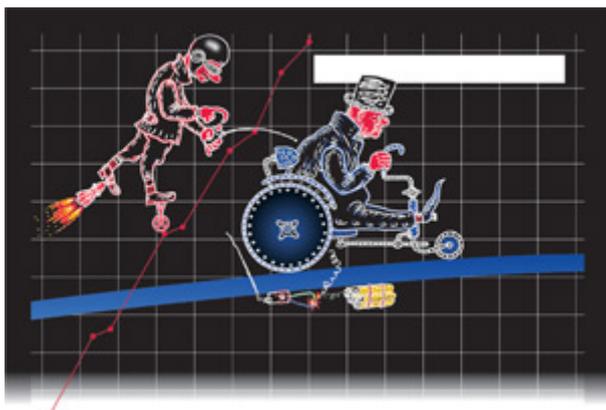


## Правила взлома

Игорь Макаров

Подрывные инновации ломают устоявшиеся модели потребительского поведения, и за счет этого даже небольшая компания может вытеснить с рынка прежних лидеров. Но для успешного взлома необходимо освоить тонкую технологию вывода инновационного продукта на рынок



В один прекрасный день Билл Гейтс обнаружил на сайте Google объявления о найме на работу программистов такой квалификации, которая требовалась для сотрудников его собственной компании. Самые страшные догадки Гейтса подтвердились с появлением на сайте Google Apps программ, аналогичных Microsoft Office, только гораздо более простых. Исходя из оценок того, что большинство людей использует возможности Office лишь на 10%, Google убрал из аналогичных программ (текстовый редактор, органайзер, почтовый агент)

ненужные функции, а весь пакет разместил в открытом доступе в интернете.

Точно так же в свое время IBM, который доминировал на рынке мейнфреймовых компьютеров, проглядел появление гораздо более простых миникомпьютеров, рынок для которых создала Digital Equipment (DEC). Последняя, в свою очередь, не распознала перспективы рынка персональных компьютеров, который достался Apple и автономному подразделению IBM. Наконец, ни одна из компаний-лидеров не заняла заметного места на рынке рабочих станций: его основатели – Apollo, Sun и Silicon Graphics – были новичками в отрасли.

Инновации, меняющие основания конкуренции, гарвардский профессор Клейтон Кристенсен называет подрывными, в противовес поддерживающим инновациям, которые улучшают уже существующий продукт в рамках характеристик, важных для потребителей на основных рынках. Именно подрывные инновации дают шанс стартапам вывести из игры или всерьез потеснить непотопляемые, казалось бы, корпорации. Однако для этого требуется освоить тонкие механизмы вывода «инновационных бомб» на рынок.

### **Слон и блоха**

Казалось бы, проводниками подрывных инноваций должны выступать крупные корпорации: у них есть бренд, пользующийся доверием потребителей, и финансовые ресурсы, необходимые для продвижения новинок. Вместо этого гиганты направляют огромные бюджеты исследовательских центров на бесконечную шлифовку уже существующих продуктов и не могут воспользоваться революционными идеями, которые появляются в их собственных лабораториях.

«Причина – вовсе не плохой менеджмент, – убеждает Кристенсен в книге „Дилемма инноватора“. – Любая крупная компания находится в плену у потребителей и инвесторов, которые снабжают ее ресурсами и определяют, куда ей двигаться». Тщательно выявляя нужды потребителей, что является аксиомой регулярного менеджмента, компания оперативно реагирует на них и стремится освоить все более масштабные рынки. Между тем большинство потребителей на основных рынках инертны.

Так, 3,5-дюймовые диски, которые впоследствии стали подрывной инновацией, найдя применение в портативных компьютерах и ноутбуках, были разработаны инженерами Seagate Technology, основного производителя 5,25-дюймовых дисков. Чтобы оценить перспективы новой технологии, маркетологи компании обратились к ведущим потребителям существующей линии продуктов – IBM и другим производителям настольных персональных компьютеров. Те сочли емкость новых дисков недостаточной. Проект был свернут, а Seagate сделала ставку на поддерживающие инновации 5,25-дюймовых дисков.

Основные потребители почти всегда голосуют за совершенствование существующего продукта. Зачем им инновации, заставляющие менять поведение, осваивать непривычные форматы продуктов и услуг? Точно так же и сами компании-производители не заинтересованы в том, чтобы ломать устоявшуюся модель бизнеса. Поэтому развитие подрывной технологии в рамках старой организации в большинстве случаев обречено на провал или по крайней мере на сопротивление менеджеров при распределении ресурсов. Выход – создание стартапа.

## **Нетехнический феномен**

Необходимо отметить парадокс: с точки зрения возможностей инновационный продукт обладает значимыми преимуществами перед существующими аналогами. Но по техническим характеристикам в начале пути он этим продуктам уступает. Например, появление на автомобильном рынке потенциально подрывной инновации – электромобиля, скорее всего, пройдет незамеченным для основных потребителей. Важные для них технические характеристики – крейсерская скорость, время разгона до 100 км/ч (чтобы безопасно выезжать на скоростные магистрали), запас хода (расстояние, которое можно проехать без дозаправки) – у первых электромобилей будут хуже, чем у машин с бензиновым двигателем. Отсюда следует как будто естественный вывод: без совершенствования технологии работы электробатарей выводить электромобили на рынок просто неразумно.

Между тем подрывные инновации – это маркетинговый, а не технический феномен. Для выхода на ранний рынок нужно найти особую нишу, чтобы новые сильные качества продукта оказались подчеркнуты, а слабые – приглушены. Например, невысокие скоростные характеристики и небольшой запас хода нивелируются при езде в городской среде. Вместе с тем первые покупатели электромобиля, например родители, покупающие простые машины для своих детей-студентов, могут оценить его новаторский дизайн и безопасность для окружающей среды, если эти качества будут намеренно выделены в маркетинговой кампании.

Первые потребители создадут обратную связь и с удовольствием поучаствуют в доводке сырой технологии. Используя полученную информацию, можно за счет поддерживающих инноваций добиться значительного улучшения технологии. Через какое-то время продукт уже не будет уступать существующим аналогам.

Так, первые цифровые фотографии по качеству заметно уступали фотографиям, отпечатанным с пленки, но это не помешало оценить новую технологию тем любителям, которые хотели получить свое фото сразу после съемки. После этого за счет прогресса в технологии изготовления многопиксельных матриц «цифра» стремительно расширила круг своих поклонников. Точно так же первыми покупателями сотовых телефонов была узкая прослойка потребителей – бизнесмены и просто богатые люди, которые оценили возможность вести переговоры в дороге и примирились с качеством связи, заметно уступавшим в тот момент традиционной кабельной телефонии.

## **Чтобы найти кого-то**

Важнейшая задача при выводе технологии на ранний рынок – создание первого опыта потребления. Причем почти невозможно предугадать, какой потребитель откликнется на инновацию. Поэтому первые шаги напоминают скорее разведку, нежели масштабную акцию по выводу продукта. Можно привести в пример систему электронных платежей PayCash (позволяет проводить мгновенные защищенные и доказуемые платежи через открытую сеть передачи данных), которая впоследствии легла в основу популярной платежной системы «Яндекс.Деньги» (более 1 млн пользователей в конце 2006 года). Создатели PayCash изначально не смогли найти ей применение на российском рынке и решили попытать счастья в Америке, воспользовавшись интернет-бумом.

«Когда мы основали стартап Cyphermint в США, пузырь интернет-индустрии лопнул, и какое-то время нам пришлось тащить компанию в гордом одиночестве – без инвесторов и потребителей, – вспоминает директор по развитию компании „Алкор Пэйкеш“ Виктор Достов. – Про интернет никто не хотел слышать, у всех игроков рынка электронной коммерции были трудности. Тогда мы перенесли акцент с интернет-платежей на платежные киоски». Идея по применению технологии PayCash в неожиданном сегменте сработала. Первым заказчиком серии киосков стала сеть универмагов 7-Eleven. Проект объединил много партнеров: помимо оплаты различных услуг многофункциональный терминал позволял вести междугородние переговоры, обладал интерфейсом для Western Union, дополнительным экраном для рекламы. О Cyphermint заговорили – после 7-Eleven появились крупные контракты с DHL и Американской автомобильной ассоциацией (AAA). В результате стартап стал лидером на рынке платежных киосков в США.

«Наши интернет-платежи в США тоже востребованы, но занимают небольшую долю рынка, – резюмирует Достов. – Так получилось потому, что на начальном этапе силы были брошены на киоски. Сейчас захватить большой сегмент рынка интернет-платежей уже сложно, поскольку есть PayPal – стандарт де-факто (технология, признанная рынком как доминирующая). Зато в России благодаря нарабатанному опыту образовалось наше партнерство с „Яндексом“».

### ***Шаг через пропасть***

Между ранним рынком, который поможет компании найти место для ее продукта, и массовым рынком, где сконцентрированы основные деньги, лежит пропасть. Как объясняет гуру хайтек-маркетинга Джеффри Мур, если на раннем рынке преобладают потребители – технологические энтузиасты (ранние последователи), то основной рынок представлен прагматиками и консерваторами. Первых в любом обществе меньшинство, вторых – подавляющее большинство. Для энтузиастов важна новизна технологии и возможности, которые она открывает, для прагматиков – надежность, удобство использования и цена. Опыт технологических энтузиастов для прагматиков ничего не значит. Прагматик не купит товар, пока этого не сделают другие прагматики, – возникает замкнутый круг.

Один из лидеров российского оффшорного аутсорсинга компания DataArt столкнулась с пропастью после ряда успешных сделок, выполненных по новой модели предоставления аутсорсинговых услуг. Компетенция компании – это разработка сложного программного обеспечения на заказ, особенно в отраслях финансов, телекоммуникаций и медиа. Оказалось, что новая модель хорошо понятна лишь некоторым прогрессивным покупателям подобных услуг.

«Есть класс потребителей, которые научились пользоваться „особыми видами умного аутсорсинга“ (expertise-based outsourcing), к которым относятся и наши услуги. Наша задача по переходу пропасти в том, чтобы объяснить преимущества „умных услуг“ основной массе, которая по-прежнему рассуждает о „дешевых головах“, – говорит вице-президент компании в Нью-Йорке Алексей Миллер. – К сожалению, мы еще только в самом начале этого пути».

Начав переходить пропасть, компания оказывается наиболее уязвимой. Ожидания внешних инвесторов и самих основателей компании завышены. После того как начались первые продажи, кажется, что их число будет расти по экспоненте. «С нуля все растет очень быстро. Сегодня у вас один пользователь, завтра их десять. Когда их становится двадцать тысяч, то ждешь дальнейшего рывка, но на следующий день получаешь не двести тысяч, а всего лишь двадцать две, – признается Достов. – Часто это становится началом конца. Я видел, как внешние инвесторы начинали менять менеджмент, перетасовывать команду, чтобы получить желанный рост по экспоненте. Но они его не получали, все заканчивалось банкротством».

Выход из ситуации – осознание закономерности «феномена пропасти» и готовность подождать, пока переход не закончится. Создателям PayCash повезло: их инвесторы с самого начала активно участвовали в жизни компании. Поэтому, адекватно восприняв временную стабилизацию продаж, они дождались прибыли, после того как за первыми заказами на рынке платежных киосков последовали крупные контракты.

## ***Большая рыба в маленьком пруду***

Как объясняет Мур, чтобы перекинуть мост через пропасть, нужно понять психологию прагматиков. Они хотят покупать продукты только у лидеров рынка. Хитрость состоит в том, что этот рынок не обязательно должен быть большим: чтобы заслужить доверие прагматиков, достаточно стать крупной рыбой в маленьком пруду. Компании стоит собрать ресурсы в кулак и сосредоточиться на узкой нише. Потом сарафанное радио сделает новый продукт востребованным в смежных нишах, что со временем позволит захватить большую долю основного рынка.

DataArt после первых проб и ошибок остановилась на концепции нишевого маркетинга (о стратегиях конкуренции подробнее см. на стр. 72). От ниш компания перешла к подсегментам. «Сейчас мы научились разделять на подсегменты весь свой рынок, – говорит Миллер. – Для каждого разрабатывается свой план, свои средства измерения успеха. Например, в секторе заказного ПО для финансовых институтов есть сегмент хедж-фондов, в котором, в свою очередь, есть несколько ниш со специфическими требованиями. Для каждой из них мы можем предложить уникальные свойства своего продукта».

По словам Миллера, освоение более широкой аудитории проходит через два этапа. На первом компания не пытается продавать и даже рекламировать свои услуги. Она принимает участие в дискуссиях по актуальным для ее индустрии проблемам, обсуждает с потенциальными заказчиками их ситуацию и планы, тем самым расширяя распознающую ее аудиторию. «Эта аудитория исчисляется тысячами контактов для каждого сегмента. Периодически возникают моменты, когда для того или иного заказчика становится актуальной какая-то проблема. В этот момент включается функция продаж – объяснение конкурентных преимуществ, подготовка предложений и заключение сделки», – резюмирует Миллер.

## ***Игра навылет***

Таким образом, от рождения до широкого признания новая подрывная технология проходит определенный цикл, который наглядно иллюстрирует история уже упомянутых 3,5-дюймовых дисков. Стартап *Copper Peripherals*, созданный инженерами-изгнанниками из *Seagate* и *Miniscribe*, крупнейших производителей 5,25-дюймовых дисков, все-таки нашел для технологии 3,5-дюймовых дисков новое применение – мини-компьютеры и ноутбуки. После этого он начал совершенствовать свою технологию невероятно быстро. В результате качество разработок улучшилось, компания стала лидером в своей нише и основной рынок с энтузиазмом принял отвергнутые ранее 3,5-дюймовые диски, которые оказались проще, быстрее, надежнее и дешевле, чем 5,25-дюймовые аналоги. Когда производители последних попытались освоить новую для себя технологию, *Copper* смог втянуть их в жесткую ценовую конкуренцию и за счет более богатого опыта проектирования, а также низких издержек вытеснил с рынка прежних лидеров. В том числе и *Seagate*, в недрах которой когда-то родилась подрывная технология.

Финальный свод правил по выводу на рынок подрывных технологий мог бы выглядеть примерно так. После основания стартапа его команда должна как можно скорее вывести еще сырую технологию на ранний рынок, для чего придется найти нишу, которая оценит новые сильные качества продукта. Технологические энтузиасты обеспечат обратную связь на этом этапе, что позволит со временем доработать технологию до нужного основному рынку уровня. Однако его освоение будет связано с переходом через пропасть и завоеванием доверия у нового сегмента потребителей – прагматиков и консерваторов, для которых важна не новизна технологии, а ее удобство и цена. На этом этапе желательно закрепиться в узком сегменте большого рынка. Заработанная здесь репутация лидера привлечет заказчиков из соседних ниш и позволит захватить большой объем основного рынка. А наработанный в процессе роста технический и управленческий опыт поможет выдержать жесткую ценовую конкуренцию и потеснить прежних лидеров.