

Маркетинг технологий

Как мы теряем триллионы

РОССИЯ, СТРАНА с огромным интеллектуальным потенциалом, не умеет зарабатывать на своих научно-технических разработках. Они успешно стареют под сукном во многих институтах и НПО. Практически все не умеют грамотно продавать технологичные товары и услуги и имеют слабое представление о клиентоориентированности. Грамотно выходить на зарубежные рынки умеют единицы.

Диагноз нашей технологической болезни – **это неумение работать в рыночных условиях**: отсутствие знаний и специалистов в областях маркетинга, продаж и рекламы; непонимание современных схем финансирования инноваций; стремление буквально все делать самим, на коленке. И многое другое.

Евгений Зайцев, венчурный инвестор из Силиконовой долины, в интервью «Бизнес-журналу» так охарактеризовал доклады на Инновационном форуме на Селигере: «Они подробнейшим образом представили всевозможные финансовые показатели. Но... было очевидно, что презентующие толком не понимали, для чего все эти показатели нужны. **Ни в одном проекте не было самого главного: маркетинга.** Авторы совершенно упускали из виду потребителя». Зайцев продолжает: «Основная проблема технологического бизнеса в России – это **отсутствие фокуса на маркетинг, на изучение рынка и потребителя.** Российские инновационные предприниматели не научились задавать себе ключевой вопрос: **а кому вообще нужно то, что я делаю?»**»

Кому нужно? В России почти никому. Как вы думаете, почему у нас сейчас популярен лозунг: «Придумал стоящую вещь – уезжай немедленно!»? Зарабатывай деньги заморскому дяде.

Для этого дяди мне приходилось делать немало англоязычных маркетинговых материалов. Особенно запомнилась уникальная [плазменная горелка](#), ко-

*Я не хочу изобретать ничего,
что не будет продаваться.
Продажа – это доказательство
полезности, а полезность – это успех.*

Томас Эдисон

тору я помогал продвигать в начале 1990-х. Кто-то ее сейчас использует?

Инновации – это не для нас?

В России используется только **8-10%** инновационных идей; в США – 62%; в Японии – **95%**.

Почему Япония впитывает инновации, как пылесос? Все начинается с ментальности народа. Основатель Sony Акио Морита писал: «Наша чисто японская реакция, когда мы узнаем о каких-то новых изобретениях или сталкиваемся с новым явлением, неизменна: **“Как я могу это использовать? Что я могу с этим сделать? Как это можно использовать для производства полезного продукта?”**».

А чего стоит японская система неотвратимости вознаграждения за полезные рацпредложения! Многие помнят курьезный случай с японцем, который стал миллионером, просто переводя и пристраивая идеи из советских научно-популярных журналов.

У японцев есть даже инновационный юмор:



В Японии популярно высказывание: «Нет вещи, которую нельзя было бы улучшить». Показательная философия Toyota: **презумпция несовершенства**, маленькие улучшения каждый день, как образ жизни.

Стремление к инновациям – это, в сущности, стремление к улучшению всего и к качеству во всем. Нам это чуждо. Об этом в 1928 г. писал русский философ И.А. Ильин в своей статье «Спасение в качестве»:

«Где-то в глубине души у русского человека живет смутная, но твердая уверенность, что качество ему “не нужно”; что это – заморская выдумка; что при нашем обилии и при нашей даровитости мы без учения и без старания, без умения и без навыка “по-своему справимся” и даже “еще лучше выйдет”».

В советские времена презрение к качеству у нас стало нормой – тогда требовалось «количество, а не качество» (А. Райкин). Сейчас наша беда – это развращающие нефтегазовые заработки.

А как мы относимся к изобретателям? Даже к тем, кого можно назвать гордостью нации? В одном форуме я прочитал: «Стоунер (*создатель винтовки M16*) – миллионер. Получает деньги с каждой выпущенной винтовки. Калашников (*создатель АКМ*)... ну вы знаете». Знаем, к сожалению.

Ильин продолжает: «Ныне верить в русское национальное возрождение – значит, верить в грядущую победу качества... И готовить восстановление России – значит, прежде всего, готовить себя самого к качественному служению Родине... Верим и знаем: придет час, и Россия восстанет из распада и унижения и начнет эпоху нового величия!»

Эпоху нового величия не начнешь, транжируя невосполнимые ресурсы страны. Сейчас Государство Российское и часть общества вроде бы осознали, что пора начать создавать и продавать технологичные продукты, и что наших изобретателей пора превращать в думающих о продаже «эдисонов». Дай-то Бог!

Перед Россией сейчас стоит эпохальная задача. Но «серьезные проблемы, с которыми мы сталкиваемся, не могут быть решены на том же уровне мышления, на котором они возникли» (Альберт Эйнштейн).

А возникли наши технологические проблемы на уровне советского производственного, планового мышления.

Проблемы коммерциализации, с которыми мы сталкиваемся сейчас, могут быть решены только на уровне маркетингового мышления.

Понять это архи-важно для всех россиян, имеющих отношение к инновациям.

Маркетинг «от Клиента»

Смысл и роль маркетинга хорошо описал выдающийся теоретик бизнеса Питер Друкер: «Маркетинг – это **весь бизнес, рассматриваемый с точки зрения потребителя**... Задача маркетинга состоит в сведении к минимуму усилий по сбыту... В идеале, маркетинг должен создавать **готового к покупке потребителя**».

Прочтите несколько раз и обдумайте эти слова Друкера:

«... весь бизнес, рассматриваемый с точки зрения потребителя»

«... готовый к покупке потребитель»

Потребитель/пользователь, покупатель, Клиент... маркетинг, клиентоориентированная организация.

Я встретил определение, которое в России кому-то может быть более понятно: «Маркетинг – это то, что нужно тогда, когда украсть становится труднее, чем произвести и продать».

Есть предложение переименовать маркетинг в клиентинг. Неплохая идея.

Клиент в маркетинге

Понятие «Клиент» в маркетинге трактуется расширительно – это все люди и организации, имеющие отношение к данному бизнесу. Их количество зависит от обстоятельств. Понятно, что если инноватор доводит работу только до продажи лицензии на свое изобретение, то у него Клиентов меньше, чем у его коллеги, планирующего производить и продавать продукты. Каждый Клиент требует своего подхода.

Пользователь. – Это от него, в конечном счете, зависит коммерческий успех проекта: если он покупать не будет, то весь проект не имеет смысла. А купит он только тогда, когда убедится, что продукт ему нужен для решения его проблем и удовлетворения его потребностей. Создание этой убежденности – это дело маркетологов.

Видов пользователей может быть несколько, поскольку одна и та же технология может найти воплощение в разных продуктах, а для продукта можно найти несколько применений на разных рынках.

Поиск применений для технологии – это творческая маркетинговая задача. Каждое новое применение означает новый рынок и новые прибыли. А это как раз то, что очень может заинтересовать дру-

гого потенциального Клиента инновационной фирмы – инвестора.

Инвестор. – Его интересует возможность заработать на проекте. Путь к его кошельку лежит через грамотную информационную «упаковку» проекта, т.е. через убедительное экономическое и маркетинговое описание достоинств идеи, технологии, продукта и его применений.

Перепродавец. – Если продукты продаются через перепродавцов (дистрибьюторов, дилеров, магазины и пр.), то важно понимать, что все перепродавцы находятся на рынке только одного продукта – это «возможность заработать на перепродаже». Именно этот им и нужно продавать. Сам продукт их интересует не очень.

VAR (Value-Added-Reseller). – Это покупатель, который приобретает продукты для того, чтобы использовать их в своих проектах, за которые он получает деньги. Пример – системные интеграторы. VAR интересуют и сам продукт, и возможность на нем заработать.

Таким образом, инноватору придется иметь дело не с одним, а, как минимум, с двумя разными Клиентами, которым он будет предлагать разные продукты, используя разные маркетинговые подходы.

Исследования рынка новых продуктов

Многие считают, что маркетинг – это в основном количественные исследования рынка с анкетами, регрессионным анализом, таблицами, графиками, пухлыми отчетами и прочая. Это не так.

Если такие исследования часто бесполезны для существующих продуктов, то полагаться на исследования при запуске нового продукта может только проstack. Во времена Акио Морита в Sony говорили: «Как вы можете проводить исследования рынка, если рынка еще не существует?» И, тем не менее, многие фирмы проводят их. Однако после всех громоздких и дорогостоящих исследований редкий продукт оказывается удачным.

В литературе можно встретить массу примеров краха проектов, которым предварительные исследования предсказывали огромный успех; и массу примеров триумфа товаров, которым исследования предрекали полный провал. Так, исследования показали, что рынок никогда не примет курьерскую почту (слишком дорого) и автоответчики (слишком обезличено).

См. [«Коварство исследований рынка»](#).

Маркетинговое мышление

Маркетинг очень пострадал от попыток превратить его в науку. Эти потуги маркетолог Эндрю Эренберг назвал «Онаучивание НЕзнания» (SONK – Scientification of Non-Knowledge). Напичканные мертвыми схемами SONK-исты бесполезны в бизнесе, особенно в инновационном. (См.

[«Псевдомаркетинг: схоластика и бюрократия»](#))

Маркетинг SONK-истов «делается» в их гениальных головах и компьютерах. Настоящий маркетинг делается в сознании Клиента, часто равнодушного, заваленного предложениями, уставшего от информационного шума, бестолковых программ лояльности и CRM, и к тому же вооруженного Интернетом.

Для работы с таким Клиентом нужны люди с особым мышлением. Назовем его маркетинговым мышлением. Вот что говорит экс-президент Apple Computers Джон Скалли: «Хороший маркетолог должен быть концептуально **интуитивным**... Он должен быть невероятно **изобретательным** в поиске различных подходов... Некоторые из лучших маркетологов – это люди без маркетингового образования, которые просто **хорошо умеют думать**».

«Хорошо уметь думать» по-маркетинговому – это, прежде всего, уметь поставить себя на место Клиента и посмотреть на все его глазами; это умение не только думать за Клиента, но и чувствовать (эмоциональный анализ). Для этого нужны логика и интуиция, воображение и изобретательность. Нужна и методика. Ее основа – умение задавать себе «правильные» вопросы от Клиента и искать непростые ответы, подводящие к продуктивным решениям.

Маркетинговое мышление полезно не только на уровне отдельных проектов, но и на уровне государственной политики в целом. Как справедливо заметил один член Комитета Госдумы по информационной политике: «Государство взялось развивать инновационное предложение вместо того, чтобы развивать инновационный спрос». Оказывается, и в Думе есть неплохие маркетологи.

Маркетинговое мышление требуется на всех стадиях работы над проектом, начиная с вышеуказанного «японского» вопроса – а как это можно использовать?

В 1941 году Джон Хоппс искал способ отогреть человека, долгое время пробывшего в ледяной воде. Он случайно обнаружил, что сердце, остановившееся в результате переохлаждения, может быть снова «запущено» электрическими импульсами. А как это можно использовать? Так появился кардиостимулятор.

Перси Спенсер в 1945 году работал над улучшением характеристик радаров. Как-то, пройдя перед работающим излучателем, он обнаружил, что шоколадка

в его кармане расплавилась. А как это можно использовать? Так появилась микроволновая печь.

Иногда инноваторская мысль работает в обратном направлении – от человека к технологии. Акио Морита говорил своей команде: «Внимательно наблюдайте за тем, как живут люди, вырабатывайте интуитивное ощущение того, что им нужно, и создавайте это. Не занимайтесь исследованиями рынка!»

Вот как сам Морита следовал этому принципу: «Мысль создать Walkman появилась, когда однажды Ибука [партнер Морита] притащил в мой кабинет один из наших стереомагнитофонов и пару наших наушников стандартных размеров. У него был несчастный вид, и он пожаловался, что таскать это очень тяжело». Так появился один из самых успешных продуктов.

В 1936 г. Сильван Голдман, владелец магазина, как-то увидел, как покупательница поставила тяжелую сумку на игрушечный грузовик, который катил на веревочке ее сын. Ага... так появилась тележка, а с нею и новый вид магазина – супермаркет.

Вроде бы просто. Однако большинству людей подобные наблюдения ничего не подсказали бы. Прав Луи Пастер: «При наблюдениях шанс благополучия только подготовленному уму». Ох, как важно в маркетинге и инновациях иметь подготовленный ум!

Некоторые продукты представляют собой чисто «маркетинговые» изобретения: при их создании не используются новые научно-технические идеи. Пример – карандаш с ластиком на конце.

«Технологичный» маркетолог

Кто должен быть маркетологом в технологичной компании? Иногда на эту должность берут специалистов в данной узкой области. Это не всегда оправданно, поскольку многие из них так и остаются технарями, не понимающими Клиента и говорящими с ним на «яйцеголовом» языке своей любимой области.

К **инновационным** маркетологам я бы предъявил несколько повышенные требования. Поскольку они имеют дело с **будущими** продуктами, то в отличие от маркетологов, работающих с существующими продуктами, им требуются более богатое творческое воображение и поистине «невероятная изобретательность» (Скалли).

Я готов подписаться под словами Юрия Черчеса, директора Международного фонда технологий и инвестиций (IFTI): «Современный маркетолог [читай – «исследователь»] становится беспомощен, как только речь заходит о продуктах с принципиально новыми свойствами».

Он продолжает: «Только фантаст (или фантазер) может предположить, какое влияние такой продукт окажет на развитие общества». Инновационный маркетолог **должен** быть фантазером. Теодор Левитт: «Все в маркетинге начинается с воображения». Кстати, не только в маркетинге.

Часто воображение-то нужно самое элементарное. Но даже такого не оказалось у одной компьютерной фирмы, которая потеряла крупный заказ, потому что заказчику не понравилось, что выключатели компьютеров находились сзади. Фирма очень обиделась на заказчика. А обижаться нужно было на своих маркетологов.

Работая с изобретателями, инновационные маркетологи и сами должны быть изобретателями. Технарям же желательно обладать определенным мышлением «от Клиента», хотя бы на уровне описанной выше ситуации с выключателем компьютера.

От анализа покупки к продаже

Современный Клиент предпочитает сам контролировать процесс своей покупки, поэтому тонкий маркетолог должен не продавать, а помогать Клиенту покупать. Для этого он должен для начала тщательно проанализировать все, что связано с покупкой Клиентом данного продукта.

Как правило, **Клиент не умеет правильно покупать большинство технологичных продуктов**. Столкнувшись с необходимостью купить что-то важное, он часто сам ищет и анализирует информацию, которая помогла бы ему принять трудное решение о покупке.



Ваша фирма – это всего лишь один из источников этой информации. Чтобы победить в этом хоре, вы должны предоставить Клиенту такую продающую информацию (см. ниже), которая была бы для него более убедительной, чем информация конкурентов.

Продукты и потребности

Одно из определений маркетинга – удовлетворение потребностей Клиента с выгодой для себя.

Вроде бы все просто. Однако при приобретении массы продуктов **Клиент имеет весьма туманные потребности** – как же их тогда удовлетворять?

Далее, иногда у Клиентов есть «правильные» критерии покупки и потребности, но многие компании, особенно технологичные, о них не подозревают.

Плохо, когда технологичный продукт не удовлетворяет всех соответствующих потребностей. А что если продукт удовлетворяет больше потребностей, чем нужно Клиенту?

Ничего страшного, если Клиент не платит за ненужные ему функции, и если эти функции не усложняют и не утяжеляют продукт. В противном случае, это нельзя считать идеальным рыночным решением. Клиентоориентированные фирмы выпускают варианты продукта с разным набором функций на выбор.

Покупка

Один из самых важных вопросов в маркетинге – **как человек или фирма покупают данный продукт?** Этот общий вопрос порождает много частных вопросов. Ответы на них должны служить основой при разработке политики фирмы.

Технологичные продукты приобретают по-разному. Часто решение об их покупке принимает группа людей с разными, иногда конфликтующими, интересами (сложные покупки). Поскольку встретиться со всеми членами группы трудно, то выходом являются подготовленные маркетологами эффективные письменные материалы, с которыми могут независимо ознакомиться все члены группы.

При покупке многих технологичных продуктов часто Клиент-чайник полагается на мнение эксперта («экспертные» покупки). Это диктует маркетинг, нацеленный на «эксперта».

Есть покупки, которые тянут за собой шлейф последующих покупок и взаимоотношений между поставщиком и покупателем: сервис, запчасти, обучение персонала и пр. В таких случаях предложение должно «продавать» не только железки, но и «спокойную жизнь» на годы. В России обычно «продают» только железки. Это, в частности, касается и вооружений. Понимают ли сие наши бизнесмены «в штатском»?

Продажа

В маркетинге и рекламе словом «продажа» также называют искусство убеждать, «продавать» свои идеи. Хороший продавец должен быть отличным «продавцом». «Продавцом» можно назвать и марке-

толога, который может творчески создавать продающую информацию. Когда рекламиста называют отличным «продавцом», это означает, что он умеет делать продающую рекламу. «Продажа» должна быть делом всей фирмы, а не только отдела продаж.

«Продажа» сложных технологичных продуктов начинается задолго до продажи. Но, в любом случае, она начинается не с набора сотрудников отдела продаж, как предлагают некоторые авторы, а с создания продающей информации.

См. [«Трудные продажи»](#).

Продающая информация

К созданию продающей информации следует приступать только после тщательного анализа того, как Клиент покупает данный продукт, а также самого Клиента и его поведения, причем не только как покупателя, но и просто как человека.

Для **конечного потребителя** продающей информацией о продукте и фирме являются:

- **Продающие моменты продукта** – маркетинговое описание того, как продукт решает задачи Клиента лучше продуктов конкурентов;
- **Продающие моменты фирмы** – маркетинговое описание клиентоориентированности фирмы. (Нужно тогда, когда покупателя интересует фирма-производитель и/или фирма-продавец.)
- **Технические характеристики** продукта. А также вспомогательная информация:
- **Подтверждения** – факты, примеры и ссылки на независимые источники;
- **Обучающая информация** – введение в соответствующую технологию, рекомендации и пр.
- **Ответы на возражения.**

Для **потенциального инвестора** продающей информацией является обоснование возможности финансового успеха проекта: обычно это рост не менее 15% в год; наличие гарантированного рынка; высокий «барьер для входа» конкурентов. Но самое главное – это обоснование возможности инвестора заработать на вашем проекте. См. ниже «Финансирование».

Продающие моменты

Ядро продающей информации – это перечень продающих моментов (ПМ). Продающие моменты (*selling points, selling arguments*) – это все то, что в ваших продуктах и в вашей фирме для Клиента является осязаемыми и доказуемыми преимуществами по сравнению с предложениями конкурентов.

Продающие моменты предлагаемого решения могут быть связаны с функциональностью продукта,

его доставкой, установкой, хранением и обслуживанием; а также с персоналом, финансовой схемой, условиями поставок. ПМ могут быть рациональными и эмоциональными.

Продающие моменты должны излагаться языком, понятным всем. Это может быть что-то дешевле, экономичнее, производительнее, надежнее и т.д. и т.п.

Продающие моменты воспринимаются Клиентом только при наличии у него надлежащей покупательской квалификации применительно к данному предложению: правильных критериев покупки и «правильных» (информированных) потребностей:

Правильные критерии покупки



Информированные потребности



Продающие моменты

При разработке нового продукта маркетолог должен закладывать желаемые ПМ в маркетинговое задание, чтобы на его основе потом разрабатывалось техзадание.

Выявлять и создавать ПМ для новых продуктов труднее, чем для существующих. Здесь маркетолог начинает от нуля, используя следующие подходы:

Анализ характеристик продукта «от Клиента» на предмет – а может ли Клиент получить от данной характеристики больше выгод, чем у конкурентов?

Воображение и интуиция «от Клиента» могут помочь маркетологу выйти на неожиданные ПМ. Когда нужно, маркетолог должен настаивать на проведении соответствующих экспериментов.

Я люблю проекты, в которых мне приходится напрягаться еще и как технарю – двойной кайф! Так, в одном случае мы высказали гипотезу, что рассматриваемая технология позволяет кроме всего прочего защищать помещение от прослушивания. Гипотеза подтвердилась.

При выходе на другие рынки и при работе с импортными продуктами следует обязательно пересмотреть все ПМ, поскольку то, что продает на одном рынке, может не работать на другом. Опасно просмотреть ситуацию, когда ПМ на каком-то рынке становится недостатком на вашем.

Выявление и создание ПМ – это трудная творческая задача. Мой опыт работы с моими клиентами и слушателями моих курсов говорит о том, что она многим не по зубам. Особенно огорчительно, когда она не по зубам маркетологам – они напрасно едят свой хлеб.

Характеристики

Стоит ли Клиенту сообщать скучные технические характеристики? Если да, то когда и для чего?

Если не приводятся никакие ПМ, а значения характеристик может оценить только узкий специалист, то характеристики почти бесполезны, ибо «за бортом» остается большинство потенциальных Клиентов, которым узкоспециальная цифирь и терминология мало что говорят. К сожалению, этот вариант типичен для рекламы технологий.

Если приводятся только одни ПМ, то они могут быть восприняты, как рекламное бахвальство. А вот здесь могут помочь характеристики, если их разъяснить и увязать с соответствующими ПМ. Клиент, которого впечатлили ваши ПМ, может показать характеристики специалисту для проверки. Тогда это может стать хорошим подтверждением.

Но повторяю: только если есть ПМ!

Подтверждения

Многие Клиенты не доверяют тому, что сами фирмы говорят о себе и своих продуктах; они больше доверяют независимым источникам. Приводите подтверждения и доказательства сказанного вами: данные испытаний, отзывы потребителей и СМИ, рекомендации журналов, призы и т.д. Словом, все, что повышает уровень доверия к вашим маркетинговым материалам.

Обучающая информация

Поскольку покупатели большинства технологичных продуктов – это «чайники», то, разрабатывая продающую информацию для конкретной целевой аудитории (ЦА), маркетолог должен продумать и обучающую составляющую. Часто обучать нужно от Адама и Евы, используя минимум терминологии и только понятные Клиенту цифровые данные!

Если ЦА – это профессионалы, то все проще.

Маркетинговые коммуникации

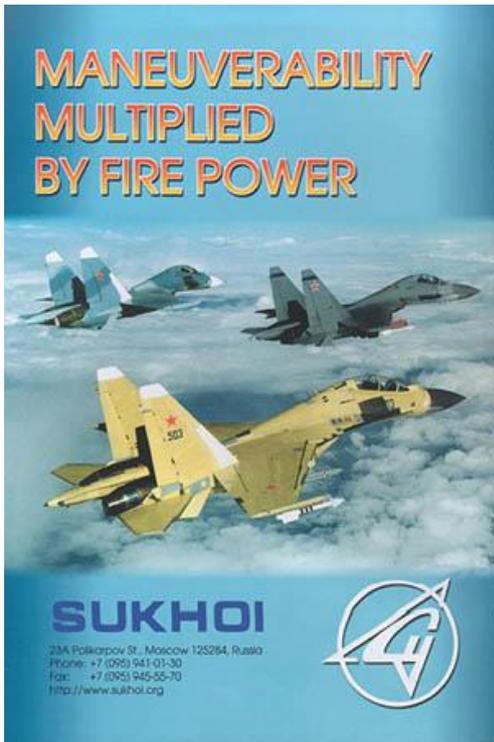
Созданную продающую информацию надо донести до Клиента, используя наиболее эффективные каналы (или инструменты продаж). Их обычно называют маркетинговыми коммуникациями. Исходите из того, что **коммуницирует все, что фирма делает и не делает**.

Прежде чем планировать дорогостоящие коммуникационные программы, продумайте все имеющиеся у вас бесплатные и малозатратные возможности, прежде всего, свой сайт. В руках творческого «продавца» сайт может отлично работать: на Западе

в ряде товарных категорий Интернет-продажи достигают 90%.

Реклама

С грустью следует признать, что с рекламой в технологичных компаниях дела обстоят из рук вон плохо. Многие даже не могут создать толковый прейскурант, не говоря уже о чем-то большем. Забавный пример (в **русском** журнале!!!):



Потенциальных покупателей истребителей в мире всего несколько десятков. На кого рассчитана эта картинка? На обывателя, который, позвонив по указанным телефонам, прикупит себе парочку «Су» для использования в домашнем хозяйстве?

Как прикажете рекламировать узкоспециальную продукцию, если даже сотрудники соседних лабораторий не всегда понимают друг друга? В любом случае не с помощью материалов, понятных только сотрудникам лаборатории.

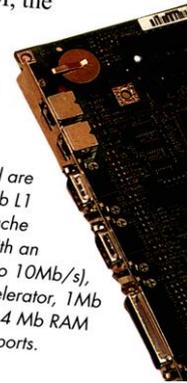
У этой проблемы есть решение. Мой опыт показывает, что реклама *high-tech* должна быть ориентирована одновременно, как минимум, на двух читателей: принимающего решения неспециалиста (первое лицо) и его консультанта-эксперта. С первым лицом реклама должна говорить понятным ему языком. Текст для консультанта может содержать любую терминологию, любые сокращения, любую заумь.

Разделять эти тексты можно по-разному. Так, в проспектах, созданных мною в США, куски для технаря я выделял курсивом после каждого абзаца:

Mainboard

Designed, engineered and manufactured by IBM, the mainboard is highly integrated to eliminate incompatibilities and increase system performance.

Integrated on the mainboard are ZIF CPU upgrade socket, 8Kb L1 cache, 128 or 256 Kb L2 cache (optional), VESA local bus with an Enhanced IDE controller (up to 10Mb/s), 1280 x 1024 Windows Accelerator, 1Mb VRAM (expandable to 2Mb), 4 Mb RAM (expandable to 64 Mb), I/O ports.



Если предложение очень серьезное и если важно, чтобы «генерал» понял все его аспекты, то можно использовать «Материалы для руководства» (*Executive Summary*). Успешный пример [здесь](#).

Иногда создатели рекламы технологичной продукции впадают в другую крайность, имитируя рекламу пива, прокладок и косметики. Эти увлечения креатинизмом дорого (в прямом смысле слова) обходятся наивным технологичным фирмам.

См.: [«Реклама: эффективно, не обязательно дорого»](#), [«Реклама первой необходимости»](#)

Личная продажа

Личная продажа – это дорогой «канал». И если вы его используете, то делайте это продуманно. Прежде всего, работайте не числом, а умением: неподготовленный продавец опасен для репутации компании и ее финансов.

Типичная ошибка технологичных фирм: они часто полагают, что продавцу нужно только разбираться в технических аспектах продаваемых продуктов, а остальное приложится. О том, что из этого иногда получается, говорит одна американская карикатура. На ней довольный собой продавец описывает продукт покупателю жалкого вида:

«Быстрее пули! Поддерживает оптимизированный *CI!* Включает умный *overlay linker*, шесть переменных регистров, четыре *chuffers*, двадцать один *litter*, и дешифровщик символов. Имеет плавающую запятую *EEE*, инструментарий *ZAP*, светящийся кэш. И... не менее шести со-процессоров!» Оцените состояние слушателя и шансы продавца на успех.

Кстати, приблизительно таким языком разговаривают с Клиентами-чайниками большинство Интернет-провайдеров.

Квалифицированного продавца отличает чуткое отношение к Клиенту, маркетинговая подготовка, умение консультировать. Он должен знать продукты

фирмы, историю фирмы и отрасли, ответы на типичные возражения Клиентов и технику продаж. Он должен уметь использовать для своей презентации любое отведенное ему Клиентом время. Он должен творчески использовать сочетание устных презентаций с письменными материалами.

Эффективность продавцов-консультантов определяется не только их личной квалификацией, но и объемом и качеством их маркетинговой поддержки.

См. [«Трудные продажи»](#).

Выход на мировые рынки

Уж если наши инноваторы не умеют продавать на собственном рынке, то их грамотные выходы на мировые рынки – это редкие исключения.

Российские организации, пытаясь выстроить интерфейс, обращенный «туда», совершают много ошибок. Так, почти все они не понимают, что русско- и англоязычные варианты этого интерфейса должны быть различными, потому что различны деловая культура и психология читателей. (Например, разработанные мною [русско-](#) и [англоязычный](#) варианты проекта «Транснациональной перестраховочной корпорации» отличались даже по объему.)

Когда читаешь нашенские англоязычные проспекты, описания, инструкции, тексты на упаковке, оформление стендов и раздаточные материалы на зарубежных выставках, то часто плакать хочется. Безрадостную картину может дополнять и сам продукт, сделанный локтями.

См.: [«Реклама in English»](#).

Коммерциализация

Что труднее – сделать открытие или его коммерциализировать? Я полагаю, что сделать открытие. И это многим россиянам удается.

А что важнее? Важно и то и другое, но ясно, что от неиспользованного изобретения нет никакого проку. Хорошо бы нам поднапрячься и научиться коммерциализировать.

На определенном этапе коммерциализации важно принять решение – а что продавать: лицензию, наукоемкие полуфабрикаты или готовый продукт? Это решение имеет разные аспекты: финансовые, психологические, юридические, организационные, кадровые, производственные и опять же маркетинговые. На Западе принято прекращать работу над проектом и продавать продукт на том этапе, на котором заканчиваются основные компетенции фирмы. По советской привычке у нас даже лаборатории пы-

таются все доводить до производства и розничной продажи, что чаще всего бывает неразумно.

Коммерциализация предполагает также умение превращать изделие в продукт. Этот процесс называют продуктивизацией.

Продуктивизация

Американский маркетолог Уильям Давидов утверждал: «Хорошие изделия изобретаются в лаборатории, великие продукты изобретаются в отделе маркетинга». Маркетолог должен быть «акушером» нового продукта.

Занимаясь «продуктивизацией» изделия, маркетологи должны задавать себе массу вопросов «от Клиента». На всех стадиях работы над продуктом они должны возвращаться к продающим моментам, предлагая, изобретая, экспериментируя. Отстаивая интересы Клиента, они не должны бояться вступать в конфликт с разработчиками. Инновационным маркетологам желательно владеть эргономикой.

Маркетологи должны настаивать на том, чтобы изделие или бета-версия программы проходили апробацию у представителей ЦА. Они должны анализировать высказанные замечания. Билл Гейтс не зря считает недовольных клиентов лучшими учителями.

Известный копирайтер Огилви говорил: «Самое важное, что может быть поручено агентству, – это подготовка кампании для нового продукта, который еще не вышел из лаборатории. Здесь требуется все создавать с нуля... Эта работа не для новичков. Она требует живого воображения, смягченного маркетинговой мудростью... Я сомневаюсь, что в США найдется более десятка людей, способных по своему темпераменту и опыту справиться с такой задачей». Часто именно от таких людей зависит успех продукта на рынке.

Чтобы создать потенциально успешный продукт, нужно обязательно учитывать его базовые маркетинговые особенности.

См. [«Классификация товаров и услуг с точки зрения маркетинга и рекламы»](#).

Название продукта – Если названия придумывают инженерА, то вы можете заполучить что-то ужасное, вроде Lada 112 1,5 GLi 16v или "НИВА+" СК-5М-2 (в последнем случае мне удалось убедить «Ростсельмаш» поменять название комбайна на «Нива-2003».) Также следует быть осторожным с вариантами, созданными «названистами».

Упаковка – Если продукт продается упакованным, то основным его «продавцом» становится упаковка. Ее должен разрабатывать маркетолог. Дизайн

нер должен получать от него тщательно проработанное задание.

Достаточно подробно маркетинг упаковки рассмотрен в моей книге [«Мудрый рекламодатель»](#).

Инструкции – Многие продукты требуют инструкций по установке, применению, хранению, ремонту и т.д. Их должны писать не разработчики, а *technical writers* (технические писатели).

Пособие по продаже – В мире принято делать для продавцов пособия по продаже выпускаемого продукта.

Памятка «как выбрать продукт» – Создайте ее для своих Клиентов. Вы облегчите им покупку.

Тестируем все!

Не доверяйте себе, тестируйте все вплоть до мелочей, желательно на реальных представителях ЦА. Но не тестируйте глупости; тестируйте тщательно продуманные и прочувствованные гипотезы и мнения. Грамотное тестирование повышает шансы продукта на успех.

Финансирование

Крупные компании сами финансируют свои разработки. Например, Хегох в лучшие годы тратила на НИОКР \$1,2 миллиарда. Небольшим инновационным компаниям и отдельным изобретателям трудно обойтись без инвесторов.

Так, это могут быть инвесторы-дилетанты, которых иногда называют «три Д» – домашние, друзья и дураки. Это могут быть бизнес-ангелы, венчурные компании и т.д. Типы инвесторов и их сочетания могут зависеть от стадии инновационного проекта. С помощью венчурных инвестиций масса инноваторов стали богатыми. Чего стоит один Билл Гейте!

По моему опыту многие российские инноваторы боятся доверяться чужакам – как бы не обокрали. Да, инвестор потребует долю в бизнесе – это плата за его риск. Особенно рискуют так называемые «посевные» инвесторы, которые помогают стартапам в самом начале их пути: большая часть проектов не выживает и инвестиции пропадают.

При этом нужно учитывать то, что венчурные инвестиции – это «умные деньги»: вместе с финансированием стартап получает много полезной информации об инновационном менеджменте, защите интеллектуальной собственности, маркетинге, искусстве аутсорсинга и пр. А это как раз то, чего нашим технологичным стартапам часто не хватает больше, чем денег.

Инвестор задаст вам уйму вопросов относительно всех аспектов вашего проекта; тщательный анализ вашей компании и проекта (*due diligence*) может продолжаться месяцами. Помогите ему помочь вам.

Инвестор не очень разбирается в ваших технологиях, применениях и пр. Постарайтесь посмотреть на свой, горячо любимый (вами) проект холодными глазами рискующего инвестора. Для этого вам потребуется маркетинговое мышление.

Вы облегчите задачу инвестору (и себе), если вы, или ваши консультанты, тщательно проработаете все аспекты вашего проекта: научно-технические, кадровые (наличие команды), экономические и маркетинговые. «Наколенные» варианты, которые любят российские инноваторы – это не самое лучшее решение.

От вас потребуют много бумаг. Форматы и порядок их представления могут отличаться. (См., например, [здесь](#).) Вопросам финансирования инноваций посвящено много сайтов и книг.

Лиха беда начало

Государство пытается развернуть сырьевую российскую колымагу в сторону инноваций. Поскольку мы все еще по-советски считаем, что за нас все должно делать государство, то очень важно, чтобы именно государство начало раскручивать российский инновационный маховик, тонко используя и кнут и пряник.

А то, что пока не все получается; что «пока мы не смогли ухватить самую суть этой работы» (Д. Медведев) – ничего страшного.

Пока изобретатели плачут: «Под наши идеи нет денег!», венчурные инвесторы жалуются: «Под наши деньги нет проектов!» Но, я полагаю, что по мере накопления опыта и теми и другими все наладится.

Пока еще у нас слишком много любителей распила бюджетов, но постепенно появляются «те» люди и организации. Появляются интересные публикации на тему инноваций и их коммерциализации.

Все наладится и с инфраструктурой (технопарки, внедренческие центры и т.д.). Они уже есть, но не очень эффективны. Пока. У нас уже научились неплохо проводить научно-техническую экспертизу инноваций. Дело за маркетинговой экспертизой.

Я думаю, что со временем мы откажемся и от неразумной заикленности на «нано». Эли Опер из Израиля: «Израильская система предполагает государственную поддержку всего спектра, а не только высокотехнологических компаний. Если традицион-

ная промышленность внедряет у себя что-то, позволяющее поднять производительность труда и увеличить выпуск обычной продукции, – разве это не инновация?»

Мы рано или поздно увидим и положительные социальные изменения. Вадим Раховский («Нанотех»): «Слезть с нефтяной иглы и построить инновационную экономику – это не просто лозунг. Если мы это осуществим, само наше общество поменяется. В сырьевой экономике вверх поднимаются люди, близкие к власти, которым открывают доступ к природным ресурсам. В инновационной – те, кто сумел что-то предложить и сделать».

Я с тоской читал вот это место в интервью Зайцева: «В Силиконовой долине сложилась необыкновенная атмосфера, которая вдохновляет людей на то, чтобы брать на себя риск, строить компании и двигать их вперед. Зайдите здесь в любую кофейню – и вы обязательно увидите за двумя–тремя столиками предпринимателей, обсуждающих бизнес-планы, рисующих презентации для инвесторов, спорящих о бизнес-моделях. Буквально в каждой кофейне. Эта среда очень вдохновляет. Предприниматели здесь – герои». Как бы хотелось, черт возьми, пожить хоть немного в такой интересной среде.

Причем в России, а не в Силиконовой долине!

Возможно, что создание разумного инновационного климата в стране также поспособствует возврату утекших мозгов. Может быть, эти мозги предложат нам, наконец, вариант, когда рост нефтяных цен будет стимулировать у нас коммерциализацию инноваций, а не подавлять ее.

Потребуется сделать много и в образовании: у нас есть несколько заведений, где пытаются учить управлению инновационными проектами. Там пока

много формализма и надувания щек, мало творческого маркетинга, мало практиков и пр. Но и это, я думаю, тоже выправится со временем.

Как было бы хорошо убедить наше ТВ наконец-то заняться пропагандой всего лучшего, что происходит в стране и в мире, создать передачи или даже каналы, посвященные инновациям, маркетингу и другим полезным вещам.

Но самое главное – мы должны понять, что другого пути у нас нет. Прав академик Сергей Капица: «Проблема строительства инновационной экономики – такого рода, что от нее зависит, исчезнет или нет само понятие России из учебников географии».

Сотрудничество

[Mekka Consulting](#) (президент А. Репьев) предлагает сотрудничество компаниям и организациям, занимающимся продажами, разработкой, коммерциализацией и венчурным финансированием технологий и технологичных продуктов. Формы сотрудничества различные:

- **Экспертизы** (маркетинговые) проектов на всех стадиях, от оценки до продаж.
- **Консультации** по маркетингу и рекламе.
- **Семинары/вебинары** по маркетингу технологий, привязанные к специфике организации.
- **Подготовка** маркетологов и рекламистов.
- **Рекламные материалы** на русском и английском языках – создание и экспертиза.
- И т.д.

Примеры проектов (только их финальная часть – рекламные материалы) – [«Реклама первой необходимости»](#).

Дополнительное чтение

(Книги А. Репьева)

[«Маркетинговое мышление»](#)

[«Мудрый рекламодатель»](#)

[«Как продавать продукты трудного выбора»](#)

Александр Павлович Репьев

Школа А. Репьева: реклама и маркетинг – www.repiev.ru

Mekka Consulting – www.mekka.ru

alex@repiev.ru

8 (499) 194-52-21

Моб. 8 915 358 69 75