



# Книга Преодоление пропасти

## Как вывести технологический продукт на массовый рынок

Джеффри Мур

Манн, Иванов и Фербер, 2013

Также есть на следующих языках: Английский

## Рецензия BooksInShort

В книге Джеффри Мура, которая у себя на родине выдержала не одно переиздание, детально описывается концепция маркетинга высокотехнологичных продуктов. Джеффри Мур долгое время лично участвовал в выводе на рынок новых технологий, поэтому аргументация его выстроена на реальных ситуациях. Автор не только убедительно доказывает, что различные сегменты аудитории требуют разного подхода, но и поясняет на конкретных примерах, какую роль разные типы потребителей играют на тех или иных этапах жизненного цикла продукта. Впрочем, когда он говорит об “информированной интуиции”, на которую компаниям следует полагаться вместо анализа рынка, его слова кажутся не такими убедительными. Ваше согласие с авторской точкой зрения на маркетинг, по-видимому, будет зависеть от того, насколько его теория отвечает вашим маркетинговым потребностям. По мнению *BooksInShort*, это исследование особенностей маркетинга высокотехнологичных товаров не только интересно, но и представляет практическую ценность.

## Основные идеи

- Большинство высокотехнологичных продуктов неспособны преодолеть пропасть между сегментом “ранних последователей” и массовым рынком.
- Потребители высокотехнологичных товаров делятся на пять сегментов: “новаторы”, “ранние последователи”, “раннее большинство”, “позднее большинство” и “увальни”; к каждому из них нужен свой маркетинговый подход.
- При появлении новых высокотехнологичных продуктов пользователям обычно приходится радикально менять свои привычки.
- Выпустив новый продукт на рынок, сначала закрепиться в одном сегменте, а затем последовательно расширять охват рынка.
- Создателям компьютерных программ и технологических платформ приходится по-разному преодолевать пропасть между сегментами.
- Нередко при запуске нового продукта лучше отказаться от анализа статистических данных в пользу “информированной интуиции”.
- Ориентируйтесь на крупнейший сегмент – “раннее большинство”, то есть покупателей-прагматиков.
- За продукцию лидера рынка “консерваторы” готовы переплачивать до 30%.
- “Прагматики” чутко реагируют на мнения других потребителей о продукции.
- Модель целостного продукта Левита поможет оправдать ожидания потребителей.

## Краткое содержание

### Строим мосты

Чтобы не утратить конкурентоспособность, компании, выводящие на рынок новые технологии, должны учитывать особенности основных сегментов своей аудитории. О том, насколько важен этот фактор, свидетельствует печальная судьба некоторых фирм, прекративших свое существование после нескольких кварталов спада продаж. Рыночными аналитиками этот спад воспринимался как негативный сигнал. Почему же так много технологических новинок исчезают с рынка из-за ошибок, допущенных в области маркетинга?

“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... и основным рынком”.

Ответ отчасти заключается в неспособности правильно выбрать аудиторию. Многие высокотехнологичные продукты с восторгом принимаются “ранними последователями”, однако оказываются неинтересны массовому потребителю. Компании-производителю может показаться, что переход от одной стадии принятия продукта рынком к другой пройдет без особых трудностей, но на деле они наталкиваются на глубокую пропасть между сегментами, преодолеть которую удастся не всем. Чтобы суметь превратить новинку, получившую признание небольшой группы ценителей, в массовый товар, производители должны знать, как трансформировать очередное скоротечное увлечение в новое перспективное направление на рынке. Эта трансформация обязательна, поскольку продукт, не вызвавший интереса у основной массы потребителей, ждет неминуемый провал.

“В постоянно изменяющемся обществе маркетинг являет собой одну непрерывающуюся попытку удерживать связь между средствами производства (продуктами и услугами) и непрерывно меняющимися социальными требованиями и потребительскими предпочтениями”.

Для успешного преодоления этой пропасти компании-производителю нужно провести серьезные преобразования во всех своих отделах, не ограничиваясь продажами и маркетингом. Кроме того, необходимо разработать такую стратегию, которая бы учитывала различия между потребительскими сегментами, по-разному воспринимающими появляющиеся на рынке новинки. А для этого нужна методичная подготовка, а не молниеносный маркетинговый штурм.

“В бизнесе технологические энтузиасты – это привратники у дверей любой новой технологии”.

Большинство потребителей инстинктивно избегают того, что идет вразрез с их привычками. Например, появление цветного ТВ потребовало приобретения новых телевизоров и изучения процесса настройки, для пользования видеоманитофоном уже нужно было освоить другую технологию. Выход новых операционных систем, не совместимых со старыми программами, заставляет пользователя искать новое ПО. Микроволновые печи изменили способ приготовления пищи. В отличие от этих революционных продуктов, усовершенствованные продукты не меняют привычек людей: так, современная зубная паста используется так же, как и любая паста до нее. В соответствии с концепцией “жизненного цикла принятия технологии” потребители высокотехнологичных товаров делятся на четыре группы:

- **“Новаторы”**. Энтузиасты, которые стремятся опробовать новую технологию первыми и хорошо понимают, с чем имеют дело. Это самый узкий сегмент рынка, мнение представителей которого, однако, заставляет других присматриваться к продукту.
- **“Ранние последователи”**. Их роль схожа с ролью “новаторов” – с тем лишь отличием, что они не очень знакомы с технической стороной и их привлекает не сама технология, а преимущества, которые она может дать.
- **“Раннее большинство”**. Это прагматики, которые не хотят идти на поводу у моды и поэтому готовы ждать. Но если продукт обладает практической ценностью, он может быстро вызвать интерес у этой аудитории.
- **“Позднее большинство”**. Это покупатели-консерваторы – они купят продукт, только убедившись, что технология широко распространена и все ее недостатки исправлены. Им важна возможность получения квалифицированной помощи. Эти потребители составляют 33% рынка и обладают наибольшим потенциалом прибыльности.
- **“Увальни”**. Это скептики, которые принимают технологии последними.

“Фундаментальная база рыночных отношений, которые мы называем «рыночным родством», – создание управляемых отношений со всеми участниками рынка хай-тек, а не только с самыми заметными”.

Распределение этих сегментов по численности можно графически изобразить в виде колоколообразной кривой, где наибольшую площадь под пиком кривой занимают “ранние последователи” и “позднее большинство”. Каждая группа отличается не только своей численностью, но и психодемографическими характеристиками. Производители высокотехнологичных продуктов должны хорошо понимать особенности каждой из групп и уметь работать с различными сегментами, методично переходя от одного к другому, чтобы в итоге охватить всю аудиторию. Успех продукта в одном сегменте становится сигналом для привлечения внимания следующего, помогая придать продукту рыночный импульс.

“Многие исследования показали, что при покупке продуктов хай-тек изустное слово – первый источник, к которому обращается покупатель”.

Одним из первых продуктов, к маркетингу которых была успешно применена эта концепция, была программа для обработки электронных таблиц компании Lotus. Программа Lotus 1-2-3 привлекла “новаторов” стабильной работой, “ранних последователей” – тем, что позволяла анализировать альтернативные сценарии, “раннее большинство” – поддержкой основных бизнес-задач, а “позднее большинство” – тем, что превратилась в удобный и распространенный инструмент. В числе других компаний, которые, начав с рыночных ниш, захватили массовый рынок, – Oracle (реляционные базы данных), HP (принтеры) и IBM (мейнфреймы). Каждая из них сумела занять более 50% соответствующего рынка и завоевать признание “раннего большинства”.

“Модель пропасти представляет собой характер развития рынка, обусловленный склонностью прагматично настроенных людей приступать к использованию новых технологий по примеру других”.

Производители, которые стремятся расширить, удержать или защитить свой рынок, должны видеть “трещины” между различными сегментами потребителей. Рыночный сегмент состоит из реальных и потенциальных покупателей, которые имеют общие потребности и, принимая решение о покупке, учитывают опыт друг друга. У этих потребителей должна быть возможность взаимодействовать друг с другом: тогда они начинают активно делиться своими впечатлениями о продукте и подталкивать друг друга к покупке. Создание такой цепной реакции в каждом сегменте – залог успешного создания клиентской базы.

**Осторожно – пропасть!**

Компания-производитель может провалиться в пропасть между сегментами, когда между ними не созданы мосты, когда ей не хватает средств для конкурентной борьбы или она предлагает нечто радикально новое. В случае если ее финансируют венчурные фонды, некоторые инвесторы наверняка попытаются использовать эту ситуацию и обвинить руководство в неэффективном управлении, чтобы занизить стоимость компании и при следующем раунде финансирования подешевле ее выкупить. Их цель – получить контроль над фирмой, дискредитировав ее руководство.

“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”.

Чтобы этого избежать, активно работайте со своим основным рынком (“ранним большинством”), чтобы отвлечь его от продукции конкурентов. Решив эту задачу, сосредоточьте усилия на том, чтобы сохранить или увеличить скорость проникновения своей продукции, умело используя положение нишевого лидера. Оказавшись между двумя сегментами, все внимание обратите на маркетинговую стратегию, а не на продажи. На этом этапе вы должны создать базу удовлетворенных клиентов, мнение которых поможет склонить к покупке других. Их положительные отзывы и станут тем фактором, который позволит вам преодолеть пропасть, отделяющую ваш продукт от самых массовых сегментов. Так вы подготовите почву для лидерства в товарной категории и создадите условия для привлечения массового потребителя, ценящего известные и проверенные продукты.

“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”.

Исключение из этого принципа сегментации рынка – компания Microsoft. У нее нет необходимости в устранении разрыва между сегментами потребителей, и причина этого в уникальном положении Microsoft. “Все три ее основные технологии – Windows, NT и Internet Explorer – прямые результаты монопольного права на операционную систему для персональных компьютеров”. Microsoft разработала свой собственный подход к созданию новых продуктов и фактически стала контролировать доступ конкурентов на рынок. Но другие компании не могут позволить себе такой роскоши. Им приходится прилагать значительные усилия, чтобы вырваться за рамки своей ниши. Компьютеры Apple Macintosh перестали считаться нишевым продуктом только после того, как стали стандартным оборудованием для дизайнерских фирм.

“Для тех, кто желает двигаться более безопасным курсом, планирование целостного продукта – ключевой момент разработки стратегии доминирования на рынке”.

Устраняя пропасть между сегментами, создатели технологических платформ сталкиваются с проблемами иного рода, нежели разработчики ПО. Программные приложения ориентированы на конкретные группы пользователей, которые классифицируются по профессии, отрасли и месту нахождения, и начинать преодоление пропасти легче именно с продажи конкретным сегментам. Платформы же должны взаимодействовать с разными программами и машинами, и их характеристики мало меняются от одной рыночной ниши к другой.

“Если вы сами не позаботитесь об успехе вашего клиента, вы отдадите контроль над своим успехом в чужие руки”.

Тем не менее из-за особенностей восприятия потребителями новых технологий компаниям приходится позиционировать платформу как новый продукт и начинать завоевание рынка с узких ниш. Так поступила PalmPilot: выводя на рынок свой КПК, она сфокусировала внимание на руководителях IT-компаний, которые много времени проводили в дороге. В результате первые пользователи Palm отказались от продукции конкурентов, сделав выбор в пользу тех функций, которые предлагал новый наладонник с его простым интерфейсом, компактным размером и возможностью подключения к док-станции. Альтернативные продукты были перегружены множеством функций. Вместо того чтобы привлечь широкую аудиторию, это обстоятельство оттолкнуло пользователей, которым от карманного компьютера было нужно лишь несколько основных функций.

## Трудные решения

Лучший способ запуска нового высокотехнологичного продукта – закрепиться в одном сегменте и использовать его как плацдарм для завоевания рынка. Как правило, надежных данных о спросе ни у кого нет, и поэтому вместо анализа рынка компании лучше полагаться на “информированную интуицию”. Для этого компания должна, используя наиболее выразительные фрагменты данных, создать портреты, отражающие наиболее характерные черты каждого сегмента, а затем построить план захвата рынка. Реализуя его, действуйте стремительно и энергично. Если вы увязните в исследованиях рынка, то вас победят компании-старожилы. Промедление и нерешительность – ваши главные враги.

“...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”.

Оправдать ожидания потребителей поможет модель целостного продукта, предложенная американским экономистом Теодором Левитом. Эта модель предполагает подробное информирование потребителей о реальных и потенциальных преимуществах продукта, а также о его перспективах. Ваша задача – сформировать тесный круг поклонников, который не смогут разорвать конкуренты. Чтобы донести свое предложение до потребителя, используйте публикации в авторитетной для вашей аудитории деловой прессе. Пусть о продукте выскажутся разработчики, отраслевые аналитики, довольные клиенты и ваши партнеры-дистрибьюторы. Не ограничивайтесь описанием самого продукта или технологий, лежащих в его основе; сделайте акцент на том, как благодаря этой инновации вскоре изменится вся отрасль. Заинтересуйте отраслевые СМИ, но не забывайте о том, что их может больше всего привлечь инсайдерская информация о продукте, в то время как ваша задача – преподнести продукт с точки зрения клиента, причем массового.

## Выход на массовый рынок

В дистрибуции высокотехнологичных продуктов предпочтение традиционно отдается розничным магазинам, которые являются лучшим каналом распространения на этапе создания спроса. Другие каналы – например, продажи самими производителями (OEM), реселлерами VAR-типа и системными интеграторами – имеют свои преимущества и недостатки. Сотрудничество с VAR – далеко не лучший вариант выхода на массовый рынок, поскольку они специализируются на отдельных сегментах. Добейтесь того, чтобы рынок заметил ваш продукт, и затем расширяйте свое присутствие, подключая новые каналы распространения.

Еще один важный параметр продукта – это его цена, которая меняется от одного сегмента к другому. Так, “ранние последователи” часто нечувствительны к высоким ценам и платят за продукт просто потому, что он им нравится или нужен. “Консерваторы” и массовые потребители, совершающие покупку на более поздних этапах жизненного цикла продукта, стремятся получить его как можно дешевле. Прагматики, однако, готовы переплачивать до 30% за продукцию лидера рынка, чтобы получить преимущество за счет выгод, которые дает его использование. Если же вы не являетесь лидером рынка, конкурируйте за счет цены, например продавая продукцию на 30% ниже установившихся на рынке цен.

Оказавшись по другую сторону пропасти между сегментами, приложите все силы к тому, чтобы выполнить обещания, которые вы дали своим потребителям. Многие компании, пытаясь преодолеть эту пропасть, слишком много всего обещают, а потом оказываются не в состоянии выполнить обещанное и теряют доверие рынка.

Никогда не обещайте аудитории то, чего не сможете выполнить. Преодоление пропасти между сегментами – исключительный по напряженности период для многих компаний еще и потому, что руководство в этот период должно критически переосмыслить все стороны деятельности – от управления персоналом до НИОКР. А после устранения пропасти должна измениться корпоративная культура: главной ценностью организации становится командная работа, а не индивидуальные достижения. Только так можно добиться стабильно высокого качества при увеличившихся масштабах деятельности.

Выручка на этой ранней стадии не тождественна прибыли, которая появится позже, когда продукт закрепится на массовом рынке. Не составляйте финансовых прогнозов, исходя из сохранения темпов роста выручки, характерных для раннего этапа. Помните о кривой затрат на разработку продукта и желании инвесторов видеть рост рентабельности инвестиций. Не стройте планов на будущее на основе графиков роста доходов, подобных хоккейной клюшке, – с резкими взлетами после периода затишья. Со временем кривая роста начнет сглаживаться. Когда быстрый рост доходов прекращается, владельцы некоторых компаний уступают свою долю акций венчурным капиталистам, которые в итоге приобретают бизнес за смехотворную долю его реальной стоимости.

## Об авторе

**Джеффри Мур** – управляющий партнер консалтинговой фирмы, автор книг “Внутри торнадо”, “Игра горилл” и “Жизнь на линии разлома”.

---