**Маркетинг в венчурном проекте**

Олег Манчулянцев, Президент компании «РеспубликаИдей.ру»

**Отличие маркетинга в венчурных проектах от традиционных маркетинговых исследований**

В рамках маркетингового исследования для инновационного проекта нужно ответить на простые вопросы:

Во что вкладывают средства инвесторы?

Кто купит проект?

Все, казалось бы, совершенно так же, как в случае традиционных маркетинговых исследований (О них читайте в статьях «Когда и зачем проводить маркетинговые исследования», «Как определить размер рынка» и «Кому поручить маркетинговые исследования»). Однако при исследовании традиционных рынков (скажем, газированных напитков) всегда учитываются данные о конкурентах (аналогах), о клиентах, и понятно, что с чем сравнивать. А при инновационных проектах часто нужно изучать еще несуществующий рынок еще несуществующего товара и при этом не подменить реальный рынок желаемым, огульно записав в клиенты всех потенциальных покупателей. Вероятность ошибок в таких случаях возрастает.

Приведу пример из практики. Традиционные электрохимические методы золочения позволяют наносить слои толщиной 20–30 мкм, а, применяя специальные методы, можно достичь толщины слоя в 1–2 мкм. Значительная толщина покрытия нужна для обеспечения требований по контактному сопротивлению, электропроводности, неокисляемости и т. д., потому что перечисленные методы дают пористую структуру покрытия — такова особенность технологии.

Российскими учеными была разработана технология золочения, обеспечивающая толщину всего в одну молекулу (0,02–0,08 мкм) и структуру без пор. В результате расходуется в сотни раз меньше драгоценного металла при сохранении служебных свойств контактов в технических изделиях и эстетических качеств изделий художественного назначения. Новая технология позволяет золотить бытовые изделия: ранее нанесение на них золотых покрытий было экономически неоправданно, теперь же золочение может резко повысить потребительскую привлекательность изделий при незначительном повышении цены.

Имея такую замечательную технологию, невольно поддаешься соблазну организовать собственное производство и предложить людям золотить все что ни пожелают: часы, ручки, эмблемы для автомобилей, статуи, подарки шефу на день рождения — ведь теперь превратить вещь в золото можно за пять копеек! Но преимущество технологии только в расходе золота, а не в том, что золото становится привлекательнее само по себе. Таким образом, значение обретает борьба с уже существующими игроками. А у них свои козыри — налаженная инфраструктура, постоянные клиенты, обученный персонал, опыт, в конце концов.

Гораздо разумнее начать продавать «снижение затрат» на золочение тем, кто уже работает в этом бизнесе, — и пусть они друг с другом конкурируют. Тогда новый бизнес вместо конкурентов получит множество клиентов. И только после того, как будет отработан этот сегмент, можно предлагать золочение изделия там, где раньше оно не применялось из-за высокой стоимости технологии (см. также пример из моей практики: Дешевый, но ненужный).

**Схема проведения маркетингового исследования для инноваций**

При маркетинге инноваций можно обратиться за помощью к нескольким категориям специалистов.

Эксперты. Самый простой способ — залезть в Интернет. Люди часто уже знают ответы на Ваши вопросы. Однако вряд ли Вы найдете там решения, которые не нужно перепроверять, поэтому советую сразу искать профессионалов, с которыми можно пообщаться напрямую. Те, кто согласится встретиться, будут готовы отвечать за свои слова. После обсуждения с ними можно выдвигать гипотезы, начинать их проверять в общении с предполагаемыми потребителями, а также потенциальными партнерами и конкурентами.

Консалтинговые компании. Консультанты смогут указать Вам путь, вернее, выведут на перекресток. А выбирать дорогу и принимать ответственность за решение придется Вам. Важно понимать, что консультанты не смогут дать исчерпывающие ответы на все вопросы. И причина не в их некомпетентности: если проект действительно венчурный, то все в нем новое — неизвестны потребители, конкуренты, не очевидна реакция потребителей на рекламу, еще не сформировались предпочтения и уровень цен. Дополнительное достоинство консультантов — взгляд со стороны. Их критические замечания могут послужить корректирующими рекомендациями по кругу партнеров и форме сотрудничества, по основным рынкам сбыта и концепции позиционирования, по ценовой политике и, наконец, по самой бизнес-модели.

Дешевый, но ненужный

В 2005 году мы занимались проектом, связанным с определением концентрации биологически активных веществ в жидкостях. Новый проект предполагал создание производства и сбытовой структуры биодатчиков (на основе жидкокристаллической фазы ДНК), использующих принципиально новую биосенсорную технологию для определения наличия и концентрации биологически активных соединений.

Бизнес-план опирался на расчеты авторитетной американской консалтинговой компании, которая прочила технологии светлое будущее. По данным Theta Reports, в период с 1997 по 2000 год наблюдался медленный рост рынка биосенсоров. После 2000 года произошел резкий рост рынка до уровня в 2 млрд долл. США с последующим экспоненциальным ростом до 2005 года и далее. В 2005 году продажи устройств, основанных на биосенсорных технологиях, ожидались на уровне 8,8 млрд долл. США. К 2010-му объем рынка оценивался в 45 млрд, из них 95% — клиническая диагностика.

Разработанная технология была на голову выше конкурентных предложений с точки зрения экономических параметров: стоимость традиционных систем для иммуноферментного анализа и масс-спектрометров исчисляется сотнями тысяч долларов против 27 тыс. долл. США — стоимости созданного нами аппарата. Кроме того, традиционные системы требуют специально обученного персонала и каждое измерение на них стоит дороже нашего в разы.

Мы привезли свои аппараты на демонстрацию в США и выяснили, что конкурентные системы для потребителей предпочтительнее, потому что они уже установлены и измерения на них уже оплачены страховыми компаниями, которые в конечном счете платят за лечение. И в ближайшее время менять их никто не собирается.

Из практического опыта автора статьи

Говорит Генеральный Директор

Юрий Черчес

Директор Международного фонда технологий и инвестиций (IFTI), Москва

У инновационного проекта — два пути развития. Внутри крупной компании, производящей технологичную продукцию, проект, как правило, включается в запланированную программу развития. Он рассчитан на конкретный рынок и заказчиков, предусмотрены профессиональный маркетинг и грамотное продвижение проекта. В отличие от бизнес-продукта инновационная разработка научного учреждения — не ответ на рыночную потребность, а плод естественного развития науки. И это качественно иной процесс.

На первый взгляд, создавать инновации под заказ рынка разумнее, такой проект можно спрогнозировать. Но известно, что даже крупная компания-производитель не в состоянии выйти на качественно новую ступень технологического развития без взаимодействия с научными структурами. В России ситуация такова: каждый научный центр имеет контракты на научные разработки с российскими и зарубежными высокотехнологичными компаниями, и до недавнего времени это был единственный способ взаимодействия бизнеса и науки в России.

Малые инновационные предприятия (МИП) — это новая для России форма привлечения ученых к участию в инновационном процессе. Структура малого инновационного предприятия специально предназначена для запуска инновационных проектов. Она позволяет реализовать предпринимательские механизмы, обеспечивающие стратегическую гибкость в ходе коммерциализации научной разработки на всех ее этапах (начиная с самой ранней стадии —«старт-апа»). Так, при переходе от опытно-конструкторских работ к организации производства должны быть приняты рискованные и принципиальные решения. Здесь требуется не только оценить возможность практической реализации ноу-хау, воплощенного в конструкторской документации, но и спрогнозировать рыночные перспективы, точно задать темпы и объемы развития производства. На этом этапе управление компанией должно переходить от научно-технического руководителя проекта к организационно-административному лидеру и его бизнес-команде.

Однако молодая инновационная компания в это время еще не имеет средств на привлечение профессионального Генерального Директора, команды менеджеров, бухгалтера, юриста. Происходит это потому, что венчурному капиталисту еще не о чем разговаривать с лидером этого малого предприятия: инвестор говорит на языке бизнес-планов, финансовых схем и маркетинговых исследований, а научно-техническое руководство инновационного «старт-апа» готово профессионально общаться только на языке физики, математического моделирования, химии, биотехнологии и т. п. Получается, что инвесторов и разработчиков должно связывать очень важное «передаточное звено» — профессиональная управляющая компания по сопровождению инновационных проектов.

Международный фонд технологий и инвестиций (The International Foundation of Technology and Investment — IFTI) — неправительственная некоммерческая организация, основанная в 2000 году. Начиная с 2003 года активно реализует программу содействия коммерциализации научных разработок. За это время проведена экспертиза более чем 1000 разработок, поддержано 15 проектов на стадии разработки прототипа (на этапе опытно-конструкторских работ), организовано девять малых инновационных предприятий, создана и успешно работает Управляющая компания IFTI по сопровождению инновационных проектов.

После того как Вы решили, кто будет проводить маркетинговые исследования, я рекомендую придерживаться следующего порядка действий.

1. Кабинетные исследования. На этом этапе нужно:

составить детализованную программу исследования;

разработать опросные листы и критерии оценки глубинных и экспертных интервью;

протестировать и скорректировать опросные листы и выбранные критерии;

проанализировать данные из открытых источников;

определить конкурентов.

2. Полевые исследования. На этом этапе осуществляется:

осмотр и изучение объекта коммерциализации;

изучение схожей продукции ближайших конкурентов.

3. Глубинные интервью с представителями целевой аудитории. Цель глубинных интервью — ответ на вопрос: «Как и почему Вы покупаете?». Для этого создайте на встрече доверительную обстановку и задайте вопросы о финансовых условиях, возможном кредитовании, а также о факторах, существенным образом влияющих на покупку и выбор. Для создания репрезентативной картины потребительских мнений и суждений по проблеме я рекомендую провести десять глубинных интервью с реальными и потенциальными покупателями.

4. Экспертные интервью. Для уточнения информации о рынке, экспертной оценки предполагаемого проекта и выявления требований к бизнес-модели нужно опросить специалистов рынка, а именно:

производителей;

дистрибьюторов;

представителей ритейла;

аналитиков рынка;

представителей регулирующих и государственных органов;

специалистов, работающих в венчурных и инвестиционных компаниях.

Для выработки надежного маркетингового прогноза нужно провести около десяти интервью с профессионалами рынка.

Результаты такого маркетингового исследования являются фундаментом для наиболее эффективной программы коммерциализации, которую нужно отразить в бизнес-плане.

Что в результате

На основе полученных данных Ваши сотрудники должны разработать маркетинговую часть бизнес-плана инновационного проекта, которая содержит следующую информацию.

1. Бизнес-модель. Исходя из анализа данных маркетинговых исследований и экспертных оценок нужно выработать рекомендации по комплексной стратегии коммерциализации технологии. Для этого, указывая основные технико-экономические показатели, выделите приоритетные:

типы продукции;

виды услуг;

сервисы.

2. Рынки сбыта и концепция позиционирования. Исходя из наиболее значимых целевых групп потребителей обозначьте ключевые рынки сбыта и концепции позиционирования. Для этого:

определите главное предложение потенциальным покупателям;

разработайте систему доказательств ценности предложения этим покупателям;

выработайте комплекс поддерживающих идей для наиболее эффективного продвижения бренда.

3. Выбор партнеров. Приняв во внимание существующих на рынке игроков и проанализировав конкурентную ситуацию, разработайте рекомендации по условиям сотрудничества со следующими партнерами:

производителями;

дистрибьюторами;

венчурными компаниями;

стратегическими инвесторами.

4. Ценовая политика. Опираясь на преимущества новой технологии, сроки защиты проекта и текущую ситуацию на рынке, выработайте рекомендации, касающиеся:

взаимоотношений с дистрибьюторами;

розничных цен.

Теперь можно заниматься финансовым обеспечением проекта и приступать к его коммерческой разработке.