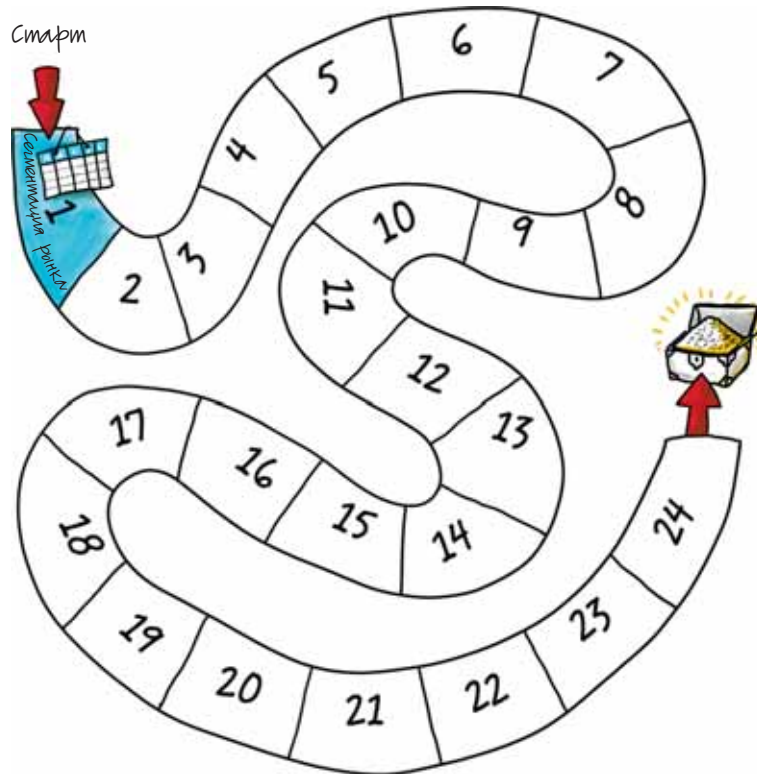


ШАГ I

Сегментация рынка



[Купить книгу на сайте kniga.biz.ua >>>](http://kniga.biz.ua)

НА ЭТОМ ЭТАПЕ ВЫ СМОЖЕТЕ

- Определить, насколько широк круг потенциальных покупателей и рынков для вашего бизнеса.
- Сузить свой список до 6–12 основных рынков.
- Провести их первичное исследование.



*Смотрим на мир
глазами покупателя*



*Смотрим на мир исходя
из перспектив компании*

Для успеха в предпринимательстве лучше смотреть на мир через те очки, которые четче показывают ситуацию.

Завершив шаг 0 «Как начать», вы, наверное, уже имеете технологию или идею и можете ответить на вопросы: «Может ли мир извлечь из этого выгоду? Хорошо ли я умею это делать и готов ли заниматься этим длительное время?» У вас уже должна быть команда потенциальных сооснователей (описывая 24 шага, я буду местоимением «вы» обозначать вашу группу в целом).

Итак, чтобы начать, нужна готовая идея или технология. Определите круг потенциальных покупателей, которые могли бы заинтересоваться ее практическим применением. Затем выбирайте 6–12 лучших возможностей и проводите углубленное первичное исследование рынка — опрашивайте потенциальных клиентов, чтобы узнать о них побольше.

ЕДИНСТВЕННО НЕОБХОДИМОЕ И ДОСТАТОЧНОЕ УСЛОВИЕ ДЛЯ БИЗНЕСА

Неважно, какой у вас бизнес. В любом случае первым делом спросите себя: «Что считать единственно необходимым и достаточным условием для ведения бизнеса?» Имейте в виду: продукт, технология, потребности покупателей, бизнес-план, деловая интуиция, хорошая команда, опытный руководитель, деньги, инвесторы, конкурентные преимущества, ценности компании — все это прекрасно, но вторично.

Единственно необходимое и достаточное условие для бизнеса — это платежеспособный покупатель. Лишь в тот день, когда кто-то заплатит за ваш продукт, у вас действительно появляется бизнес. Эта простая истина позволит вам сосредоточиться на важных вещах. Нельзя определять бизнес как продукт — если его никто не покупает, то бизнеса нет. Позиция на рынке — вот арбитр успеха.

Но наличие платежеспособных клиентов еще не означает, что ваш бизнес хорош. Надежным и долговечным он станет только при наличии достаточного количества покупателей, которые заплатят нужную сумму за относительно короткий период. Именно тогда ваши капиталы не закончатся; напротив, вы начнете получать доход. У стартапа немного ресурсов, поэтому каждое ваше действие должно быть сверхэффективным. Итак, начинайте не с создания продукта, не с поиска разработчиков или приглашения продавцов. Прежде всего примените клиентоориентированный подход — найдите неудовлетворенную потребность и постройте вокруг нее свое дело.

СОЗДАЙТЕ НОВЫЙ РЫНОК, НА КОТОРОМ ВЫ БУДЕТЕ ДОМИНИРОВАТЬ

Создание инновационного продукта, для которого еще не существует рынка, критически важно для успеха стартапа. Сформировав новый рынок, вы получите очень высокую, если не доминирующую, долю на нем, и ее можно будет использовать для дальнейшей экспансии. Стать очередной компанией на существующем рынке — более сложный выбор, учитывая ограниченность ресурсов. Чтобы создать компанию на новом поле бизнеса, нужно сконцентрироваться на целевом потребителе.

Целевой потребитель — это группа потенциальных покупателей, которые имеют ряд общих характеристик и руководствуются схожими причинами для приобретения схожих продуктов. Концентрация на нем — самое важное качество предпринимателя. В процессе чтения этой книги вы поймете, что сконцентрироваться как следует очень непросто. Нужно активно трудиться, чтобы определить и понять потенциальных потребителей при помощи первичного исследования рынка. В любом случае полагаться на «обоснованные предположения» или на анализ третьей стороны при создании новых рынков — это работа наобум. Создав себе опору в лице целевой аудитории, то есть обеспечив этих людей высококачественным продуктом и собрав за это деньги, вы получите достаточно ресурсов, чтобы перейти на соседний рынок. На нем некоторые характеристики потребителей будут совпадать с характеристиками первичного рынка. Но при этом сохранится достаточно различий, чтобы переосмыслить в соответствии с ними свою изначальную стратегию. Подробнее об этом процессе читайте в описании шагов 14 и 24.

КОГДА «ПЛАТЕЖЕСПОСОБНЫЕ ПОКУПАТЕЛИ» ЗАВОДЯТ В ТУПИК

Платежеспособные покупатели действительно определяют успешность продукта. Но существуют две связанные с ними опасности, которые могут встретиться при создании нового рынка. Первая — это «продажа для всех». Такая идея приходит в голову всем начинающим стартаперам. Она состоит в том, что вы готовы создать продукт, удовлетворяющий потребности любого покупателя.

Допустим, вы изобрели новый полимер. Он делает ткань более водонепроницаемой, чем его предшественники и продукты конкурентов. Сначала ваша подруга Салли сообщает: «Я читала в газете, что туристическое оборудование — это процветающий рынок». Она предлагает начать продавать палатки. Затем включается двоюродный брат Джо, который расхваливает водонепроницаемое нижнее белье. Соседка считает, что самое прекрасное — это моющиеся игрушки для детей. Но чтобы создать и выпустить все эти замечательные вещи, потребуется масса времени и ресурсов. Начав работать с одним продуктом и обнаружив, что у него недостаточно покупателей, чтобы сделать бизнес рентабельным, вы почти наверняка истощите ресурсы. Следовательно, вы не сможете ничего производить до тех пор, пока не найдете доходный рынок.

Вторая опасность — «китайский синдром» (мои ученики знают его под названием «игра с таблицами»). Это попытка не создать новый рынок, а выбрать крупный, уже существующий, попытаться получить на нем долю и пожинать плоды. И действительно: если вам удастся получить хотя бы 0,1 процента рынка зубных щеток в Китае (население которого составляет 1,3 млрд человек), заработанных денег хватит с лихвой.

Вы рассуждаете примерно так: «В интернете пишут, что в Китае живет более 1,3 млрд человек. Если у всех у них есть зубы, то размер рынка составляет 1,3 млрд покупателей. Я создам специальную зубную щетку для них и в первый же год получу долю, например, в 0,1 процента рынка. Если каждый человек покупает в год три зубные щетки, то мы сможем продавать 3,9 млн штук в год. По доллару за штуку — это 3,9 млн долларов ежегодно, и останется еще масса возможностей для расширения».

Такой анализ рынка я называю «игрой с таблицами». Ведь вы так и не доказали, почему ваш продукт будут покупать, а ваша доля на рынке начнет увеличиваться. Ни одно из ваших предположений не подкреплено данными, полученными от покупателей. Возможно, вы и в Китае-то никогда не были. Если бы все было так просто, то почему все кому не лень не продают в этой стране зубные щетки?

Большие компании, обладающие существенными ресурсами, могут позволить себе борьбу за повышение доли на рынке. Но начинающие предприниматели таких возможностей не имеют. Не поддавайтесь «китайскому синдрому». Используйте ваши ресурсы и займитесь формированием узкого, тщательно определенного нового рынка, на котором вы сможете доминировать.

СЛОЖНОСТЬ ПОНЯТИЯ «ПЛАТЕЖЕСПОСОБНЫЕ ПОКУПАТЕЛИ»: ПЕРВИЧНЫЕ И ВТОРИЧНЫЕ ПОКУПАТЕЛИ И ДВУСТОРОННИЕ РЫНКИ

До сих пор я использовал слово «покупатель» для обозначения домохозяйства, организации или человека, который платит за ваш продукт, приобретает его и использует. В широком понимании покупатель — это конечный пользователь, который в итоге применяет ваш продукт, и бережливый покупатель, принимающий окончательное решение о приобретении товара. Конечный пользователь и бережливый покупатель могут в зависимости от ситуации оказаться одним и тем же лицом. (Различные роли покупателя подробно описаны в главе «Шаг 12» в разделе «Определите самостоятельную хозяйственную единицу (СХЕ) покупателя».)

Но есть два случая, когда определить роль сложно. Прежде всего — если ваша бизнес-модель рассматривает и первичного (конечный пользователь), и вторичного (бережливый покупатель) потребителя как средство зарабатывания денег. Часто при этом первичный покупатель получает продукцию по сниженной цене или вообще бесплатно, а третья сторона платит за доступ к первичным покупателям или за информацию о них. Например, поисковая система Google бесплатна для пользователей, но компания продает рекламу на страницах с результатами поиска, чтобы делать на этом деньги. Способность компании предоставлять место для рекламы по ключевым словам для целевой аудитории и демографическую информацию о пользователях поиска придает Google дополнительную ценность в глазах рекламодателей.

Вероятно, до окончания шага 15 «Создайте бизнес-модель» вам не понадобится проводить границу между первичным и вторичным покупателем. Так что в процессе прохождения первых шагов сосредоточьтесь на первичном покупателе.

Второй случай (когда для существования вашего бизнеса необходимы несколько целевых потребителей) называется двусторонним, или многосторонним рынком. Хороший пример — eBay. Для успеха своих аукционов он нуждается и в покупателях, и в продавцах (в спросе и предложении).

Если у вас многосторонний рынок, вы делаете последовательно каждый шаг для каждой стороны. Но, вероятно, во время первичного исследования рынка вы поймете, что одна из его сторон наиболее важна для вашего бизнеса. Сосредоточьтесь

на ней. Например, два моих бывших ученика, Ким Гордон и Шамбхави Кадам, основали Medium, платформу типа iTunes для цифровых произведений изобразительного искусства. Работая над концепцией, они поняли: создать спрос — то есть заставить потребителей скачивать работы на свои мобильные телефоны, планшеты, компьютеры и телевизоры — это не проблема. Сложнее найти художников и убедить их выкладывать свои работы. Таким образом, хотя для деятельности компании нужны были и спрос, и предложение, основное внимание пришлось сосредоточить на художниках и дизайнерах.

КАК ПРОВОДИТЬ СЕГМЕНТАЦИЮ РЫНКА

Шаг 1А. Мозговой штурм

Начните с мозгового штурма и определите, насколько широк спектр возможностей рынка. Не отбрасывайте даже самые фантастические идеи, которые кажутся делом отдаленного будущего, потому что они помогают расширить границы возможного и приводят к наиболее интересным вариантам.

Обсуждение вашей идеи или технологии с потенциальными потребителями на столь ранней стадии поможет яснее представить сегментацию рынка. Найти будущих клиентов можно на торговых выставках, а также благодаря знакомству с другими студентами и преподавателями (возможно, кто-то из них по роду предыдущих занятий мог бы стать вашим потенциальным покупателем). Не исключено также, что люди уже слышали о ваших идеях и свяжутся с вами, предлагая заказы. Наилучший вариант — если вы сами относитесь к потенциальным покупателям и хорошо знаете проблему, которую пытаетесь решить.

Имея в запасе идею, вы, наверное, предполагаете, что уже определились с рынком ее применения. Однако начинающему предпринимателю полезно тщательно проверить, верны ли его ощущения. Бывает, что рынок, который вы определили теоретически, недостаточно четко очерчен. Случается, что предполагаемый рынок не вполне соответствует вашим идеям или что другие рынки более приспособлены для стартапа. Будьте креативны и открыты для свежих идей.

Например, сформулировав свою мысль как «Я хочу создать социальную сеть для учителей и родителей, где они могли бы обсуждать успехи детей в учебе», вы можете утратить широту взгляда, без чего успешного бизнеса не создашь. Предложение «Я хочу улучшить образование при помощи технологий» звучит удачнее. Затем спросите себя, чем вам нравится эта идея. Если все дело в технологии, то, возможно, стоит поискать и другие области ее применения. Если же главное для вас — образование, то достаточно просто сегментировать идею, но быть готовым и к другим решениям, отличающимся от внедрения высокоуровневых технологий.

Имея новую технологию, постарайтесь найти максимальное количество сфер, где ее можно использовать. Не исключено, что вы обладаете большим опытом в определенной отрасли, но именно она — не лучший вариант для применения данной технологии. Так что не стоит забывать и об остальных. Потом вы сможете отобрать нужные идеи, принимая во внимание интересные вам сферы деятельности.

Прежде всего определите потенциальные сферы применения своей идеи. Затем перечислите, кто в этой отрасли может извлечь из них выгоду. Сосредоточьтесь не на покупателях, а на конечных пользователях, потому что именно они необходимы для создания жизнеспособного бизнеса. Школа не пользуется учебниками, досками или планами уроков — это делают учителя. Кстати, если ваша идея — это улучшение образования посредством технологии, то кто ваш конечный пользователь?

Учителя, администрация, родители, ученики — все они потенциальные конечные пользователи. Каждую категорию можно разбить на более мелкие. Например, на каких конечных пользователей вы ориентируетесь — из университета или из средней школы? С какими типами школ ассоциируются конечные пользователи? В каких странах и регионах они живут и работают?

Рассмотрим пример, где конечные пользователи — это учителя. Они работают в разных типах школ: муниципальных, частных или занимаются обучением на дому. Учителя муниципальных школ имеют различный уровень подготовки в зависимости от страны и региона проживания. Внутри каждой категории выделяются школы городские, пригородные и сельские. В средних и старших классах преподаватели, как правило, специализируются на конкретных предметах. Однако даже в рамках одного предмета, например обществоведения, есть подкатегории, такие как история и география.

В большинстве школ работают учителя рисования, музыки и физкультуры, а также технический персонал и педагоги по факультативным предметам. Наглядно эта схема показана на рис. 1.1.

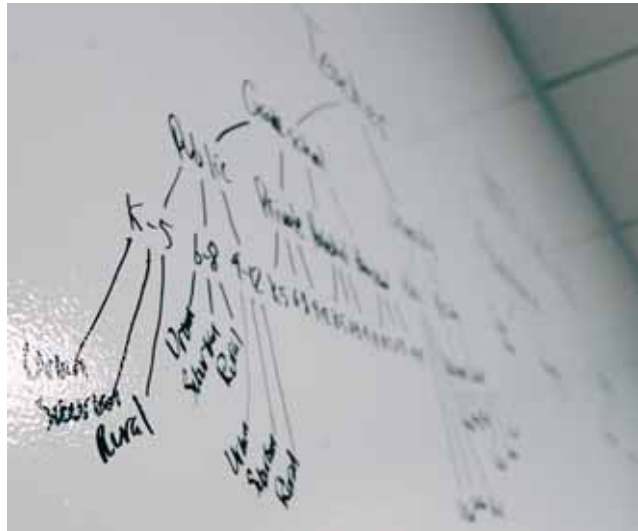


Рис. 1.1. При сегментировании рынка вы поймете, что сегментов много и что, казалось бы, широкие категории имеют массу важных различий. Сначала проведите сегментацию и только потом принимайте решение, можно ли слить воедино какие-то из категорий

Затем определите задачи, которые стоят перед вашими конечными пользователями. Например, для преподавателя естествознания в пригородной школе это будут процесс обучения, оценка знаний учеников, подготовка к урокам, воспитание, поддержание дисциплины, взаимодействие с родителями, заказ реагентов для химических опытов и т. д. Учитель начальной школы, расположенной в крупном городе, скорее всего, не будет заказывать реагенты, но, возможно, ему придется покупать оборудование для класса (порой на собственные средства). Кроме того, учитель начальной школы обычно ведет уроки по различным предметам, поэтому его преподавание можно разделить на несколько категорий.

По мере работы вы обнаружите сходство между определенными подкатегориями. Их можно будет сгруппировать в зависимости от исходной идеи, но это выяснится только в процессе первичного исследования рынка. Не спешите объединять категории, пока не получите полного представления о покупателе. Мои ученики обычно легко сегментируют конечных пользователей, когда речь идет о наемных сотрудниках (например, учителях). Но при сегментировании потребителей, которые покупают товары для личного или домашнего пользования, возникают серьезные трудности. Здесь полезно спросить себя, зачем потребителю покупать продукт из конкретного сегмента отрасли (например, зачем родителям покупать продукт, который улучшает образование).

Или рассмотрим технологию — пусть это будет батарея с большим сроком службы. Выберем в транспортной отрасли сегмент потребителей, которые покупают машины для личного пользования: зачем им такой продукт? Ответы могут быть разные: забота об экологии, высокая эффективность, комфорт, удобство и цена. Даже если выбрать из всего этого высокую эффективность, то можно провести границу между пользователями, желающими получить недорогую, но полезную машину, и нечувствительными к цене потребителями, ищущими прежде всего высокой эффективности.

Сохраняйте широкий кругозор при сегментации конечных пользователей вашего продукта. Сейчас вы на этапе мозгового штурма, позднее вы сузите список, чтобы проанализировать каждый сегмент.

Шаг 1Б. Сужение

Итак, вы определили множество потенциальных конечных пользователей и способов применения вашей идеи или технологии. Следующая задача — выявить 6–12 особенно интересных возможностей на рынке. Под рыночной возможностью мы понимаем сочетание конкретного конечного пользователя и одного или нескольких предложений. Во время первичного исследования рынка может выясниться, что конкретное применение вашего продукта, на которое вы рассчитывали, не интересует конечного пользователя. Поэтому сейчас лучше сосредоточиться именно на пользователе.

В книге «Внутри торнадо. Стратегии развития, успеха и выживания на гиперрастущих рынках»* Джеффри Мур определяет пять критериев, которые компания Documentum использовала при сокращении своего списка из 80 потенциальных рынков. Я расширил число критериев до семи — разделил первый из них надвое и добавил собственный, чтобы включить в обсуждение увлечения команды основателей.

- 1. Достаточно ли обеспечен ваш целевой потребитель?** Если у него нет денег, этот рынок непривлекателен. Он нежизнеспособен и не обеспечит положительного сальдо, чтобы новое предприятие могло расти.
- 2. Доступен ли целевой потребитель вашим менеджерам по продажам?** В начале работы следует иметь прямой контакт с потребителями, не полагаясь на третью сторону для вывода продукта на рынок и его продажи. Ваш продукт будет очень быстро улучшаться, и возможность непосредственного получения отзывов от покупателей — неотъемлемая часть процесса развития. Кроме того, поскольку ваш продукт принципиально новый и потенциально прорывной, третья сторона, возможно, окажется недостаточно эффективной при создании спроса на него.
- 3. Есть ли у целевого потребителя убедительные причины покупать?** Захочет ли потребитель приобретать ваш продукт при наличии похожего варианта, или его устроит любое похожее решение? Помните: зачастую ваш главный конкурент — это нежелание людей что-либо покупать.
- 4. Можете ли вы уже сегодня при помощи партнеров представить полный продукт?** Я часто использую в обучении такой пример: мало кто захочет покупать новый генератор для своей машины, даже если он намного лучше существующего. Большинство предпочтет новый автомобиль, то есть пользователи хотят получить готовый вариант, а не собирать его по частям самостоятельно. Возможно, придется работать с другими поставщиками, чтобы разработать решение, включающее и ваш продукт. То есть вам нужно убедить производителей и распространителей, что ваш продукт достоин того, чтобы включить его в их схему работы.

* М. : BestBusinessBooks, 2010.

5. **Существует ли в отрасли сложившаяся конкуренция, которая способна блокировать ваши достижения?** Почти всегда есть конкуренты, пытающиеся убедить потребителя выделить часть своего бюджета на их продукцию, которая удовлетворила бы покупательские потребности. Насколько сильны эти конкуренты с точки зрения потребителя (не с вашей и не с технической)? Может ли конкуренция помешать вам установить деловые отношения с покупателем? И как выделить себя среди тех предложений, которые потребитель воспринимает как альтернативу?
6. **Если вы завоюете данный сегмент, то сможете ли воспользоваться этим обстоятельством для завоевания дополнительных сегментов?** Добившись доминирования на этом рынке, сумеете ли вы завоевать соседние? Сможете ли там реализовать свой продукт, внося незначительные коррективы в него или в стратегию продаж? Или вам придется радикально пересмотреть и продукт, и стратегию, чтобы извлечь выгоду из других рынков? Хотя вы наверняка хотите сосредоточиться на том сегменте, с которого начинаете, вам вряд ли захочется выбрать такой стартовый рынок, который потребует больших усилий по переориентированию бизнеса.
7. Джеффри Мур использует метафору — дорожку для боулинга. Стартовый рынок — это первая кегля, а доминирование на нем сродни сбиванию этой кегли, которая падает на другие. Эти кегли представляют собой либо возможности соседних рынков, либо иные применения продукта, которые можно будет продать и на стартовом рынке.
8. **Соответствует ли рынок ценностям, увлечениям и целям команды основателей?** Нужно убедиться, что ваши цели и цели коллег не отодвинуты в сторону перечисленными здесь критериями. Основывая компанию SensAble Technologies, мы надеялись «стать ликвидными» (выйти на высокий уровень или продать дело) через четыре-пять лет. Это относительно небольшой срок для того типа технологии, который мы создали, но мои сооснователи Томас и Ронда Мэсси хотели вернуться в родной штат Кентукки. Поэтому для нас важно было получить результат за приемлемое время на любом избранном рынке.

Сначала задайте эти вопросы на этапе выбора отрасли для работы. Затем попытайтесь найти ответ для конечного пользователя продукта. Если вы в рамках отрасли

сегментировали конечных пользователей, разделив их на множество категорий (как в приведенном выше примере со сферой образования), задавайте эти вопросы на каждом подуровне. Например, определитесь на предыдущем примере с уровнями: учителя/родители/администраторы/ученики; высшее/среднее образование; страна; частное/государственное образование и т. д.

Вас ограничивает время: каждый из этих рынков нужно изучить глубоко, и вам некогда бесконечно долго выбирать варианты. Вполне достаточно шести-двенадцати возможностей. Причем число шесть ближе к реальности, чем двенадцать.

Шаг 1В. Первичное исследование рынка

Теперь, когда вы сузили рыночные возможности, настало время провести первичное исследование рынка. Непосредственные беседы с покупателями и наблюдения за ними помогут вам решить, какая рыночная возможность подойдет вам больше всего.

Так как вы определяете новую рыночную возможность для не существующего пока продукта, поиск в Google или в отчетах об исследованиях исключается. Если же такой отчет уже есть, то вы, вероятно, опоздали с вашей идеей. Вы упустили окно возможностей, и кто-то другой обошел вас на этом рынке. Так что главные сведения вы почерпнете из непосредственного общения с потенциальными покупателями, обсуждения их ситуаций, болевых точек, возможностей и рыночной информации.

К сожалению, существенно сократить этот процесс не удастся. Хотя можно многое узнать о покупателях и рынках и до беседы с потенциальными потребителями, трудно переоценить важность непосредственного исследования. Все остальные источники данных обычно поверхностны и не особенно ценны.

Как разговаривать с потенциальными покупателями. Когда вы говорите с потенциальными покупателями, приветствуйте поток идей; не старайтесь их ограничивать или сразу добиться согласия сотрудничать. Если потенциальный покупатель почувствует, что вы с ходу пытаетесь ему что-то продать, его поведение изменится. Он или вообще ничего не скажет, или начнет рассуждать о предлагаемых вами рыночных возможностях. При этом о его революционных идеях вы ничего не услышите. В результате вы получите меньше сведений о рынках или у вас будут односторонние данные.

Точно так же не стоит рассчитывать на помощь покупателя в разработке продукта или в поиске путей решения его проблем. Цель исследования — определить покупательские болевые точки и разработать решение, которое будет обладать для этих людей особой ценностью. Постарайтесь глубоко вникнуть во все проблемы и возможности их решения. Для этого полезно поговорить с покупателями, а еще лучше — проследить за их работой («первичное исследование путем наблюдения»). Факты важнее слов, потому что люди порой говорят одно, а делают совершенно другое.

Поговорить нужно с большим числом конечных пользователей, а также с теми, кто не относится к этой категории, но тоже может дать полезный совет или подтолкнуть ваши мысли в нужном направлении. Возможно, окажется, что при сегментации вы неправильно определили конечного пользователя.

При сборе точной информации вам помогут следующие ключевые факторы:

- Обладание разумной любознательностью.
- Стремление без колебаний звонить, прыгать в машину или в самолет и мчаться к собеседнику, лишь бы заполучить важную информацию.
- Способность слушать и вызывать людей на откровенный разговор.
- Открытость и непредубежденность, отсутствие готового решения (его следует искать, а не отстаивать то, что вы уже приняли).
- Умение объяснить суть вашего предложения, сохраняя при этом гибкость в выборе решения.
- Время и терпение, помогающие не торопясь преодолеть этот важный этап.

При проведении первичного исследования рынка не забывайте о трех важных аспектах:

1. У вас нет «единственно верного ответа» для потенциальных покупателей и их потребностей.
2. У потенциальных покупателей нет «единственно верного ответа» для вас.
3. Разговаривая с потенциальными покупателями, стремитесь выяснить что-то новое для себя, а не подтвердить собственную позицию или продать товар. Слушайте собеседника, не пытайтесь убедить его немедленно что-то купить.

Организация исследования. Ниже перечислены основные категории каждого рынка, по которым вы хотите получить информацию.

- 1. Конечный пользователь.** Кто будет пользоваться вашим продуктом? Часто конечный пользователь — это лидер вашей команды, который нужен, чтобы продукт успешно адаптировался к рынку. Вы уже достаточно сузили представление о конечном пользователе, но в процессе первичного исследования рынка, возможно, выяснится, что эту категорию можно сегментировать далее. (Конечный пользователь — это не всегда тот человек, который принимает решение о приобретении продукта. Об этом подробно говорится в разделе «Определите самостоятельную хозяйственную единицу покупателя (СХЕ)» в главе «Шаг 12».) Если вы создаете детскую компьютерную игру, то конечный пользователь — ребенок, поскольку именно он пытается убедить родителей, экономических покупателей, приобрести продукт.
- 2. Применение.** С какой целью конечный пользователь будет применять ваш продукт? Решение какой задачи поможет упростить ваша компания?
- 3. Выгоды.** Какую выгоду конечный пользователь получит от использования вашего продукта? Речь идет не о новых замечательных функциях, а о том, что конкретно извлечет из продукта купивший его человек. Сэкономит время? Деньги? Получит дополнительный доход?
- 4. Ведущие покупатели.** Существуют ли наиболее влиятельные потребители, те, на чью непредвзятость в принятии новых технологий равняются остальные? Иногда их называют покупателями-маяками, поскольку их согласие на покупку — это сигнал для всех прочих сделать то же самое, то есть моментально оказать вам доверие. Порой таких людей называют «ранними последователями», но ведущие покупатели — не обязательно приверженцы технологий. Остальные должны видеть в них инновационных и успешных потребителей, приобретающих продукт не для саморекламы, а потому что он приносит реальную пользу.
- 5. Характеристики рынка.** Что на данном рынке помогает или мешает принятию новой технологии?

6. **Партнеры (игроки).** С какими компаниями нужно совместно работать, чтобы обеспечить решение, которое впишется в рабочий цикл потребителя? Иногда эта категория непосредственно связана с категорией «необходимые добавочные активы».
7. **Размер рынка.** Сколько у вас будет потенциальных покупателей, если вы достигнете стопроцентного проникновения на рынок?
8. **Конкуренция.** Выпускает ли кто-то похожие (или сходные лишь в сознании покупателей) продукты? Помните: нужно смотреть на это с точки зрения потребителя, а не только со своей собственной.
9. **Необходимые добавочные активы.** Что еще нужно покупателю для «полного решения» проблемы, то есть возможности полнофункционального использования вашего продукта? Видимо, придется сгруппировать его с товарами других производителей, чтобы покупатель приобретал в результате возможность полнофункционального использования. Для этого вам как минимум потребуется определить, что ваш потребитель должен докупить. Например, если вы разрабатываете компьютерную игру для консоли Sega Dreamcast, то вашим клиентам, разумеется, придется приобрести и консоль.

Проще всего оформить данные в виде таблицы, где в заголовки столбцов выносятся потенциальные рыночные возможности, а для каждой категории информации есть отдельная строка. Я покажу, как создать такую таблицу, на примере SensAble. Для вас могут оказаться важными и другие категории, а некоторые строки из моего примера, наоборот, будут ненужными. Но в целом табличная форма — хорошая точка отсчета для того, чтобы приблизить этот пример к вашим реалиям. Эта таблица принесла пользу уже сотням компаний. Некоторые добавляли или удаляли отдельные категории, чтобы таблица больше соответствовала их ситуации.

СКОЛЬКО ВРЕМЕНИ НУЖНО ПОТРАТИТЬ НА СЕГМЕНТАЦИЮ РЫНКА?

Посвятите этому исследованию несколько недель (а по возможности и больше времени). Убедитесь, что у вас есть возможность поговорить с покупателями на целевом рынке,

чтобы получить надежные данные. Количество потраченного времени во многом зависит от эффективности вашей команды на этапе первичного исследования рынка. Не жалейте времени на то, чтобы как можно точнее заполнить таблицу для всех основных сегментов. Недостаточно просто искать информацию в интернете и обсуждать ее в офисе. Скорее всего, вы так и не найдете идеальной рыночной возможности. Но идеал вообще редко встречается в жизни.

Не впадайте в «ступор анализа». Сегментация рынка не должна стать нескончаемым процессом. Ее цель — собрать данные для приемлемой оценки рыночных возможностей и перейти к следующему шагу. Не забывайте, что впереди их еще 23. Вероятно, вы пересмотрите этот шаг, когда получите информацию на дальнейших этапах работы. Для простоты изложения я перечисляю шаги последовательно, но они, как правило, итеративны. Это хорошо видно на рисунке в начале главы «Шесть тем двадцати четырех шагов».

ПРИМЕР

SensAble Technologies

История компании SensAble Technologies началась с мощной, но непроработанной технологии, которая позволяет людям осязать трехмерные (3D) объекты, созданные компьютером. В лаборатории искусственного интеллекта и робототехники МТИ под руководством профессора Ронни Брукса старшекурсник Томас Мэсси вместе с профессором Кеном Солсбери создали новое устройство. Оно давало пользователю ощущение прикосновения к виртуальным объектам при работе через интерфейс на основе стилуса. Устройство назвали PHANTOM. Оно имитировало формы, движение, вес и многие другие физические свойства, увеличивая и снижая сопротивление или силу, которую пользователь чувствовал при движении пальца или стилуса (см. рис. 1.2).

Когда прошел слух об этой прорывной идее и ее технологической реализации, Мэсси получил запросы о потенциальном использовании новой технологии со всего света. Он стал продавать лабораторные версии продукта. Однако его «ранними

последователями» были в основном представители университетов и исследовательских лабораторий — технологические энтузиасты, стремящиеся купить любой инновационный продукт. (Джеффри Мур в своей книге «Преодоление пропасти. Как вывести технологический продукт на массовый рынок»* подробно рассказывает о технологических энтузиастах. Он пишет, что эти покупатели могут стать первой ступенькой к самому желанному широкому рынку — «раннему большинству».)

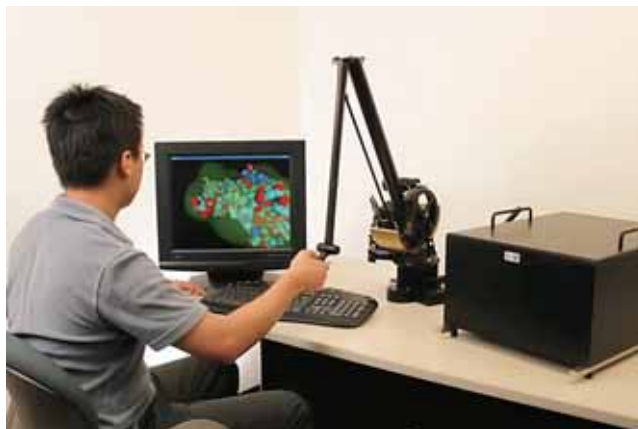


Рис. 1.2. PHANToM компании SensAble

Когда я познакомился с Томасом, он продавал эти устройства исследователям от имени компании SensAble Devices. Но его мечтой был коммерчески ориентированный бизнес, который сильнее влиял бы на мир. Мы объединили усилия и создали SensAble Technologies. Нам долго пришлось искать серьезную рыночную возможность, которая позволила бы достичь поставленной бизнес-цели: как минимум через пять лет компания должна была стоить десятки миллионов долларов. Я работал с менеджером по развитию бизнеса Джоном Рантой, который имел опыт определения рыночных возможностей для своих предыдущих стартапов. Он готов был взять на себя сложную задачу первичного исследования рынка совместно с покупателями, чтобы определить

* М. : Эксмо, 2013.

их истинные потребности. Мы несколько недель составляли список потенциальных рынков на основании отзывов существующих покупателей, рецензий с выставок-продаж, поступающих запросов на товар, а также нашего собственного воображения как источника идей.

Ни одна идея не казалась нам безумной: телеканал про бокс, ремонт космических станций, вибрирующая компьютерная мышь, совершенствование хирургических операций, новые компьютерные игры, возможности для образования, анализ данных, симуляторы полета, виртуальные миры, музеи, спортивные тренировки, компьютеры для слепых. Мы не отвергали ничего, напротив, старались охватить как можно больше сфер деятельности. Обсуждения длились неделями, иногда происходили по ночам. Мы определяли ключевые ценности и личные пристрастия, которые делали определенные рынки непривлекательными. Одним из итогов мозгового штурма стало понимание истинной ценности нашего продукта: его применение должно быть связано с 3D-данными, а не с двухмерной информацией.

Составив полный список возможностей, мы проанализировали его и сократили до восьми отраслей. Затем сформировали таблицу сегментации рынка (см. табл. 1.1) и несколько недель занимались первичным исследованием рынка, чтобы заполнить новую таблицу. Примерно 90 процентов информации для нее получено благодаря общению с потенциальными покупателями из этих товарных областей — из разговоров об их условиях, болевых точках, возможностях и характеристиках рынка. Остальные данные позаимствованы из исследовательских отчетов крупных маркетинговых компаний или из интернета. Все эти сегменты рынка претендовали на то, чтобы стать нашим плацдармом. Все они различались набором покупателей, конечных пользователей и применений. Например, «развлечения» были выбраны в качестве потенциального рынка из-за выраженного интереса компьютерных аниматоров, которые создавали такие 3D-мультфильмы, как «История игрушек»*. Наше устройство давало

* Американский мультфильм, созданный студией Pixar совместно с компанией Уолта Диснея. Это первый полнометражный фильм, смоделированный на компьютере полностью трехмерным, и первый мультипликационный фильм, номинировавшийся на «Оскар» «За лучший оригинальный сценарий». Вышел в американский прокат 22 ноября 1995 года и за время показа собрал более 191 млн долларов, став самым кассовым фильмом года. Сборы по всему миру составили почти 362 млн долларов. Позднее по его мотивам были выпущены игры на картриджах для Sega Mega Drive, Super Nintendo и Nintendo Game Boy. *Прим. ред.*

Табл. 1.1. Сегментация рынка для SensAble

Отрасль	Развлечения	Промышленный дизайн	Медицинская визуализация	Хирургические симуляторы	Микрохирургия	Геофизическая визуализация	Невизуальный ЧМИ	Создание прототипов
Конечный пользователь	Аниматор	Стилист Дизайнер	Радиолог Хирург	Студент-медик Хирург	Хирург	Геофизик	Слепой человек	Инженер
Применение	Скульптура Анимация Рисование	Скульптура Рисование Моделирование	Сегментация Навигация Хирургическое планирование Диагностика	Обучение Хирургическое планирование	Хирургия глаза Нейрохирургия	Улучшение видимости План бурения	Интерфейс «человек-пользователь»	Анализ дизайна Оценка модели
Выгоды	Простота использования Уменьшение числа итераций	Уменьшение числа итераций Повышение точности	Уменьшение числа итераций Повышение точности	Введение новых технологий Повышение точности	Уменьшение числа итераций Повышение точности	Устранение ошибок Повышение результативности	Повышение доступности, уравнение возможностей	Уменьшение числа итераций Повышение качества дизайна
Ведущие покупатели	Disney ILM Dreamworks	Toyota Ford Rollerblade	Brigham & Women's Онкологическое общество Германии	Университет Колорадо Penn BDI	Dr. Ohgami Ottawa Eye	BHP WMC/CSIRO	Certec Университет Делавера	Volkswagen Stratasys Toyota
Характеристики рынка	Ранние последователи Высокая цена талантов Значительный рост	Нелюбовь к CAD и компьютерам Высокая цена таланта	Мейнстрим Высокая цена таланта Страховая медицинская организация	Мейнстрим Высокая цена таланта Страховая медицинская организация	Ранние последователи Высокая цена таланта Страховая медицинская организация Не компьютеризирована	Поздние последователи Олигополия	Поздние последователи Нет денег Поддерживается правительством	Мейнстрим Давление с целью сократить цель производства
Партнеры (игроки)	Alias Soft Image Discrete Logic	PTC Alias Imageware	GE Siemens Picker	Smith & Neph Heartport Ethicon US Surgical	Toshiba Hitachi	Landmark Fractal Graphics	IBM Apple SUN HP Microsoft	PTC Solid Works

Окончание табл. 1.1

Отрасль	Развлечения	Промышленный дизайн	Медицинская визуализация	Хирургические симуляторы	Микрохирургия	Геофизическая визуализация	Невизуальный ЧМИ	Создание прототипов
Размер рынка	40 000	X00 000	X0 000	X0 000	X000	X000	X 000 000	X00 000
Конкуренция	Watcom	Пока нет	Пока нет	Immersion	Пока нет	Пока нет	Пока нет	Пока нет
Платформа	SGI Windows	SGI SUN	SGI SUN	?	Нет	SGI SUN	Windows	SUN, HF
Необходимые добавочные активы	NURBS Стилус Динамическое отображение	NURBS Стилус	Воксели Стилус VRML	Шестистепенная система подвижности Обычные устройства	Масштабирование тремя пальцами	Воксели Стилус	Windows I/F P300	NURBS VRML Динамическое отображение

им возможность легче выполнять компьютерные разработки с большим приближением к реальности. С его помощью они могли работать продуктивнее.

Подобно тем данным, что мы получили об отрасли цифровых технологий в развлечении, с позиции применения мы выбрали «промышленный дизайн». Ведь дизайнерам продукта тоже нужно создавать 3D-модели на компьютерах, а с нашим устройством это было почти так же легко, как работать с настоящей глиной.

Точно так же для каждой группы — «Медицинская визуализация 3D-данных», «Хирургические симуляторы и обучение», «Микрохирургия» (роботизированные процедуры в операционной), «Геофизическая визуализация» (анализ сейсмических 3D-данных), «Невизуальный ЧМИ» (человеко-машинный интерфейс для слепых, использующих компьютер) и «Создание прототипов» (создание виртуальных прототипов файлов CAD/CAM для анализа их совместной работы, например, чтобы обнаружить осуществимость сборки) — у нас были достаточные основания полагать, что рынок будет удовлетворен семью ключевыми предложениями, которые я уже приводил в этой главе.

Чтобы заполнить таблицу, для каждого из этих сегментов понадобилось провести первичное исследование рынка. Нам повезло: благодаря продажам прибора

технологическим энтузиастам удалось выручить достаточно средств, чтобы мы могли без ущерба для себя потратить на анализ сегментации рынка более трех месяцев. Вам потребуется несколько недель, но вряд ли так повезет, что вы сможете посвятить этому несколько месяцев.

В таблице есть пункт «платформа», относящийся к операционной системе компьютера и его компонентам, которые потребуются нашей технологии, чтобы она преуспела на этом сегменте рынка. Для вас это может оказаться не так важно, но для нас было очень существенно: одно дело — работать на специальных графических компьютерах (в то время на Silicon Graphics Incorporated — SGI), а другое — на значительно более дешевых ПК.

Строка под названием «Необходимые добавочные активы» зависела от того, на какую отрасль мы нацелимся. У нас значение этой строки существенно менялось. Например, для аниматора в сегменте рынка «развлечения» мы добавили NURBS (то есть неоднородный рациональный B-сплайн), который позволяет выводить файлы с данными в модуль визуальной анимации Alias Wavefront. Эта программа использовалась мультипликаторами всего мира для создания цветных трехмерных анимированных изображений. Именно с ее помощью создавались те впечатляющие сцены, которые вы сейчас видите в мультфильмах. В составе оборудования также нужен был стилус, потому что аниматоры любят рисовать в плоскости и давно к этому привыкли. Последнее, что требовалось, — это устройство динамического отображения, чтобы фигура двигалась реалистично. Все эти элементы были легкодоступными, так что не являлись критичными. Однако важно было понять, что именно используют конечные пользователи, чтобы знать, как еще наша система должна дополнять уже существующие, и получить доступ к информации или технологии через других поставщиков.

Для партнеров и покупателей наличие NURBS было обязательным требованием, которое мы должны были выполнить, потому что в этот формат уже вложили значительные средства. Другими словами, следовало понять, какие данные были жизненно важными для нашего решения, как их получить, какие факторы менее значимы для нашего решения и как выводить готовые файлы.

КРАТКИЕ ИТОГИ

В процессе сегментации рынка обнаруживаются многочисленные рыночные возможности. Получив список потенциальных рынков, вы проводите анализ конечного числа сегментов на основе их исследования, который поможет определить, какие рынки больше подходят вашей идее или технологии. Цель исследования — не обеспечить идеальное решение, а представить широкий спектр рыночных возможностей, после чего можно определить, на чем будет сосредоточен ваш бизнес. Первичное исследование рынка, включающее беседы с покупателями и наблюдение за ними, — это наилучший способ определить оптимальные рыночные возможности. Оно поможет на следующем шаге — выборе позиции для завоевания рынка.