по телефону и целая армия людей, обученных работе с этими

продуктами. Если вместо этого прагматикам предложить «удачную покупку» в виде альтернативных пакетов офисных приложений (разработки, например, Lotus или Corel), мотивация к переходу на новый продукт будет невысока просто потому, что они не дотягивают до уровня целостного продукта.

Следуя той же логике, прагматики предпочитают процессоры Intel процессорам Alpha от *Digital*, Windows NT — операционной системе Linux, Oracle — Sybase, SAP — QAD, Lotus Notes — Groupwise от *Novell*, принтеры от *Hewlett-Packard* — принтерам от *Lexmark*, рабочие станции *Sun* — рабочим станциям Silicon Graphics. В каждом случае, когда прагматики отдают предпочтение менее совершенному продукту (если принимать во внимание только родовой продукт), для этого существуют весомые аргументы. И в каждом случае прагматики отдают предпочтение продукту более совершенному (если принимать во внимание целостный продукт).

Итак, *прагматики оценивают и покупают целостные продукты*. Не нужно забывать, что родовой продукт, который вы поставляете, — важнейшая часть целостного продукта. Но как только на рынке появляется один или два подобных продукта, доход от инвестиций в дополнительные исследования и разработку на уровне родового продукта понижается, а вот доход от инвестиций в маркетинг на уровне ожидаемого, расширенного или потенциального продукта повышается. Определить, куда направить эти инвестиции, — задача планирования целостного продукта.

Планирование целостного продукта

Как мы только что увидели, модель целостного продукта помогает понять феномен пропасти. Единственное важнейшее различие между ранним и основным рынком заключается в том, что на первом согласны взяться за превращение товара в целостный продукт (в обмен на опережение конкурентов), а на последнем — нет. Неспособность понять этот факт стала причиной неудач многих хайтек-предприятий. Слишком часто компании выбрасывают свои товары на рынок, словно кидают тюки сена в грузовик. Планирование целостного продукта отсутствует — есть лишь надежда, что их продукт будет столь замечательным, что клиенты сплотятся в легионы, чтобы потребовать от сторонних разработчиков его поддержки. А почему бы и нет? Господь же разверз воды Красного моря по просьбе Моисея.

Для тех, кто желает двигаться более безопасным курсом, планирование целостного продукта — ключевой момент разработки стратегии доминирования на рынке. Прагматики не станут оказывать никакой поддержки, пока не увидят сильного кандидата на лидерство на рынке. А увидев такого кандидата, будут его поддерживать всеми силами, пытаясь выдавить с рынка любую возможную альтернативу и таким образом добиться вождельной стандартизации, которая обеспечит надежное развитие целостного продукта на рынке.

Хороший родовой продукт — ценнейшее оружие в этой битве, но он не является ни необходимым, ни достаточным условием победы. Продукт *Oracle* не был лучшим, когда рынок возвел его в ранг стандарта. Зато *Oracle* предложила лучший вариант целостного продукта — стандартизацию на базе SQL, плюс широкую совместимость с аппаратным обеспечением, плюс агрессивный подход к продажам для быстрого продвижения продукта на рынок. Все это и поддержали прагматики из отделов корпоративных информационных систем.

Рис. 5.2. Упрощенная модель целостного продукта



Победа в битве за целостный продукт означает победу в войне. А поскольку наше восприятие зачастую подменяет реальность, нужно выглядеть так, будто именно вы побеждаете в битве за целостный продукт, — это важнейшее оружие в окончательной победе. С другой стороны, *притворяться*, что вы выигрываете битву за целостный продукт, — проигрышная тактика: на рынке хайтек принято проверять информацию друг у друга. Эти различия станут критически важными в нашей следующей главе, где речь идет о *позиционировании*.

На данный момент нас интересует минимальная приверженность целостному продукту, достаточная для преодоления пропасти. Она определяется таким целостным продуктом, который гарантирует, что целевой клиент не сможет удержаться от его покупки. Чтобы понять, каким для этого должен быть целостный продукт, необходимо лишь упростить нашу модель (рис. 5.2).

В упрощенной модели существует только две категории: во-первых, то, что мы поставляем, и, во-вторых, все остальное, отвечающее запросам клиента. Вторая категория — *маркетинговое обещание*, которое дается, чтобы обеспечить продажу. Контракт не требует от компании сдерживать свое обещание, но этого требуют *отношения с клиентами*. Не сдерживать данные обещания на корпоративном рынке, значит, навлечь на себя серьезные неприятности. Поскольку большинство покупок на этом рынке ориентированы на использование авторитетных отзывов, ваш обман может дать повод нелестным слухам, что

резко снизит эффективность работы отдела продаж.

В классическом случае большинство целевых клиентов получают от индустрии хайтек продукт, целостный на 80–90 %, в вот на все 100 % — крайне редко. К сожалению, все, что меньше 100 %, означает, что клиенты либо сами приобретают недостающее, либо чувствуют себя обманутыми. Значительно меньше 100 % означает, что целевой рынок просто не развивается (как прогнозировалось), даже если родовой продукт (поставляемый в коробке) превосходит все аналоги в своем классе.

Если вы хотите найти причину разочарования в способности индустрии хайтек держать свои обещания перед инвесторами и клиентами, пожалуй, ближе всего к истине будет недостаток внимания к вопросам создания целостного продукта. На самом деле это прекрасная новость; она означает, что справедливо и обратное. Решив уравнение целостного продукта для данного набора целевых клиентов, индустрия хайтек преодолела единственное серьезное препятствие на пути развития рынка.

Давайте рассмотрим на примере, как это действует.

Электронная книга, переработанное и дополненное издание

Давайте пересмотрим сценарий «после» для электронной книги.

Новый подход

Эрни достает свою электронную книгу, которая содержит документацию по самолетам серии «Boeing 737 E», ищет раздел, посвященный шревоплате, находит диаграммы и описание последних модификаций, ведь информация автоматически обновляется каждую ночь. В тексте есть гиперссылка к базе данных, которая фиксирует весь прошлый опыт устранения неполадок. При нажатии на нее электронная книга соединяется с базой. Эрни моментально понимает суть проблемы, устраняет ее, и самолет готов к вылету. (Ну ладно, на самом деле самолет все-таки задерживается и я все еще на борту, но это уже другая история.)

Теперь, попробуем проанализировать этот сценарий в свете стремления создать целостный продукт. Такое стремление можно обнаружить в целом ряде фраз сценария.

- *«Достает свою электронную книгу».* Хорошо, это незначимый вопрос, но откуда? Если помните, она весит около полутора килограммов и разобьется, если упадет с высоты. Как Эрни носит ее с собой? Как минимум, нужна сумка с ремнем через плечо, а на самой книге может понадобиться ручка. Кроме того, наверное, не помешает крепкий корпус (отвечающий стандартам прочности), но он не должен увеличивать общий вес.

- *«Которая содержит документацию по самолетам серии Boeing 737E».* Да неужели? И откуда взялась вся эта документация? В идеале вся информация должна быть в электронном виде, но на самом деле многочисленные субподрядчики будут все время вносить изменения в документацию, все в разных форматах, часто отличающихся от формата оригинала. Решать эту проблему призвано специализированное программное обеспечение наподобие Documentum. Более того, наполнение базы данных информацией — серьезный проект, к тому же она требует постоянного обновления.

- *«Информация автоматически обновляется каждую ночь».* Это подразумевает наличие в электронной книге дока (устройство для подключения внешнего оборудования) или интерфейса связи с персональным компьютером, который будет выполнять эти функции. Это чревато массой проблем для ИТ-отдела, связанных с постоянным обеспечением надлежащего уровня качества и совместимости. Загрузка обновлений в срок подразумевает высокую пропускную способность канала. А это, в свою очередь, подразумевает наличие порта, способного быстро передавать большие объемы информации (возможно, не стандартный USB-порт, которым укомплектована обычная электронная книга, а порт 1394 Firewire).

- *«В тексте есть гиперссылка».* Только если кто-то или что-то ее туда поместил. Это,

в свою очередь, подразумевает индексирование — либо вручную, либо с помощью определенного вида искусственного интеллекта.

- *База данных, «которая фиксирует весь прошлый опыт устранения неполадок».* Это подразумевает наличие системы поддержки пользователя наподобие тех, что предлагают *Clarify, Vantive, Siebel* и др. Это также подразумевает наличие программируемого интерфейса между такой системой и электронной книгой.

- *«При нажатии на нее».* Если нажатие должно привести к какому-то результату, придется включить в электронную книгу беспроводной модем, оснастить ее множеством приложений, призванных обеспечивать управление связью, и интерфейс (чтобы Эрни мог всем этим легко пользоваться).

И так далее. Суть заключается в том, что даже один-единственный сценарий портрета целевого клиента поднимает множество вопросов, на которые любому менеджеру по продуктам, серьезно настроенному на использование существующей возможности выхода на рынок, придется искать надлежащие ответы.

В случае с электронной книгой можно представить себе достаточно длинный список потенциальных целевых клиентов и целевых применений продукта. Помимо технического обслуживающего персонала (специалистов, подобных Эрни), можно представить, что среди потенциальных клиентов могут быть:

- врачи, которые ставят диагноз или выписывают рецепты (в этом случае электронная книга должна быть значительно меньше, поддерживать логический поиск и отображать специальные символы);

- юристы, врачи, агенты по недвижимости, люди, желающие сдать сертификационные экзамены (в этом случае книга должна предлагать простейшие возможности тестирования);

- студенты вузов, которым необходимо много читать (в этом случае нужна поддержка со стороны ведущих издателей, возможность загрузки через обычные модемы; также она должна включать в себя систему управления правами интеллектуальной собственности, которая позволяла бы цитирование и ограниченное использование материалов);

- читатели в отдаленных местах — инспекторы или ученые, работающие в полевых условиях (в этом случае, помимо возможности выхода на связь, она должна поддерживать некую систему электронной коммерции для поиска и покупки книг);

- люди, читающие на открытом воздухе (в этом случае для устранения бликов нужна дополнительная подсветка или особое покрытие экрана).

Как видно даже из этого краткого перечня, *каждый дополнительный целевой клиент будет выдвигать новые требования к целостному продукту.* Следовательно, общее количество продуктов и услуг, необходимых для получения желаемых качеств, изменяется каждый раз, как вы переходите от одного целевого клиента к другому. И вскоре даже наиболее оптимистично настроенным менеджерам по маркетингу продуктов становится ясно, что стремиться выйти на все рынки одновременно — утопия, что, как минимум, нужно определиться с последовательностью и приоритетностью выхода на каждый из них и что каждая возможность выхода на рынок имеет свои весьма реальные затраты на поддержку.

А сейчас вопрос (учитывая необходимость в целостном продукте, который отвечает запросам клиента): в чем заключаются обязанности поставщика Tablet PC, особенно менеджера по его маркетингу, при создании целостного продукта? Ответ: обязанности здесь ни при чем, речь идет об успешности маркетинга. Если вы сами не позаботитесь об успехе вашего клиента, вы отдадите контроль над своим успехом в чужие руки. И наоборот: с максимальной тщательностью анализируя все проблемы, с которыми может столкнуться клиент, и все варианты их решения, вы получите возможность создать целостный продукт и предпринять шаги, направленные на то, чтобы клиент этот целостный продукт получил.

Никогда такое маркетинговое предложение не бывает более востребованным, чем в период преодоления пропасти. До пропасти существует определенная надежда, что

провидцы доведут продукт до целостного усилиями своих системных интеграторов. Как только продукт завоеует признание на основном рынке, появится надежда на то, что другие компании увидят в нем возможность заработать и доведут его до целостного. *Но в период преодоления пропасти надежды на внешнюю поддержку, кроме той, о которой вы позаботились сами, — нет.*

Примеры из реальной жизни

Чтобы увидеть, как все происходит на практике, рассмотрим несколько примеров из нашей отрасли. Мы хотим рассмотреть два типа сценариев: первый, когда на рынке присутствуют конкуренты, второй, когда таковых нет. Первый случай подобен вторжению в Нормандию, где в качестве признанного лидера рынка выступают силы нацистов. Второй напоминает высадку на новый континент и открытие магазина для продажи товаров туземцам. Обе задачи не для трусов.

Программное обеспечение и бизнес-приложения класса клиент/сервер от Lawson

Начнем с примера рынка, на котором присутствуют конкуренты. Представим, что мы перенеслись в 1993 год и оказались в Миннеаполисе, штат Миннесота. Вы — это компания-разработчик программного обеспечения с капиталом 40 млн долларов, специализирующаяся на бизнес-приложениях. Вы одни из первых перешли к архитектуре клиент/сервер и поэтому числитесь в списке лидеров рынка. Рынок еще не преодолел пропасть. Зато в деловой прессе и по телевидению поднимается волна энтузиазма по поводу приложений архитектуры клиент/сервер. Вместе с вами упоминают *PeopleSoft* и *Oracle*, но обе компании опережают вас на рынке. В частности, *Oracle* значительно превосходит вас по размерам, а *PeopleSoft* — любимица прессы. Вы еще ничего не слышали о *SAP* (которая позже станет лидером этого рынка), что, возможно, и к лучшему — у вас и так уже трясутся поджилки. В общем, ситуация такова: проводятся автогонки, лучшие пилоты (уровня гран-при), суперболиды, а тут вы с братом подкатали на своей тачке и решили поучаствовать. *Ну и что теперь?*

Странно, но *Lawson* посчитала, что у нее *есть преимущество* (эту форму оптимизма можно развить только на Среднем Западе, наверное, это как-то связано с тамошними зимами). Она знала, что клиентов привлекают лидеры хоть какого-то рынка. Преимущество компании заключалось в том, что она *знала*: ей не удастся стать лидером всего рынка и, чтобы выжить, нужно как можно быстрее сконцентрировать усилия на узком направлении. Концентрация усилий — ключ к успеху в период преодоления пропасти, то, чего очень сложно добиться в крупных организациях, которые всегда стремятся получать доходы с больших рынков на блюдечке (а лучше на подносе) с голубой каемочкой. *Lawson* достаточно хорошо знала, что на нишевом рынке сможет получить фору в несколько лет, если с самого начала сконцентрирует на нем свои усилия. Именно так она и поступила.

Компания имела преимущество в нескольких сферах, которое можно было развить в лидерство на рынке. Наиболее многообещающими были здравоохранение и торговля. *Lawson* остановила свой выбор на здравоохранении, и тому были две причины. Во-первых, с введением всеобщего медицинского страхования в начале 1990-х годов в финансовых отделах медицинских учреждений поднялась суматоха, поскольку все существующие на тот момент компьютерные системы требовали серьезной переработки (они не могли давать важную информацию о стоимости лечения). Во-вторых, в сегменте здравоохранения, благодаря слиянию мелких организаций, осталось очень небольшое число крупных клиентов. На таком сегменте даже небольшая компания сможет быстрее добиться лидерства. Когда сегмент слишком велик или его границы размыты, ранние лидеры могут быть легко вытеснены конкурентами с более значительными ресурсами.

По мере того как компания начала развивать это направление, стало ясно, что нужно концентрироваться на еще более узком сегменте, и тогда целью стал плацдарм, называемый

интегрированными сетями поставок — структурные единицы, образованные при слиянии поликлиник, больниц и групп практикующих врачей. Этот сегмент возник недавно, и маркетологи более крупных компаний пока не обращали на него внимания, что дало *Lawson* возможность их опередить. Целевыми клиентами в таких структурах были вице-президенты по финансам и их персонал, убедительной причиной приобретения продукта стала острая необходимость взять под контроль ценообразование в новой модели бизнеса, получать информацию о доходах и затратах по каждому пациенту, каждой процедуре, каждому прибору, каждому лечебному плану и т. п. (поскольку именно на этом им предстояло зарабатывать).

Целостный продукт — это минимальный набор продуктов и услуг, который полностью отвечает запросам целевого клиента. В этом свете *Lawson* сделала ряд предложений.

- *Базовое программное обеспечение.* Работало на Unix-системах в соответствии со стандартными требованиями любой финансовой организации, включая главную бухгалтерскую книгу, счета к получению, счета к оплате, основные средства и т. п. Вот цена выхода на рынок. (Обратите внимание: в то время клиентов не интересовала поддержка ни NT, ни Internet — их добавили в систему позднее, причем включение Internet существенно повлияло на всю систему в целом.)

- *Интегрированный модуль ценообразования.* Обеспечивал максимальную гибкость, что позволяло анализировать и фиксировать расходы и доходы по каждому пациенту, каждой процедуре или по любой другой переменной. Модуль работал вне базового программного обеспечения финансовой системы, и пользователи могли свободно проигрывать на нем возможные ситуации. Вот уж воистину дар богов.

- *Программное обеспечение по контролю за материалами.* Обеспечивало минимизацию потерь и увеличение доходов как от больших партий дешевых материалов (физраствор, иглы и т. п.), так и от малых партий дорогих материалов (искусственные конечности, контактные линзы и т. п.). Понадобилась разработка программного обеспечения специально для нужд медицины, включая поддержку механизма управления запасами (нечто подобное тележке, с которой объезжают больничные палаты и распределяют лекарства и пр.). В то время ни один поставщик финансового программного обеспечения архитектуры клиент/сервер не поддерживал таких механизмов, поэтому *Lawson* смогла заявить, что наличие такой возможности в ее программном обеспечении свидетельствует об особом уровне внимания к данному сегменту.

- *Интегрирование в Internet.* Позволило новым интегрированным сетям поставок быстро развернуть новые бизнес-процессы на общей надежной базе. Эта «цифровая нервная система» стала важнейшей предпосылкой получения дохода за счет экономии на масштабе, к чему, собственно, и стремились такие сети.

- *Документооборот.* Обеспечивал реинжиниринг бизнес-процессов с целью повысить экономическую эффективность и возможность органично вплетать новые процедуры в системы управления финансами и материалами без прерывания работы. При этом персонал обучали не только работе с программным обеспечением, но и анализу документооборота и разработке новых процедур.

- *Интерфейсы к существующим программным приложениям,* особенно к тем, которые использовались в управлении обслуживанием пациентов. Лидеры этого рынка *SMS* и *HBOC* не выбрали *Lawson* в качестве своего стратегического партнера (уж слишком мала). И *Lawson* пришлось «пройти дополнительную милю», чтобы убедить рынок в эффективной работе интерфейсов. (Позднее стремление компании добиться лидерства на рынке принесло свои плоды: благодаря успеху *Lawson* в работе с интегрированными сетями поставок *SMS* разорвала отношения с *PeopleSoft* и признала *Lawson* своим стратегическим партнером.)

- В конце концов, финансовым организациям сферы здравоохранения просто нужна была *поддержка* (в каком-то смысле терапия). Каждый поставщик предлагал стандартную программу по установке программного обеспечения и обучению работе с ним, но *Lawson* предприняла дополнительные шаги и была готова предоставить консультантов, которые

могли обучить принципам ведения новых форм бухгалтерского учета, помочь с установкой и провести наладку системы, ответить на все вопросы высшего руководства и в ряде случаев предотвратить кризисные ситуации. Такое отношение — самое ценное, и роль *Lawson* как надежного консультанта еще ярче продемонстрировала особое внимание компании к интересам этой ниши.

Что стало результатом такой концентрации усилий в одной нише? Вначале результаты в восторг не приводили. На первом году реализации программы доходы *Lawson* на рынке здравоохранения выросли вдвое, но все равно они составляли менее 10 % от общих доходов. Анализ показал, что усилий по продаже на этом рынке явно недостаточно, поэтому компания провела реорганизацию и создала специальный отдел продаж для работы с этим рынком. В следующем году доля этого рынка в доходах компании выросла на 15 %, а затем превысила 20 %. К концу финансового 1998 года доля доходов от рынка здравоохранения превысила 30 %, а капитал компании вырос за 5 лет с 40 до 200 млн долларов. Но что еще важнее, несмотря на атаку *PeopleSoft*, *Lawson* превратилась в признанного лидера на рынке здравоохранения.

Игра, конечно, не закончена. *SAP* и *Oracle* заявили, что рынок здравоохранения для них стратегический, да и *PeopleSoft* не собирается его покидать. Но *Lawson* заняла выгодную позицию в сложной игре, в которой с самого начала ее окружали конкуренты, более крупные, более известные и с бóльшими финансовыми возможностями. Более того, компания, опираясь на захваченный плацдарм, продолжает свое стратегическое развитие, привлекая в ряды клиентов как новые организации из сферы здравоохранения, так и из других сфер услуг (там, где стремятся эффективнее управлять масштабами и процессами бизнеса в целях снижения издержек, в частности, речь идет о сетях ресторанов быстрого питания). В этих новых сферах элементы целостного решения, разработанного для сферы здравоохранения, оказываются на удивление полезными, и *Lawson* нацелена на завоевание в будущем этой ниши по плану развития нишевого рынка.

Savi и рынок инвентаризации в режиме реального времени

Теперь давайте вернемся ко второму сценарию преодоления пропасти. Тут нет противника, укрепляющего побережье против возможного вторжения (хорошая новость), поскольку никто не считает, что там есть что защищать (плохая новость). В этом случае компания должна создать рынок самостоятельно. Прагматичные покупатели — ключ к основному рынку — не отвергают новый продукт, а просто наблюдают, как проходит его развитие. Другими словами, они не говорят «нет»; они просто не говорят «да». Поговорим о растянутых циклах продаж!

В этой ситуации предприниматели ведут гонку на время. Как бесстрашные исследователи и колонисты XVI и XVII столетий, они высадились на terra incognita с ограниченными запасами (оборотный капитал), которые позволят продержаться, пока они не добьются самообеспеченности. Вопрос не в том, удастся ли когда-нибудь кому-нибудь основать процветающую колонию; вопрос в том, будут ли это те самые первопроходцы или они погибнут в попытке ее основать.

Давайте рассмотрим конкретный пример. В 1992 году небольшой начинающей компании из Маунтан-Вью удалось получить крупный контракт от Пентагона на создание системы инвентаризации в режиме реального времени. Система базировалась на радиодатчиках, которые прикреплялись к контейнерам и взаимодействовали с радиочастотным опрашивающим устройством, где накапливалась информация о местонахождении контейнеров и их содержимом. Оказалось, что во время операции «Буря в пустыне» военные смогли перебросить в зону военных действий рекордно большое количество снаряжения в рекордно короткие сроки, а на месте не всегда могли сразу отыскать нужное. Приходилось один за одним вскрывать контейнеры (возможно, веселое

занятие на Рождество, но не во время ведения боевых действий). Устройства, разработанные *Savi* позволили военным логистам осуществлять такой поиск автоматически, и во время следующего развертывания (на сей раз в Боснии) они прекрасно справились с задачей. Отличный результат и все такое прочее. *Что дальше?*

Преодолевать пропасть с продуктом, предназначенным для военных, значит, связать себя с системой закупок, которая непригодна для получения больших доходов, с системой маркетинга, которая разительно отличается от обычной, и с долгой чередой не слишком приятных встреч с клиентами. Фактически невозможно увлечь таким проектом талантливую команду разработчиков Силиконовой долины, и поэтому руководство *Savi* начало подыскивать коммерческий плацдарм для преодоления пропасти. К счастью, условия для этого были благоприятными, так как в каждом торговом порту есть коммерческий аналог зоны военных действий.

Проблема остается той же. Известно, что единица складирования находится где-то здесь, но не известно, где именно. Если это скоропортящийся груз, хотелось бы найти его не по запаху. Если не скоропортящийся, хотелось бы найти его и доставить в надлежащее место на надлежащую производственную линию до того, как ее придется остановить из-за нехватки нужных компонентов. По мере того как мир движется к поставкам в режиме реального времени, такая необходимость превращается из желательной в критически важную. *Savi* реализовала первый проект с *Toyota Corporation* и приобрела бесценный опыт в области управления в режиме реального времени, поэтому решила расширить проект и взять его за основу для атаки на плацдарм.

На этом рынке целевой клиент — менеджер портового терминала, а побудительная причина для покупки — обеспечение обработки грузов в режиме реального времени, что является критически важной задачей для этого типа предприятий. Памятуя, что целостный продукт представляет собой минимальный набор продуктов и услуг, необходимый для удовлетворения запросов целевого покупателя, *Savi* разработала план создания целостного продукта.

Продукты разработки Savi

- *Gatemaster*. Система обнаружения и регистрации буксира или баржи. Обнаруживает, собирает, отслеживает и фиксирует информацию с датчиков, установленных на портовых буксирах или баржах, которые подаются к причалам терминала.

- *Yardmaster*. Система беспроводной связи. Связывает персонал терминала, занятый на погрузочно-разгрузочных работах, с диспетчерами по отправке, что позволяет автоматизировать подачу барж и повышает эффективность использования рабочей силы.

- *Dockmaster*. Система реального времени. Позволяет мгновенно передавать информацию о поданных к причалу баржах программе, которая управляет приемкой и отправкой грузов.

- *Пассивные радиодатчики*. Устанавливаются на каждом погрузчике или буксире, содержат регистрационную информацию и данные о грузе.

- *Переносные терминалы*. Предназначены для транспортных средств и персонала, занятого на погрузочно-разгрузочных работах. Дают возможность считывать информацию с датчиков и загружать ее в другие системы.

- *Asset Manager*. Архитектура межплатформенного программного обеспечения. Передает информацию, полученную от систем *Yardmaster* и *Dockmaster*, в существующие офисные системы.

Услуги, предоставляемые Savi

- *Обследование и системная интеграция*. В силу сложности установки системы в каждом конкретном случае необходима определенная степень системной интеграции.

Однако со временем *Savi* намерена предоставлять клиентам наборы готовых инструментов, что позволит сторонним организациям выполнять на месте наиболее типичные функции системной интеграции.

• *Пользовательская часть программного обеспечения.* На данный момент в каждом случае установки приходится настраивать и расширять систему в соответствии с конкретными запросами пользователей (особые сигналы оповещения и т. п.). Первоначально эти функции входили в комплекс услуг, предоставляемых клиенту. Со временем компания намерена группировать возможные варианты настройки и расширения в отдельные недорогие пакеты.

Товары и услуги от сторонних поставщиков

В любом целостном продукте есть компоненты, предоставлять которые компания не может или не должна. Здесь подключаются партнеры и союзники. В случае с *Savi* это включало следующее:

- *IBM-совместимый сервер* для снижения затрат и соответствия рыночным стандартам;
- *системы управления материально-техническим снабжением* (разработки самых различных компаний), ориентированные на обработку информации по погрузке и приемке, составление графиков, планирование цепи поставок и т. п.;
- *консалтинг по вопросам перестройки бизнес-процессов* — оказание помощи руководству в реформировании процессов, отношений с партнерами, системы коммуникаций и прочего для работы в режиме реального времени;
- *обучение* новым процедурам и моделям поведения; на начальном этапе *Savi* будет самостоятельно обучать работе со своими системами, но со временем намерена передать эти обязанности сторонним организациям;
- *продажи и обслуживание* передадут реселлерам VAR-типа как только рынок начнет стабильно работать.

Насколько успешно будет действовать *Savi*, покажет время. В середине пути у нее появился конкурент — дочерняя фирма компании *Raytheon*. Но предложение *Savi* заинтересовало достаточный круг клиентов, что обеспечило компании заметное присутствие на рынке — а это главное для преодоления пропасти.

В случае как с *Lawson*, так и *Savi* готовность предоставить целостный продукт привела к расширению набора предоставляемых продуктов и услуг. Какие-то из них выходили за рамки компетенций этих компаний. Таким образом, потребности маркетинга целостного продукта вынудили их начать поиск партнеров и союзников.

Партнеры и союзники

Маркетинговые партнерства и стратегические альянсы — очень модная тенденция в современном хайтек-маркетинге. Так и ждешь увидеть рекламное объявление в *Wall Street Journal*:

«Крупная компания, при деньгах, с хорошо налаженными каналами дистрибуции и устаревающей линейкой продуктов ищет небольшого, предприимчивого, нуждающегося в финансовой поддержке технологического лидера с новейшим продуктом. Фото по требованию. Пишите: а/я...»

Как правило, альянсы подобного рода лучше выглядят в кабинетах советов директоров, чем на деле. Начнем с того, что обычно корпоративные культуры таких компаний абсолютно противоположны, а потому эффективное сотрудничество едва ли возможно. Их циклы принятия решений резко отличаются, что ведет к огромному разочарованию у предпринимателей и покровительственному отношению со стороны высокого руководства

большой компании. Еще больше усугубляет ситуацию то, что каждая из сторон в процессе переговоров, возможно, представила себя в ложном свете и у каждой теперь есть оружие, которое можно пустить в ход, когда страсти накалятся. Чаще всего так случается, когда предприниматели рассматривают поглощение как стратегию выхода из финансовых затруднений. Как правило, несмотря на безупречную логику подобных слияний, из них сложно извлечь пользу.

Конечно, ряд стратегических альянсов добился значительных успехов. Посмотрите на отношения, которые сложились у SAP, *Hewlett-Packard* и *Andersen Consulting* на ниве реализации плана по вытеснению IBM с позиций главного поставщика крупных корпоративных решений путем вывода на рынок системы управления ресурсами предприятия архитектуры клиент/сервер (ERP). Или посмотрите на альянс *Intel* и *Microsoft* (называемый частенько дуополией *Wintel*), который сегодня задает тон в индустрии персональных компьютеров. Оба эти альянса чрезвычайно мощны, они владеют огромными долями рынка. Однако несмотря на мощь подобных стратегических альянсов, проблем тут в развитии и поддержании отношений так много, что это может отпугнуть всякого (разумеется, если он не страдает мегаломанией). Такие альянсы, безусловно, не в компетенции простых менеджеров по продуктам, озабоченных тем, как сделать продукт привлекательным для клиента.

На менеджеров по продуктам работают другие альянсы — тактические. *Тактические альянсы преследуют одну-единственную цель: ускорить формирование инфраструктуры целостного продукта в пределах конкретного сегмента рынка.* Основная задача такого альянса — совместное развитие целостного продукта и рынка. Это выгодно менеджеру по продуктам, поскольку удовлетворяет запросы клиента. Это выгодно партнеру, поскольку дает проникновение в доселе не использовавшиеся источники продаж.

В этом контексте примеры деятельности таких альянсов не приходится долго искать — стоит посмотреть, как работает Internet. Началось с альянса *Netscape* и *Yahoo!*. Первая компания обеспечивала трафиком вторую, а та помогала людям отыскивать сайты ради информации или забавы и создавать, таким образом, потребность в продукте первой. А когда *Yahoo!* превратилась в портал (место, с которого открывается вход в Internet), она стала партнером по альянсу с коммерческими сайтами *Amazon.com* и *E*Trade*, направляя трафик им. Затем, когда компании, подобные *E*Trade*, стали искать пути конкуренции с общепризнанными брендами (например, *Charles Schwab*), они начали предлагать своим клиентам бесплатные услуги электронной почты, предоставляемые другими компаниями (например, *Critical Path*). По мере того как другие сайты начали привлекать и удерживать новых посетителей, они стали покупать рекламные услуги у таких компаний, как *U.S. Interactive* или *Link Exchange*, и маркетинговые услуги у таких компаний, как *Post* и *CKM*. Все это, конечно, создало новые виды бизнеса для таких разработчиков программных инструментов, как *Microsoft* и *Symantec*, создателей каталогов (например, *Aspect* и *Requisite*), производителей серверов (например, *Compaq* или *Sun*), сервисных компаний (например, *Viant* и *Scient*) и для легиона других. А общим результатом работы стало превращение идеи коммерции в Internet в реальность. Internet так далека от вертикального рынка, что дальше не бывает. Она бы просто не работала без переплетения разнообразных альянсов.

Альянсы такого рода часто создаются и поддерживаются на уровне менеджера по маркетингу продукта. Обычно на возможность создания такого альянса обращают внимание продавцы или сотрудники отдела поддержки клиентов, случайно столкнувшись у клиента с потенциальным союзником. Однако такие возможности можно и предугадывать, рассматривая целостный продукт с точки зрения его привлекательности для покупателя. Главное заключается в том, что это тактические альянсы, продиктованные необходимостью создания целостного продукта, а не стратегические альянсы, продиктованные... ну в общем тем, чем они продиктованы (по-моему, главная причина стратегических альянсов кроется в том, что слишком многим руководителям нечем заняться).

Чтобы увидеть, как все это может работать, рассмотрим конкретный пример. *Pharsight Corporation* — начинающая компания по разработке программного обеспечения для фармацевтической отрасли. Она решила создать совершенно новый продукт — *компьютерное моделирование клинических испытаний медицинских препаратов*. Целевой покупатель — руководитель, отвечающий за клинические испытания. Побудительная причина для покупки заключается в том, что свыше половины очень дорогих и длительных клинических испытаний новых медицинских препаратов дают не всегда убедительные результаты. Решение этой проблемы в улучшении планирования клинических испытаний, но до сего дня это оставалось уделом опытных статистиков (отдельная наука) или опытных клиницистов (черная магия), а не дисциплиной, подвластной простым смертным.

Pharsight вывела на рынок программное обеспечение, которое позволяло структурировать проведение клинических испытаний систематическими методами, а также использовать результаты предыдущих испытаний для создания моделей будущих испытаний. Более того, компания приобрела продукты своих основных конкурентов и, объединив три линейки, смогла делать клиентам комплексное предложение. Но этого недостаточно.

Для того чтобы смоделировать клинические испытания, нужно иметь «данные для моделирования», т. е. необходимо ввести нечто для моделирования результатов на основе предыдущего опыта. Одни модели можно использовать несколько раз: модели групп пациентов, которые могут служить базой для сравнения, например, с контрольной группой, или аналитические модели для контроля взаимодействия множественных переменных. Другие модели будут специфичными для класса препаратов или группы болезней (часто такие модели приходится создавать не на базе цифр или официально собранных данных, а на основе мнений и опыта экспертов).

Процесс создания моделей усложняет конкуренция фармацевтических компаний, которые не собираются делиться знаниями и опытом, т. е. частью своих конкурентных преимуществ. Многие модели должны быть, и в конечном счете будут, общим достоянием и станут доступными для таких компаний, как *Pharsight*, которые значительно улучшат их за счет каталогизации, создания перекрестных ссылок и перекрестной проверки. Но в краткосрочной перспективе все это не поможет ни менеджеру по продажам компании *Pharsight*, ни и ее клиентам. Так что же делать дальше?

Поскольку проблема приобретает определенные очертания только к моменту написания этих строк, далее следуют умозрительные соображения автора, но они представляют реальные рассуждения компании. Один из путей движения вперед — выход на партнерство с клиентом. Вполне возможно, что *Pharsight* предоставит свои услуги в обмен на право использования отдельных элементов моделей данных. Клиент наверняка будет стремиться защитить данные, которые раскрывают суть его исследований, но на таких условиях вполне может пойти на предоставление общих данных, которые в дальнейшем используют для общих метрик. Нет никакого смысла изобретать колесо в случае, например, популяционной модели, поскольку ревностная охрана таких данных едва ли обеспечит конкурентное преимущество, а создание и поддержание надежной базы данных, основанной на результатах многочисленных клинических испытаний, будет полезно для всей отрасли в целом. Партнерство с клиентами чрезвычайно важно, и здесь основная проблема имеет отношение не к техническим вопросам, а к корпоративной культуре.

Еще одним потенциальным партнером могут стать организации общественного здравоохранения, которые, в отличие от коммерческих, очень заинтересованы в обмене знаниями. Кроме того, их можно убедить принять активное участие в проекте. Ряд болезней, например малярия, не привлекают внимания фармацевтических компаний просто по экономическим соображениям. Но ничего не попишешь: смерть — не экономист, а проблема общественного здравоохранения. Если бы организации общественного здравоохранения смогли создать базу моделей и сделать ее общедоступной, это позволило бы сократить вложения на проведение исследований препаратов и содействовать росту активности в этой

области без привлечения прямого финансирования.

Третьей группой, способной оказать содействие компании, могли бы стать коммерческие исследовательские организации, которые проводят множество клинических испытаний, необходимых для получения разрешения Управления по санитарному надзору за качеством пищевых продуктов и медикаментов. Повышение производительности — их главная проблема, и в обмен на программное обеспечение, способное ее повысить, их вполне можно убедить поддержать создание общедоступной базы моделей, особенно если эти же модели будут использоваться в последующих клинических испытаниях (что тоже повысит производительность).

Четвертый подход (его придерживается большинство компаний в области биотехнологий) — формирование консультационного совета ученых, обычно из состава сотрудников университетских лабораторий. Это те, кто фактически и проводит клинические испытания. В качестве поощрения ученым можно дать право приобрести акции компании (появляется материальный интерес), а за это они помогают с разработкой продукта и налаживанием новых отношений. Когда возникает необходимость убедить потенциального клиента внести свой вклад в создание общей базы данных, содействие ученых очень полезно.

Пятый подход — привлечение лечебных организаций, которые могут поделиться данными клинических испытаний и случаями из реальной медицинской практики. Разработанные ими модели могли бы использоваться в качестве концептуальной основы при разработке их собственных практических руководств, что, в свою очередь, даст *Pharsight* еще одну возможность сделать свой продукт более привлекательным для покупателей.

Какая форма партнерства окажется наиболее успешной? Хотя говорить об этом еще рано, но существует обнадеживающая динамика, которой могут воспользоваться менеджеры *Pharsight*, занятые разработкой целостного продукта. Все эти возможные меценаты собираются на многочисленных конференциях и промышленных выставках. Это позволяет компании выходить сразу на несколько контактов, что куда рентабельнее. Кроме того, это позволяет компании распространять свои идеи на форумах, где представители общественного здравоохранения могут посодействовать привлечению к делу коллег из коммерческих организаций.

В конечном счете все это содействует созданию рынка, поскольку рынок — это нечто большее, чем просто покупатель и продавец. Это целая система взаимосвязанных интересов, взаимодействие которых создает то, что в школах бизнеса называют цепочками добавленной стоимости. Для любой компании, преодолевающей пропасть, бережное налаживание первых партнерских отношений для создания целостного продукта равносильно первому звену в цепочке добавленной стоимости. Как только возникает цепочка, рыночная система упрочняется, и работа менеджера по продуктам состоит в том, чтобы не мешать ее развитию.

В общем, выявление целостного продукта, за которым следует хорошая программа тактических альянсов для ускорения развития инфраструктуры этого продукта, — суть подготовки сил вторжения для атаки на основной рынок. Успех вторжения зависит от того, удастся ли в полной мере удовлетворить запросы клиента. Успешное решение этой задачи — все еще редкое явление на рынке хайтек. Настолько редкое, что, несмотря на высокую степень риска периода преодоления пропасти, *любая* компания, которая претворяет в жизнь стратегию создания целостного продукта, имеет высокую вероятность успеха на основном рынке.

Резюме: советы по управлению целостным продуктом

Придерживаясь нашего намерения подытоживать ключевые идеи в конце каждой главы, представляем краткий перечень тактических действий — восемь советов по управлению целостным продуктом.

1. Используйте круговую диаграмму, чтобы определить свою концепцию целостного

продукта, а затем убедитесь в том, что ее все понимают. Заштрихуйте все области, ответственность за которые возьмет на себя ваша компания. Ответственность за остальные области должны взять на себя ваши партнеры или союзники.

2. Рассмотрите ваш целостный продукт — в осадке должны остаться лишь полезные вещества, так сказать СОЛЬ (Старайся Отбросить Лишнее). Тяжело управлять созданием целостного продукта, если он перегружен ненужными элементами.

3. Рассмотрите целостный продукт с точки зрения всех участников. Убедитесь в том, что каждый поставщик останется в выигрыше и что никто не получит незаслуженную долю пирога. Неравенство участников, особенно когда они вам благоволят, мгновенно сведет на нет всю деятельность по созданию целостного продукта — компании и так относятся друг к другу с подозрением, и любая ваша потачка приведет к тому, что вся схема будет восприниматься как мошенничество.

4. Развивайте отношения по созданию целостного продукта медленно, отталкиваясь от существующей степени сотрудничества и двигаясь к более формализованной программе. Не пытайтесь втиснуть сотрудничество в жесткие рамки закона, пока не появятся надежные примеры того, что каждый может получить от него выгоду, в том числе и ваши клиенты.

5. С крупными партнерами пытайтесь работать снизу вверх; с небольшими — сверху вниз. Цель в каждом случае — работать как можно ближе к фактическому источнику принятия решений.

6. Как только отношения между партнерами формализованы, рассматривайте это лишь как возможность коммуникации. Не рассчитывайте, что это будет способствовать сотрудничеству. Партнерство в конечном счете становится успешным, когда сотрудники из разных компаний понимают, что друг другу можно доверять.

7. Если вы работаете с очень крупными партнерами, сконцентрируйте вашу энергию на создании отношений на уровне региональных представительств и следите за тем, чтобы не тратить время и усилия зря на борьбу с корпоративной бюрократией. И наоборот, если вы работаете с небольшими партнерами, учитывайте ограниченность их ресурсов и делайте все возможное, чтобы оказывать им содействие в совместной работе.

8. В конце концов, не удивляйтесь, если вдруг обнаружите, что самый сложный партнер — ваша собственная компания. Если партнеры на самом деле равноправны, можете быть уверены, что кто-нибудь в вашей компании начнет настаивать, чтобы вам досталась большая часть пирога. Отстаивая свои позиции, рассматривайте ваших клиентов как самых верных и надежных союзников.

6

Подготовка к битве

Накануне вторжения нужно перегруппироваться. Место атаки уже выбрано: это целевой сегмент рынка, мучимый проблемой, решение которой убедит клиента сделать покупку. Целостный продукт, необходимый для решения этой проблемы, уже разработан, привлечены партнеры и союзники, призванные помочь реализовать его. Главная преграда на нашем пути — конкуренты. Для того чтобы завладеть плацдармом, нужно понять, что представляют собой конкуренты, в чем заключаются их нынешние отношения с нашим целевым клиентом, и как занять выгодную позицию, чтобы выбить их с нашего целевого рыночного сегмента.

Вот, что мы имеем в виду, когда говорим о подготовке к битве. *Главное правило боя заключается в том, что одна сторона всегда может победить другую — если сможет подготовиться к битве.* Если мы подготовили почву, если определили критерии для победы в конкуренции, как же мы сможем проиграть? Ответ, как бы удручающе он ни звучал, заключается в том, что... сможем, если допустим ошибки. Иногда так случается, поскольку мы недооцениваем или переоцениваем свои силы или силы наших конкурентов. Но гораздо

чаще это происходит потому, что мы неверно истолковываем реальные запросы наших целевых клиентов или нам не хватает духу взять на себя ответственность и сделать все, чтобы они поняли свои запросы.

Как далеко можно зайти, удовлетворяя потребности своих клиентов? В случае преодоления пропасти очень важный фактор для прагматичного клиента — сильная конкуренция. Если вы заинтересовали своим новым ценным предложением провидцев, конкуренция вряд ли возникнет, по крайней мере в том виде, в каком ее может оценить прагматик. Что нужно сделать? Создать ее.

Как создать конкуренцию?

В процессе жизненного цикла принятия технологии природа конкуренции заметно меняется. Эти изменения столь радикальны, что вполне реально можно сказать: в некоторых точках цикла очевидной конкуренции нет. К сожалению, где нет конкуренции, там нет рынка. Памятуя о вступлении к этой главе, нам нужно переосмыслить значимость конкуренции в контексте преодоления пропасти.

На сегодняшний момент наш опыт изучения развития ранних рынков свидетельствует, что часто источником конкуренции являются не конкурирующие продукты, а альтернативные методы работы. Соппротивление новому — инерция, обусловленная желанием сохранить статус-кво, боязнью риска или отсутствием убедительной причины для покупки. Наша цель на раннем рынке — привлечение провидцев, которые могут помочь преодолеть это сопротивление. Этим людям знакома конкуренция не понаслышке, они и в собственной компании конкурируют с прагматиками за финансирование проектов. Конкурентный подход прагматиков прост: инвестировать, последовательно решая одну техническую проблему за другой. А провидцы стремятся подобно Александру Македонскому, разрубившему гордиев узел, решить все проблемы одним — и весьма дорогостоящим — махом. Прагматики терпеливо работают над тем, чтобы все в компании знали и понимали риски и затраты, связанные с внедрением новых решений. Провидцы отвечают пламенными призывами к смелым и решительным действиям. Здесь конкуренция идет на уровне корпоративного плана действий, а не на уровне конкурирующих продуктов.

Вот как происходит конкуренция на раннем рынке. На основном рынке все иначе, отчасти потому, что провидцы предпочитают играть на рынке, который еще не стал основным. Теперь бал правят прагматики. *Для прагматиков суть конкуренции заключается в сравнительной оценке продуктов и поставщиков одной категории.*

Такая сравнительная оценка придает процессу покупки ощущение рациональности (что чрезвычайно важно для прагматика) — вот они, взвешенные и отмеренные факторы, которыми можно заполнить оценочную матрицу. А выводы, сделанные на основе таких матриц, в конечном счете определяют размеры и сегментацию основного рынка. И получилось, что IBM-совместимые персональные компьютеры, работающие в среде Windows, признаны лучшими для офисных задач, а за Macintosh закрепилась графика. HP 9000-й серии наилучшим образом подходят для нужд производства, рабочие станции Silicon Graphics — для редактирования видео, а Sun SPARC — для Internet-серверов. Прагматики не любят покупать, пока на рынке нет конкуренции и признанного лидера (появление и того и другого свидетельствует о зрелости рынка, его способности сформировать приемлемую инфраструктуру целостного продукта вокруг «гвоздя программы»).

В общем, прагматики не хотят покупать, пока не могут сравнить. *Конкуренция становится, таким образом, фундаментальным условием покупки.* Так что при переходе от раннего рынка, на котором обычно конкурирующих продуктов нет, к основному рынку вам приходится создавать конкуренцию.

Создание конкуренции представляет собой наиболее важное маркетинговое решение в битве за выход на основной рынок. Сначала нужно поместить продукт в категорию, к которой уже сложился определенный уровень доверия со стороны прагматичных

покупателей. Эту категорию нужно наполнить другими достойными продуктами, в идеале теми, с которыми прагматики знакомы. В этом мире ваша цель — позиционировать свой продукт как безусловно правильный выбор.

Здесь существует риск (и довольно большой) создания искусственной конкуренции, т. е. категории, которая в основном служит сама себе. Можно добиться успеха в создании конкурентного набора, где вы будете явно доминировать, но, к сожалению, такой набор или не будет вызывать доверия, или не будет привлекать внимания прагматиков. Например, я могу заявить, что я лучший в мире консультант по вопросам хайтек-маркетинга с докторской диссертацией по английской литературе эпохи Возрождения. Такому утверждению можно поверить, но оно вряд ли будет привлекательным. С другой стороны, я могу заявить: я лучший консультант по вопросам маркетинга всех времен и народов — привлекательное утверждение (хотя для меня не очевидно, как можно быть великим консультантом и эгоистом одновременно), но вряд ли ему поверят.

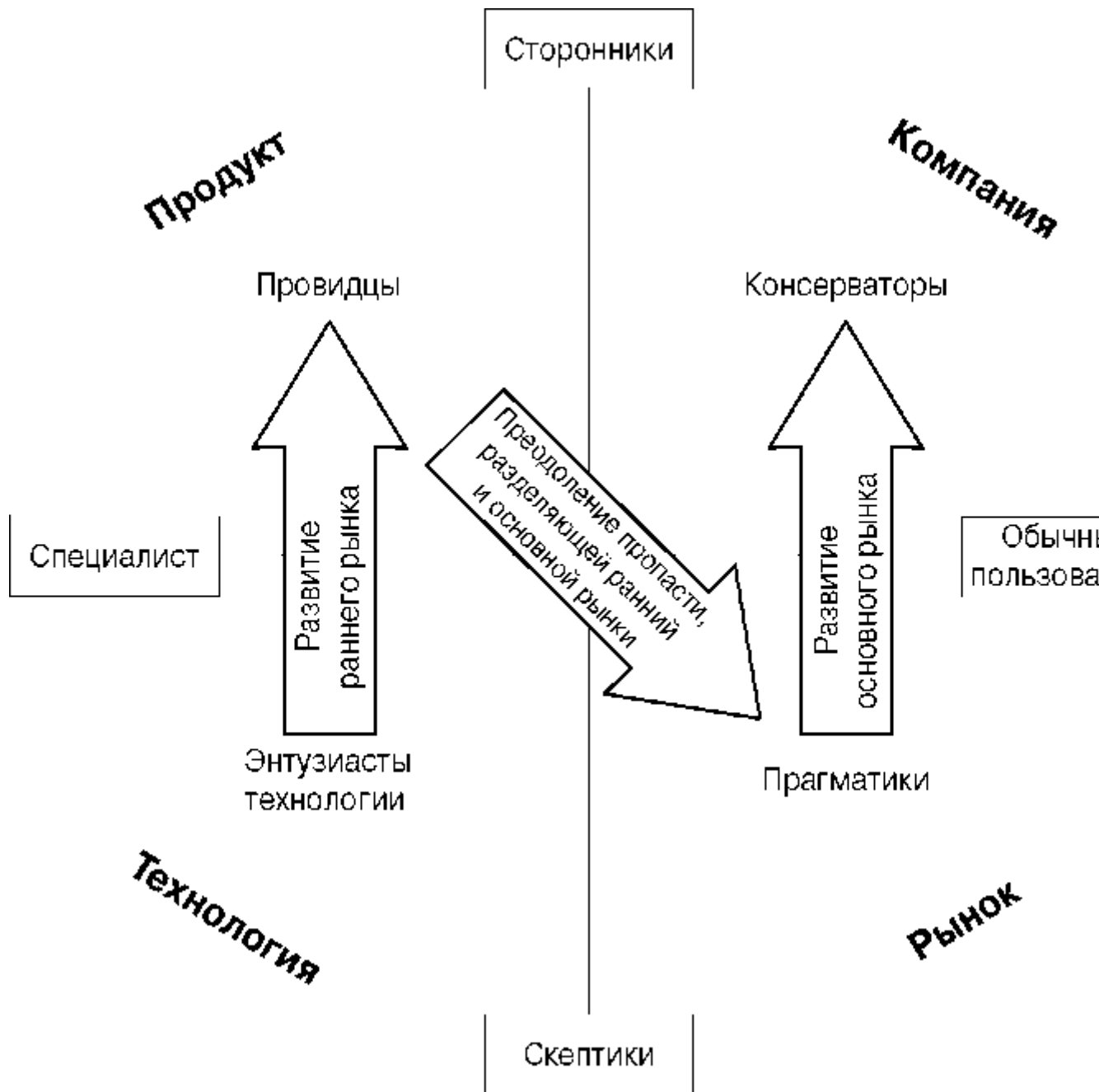
В хайтек-маркетинге подобные утверждения могут быть не столь вопиющими, но они широко распространены. Мне знакомы продукты, претендующие на лидерство в таких категориях, как «серверы обработки транзакций со 100 %-ной поддержкой Java», «CORBA-совместимая, объектно-ориентированная служба сообщений», «отказоустойчивые шлюзы доступа в Internet». Такие «категории» имеют смысл и ценность на ранних стадиях развития рынка этих продуктов, поскольку в каждом из этих случаев провидец может использовать технологический компонент как возможность для стратегического прорыва вперед. Однако они не имеют смысла для прагматиков. Такие категории не имеют ничего общего ни с их интересами, ни с их работой. Более того, создается впечатление, что такие категории специально разработаны, чтобы исключить из набора конкурирующих продуктов те, которые прагматик с наибольшей вероятностью будет рассматривать как альтернативные варианты покупки. Таким образом, как маркетинговый механизм для преодоления пропасти они бесполезны.

Как можно избежать создания конкурентного набора, который или будет служить самому себе или не иметь никакого отношения к нуждам клиента? Ключ к успеху — концентрация на интересах и ценностях прагматиков, а не провидцев. Полезно начать с правильной концепции — в данном случае с модели, которую мы назовем «компасом конкурентного позиционирования». Эта модель разработана для создания картины ценностей целевых клиентов в любой точке жизненного цикла принятия технологии. Такая картина позволяет определить, как выглядит наиболее приемлемый конкурентный набор, упорядочить его элементы по критериям ценности и затем на этой основе разработать стратегию позиционирования. Вот так это работает.

Компас конкурентного позиционирования

В хайтек-маркетинге есть четыре критерия ценности продукта: технология, продукт, рынок и компания. По мере того как товар проходит этапы жизненного цикла принятия технологии, критерии наибольшей ценности для клиента изменяются. На раннем рынке, где большинство решений принимаются энтузиастами и провидцами, главные критерии ценности — технология и продукт. На основном рынке большинство решений принимают прагматики и консерваторы, и потому на первое место выходят рынок и компания. Преодоление пропасти в этом контексте представляет собой переход от ориентации на продукт к ориентации на рынок. Компас конкурентного позиционирования отражает эту динамику (рис. 6.1).

Рис. 6.1. Компас конкурентного позиционирования



В эту модель заложено много информации, так что давайте рассмотрим ее внимательно.

- Оси координат задают направления стрелок компаса. *Измерение по горизонтали отражает степень интереса покупателя к вопросам технологии и степень его знаний в этой области.* В общем, на раннем рынке преобладают специалисты, которые больше интересуются вопросами, связанными с технологией как таковой и самим продуктом, чем положением на рынке и репутацией компании. На основном рынке все иначе: на нем преобладают обычные пользователи, которых больше интересует лидерство на рынке и стабильность компании, чем биты, байты, скорость обработки или пропускная способность.

- *Измерение по вертикали отражает второй параметр — отношение покупателя к предлагаемой ценности (от скептицизма к полной поддержке).* Рынок начинается со скептиков и заканчивается яркими сторонниками. На раннем рынке энтузиасты играют роль скептиков, решающих судьбу технологии; на основном рынке в этой роли выступают прагматики. Как только они выразят свое одобрение, их попутчики (у первых — провидцы, у вторых — консерваторы) будут готовы присоединиться.

• *Модель также показывает, что люди, которые находят ваше предложение ценным, интересуются вашим продуктом и вашей компанией. Скептики не проявляют к вам интереса.* Это значит, что в начале развития рынка, когда скептицизм — обычное дело, не следует говорить о достоинствах продукта или компании. Вам не разрешено касаться этих тем, поскольку игроки рынка еще не верят, что вы продержитесь достаточно долго, чтобы изменить ход вещей.

• Тем не менее завоевать доверие скептиков можно. *Даже наиболее скептически настроенные специалисты постоянно подыскивают технологические новинки.* Таким образом, хотя вам и не удастся заручиться финансовой поддержкой вашего продукта, их можно заинтересовать самой технологией, а из этого интереса взрастить интерес к продукту. Чем выше они оценят технологию, тем легче поддержат и сам продукт.

• *Подобным образом пользователи-скептики вряд ли проявят интерес к новой компании, но всегда с интересом будут следить за развитием нового рынка.* Если вам удастся показать обычным пользователям, что рынок выдвигает новые требования, удовлетворению которых подчинено позиционирование ваших продуктов и ваша маркетинговая деятельность, тогда, осознав факт существования нового рынка, они осознают факт существования вашей компании.

• *В хайтек-маркетинге есть два «естественных» ритма движения — развитие раннего рынка и развитие основного рынка.* Ранний рынок развивают, демонстрируя ярко выраженное технологическое преимущество, которое затем превращается в доверие к продукту, а основной рынок развивают, демонстрируя преимущество лидерства на рынке, которое затем превращается в доверие к компании.

• *Преодоление пропасти — это, напротив, неестественный ритм движения.* Преодоление пропасти требует движения от среды, в которой вас уже поддерживают провидцы, назад к уже знакомому вам скептицизму, но на сей раз прагматиков. Это означает движение от знакомых вопросов, ориентированных на продукт, — к незнакомым вопросам, ориентированным на рынок, от привычной аудитории подобных вам специалистов — к незнакомой аудитории универсалов, которым до вас нет никакого дела.

Теперь давайте вернемся к созданию конкуренции. Если мы намерены успешно завоевать правый нижний квадрат скептически настроенных прагматиков, такая конкуренция должна базироваться на факторах, ориентированных на рынок. Именно они волнуют прагматиков. Иными словами (по аналогии с геоцентрической и гелиоцентрической системами), необходимо переключить маркетинговые усилия с «продуктоцентрических» характеристик на «рыночноцентрические». Приведем их список.

Продуктоцентрические

- Самый быстрый.
- Самый простой в использовании.
- Элегантная архитектура.
- Цена.
- Уникальная функциональность.

Рыночноцентрические

- Самое большое количество установленных систем.
- Самая широкая поддержка сторонними разработчиками.
- Стандарт де-факто.
- Стоимость эксплуатации.
- Качество поддержки.

Пристальное внимание, которое мы уделили в предыдущей главе целостному продукту, партнерам и союзникам, должно было переориентировать нашу деятельность по завоеванию лидерства на рынке с левой части приведенного выше списка на правую. Иными словами, не являясь лидером существующего рынка, мы хотим (в рамках приемлемого для нас рыночного сегмента) создать ценные для него характеристики и таким образом стать

лидером. Теперь нам необходимо, чтобы наши достижения стали широко известны. Это поможет добиться поддержки прагматиков.

Итак, подведем итог: это рыночноцентрическая система, дополненная (но не замещенная) продуктоцентрической системой, и она должна лежать в основе формирования картины ценностей целевых клиентов в период преодоления пропасти. Картина ценностей, в свою очередь, позволит смоделировать восприятие конкурентного набора целевыми клиентами и прием, который они окажут новому элементу такого набора. Рассмотрим принципы работы такой системы на реальном примере.

Создание конкуренции: пример Silicon Graphics

Создание конкуренции подразумевает вовлечение двух конкурентов, которые будут играть роль маяков, помогая клиентам обнаружить в рыночном море ваше уникальное по своим ценностям предложение. Одного из конкурентов назовем *рыночной альтернативой*. Это компания, у которой целевые клиенты покупают уже годами. Проблема, к которой она адресуется, — та же самая, к которой будем адресоваться мы, а бюджет, который выделяется на приобретение ее продукта, — это те деньги, которые мы намереваемся отнять. Для того чтобы получить право на этот бюджет, мы собираемся вывести на рынок прерывающую инновацию, которая устранит недостатки традиционного предложения.

Другого конкурента назовем *продуктовой альтернативой*. Это компания, которая тоже предлагает прерывающую инновацию (возможно, но не обязательно подобную той, которую предлагаем мы) и тоже позиционирует себя как технологического лидера. Сам факт существования этого конкурента убеждает в том, что пришло время менять привычный ход вещей. Здесь в наши намерения входит признание их технологии, но отделение от них путем концентрации на определенной нише рынка.

Создание конкуренции замечательно сработало в случае с *Silicon Graphics*. Рынком, на который они нацелились, был Голливуд, в частности процесс монтажа отснятого материала. Традиционный монтаж — это нарезка и склейка пленок. Помимо царившего беспорядка, такой метод имел еще один существенный минус: если кадры случайно вырезали и выкидывали, то приходилось их доснимать (а это дорогое удовольствие).

В *Silicon Graphics* преподнесли этому рынку прерывающую инновацию: если нужный кадр не попал на пленку, *вставьте его туда!* Это магия цифровой обработки изображения, ее козырная карта на кону традиционных аналоговых методов. Традиционные поставщики не могли предложить что-либо подобное. В результате они стали идеальными *рыночными альтернативами*. Сравнение с ними позволило четко обозначить целевого клиента и убедительную причину для покупки. Стало понятно, каким должен быть целостный продукт, какие отраслевые выставки компания должна посещать и кого нужно искать в качестве партнеров и союзников.

В то же время, когда вы просите творческих людей приобрести компьютеры, а их продюсеров — заплатить за них, возникает некий кризис доверия. Кто такие эти ребята из *Silicon Graphics* и что такое эти цифровые рабочие станции? Чтобы повысить доверие, компании была необходима *продуктовая альтернатива*. Для этого прекрасно подходили как *Sun*, так и *Hewlett-Packard*. Обе компании предлагали рабочие станции Unix, которые считались передовыми и были достойной альтернативой *Silicon Graphics*. Обе компании были хорошо известны. Обе *придавали законную силу деятельности Silicon Graphics*. В то же время ни та, ни другая компания не сделала ничего специфического, нужного киноиндустрии, что легко можно было продемонстрировать, просто показав набор портов. Как у *HP*, так и у *Sun* был стандартный набор портов для подключения компьютерной периферии и сетевых устройств, но на рабочих станциях *Silicon Graphics* предлагалось (в дополнение к стандартному набору) еще полдюжины других портов, к которым могли подключаться устройства, используемые исключительно в киноиндустрии. Было очевидно, что компания уделила серьезное внимание запросам клиентов рыночной ниши, а другие

этого не сделали.

И вот вывод: рыночная альтернатива помогает лучше понять вашего целевого клиента (что у вас общего) и убедительную причину покупки именно у вас (ваше отличие). Подобным образом продуктовая альтернатива помогает оценить вашу технологию (что у вас общего) и ваше стремление удовлетворить интересы отдельно взятой рыночной ниши (ваше отличие). Так вы создаете два маяка, по которым можно определить вашу позицию на рынке.

Второй пример: Quicken

В случае с *Silicon Graphics* существовал рынок монтажеров, у которых имелась критически важная проблема. Это идеальное условие для захвата плацдарма. Но не всем так везет. Посмотрим на судьбу любого инновационного потребительского продукта. Им обычно удается заманить энтузиастов, но, как только запас таковых исчерпывается или они теряют к продукту всякий интерес (если неисправностей мало) и переключаются на новую «крутую штучку», что тогда делать поставщику? На потребительском рынке нет провидцев, готовых взять на себя часть расходов на исследования и разработку. К тому же нет критически важных задач, требующих решения. Что теперь делать? Посмотрим, как компания *Intuit* подошла к этой проблеме с продуктом Quicken.

С точки зрения специалиста по персональным компьютерам, Quicken принадлежит к категории программных приложений, известных как управление финансами для домашних пользователей. Теперь этот пакет — лидер рынка. Однако было время, когда успех продукта (и компании) висел на волоске. Реакция *Intuit* и ее президента Скотта Кука на такую сложную ситуацию — прекрасный урок по созданию конкуренции, способной ускорить процесс преодоления пропасти.

Когда Quicken был впервые предложен рынку, лучше всех продавалась программа *Managing Your Money*, разработанная Эндрю Тобиасом. Как продукт она была куда более функциональной, предлагая анализ портфеля ценных бумаг и другие возможности моделирования финансов. Для финансистов-энтузиастов, создававших ранний рынок этих продуктов, это был, бесспорно, лучший выбор. Продолжая игру на этом поле, *Intuit* была бы обречена.

Рассматривая альтернативы, *Intuit* натолкнулась на очень простое предложение для домашнего пользователя — упрощение процедуры оплаты счетов. Это ценное предложение прагматичного толка: никакого прорыва вперед, просто улучшение привычной всем операции. Иными словами, возможность выйти на основной рынок.

К несчастью для *Intuit*, на основном рынке не существовало категории «применение компьютера для упрощения оплаты счетов». Прагматики пользовались чековыми книжками: «Большое вам спасибо, но их вполне достаточно». Как же *Intuit* смогла выйти на этот рынок?

Вначале нужно было найти легко управляемый рыночный сегмент. В этом случае круг поиска был четко ограничен: взрослые — домашние пользователи. Затем ключевым вопросом стали чеки: если Quicken должен стать удобнее заполнения чеков вручную, получение чеков должно быть максимально упрощено. *Intuit* решила сделать все за пользователя. (В результате сегодня доход от предоставления чеков — ключевой компонент бизнес-стратегии компании, маржа высокая, а торговые издержки практически нулевые.) Затем возникла третья проблема — как разместить чеки в устройстве подачи бумаги принтера, чтобы все печаталось на своих местах? Это оказалось серьезной технической проблемой, в конечном итоге потребовавшей от *Intuit* изобретения (впоследствии запатентованного). И после этого компания смогла предложить рынку целостный продукт.

Теперь мы подходим к созданию конкуренции. Видите, как все складывается? Рыночная альтернатива — заполнение бумажных чеков вручную, т. е. знакомая альтернатива. Мы предлагаем ускорить этот процесс и сделать его более удобным, а кроме того, предоставляем возможность контроля за личными финансами путем отслеживания

расходов и значительно более организованный набор ресурсов для заполнения ежегодных налоговых деклараций. Заметьте, что в ручном заполнении чеков не было серьезных проблем, а потому путь, по которому Quicken должен был выбираться из пропасти, был весьма скользким. Но польза от Quicken выглядела убедительно, особенно в глазах домашних пользователей, которые искали способы более эффективного применения технологий. Таким образом, если вы были домашним пользователем и платили по счетам, то понимали, что *Intuit* хочет вас заполучить.

Продуктовой альтернативой была программа *Managing Your Money*. Вместо того чтобы ввязываться в войну за функциональные возможности, *Intuit* теперь могла использовать ее как свидетельство спроса на подобные программы. Можно было сказать, что *tom* продукт для финансовых энтузиастов, которые хотят анализировать свой инвестиционный портфель. *Этот* продукт — для обычных людей, которым нужно ежемесячно платить по коммунальным и другим счетам. Как понять разницу? Посмотрите, насколько прост в применении наш продукт. Посмотрите на наш интерфейс, похожий на чековую книжку. Посмотрите, как мы работаем с чеками.

Как видите, этот пример удачно иллюстрирует подготовку к битве. Вы сами выбираете своих конкурентов, чтобы те помогли вам определиться с рыночной нишей, на которой вы собираетесь доминировать. Пока они ведут себя прилично и не суются к вам, вы просто из кожи вон лезете, воспевая их успехи в других областях. С другой стороны, если они сунутся в вашу нишу, их нужно полностью истребить. Плацдарм должен остаться за вами и только за вами, отделенный от всех высокой стеной. Просто помните Роберта Фроста: «Хорошие заборы — хорошие соседи».

Создание конкуренции: некоторые сегодняшние возможности

Хватит вспоминать прошлое. Легко быть крепким задним умом. Давайте посмотрим, что случится, если мы попробуем создать конкуренцию для продуктов, которые сейчас преодолевают пропасть.

Стоит посмотреть на три из них: *Channelpoint*, *Diffusion* и *VerticalNet*. Все три компании на момент написания этих строк стоят у края пропасти, их клиенты — ранние последователи, и все три разрабатывают стратегии преодоления пропасти. Их имена известны лишь специалистам. В этом заключается серьезная проблема с позиционированием. Теперь нам известно, что единственное место, где неизвестную компанию встретят с распростертыми объятьями, — «пустое место», там она сможет удовлетворять неудовлетворенные потребности. Проблема в том, что никто не хочет ничего слышать о них. Именно тут пригодятся два уже знакомых нам маяка — рыночная альтернатива и продуктовая альтернатива.

Channelpoint: изменение системы оказания услуг страхования

Channelpoint из Колорадо-Спрингс — результат слияния команды специалистов по Internet-технологиям, которые ушли из Sun, и команды провидцев-менеджеров, осознавших, что традиционная система оказания услуг страхования остро нуждается в изменениях. Например, сегодня в области медицинского страхования работает система, которая начинается со стороны поставщика: страховые компании (1) разрабатывают продукты, которые они затем направляют генеральным агентам (2), которые собирают предложения, поступающие от различных страховщиков, и передают их независимым агентам (3), предлагающим вниманию потенциальных клиентов (4) набор страховых услуг, из которого они с помощью независимого агента выбирают нужные; после этого процедура движется в обратную сторону: независимый агент (3) заполняет заявку (у каждой компании свои особенности) и обращается за разъяснениями к генеральному агенту (2), который либо отвечает на все вопросы, либо обращается к страховой компании (1). Уф...

Для изменения этого сложного процесса *Channel-point* намерена использовать Internet. Сначала они начнут сотрудничать или возьмут к себе на работу генеральных агентов — в их распоряжении большие массивы данных, которые будут переведены в формат, пригодный для использования в Internet. Это одновременно позволит перенести часть услуг по поддержке клиентов с телефона в Internet, где главным каналом коммуникации будет электронная почта, а в случае необходимости форумы и IP-телефония. В то же время они будут работать с независимыми агентами, чтобы подготовить их к работе в Internet — для этого нужен лишь браузер и желание. В дальнейшем для ускорения процесса обработки заявок компания будет способствовать внедрению Internet в работу страховщиков. Но даже на работу с генеральными и независимыми агентами может уйти значительная часть ресурсов, и это замедлит разработку самой системы. В отдаленной перспективе можно увидеть и необходимость вовлечения клиентов, которые на первых порах просто получали бы информацию о подаче заявлений на возмещение по страховым случаям и о страховых взносах, а в конечном итоге могли бы самостоятельно оформлять в электронном виде и то и другое.

В конце концов, это очень интересная бизнес-идея, но как ее можно позиционировать? Рыночная альтернатива — традиционный генеральный агент. Упоминая эту категорию и называя имена двух-трех более-менее известных фирм, *Channelpoint* мгновенно привлекает внимание своего целевого рынка и одновременно отвлекает внимание всех остальных. Последнее обстоятельство радует не только нас, но и *Channelpoint*, поскольку она не хочет, чтобы ее каналы маркетинга и продаж возились с ненужными запросами.

Как же теперь, когда привлечено внимание самых сильных фирм, никому не известной начинающей компании достойно выступить перед лицом конкуренции? Именно здесь уместно вспомнить о продуктовой альтернативе. Это должен быть хорошо известный пример технологического предложения, благодаря которому был изменен порядок ведения дел в зрелой отрасли. Один из самых известных примеров такого рода — система SABRE, которая изменила для авиалиний принцип продажи билетов. Другими словами, *Channelpoint* позиционирует себя, как генеральный агент по страхованию от несчастных случаев и имущественному страхованию с системой SABRE для обработки операций. Компания использует технологию, подобную технологии SABRE (тем самым отделяя себя от традиционных генеральных агентов), и использует страховую нишу (тем самым отделяя себя от конкурентов, которые используют технологию, подобную SABRE, например Yahoo!). Когда теперь в баре меня спросят, чем занимается *Channelpoint*, я могу сказать: «О, они — это система SABRE в страховом бизнесе».

Я, конечно, не призываю вас шататься по барам и даже не хочу навести на мысль, что я часто туда захожу (хотя не могу устоять перед хорошим каберне). Суть здесь в том, что степень внимания, которую вы ожидаете в баре, приблизительно равна степени внимания, которую при первом знакомстве стоит ожидать никому не известной начинающей компании от потенциального клиента, партнера или инвестора. Так что критически важно пробиться сквозь шум с лаконичной фразой, которая сможет зацепить даже самое невнимательное сознание.

Diffusion: коммуникация для удержания клиентов

Во время написания этих строк *Diffusion* — начинающая компания в Силиконовой долине, деятельность которой сконцентрирована на освоении последствий стремительного развития средств электронной коммуникации (Internet, электронная почта, факсы, пейджеры, сотовые телефоны, карманные компьютеры) и предполагает помогать таким компаниям, как банки или брокерские агентства, оказывать как можно больше услуг, доставляющих удовольствие наиболее ценным клиентам. Базовый набор услуг имеет три измерения.

- Для ее клиентов это сулит возможность получать информацию по каналу, который они сами выбирают. Таким образом, я могу попросить, чтобы информация приходила ко мне

по электронной почте, а в наиболее важных случаях я хочу получать ее на пейджер; а моя жена Мари, возможно, предпочтет печатные каталоги или телефонный звонок; мой сын Майкл захочет получить факс.

- Для самих клиентов это сулит возможность улучшения работы с их клиентами путем перекрестного соединения разнообразных точек соприкосновения в единую систему связи. Таким образом, в распоряжении моего банка несколько возможностей связи со мной: прямая почтовая рассылка, личная Web-страница, телефонный звонок от моего менеджера — и все это работает независимо. Технология *Diffusion* интегрирует все эти механизмы в единую систему управления отношениями с клиентами.

- В дополнение к объединению в систему средств внешних контактов, упомянутых выше, параллельно идет объединение в систему внутренних источников информации: систем обработки информации, поступающей от клиентов, которые регистрируют и подтверждают заказы; оказание клиентам услуг и консультационной поддержки; маркетинговые системы, такие, как каталоги и прямая почтовая рассылка; издательские системы, получающие сверстанные макеты с внутренних Web-сайтов или путем динамической загрузки из баз данных. Таким образом, перед маркетинговой группой, которая стремится индивидуально подходить к каждому клиенту, стоят очень серьезные задачи (особенно если учесть будущие масштабы системы). И тут снова на сцену выходит *Diffusion* с технологией, способной справиться со всеми этими задачами.

Теперь одна из проблем, которые приходится решать таким начинающим компаниям, как *Diffusion*, заключается в том, что покупатели не располагают бюджетом, необходимым для приобретения нового предложения, поскольку они даже не ведали о существовании *категории* таких продуктов, не говоря уже о компании и самом продукте. И вновь верный выбор *рыночной альтернативы* имеет ключевое значение. По существу, вы выбираете бюджет, который намереваетесь отобрать у других.

В случае с *Diffusion* один из путей — в качестве рыночной альтернативы нацелиться на бюджеты «Золотого клуба», выделяемые на работу с ключевыми клиентами. Эти бюджеты контролируются целевым клиентом *Diffusion* и идут на достижение главной цели — удержания клиентов, именно такого рода содействие и предлагает *Diffusion*. Сегодня проблема заключается в том, что программы «Золотого клуба» применимы только к VIP-клиентам, они слишком дорогостоящие, чтобы применять их к широкому кругу покупателей. Сконцентрировав свои усилия на этой проблеме, *Diffusion* сможет дать потенциальным клиентам установку: «О, так это вы, кто сможет помочь мне сделать программы работы с клиентами более рентабельными?» Это позволит им обратить на компанию внимание, понять, о каком бюджете идет речь, и принять решение о покупке.

Теперь подходит время *продуктовой альтернативы*. И здесь возникает особая проблема. Прямой продуктовой альтернативы нет. Но есть *проектная альтернатива*, т. е. предложение раннего рынка, призванное обеспечить решение тех же задач путем создания системы под заказ с одним из таких поставщиков как *Broadvision* или *IBM*. Проблема с выбором предложения раннего рынка в качестве конкурента заключается в том, что прагматики хотят увидеть аналогию на основном рынке. Так что делать *Diffusion*?

Один из путей — выбор в качестве продуктовой альтернативы *сходного продукта*. Это не вариант покупки, но он представляет собой отправную точку для оценки полезности и практичности нового предложения. В случае с *Diffusion* один из возможных сходных продуктов — системы хранения сведений о клиентах, используемые авиакомпаниями и турагентствами. Хотя эти системы и не специфицируют поток информации, но они составляют «профиль» постоянных клиентов, где фиксируют их предпочтения, чтобы автоматически оказывать им лучшие услуги. По аналогии, позицией *Diffusion* может быть: «О, так вы система, составляющая профиль клиента для улучшения работы с членами нашего „Золотого клуба“!»

Конечно, эта аналогия подходит не идеально, но это приемлемый вариант. Работа с

ценными клиентами — это рынок, а составление профиля по каждому клиенту — ключевая особенность продукта, хотя и не единственная. По крайней мере это лучше, чем начинать с фразы: «Мы Internet-совместимое мультимедийное удаленное коммуникационное средство для маркетинговых программ по индивидуальной работе с клиентами на базе обработки предпочтений клиентов в выборе каналов коммуникации». Или какого-нибудь другого ужасающе скучного набора абстрактных понятий, который, если вы повторите его своей матушке, вызовет у нее серьезную обеспокоенность судьбой заблудшего отпрыска.

VerticalNet: Internet-сайты для микросегментов

На момент написания этих строк (я продолжаю повторять эту фразу, потому что в век Internet одному Богу известно, что будет в этом мире, когда вы будете читать этот абзац) *VerticalNet* — начинающая компания, ее деятельность сконцентрирована на создании информационных сайтов для высокоспециализированных вертикальных рынков, большинство из которых имеют отношение к техническим вопросам. К счастью, конкуренция не жесткая. Где еще в мире, например, вы сможете найти целый Web-сайт с адресом www.solidwaste.com? Но если вы инженер по вопросам охраны окружающей среды и ищете специальную информацию, этот сайт — золотая жила. Зайдите в раздел «Справочник покупателя», и перед вами откроется рог изобилия. Скажем, вас интересует *сбор твердых отходов*. Выберите этот раздел и подождите — это еще не все! Появится около 15 подразделов. С замиранием сердца вы нажимаете на *Извлечение (промышленные отстойники)*, и, о чудо, на экране появляются названия не одной, не двух, а 20 различных компаний, каждая из которых предоставляет подобные услуги, а одна из них — как раз в вашем районе!

Но пусть сегодня вы никуда не спешите. Тогда вместо судорожного поиска в сети, который можно сравнить разве что с суетливым перелистыванием Желтых страниц, вы можете посвятить себя просмотру новостей индустрии, зайти на любимый форум по вопросам переработки твердых отходов или посмотреть интервью с одним из гуру по этим вопросам (чем ни оксюморон?). Ну, вы счастливы? Честно говоря, для этого и был придуман Internet. Компания *VerticalNet* просто об этом напомнила.

Вопрос в том, кому? Кто клиент? Оказывается, если вы игрок на рынке информационных ресурсов, то вашим клиентом будет либо рекламодатель, либо поставщик, предлагающий на вашем сайте свои услуги. Вы должны позиционировать себя не перед посетителями сайта, а перед людьми, которые хотят им что-то продать. А поскольку в мире твердых отходов нет никакого давления рынка, требующего изменений, следует ожидать, что он заполнен консерваторами, а не провидцами и что расходы на рекламу в Internet или на программы по выплате комиссионных с Internet-продаж в их нынешнем бюджете не заложены. Что теперь?

Выбор конкурентов здесь очень важен, и *VerticalNet* поступила мудро. В качестве рыночной альтернативы она выбирает ведущий отраслевой журнал, ориентированный на тот рынок, куда компания собирается выйти. *VerticalNet* идет еще дальше и привлекает редактора журнала в свою команду. Сайт становится интерактивным форумом, в основе которого те же новости, те же вопросы и *те же рекламодатели*, что в журнале. Иными словами, он становится настоящим отраслевым изданием. Это значительно упрощает консервативным покупателям задачу определить сумму, которую они потратят на эксперимент с новым средством массовой информации.

В качестве продуктовой альтернативы *VerticalNet* указывает на группы сайтов системы *America OnLine*. Об этой компании слышали даже консерваторы, а ее успех в создании виртуальных сообществ говорит как раз о том феномене, сделать акцент на котором и собирается *VerticalNet* в своем позиционировании. «А, так вы — это AOL для специализированных вертикальных ниш?» Да!

В заключение

Позвольте мне завершить этот раздел предупреждением. Если при подборе конкурентов у вас возникают проблемы с поиском единственной четкой рыночной альтернативы — внимание! Это значит, что вы еще не готовы преодолеть пропасть. Преодоление пропасти требует наличия единственного целевого сегмента — плацдарма, и в этом сегменте должен быть бюджет, достаточный для приобретения вашего предложения. Конечно, на бюджете не будет написано ваше имя, потому что он будет предназначен для реализации устаревшего, неэффективного, паллиативного подхода к решению критически важного бизнес-процесса. Но он должен существовать, иначе вы угробите год просто на то, чтобы донести до участников рынка необходимость выделить в следующем году средства, которые, возможно, пойдут на закупку вашего продукта.

Мудрый выбор рыночной альтернативы — решение этой проблемы. Но он должен вызывать доверие. И поймите, что как только вы огласите свой выбор, вам придется за него побороться. У рыночной альтернативы, какой бы она ни была, есть свои планы на *эти* деньги. Там считают, что это *их бюджет*, и ваши действия им не слишком-то понравятся.

Здесь и наступает черед продуктовой альтернативы. Необходимо дать всем понять, что переход к новой технологии уже происходит и что прежние решения просто не имеют шансов выжить. Отраслевые журналы даже в свою лучшую пору не станут интерактивными. Прямая почтовая рассылка даже в свою лучшую пору не найдет меня на поле для гольфа. Генеральные агенты даже в свою лучшую пору не смогут круглосуточно отвечать на вопросы независимых агентов, а если и смогут, то это будет слишком дорого. В ваши намерения не входит подрывать доверие к старой гвардии. Вы должны уважать ее, так как ваш целевой клиент поддерживает с ней долгосрочные отношения. Скорее, вы должны намекнуть, что грядет время перемен и что в ваши намерения входит сделать новую технологию простой и доступной, чтобы более эффективно решать те же вопросы, которые решали проверенные временем поставщики.

Итак, рыночная альтернатива позволяет выявить, откуда придут средства (т. е. рыночную категорию), а продуктовая альтернатива позволит выявить дифференциацию. Не правда ли, очень похоже на позиционирование, о котором речь идет в следующем разделе.

Позиционирование

Выбор конкурентов в большей степени, чем все остальное, представляет собой переломный момент в позиционировании. Позиционирование — наиболее обсуждаемый и наименее понимаемый компонент хайтек-маркетинга. Вам удастся избежать распространенных ошибок, если вы просто запомните принципы, перечисленные ниже.

- *Прежде всего, позиционирование — имя существительное, а не глагол.* А значит, его легче всего понять как отличительную черту, которая ассоциируется с компанией или продуктом, чем какие-то маркетинговые ходы, направленные на то, чтобы у людей возникли такие ассоциации.

- *Позиционирование — фактор, который оказывает самое сильное влияние на принятие решения о покупке.* Оно служит подсказкой для покупателей, формируя не только окончательный выбор, но даже то, каким образом они оценивают альтернативы, делая этот выбор. Другими словами, оценка альтернатив часто представляет собой просто рациональные рассуждения о своем уже принятом решении.

- *Позиционирование — в умах людей, а не в ваших словах.* Если вы хотите внятно говорить о позиционировании, то должны облечь вашу позицию на рынке в знакомые людям понятия, а не в слова, которые обычно обрушиваются на них со страниц рекламных текстов.

- *Люди очень консервативны по отношению к любым изменениям в позиционировании.* Иными словами, людям не нравится, когда вы пытаетесь изменить что-то в их умах. В

общем, наиболее эффективные стратегии позиционирования — те, которые требуют наименьших изменений.

Учитывая сказанное выше, можно начинать говорить о *позиционировании* как о глаголе — перечне действий, призванных обеспечить *позиционирование* как существительное. В этом и есть ключ к успеху: когда большинство людей рассматривают позиционирование таким образом, они думают, как *легче продать продукт*. Но правильно было бы думать о том, что нужно сделать, чтобы продукт было *легче купить*.

Компании фокусируются на том, чтобы продукт было легче продать, поскольку как раз продажи их больше всего и волнуют. Они нагружают свои маркетинговые сообщения всевозможными аргументами, следуя вековой аксиоме «чем больше грязи швырнуть на стену, тем больше вероятность, что хоть что-то к ней пристанет». Потенциальные клиенты пытаются уворачиваться от этой лавины информации, что, в свою очередь, заставляет продавцов давить на них еще сильнее. Хотя и создается впечатление, что слова отвечают ценностям и нуждам клиента, сообщение на самом деле сконцентрировано на попытке продавца манипулировать этими ценностями и нуждами, факт, который для потенциального клиента очевиден. Это ведет к полному отторжению — и все потому, что компания пыталась сделать свой продукт продаваемым, вместо того чтобы делать его покупаемым.

Подумайте об этом. Большинство людей оказывают сопротивление попыткам что-то им продать, но в то же время они любят делать покупки. Концентрируя усилия на том, как сделать, чтобы продукт было легко купить, вы концентрируете усилия на том, чего действительно хотят покупатели. В свою очередь, они это почувствуют и вознаградят вас покупкой. Таким образом «легко купить» превращается в «легко продать». Цель позиционирования — создать в уме целевого клиента установку «лучшая покупка для этого типа ситуаций» и добиться, чтобы речь шла о вас и только о вас. Только когда загорится зеленый свет и конкурирующей альтернативы не останется, купить продукт будет легко.

Природа установки на «лучшую покупку» зависит от типа целевого клиента. На самом деле такие установки растут и множатся по мере того, как продукт проходит различные этапы жизненного цикла принятия технологии. В этом процессе существует четыре основных этапа, которые соответствуют четырем основным психографическим типам.

1. *Дайте имя и назовите категорию*. Потенциальные клиенты не могут купить то, чего не могут назвать, подобно тому как не могут искать продукт, если не знают, к какой категории он принадлежит. *Это минимальное позиционирование, необходимое для того, чтобы продукт было легко купить технологическому энтузиасту.*

Прерывающим инновациям часто трудно дать имя и отнести их к определенной категории. Совершенно неудачная категория *Middleware*¹⁰ — попытка дать имя и выделить в категорию новый класс программных систем, которые связывают технологические платформы (операционные системы, базы данных, сетевые операционные системы) с приложениями (финансы, управление персоналом, автоматизация продаж и т. п.). Оказывается, в бизнесе существует потребность в четком взаимодействии всех этих систем, а для этого необходимо программное обеспечение, которое поддерживает обмен сообщениями, обработку транзакций, обмен объектами и т. п. Все это очень сложно технически и подпитывает сектантский фанатизм, с которым никому не хочется иметь дела, так что в своей отрасли мы сообща решили скинуть все в одну корзину под названием *Middleware* и надеялись, что нам удастся держать корзину под крышкой. Проблема в том, что удержать все это в одной корзине невозможно. Необходимость в таком программном обеспечении постоянно напоминает о себе. Но как только оно предстает нашим взорам, мы не можем его назвать и отнести к соответствующей категории, а потому все компании,

¹⁰ *Middleware* — это серверы приложений, задача которых служить связующим звеном между различными программными комплексами, что и описано в тексте. Поскольку отсутствуют как устоявшийся русский термин, так и устоявшийся вариант перевода, в тексте оставлен оригинальный термин. — *Примеч. ред.*

поставляющие подобное программное обеспечение, сталкиваются с серьезнейшей маркетинговой проблемой. Клиенты затевают длительное рассмотрение поступивших предложений, вспыхивают религиозные войны, а продажи откладываются, поскольку битвы идут вокруг все того же избитого вопроса.

Недавно в этой области произошел своего рода прорыв, связанный с ростом интереса к категории, известной как *интегрирование приложений масштаба предприятия* (EAI). Этот термин вытесняет понятие *Middleware* (которое не говорит ни о чем, кроме места в иерархии приложений), поскольку отражает ключевое достоинство такого программного обеспечения. Он также *очерчивает* сферу применения, ограничивая ее интеграцией приложений и даже более конкретно (словом предприятие) — приложений мощных серверов. В этой области существует четкая рыночная альтернатива (деньги, которые компании платят системным интеграторам), а это значит, что рынок наконец-то сдвинется с мертвой точки.

2. *Для кого и для чего.* Клиенты не будут покупать, пока не узнают, кто и с какой целью будет пользоваться продуктом. *Эта минимальная степень позиционирования, необходимая для того, чтобы продукт было легко купить провидцу.*

С этой проблемой мы столкнулись в случае с электронной книгой. Ей удачно дали имя и также удачно отнесли к определенной категории, но непонятно, кто ее должен купить и для чего. С подобной проблемой столкнулись в США и смарт-карты. По мере того как становится ясно, кто может выиграть от использования технологий, получив при этом стратегическое преимущество, эти технологии занимают позиции, необходимые для развития ранних рынков.

3. *Конкуренция и дифференциация.* Клиенты не могут знать, чего ожидать от продукта и сколько за него платить, пока не смогут сравнить его с другими продуктами. *Это минимальная степень позиционирования, необходима для того, чтобы продукт было легко купить прагматику.* Примеры были продемонстрированы выше в главе. Здесь главное — обеспечить конкурентный набор и лидирующее положение в этом наборе.

4. *Финансы и будущее.* Клиенты не будут чувствовать себя уверенно при покупке продукта, пока не убедятся, что он поставляется незыблемой компанией, которая останется на рынке и будет продолжать инвестировать в данную продуктовую категорию. *Это степень позиционирования, необходимая для того, чтобы продукт было легко купить консерватору.*

Microsoft, IBM, Oracle и Intel — технологические компании, представленные на рынке уже длительное время. Их клиенты-консерваторы чувствуют себя уверенно. Развивающиеся первоклассные компании, такие, как *SAP* и *Cisco*, также поддерживают чувство уверенности, как и менее крупные компании, которым удастся удерживать доминирующие позиции на нишевых рынках (то, что *Documentum* сумела сделать в фармацевтике, а *Lawson Software* — в сфере здравоохранения).

Цель позиционирования — донесение этих понятий до сознания соответствующего целевого покупателя в соответствующей последовательности и в соответствующий момент развития рынка продукта.

Процесс позиционирования

Когда о вместо слова *позиционирование* используют глагол *позиционировать*, то имеется в виду процесс передачи сообщения, состоящего из четырех ключевых компонентов.

- *Заявление.* Главное здесь — свести суть позиционирования (заявление о неоспоримом лидерстве в данном сегменте рынка) в формат двух предложений, на которых мы остановимся в этой главе позднее.

- *Доказательство.* Заявлять о бесспорном лидерстве бессмысленно, если такое заявление можно оспорить. Главное — собрать достаточное количество убедительных доказательств, чтобы никто не захотел оспаривать ваши заявления.

- *Коммуникации.* Вооружившись заявлением и доказательством, следует правильно

определить подходящие аудитории и выйти на них в нужной последовательности с нужными вариантами сообщения.

- *Обратная связь и настройка.* Точно так же, как футбольному тренеру приходится вносить изменения в игру в перерыве между таймами, маркетологам приходится корректировать позиционирование после того, как оно выставлено на обозрение конкурентов. Конкуренты попытаются проделать дырки в ткани ваших усилий, так что придется зашивать и класть заплатки или как-то иначе реагировать.

Последний компонент делает процесс позиционирование динамичным процессом, а не одноразовым событием. Это значит, что на протяжении жизненного цикла продукта маркетологи проводят анализ одной и той же аудитории множество раз. Создание доверительных отношений, а не однократное выражение доверия — залог постоянного успеха.

Заявление: тест в лифте

Сложнее всего правильно сформулировать заявление. Не то чтобы идей не хватало, обычно их в избытке, но дело в том, что их сложно выразить в ограниченный промежуток времени. Отсюда тест в лифте: сможете ли вы в полной мере раскрыть суть вашего продукта незнакомому попутчику за то короткое время, пока вы поднимаетесь с ним в лифте? Венчурные инвесторы применяют его для оценки инвестиционного потенциала. Если не пройдете этот тест, они не станут инвестировать. И вот почему.

- *О чем бы вы не заявляли, это нельзя передать из уст в уста.* Для такого средства передачи единицей информации служит предложение. Максимум два. Больше люди не могут запомнить. Поскольку мы уже установили, что передача информации из уст в уста лежит в основе успеха в хайтек-маркетинге, вы обречены на поражение.

- *Ваша маркетинговая коммуникация теряет фокус.* Каждый раз, как кто-то будет писать брошюру, рекламу или делать презентацию, он будет подходить к вашему заявлению со своей точки зрения, а в результате всякий раз будет появляться новая версия позиционирования. Независимо от качества этих версий, они не будут подкреплять предыдущие, и на рынке не возникнет четкого понимания того, как вы себя позиционируете. Продукт с неясным позиционированием очень сложно купить.

- *Исследования и разработка будут вестись в разных направлениях.* И вновь, поскольку ваше позиционирование можно истолковать по-разному, разработчики и маркетологи будут сами выбирать направления, которые могут принести, а могут и не принести вам преимущество на рынке. У вас будет не одно-единственное выигрышное позиционирование, а много сильных, но проигрышных.

- *Вам не удастся привлечь партнеров и союзников,* потому что у них не будет четкого понимания ваших целей и они не смогут взять на себя обязательства. Вместо этого они скажут: «Отличная технология, жаль, что в маркетинге они полный ноль».

- *Вряд ли вы получите финансирование от опытного инвестора.* Как было только что замечено, большинство здравомыслящих инвесторов знают: если вы не можете в двух словах выразить идею, заложенную в вашем продукте, то, помимо всего прочего, у вас нет четкой (такой, в которую можно инвестировать) маркетинговой стратегии.

Как успешно пройти тест в лифте? Главное — определить свою позицию на базе целевого сегмента, на котором мы собираемся доминировать, и ценное предложение, с которым мы собираемся доминировать. Затем можно обозначить своих конкурентов и то уникальное качество, которое вас от них отличает и которое поможет клиенту принять решения о покупке вашего продукта.

Существует проверенная временем формула сокращения этого абзаца до двух предложений. Опробуйте ее на своей компании и одном из ваших ключевых продуктов.

Просто заполните пробелы.

- Для _____ (целевые покупатели только сегмента-плацдарма)
- Кем недовольны _____ (нынешняя рыночная альтернатива)
- Наш продукт является _____ (новая категория продуктов)
- Он обеспечивает _____ (ключевое качество, решающее существующую проблему)
- В отличие от _____ (продуктовая альтернатива)
- Мы собрали воедино _____ (ключевые качества целостного продукта, предназначенного для вашего конкретного применения).

Давайте рассмотрим несколько примеров, начиная с тех, которые уже упоминались в этой главе.

Silicon Graphics в Голливуде

- Для монтажеров киностудий,
- которых не устраивает ограниченность возможностей традиционного монтажа,
- наша рабочая станция является оборудованием для цифрового монтажа.
- Она позволяет вносить изменения любым выбранным вами способом.
- В отличие от рабочих станций от *Sun*, *HP* или *IBM*,
- мы собрали воедино все интерфейсы, необходимые для монтажа кинофильмов.

Intuit

- Для члена семьи, который платит по счетам, а также пользуется дома компьютером,
- который устал заполнять руками из месяца в месяц одни и те же бумажные чеки,
- Quicken является программой работы с финансами в домашних условиях,
- которая автоматически создает и отслеживает все ваши чеки.
- В отличие от *Managing Your Money*, пакета финансового анализа,
- наша система оптимизирована для работы со счетами в домашних условиях.

При написании подобных формулировок самое интересное заключается не в том, что вы пишете, а в том, чем вам нужно пожертвовать. Например, на рабочей станции *Silicon Graphics* можно работать с самыми разными программами — монтажеры могут работать на ней с приложениями управления проектами, получать доступ в Internet, отсылать электронную почту, вести базы данных контактов с клиентами и т. п. Quicken позволяет вести более эффективный учет ваших средств, а также налогов, что дает возможность с помощью программы Turbo Tax (от той же *Intuit*) оформлять налоговые декларации, не выходя из дома. Не лучше ли заявить обо всех этих достоинствах сразу, ведь так гораздо эффективнее?

Ответ — решительное «нет»! На самом деле это как раз и сводит к нулю все попытки позиционировать себя. Помните: цель позиционирования — занять и удержать место в сознании целевого покупателя. Как мы уже отметили, люди с большой неохотой поддаются чужим убеждениям. В частности, им не нравится, если вы занимаете в их умах слишком много места. Это значит, что они прибегнут к использованию сокращений: Mercedes («наилучший, консервативный»), BMW («шикарный спортивный седан, яппи»), Cadillac («лучший американский, устаревший»), Lexus («новичок, лучшая покупка на сегодня»). Это то пространство, которое выделено для вашего первичного заявления-дифференциации. Это как телеграмма, в которой меньше одной строки. Если вы не выберете одно-единственное качество, чтобы заполнить это пространство, рынок сделает это за вас. А поскольку рынок включает также и ваших конкурентов, которые пытаются дискредитировать вас, не

надейтесь, что к вам будут добры.

Давайте рассмотрим еще один пример — это одна из наших начинающих компаний.

Channelpoint

- Для компаний, предоставляющих услуги страхования через независимых страховых агентов,
 - которые больше не могут позволить себе накладных расходов, связанных с использованием системы генеральных агентов,
 - *Channelpoint* — система распространения услуг страхования через Internet,
 - которая использует компьютеры для круглосуточного предоставления услуг агентам по продажам.
 - В отличие от Yahoo! или любого другого сайта предоставления общих услуг Internet,
 - мы предоставляем полный набор информации и услуг, необходимых для поддержки ваших агентов на местах.

Обратите внимание на то, как два упоминания о конкурентах (о рыночной и продуктовой альтернативах) помогают четко определить новую позицию. Позиционирование — это не крикливые фразы. Речь идет о ясном и верном направлении движения.

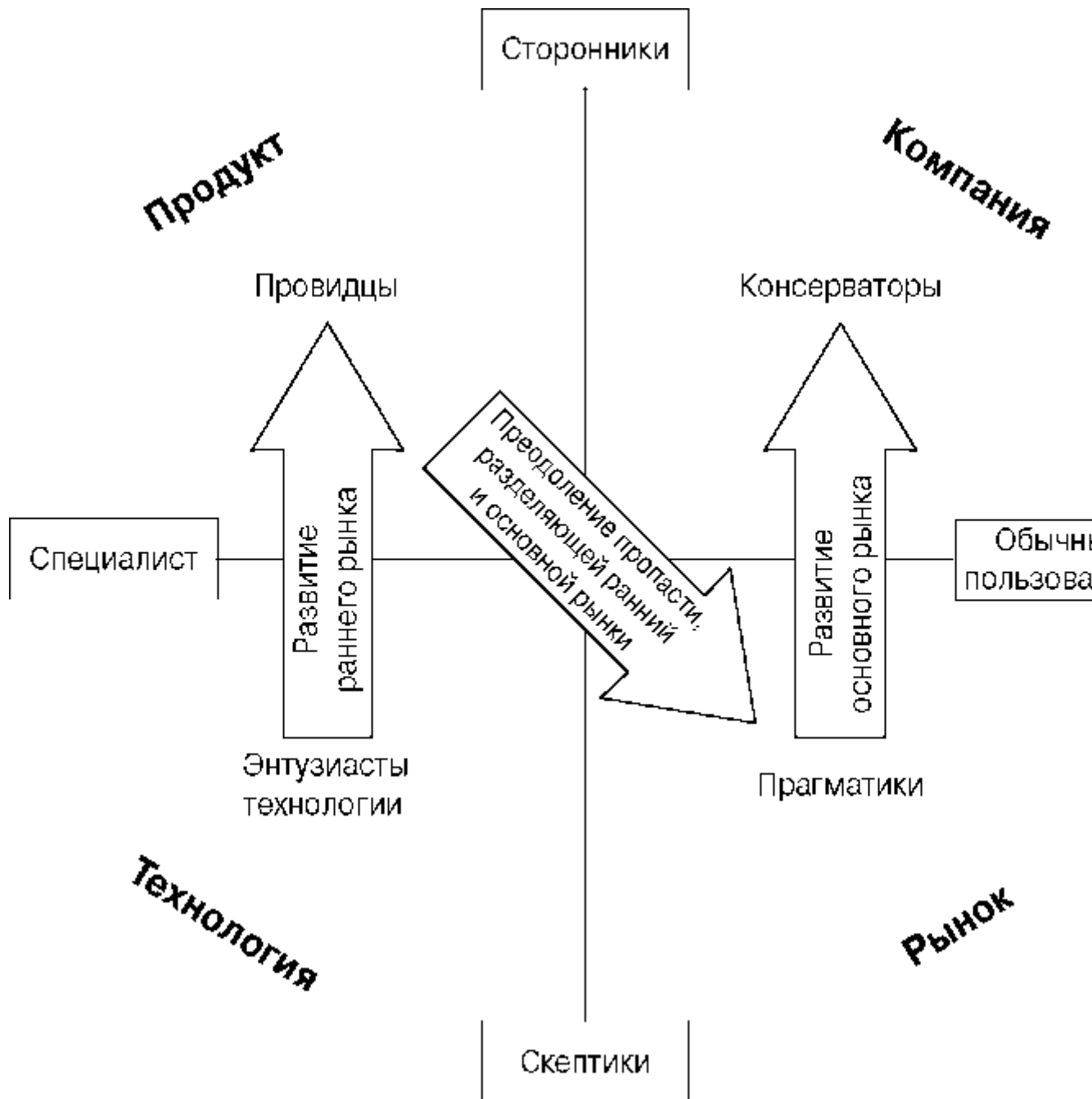
Перед тем как перейти к рассмотрению других вопросов, сделаем последнее замечание о том, как вы заявляете о продукте: *формулировка позиционирования — не ключевая фраза для рекламной кампании*. Ключевые фразы выдумывают рекламные агентства, а не маркетинговые команды. Формулировка позиционирования служит руководством для рекламной кампании — гарантией того, что какой бы «креативной» она ни стала, она останется верна стратегии. Если суть рекламы не соответствует сути вашего позиционирования, тогда менять нужно рекламу (какой бы классной она ни была), а не заявление о позиционировании.

Тяжкое бремя доказательств

Самое скверное в хайтек-маркетинге заключается в том, что уже после первых успехов ваш продукт устаревает. То же самое можно сказать и про такую невинную вещь, как предоставление доказательств; т. е. тип необходимых доказательств, как и все остальное в мире хайтек, меняется в течение жизненного цикла принятия технологии. Это можно обобщить в рамках модели компаса конкурентного позиционирования (рис. 6.1).

Двигаясь по компасу вверх налево, а затем направо, можно проследить эволюцию желательных доказательств по мере того, как главенство на рынке переходит от энтузиастов к провидцам, а затем к прагматикам и консерваторам. Важно обратить внимание на переход от продукта к рынку, которому соответствует преодоление пропасти. Это просто подтверждение дополнительными фактами точки зрения, которую мы высказывали постоянно, — прагматиков больше интересует отклик рынка на продукт, чем продукт сам по себе.

Рис. 6.1. Компас конкурентного позиционирования



Хайтек-компанию, которая осуществляет такой переход, больше всего озадачивает то, что впервые главные источники желательных доказательств находятся за пределами ее прямого контроля. Речь идет не о правильном наборе характеристик или первом месте по результатам тестирования. Суть в других людях (теоретически незаинтересованных третьих лицах), голосующих за поддержку вашего продукта не только на словах, но и на деле. Это реальная инвестиция в создание целостного продукта, которая демонстрирует прагматику, что, даже если вы еще не лидер данного сегмента рынка, вам предначертано им стать.

В общем, для прагматичного покупателя самое мощное доказательство лидерства и вероятности победы в конкурентной борьбе — доля рынка. Если убедительные цифры отсутствуют, прагматики будут рассматривать качество и количество партнеров и союзников, которых вы собрали в своем лагере, и серьезность взятых ими на себя обязательств. Такой покупатель ищет доказательства, которые указывают на совместное продвижение продукта на рынок (объединенные продажи, ссылки друг на друга в литературе) и постоянную обоюдную поддержку (даже когда вторая сторона не является заинтересованным участником).

Это замечание прямо ведет к коммуникационной стратегии для преодоления пропасти. Нужно не только уделить внимание доказательствам поддержки целостного продукта, но и убедиться, что все знают об этих доказательствах.

Запуск целостных продуктов

Концепция *запуска целостного продукта* — производная от широко известной практики запуска продукта. Иными словами, когда на рынок продвигается хайтек-продукт, вполне привычное дело — провести краткий обзор продукта для отраслевых аналитиков и редакторов отраслевых изданий задолго до его официального выхода на рынок (так, чтобы они могли поделиться своим мнением с остальными), а затем организовать поездку высшего руководства по еженедельным отраслевым изданиям за неделю до объявления о выходе продукта на рынок, при этом объявление само по себе служит поводом для организации специального мероприятия.

Такая схема запуска продукта работает хорошо, когда продукт сам по себе — «горячая новость». Она вполне адекватна и для развития раннего рынка. По той же причине данная схема не годится для преодоления пропасти. К этому моменту продукт уже не новость новостей, по крайней мере лучше ему таковым не быть, поскольку мы планируем завоевать доверие прагматичного покупателя. Отраслевая пресса, таким образом, интереса к выходу *версии 3.0* не проявляет (разумеется, если вы не *Microsoft*). Поэтому, если вы не хотите сказать: «Посмотрите на нашу новинку», что же вам говорить и как выйти из создавшейся ситуации?

Теперь нужно говорить: «Посмотрите на новый рынок». Как правило, речь должна идти об описании возникающего нового рынка, подпитываемого партнерами и союзниками, ряды которых постоянно растут, а каждый из них поставяет элемент целостного продукта для удовлетворения все большего числа клиентов. Привлекательность такой истории заключается в том, что мы становимся свидетелями развития новой тенденции, и все, кому удастся ею воспользоваться, окажутся в большом выигрыше. Для небольших компаний, владельцы которых только встали на путь предпринимательства, это прекрасная история, потому что она вызывает к ним доверие, которого они сами по себе добиться не смогли бы. Их продукту даже не нужно быть в центре повествования — он должен быть просто неотъемлемым элементом, как реляционная база данных Oracle по отношению к ERP-технологии (независимо от того, о каком поставщике программного обеспечения идет речь) или как интерфейс памяти Rambus, который будет в каждом компьютере (независимо от того, на каком поставщике компьютерного оборудования вы остановите свой выбор).

Каким образом маркетинговые коммуникации помогут увеличить ваши шансы? Во-первых, маркетологи должны выбрать правильный коммуникационный канал. В общем, существует два канала, подходящих для передачи историй о создании целостного продукта. Первый — это деловая пресса. Истории о создании целостного продукта (в частности те, что становятся результатом партнерства и заключения альянсов ради достижения каких-то замечательных результатов для отдельно взятой компании) предоставляют деловой прессе возможность заработать на хлеб с маслом. К компаниям, которые предпринимают постоянные шаги в этом направлении, и таким образом доминируют на отдельно взятом сегменте рынка, проявляют повышенный интерес. Если компания только что создана, будьте уверены — деловая пресса относится к ней с подозрением. В этом случае важно сначала добиться определенного признания со стороны сообщества финансовых аналитиков, основой которого станет не компания как таковая, а новая возможность покорения ею рынка. Финансовые аналитики, как правило, обычно хорошо относятся к информации о новых рыночных возможностях, и их интерес в этом контексте можно привлечь и к новому предприятию. Как только они заинтересовались рынком, на них можно ссылаться в деловой прессе в качестве завязки истории.

Предлагая деловой прессе такую историю, важно привлечь к ней как можно больше

других участников рынка. Эффективная тактика — проведение пресс-конференции с несколькими докладчиками (клиентами, аналитиками, партнерами, дистрибьюторами и т. п.). Более совершенная версия такого подхода — спонсирование конференции по ключевому вопросу, лежащему в основе развития этого рынка. Главная цель в обоих случаях — обнаружение факта объединения усилий как можно большего числа участников.

В конце концов, коммуникационный канал деловой прессы должен быть подчинен одной ключевой идее. Рассказ о технологии, написанный на языке специалистов, интересен лишь как краткий эпизод, подверстка для колонки, которая ведет на вторую страницу *Wall Street Journal*. Для того чтобы рассказ о технологии получил *деловое звучание*, он должен быть посвящен чему-то, что выходит за рамки хайтек. Обычно в основе сюжета лежит новая возможность или проблема, эффективное решение которой найдено благодаря технологическому прогрессу. Этот прогресс был обеспечен технологическим прорывом, что и будет частью рассказа, но уже сейчас видно, что это дало толчок к развитию инфраструктуры целостного продукта, в чем и будет заключаться суть повествования.

Важное преимущество деловой прессы как средства коммуникации заключается в высокой степени доверия к ней практически во всех деловых ситуациях. Для предприятия это палка о двух концах. Для того чтобы сохранить доверие к себе, деловая пресса неохотно идет на высказывание своей поддержки новым начинаниям в бизнесе, пока они не показали себя с лучшей стороны. Иными словами, на то, чтобы добиться освещения в прессе, уйдет уйма времени. С другой стороны, однажды пробившись к средствам массовой информации, пробиться следующий раз будет значительно легче. Более того, освещение продуктов в отраслевой прессе обычно становится более детальным по мере того, как статус компании в глазах деловой прессы растет.

Так что налаживание отношений с редакторами деловой прессы на базе идеи о целостном продукте — ключевая тактика для преодоления пропасти. В дополнение к деловой прессе еще одним каналом коммуникации для распространения информации о целостном продукте служат так называемые «вертикальные медиа», т. е. отраслевые или специализированные СМИ и разного рода форумы. Отраслевые выставки и конференции, заседания профессиональных ассоциаций и издания, посвященные отдельно взятому сегменту рынка, привлекают внимание прагматиков и консерваторов, — людей, которые высоко ценят поддержание отношений внутри своей группы. Такие ассоциации обычно открыты для участия сторонних поставщиков при условии, что поставщики не очень навязчивы в своем стремлении продать.

Вопросы, связанные с целостными продуктами, — идеальная тема для коммуникации такого рода. Идея заключается в том, чтобы попасть в помещение, в котором сосредоточено определенное число профессионалов отдельно взятой отрасли, и поведать им о состоянии дел на вашем рынке касательно их бизнеса. Правильно поданные выступления ставят во главу угла клиента, а не поставщика целостного решения. Они отвечают нуждам клиента и рассказывают о способах удовлетворения этих нужд. Таким образом, хотя они и не соответствуют в полной мере интересам поставщика, но они и не звучат как таковые, что позиционирует поставщика скорее в качестве консультанта, чем продавца.

Цель кампании по запуску целостного продукта — развитие отношений в поддержку целенаправленных действий по созданию позитивного мнения, передаваемого из уст в уста, о вашей компании и продуктах. Самое важное — помнить, что на развитие таких отношений требуется время: время для поиска тех, кто оказывает влияние на рынок, время для того, чтобы они приняли вас на более-менее равных условиях, время на то, чтобы разобраться в отраслевых вопросах и перейти к полезным для обеих сторон отношениям по существу. Также нужно помнить, что, как только такие отношения наладятся, они станут серьезным препятствием для выхода любого конкурента на рынок. Прагматикам и консерваторам, составляющим большинство на любом основном рынке, нравится иметь дело со знакомыми людьми.

Резюме: список действий по конкурентному позиционированию

Для того чтобы эффективно подготовиться к борьбе и добиться расположения прагматичного покупателя, выполните ряд действий.

1. Сфокусируйтесь на конкуренции в сегменте рынка, созданном вашим чрезвычайно ценным предложением — комбинацией целевого покупателя, предложения продукта и убедительной причины купить, которая оправдывает ваше право на существование.

2. Создайте конкуренцию вокруг того, что для прагматичного покупателя представляет собой приемлемый и приемлемо понятный набор альтернативных способов реализации этого ценного предложения. Не облегчайте себе жизнь, искусственно удаляя из такого набора конкурентов, — ничто не сможет настроить прагматичного покупателя по отношению к вам более враждебно.

3. Сфокусируйте ваши коммуникации, сократив свое фундаментальное конкурентное заявление до формулы из двух предложений, а затем сделайте так, чтобы коммуникации всегда соответствовали этой формуле. В частности, всегда делайте так, чтобы второе предложение такого заявления выглядело очень убедительно — ведь в нем идет речь о ваших главных конкурентах и о том, как вы от них себя отделяете.

4. Докажите состоятельность вашего конкурентного заявления качеством вашего целостного продукта и высоким уровнем ваших партнеров и союзников, чтобы прагматичный покупатель сделал вывод, что вы являетесь или вскоре станете неоспоримым лидером данного конкурентного набора.

7

Начало вторжения

В этой главе в действие вступают последние компоненты стратегии вторжения — дистрибуция и ценообразование. Дистрибуция — это тот транспорт, который доставит нас на место боевых действий, а ценообразование — его горючее. Только в этих двух вопросах маркетинговые решения входят в прямой контакт с новым клиентом — клиентом основного рынка. Таким образом, решения, принимаемые по вопросам дистрибуции и ценообразования, имеют огромное стратегическое значение. К тому же, когда речь заходит о дистрибуции, как правило, есть всего один шанс принять правильное решение. Поэтому в нашем плане вторжения эти важнейшие вопросы рассматриваются в последнюю очередь.

В период преодоления пропасти корпоративная задача номер один — обеспечение такого канала поставок на основной рынок, который будет удобен прагматичному клиенту. Это важнее оборотов, прибыли, прессы, важнее даже удовлетворения клиентов. Все эти вопросы можно отрегулировать позднее, когда канал поставок уже создан. Иными словами, если нет канала поставок, то ничего и не получится. Итак, при условии, что налаживание канала поставок — первостепенная задача, фундаментальной функцией ценообразования в период преодоления пропасти будет также налаживание этого канала. Следовательно, главной задачей ценообразования в период преодоления пропасти является не удовлетворение покупателей или инвесторов, а *мотивация канала.*

В период преодоления пропасти нужно привлечь *дистрибьюторов, ориентированных на клиентов,* а одной из наших приманок будет *ценообразование, ориентированное на дистрибьюторов.* Это высказывание звучит достаточно радикально и потому станет предметом подробного обсуждения. Но сначала, придерживаясь логики, нужно поговорить о своего рода возбужденном состоянии, в котором пребывает дистрибуция на рубеже веков. В настоящее время существует структурная проблема хайтек-дистрибуции. Со временем она может разрешиться сама собой, но мы не можем ждать и закрывать на нее глаза при решении насущных проблем. Поняв суть этой проблемы, мы сможем лучше спланировать нашу стратегию преодоления пропасти.

Структура хайтек-дистрибуции

В настоящее время на рынке хайтек представлены разнообразные каналы поставок. Наиболее заметные среди них перечислены ниже.

- *Прямые продажи.* Обычно общенациональные по своему охвату, сфокусированные на крупных клиентах; задействованы выделенные продавцы, нанятые непосредственно производителем; между компанией и клиентом нет никаких посредников. *IBM* располагает лучшим отделом прямых продаж в мире.

- *Двухуровневые розничные продажи.* На розничном рынке канал поставок представлен дистрибьюторами (такими, как *Merisel*, *Techdata* или *Ingram*), которые являются игроками первого уровня. Они работают с поставщиками второго уровня (например, сетями таких магазинов, как *Compuware*), которые работают с клиентами. Производители поставляют продукты компаниям первого уровня, которые их складировать, поддерживают нужный уровень запасов и предоставляют кредиты компаниям второго уровня. На смену такой структуре, достигшей пика своего развития в конце 1980-х годов, приходят два следующих типа каналов поставки.

- *Одноуровневые розничные продажи.* Речь идет о супермаркетах (например, *CompUSA* и *Fry's*), которые большую часть товаров продают и оптом и в розницу. К такой структуре подталкивает неуклонно снижающаяся прибыльность, особенно на рынке персональных компьютеров, где уже много линеек оборудования превратилось в товары массового потребления.

- *Розничные продажи через Internet.* Они одно-или двухуровневые, оптимизированы под товары, которые не требуют существенного конфигурирования или поддержки. (Тот факт, что *Dell* осуществляет и конфигурирование и поддержку, — свидетельство специфики не канала поставки, а самой компании: посмотрите, как тяжело ее конкурентам даются попытки соответствовать.)

- *Двухуровневые продажи через реселлеров VAR-muna (value-added-reseller).* Для продуктов, которые слишком сложны для розничной продажи, двухуровневая система продолжает работать. В этом случае клиенту продукт поставляют реселлеры VAR-типа. Обычно это компании, бренды которых не являются широко известными и которые специализируются на определенной технологии (например, Web-сайтах) или отдельно взятом вертикальном рынке (скажем, компьютерного проектирования или издательской деятельности) и работают в пределах одного города.

- *Общенациональные VAR-сети.* Время от времени рынок делает шаги к развертыванию общенациональной VAR-сети. Первая попытка была предпринята *Netware* в 1980-х годах, но потерпела неудачу, в тот момент, когда *Novell* потеряла благосклонность рынка. Еще один пример: *U.S. Web* пытается реализовать подобную стратегию с такими VAR, которые специализируются на Internet-технологиях. Наиболее успешна сегодня, пожалуй, *ICON* со своей сетью точек по продаже и обслуживанию копировальных устройств, деятельность которой она сейчас пытается расширить на продажи и обслуживание персональных компьютеров, сетевого оборудования и Internet-услуг.

- *OEM (Original Equipment Manufacturers).*¹¹ Здесь речь идет минимум о двух уровнях,

¹¹ OEM — распространенное понятие на ИТ-рынке, за которым стоит целый ряд бизнес-значений. Одно из них — производитель, использующий готовые изделия других производителей в продуктах собственного производства (часто называют OEM-поставщиком). В этом смысле, в силу развивающейся специализации и разделения труда, практически любого ИТ-производителя можно назвать OEM. Распространенными являются и другие значения: OEM-производитель — компания, которая разрабатывает и выпускает готовые изделия, но не под своей торговой маркой (или это является лишь частью бизнеса). В этом случае продажи осуществляются лидерами рынка под их торговыми марками. OEM-поставщик — компания, которая закупает готовые изделия у крупного производителя и продает их под своей торговой маркой. Например, российские производители ноутбуков являются OEM-поставщиками. — *Примеч. ред.*

где процесс начинается с продаж производителям, которые интегрируют продукт в свои собственные системы, а затем продают системы клиентам. Крупные производители компьютеров, подобно крупным производителям автомобилей, закупают по этому принципу комплектующие у своих смежников. Если продукт закупается через дистрибьюторов, продается через розничную сеть или VAR, то канал может включать до четырех уровней.

- *Системные интеграторы.* Они не являются каналом с точки зрения поставок продуктов. Эти компании ориентированы на проекты по созданию очень сложных и больших систем. Однако зачастую такие проекты становятся источником создания стандартных процедур и пакетов, которые повторяются в других проектах компании, поэтому системных интеграторов можно считать каналом поставок решений.

Однако все сказанное в известной степени теряет свое значение на фоне влияния, которое оказывает на дистрибуцию Internet. Возможно, Internet приведет к самым значительным изменениям в системе дистрибуции за всю ее историю. На рубеже веков проблема, связанная с преодолением пропасти, заключается в том, что такое влияние еще нужно оценить, и потому рассматривать Internet в качестве канала поставок в краткосрочной перспективе неразумно. Не менее важно, однако, и противоположное: пренебрежение Internet при долгосрочном планировании будет иметь серьезные негативные последствия. Стоимость выхода на контакт с потенциальным или постоянным клиентом через Internet намного ниже, а возможности для общения гораздо шире, так что каждому коммерческому предприятию придется рано или поздно заняться этим вопросом.

Ниже приведена оптимизация каналов для различных целей.

- *Создающие спрос и удовлетворяющие спрос.* Отделы прямых продаж, например, оптимизированы для создания спроса, а сети розничной продажи — для его удовлетворения. Многие каналы пытаются обеспечить и то и другое, однако не оптимизированы ни под создание, ни под удовлетворение, а следовательно, страдают от последствий отсутствия фокусировки.

В период преодоления пропасти наша главная задача — создание спроса на основном рынке, но кроме того, мы должны, думая о будущем, позаботиться о создании канала, который сможет удовлетворять спрос.

- *Роль в предоставлении целостного продукта.* Системные интеграторы и VAR оптимизированы для разработки и предоставления целостного продукта и именно от этого получают значительную долю своей прибыли. А каналы розничных продаж и каналы продаж через Internet, напротив, стремятся к снижению цены, исходя из того, что целостный продукт уже «наделен законным статусом» и его можно легко собрать из готовых компонентов. По-прежнему ряд каналов действует посередине (наиболее яркий пример: розничные магазины, расположенные в крупных торговых центрах).

В период преодоления пропасти нужно снять с канала нагрузку по предоставлению целостного продукта — тогда у него останется больше времени на создание и удовлетворение спроса на продукт.

- *Потенциал массовых поставок.* До известной степени эта категория противоположна предыдущей. Каналы, оптимизированные под создание целостного продукта, не эффективны для организации массовых поставок. В их бизнес-модели заложены высокие затраты на создание решения, обслуживание клиентов, поэтому, когда бизнес процветает, они, как правило, снижают усилия по продажам, чтобы иметь возможность удовлетворить запросы уже привлеченных клиентов — и это резко снижает потенциал стремительного роста. Каналы с низким уровнем сервиса и низким уровнем затрат — их полная противоположность. Оптимизированные под массовые продажи, они прекрасно подходят для удовлетворения спроса на продукт в период повышенного спроса, но плохо справляются с продвижением продукта на рынок и имеют склонность паниковать и устраивать демпинг при замедлении продаж, тем самым сводя к нулю не только свою маржу, но и вашу тоже.

В случае преодоления пропасти нашей конечной целью, скорее всего, будет канал

массовых поставок. Это напоминает переключение передач в автомобиле. Вопрос в том, как набрать скорость?

В период преодоления пропасти интересно следующее. Во-первых, налажены ли у канала особые отношения с нашим целевым клиентом основного рынка и оптимизирован ли он для их создания? Если нет, то его нужно вычеркнуть из списка возможных кандидатов, которые помогут нам преодолеть пропасть. Тем не менее, если речь идет о наиболее предпочитаемом нашим покупателем канале поставок, тогда нужно нацелиться на процесс из двух шагов: тактический союз для создания необходимых отношений и стратегический для получения максимальной выгоды в долгосрочной перспективе.

Во-вторых, следует рассмотреть, каким образом этот канал вписывается в нашу концепцию целостного продукта — стратегию работы с партнерами и союзниками? Чем меньше мы будем нагружать канал работой по созданию целостного продукта, тем больше внимания он сможет уделить продажам, а не поддержке. С другой стороны, чрезвычайно важно, чтобы клиент основного рынка получил целостный продукт, и нам придется пожертвовать объемами продаж ради работы над целостным продуктом. Так мы избежим разочарования клиента от незаконченного продукта.

Учитывая эти обстоятельства, более детально рассмотрим некоторые из самых заметных на текущий момент каналов поставки и степень их соответствия нашей непосредственной цели преодоления пропасти.

Прямые продажи

Исторически сложилось, что наиболее успешным каналом поставок в индустрии хайтек были прямые продажи. Так произошло в значительной степени потому, что этот канал блестяще освоила *IBM*, благодаря чему он и прославился, а затем стал доминировать в отрасли в 1960-70-х годах. Другие компании успешно повторили этот опыт: *DEC* и *HP* на рынке систем среднего уровня, *Oracle* и *Computer Associates* на рынке системного программного обеспечения, *SAP* и *PeopleSoft* на рынке программного обеспечения уровня предприятия, *Cisco* и *Ascend* на рынке сетевого оборудования.

Прямые продажи оптимизированы для создания спроса. В центре событий — продавец-консультант, который анализирует потребности клиентов, а затем (при поддержке команды специалистов по приложениям и технологиям) разрабатывает и предлагает решения, которые (после дополнительного обсуждения с покупателем и заключения выгодного контракта на поставку) превращаются в заказы. Так продавать очень дорого, издержки на продажи существенно влияют на цену продукта. Но при соблюдении двух условий такая система продаж работает более-менее пристойно.

Для клиента главное условие — получить достаточно широкий и конкурентоспособный набор предложений по приемлемым ценам. Если поставщик не соблюдает это условие, у покупателя возникает необходимость в контактах с дополнительными производителями. Но покупатель не готов тратить много времени и усилий на переговоры, так что разнообразие линейки продуктов имеет большое значение.

Для поставщика главное условие — предсказуемость объемов и уровень доходов. Поддержку деятельности одного единственного продавца-консультанта можно оправдать только потоком доходов от 500 тыс. до нескольких миллионов долларов, в зависимости от объема предпродажной и послепродажной поддержки. Допустим, наша квота — 1 млн 200 тыс. долларов. Это значит, что мы должны заключать сделок на 100 тыс. долларов в месяц. Если цикл продаж составляет от шести до девяти месяцев и если нам удастся использовать хотя бы каждую вторую возможность для заключения сделки, нужно постоянно иметь в своем распоряжении либо от 12 до 18 клиентов, потенциально готовых потратить 100 тыс. долларов (что маловероятно), либо работать с меньшим количеством значительно более крупных сделок.

Суть заключается в том, что существует ценовой порог, ниже которого такой способ продаж перестает работать. Если мы разрабатываем проект стоимостью 500 тыс. долларов, то не можем продавать продукты, базовая цена которых не превышает 20 тыс. долларов. Оказывается, практикой установлен ценовой порог в 75 тыс. долларов, с возможными отклонениями, обусловленными уровнем необходимой поддержки, а также длительностью и предсказуемостью цикла продаж.

Еще один важный момент — *контроль над клиентами* или, если быть более точным, *сотрудничество с клиентами*. Отделы прямых продаж могут оказывать клиенту множество услуг, если не проиграют сделку на этапе рассмотрения клиентом предложений конкурентов. Для того чтобы эта система работала, по существу должна быть *неконкурентная ситуация*, т. е. негласное соглашение типа «я помогаю тебе, ты помогаешь мне», по которому производителям предоставляется ограниченная монополия при условии, что они ею не злоупотребляют и продолжают предоставлять качественные услуги. Это гарантирует высокую степень предсказуемости уровня продаж и снижает затраты на продажи.

В своем лучшем проявлении (в только что очерченных рамках) прямые продажи — оптимальный канал для хайтек. Также этот канал лучше всего подходит для преодоления пропасти. Тем не менее сейчас он подвергается резкой критике.

Во-первых, в ситуациях, когда производителям удавалось замкнуть на себя клиентов благодаря уникальности предлагаемой технологии, всегда существовал соблазн эксплуатации таких отношений за счет неоправданно дорогих соглашений на техническое обслуживание, а также установления высоких цен на последующие версии, якобы представляющие собой новые продукты. Это стало основной причиной возникновения движения за открытую конкуренцию, которое подорвало контроль производителей над клиентом, что, в свою очередь, снизило предсказуемость уровня продаж и поставило систему прямых продаж под угрозу.

Вторым последствием движения за открытую конкуренцию стал резкий рост соотношения «цена/качество» на рынке компьютеров, что повлекло за собой закономерное падение средней цены продажи. Ситуацию осложнил рост популярности *NT*, который стал вытеснять *Unix* с рынка недорогих серверов и уверенно продвигаться вперед. Это способствовало превращению платформы в товар широкого потребления и снижало возможность сохранения прежней маржи, которая обеспечивалась за счет дифференциации на основе уникальности технологии. По мере того как уровень цен падает, все сложнее и сложнее осуществлять прямые продажи. Это, в свою очередь, ложится тяжким бременем на компании, в которых отделы прямых продаж уже хорошо развиты (яркий пример — производители мини-компьютеров с северо-востока США): они должны обеспечивать все большее количество заказов, достаточное для поддержания прежнего уровня доходов, который необходим для содержания дорогого канала продаж.

Этому препятствует сложность целостных решений, которая возросла настолько, что ни один производитель уже не в состоянии реализовать их самостоятельно. Это подрывает в глазах клиента главное достоинство прямого взаимодействия с отделом прямых продаж — упрощение отношений и повышение ответственности, возложенной на одного-единственного поставщика. Теперь в приготовлении блюда принимает участие слишком много поваров, и крупные клиенты, стараясь упростить отношения, обращают свои взоры на другие каналы (особенно на системных интеграторов).

Давайте на этом фоне изучим прямые продажи в качестве возможного канала поставок для преодоления пропасти. Для общей оценки необходимо, чтобы соответствующий ценовой порог был задан, потому предположим, что он задан. Нам нравятся прямые продажи, оптимизированные на создание спроса; это именно то, что нам нужно. Каким вопросам в таком случае следует уделить внимание?

Первый вопрос: может ли наш отдел прямых продаж войти на заповедную территорию прагматиков? Безусловно, если мы найдем достаточно профессионалов; а если будем стучать в дверь довольно громко, возможно, она приоткроется. Но на самом деле вопрос

подразумевает иное: есть ли у нас партнер или союзник, у которого уже сложились отношения с нашим целевым клиентом и который может помочь нам открыть дверь изнутри? Без такой поддержки отдел прямых продаж (особенно на первом году своего существования) влетит нам в копеечку, поскольку тогда придется платить высокую зарплату людям, которые будут тратить основную часть времени на низкоквалифицированные разведывательные работы, проклиная их каждую минуту.

Выигрышная тактика в этом случае — нанять менеджера высшего звена из целевого сообщества и направить его в это же сообщество в качестве посланника от нашей компании. Это должен быть специалист, который очень хорошо разбирается в вопросах бизнеса этого сообщества и имеет там прочные связи, благодаря которым может представить команду продавцов потенциальным клиентам. В качестве альтернативного решения можно положиться на отношения стратегического партнерства, но в таком случае нам будет необходим прямой доступ ко всей организации клиента, если мы собираемся выйти из такой ситуации лидером рынка. Тем не менее это реальный подход, и он будет рассматриваться в разделе «Партнерство по продажам».

Второй вопрос: способны ли мы набрать и расширять отдел по прямым продажам в соответствии с возможностями рынка? Безусловно, достичь впечатляющих ранних успехов на рынке можно и без сформированного отдела прямых продаж. На самом деле само наличие отдела прямых продаж может противоречить корпоративной культуре фирмы. В таком случае решение о создании отдела прямых продаж может иметь весьма опасные последствия. Типичный неудачный сценарий начинается с привлечения одного или нескольких высокооплачиваемых амбициозных менеджеров по продажам. Эти специалисты, пытаясь создать выигрышную ситуацию в сфере продаж, с пренебрежением относятся к существующей корпоративной культуре, политизируют сферу управления, вносят раскол в ряды руководства, ссорят руководство с инвесторами, и в результате снижается эффективность работы всей команды именно в то время, когда перед ней стоят такие сложные задачи.

Приемлемая альтернатива в такой ситуации — развертывание отдела прямых продаж в качестве тактического средства на переходный период с долгосрочной целью возложить поставки продукта на другой канал за счет развития партнерства. Следствием этого будет снижение общего возврата на инвестированный капитал, поскольку тот, кто владеет клиентом, владеет маржей, и от него зависит будущее продукта. Однако, с другой стороны, за этим последует существенное снижение риска и возможных неудач. Это не путь для мачо от хайтек, что, с моей точки зрения, делает эту альтернативу еще привлекательнее.

При прочих равных условиях прямые продажи — предпочтительная альтернатива, потому что они дают нам максимальный контроль над нашей собственной судьбой. И, как уже было замечено, если мы не можем использовать этот метод продаж в силу того, что создание спроса критически важно в период преодоления пропасти, мы, вполне возможно, позаимствуем многие методы из сферы прямых продаж в качестве дополнения к тому каналу поставок, на котором мы остановим свой выбор.

Розничные продажи

Второй наиболее успешный канал в хайтек-организации, занимающиеся розничными продажами, которые вышли на сцену благодаря появлению персонального компьютера и его «свиты» — постоянно расширяющегося набора программных и аппаратных устройств, являющихся частью целостного продукта. Иными словами, персональный компьютер впервые привнес в отрасль открытую платформу со стандартизированными программными и аппаратными интерфейсами. Это означает, что тысячи поставщиков получили возможность создавать и поставлять компоненты для общепризнанного в отрасли целостного продукта, таким образом институционализируя этот целостный продукт и делая возможными его розничные продажи.

С момента первого появления в 1980-х годах магазинов (например, *The Byte Shop*) розничные продажи постоянно развивались и видоизменялись вместе с индустрией персональных компьютеров. Было время увлечения фирменными магазинами, и *IBM* и *Xerox* экспериментировали в этой области. Но вскоре стало понятно, что не бренд, а выбор — главная движущая сила, причем отдельное внимание нужно уделять обслуживанию клиента. На этом этапе известность себе снискали *Businessland* и *Computerland*. По мере того как персональный компьютер становился предметом широкого потребления, все более крупные магазины получали конкурентное преимущество, и мы стали свидетелями роста таких супермаркетов, как *CompUSA* и *Fry's*. Параллельно магазины продажи по каталогам (например, *PC* и *Mac Warehouse*) создали канал поставок по почте. Затем в течение какого-то времени большие потребительские магазины (*The Price Club* и *Wal-Mart*) попали в струю, особенно на рынке товаров для дома, а со стороны бизнеса появились новые конкуренты в лице *Staples* и *Office Depot*. С недавнего времени наиболее эффективным методом стали прямые продажи (его практикует *Dell Computer*), когда покупатели могут связаться с компанией как по телефону, так и через Internet (что становится все более распространенным). В целом розничная продажа предлагает широчайший выбор возможностей, и если мы собираемся достичь успеха, преодолевая пропасть, то должны сделать шаг назад и начать работу с основных принципов.

Прежде всего, розничная система работает хорошо, когда ее цель — удовлетворение спроса, а не его создание. В отличие от прямых продаж, розничная система не поддерживает консультативную продажу. При розничных продажах нельзя объяснить сложного программного обеспечения или облегчить сложную интеграцию продуктов. Другими словами, как участник процесса создания целостного продукта такой канал неэффективен. Скорее, он предназначен для интенсификации продаж уже сформированного целостного продукта за счет предоставления удобного доступа к широкому выбору брендов по самым низким ценам, а также за счет того, что крупный розничный продавец является гарантом для потребителя, подтверждая своим именем качество выставленного продукта.

Когда речь заходит о преодолении пропасти, больше ничего говорить и не нужно. *Розничные продажи структурно не подходят для преодоления пропасти, поскольку не создают спроса и не помогают в создании целостного продукта.* Подавляющее большинство розничных продаж приходится на компании с признанными брендами — им розничная продажа отдавала предпочтение всегда, шла ли речь о программном или аппаратном обеспечении, одежде или потребительских товарах. Если нужно создать спрос, необходимо гораздо больше времени на привлечение внимания потребителя и на общение с ним, чем может предоставить обычный магазин. Фирменные магазины розничной торговли (например, *Stacbucks*, *The Body Shop* или *Smith & Hawkins*) могут помочь в продвижении на рынок новых брендов (особенно если они поддерживаются продажей по каталогам), но на сегодня единственные близкие аналоги, связанные с хайтек, сосредоточены вокруг сотовых телефонов. В большинстве своем розничные продажи просто не могут выступать в качестве спонсоров прерывающих инноваций, поскольку они требуют непропорционально больших и неоправданных затрат времени, а самому каналу такие инновации не приносят большой прибыли.

Последствия этого для канала розничных продаж весьма плачевны. Типичный супермаркет ежегодно выводит на рынок более тысячи новых продуктов, и они обеспечивают львиную долю объема продаж. Честно говоря, эти продукты на самом деле не новинки (большинство из них представляют собой просто продукты, уже принятые рынком, только в новой упаковке, или вариации на их тему), но каждый все-таки содержит обновление. Хайтек-продукты, напротив, обычно действительно являются новинками (например, не совместимы с предыдущей версией или представляют собой товары, продаваемые параллельно с выходом новой версии на рынок). Для представления новинки требуется координация действий по выводу на рынок массы сопутствующих продуктов, а также обширное обучение продавцов. Подобная ситуация оказывает разрушительное

воздействие на концепцию розничных продаж, и пока продукт не достигнет состояния подлинной зрелости, индустрия оставляет такие каналы поставок про запас.

Так что давайте перефразируем суть нашей заинтересованности в каналах розничных продаж. Скажем, у нас есть продукт, который — *как только он получит признание на рынке* — станет прекрасным кандидатом для розничных продаж. Как нужно действовать теперь, пока этого не случилось?

Необходим промежуточный этап, в течение которого мы сможем создать спрос и привить рынку целостный продукт, а уже затем запустить его в канал розничных продаж. Среди проверенных опытом подходов следует обратить внимание на описанные ниже.

1. *Реклама, предполагающая прямой ответ адресата.*¹² Работает особенно хорошо, когда необходимо создать спрос на недорогие программные продукты, такие, как Quicken от *Intuit* — пакет для заполнения чеков дома или в офисах малого бизнеса, где риск, связанный с опробованием продукта невелик, а инфраструктура целостного продукта уже существует. Изменяя подачу информации в рекламе, маркетологи могут выделить мотивы для покупки, которые будут по-настоящему значимы для потенциальных покупателей. Как только будет продемонстрирован сам факт спроса на продукт, а подача информации докажет свою эффективность, продукт будет готов для розничного канала.

2. *Телефонные продажи (и телефонные услуги).* Этот подход лучше выбрать для более дорогих продуктов, таких, как линейка персональных компьютеров от *Dell*, где компания сумела правильно нацелиться на определенный тип прагматичного клиента (опытных пользователей) и предложить им более высокий уровень обслуживания (чем тот, который предлагают при розничных продажах) с помощью хорошо обученных и мотивированных специалистов, работающих по телефону. Низкие издержки при продажах привели к снижению цен (что привлекает клиентов), и, поскольку клиенты сами хорошо владеют предметом, даже в разговорах на очень сложные темы удается обходиться без личных встреч и демонстрационных примеров. Теперь, когда *Dell* удалось создать канал прямого голосового общения с клиентами, компания выходит в Internet, и по мере того, как покупатели будут вовлекаться в покупку хайтек-продуктов на принципе самообслуживания, издержки продаж будут еще больше снижаться.

3. *VAR.* Позднее мы изучим этот канал отдельно, анализируя его пригодность для работы на основном рынке в долгосрочной перспективе, но сейчас мы рассматриваем его только в качестве транзитного средства. Это прекрасное средство развития поддержки целостного продукта, хотя у таких компаний нет особенной мотивации в оформлении и стандартизации своих решений. VAR отлично подходят только для создания спроса, поскольку, хотя основной метод их работы с покупателями заключается в консультировании, среди сотрудников-консультантов преобладают люди, умеющие решать проблемы, а не продавать, так что зачастую им просто не хватает элементарных навыков продаж. Тем не менее в период преодоления пропасти для целостных продуктов, которые из-за их сложности нельзя легко превратить в предметы широкого потребления, VAR часто может быть правильным выбором. Мы стали свидетелями этого в 1980-х годах, когда *Novell* сумела добиться успеха на рынке локальных сетей, *Autodesk* — на рынке систем автоматического проектирования, а в 1990-х наблюдаем, как VAR, специализирующиеся на Internet-технологиях, создают первое поколение Web-сайтов для малого бизнеса.

Каждый из этих трех подходов служит стратегии преодоления пропасти путем нахождения компромисса между необходимостью создания немедленного спроса и/или серьезного закрепления на рынке целостного продукта. После этого продукт можно

¹² Реклама в любых СМИ, мотивирующая адресата на какие-то действия (обычно срок оговаривается и часто предлагается какой-то бонус взамен): разместить заказ, запросить подробную брошюру, позвонить и т. п. В прессе, например, это могут быть купоны: отправить заполненный купон до... и... На ТВ: звоните прямо сейчас по бесплатному номеру и получите... Часто используется в пробной рекламной кампании, так как легко анализируются мотивы и аргументы. — *Примеч. ред.*

запустить в канал розничных продаж, чтобы в полной мере воспользоваться тем значительным оборотом, который он может обеспечить.

Однако существует верхний ценовой предел для розничного канала продаж. Обычно это несколько тысяч долларов для потребительского товара или порядка 10 тысяч долларов, если речь идет о товаре, предназначенном для малого бизнеса. Выше этой суммы требования по оказанию сервисного обслуживания, а также требования, связанные с другими компонентами целостного продукта, превышают возможности каналов розничных продаж по их удовлетворению. Этот факт обращает наше внимание на чрезвычайно важное отсутствие непрерывности в спектре выбора каналов — пространство между дорогими продуктами для розничной продажи, цена которых составляет, скажем, 10 тыс. долларов, и дешевыми продуктами для прямых продаж, скажем, 75 тыс. долларов. А что между?

VAR¹³ или никто?

Сегодня интервал между 10 и 75 тысячами долларов — именно та территория, где структурная проблема каналов поставок в индустрии хайтек проявляется наиболее ярко. Продукты в этом спектре сочетают в себе и все проблемы, присущие дорогим хайтек-продуктам, и низкую маржу, свойственную дешевым. Все это оказывает болезненное давление на производителя, и сегодня в компьютерной индустрии это давление становится причиной жесткой реорганизации.

Наиболее ярким примером продуктов, оказавшихся в такой трудной ситуации, стали системы масштаба отдела, разработанные для коммерческого рынка. Они традиционно базировались на Unix, сейчас они переведены на NT-серверы, но это не уменьшило остроты ценовой проблемы, поскольку по-прежнему в их покупку необходимо вложить сумму, попадающую прямо в центр структурного разрыва. Если речь идет о нижнем ценовом пределе, канал розничных продаж никоим образом не может обеспечить уровень обслуживания и поддержки, необходимый для установки и эксплуатации таких систем. Если речь идет о верхнем ценовом пределе, традиционный канал прямых продаж и обслуживания не в состоянии покрыть расходы по обслуживанию таких незначительных сделок. Но это не значит, что канала для продажи продуктов, ценовой порог которых попадает в пределы от 10 до 75 тысяч долларов, не существует. Такой канал есть — это VAR. Они имеют опыт для решения проблем, связанных с целостным продуктом. И у них достаточно низкие накладные расходы, чтобы выживать в условиях низкой маржи. Несомненно, они идеально подходят. Так в чем же проблема?

Первая проблема заключается в том, что развитие этого рынка требует маркетинга, а лишь немногие VAR располагают для этого достаточными ресурсами или имеют склонность к какому бы то ни было маркетингу. Иными словами, зачастую маркетинг для VAR — побочная работа заместителя по административным вопросам. Они предпочитают заниматься маркетингом, собирая визитки президентов компаний и старших менеджеров, отвечающих за закупки. И как только поток визиток заканчивается, такие компании часто уходят из бизнеса.

Решение этой проблемы — сами производители продуктов, которые, стремясь воспользоваться всеми преимуществами VAR-канала, готовы предоставлять им свои собственные маркетинговые программы, несмотря на то что эти каналы знакомы с целевым рынком значительно лучше, чем производитель. Это вопрос капитала и опыта в маркетинге, а не близости отношений с клиентом. Те, кто рассчитывают, что VAR будут для них создавать или развивать рынок, просто обречены на неудачу. Нет нужды говорить, что

13 Value-added-reseller (VAR) — это компания-реселлер, которая продает пользователям продукты различных производителей, вкладывая ресурсы (средства, интеллектуальный потенциал и т. д.) в создание дополнительных возможностей (дополнительной ценности — value) для пользователя. Это могут быть дополнительные функции, консалтинг, сопровождение или иные услуги. Более подробно о данном термине рассказывалось в главе 2. — *Примеч. ред.*

стоимость разработки и реализации таких программ нужно закладывать в общую стоимость VAR-канала, а это, естественно, начинает снижать его финансовую отдачу.

Вторая проблема заключается в том, что VAR-каналов недостаточно, а сфера их деятельности охватывает, как правило, всего один город, поэтому разработка программы в масштабах всей страны требует серьезных усилий, и, пока она не будет хорошо налажена, результаты годами будут оставаться неустойчивыми. Если рынок продержится достаточно долго, инвестиции себя оправдают, иногда весьма впечатляюще, как произошло в случае с *Novell* в 1980-х годах и *3Com* в 1990-х. Но если рассматривать VAR в качестве канала продаж на переходный период, то стоит учесть, что на работу по расширению его географии будет потрачено слишком много усилий. В такой ситуации лучше использовать вертикальную отраслевую модель, где один-единственный VAR обычно работает в масштабах целого региона и две-три такие фирмы могут охватить большую часть территории страны.

Третья проблема, связанная с VAR-каналом: *поскольку большая часть их прибыли происходит от стоимости их услуг, а не от стоимости продукта, они, как правило, и ориентируются на заполнение именно портфеля услуг.* Они продают до тех пор, пока портфель не достигает определенных размеров, а затем руководство фирмы концентрируется на обслуживании принятых заказов, а не на поиске новых. Каналы розничных и прямых продаж работают иначе. Для них справедливо утверждение: «чем больше продашь, тем больше хочется продать еще». С точки зрения поставщика продукта, VAR по сути своей куда менее эффективный механизм роста продаж: он сам противится своему движению.

Из этого принципа следует неизбежный вывод: VAR воспринимают себя не как продавцов, а как специалистов по решению проблем. Часто они концентрируются на решении технических вопросов и рассматривают продажи как неизбежное зло (ничего не попишешь, приходится продавать, чтобы иметь возможность заниматься «настоящей работой»). Подобное самовосприятие, ориентированное на оказание услуг, а не на продажи, приводит к тому, что этот канал оказывается недостаточно эффективным именно в аспекте продаж и в конечном счете в аспекте продвижения продукта.

По этим причинам перспективы использования VAR в качестве канала распространения для основного рынка весьма проблематичны. Их лучше всего использовать для работы с линейками продуктов, которым суждено навсегда оставаться на нишевых рынках, в идеале — вертикальных, где отсутствие маркетинга со временем компенсируется их репутацией, заработанной на этом рынке. *Autodesk* весьма успешно продолжает сотрудничать с VAR в архитектуре, инженерном деле и строительстве. *Silicon Graphics* достигла успехов в Голливуде, *Adobe* — в издательском деле и графике, а *ESRI* — в обработке географических данных. VAR могут быть полезны в периоды стремительного проникновения в сегменты малого бизнеса, где клиенты не могут самостоятельно провести даже базовые ИТ-работы; наиболее ярким примером является всемирная сеть: Web-сайты, электронная почта и т. п. Но вследствие присущей им нестабильности, постоянного недостатка оборотных средств, отсутствия маркетинга, VAR, как правило, не подходят в качестве канала распространения для основного рынка.

Другие альтернативы

В эту категорию попадают оставшиеся типы каналов поставок, куда входят системные интеграторы, VAR и очень крупные VAR, OEM, торговые партнерства, розничные продажи «за пределами мест продаж». В контексте преодоления пропасти каждый из них либо не очень подходит, либо излишне специализирован, чтобы заслуживать большого внимания.

Системные интеграторы

Эти компании имеют большой опыт работы на рынке государственных заказов, где

покупатель требует всех преимуществ отношений, которые дают прямые продажи, но не может де-факто гарантировать, что все закупки будут вестись у одного производителя. Ранее это означало, что за успех всего решения в целом никто ответственности не несет. Этот пробел восполнили такие компании, как, например, *Electronic Data Systems* и *Computer Science Corporation*.

Когда концепция систем для решения критически важных задач пришла из мира *NASA* в мир крупнейших американских компаний, входящих в *Fortune 500*, корпоративная Америка взялась за проекты подобной сложности и важности. В эти проекты стали вовлекаться компании, известные как «Большая восьмерка», и первой была *Arthur Andersen*. Как правило, эти компании концентрируют свои усилия на обслуживании раннего рынка, финансируемого провидцами, — именно здесь системные интеграторы предстают во всем своем блеске. Они не ждут, пока сформируется и укрепится на рынке целостный продукт, и сулят стратегические преимущества тем клиентам, которым хватает мужества опробовать новые технологии первыми. Но, с другой стороны, поскольку они не работают с прагматиками, они не подходят в качестве ведущего канала для преодоления пропасти.

Тем не менее системные интеграторы — важная составляющая маркетинговой программы для выхода на основной рынок. Причина состоит в том, что решения по системной архитектуре, принимаемые при реализации суперпроектов, могут задать тон в поставках оборудования на годы вперед. Если штат Калифорния поручает *EDS* создание своей инфраструктуры всемирной сети, а *EDS* использует *Sun Sparcstation* для инфраструктуры серверов корпоративной локальной сети *Intranet*, то будьте уверены, что на протяжении последующих 5-10 лет будет продано множество *Sparcstation*. Как пробиться в этот процесс?

Системные интеграторы разделяют продукты на три группы. В первую входят компоненты, критически важные для реализации той или иной технологии. Здесь иногда речь может идти о предложениях раннего рынка, если они представляют собой единственно возможный способ решения задач. В этом случае интегратор идет на большой риск, проводит серьезное обследование и стремится к созданию *отношений партнерства* с поставщиком. Во вторую группу входят платформы, критически важные для функционирования системы. Эти продукты должны стабильно работать и обеспечиваться хорошим обслуживанием и поддержкой. Здесь интеграторы выбирают крупных поставщиков систем (чтобы те разделили с ними нагрузку), обычно признанных лидеров рынка систем масштаба предприятия, таких, как *HP*, *IBM*, *Compaq* или *Sun*, поскольку стремятся к созданию крепких *отношений типа «производитель, оказывающий поддержку»* с таким поставщиком. Ну и последнее: применение любой системы влечет за собой огромное количество закупок родовых продуктов. Интегратор стремится не к снижению стоимости продуктов, а к избавлению себя от лишних проблем в будущем, и здесь речь идет о создании крепких *отношений типа «ответственный и аккуратный поставщик»*.

Добиться признания интеграторов можно, правильно поняв роль, которую они вам отвели, и блестяще ее выполнив. Если ваш продукт преодолевает пропасть, единственно приемлемая для вас роль — первая. В этом случае интегратор заставит вас изрядно помучиться, так как не уверен, что вы сможете выполнить взятые на себя обязательства. Более того, он желает, чтобы вы поддержали тендер, участие в котором истощит ваши и без того скудные ресурсы, необходимые для «большой сделки». Тем не менее, *поскольку такое включение вашего продукта может значительно ускорить принятие его основным рынком, для компаний, преодолевающих пропасть, критически важно работать в сотрудничестве с системными интеграторами.*

К сожалению, большинство организаций, занимающихся маркетингом своей продукции, смешивают эту задачу в одну кучу с продажами по каналам VAR и OEM, создавая себе, абсолютно неподъемный груз работ. Как уже отмечалось, системные интеграторы не являются каналом распространения в привычном смысле. Они не продают одно и то же дважды. Их лучше рассматривать в качестве представителей клиента, и в

компания производителя их должны обслуживать старшие менеджеры по прямым продажам на проектной основе. Для работы с ними не подходят обычные сотрудники отдела продаж, потому что продолжительность цикла продаж, как правило, слишком велика, вероятность заключения сделки слишком мала, перспективы того, что вы останетесь участником проекта, слишком туманны даже после выигрыша тендера, конкретная отдача от участия в проекте придет не скоро, а решения по предоставлению специальных условий могут принимать только старшие менеджеры.

Оказывается, наиболее существенный вклад маркетинга в поддержание плодотворных рабочих отношений с системными интеграторами заключается в усилиях по коммуникации, а не по продажам. Организационная структура системных интеграторов обычно представляет собой коммерческий блок — партнеров, объединенных общей задачей по продаже своих услуг и ведению бизнеса, которую поддерживает мощный, единый технологический центр. В задачи маркетинговой организации входит предоставление этому центру развернутой информации о последних новинках в области технологий, реализацию которых предлагает рынку системный интегратор, а также развитие системы раннего оповещения коммерческого блока о возникающих на рынке возможностях для клиентов.

Очень крупные VAR

Потребность в таком канале продаж время от времени возникает на рынках, где услуги VAR востребованы в широких географических масштабах в категории продуктов, для которых цена служит определяющим фактором. Идея заключается в «развертывании» сети национального масштаба, которая образуется путем серии поглощений, с единым маркетинговым фронт-офисом и одним унифицированным бэк-офисом.

Целевые клиенты для такого канала — прагматики, представители средних и крупных компаний. Такие покупатели хотят надежности и безопасности, а это может гарантировать только сотрудничество с организацией, располагающей значительными финансовыми ресурсами. Кроме того, вполне возможно, им понадобится сервисная поддержка в общенациональном масштабе (например, локальную сеть, которая была установлена в Пенсильвании, придется устанавливать также в Алабаме и Висконсине). Большинство VAR просто не могут работать в общенациональном масштабе. В отдельных случаях прагматичным покупателям может понадобиться экспертиза по сложным техническим вопросам. Ни от одного VAR не стоит ожидать глубокого знания всех имеющихся на рынке технологий, однако сеть таких фирм, где каждый из участников владеет опытом работы в той или иной специфической области, сможет дать ответы на большинство вопросов. Наконец, как уже было замечено ранее, локальные VAR, как правило, не блещут в маркетинге. А вот организация национального масштаба может позволить себе расходы на развитие маркетинга и тем самым избавить своих членов от необходимости создания спроса, зато предоставить им возможность заниматься его удовлетворением, а также вопросами обслуживания, для чего VAR так прекрасно подходят.

Следовательно, идея заключается в том, чтобы избавиться от ряда ограничений, заложенных в саму природу VAR. *На бумаге канал крупных активных посредников выглядит привлекательно. Что происходит на самом деле, в реальных рыночных условиях, нам все еще предстоит выяснить.* Если такая схема сработает, она превратится в чрезвычайно важный новый канал, особенно для зарождающегося рынка архитектуры клиент/сервер.

OEM

Логика функционирования OEM-канала особенно привлекательна для небольших компаний, которые очень хотят выйти на рынок надменных прагматиков. Почему бы не воспользоваться отделом прямых продаж признанного игрока рынка?

Сложность заключается в том, чтобы привлечь внимание OEM-продуктом, продажа которого требует определенной доли творчества. Создание спроса требует концентрации. Однако отделы продаж OEM склонны отдавать предпочтение скорее дорогим продуктам, разработанным в собственных научно-исследовательских лабораториях, нежели дополнительным продуктам сторонних производителей. Только когда такой дополнительный продукт пользуется достаточным спросом, становясь решающим фактором для заключения сделки, или когда его отсутствие может сорвать подобную сделку, канал будет готов работать на продвижение поставщика. С продуктом, который преодолевает пропасть, ничего подобного никогда не случится. *Поскольку у OEM обычно не хватает терпения дожидаться спроса на продукт, находящийся в стадии преодоления пропасти, этот канал не подходит для решения проблем, связанных с преодолением пропасти.*

Торговые партнерства

Термин *торговые партнерства* фактически не признан в индустрии хайтек, однако это ключевая тактика в преодолении пропасти. Идея заключается в том, чтобы воспользоваться преимуществами OEM-канала (их налаженными отношениями с прагматиками основного рынка), осознавая, что сторонняя компания едва ли будет уделять вам особое внимание. Базовая тактика заключается в совместных продажах с партнером по созданию целостного решения, в разворачивании собственной сети прямых продаж, обмене с партнером информацией о потенциальных клиентах с привлечением друг друга к совместной разработке подробных предложений по созданию целостных решений. Когда ни одна из сторон не берет на себя серьезных обязательств, отношения не приносят впечатляющих результатов, но они могут быть чрезвычайно плодотворными, если партнер, преодолевающий пропасть, выделяет ресурсы на обучение и мотивацию отдела продаж другого партнера. Залог успеха — упрощение аргументов в пользу совершения покупки таким образом, чтобы сотрудники отдела продаж партнера имели один-два главных довода, не вызывающих последующих вопросов у клиента (этих доводов должно было быть достаточно для начала переговоров, но не слишком много, дабы не усложнять процесс переговоров и не ставить под угрозу продажу). Нужная степень упрощения не всегда очевидна, она имеет обыкновение изменяться на протяжении жизненного цикла продукта, так что успех в этом деле требует постоянного внимания со стороны отделов маркетинга.

Торговые партнерства — стратегия переходного периода, которая в конечном итоге должна привести к выбору той или иной альтернативы стабильного канала поставок на основной рынок. Причина такой стратегии имеет отношение к цене продукта. В таких отношениях партнер, признанный на рынке, не желает представлять еще одного игрока, у которого есть продукт, способный оттянуть на себя существенную долю от суммы контракта. По существу, если стоимость нового компонента превышает 15–20 % стоимости признанного рынком продукта, риск выхода из-под контроля общей цены целостного решения воспринимается как слишком высокий. Это накладывает определенные ограничения на применимость тактики торгового партнерства. В то же время это весьма затратный метод продаж — ведь в нем задействованы не только отделы прямых продаж, но и маркетинговая поддержка не прямых продаж. Это оказывает большее давление на долю наценки в цене продукта, чем компания может выдержать на протяжении длительного времени. *Другими словами, торговые партнерства хороши для начала, но в долгосрочной перспективе они становятся невыгодными.*

Розничные продажи «за пределами мест продаж»¹⁴

¹⁴ В данной главе описывается канал продаж, который в США называют *Outbound Retail*. В русском языке отсутствуют и термин для обозначения данного типа канала, и сколько-нибудь устоявшийся вариант перевода, а на отечественном рынке — по сути, и сам канал. — *Примеч. ред.*

Каким образом предоставить преимущества канала розничных продаж тем, кто не хочет идти в магазин? Если вы *Domino's Pizza*, вы создаете франчайзинговую схему по доставке пиццы на дом. В этом, по существу, и заключается суть таких розничных продаж.

Прагматики, особенно представители крупнейших компаний, входящих в список *Fortune 500*, хотят покупать определенные типы хайтек-продуктов большими партиями через торговых представителей отделов прямых продаж, которые выходят с ними на связь (по крайней мере на первом этапе), а в дальнейшем продолжают работать с их отделом закупок. Однако для принятия решений о закупках данного оборудования они не нуждаются в консультантах и совсем не хотят оплачивать высокую маржу, которая ассоциируется с каналом прямых продаж производителя. Их потребностям как раз и соответствуют розничные продажи «за пределами мест продаж».

Однако данный канал и его продавцы не отвечают критериям преодоления пропасти. Хотя они организованы и управление ими осуществляется по принципу отделов прямых продаж, они не консультируют покупателей и не создают спрос. Они его только удовлетворяют. На этом строится их вознаграждение и удовлетворение спроса — это все, что может выдержать норма прибыли в их цене продуктов. Продукт, находящийся на пути преодоления пропасти, для них — головная боль. Он требует непропорционально большого количества пояснений, а приносит при этом непропорционально малый доход.

Internet

Как канал будущего Internet несет с собой существенные перемены в компьютерном мире, возможно, самые значительные за всю его историю. Всемирная сеть обещает изменить все виды коммерции, не уничтожая, а просто изменяя и приспособляя их к новым, доселе невиданным возможностям географических масштабов и уровня обслуживания. Более того, для предложений раннего рынка, ориентированных на технологических энтузиастов, Internet представляет собой прекрасный канал продвижения, поскольку позволяет сделать никому не известные компании заметными, причем с очень низкими затратами. Исходя из этого хотелось бы понять, чем может помочь Internet начинающему предприятию, которое стремится преодолеть пропасть?

Ответ такой: Internet в качестве канала продаж почти непригодна. Преодоление пропасти требует живых контактов с потенциальными клиентами — только так можно выявить существующие проблемы и предложить никому не известное решение. Для того чтобы пробиться на основной рынок, необходимо провести *ориентацию на местности*, а прямой диалог — единственное средство, которое позволяет это сделать. Более того, послепродажное обслуживание — важный фактор продвижения целостного продукта на основной рынок, а это означает, что канал продаж должен иметь возможность демонстрировать и отслеживать результаты. Все эти аргументы подрывают использование в качестве канала продаж экономической модели Internet, в рамках которой должны быть «развязаны руки» при формировании коммерческих предложений.

Но хотя Internet не является предпочтительным каналом продаж, она может стать отличным подспорьем для координации работы всех участников создания целостного продукта и для выхода на связь с целевым сегментом рынка. И если целевой сегмент сам по себе работает через Web-сайты по примеру *VerticalNet*, то услуги по предпродажному обслуживанию, благодаря использованию этого средства коммуникации, также могут значительно упроститься.

В целом сложно представить себе выход на рынок хайтек без включения Internet в список маркетинговых инструментов. Но, работая в режиме прямых продаж с продуктами, преодолевающими пропасть, можете полностью игнорировать этот канал.

И что же выбрать?

Правильный выбор канала для преодоления пропасти должен:

во-первых, использовать метод прямых продаж и поддержки канала, способствующего созданию спроса для выхода на первоначальный целевой сегмент;

во-вторых, когда сегмент признал факт вашего присутствия и ваше лидерство на рынке, перейти к более эффективному каналу, удовлетворяющему уже созданный спрос на ваше предложение.

Причина, по которой всегда нужно начинать с прямых продаж, заключается в том, что критически важный фактор успеха — время, которое понадобится на завоевание устойчивой позиции на рынке, а не издержки или объем продаж. Вы не можете позволить себе потерять хотя бы день предоставленной вам возможности, и единственный канал, который будет полностью отвечать вашим нуждам, — тот, которым вы владеете. Более того, пока вы не сформировали рынок и не можете явно продемонстрировать это другим, никто не будет проявлять сильного, подкрепленного инвестициями интереса к поддержке ваших продаж. Огонь зажигаете вы.

Однако, как только огонь зажжен, ваша задача — как можно скорее его распространить. Это совсем другая проблема, и часто те, кто успешно справляется с первой проблемой, из рук вон плохо справляются со второй, а на самом деле часто даже противятся переходу от одной к другой. Здесь ключ к успеху — грамотное управление каналами дистрибуции: нужно начать с выбора верного канала; затем развернуть его достаточно, но не слишком широко, заботясь о том, чтобы партнеры по каналу дистрибуции имели выгодный бизнес, и соответственно двигаться вперед. Учтите, если рынок перейдет в сверхбыстрорастущий массовый рынок, вам придется принять целый ряд других решений, связанных со стратегией работы с каналами, но на данный момент (поскольку для поставок целостного продукта вы нуждаетесь в сильной поддержке ваших партнеров по каналам) лучше иметь более узкий канал (чтобы обеспечить ему прибыльность), чем слишком широкий (иначе партнеры могут или все бросить, или начать сокращать затраты на продажи вашего продукта).

Таким образом, мы добрались до последнего компонента из списка действий по выходу на основной рынок — ценообразования.

Ценообразование, ориентированное на дистрибуцию

Для менеджеров достижение консенсуса по вопросам, связанным с ценообразованием, пожалуй, одна из самых сложных задач. Проблема заключается в том, что нужно учитывать слишком много факторов, каждый из которых претендует на влияние. В этом разделе мы рассмотрим некоторые из них, а также представим ряд рациональных принципов ценообразования в период преодоления пропасти.

Ценообразование, ориентированное на клиента

Один из подходов к ценообразованию — это взгляд на него с точки зрения клиента, и, как уже было отмечено в главе, посвященной исследованию пропасти, многое зависит от его психографического портрета. Провидцы — покупатели, преобладающие на этапе развития раннего рынка, — сравнительно нечувствительны к цене. Рассматривая возможности для стратегического прорыва (когда есть перспектива значительных доходов от инвестиций), они убеждены, что любые текущие расходы незначительны по сравнению с конечным результатом. Более того, им даже приятно осознавать, что цена завышена (поскольку покупают особое обслуживание), и они хотят, чтобы у поставщика были деньги на предоставление такого обслуживания. В покупке дорогой альтернативы существующим на

рынке решениям есть некий элемент престижа. Все это в чистом виде — *ценообразование на базе ценности*. Поскольку конечный результат воспринимается как исключительно ценный, цену продукта можно варьировать в сторону увеличения в достаточно широких пределах.

На другом конце рынка — консерваторы. Они хотят низких цен. Они долго ждали и не покупали продукт, настолько долго, что целостный продукт стал обыденным, а цены упали так, что стали лишь чуть выше себестоимости. Это их награда за то, что они покупают последними. Они не получают никаких преимуществ в конкурентной борьбе, но минимизируют свои расходы. Это — *ценообразование на базе себестоимости*, то, к чему рано или поздно приходит любой основной рынок, когда все элементы оправдания маржи уже исчерпали себя.

Между этими двумя типами клиентов расположились прагматики — наши целевые покупатели для преодоления пропасти. Прагматики, как мы повторяли уже много раз, горой стоят за лидера рынка. Опыт им подсказывает, что, поступая таким образом, они делают стоимость целостного продукта (стоимость не только покупки, но и владения) минимальной и при этом все равно получают определенные конкурентные преимущества от инвестиций. Они готовы покупать у лидеров рынка дороже (возможно, даже процентов на 30 %), чем у их конкурентов, которые не являются лидерами. Это *ценообразование на базе конкуренции*. Несмотря на то что лидеры рынка имеют право на повышенную маржу, они все равно устанавливают цены на базе сравнения с ценами конкурентов. А если речь идет не о лидерах рынка, действует обратный принцип — пропорциональные скидки. С точки зрения клиента, как отмечалось в предыдущей главе, лидерство на рынке на фоне достаточно серьезной конкуренции является главным условием, а в основу стратегии ценообразования закладывается принцип надбавки к марже сверх нормы, установленной конкурентами.

Ценообразование, ориентированное на поставщика

Такое ценообразование представляет собой функцию внутренних переменных, т. е. зависит от многих элементов, связанных с работой компании, — от стоимости материалов до издержек продаж, накладных расходов, стоимости капитала, ожидаемого уровня доходности и целого ряда других факторов. Эти факторы очень важны для возможности эффективно управлять предприятием, получая постоянную прибыль, однако ни один из них не имеет существенного значения для рынка. Они приобретают значение только тогда, когда начинают влиять на другие, более значимые для рынка вопросы.

Например, ценообразование, ориентированное на поставщика, за счет установки примерного ценового диапазона продукта определяет выбор канала: канал прямых продаж, канал розничных продаж, VAR. Более того, как только продукт появится на рынке, факторы, ориентированные на поставщика, могут сыграть значимую роль, если, например, они дают нам преимущество низкой цены на зрелом основном рынке или позволяют использовать операционную маржу для финансирования исследований и разработки для выхода на новый ранний рынок.

Однако ценообразование, ориентированное на поставщика, — наихудшая основа для принятия решений о ценообразовании в период преодоления пропасти. В этот период мы должны быть почти целиком сконцентрированы на внешних факторах — изучать новые требования клиентов основного рынка и уделять особое внимание отношениям с новым каналом поставок на этот рынок. На самом деле, поскольку на данном этапе наша главная задача — обеспечение надежного доступа к основному рынку, последний момент играет определяющую роль при принятии решений, связанных с ценообразованием.

Ценообразование, ориентированное на дистрибуцию

В контексте дистрибуции существует два вопроса, связанных с ценообразованием, которые оказывают существенное влияние на мотивацию дистрибьютора.

- Приемлема ли цена для продаж?
- Стоит ли его вообще продавать?

Под ценой, приемлемой для продаж, подразумевается, что цена не станет решающим фактором в цикле продаж. Преодолевающие пропасть компании, достигнув первых успехов на раннем рынке с провидцами, обычно назначают слишком высокую цену своему продукту. Для прагматиков цена — действительно важный момент, но когда дистрибьютор говорит о потенциальном сопротивлении (которое может встретить продукт) и демонстрирует сравнимые продукты (в качестве примера цен, ожидаемых рынком), компании слишком часто начинают доказывать, что не рассматривают эти продукты как конкурентные и что дистрибьютор просто не знает, как правильно продавать их продукт.

Однако, чтобы преодолеть пропасть, цену продукта часто могут и слишком занижать. Проблема заключается в том, что в цену не заложена достаточная маржа — достаточная для вознаграждения дистрибьютора за дополнительные усилия по представлению новинки своим постоянным клиентам основного рынка. Если дистрибьютор старается изо всех сил, чтобы рынок принял новинку, вознаграждение должно быть более привлекательным, чем обычно принятое.

Подытожив сказанное выше в контексте преодоления пропасти, можно сформулировать основополагающий принцип ценообразования: *установите цену на ваш продукт на уровне ценового порога лидеров рынка, тем самым усиливая свои претензии на лидерство на нем (или, по крайней мере, не ставя их под сомнение), и заложите в цены продукта непропорционально высокий уровень вознаграждения дистрибьютору; размеры этого вознаграждения будут постепенно сокращаться, по мере того как продукт будет укреплять свои позиции на основном рынке, а конкуренция за право его дистрибуции усилится.*

Резюме: начало вторжения

Последний этап в стратегии захвата плацдарма на основном рынке — начало вторжения, т. е. установление цены и запуск продукта в каналы продаж. Каждое из этих мероприятий достаточно сложно свести к списку конкретных действий, но можно руководствоваться четырьмя принципами, описанными ниже.

1. Главная задача — получить доступ к каналу дистрибуции, ориентированному на клиента. Это тот канал, через который, по вашим прогнозам, прагматичный покупатель основного рынка захотел бы приобрести ваш продукт. Это тот канал, через который ваши потенциальные клиенты привыкли покупать подобные продукты.

2. Канал, который вы выбираете для работы на рынке в долгосрочной перспективе, зависит от ценового уровня вашего продукта. Однако (если речь не идет о прямых продажах) в переходный период преодоления пропасти вам, возможно, придется использовать дополнительный или даже альтернативный канал (ориентированный на создание спроса) для стимуляции принятия продукта основным рынком.

3. Цена на основном рынке несет в себе определенное послание, которое может облегчить или усложнить продажу продукта. Поскольку единственно приемлемое для вас послание гласит, что вы — лидер рынка, цена вашего товара должна подтверждать это, однако в таком случае она попадает в зависимость от цен на сравнимые продукты из установленного набора ваших конкурентов.

4. В конечном счете, вы должны помнить, что маржа — вознаграждение канала. Поскольку преодоление пропасти оказывает дополнительное давление на канал и поскольку часто именно вы стремитесь воспользоваться правом на отношения, которые канал уже наладил с прагматичными клиентами, вы обязаны его щедро вознаграждать.

Перечень этих принципов не только завершает данную главу, но и связывает воедино

главы 3–7, посвященные маркетинговой стратегии преодоления пропасти. Цель этих глав — рассмотрение системы маркетинговых подходов, которые могут оказаться полезными компаниям, решающим проблемы, связанные с преодолением пропасти. Стратегия захвата плацдарма на основном рынке призвана продемонстрировать как огромные опасности, так и невероятные возможности на этом пути. В таких ситуациях самой большой помехой эффективным действиям часто бывает непонимание верных альтернатив. Надеюсь, что в этих главах мне удалось хоть частично эту помеху устранить.

Однако надо признать, что существует более обширный круг вопросов. Если преодоление пропасти представляет собой серьезную проблему (а это действительно так), мы создаем ее сами. Проще говоря, индустрия хайтек превращает пропасть между ранним и основным рынком в значительно большую проблему, чем она должна быть. И пока мы не поймем, почему так происходит, и не перестанем усугублять ситуацию, мы никогда не справимся с пропастью.

Подумаем об этом и перейдем к заключению — «За пределами пропасти».

Заключение За пределами пропасти

В последнее время очень модно рассуждать о том, как хайтек-компании могут и должны становиться организациями, ведомыми рынком. С моей точки зрения, ни о каком *становлении* речи не идет. Все организации *являются* ведомыми рынком, признают они это или нет. Феномен пропасти — быстрого ускорения темпов развития рынка, за которым наступает резкое его падение (что случается всякий раз, когда рынку предлагается прерывающая инновация), — приводит все начинающие хайтек-предприятия к кризису, поскольку им приходится оставлять позади сравнительно стабильный ранний рынок и начинать трудные поиски своего места на основном рынке. Эти рыночные силы неумолимы — они *будут* управлять компанией. Главный вопрос заключается в том, сможет ли руководство вовремя осознать грядущие перемены, чтобы в полной мере воспользоваться теми возможностями, которые это осознание предоставляет.

До сего момента мы рассматривали пропасть исключительно как проблему развития рынка и концентрировали все наше внимание на маркетинговых стратегиях и тактиках ее преодоления. Однако влияние пропасти выходит за пределы компетенции лишь отделов маркетинга и касается всех аспектов деятельности хайтек-предприятия. По этой причине в заключительной главе мы отойдем от маркетинга и рассмотрим, какие изменения происходят в трех других критически важных областях: финансах, организационном развитии, исследованиях и разработке. Цель обсуждения в каждом случае остается прежней — движение предприятия вперед, к основному рынку, и предотвращение падения (как это часто происходит) обратно в пропасть.

Главный урок этой главы прост: *предприятие, преодолевшее пропасть, связано обязательствами, взятыми до преодоления пропасти*. Выполнить эти обязательства, взятые второпях, когда компания просто пыталась нащупать почву на раннем рынке, часто невозможно, учитывая ту новую ситуацию, в которой компания оказалась. Иными словами, предоставление того уровня услуг и на тех условиях, которые вы пообещали, может просто уничтожить предприятие. Это означает, что очень часто одна из первых задач после преодоления пропасти заключается в разрешении противоречий, которые связаны с обязательствами, взятыми до преодоления пропасти. Это, в свою очередь, может повлечь за собой значительное обесценивание активов предприятия, понижение в должности сотрудников, которые не в состоянии выполнять возлагаемые на них обязательства, заметные изменения в полномочиях, связанных с будущим продукта и технологии, — и результатом всего этого, вероятно, будет горькое разочарование и затаенная обида. Короче

говоря, этот период может быть действительно пренеприятным.

Первое и наилучшее решение такого типа проблем — избегать их, т. е. *не брать на себя завышенных обязательств на раннем рынке*. Заглядывая с самого начала вперед (пока мы еще на этапе раннего рынка), туда, куда мы должны двигаться, чтобы преодолеть кризис, связанный с пропастью, мы сможем уберечь себя от неверных решений, которые погубили так много подающих надежды хайтек-предприятий.

Позвольте мне признаться, что сделать это гораздо сложнее, чем сказать. Мне это напоминает те времена, когда я был подростком и принимал не самые лучшие решения, а мне глубокомысленно замечали, что я «прохожу такой этап». Меня раздражали такие замечания. Во-первых, они заставляли меня чувствовать себя каким-то неадекватным и куда глупее человека, который это говорил. Во-вторых, хоть я и подозревал, что в них была доля правды, для меня эта информация была совершенно бесполезна. Возможно, я и проходил какой-то этап, но, поскольку я его проходил и тем самым был обречен вести себя не совсем адекватно, какой был мне прок от знания того, что «я прохожу такой этап»? Как мог я перестать быть самим собой?

Однако это как раз то, что нужно сделать хайтек-предприятию, чтобы оставить пропасть позади. На предприятии должны прекратить «быть самими собой», т. е. должны признать тот факт, что они проходят определенный этап, и действовать, руководствуясь этим знанием.

Для того чтобы оставить пропасть позади, должен произойти процесс линьки, компания должна измениться, мы должны перерасти период прославления семейных отношений и экстравагантных индивидуальных поступков и сделать шаг вперед к плодотворной, предсказуемой, управляемой работе в команде. Это не время прекращать поиск новых путей или приносить в жертву творческий подход к делу. Однако появляется необходимость направить эту энергию на систему ценностей прагматиков, а не провидцев. Это не время забыть о дружеских отношениях и начать действовать авторитарными методами. На самом деле стиль руководства — один из очень немногих элементов, которые могут оставаться неизменными в переходный период. Однако появляется необходимость пересмотреть и переоценить навыки, интуицию и способности, которые помогли обеспечить компании лидирующие позиции на раннем рынке, в свете новых проблем, связанных с необходимостью добиться лидерства на основном рынке. И такая необходимость может стать и станет испытанием для дружеских отношений и самолюбия сотрудников.

Принципы и правила успешного управления финансовыми и организационными вопросами, а также вопросами, связанными с развитием продукта, после преодоления пропасти заметно отличаются от тех, что применялись на раннем рынке, и не все сотрудники способны адаптироваться к изменениям и принять их, а это необходимо, чтобы начать работать в новых условиях. Могу сообщить хорошую весть — в любом случае работы всем будет предостаточно. Хотя отдельные хайтек-предприятия демонстрировали за последние 10 лет весьма нестабильные показатели, общий объем доходов и уровень занятости в индустрии в целом значительно выросли. Нам всем необходимо об этом помнить, перетасовывая сотрудников в период преодоления пропасти. Наша цель — не попытки проповедовать новый стиль поведения, наша цель — создание основы для того, чтобы каждый сотрудник смог лучше понять, в какой области его усилия принесут наибольший результат, и предпринять нужные действия.

Опираясь на сказанное выше, обратим внимание на первый и наиболее важный круг решений, которые предприятия, преодолевшие пропасть, унаследовали от деятельности на раннем рынке — финансовые решения.

Решения в сфере финансов: ломаем «хоккейную клюшку»

Цель предприятия, преодолевшего пропасть, — *зарабатывать деньги*. Такое утверждение гораздо радикальнее, чем кажется. Для начала мы должны признать, что для

организации на раннем рынке это целью не является. В случае создания раннего рынка основной доход от инвестиций — превращение технологии, услуг и идей в воспроизводимый и производимый продукт и подготовка к тому, что на этот продукт существует некий спрос. Доходы, полученные на раннем рынке, — степень такого спроса, однако они обычно не являются (да этого от них и не ожидают) источником прибыли. Поэтому организации, работающей на раннем рынке, не требуется мыслить категориями прибыльности.

Организация, работающая на раннем рынке, категориями прибыльности и не руководствуется, как, впрочем, и любыми другими финансовыми задачами. Конечно же, мечты о богатстве проскальзывают в разговорах. Однако куда ценнее пьянящие близкие возможности — свобода распоряжаться своей судьбой и самостоятельно наметить курс, шанс выйти вперед в разработке новой технологии, быстрый карьерный рост (можешь взять на себя гораздо большую ответственность, чем предоставила бы любая организация с устоявшейся корпоративной культурой). Вот что на самом деле движет организациями, работающими на раннем рынке. Их сотрудники готовы часами сидеть на работе (за весьма скромное вознаграждение), мечта разбогатеть на акциях предприятия — просто оправдание, разумное объяснение для семьи и друзей своего (в противном случае абсолютно безрассудного) поведения.

Итак, предпринимателей, работающих на раннем рынке, никто не просит думать о том, как зарабатывать деньги, — они и думают совсем о другом. Это имеет огромное значение, поскольку большинство теорий менеджмента предполагает наличие мотива получения прибыли, который служит для нейтрализации иных соблазнительных тактик. Когда такой мотив отсутствует, люди берут на себя финансовые обязательства, последствия коих они либо не могут, либо просто не хотят предвидеть. Хотя это может проявляться в самых разных формах, пожалуй, самая распространенная — *прогноз роста доходов, подобный хоккейной клюшке*.

В нынешней некорректной модели развития рынка хайтек (двухэтапной без пропасти) от предпринимателя ожидается, что он приведет предприятие к успеху на раннем рынке, а затем передаст бразды правления профессиональным менеджерам, которые выведут компанию в лидеры рынка, поскольку ее доходы и прибыль будут стремительно расти. Эта модель традиционно в большом почете у венчурных инвесторов, они привлекают с ее помощью новые капиталы и ее же применяют к оценке перспективности вложения капитала. Если вы рано или поздно не продемонстрируете подобных стремительных темпов роста доходов, вы не пройдете отбор в качестве кандидата на получение инвестиций.

Когда речь заходит о финансовых вопросах, предприниматели могут вести себя по-разному, но обычно они понимают все быстро. Если венчурные инвесторы — это те, у кого есть деньги, и чтобы получить эти деньги, необходимо следовать определенным правилам, они, будьте уверены, будут следовать этим правилам. Таким образом, предприниматели добывают капитал, используя графики роста доходов, напоминающие хоккейные клюшки. Иными словами, они представляют бизнес-план, который показывает отсутствие роста доходов в течение какого-то периода (как можно большего), а затем кривая совершает стремительный скачок вверх и демонстрирует быстрый, последовательный и, как бы заметил любой здравомыслящий человек, сверхъестественный рост доходов. Как форма эта кривая идеальна и условна, подобно любовному сонету, и точно так же может привести к беде.

Кривые в форме хоккейной клюшки создаются с помощью электронных таблиц — программного инструмента, который, по утверждению многих, за последние два десятка лет способствовал принятию целого ряда самых прескверных инвестиционных решений. Ведь так просто — повысить уровень дохода на долю процента и позволить программе сделать все за вас. В теории, такая кривая роста доходов есть аппроксимация реального графического изображения того, как компания могла бы превратить в капитал возможности развивающегося рынка. В электронной таблице она будет служить «господствующей линией», по которой все прочие будут равняться. Вот, мол, как работают прибыльные операции.

Однако фактически линия уровня доходов — рабыня и даже не одного, а двух господ: с одной стороны, роста затрат компании, а с другой — напоминающих хоккейную клюшку ожиданий венчурного инвестора. Показатели уровня доходов по этой методологии, как бы это сказать... ну такие, какие они и должны быть. Как только определена сумма, в поисках подходящих прогнозов начинают прочесывать отчеты рыночных аналитиков, в ход идут и любые другие источники, подтверждающие нужные показатели, — все для оправдания того, что по существу является произвольным и неоправданным прогнозом роста уровня доходов.

Если бы нынешняя модель развития рынков хайтек не была некорректной, это могло бы срабатывать — по крайней мере работать лучше или срабатывать чаще. Но фактически рост уровня доходов напоминает скорее *лестницу*, чем хоккейную клюшку, т. е. существует период начального роста доходов, который представляет собой развитие раннего рынка, за ним следует период медленного роста или же его отсутствия (период преодоления пропасти), за ним следует второй период быстрого роста, который представляет собой начало развития основного рынка. Эта лестница может быть бесконечной, где плоские ступени представляют периоды медленного роста (вследствие переходов на все более широкие сегменты основного рынка), а подъемы — момент превращения в капитал вложенных усилий. По мере того как компания начинает обслуживать все большее количество сегментов, рано или поздно периоды медленного и быстрого роста начинают сглаживаться и кривая уровня доходов становится менее ухабистой, что широко приветствуется на Уолл-стрит. (Следует отметить, что только самые успешные хайтек-предприятия достигают такого положения; уровень доходов большинства продолжает колебаться значительно сильнее и быстрее, чем может осмыслить финансовое сообщество, а в результате при малейшем намеке на плохие новости его акции, как заведено, обесцениваются.)

Ну и ладно. Модель лестницы вполне правомерна, если только вы не заложили свою долю в компанию, чтобы претворить в жизнь сценарий «хоккейной клюшки». Это, к сожалению, именно то, что фиксируется в большинстве финансовых планов хайтек-предприятий. И когда сценарий «хоккейной клюшки» не удастся претворить в жизнь, а время выплаты по закладной наступает, капитал основателя компании полностью растворяется, все разваливается, компания падает в пропасть и гибнет. Это тот курс, который в общих чертах описан в главе 1 нашей книги.

Сообщество венчурных инвесторов всегда было хорошо осведомлено об этой проблеме. Циники из мира хайтек уверены, что инвесторы на это и рассчитывают — именно так «стервятники» отбирают у незадачливых предпринимателей их компании. Но правда заключается в том, что подобная стратегия проигрывает — и большинство инвесторов знают это. Они могут называть пропасть «долиной смерти», но они знают, что она существует. Чтобы в этом убедиться, им достаточно посмотреть на свои портфели ценных бумаг.

Теперь возникает вопрос: если у нас есть модель пропасти, что мы можем сделать иначе? На самом деле в нем содержится два вопроса: один для финансового сообщества, которое обеспечивает источники капитала, а второй для руководства хайтек-предприятия, которое обеспечивает управление. Для финансового сообщества главная задача — выяснить, каким образом переформулировать концепции оценки инвестиционного портфеля и как теперь рассчитывать возврат на вложенный капитал, а для руководства — когда расходовать капитал и когда начинать настраивать бизнес на прибыльность. Рассмотрим эти вопросы более детально.

Роль рискованных финансистов

Все инвестиции — это ставка на опережение конкурентов в отдельно взятом промежутке времени. На что обращает внимание модель пропасти, так это на необходимость переосмыслить упомянутые переменные. С инвестиционной точки зрения, самый насущный вопрос первоначально звучит так: как широка эта пропасть? Или же, перефразируя вопрос в терминах, принятых в инвестиционном мире: сколько времени уйдет, прежде чем я смогу

получить разумный и предсказуемый возврат на инвестируемый капитал при выходе на достаточно большой основной рынок?

Ответ на этот вопрос довольно простой: столько, сколько потребуется на создание и официальное признание приемлемого целостного продукта. Согласно модели пропасти, основной рынок не возникнет, пока не будет предложен целостный продукт. Логичный вывод, как мне кажется, заключается в том, что, как только целостный продукт появится и заявит о себе, рынок будет быстро развиваться (обычно, хотя не обязательно, вокруг компании, которая выступила движущей силой создания и продвижения целостного продукта).

Можем ли мы предсказать, сколько времени на это уйдет? Думаю, что да. Путем анализа целевого клиента и побудительной причины для покупки, а затем критической оценки всех компонентов целостного продукта мы можем свести этот процесс к управляемому набору эффективных факторов, каждый из которых может быть спрогнозирован, а затем все сведено воедино. Это не наука, но это и не черная магия. По сути, это просто еще один вид бизнес-плана.

Предположим, что этот план достаточно правдоподобен, за ним следует целый ряд новых вопросов. Насколько велик будет рынок? И вновь, простой ответ звучит так: настолько большим, насколько сильна побудительная причина для покупки и насколько целостный продукт решает проблему. Размеры рынка, иными словами, ограничиваются просчетами, связанными с нашей переоценкой важности для клиента нашего предложения, либо при создании целостного продукта. Другие факторы, создающие рынок, — альянсы, конкуренция, позиционирование, дистрибуция и ценообразование — влияют скорее не на размеры рынка, а на скорость проникновения на него. Учитывая экономические стимулы свободного рынка, эффективные решения в этих сферах рано или поздно появятся, если рынок действительно есть.

Если все приведенные выше утверждения верны (а это определенно достойный предмет дальнейшего изучения), тогда все ключевые факторы, влияющие на принятие инвестиционного решения, более или менее понятны, а само решение можно принять, не прибегая к гаданию на кофейной гуще. Оценки объемов рынка, скорости проникновения на рынок, расходов на достижение лидерства на рынке, и прогнозируемой доли рынка можно делать при свете дня, без дыма и зеркал. Безусловно, будет достаточно поводов для несогласия по вопросам вероятности успеха и степени риска, однако фундаментального изменения веры не потребуется, не придется «пить успокоительное», как однажды заметил один из моих более мрачных коллег.

Призыв к действию для представителей финансового сообщества звучит так: заставьте свои клиентские компании включить стратегию преодоления пропасти в бизнес-планы. Требуйте не только общего, долгосрочного описания рынка, но также описания целевых клиентов для вторжения на целевой сегмент. Заставьте их поработать над ценностью предложения, чтобы оно стало по-настоящему побудительным, а затем применять его для оценки реального числа целевых клиентов. Заставьте их обозначить целостный продукт, а затем помогите наладить отношения с нужными партнерами и союзниками. Кроме того, используйте результаты для проверки гипотез об объеме рынка. Что касается набора конкурентных преимуществ и позиционирования, будьте осторожны и не бросайте слишком быстро маленькую рыбешку в большой пруд. Что касается дистрибуции и ценообразования, не рассчитывайте на «стандартную маржу», пока пропасть не останется действительно позади. В общем, используйте идеи по преодолению пропасти, чтобы добиться эффективного управления финансовыми активами.

Роль топ-менеджера в начинающем хайтек-предприятии

Теперь давайте рассмотрим то, что волнует предпринимателя больше всего: как долго мне жить за счет венчурного капитала и когда начинать думать о прибыльности? Рамки этого

решения выглядят следующим образом. До тех пор пока предприятие не стало прибыльным, ни в чем нельзя быть уверенным и ваша судьба не в ваших руках. Это аргумент в пользу раннего перехода к стратегии прибыльности. На самом деле на медленно развивающихся рынках, особенно в индустрии программного обеспечения, где требования к капитализации достаточно низкие, в пользу раннего перехода к такой стратегии существуют весомые аргументы. Ранние провидцы будут оплачивать ваши консультации и будут готовы на предоплату роялти, чтобы помочь начинающей компании, нуждающейся в средствах. С точки зрения бухгалтерского учета, эту предоплату роялти нельзя сразу отнести к категории доходов, но она с самого начала позволяет создать положительный поток наличности и тем самым полностью сохранить капитал, зарезервированный на будущее.

Большое достоинство принятия концепции прибыльности с самого начала заключается в том, что в этом случае не придется постигать науку позже. Слишком часто, даже под опытным руководством, предприятия, которые финансируются длительное время, перенимают ментальность системы социального обеспечения, утрачивая чувство крайней необходимости и надеясь, что очередной чек на получение зарплаты поступит от очередного источника финансирования, а не от рынка. Более того, дисциплина прибыльности учит «просто говорить нет» с самого начала и часто. Предприятие вынуждено весьма существенно концентрировать усилия, поскольку ресурсы, которыми оно располагает, ограничены. Это радикально сокращает время подготовки к выходу на рынок, поскольку сотрудники не занимаются ничем другим и понимают, что источник их зарплаты — рынок. И в заключение: когда действительно ищешь внешний капитал, лучший довод в пользу компании — практическая демонстрация не только того, что на рынке существует реальный спрос, но и своей способности удовлетворять этот спрос прибыльно.

Действительно, доводы в пользу поисков прибыльности с самого начала столь убедительны, что начинаешь удивляться, а как же можно такой курс не выбрать. По сути, на то существует две причины. Во-первых, цена выхода на рынок слишком велика, чтобы ее можно было финансировать за счет скидки от арендодателя на оплату аренды офиса и контрактов на оказание консультативных услуг. Это, безусловно, касается любого промышленного предприятия с интенсивным производственным процессом. Сегодня, однако, с переводом производства на аутсорсинг, когда такие компании, как *Cisco*, поставляют 45 % своих продуктов, *даже не притрагиваясь к ним*, когда существует даже такой феномен, как поставщик полупроводников, который не имеет чипов собственного производства (речь идет о *Rambus*) и просто лицензирует запатентованную архитектуру интерфейса памяти, все зависит скорее от того, соберете ли вы хорошую команду менеджеров и разработчиков, нежели от того, удастся ли вам запустить производственную линию или пополнить складские запасы. И все же здесь есть реальные расходы, которые обычно превышают текущие доходы, и значительная часть венчурного финансирования идет именно на такого рода предприятия.

Еще одна причина воздерживаться от концепции прибыльности с самого начала возникает тогда, когда ожидается, что рынок будет развиваться очень стремительно и компания не сможет позволить себе топтаться на месте, оставаясь на вторых ролях. Стремительное развитие Internet содействовало укоренению доселе неведомого захватнического менталитета, и теперь каждый пытается опередить конкурентов в борьбе за долю рынка. Захват *Yahoo!* первой позиции на рынке поисковых сайтов, выдающиеся успехи *Amazon.com* в продаже книг и *America Online* в области предоставления услуг в домашних коммуникациях — все это привело к быстрой капитализации рынка и навсегда оставило позади многих конкурентов. В игре такого рода гонку выигрывает быстрейший, а занявший второе место оказывается далеко позади победителя, посему тратить много и с самого начала считается ключом к успеху. (Лично я начинаю нервничать, если речь заходит о ситуациях, когда слепцы ведут слепцов, т. е. вслепую вкладывают большие средства в создание еще не существующего рынка; но я ведь, по природе своей, поздний последователь.)

Кроме этого, существует третий, более общий принцип, который может помочь предпринимателям продумать управление капиталом. Обычно преодоление пропасти более капиталоемко, чем создание раннего рынка. Усилия, направленные на развитие раннего рынка, как правило, недостаточно благодарно реагируют на массивные вливания капитала — в 1980-х годах мы стали свидетелями этого в случае с *IBM PC Jr.* и *Prodigy*; в 1990-х годах — с компьютерами, информацию в которые можно было вводить ручкой, и с видео на заказ. Технологических энтузиастов и провидцев за деньги не купишь. Конечно, существует некий минимально необходимый уровень капитализации. Когда речь заходит о прямых продажах, нужно ездить, встречаться с потенциальными клиентами, выглядеть при этом достаточно презентабельно, наверняка понадобится офис, телефон и кто-то, кто будет профессионально отвечать на звонки. Кроме того, придется инвестировать в связи с общественностью — грамотный анонс продукта критически важен для его успеха на раннем рынке; при этом на рекламу тратить не стоит, также не нужно инвестировать в развитие партнерских коалиций или налаживание каналов сбыта. Все эти действия преждевременны, пока вы самостоятельно не добьетесь определенной степени доверия.

Однако, как только вы сумели добиться лидерства на раннем рынке, все меняется. Инвестиции в создание целостного продукта — обеспечение поддержки со стороны партнеров и союзников, а затем их плодотворной работы — требуют целого ряда финансовых инициатив. То же можно сказать и о развитии канальной политики, причем как в аспекте активного продвижения товара через канал, так и в аспекте создания спроса со стороны конечного потребителя (*push and pull strategy*). Кроме того, в этот период критически важно иметь эффективную программу коммуникаций, включая отношения с прессой, рынком и просто рекламу.

Вот когда вам потребуется тратить деньги, но не раньше. Поэтому важно не начинать этот процесс, пока вы не добились лидерства на раннем рынке, и не брать на себя таких обязательств, которые в процессе преодоления пропасти вынудят вас растратить всю вашу наличность. Просто следуйте этим двум принципам — и вы сможете избежать многих неприятностей.

Организационные решения: от пионеров к колонистам

Переходя от финансовых вопросов к людским ресурсам, необходимо признать, что пропасть отделяет не только провидцев от прагматиков — она также отделяет и компании, которые для них работают. Чтобы оставить пропасть позади, преодолеть ее и вновь не оказаться у края и не свалиться в нее, необходимы структурные изменения в самом предприятии, осознать которые могут лишь немногие. *Пионеры должны стать колонистами.*

В организациях, занятых разработками, пионеры — это те, кто в технологиях выходит за рамки общепринятого. У них нет задачи приобщения общества к новой технологии. Им не по душе создавать инфраструктуру. Им даже не нравится описывать свою работу. Они хотят творить великие дела, а когда ничего великого уже не остается, они хотят сменить работу. Их яркий талант питает ранний рынок, и без них не было бы такого понятия, как хайтек.

Тем не менее, как только вы преодолели пропасть, такие люди могут стать потенциальной помехой. Их основной интерес — новаторство, а не администрирование. Такие скучные материи, как промышленные стандарты, совместимые интерфейсы и адаптация к уже имеющимся решениям (даже когда ясно, что эти решения технически несовершенны), чужды и отвратительны пионерам хайтек. А потому, как только рыночная инфраструктура начинает брать их в тиски, они тут же отправляются искать менее заселенные земли. Они вряд ли будут сотрудничать в условиях необходимых компромиссов и могут заметно подрывать настрой группы, которая пытается работать в таких условиях. Поэтому критически важно, по мере того как предприятие переключается с продуктоориентированного мира раннего рынка на рыночноориентированный мир

основного рынка, перевести таких пионеров технологии подальше — в идеале задействовать в новом проекте вашего предприятия, однако, если возникнет необходимость, то и просто в другой компании.

В отделе продаж в это время происходит примерно то же самое. Здесь на переднем крае группа пионеров продаж хайтек-продуктов. Это те, у кого есть дар продавать провидцам. Они понимают продукт и технологию на таком уровне, что могут свободно манипулировать этим пониманием и адаптировать его к мечтам провидцев. Они могут говорить с провидцами на одном языке. Они понимают стремление провидцев совершить качественный скачок в бизнесе за счет новой технологии и умеют грамотно «упаковать» ваш продукт в приятную для глаза провидца обертку. Они могут мыслить масштабно и получать масштабные заказы. На раннем рынке в них души не чают. Без них достичь лидерства на раннем рынке просто невозможно.

Однако, как только вы преодолели пропасть, эти же люди становятся помехой. На самом деле именно они и несут главную ответственность за стаскивание компании назад в пропасть. Проблема заключается в том, что они не могут прекратить продавать так, как продавали раньше, — с каждым контрактом взваливая на компанию новые обязательства по изготовлению целостного продукта под заказ. Такие контракты выполняются по принципу: отнимем у Питера (отдела разработок для основного рынка) и дадим Полу (отделу разработок под заказ для удовлетворения целей провидцев). Однако, чтобы действительно оставить пропасть позади, нужно прекратить работы на заказ и сконцентрировать все усилия на выведении на рынок целостного продукта, добиться того, чтобы продукт удовлетворял стандартам, соблюдения которых требует рынок. Такие действия на основном рынке неизбежно потребуют от отдела исследований и разработки огромного напряжения сил, а следовательно, его сотрудники не должны отвлекаться на очередной дикий и безумный проект. Поэтому, если оставить продавцов-пионеров без контроля, это может иметь самые разрушительные и дезорганизирующие последствия для всей системы продаж организации, которая стремится оставить пропасть позади.

Так что теперь речь идет о двух типах людей: пионерах хайтек и пионерах-продавцах — они залог успеха на раннем рынке, но потенциальная помеха для компании, преодолевшей пропасть. Им нужно менять работу, но кто правомочен это сделать? И как, скажите пожалуйста, найти им замену? И кто возьмется за их работу? И будет ли это справедливо и честно, учитывая их вклад?

Я не знаю ни одной хайтек-компании, которая рано или поздно не сталкивалась бы с этой проблемой. И то, как вы ее решаете, влияет не только на тех, кто уходит, но и на тех, кто остается. Это то время, когда вы должны вести себя безупречно.

Посмотрим сначала на моральную сторону дела. И примем за точку отсчета тот принцип, что рвать с людьми, разрушать их жизни и создавать угрозу их благосостоянию — аморально (даже если частный бизнес и правительства регулярно поступают именно таким образом). Тогда важно это предвидеть, согласовать все условия, все спланировать и все подготовить. Пионеры не стремятся к оседлой жизни. Это не в их интересах, равно как и не в интересах компаний, которые их нанимают. Если в начале процесса каждый признает этот факт и то, что истинная цель пионеров, главное проявление их успеха — создание основного рынка, после чего они уходят с работы, тогда у нас появится разумный базис, опираясь на который, можно двигаться вперед. Как мы будем двигаться вперед и какой будет программа вознаграждения — предмет обсуждения, которое мы отложим, пока не выясним, как осуществить переход ко второй части уравнения — колонистам, которые должны прийти и занять место пионеров.

Правда, конечно, заключается в том, что колонисты не занимают места пионеров. Они занимают другие места, те, на которых пионеров никогда не было и на которых они вряд ли хотели бы быть. Тем не менее колонисты берут в свои руки штатное расписание, руководящие должности, полномочия и в конечном счете бюджет. Они строят заборы, создают законы (которые называют процедурами) и делают все то, что приводило к войнам

между пионерами и колонистами на старом добром Западе. Все это сулит только хорошее рынку, на который выходит компания после преодоления пропасти, — на нем преобладают прагматики, а им нравятся надежные, предсказуемые люди и ненавистны неожиданности. Но пионерам все это совсем не нравится. Ну, и как же тогда осуществить переход от одной группы к другой мирным способом?

Две новые должности

Главное — дать толчок этому переходу, введя в период преодоления пропасти две новые роли. Первую из них можно назвать *менеджер по целевому рыночному сегменту*, а вторую — *менеджер по целостному продукту*. Обе позиции временные, на переходный период, каждая из них — ступенька к более традиционной роли. В частности, первая ведет к должности менеджера по отраслевому маркетингу, а вторая — менеджера по маркетингу продукта. Это их «реальные» должности, те, на которые их нанимают, те, которые будут наиболее подходить для их визитных карточек. Однако во время переходного периода преодоления пропасти (и только в этот период) им нужно назначить уникальные обязанности, и, пока они работают в таком режиме, мы будем пользоваться названиями их «временных» должностей.

Перед менеджером по целевому сегменту рынка в течение короткого периода его работы стоит одна цель — превратить отношения с клиентом-провидцем в потенциальный плацдарм для выхода на основной вертикальный рынок, где ведет свои операции этот клиент. Если клиентом является *Citicorp*, тогда речь идет о банковском деле, если *Aetna* — о страховом бизнесе, если *Dupont* — о рынке химикатов, если *Intel* — о полупроводниках. Весь процесс работает следующим образом.

Как только вы заключили контракт с клиентом в рамках программы продаж на раннем рынке, назначьте менеджера по целевому сегменту рынка в качестве ответственного менеджера с полномочиями, которые позволят ему поддерживать тесные контакты с клиентом и действительно изучить систему функционирования его бизнеса. Он должен посещать отраслевые выставки, читать литературу, изучать системы, встречаться с людьми — сначала только в рамках одного клиента, а затем и с представителями других компаний этой сферы бизнеса. В то же время он должен взять на себя контроль за выполнением проекта провидца, убедиться, что проект разбит на достижимые этапы, контролировать представление и развертывание ранних этапов, получать отзывы и предложения от конечных пользователей, работать с сотрудниками компании над разработкой локализованной версии, которая быстро принесет результаты и окажет влияние на общее отношение к системе. В то же время он будет работать с менеджером по целостному решению, чтобы выяснить, какие компоненты выполняемого под заказ проекта подходят для целостного решения, а какие нет. Цель — изоляция уникальных особенностей реализации заказного проекта, чтобы в будущем не обременять ими команду разработчиков.

Не следует ожидать, что менеджеру по целевому сегменту удастся в краткосрочной перспективе добиться дополнительного дохода с клиента, так как провидцы считают, что уже заплатили за все мыслимые модификации, которые могут им понадобиться. Однако есть вещи, которые он может и должен выполнить.

- *Ускорить реализацию первой установки системы.* Это не только благоприятно отражается на доходах, поскольку ускоряет покупку дополнительных систем, но и обеспечивает компанию первыми положительными отзывами на целевом сегменте рынка (начинает складываться референсная база). Большинство компаний терпят здесь полный провал, и даже через несколько лет на их первых крупных клиентов лучше не ссылаться. Главное здесь — помнить, что прагматикам не интересно слышать о том, кому вы продали систему, они хотят слышать о том, у кого эта система действительно работает.

- *Во время установки первой системы посвятить в курс дела свою будущую замену — настоящего ответственного менеджера по работе с клиентом, «колониста», который с*

этим клиентом работать, хотелось бы надеяться, на протяжении многих последующих лет. Обратите внимание: в этот момент продавец-пионер все еще участник процесса, все еще поддерживает отношения с клиентом-провидцем, однако все текущие вопросы, связанные с выполнением работ по контракту, полностью в руках других сотрудников. Обычно пионеров это вполне устраивает, поскольку они признают, что такая работа — удел скрупулезных колонистов, а им она не по душе.

• *Воспользоваться текущим проектом, чтобы создать несколько вариантов развития целостного продукта, которые бы элегантно решали отраслевые проблемы.* Цель — либо включение таких элементов в линейку продуктов, либо их свободное распространение через пользовательские группы в качестве расширений продукта без поддержки разработчика. В том или ином случае такие дополнения повышают ценность продукта в целевом сегменте рынка и создают препятствия для выхода на него других поставщиков.

Менеджер по целостному продукту

В то время как менеджер по целевому сегменту рынка работает над перечисленными задачами внутри клиента, соответствующие задачи нужно решать и внутри организации. Здесь мы видим переход от менеджера по продукту к менеджеру по маркетингу продукта, который осуществляется путем введения на короткий период должности менеджера по целостному продукту. Названия этих должностей довольно похожи и могут вызвать путаницу, так что давайте уделим несколько минут тому, чтобы разобраться с этими тремя столь разными должностями.

Менеджер по продукту — либо член маркетинговой команды, либо член команды разработчиков, который отвечает за то, чтобы продукт был создан, протестирован, доставлен в срок и соответствовал спецификации. Такая работа проводится внутри организации, она объединяет маркетинг и разработку, требует хороших знаний технической стороны дела и опыта управления проектами.

Менеджер по маркетингу продукта — всегда член маркетинговой команды (но не команды разработчиков), который отвечает за продвижение продукта на рынок и запуск его в каналы дистрибуции. Это включает в себя все то, о чем мы говорили, обсуждая программу действий по преодолению пропасти, начиная с выявления целевого покупателя и заканчивая ценообразованием. Такая работа проводится в основном за пределами организации.

Не во всех организациях менеджеры по продукту и менеджеры по маркетингу — разные люди, однако так должно быть. Слияние этих двух должностей неминуемо приводит к тому, что остаются определенные недоработки. К тому же люди, которые хорошо справляются с одними обязанностями, не всегда хорошо выполняют другие.

Менеджер по целостному продукту должен в будущем превратиться в менеджера по маркетингу продукта. Причина, по которой он не может стать им сразу, заключается в том, что одним лишь маркетингом еще рано заниматься. До тех пор пока пропасть не преодолена, внятные рыночные отношения и понимание рынка еще не сложились, нельзя говорить о будущем развитии продукта. Менеджер по целевому сегменту рынка работает над этим, но он свою работу еще не закончил. С другой стороны, у нас уже есть отчеты по сбоям и ошибкам в работе продукта и требования по его усовершенствованию, и их количество растет с удручающей скоростью. *Если с ними не работать надлежащим образом, они поставят команду разработчиков на колени.*

Тактика, которая моментально делает работу с этими отчетами правильной, а также дает толчок процессу перехода в области разработок от культа пионеров к корпоративной культуре колонистов, заключается в том, чтобы избавить от этой работы менеджера по продукту и поручить ее менеджеру по целостному продукту. Поскольку, кем бы ни был менеджер по продукту на данный момент, это неизбежно пионер — в противном случае организация вообще не достигла бы этого момента. Главная проблема, из-за которой этому сотруднику не стоит заниматься продуктом в дальнейшем, заключается в том, что им будут

руководить прежде всего обязательства, данные им первым клиентам. К сожалению, такие обязательства далеко не всегда отвечают интересам клиентов основного рынка. Конечно, их нужно все-таки выполнить (если не удастся отказаться от них в результате переговоров), но в любом случае они не должны иметь (по умолчанию) приоритета над другими вопросами. Все сильнее доминировать в продолжающемся развитии продукта должна работа по удовлетворению запросов прагматичного клиента основного рынка; другими словами, работа над созданием целостного продукта, отсюда и необходимость в передаче полномочий.

Как только произошла передача полномочий, предприятие сделало важнейший шаг в движении от организации, где во главу угла поставлен продукт, к организации, где во главу угла поставлен рынок. По мере того как основной рынок принимает свои очертания, а исследования рынка и общение с клиентами все лучше позволяют выявить потребности рынка, менеджер по целостному продукту становится тем, кем (согласно его визитной карточке) он всегда и был — менеджером по маркетингу продукта. Пробовать осуществить такой переход на более раннем этапе цикла развития рынка безрассудно. На раннем рынке важно ставить во главу угла продукт и наделять менеджера по продукту значительными полномочиями. Однако не отобрать их теперь — такое же безрассудство, потому что каждый день, когда список желаемых улучшений в руках пионеров, компания рискует обременить себя дополнительными обязательствами, которые не имеют стратегического значения.

Подводя итог, отметим: в начале периода преодоления пропасти в организации доминируют пионеры, несколько многоопытных продавцов и менеджеров по продукту наделены значительными полномочиями. К тому времени, когда мы выходим на основной рынок, эти полномочия необходимо распределить куда шире — между менеджерами, отвечающими за ключевых клиентов, менеджерами, отвечающими за вертикальные рынки и менеджерами по маркетингу продукта. Такое постепенное распределение полномочий в конечном счете разочарует пионеров, поскольку отнимет у них возможность быстро принимать решения и реагировать на изменения в ситуации. В конечном итоге они захотят уйти.

Вознаграждение

Все это возвращает нас к самому началу — к фундаментальному вопросу, который выявляет причину разочарований и обид, накапливающихся в хайтек-организациях, а именно к вознаграждению. Лишь немногие программы вознаграждения учитывают тот факт, что пионеры и колонисты вносят совершенно разный вклад в работу и что сроки их пребывания на занимаемых должностях в корне отличаются, а потому эти программы дискриминационны к одним или другим. Если же программы вознаграждения действительно дискриминационны, т. е. препятствуют проявлению тех качеств, которые должны поощряться (и наоборот), тогда организация терпит крах.

Рассмотрение всех сложностей разработки надлежащих схем вознаграждения выходит за рамки этой книги и возможностей ее автора. Я могу лишь описать в общих чертах несколько общих принципов, на мой взгляд, достаточно важных.

Сначала разберемся с продавцами. Типичная продажа, осуществляемая пионером, включает в себя обширное соглашение о покупке, которому предшествует успешная реализация пилотного проекта. Даже если была сделана большая предоплата, рациональный способ регистрации этой сделки — отложить признание основного заказа, следующего за пилотным, пока он не подтвержден. Подтверждение придет в лучшем случае через год, а в этот период к работе над проектом подключится ряд новых действующих лиц, в том числе, вполне вероятно, менеджер по целевому сегменту рынка. К этому моменту продавец-пионер может уже покинуть ряды компании. Предположим, приходит новый менеджер по работе с клиентами, получает контракты в наследство, и вдруг, откуда не возьмись, приходит поток заказов. Кого вознаграждать в этом случае?

Главное — проводить различие между завоеванием нового клиента и работой по существующему контракту. Последняя более предсказуема и представляет собой менее значительное достижение. Кроме того, она более прибыльна. Вознаграждение в этом случае должно учитывать такие показатели, как длительность отношений, степень удовлетворения клиента, предсказуемость доходов. Его нужно распределить во времени и не выдавать крупными частями. Поскольку неосозаемые, нематериальные вещи играют в отношениях с клиентами важную роль, здесь оценка должна делаться больше на основе качества выполнения поставленных задач, чем достигнутого дохода. Если премирование акциями компании — часть стратегии вознаграждения, они вполне уместны и здесь, при условии, что их выдают постепенно, а крупные пакеты акций — по окончании реализации программы, чем обеспечивается стабильность работы. Но все же, поскольку эта должность не связана с большим риском, она и не должна предусматривать высокого вознаграждения.

Вознаграждение продавца-пионера должно, напротив, быть иным. Основную часть вознаграждения он должен получить сразу, в знак признания одного-единственного главного достижения — заключения контракта. Это из ряда вон выходящее событие, то, чего могут добиться немногие, и оно определяет развитие компании в будущем. Все это связано с высочайшей степенью риска, иногда кажется, что все против продавца. Успех, таким образом, заслуживает приличного вознаграждения. С другой стороны, если контракт был достигнут за счет нереальных обещаний, которые невозможно выполнить, а порой даже и представить, то такое поведение вряд ли достойно вознаграждения. Поэтому, хотя приятно, когда вознаграждение заложено в бюджет компании, необходимо, чтобы и проверка реальных возможностей была заложена в процесс заключения контракта. Поскольку продавец-пионер, вероятно, вскоре покинет ряды компании, его вознаграждение не должно растягиваться на длительный период, а значит, акции здесь неуместны. В этом случае оправдана выплата бонусов, а не просто комиссионного вознаграждения — такая схема выгодна для продавца, базируется на его реальных достижениях и сворачивается достаточно быстро. Она не так тесно привязана к факту закрытия сделки, что могло бы привести к тому, что пионер был бы вынужден оставаться в компании лишь ради того, чтобы все-таки получить свое вознаграждение, либо к тому, что пришлось бы выплачивать крупную сумму как раз тогда, когда компания просто не может позволить себе таких расходов.

Вознаграждение разработчиков

Теперь поговорим о разработчиках. Единственная проблема, которая у нас осталась — это разработчик-пионер. Их можно разделить на два лагеря — основателей компании и сотрудников, работающих в компании с первых дней. Первые — держатели акций, с ними все понятно. Хочется лишь надеяться, что, прочитав эту книгу, они поймут: нужно сделать все от них зависящее, чтобы сохранить большую часть собственности для финансирования преодоления пропасти. Со вторыми возможны серьезные проблемы. Они могут вполне справедливо заметить, что именно они создали большую часть базового продукта. Таким образом, если продукт становится хитом основного рынка, они полагают, что вправе рассчитывать на значительную часть доходов с его продаж. Фактически и юридически они не вправе на это рассчитывать, а по сути — даже не заслуживают того, чтобы рассчитывать. Успех на рынке, о чем мы неоднократно говорили ранее, зависит от целостного продукта, а не базового продукта, а здесь речь идет уже о работе всей команды.

Разработчик-пионер может рассчитывать на существенную часть доходов, получаемых с раннего рынка, потому что на этом этапе приносит успех базовый продукт. Проблема заключается в том, что наличные средства в этот период столь скудны, что на вознаграждение их просто не остается. И остается обещать акции. Это компромисс (если не сказать большего), поскольку акции лучше приберечь для тех, с кем вы преодолеете пропасть и продолжите работать в одной компании, а для этой роли пионеры не идеальны.

Последнее, что хочется сказать о разработчиках-пионерах: на мой взгляд, они

находятся в той же связке, что и авторы книг, судьбу коих я разделяю. Как и авторы, они обречены заниматься своим ремеслом вне зависимости от того, будет ли за это кто-то платить. В таком качестве их позиции на переговорах очень слабы, и обычно это сказывается на вознаграждении, которое они получают за свою работу.

Подведем итог: неподходящие схемы вознаграждения ведут к расточительству и наносят ущерб мотивации сотрудников. Схемы вознаграждения для мира хайтек должны учитывать различия в результатах, желательных на раннем и основном рынках, различия в типах людей, которые призваны эти результаты обеспечить, а также вероятность того, что кому-то из этих людей придется покинуть компанию задолго до того, как она станет прибыльной. Если мы сумеем разобраться с этими вопросами и разработать схему надлежащего распределения вознаграждения, то сможем избежать той агонии и потери движущей силы, которые сопровождают большинство попыток преодолеть пропасть. Если мы продолжим работать так, как работаем сегодня, то будем упорно создавать организации, в которых постоянно возникают конфликты, а потом удивляться, отчего наши успехи столь незначительны.

Решения по исследованиям и разработке: от продуктов к целостным продуктам

В самом начале книги мы определили, что в мире хайтек преодоление пропасти — главный маркетинговый приоритет. К середине книги мы установили, что вывод на рынок целостного продукта — главная стратегия успеха в этом начинании. Вполне логично, таким образом, завершить книгу рассмотрением влияния целостного продукта на исследования и разработку в долгосрочной перспективе.

Исследования и разработка — это и есть хайтек. Все остальное вторично. Как промышленный сектор, хайтек живет прежде всего за счет технологий. В конечно счете мы понимаем, как создавать продукты, затем рынки для них и как доминировать на этих рынках. Но все начинается с технологии. «Сделайте продукт, и они придут», — можно сказать, перефразировав фразу из фильма «Поле мечты». Это наша главная мечта, ее динамика движет всем остальным.

Проблема в том, что мы перерастаем свою мечту. Продукты, рынки и компании, которые мы создаем, начинают диктовать нам свои условия, и у нас не остается иного выбора, как следовать им. *И как только мы начинаем так делать, исследования и разработки уже больше не могут ориентироваться на родовой продукт, они должны ориентироваться на создание целостного продукта.*

Пути исследования и разработки целостного продукта продиктованы не лабораторными экспериментами, а рынком. Здесь творческие способности нужно проявлять не в технологической области, а в сегментировании рынка. Речь идет не о фотонах и вычислительных процессах, а о привычках клиентов и моделях их поведения. Исследования и разработки не должны завести нас, подобно капитану космического корабля *Enterprise* из известного сериала, «туда, куда не ступала нога человека», а должны позволить нам, подобно Т. С. Элиоту, положить конец всем исследованиям и «прибыть в то место, с которого мы начинали, и открыть его заново». Лучше работать с существующими технологиями и продуктами, чем изобретать что-то новое с чистого листа. Здесь герои должны стремиться уподобиться не Эйнштейну, который создал теорию относительности, а, скорее, Джорджу Вашингтону Карверу, который нашел более трехсот способов применения земляного ореха.

Ничего премудрого. Неудивительно, что все это так часто игнорируют. На самом деле словосочетание, которым в мире хайтек называют исследования и разработку целостных продуктов, звучит как *техническое обеспечение*. И люди, которым поручают эту работу... да, просто технический персонал. Ни один многоопытный «спец» не хочет и приближаться к решению подобных вопросов.

Вместо этого спецы стремятся создавать прерывающие инновации, наводнять рынок

большим количеством технологий, чем он может впитать, и все время при этом жалуются, что жизненные циклы продукта становятся все короче и короче. Они ведут свою игру, иными словами, почти полностью на левой стороне пропасти, бесконечно колятся от одного раннего рынка к другому и никогда не выходя на основной рынок. Жизненные циклы *продукта* действительно становятся короче — однако жизненные циклы *целостных продуктов* остаются прежними. Спросите *Hewlett-Packard* о недавнем повторном всплеске интереса к их линейке мини-компьютеров — нет, не к 9000-й серии, а к HP 3000, системе из 1970-80-х годов. Спросите *IBM* об уровне продаж AS/400 — та же история. Спросите *Autodesk* о 14-й версии! Она стала хитом продаж. В горах отработанной породы много золота.

Новая отрасль знаний

Исследование и разработка целостных продуктов — новая область знаний. Она представляет собой некое слияние хайтек-маркетинга и потребительского маркетинга, где впервые инструменты последнего могут оказаться чрезвычайно полезными при решении проблем первого. Давайте посмотрим на два примера: фокус-группы и изучение упаковки.

По мере того как инновация становится все более привычной, фокус-группы, которые не приносят практически никакой пользы на ранних стадиях развития рынка, становятся эффективным инструментом. Причина, по которой они становятся полезными, заключается в том, что продукт, лежащий в основе торгового предложения, уже доступен на рынке и принят им. Пока это не произойдет, потребителям слишком сложно оценить ценность и способы использования нового хайтек-продукта. Однако как только такое предложение доступно на рынке, инструмент становится эффективным. В частности, его можно использовать в качестве руководства по разработке и внесению изменений в существующую линейку продуктов, чтобы удовлетворить особые нужды целевого сегмента рынка. В этом контексте все, что требуется от покупателей, — это оценить сравнительно небольшие изменения, вносимые в уже известный им продукт (то, с чем они вполне справятся). Таким образом вы получите от них ценную информацию.

Посмотрите еще на одну область, которая сегодня куда более развита в потребительском маркетинге, чем в хайтек, — на упаковку. Рассматривая ее как отрасль, мы всегда считали, что это не более чем краска, нанесенная на коробку, логотип и сама коробка. Однако упаковка — это не только то, что снаружи, но и то, что внутри, и задача хорошей упаковки — сделать так, чтобы покупатель был всем доволен с момента ее открытия (это как раз то, что требует к себе значительно большего внимания от хайтек, чем ныне получает). Подумайте о том, каким огромным средствам можно было бы найти лучшее применение, если бы их не приходилось тратить на дорогостоящие услуги по поддержке проданных продуктов, и все потому, что их упаковка сбивает с толку и мало о чем говорит.

Теперь вспомним о том, что ответственность за фокус-группы и изучение упаковки обычно возложена на отделы маркетинга. Однако в мире хайтек маркетинг обычно слишком необразован, чтобы управлять всем процессом. То, что неспециалисту кажется простым изменением, может оказаться фундаментальным технологическим прорывом. Или, наоборот, то, что кажется недостижимым, может оказаться просто побочным результатом внесения в продукт незначительных изменений. В любом случае разработчики должны принимать самое непосредственное участие в этом процессе, иначе все усилия будут напрасны. Речь идет не об одном лишь исследовании рынка и не об одной лишь разработке продукта. Это разработка целостного продукта, и она подразумевает качественно новый уровень сотрудничества между подразделениями, традиционно отделенными друг от друга.

Оставляя книгу позади

В заключение давайте вновь взглянем на вопросы, которым посвящена книга. В начале

мы указали на существенную ошибку в широко распространенной сегодня модели рынка хайтек — стремительное развитие основного рынка непрерывно должно следовать за первыми успехами на раннем рынке. Анализируя особенности провидцев и прагматиков, мы увидели, что более закономерным развитием событий будет период преодоления пропасти, когда рынок будет расти медленно, если вообще будет расти. Мы признали, что этот период представляет серьезную опасность, поэтому у компании есть все основания стараться преодолеть его как можно быстрее.

Приняв за руководство к действию быстрее преодоление пропасти, мы взялись за разработку стратегий и тактик осуществления этого процесса. основополагающим принципом был захват узкого плацдарма в виде четко обозначенного целевого сегмента основного рынка. Тактики, призванные это обеспечить, были разделены на четыре группы.

Для начала мы должны были *нацелиться на точку атаки*, что означало выбор целевого покупателя и изучение тех причин, которые могут подтолкнуть его к покупке. Затем мы должны были *подготовить силы вторжения* на основе целостного продукта, а также партнеров и союзников, необходимых, чтобы реализовать его. Следующим шагом было *наметить план битвы* путем формирования набора конкурентных преимуществ и позиционирования себя (в этом контексте) как компании, у которой легко купить. И наконец, мы должны были *начать вторжение* путем выбора каналов дистрибуции и такого ценообразования, которое позволило бы нам эффективно управлять этими каналами.

Эта заключительная глава посвящена вопросам, не связанным с непосредственной тактикой преодоления пропасти, но имеющим отношение к тем общим обязательствам, которые мы берем на себе еще на раннем рынке. Цель этой главы — предостеречь от возможных негативных последствий таких обязательств в тот период, когда мы уже начнем работать на основном рынке. Это приводит нас к концу пути.

Разумеется, нет никаких гарантий (прямых или непрямых), что методы, описанные в этой книге, сработают. Применяйте их на свой страх и риск. Но я готов утверждать, что это самые прогрессивные из известных мне методов, они впитали в себя лучшие достижения *The Chasm Group*. От имени своих коллег и от себя лично желаю вам всяческих успехов в вашей дальнейшей маркетинговой деятельности.