

Тема 4

Маркетинг. Оценка рынка



Екатерина Валерьевна Егошина,
Университет ИТМО,
директор центра
проектного управления и продвижения,
кандидат экономических наук



Я никогда не занимался маркетингом.
Я просто любил своих клиентов.

Зино Давидовф

О чем эта тема?

Развитие бизнеса невозможно без понимания того, кто ваш клиент и каковы его потребности. Только четкая ориентация на рынок позволяет создавать конкурентоспособные продукты. В этой главе вы получите ответы на следующие вопросы: каковы особенности маркетинга высокотехнологичных стартапов? В чем заключается специфика маркетинговых исследований в сфере инноваций? Какие существуют методы и подходы к оценке рынка в разных отраслях?

Тема состоит из следующих разделов:

1. Основы маркетинговых исследований.
2. Особенность маркетинговых исследований для высокотехнологичных стартапов.
3. Оценка рынка и целевой сегмент.
4. Комплекс маркетинга.
5. Особенности продаж инновационных продуктов.

Изучив данную тему, вы сможете подготовить краткий маркетинговый анализ рынка, на который планируете выводить выбранную вами технологию или продукт в рамках группового проекта, выделить факторы макро- и микросреды, влияющие на данный рынок, а также оценить размер целевого сегмента.

1. Основы маркетинговых исследований



Маркетинг — вид человеческой деятельности, направленной на удовлетворение нужд и потребностей посредством обмена¹.

Маркетинговые исследования позволяют предприятию избежать принятия решений в условиях абсолютного отсутствия информации. Результатом проводимых маркетинговых исследований

¹ Котлер Ф. Основы маркетинга. Краткий курс / пер. с англ. — М.: Издательский дом «Вильямс», 2007. — 496 с. (с. 21).

является маркетинговая информация или данные о рынке и окружающей среде компании. Основные виды маркетинговых исследований представлены в таблице 1.



Маркетинговые исследования — систематическое определение круга данных, необходимых в связи со стоящей перед фирмой маркетинговой ситуацией, их сбор, анализ и отчет о результатах.

Филипп Котлер



Задание 1

Укажите, какой тип исследования необходимо провести, чтобы получить ответы на следующие вопросы:

1. Компания, занимающаяся разработкой приложения по доставке еды, нашла уникальную на рынке нишу: приготовление и доставка домашней еды по запросу соседей. Необходимо оценить конкурентоспособность предложения.
2. Компания разрабатывает приложение, в котором можно найти информацию об имеющихся поблизости удобствах для родителей с маленькими детьми (пеленальные комнаты, рестораны с детским питанием, аптеки и т. д.). Необходимо изучить модель поведения потребителей с маленькими детьми и оценить способ использования данного приложения.
3. Компания оценивает возможность открытия завода и переноса производства на локальный рынок для большего его освоения. Необходимо принять решение о целесообразности данных вложений.



Таблица 1

ОСНОВНЫЕ ВИДЫ МАРКЕТИНГОВЫХ ИССЛЕДОВАНИЙ¹

Вид	Суть	Результат
Исследование рынка	Подразумевает определение его масштабов, географии, структуры спроса и предложения, а также факторов, которые влияют	Понимаем, насколько велик рынок, насколько он доступен, насколько привлекателен
Изучение сбыта	Определяются каналы продаж, изменения показателей в зависимости от географического признака	Понимаем, каким образом лучше доводить товар/услугу до покупателя, что влияет на его конечную стоимость
Маркетинговое исследование товара и конкурентов	Изучение свойств изделий как отдельно, так и в сравнении с аналогичными продуктами конкурентов	Понимаем, в чем заключаются наши конкурентные преимущества. Предполагает исследование конкурентов и их предложения
Маркетинговые исследования потребителей ²	Подразумевают их количественный и качественный состав (пол, возраст, профессия, семейное положение и т. д.)	Можем понимать, в чем именно потребность потребителей, как ее удовлетворить и сформировать лояльность

К этапам маркетингового исследования относятся:

1. Формулирование проблемы.
2. Планирование исследования.
3. Сбор информации.
4. Анализ информации.
5. Подведение итогов.

**Задание 2**

Обсудите в группе, какой этап является наиболее важным.

Методы маркетинговых исследований

Информация, используемая для маркетинговых исследований, бывает первичной и вторичной, количественной и качественной и собирается различными методами маркетинговых исследований (см. рис. 1).

**Задание 3**

Укажите, какой тип информации необходимо в первую очередь получить во время маркетингового исследования, если:

1. Компания разработала прототип робота для помощи мамам грудных детей,

¹ Иванова О. Этапы и результаты маркетингового исследования [Электронный ресурс]. URL: <http://fb.ru/article/243314/marketingovye-issledovaniya---eto-etapy-rezultaty-primer-marketingovogo-issledovaniya>.

² Данный пункт в большей степени относится к рынку B2C. Следует учесть, что если стартап-компания в технологической сфере работает с сегментом B2B, например, с крупными промышленными партнерами, то большую роль будут играть экспертные интервью и инсайды от сотрудников компаний. Данный вопрос рассматривается в темах 9 и 10.

у которых ребенок всегда на руках. Робот может быть использован для нарезания, помешивания еды, вытирания со стола. Компания стремится определить, насколько потребительские характеристики робота устраивают потенциальных потребителей.

2. Компания разрабатывает домашние гидропонные системы. Необходимо выяснить, какой максимальный объем рынка возможен в исследуемом регионе.

Ниже описаны примеры ошибок компаний, которые возникли в результате принятия решений при отсутствии полной информации³.



Crystal Pepsi. Это разновидность Pepsi, только без кофеина, выпущенная в 2007 году. Она позиционировалась как здоровая альтернатива классическому напитку. Объемы продаж, взлетевшие было сразу после выхода новинки, быстро и резко упали. Потребители привыкли к коричневому цвету Pepsi, и в прозрачном или синем варианте она их никак не устраивала.

По словам Дэвида Новака, создателя Crystal Pepsi, это была его лучшая идея в жизни с худшим исполнением. Подобной ошибки можно было бы избежать, если бы компания протестировала реакцию потребителей с помощью холл-тестов.

³ 30 самых провальных продуктов [Электронный ресурс]. URL: <https://www.adme.ru/tvorchestvo-reklama/30-samyh-provalnyh-produktov-432805/>.

Рисунок 1. КЛАССИФИКАЦИЯ МЕТОДОВ МАРКЕТИНГОВЫХ ИССЛЕДОВАНИЙ¹

Прекрасно зная тенденцию людей вести здоровый образ жизни и правильно питаться, компания *Coca-Cola* выпустила новую версию напитка под названием *Coca-Cola Life*, которая позиционируется как здоровая альтернатива обычной *Coca-Cola* и имеет зеленую этикетку вместо красной. Но, сами того не подозревая, создатели зеленой *Coca-Cola Life* противопоставили ее классическому напитку, используя слово *life* и зеленый цвет, означающий жизнь, показывая тем самым, что красный цвет означает смерть.

Недостаток внимания к важнейшему элементу бренда привел в данных случаях к «губительным» последствиям для основного продукта компании.

2. Особенность маркетинговых исследований для высокотехнологичных стартапов

Особенность высокотехнологичных стартапов и предприятий заключается в основном в том,

¹ Исследовательская компания Infowave. Методы маркетинговых исследований [Электронный ресурс]. URL: http://www.marketing.spb.ru/lib-research/all_methods.htm.

что предлагаемые ими товары или услуги представляют собой, как правило, новые, неизвестные рынку технологии. В случае если предлагаемая разработка действительно инновационная и не имеет аналогов, руководство высокотехнологичных компаний и стартапов сталкивается с ситуацией, что рынок и даже отрасль еще не существуют. Так, мог ли кто-то 30 лет назад предсказать появление рынка сотовой связи и мобильных телефонов? 10 лет назад — исследовать рынок смартфонов? В такой же ситуации сейчас находятся разработчики в сфере нейротехнологий и искусственного интеллекта, например².

Следовательно, роль маркетинговых исследований возрастает в разы, поскольку все, что может предприниматель в сфере высокотехнологичного бизнеса, — это составить гипотезы относительно будущего той отрасли, в которой он собирается работать, и постараться проверить их с помощью глубинных интервью с экспертами или анализа последних тенденций. И, к сожалению, на абсолютно новых и зарождающихся рынках часто бывают составлены неверные гипотезы или проведена неверная их оценка, ввиду отсутствия экспертов. А часто бывает и так, что идея для инновацион-

² В современной парадигме *lean startup development* разработка, маркетинг, совершенствование прототипа продукта и продажи сливаются в один, сложно разделяемый на части процесс. Следовательно, на деле зачастую изучение целевой аудитории может совпадать с совершенствованием потребительских характеристик продукции. Важно изучать эту тему как часть единого вопроса анализа, тестирования и развития рынка высокотехнологичного стартапа (темы 8, 10).



ного продукта обгоняет время, как это видно на следующем примере.



Самая первая селфи-палка была обнаружена в журнале «Бесполезные японские изобретения» за 1995 год¹.



Задание 4

Изучите предлагаемое описание прорывных технологий последних лет. В группах придумайте по одному примеру нового гаджета, основанного на данных технологиях, который мог бы появиться в повседневной жизни каждого жителя нашей планеты.

1. Интернет вещей. К Интернету вещей относятся разного рода встроенные в машины сенсоры и приложения, а также вся инфраструктура для автоматизированной работы. Наиболее показательный пример: использование дистанционного контроля для лечения заболеваний, системы «умный дом» и другие.
2. Передовая робототехника. Представляет собой не только производственную робототехнику, но и множество различных систем, включая экзоскелеты, которые увеличивают физические возможности человека, например, людей с ограниченными возможностями.
3. Накопление и хранение энергии. Прогресс в технологиях накопления и хранения энергии позволит сделать более экологически чистые гибридные автомобили полноценными конкурентами традиционных, стабилизировать работу электросетей и упростить процесс электрификации труднодоступных регионов.
4. Трехмерная печать. Представляет собой метод послойного создания физического объекта на основе виртуальной трехмерной модели. За четыре года стоимость домашнего принтера 3D-печати упала в 10 раз.
5. Высокотехнологичные материалы и новые материалы с новыми свойствами. Например, нанолечения, суперконденсаторы, сверхъёмкостные батареи, сверхгладкие покрытия и ультратонкие экраны.

¹ [Электронный ресурс]. URL: <https://tjournal.ru/p/selfie-stick-1995>.

Макро- и микросреда компании



Микросреда представлена силами, имеющими непосредственное

отношение к самой фирме и ее возможностям по обслуживанию клиентуры, т. е. поставщиками, маркетинговыми посредниками, клиентами, конкурентами и контактными аудиториями.

Опишем основные элементы микросреды:

1 Клиенты (потребители).

- Потребительский рынок (B2C — business to customer) — отдельные лица и домохозяйства, приобретающие товары и услуги личного потребления (Apple).
- Промышленный рынок (B2B — business to business) — организации, приобретающие товары и услуги для использования их в процессе производства (Dell).
- Рынок промежуточных продавцов — организации, приобретающие товары и услуги для последующей перепродажи их с прибылью для себя (Ali Express).
- Рынок государственных учреждений (B2G — business to government) — государственные организации, приобретающие товары и услуги либо для последующего их использования в сфере коммунальных услуг, либо для передачи этих товаров и услуг тем, кто в них нуждается (ВПК, «Роскосмос»).
- Международные рынки — покупатели за рубежом, страны, включая зарубежных потребителей, производителей, промежуточных продавцов и государственные учреждения (большинство известных нам лидеров высокотехнологичных отраслей).
- Peer-to-peer («от пользователя к пользователю»). P2P-бизнес позволяет найти людей, заинтересованных в услугах друг друга (Uber, Airbnb, peer-to-peer-кредитование).



Задание 5

Приведите примеры компаний в сфере высоких технологий, работающих на следующих рынках:

1. B2C и B2B одновременно.
2. B2B и B2G одновременно.
3. B2B и международные рынки одновременно.
4. Рынок промежуточных продавцов и B2C одновременно.
5. Рынок P2P, B2C и международный рынок одновременно.



2 Поставщики — контрагенты, обеспечивающие компанию и ее конкурентов материальными ресурсами, необходимыми для производства товаров и услуг.



Задание 6

Обсудите, каким образом высокотехнологичная компания зависит от поставщиков.

3 Конкуренты — группы лиц или организаций, поставляющих на рынок аналогичные товары и услуги. В любом бизнесе мы можем найти разные виды конкурентов: прямые, косвенные и потенциальные конкуренты.

Исследование конкурентов в высокотехнологичном предпринимательстве нередко приводит к ситуации, что прямые конкуренты отсутствуют. Если разработка действительно инновационна, то данная ситуация логична. И она же и становится типичной ошибкой начинающих руководителей стартапа, которые смело заявляют, что конкуренция отсутствует вообще! Согласитесь, появление Uber кардинально изменило рынок перевозок такси, и данная компания действительно инновационна, однако, несмотря на отсутствие прямых конкурентов, косвенная конкуренция представлена традиционными сервисами такси, общественным транспортом, велодорожками и прокатом велосипедов.



Задание 7

Назовите прямых и косвенных конкурентов для следующих компаний и продуктов:

1. BMW.
2. Apple iPhone.
3. Skype.

4 Посредники — фирмы, которые оказывают услуги в продвижении, сбыте, распространении товаров среди клиентуры.

5 Контактные аудитории (КА) — любая группа, которая проявляет реальный или потенциальный интерес к организации или оказывает влияние на ее способность достигать поставленных целей.



Задание 8

Приведите примеры трендов, которые сейчас можно заметить в описываемой среде, и примеры технологий, которые могут появиться в будущем для реагирования на эти тренды, по следующему примеру: фактор (например, демографическая среда) — тренд — технология будущего, реагирующая на этот тренд.



Макросреда представлена силами более широкого социального плана, которые оказывают влияние на микросреду, — такими как факторы демографического, экономического, природного, технического, политического и культурного характера.

Примеры того, в какие смешные и неловкие ситуации может попасть компания, не принимая в учет различия в культурной среде, приведены ниже.



Компания «Дженерал моторс» при выводе своего «шевроле» на пуэрто-риканский рынок назвала его, как казалось маркетологам, привычным для местного населения, красивым и звучным словом «нова», что в переводе означает «новый». Но автомобиль никто не стал покупать. Как выяснилось позже, в Пуэрто-Рико есть жаргонное слово «но ва», созвучное с названием автомобиля, которое означает «ни за что не поеду».

Американский автопроизводитель пытался продавать в Японии автомобиль под названием «рэндан», что на японском языке означает «идиот».

3. Оценка рынка и целевой сегмент



Целевой сегмент — это один из сегментов рынка, выбранный в качестве основного для компании с точки зрения разработки и реализации продукции.

Фирма может работать с одним сегментом (концентрированный маркетинг) или с несколькими сегментами (дифференцированный маркетинг), а также на рынках B2C и B2B (см. табл. 2).

Параметры привлекательности сегмента:

1. Емкость сегмента (реальная); перспективы роста сегмента (потенциальная емкость).
2. Доходность сегмента (реальная и потенциальная).
3. Рентабельность работы с сегментом.
4. Насыщенность сегмента (степень удовлетворения спроса на товары данной категории в настоящее время — по количественным и качественным характеристикам товара) и конкурентная ситуация в сегменте.



Таблица 2

ОСНОВНЫЕ РАЗЛИЧИЯ И СХОДСТВА ДЛЯ АНАЛИЗА РЫНКОВ B2C (ИНДИВИДУАЛЬНЫЕ ПОТРЕБИТЕЛИ) И B2B (КОРПОРАТИВНЫЕ ПОТРЕБИТЕЛИ)

Клиенты B2C	Клиенты B2B
Кто они?	Что это за компании?
Возраст?	Размер?
Где они?	Где они?
Сфера деятельности?	Отрасль?
Мотивация к совершению покупки?	Мотивация к совершению покупки?
Покупательская способность?	Покупательская способность?
Кто принимает решение?	Кто принимает решение?
Показатель time to market — время, необходимое для вывода продукта на данный рынок	

После описания необходимо количественно оценить сегмент (см. рис. 2). Для этого в сфере высокотехнологичного предпринимательства используются следующие понятия: PAM, TAM, SAM, SOM¹.

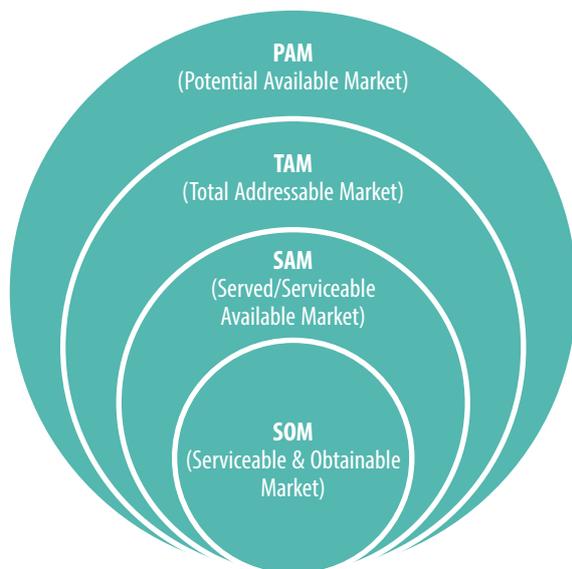


Рисунок 2. ОСНОВНЫЕ ПОКАЗАТЕЛИ ОЦЕНКИ РАЗМЕРА РЫНКА

¹ Скороходов В., Сверчков С. PAM, TAM, SAM, SOM, или Часть технологии очарования серьезного Инвестора [Электронный ресурс]. URL: <http://biz-insight.com.ua/stati/metodologicheskie/pam-tam-sam-som-ili-chast-texnologii-ocharovaniya-seryoznogo-investora>.

- TAM (Total Addressable Market) — общий объем целевого рынка.
- SAM (Served/Serviceable Available Market) — доступный объем рынка.
- SOM (Serviceable & Obtainable Market) — реально достижимый объем рынка.
- PAM (Potential Available Market) — это некий прогноз того, как изменится в будущем TAM (общий объем целевого рынка), исходя из мировых тенденций развития.

4. Комплекс маркетинга

Результаты маркетинговых исследований необходимы в первую очередь для того, чтобы сделать продукт компании конкурентоспособным. Для описания основных характеристик продукта можно использовать комплекс маркетинга, или маркетинг-микс.



Комплекс маркетинга (marketing-mix) — это набор поддающихся

контролю переменных факторов маркетинга, совокупность которых фирма использует в стремлении вызвать желательную ответную реакцию со стороны целевого рынка.

Классический комплекс маркетинга включает составляющие:

- **Продукт (Product)** — это набор «изделий и услуг», которые фирма предлагает целевому рынку.
- **Цена (Price)** — денежная сумма, которую потребители должны уплатить для получения товара.
- **Каналы дистрибуции (Place)** — каналы, места продажи, используемые для распространения товара.
- **Продвижение (Promotion)** — деятельность по информированию внешней среды о достоинствах своего товара и убеждению целевых потребителей покупать его.

Определив изначальный набор политик маркетинга-микс, компании следует провести процедуру customer development (сокращенно — custdev) — это тестирование идеи или прототипа будущего продукта на потенциальных потребителях. Об этом подробнее рассказывается в теме 6.



5. Особенности продаж инновационных продуктов

Специфика подхода к организации продаж (и в том числе к коммуникационной политике) обусловлена следующими факторами:

- Потенциальные потребители в большинстве своем не осведомлены о существовании, характеристиках и способах использования товаров.
- Первичная осведомленность потребителя не гарантирует понимание им преимуществ, которые он извлекает из использования новинки.
- Большинство потребителей — консерваторы и не готовы платить достаточно высокую цену за сомнительный, непроверенный продукт¹.

Далее рассмотрим принципы продаж инновационных продуктов в сегментах B2C (индивидуальные потребители) и B2B (корпоративные потребители).

B2C

Задача продажи абсолютно нового продукта в сегменте B2C рассматривается в двух аспектах: продажа дистрибьютору (оптовику, рознице) и действия, направленные на конечного потребителя. Первый шаг, который должен предпринять специалист по продажам — убедить дистрибьюторов в целесообразности и перспективности закупки абсолютно нового товара. Очень часто дистрибьюторы являются действительным барьером на пути «диффузии инноваций» ввиду нежелания рисковать. Но, опять же, ряд оптовиков характеризуется как «новаторы». Важно на первой стадии провести работу по сегментированию оптовиков, с целью выявления наиболее гибких и мобильных с точки зрения принятия новаций и внесения изменений в ассортиментную политику. Далее специалисты по продажам концентрируют усилия на этих самых «теплых» клиентах.

Цель первичного общения — просто и доступно донести суть нового товара, дать понять представителю оптовика, что товар соответствует текущим потребностям рынка; товар имеет действительно высокую степень конкурентоспособности, поскольку обладает рядом новых, уникальных свойств; новый товар можно продавать дороже (так называемая «наценка за новизну»); продажи инновационного товара позитивно воздействуют на имидж оптовика; внедрение в ассортиментную матрицу

инновационного товара привлекает внимание к ассортименту дистрибьютора в целом.

Но самыми успешными аргументами будут заявления о предполагаемой активности производителя, а именно, массовая реклама с указанием явных конкурентных преимуществ; особые условия для оптовиков в период вывода на рынок (отсрочки, скидки, возвраты и пр.); бонусы для оптовиков; акции, проводимые за счет производителя; предоставление эксклюзивных прав на определенной территории и т. д.

Далее производитель должен воздействовать на конечного потребителя. Как мы говорили выше, необходима основательная информационная подготовка. Потребитель инновационного товара проходит несколько ключевых стадий в процессе принятия решения о покупке: осведомленность (awareness) — интерес (interest) — проверка (evaluation) — оценка (trial) — усвоение (adoption)².

Реклама играет крайне важную роль на первых двух стадиях, причем как при работе с индивидуальными потребителями (при широком охвате), так и при первом контакте с дистрибьюторами, которые гораздо охотнее берут на реализацию товар, о котором они уже слышали (и видели рекламу).

Реклама инновационных товаров имеет свою специфику, поэтому должна содержать следующие информационные элементы:

- информацию о сути товара и способах его использования;
- указание на новые для потребителя выгоды;
- креатив должен «попадать» в аудиторию новаторов;
- к рекламе нужно (хорошо) привлекать референтных персон — «лидеров» мнений;
- важно сочетание массовой рекламы и методов работы в точках продаж (консультанты и пр.).

Важно отметить, что значительно проще вывести новый продукт на рынок под известным брендом (хотя здесь огромное значение имеет текущая репутация марки).

B2B

Продажи абсолютно новых товаров в сегменте B2B еще более сложны. Они обусловлены следующими факторами: многие предприятия не готовы к принятию инновационных товаров и зачастую ограничены в бюджете; конечный потребитель гораздо более гибок с точки зрения психологии и с точки зрения финансов; продажа инновационных товаров носит длительный характер — требуется значительное время на принятие решения.

Огромное значение для предприятия — производителя инновационных товаров имеет способность, возможность и умение вести длительные перегово-

¹ Колик А. Особенности продаж инновационных продуктов // Управление сбытом. № 1. 2010. (цит. по: [Электронный ресурс]. URL: <http://www.trn.ua/articles/1343/>).

² Там же.



ры. Однако в идеале необходимо подкреплять это следующим:

- реклама (статьи в профессиональных изданиях, интернет-продвижение и пр.);
- директ-маркетинг (электронные и почтовые рассылки, обзвоны);
- обучающие семинары;
- участие в выставках и т. д.



Вопросы для самопроверки

1. Какие факторы не входят в маркетинговую среду фирмы:

- A. Макрофакторы.
- B. Микрофакторы.
- C. Мезофакторы.
- D. Мегафакторы.

2. Что такое B2C-рынок?

- A. Рынок организаций, приобретающих товары и услуги для использования их в процессе производства.
- B. Рынок отдельных лиц и домохозяйств, приобретающих товары и услуги личного потребления.
- C. Рынок организаций, приобретающих товары и услуги для последующей перепродажи их с прибылью для себя.
- D. Рынок «покупатель — покупателю».

3. Исследование заключалось в проведении группового интервью модератором в форме групповой дискуссии по заранее разработанному сценарию с небольшой группой «типичных» представителей изучаемой части населения, сходных по основным социальным характеристикам. Это было:

- A. Глубинное интервью.
- B. Анализ протокола.
- C. Холл-тест.
- D. Фокус-группа.

4. Что такое time to market?

- A. Время, необходимое для выведения продукта на рынок.
- B. Время на развитие рынка.
- C. Время на поиск сегмента.
- D. Время для проезда до рынка.

5. Какой из этих показателей больше PAM?

- A. TAM.
- B. SAM.
- C. SOM.
- D. Никакой.

6. Какой из этих показателей меньше SOM?

- A. TAM.
- B. SAM.
- C. PAM.
- D. Никакой.

7. Что такое маркетинг-микс?

- A. Набор подпадающих контролю переменных факторов маркетинга.
- B. Набор факторов, влияющих на маркетинг.
- C. Комплекс стратегических партнеров.
- D. Секретная формула продукта.

8. Что не входит в маркетинг-микс?

- A. Продуктовая политика.
- B. Ценовая политика.
- C. Политика поведения на переговорах.
- D. Сбытовая политика.



Практическое занятие: кейс «Маркетинговая стратегия лаборатории мультимедиа 3X-Video»

Лаборатория мультимедиа 3X-Video представляет собой креативную площадку, рассчитанную на реализацию широкого спектра творческих проектных задач. Основными видами деятельности лаборатории мультимедиа-дизайна являются:

- Видеосъемка и видеомонтаж.
- Трехмерное моделирование.
- Дополненная реальность (augmented reality).
- Виртуальная трехмерная реконструкция объектов историко-культурного наследия.

За время работы в лаборатории сложился сплоченный коллектив, а также понимание, как развиваться и куда двигаться. Одним из первых шагов на пути к развитию высокотехнологичной компании стало определение собственно продукта, который этот стартап будет предлагать рынку.

Фокус был направлен на продажу камер с обзором 360 градусов — уникальную разработку команды, которая позволяла бы каждому покупателю снимать свои видео на 360 градусов. Были подготовлены рекламные материалы, составлена база контактов потенциальных покупателей, изготовлено несколько прототипов для демонстрации, выбран и утвержден дизайн упаковки. Члены стартапа обзванивали клиентов, презентовали продукт на бизнес-мероприятиях, участвовали в выставках. Были созданы сайт и интернет-магазин, началось активное продвижение в социальных сетях и Интернете. Было выбрано два целевых сегмента:

1. B2B-клиенты: компании, которые заинтересованы в использовании новых технологий для изготовления промороликов, а также рекламные агентства.
2. B2C-клиенты: частные лица, которые с удовольствием будут снимать на камеру вечеринки, отчеты о путешествиях и важные события.

Однако через некоторое время команда столкнулась с необъяснимым явлением: все люди (как представители B2B, так и представители B2C-сегмента) были крайне заинтересованы в видео 360, проявляли активный интерес, просили прислать информацию и демо-версию, с удовольствием задавали вопросы и живо интересовались, но при этом не покупали! Стало очевидно, что стартап не учел какой-то фактор, который препятствует продажам. Проведя опросы и фокус-группы, были выявлены несколько причин:

- Непосредственно камеру неудобно использовать. Ее необходимо либо крепить особым образом, чтобы рука не закрывала обзор 360, либо держать над головой постоянно. Съемка вечеринки или путешествия становилась весьма трудоемким занятием.
- После съемки пользователю надо было монтировать видео: скачивать и устанавливать приложение, обрезать и монтировать. Это трудоемко и под силу только профессиональным агентствам.

Таким образом, стало очевидно, что надо менять бизнес-модель и продукт. После определенной работы и общения с экспертами было решено направить фокус на технологии трехмерной съемки на 360 градусов на мероприятиях (концерты музыкальных групп, театральные представления и т. д.). То есть команда стартапа выступала теперь как съемочная группа, продающая клиентам конечный продукт. Новая бизнес-модель и новый рынок оказались верным решением: первые заказы не заставили себя ждать! Сначала началось сотрудничество с ведущими музеями Санкт-Петербурга. Съемки-360 для Эрмитажа и Русского музея стали важным достижением — команду маленького стартапа начали воспринимать как серьезных бизнес-партнеров, обслуживающих таких важных клиентов.

Затем появилось понимание, как расширять сферу деятельности, осваивая новые рынки и сегменты. Так в линейку услуг 3X-Video добавились следующие направления работы:

- Туристические услуги: съемки туристических достопримечательностей.
- Объекты культуры: съемки музеев, в том числе закрытых для посещения туристами пространств.
- Промышленные объекты: съемки заводов, производств, товаров для демонстрации клиентам.
- Развлекательные мероприятия: концерты, спектакли и др.

Выявление разных целевых сегментов в рамках одной продуктовой категории позволило команде существенно увеличить базу клиентов, развить собственные компетенции и стать российскими лидерами практически на всех этих направлениях.



Вопросы для обсуждения по кейсу «Маркетинговая стратегия лаборатории мультимедиа 3X-Video»

- 1. Какие факторы способствовали осознанию коллективом того, что им пора осваивать рынок?**
 - A. Благоприятная политическая обстановка.
 - B. Актуальность технологии.
 - C. Появление необходимых партнеров.
 - D. Выгодный курс евро.
 - E. Сформировавшийся коллектив и команда.
- 2. Чем было вызвано решение сфокусировать сферу деятельности стартапа?**
 - A. Не всем членам команды стартапа одинаково нравились все направления.
 - B. Слишком много продуктов некрасиво смотрелись на первой рекламной листовке.
 - C. Не было денег и ресурсов тянуть все направления в равной степени.
 - D. Не все направления исследований были в одинаковой степени готовы к выводу на рынок.
- 3. Чем именно занималась команда стартапа, когда определяла сферы, в которых будет работать?**
 - A. Определение ассортимента стартапа — работа над политикой Product по маркетингу-микс.
 - B. Конструирование камеры 360.
 - C. Ведение споров и аргументация верного выбора.
- 4. Какие каналы продвижения использовала команда стартапа?**
 - A. Прямые продажи.
 - B. Участие в профильных мероприятиях.
 - C. Почтовые рассылки.
 - D. Кобрендинг с агентствами.
 - E. Интернет-продвижение.
 - F. SMM.
- 5. В чем отличие рынка B2B от рынка B2C?**
 - A. B2B-сегмент представлен только компаниями и юридическими лицами.
 - B. B2B — это клиенты за границей.
 - C. B2B-клиенты покупают только промышленные товары.
 - D. B2B-клиенты покупают только на промышленных выставках.
 - E. B2B — это только тяжелая промышленность.
- 6. Почему важно выбрать целевой сегмент?**
 - A. Когда у клиентов нет цели, то и стартап не достигнет своих.
 - B. Это позволяет четко сформулировать цель самому стартапу.

- C. Это позволяет выяснить потребности клиентов и предложить востребованный продукт.
- D. Это позволяет не тратить ресурсы на привлечение всех подряд, а работать фокусно с нужными клиентами.

7. Что такое фокус-группа?

- A. Группа фокусников.
- B. Люди, обожающие фокусы.
- C. Это группа респондентов, обсуждающих определенную тему.
- D. Метод маркетинговых исследований.
- E. Люди в фокусе видеокамеры-360.

8. Как принципиально поменялась бизнес-модель стартапа после принятых перемен в стратегии?

- A. отошли от продажи физического товара к оказанию услуг.
- B. Изменился портрет потребителя.
- C. Докупили новое оборудование для монтажа видео.
- D. Обучили команду новым компетенциям — съемке видео и монтажу.

Задания по кейсу «Маркетинговая стратегия лаборатории мультимедиа 3X-Video»

Предложите свой сегмент рынка, на котором стартап 3X-Video мог бы оказывать свои услуги. Решение кейса должно включать в себя:

1. Выбор сегмента рынка.
2. Анализ и описание потребностей представителей данного сегмента.
3. Количественный и качественный анализ данного сегмента:
 - Сколько таких клиентов?
 - Кто они?
 - В чем нуждаются? Какова причина использования данной услуги?
4. Максимально подробное описание услуги, которая может быть оказана данному сегменту.

Домашнее задание по групповому проекту

Проведите краткий маркетинговый анализ рынка, на который вы планируете выводить вашу технологию или ваш продукт. Опишите факторы макро- и микросреды, влияющие на ваш рынок, выберите метод исследования этого рынка и оцените размер целевого сегмента (3 000–5 000 знаков).

