

В поисках плодородной почвы

FINDING FERTILE GROUND

**Identifying Extraordinary
Opportunities for New Ventures**

Scott A. Shane
Department of Economics
Weatherhead School of Management
Case Western Reserve University



Ideas. Action. Impact.
**Wharton School
Publishing**

В ПОИСКАХ ПЛОДОРОДНОЙ ПОЧВЫ

**Определение благоприятных
возможностей для новых предприятий**

Скотт А. Шейн
Кафедра экономики
Школа менеджмента Уэзерхед
Университет Кейс Вестерн Резерв

Перевод с английского



BEST FOR BUSINESS

УДК 65.050
ББК 65.012.32
Ш 36

Права на перевод и печать получены по соглашению с издательством Pearson Education, Inc., выпускающим книги под маркой Wharton School Publishing.

Authorized translation from the English language edition, entitled FINDING FERTILE GROUND: IDENTIFYING EXTRAORDINARY OPPORTUNITIES FOR NEW VENTURES, 1st Edition, ISBN 0131423983, by SHANE SCOTT A., published by Pearson Education Inc., publishing as Wharton School Publishing, Copyright © 2005 by Pearson Education, Inc. Publishing as Wharton School Publishing, Upper Saddle River, New Jersey 07458.

All rights reserved. No part of this book may be reproduced or transmitted in any form or by any means, electronic or mechanical, including photocopying, recording or by any information storage retrieval system, without permission from Pearson Education, Inc. RUSSIAN language edition published by BALANCE BUSINESS BOOKS, Copyright © 2005.

Все права защищены. Никакая часть данной книги не может быть воспроизведена в какой бы то ни было форме без письменного разрешения владельцев авторских прав.

Шейн Скотт

Ш 36 В поисках плодородной почвы: Определение благоприятных возможностей для новых предприятий/Пер. с англ. – Диспропетровск: Баланс Бизнес Букс, 2005. – 240 с.

ISBN 0-13-142398-3 (англ.)

ISBN 966-8644-37-9

Эта книга адресована предпринимателям, желающим организовать бизнес в сфере высоких технологий. В ней рассказывается о том, как определить рыночные возможности и слабые стороны конкурентов, оценить потребности клиентов, как управлять в условиях риска, прогнозировать процесс движения товаров, создать структуру организации, а также защитить интеллектуальную собственность. Настоящее издание – незаменимый помощник для предпринимателей, менеджеров и инвесторов в сфере передовых технологий.

УДК 65.050
ББК 65.012.32

ISBN 0-13-142398-3 (англ.)

ISBN 966-8644-37-9

© 2005 by Pearson Education, Inc. Publishing as Wharton School Publishing, Upper Saddle River, New Jersey 07458
© Баланс Бизнес Букс, 2005

**Посвящается Линн,
оказавшей мне поддержку при написании книги,
а также во всех остальных моих начинаниях**



Содержание

Благодарность автора	ix
Введение	xi
Глава 1. Правильный выбор отрасли промышленности	1
Глава 2. Определение благоприятных возможностей	19
Глава 3. Управление технологической эволюцией	39
Глава 4. Определение и удовлетворение реальных потребностей рынка	61
Глава 5. Процесс принятия продукции потребителями	79
Глава 6. Использование слабых сторон сильных компаний	97
Глава 7. Управление интеллектуальной собственностью	119
Глава 8. Получение прибыли от инноваций	139
Глава 9. Правильный выбор формы организации	155
Глава 10. Управление рисками и неопределенностью	169
Заключение	191
Предметный указатель	209

Благодарность автора

Я решил написать эту книгу после того, как прочитал курс лекций по предпринимательству в сфере высоких технологий студентам, обучающимся на курсе MBA в Массачусетском технологическом институте и Университете Мэриленд. Курс был очень популярным, поскольку он объяснял, как организовать новое дело, шансы которого на получение общественного признания достаточно высоки или которое способно превратиться в крупное частное предприятие. Несмотря на актуальность темы, поиск нужной литературы, которую можно было бы использовать на лекциях, оказался сложной задачей. Не существовало издания, в котором обсуждались бы вопросы предпринимательства в сфере высоких технологий таким образом, чтобы люди смогли увидеть, как следует определять возможности своей коммерческой деятельности, чтобы с успехом применить новую технологию. В результате мне пришлось изучить большое количество научных статей в поисках необходимых материалов, чтобы объяснить основные проблемы, связанные с определением возможности организации успешной технологической компании. Мои диалоги со студентами и, в частности, вопросы, которые они задавали мне по поводу прочитанных статей и прослушанных лекций, легли в основу данной книги. Поэтому я хотел бы поблагодарить всех этих студентов за их пытливый ум и проявленную любознательность. Студенты помогли мне понять, что действительно нужно знать людям, стремящимся стать предпринимателями в области передовых технологий, о разработке эффективной концепции деятельности для нового технологического предприятия.

Хочу также поблагодарить всех ученых и профессионалов, чьи работы я использовал при написании своей книги. Идеи, представленные в этой книге, формировались под влиянием разных людей. Но наиболее важную роль сыграли работы Дэвида Одреча, Амара Бхайда, Клея Кристиансена,

Ричарда Фостера, Элвина Клеворика, Ричарда Левина, Джеффри Мура, Ричарда Нельсона, Эверетта Роджерса, Дэвида Тиса и Джима Аттербека. Книги и статьи, написанные этими людьми, оказали мне неоценимую помощь при разработке концепций, представленных в этом издании.

В течение нескольких лет я сотрудничал с разными людьми, которые преподали мне множество уроков в области предпринимательства в сфере высоких технологий. Среди них хочется выделить Роберта Бэрона, Дэна Кэйбла, Фредерика Делмара, Джона Экхардта, Билла Гартнера, Иана МакМиллана и С. Венкатарамана. Другие коллеги щедро посвятили свое время обсуждению со мной вопросов предпринимательства, благодаря чему были сформулированы многие идеи данной книги: среди них – Боб Бом, Терри Блум, Пер Дэвидссон, Брент Голдфарб, Дэвид Кирш, Руди Лэмон, Эд Робертс, Сарас Сарасвати, Скотт Стерн, Рама Веламури и Эрик Фон Хишпел. Я хотел бы поблагодарить их всех. Моя книга не была бы написана без помощи этих людей.

Я также хотел бы выразить признательность моему редактору Джиму Бойду. Джим не только поверил в мое видение, которое основывалось на идеях, развитых учеными и специалистами, и воплотилось в практическое пособие, предназначенное помочь людям стать успешными предпринимателями в области высоких технологий. Он также способствовал формированию этого видения. Я высоко ценю его усилия помочь мне создать такую книгу, которая не была бы слишком академичной, а содержала в себе достаточное количество объяснений и конкретных примеров.

Наконец, я хотел бы поблагодарить мою жену Линн и дочь Ханну. Каждая из них помогла мне по-своему. Помощь Ханны заключалась в том, что она послужила источником радости и вдохновения (а также превосходной партнершей в играх, когда мне было необходимо сделать перерыв в работе). Линн помогла мне тем, что всегда с готовностью обсуждала мои идеи и высказывала свое мнение, а также ободряла и поддерживала меня, когда я работал над созданием этой книги.

Введение

Мы живем в обществе предпринимателей в век предпринимательства. Регулярные исследования неизменно показывают, что США являются одной из ведущих стран мира в области предпринимательства. Кроме того, количество вновь созданных в США фирм значительно выросло с середины 1970-х годов. Количество организаций, возникающих каждый год, достигло невиданного уровня за всю историю ведения статистических записей (примерно 150 лет). В результате ориентации на предпринимательство приблизительно 4% трудоспособного населения США ежегодно¹ привлекается к организации новой компании – этот показатель превышает число людей, которые вступают в брак или заводят ребенка! Таким образом, общее число владельцев предприятий приближается к 13% среди рабочих и служащих в несельскохозяйственном секторе².

Не следует забывать, что для нашей экономики характерна тенденция творческого разрушения. Каждый год крупные солидные корпорации уступают свои доминирующие позиции вновь созданным компаниям. Благодаря новым методам ведения бизнеса, внедряемым новыми компаниями, конкурентные преимущества солидных фирм быстро устаревают. Если мы бегло просмотрим страницы *Fortune 500* за последние несколько десятилетий, то обнаружим невероятную текучку среди компаний, вошедших в данный рейтинг. Лишь немногие, попавшие в список *Fortune 500*, продержались в нем более одного или двух десятилетий. Каждый год появляются новые компании и используют свой растущий капитал, чтобы бросить вызов авторитетным лидерам отрасли. Характерная для нашей экономики тенденция создавать новые фирмы, свергающие гигантов в своей отрасли, открыла дорогу таким успешным предпринимателям, как Джефф Безос, Билл Гейтс, Майкл Делл, Стив Джобс, Сэм Уолтон и Мэг Уитмэн, которые и основали эти "фирмы-убийцы гигантов" с героическими названиями, известными каждой семье.

Несмотря на предпринимательскую ориентацию нашей экономики и священный статус успешных предпринимателей, коммерческая деятельность в нашей экономике, к сожалению, большей частью терпит крах. Подобно тому, как покупатель лотерейных билетов мечтает выиграть джекпот, но остается с пачкой бесполезных бумажек, предприятие типичного предпринимателя закрывается, не принеся финансовой прибыли своему владельцу. 40% всех новых компаний, возникающих в США, не доживают до года, более двух третей вновь организованных в стране предприятий терпят крах в течение первых пяти лет, и лишь 25% новых фирм "дотягивают" до восьми лет. Кроме того, большая часть предпринимателей зарабатывает слишком мало. В среднем предприниматели, ведущие коммерческую деятельность десять лет (элитное меньшинство, которому удалось продержаться так долго), зарабатывают только 65% от размера реальных доходов, которые они получали на предыдущем месте работы, включая и доходы от владения акциями своих новых компаний³.

Цель настоящей книги

Несомненно, успешные предприниматели чем-то отличаются от своих не всегда последовательных коллег, ежегодно начинающих какое-нибудь новое бесперспективное дело. В этой книге рассматриваются основные различия между ними, которые заключаются в выборе правильной концепции бизнеса, опирающейся на благоприятную возможность. Главная задача данного издания состоит в том, чтобы предоставить потенциальным или уже состоявшимся предпринимателям, занятым в сфере передовых технологий, инструменты, необходимые для определения единственно верной концепции бизнеса, которая в нужный момент использовала бы самую выгодную возможность.

Конечно, информация, предоставленная в данной книге, не гарантирует, что вы моментально станете успешными предпринимателями в сфере высоких технологий. Умение снайперски, из любого положения забрасывать мяч в корзину не гарантирует, что баскетболист будет зарабатывать 20 миллионов долларов в год в лиге NBA. Аналогично знание "законов жанра", то есть основ коммерческой деятельности, не гарантирует, что вы, как предприниматель, с самого начала привлечете внимание к своей фирме, займете место среди лидирующих компаний в отрасли или что ваше предприятие вообще будет приносить прибыль. Однако владение инфор-

мацией, содержащейся на страницах этого издания, и следование предложенным в ней советам существенно увеличит вероятность вашего успеха.

Вы, возможно, заметили, что заглавие нашей книги подразумевает, что в ней внимание сосредоточено на предпринимательстве в сфере технологий, но мы еще ни слова не сказали о технологическом бизнесе. В заглавии этой книги нет никакой ошибки – она действительно посвящена вопросам технологического предпринимательства, – и в этом состоит первый урок для успешного предпринимателя. Предприниматели, которые создают новые предприятия в сфере высоких технологий, добиваются большего успеха, чем те, кто организует фирмы, работающие в сфере низких технологий. Это не означает, что вы не добьетесь успеха, если организуете дело попроще и поскромнее. Вспомните хотя бы Сэма Уолтона и *Walmart*, чтобы убедиться в справедливости сказанного.

Однако успешный предприниматель должен оценивать шансы, а не равняться на исключительные примеры. Большинство профессиональных игроков знает, что нет гарантии всегда выигрывать в казино Лас-Вегаса или Атлантик-Сити, поэтому они играют в те игры, где их шансы выше. Подобным образом большинство профессиональных предпринимателей использует возможности, предполагающие наибольшие шансы для создания прибыльных частных компаний или учреждения новых открытых акционерных обществ. Профессиональные предприниматели – такие "серийные" предприниматели, как Джим Кларк, основатель *Netscape* и *Healtheon*, – и их профессиональные инвесторы, предприниматели, идущие на риск, финансирующие многие из этих фирм, практически всегда сосредоточивают внимание на деятельности в сфере высоких технологий, потому что знают – самые большие шансы на успех у этих компаний. Профессионалам известно, например, что за последние 25 лет доля технических работников в отрасли стала фактором номер один, позволяющим прогнозировать соотношение вновь организованных фирм в сфере промышленности. Эти фирмы входят в число *Inc 500* наиболее быстроразвивающихся компаний или приобретают широкую известность. Профессионалы также знают, что для вероятного предсказания банкротства фирмы следует обратить внимание на то, в какой отрасли она ведет деятельность. Например, в розничной торговле и ресторанном бизнесе показатель банкротств чрезвычайно высок.

Несмотря на то что влияние отрасли на способность нового предприятия добиться успеха очевидно, рядовой предприниматель начинает деятельность в отраслях с низким уровнем технологии, таких как розничная торговля или рестораны, где показатель банкротств среди вновь организо-

ванных фирм является самым высоким, а средняя прибыль – самой низкой. В отличие от успешных предпринимателей, типичные предприниматели выбирают сомнительную отрасль для открытия собственного дела, в результате у них остается мало шансов на успех.

Хотя это наблюдение лишает нас оптимизма, поскольку показывает, как большинство предпринимателей само подталкивает себя к краху, оно позволяет извлечь некоторые уроки. Мы видим, как можно существенно увеличить свои шансы на успех, следуя примеру профессиональных предпринимателей и их инвесторов, правильно выбрав отрасль для своей деятельности и игнорируя пример массы несведущих и неудачливых предпринимателей, которые предпочли ошибочный путь.

Что я имею в виду под "технологией"

С самого начала данной книги следует объяснить, что я подразумеваю под "технологией". В последние годы в средствах массовой информации наметилась тенденция использовать слово "технология" для обозначения "информационных технологий" (ИТ). Сегодня, когда вы включаете телеканал CNBS, читаете *Wall Street Journal* и слышите или видите на странице слово "технология", обычно оно относится к деятельности ИТ-компаний. В нашей книге слово "технология" используется в широком, более традиционном смысле. Технология – это совокупность знаний, позволяющая создавать новые продукты, использовать новые рынки, внедрять новые методы организации, применять новое сырье или задействовать новые процессы для удовлетворения потребностей клиентов. Конечно, информационная технология – нули и единицы на дисплее – это важная разновидность технологии, но, кроме нее, существует и множество других. Технологии, основанные на биологических процессах, например те, которые используются для создания новых лекарств или очистки продуктов от загрязнений, также весьма необходимы. Нужны и технологии, основанные на механических процессах, вроде тех, что используются при производстве насосов и клапанов, новых видов материалов, керамических композиций и многих других полезных вещей.

Когда я говорю в этой книге о технологии, то имею в виду не просто информационную технологию. Я также подразумеваю микроорганизмы, новые механические аппараты, новые материалы и т.д. Поэтому, когда вы видите фразу "новая технологическая компания", вам не следует сразу же представлять себе компании, работающие в области Интернета или занимающи-

еся производством и продажей программного обеспечения. Вспомните о предприятиях, производящих топливные баки, керамические композиционные материалы, новые лекарства, сердечные клапаны и множество других продуктов, при изготовлении которых знания применяются для удовлетворения потребностей клиентов. Следовательно, перед вами не просто книга о том, как создать успешную компанию в сфере Интернета или программного обеспечения, но и о том, как организовывать успешные фирмы в области биотехнологии, медицинского оборудования, материалов, промышленных компонентов и других отраслей производства, опирающихся на новые технологии.

В чем оригинальность этой книги

Эту книгу от большинства изданий по предпринимательству отличают три основных фактора. Во-первых, в ней сосредоточено внимание на моментах, наиболее важных для успешного предпринимательства. Например, выбор удачного времени для организации нового дела, а не подражания успешным предпринимателям, о чем говорится у большинства авторов. В чем состоит трудность последнего подхода? Ее обнаружили в результате проведения научных исследований, посвященных коммерческой деятельности. Несмотря на многолетние попытки определить особые характеристики успешных предпринимателей, в реальности не удалось выяснить ни одной. Любой человек может стать успешным предпринимателем. Вам не нужно обладать особыми психологическими характеристиками или установками. Возьмем, к примеру, Билла Гейтса. Он в миллиард раз успешнее среднего предпринимателя, открывшего ресторан, не потому, что обладает в миллиард раз более мощными психологическими установками или навыками по сравнению со средним предпринимателем. Билл Гейтс более успешен потому, что изобретение операционной системы *DOS* – технологии, на которой он построил *Microsoft*, – открыло великолепную возможность организовать сверхперспективное дело. Этот фактор был неизмеримо ценнее любой возможности организовать свое дело в сфере розничной торговли или ресторанного бизнеса, которую использует большинство среднестатистических предпринимателей.

Я не хочу сказать, что коммерческая жилка и талант не приносят пользы предпринимателям. Конечно, обладание хорошим предпринимательским талантом и нужными навыками, по сравнению с лишенными этих качеств конкурентами, помогает предпринимателям работать успешнее при равен-

стве других условий. Однако мы живем в мире, где условия не являются равными, и для подавляющего большинства предпринимателей успех определяется теми возможностями, которыми человек располагает в силу своих природных особенностей. Научные исследования, посвященные предпринимательству, показали, что влияние деловых возможностей на деятельность вновь организованных предприятий настолько велико, что оно превосходит эффект, который оказывают предпринимательские качества. Вы можете быть хорошим предпринимателем в любой сфере, но очень важно сделать свой выбор правильно, только тогда будет гарантирован успех в вашем деле.

Проще говоря, даже рискуя затронуть слишком деликатный вопрос, если вы откроете фирму, занимающуюся биотехнологиями, ваши шансы на успех будут намного выше, чем у человека, открывающего ресторан. Различие между фирмой, занимающейся биосанитарией, и ресторанным бизнесом настолько велико, что разница между самими предпринимателями кажется не более чем ошибкой при округлении данных в расчетной ведомости.

Если успешных предпринимателей от всех остальных отличает понимание того, как следует правильно выбрать возможность для организации новой компании, то хорошая книга по предпринимательству должна объяснять читателям, как выбрать благоприятные возможности. К сожалению, в большинстве книг этого нет. Данная книга отличается от остальной литературы по предпринимательству тем, что она остается в стороне от обсуждения качеств, позволяющих некоторым людям стать более успешными предпринимателями по сравнению с другими. В ней сосредоточено внимание на характеристиках наилучших возможностей, благоприятных для организации нового дела.

Еще одним отличается эта книга от большинства ей подобных, в которых внимание концентрируется на том, *как* организовать новую компанию, вместо того, чтобы объяснить, какого рода коммерческая деятельность подошла бы вам для организации своего дела. В то время как книги о том, "как организовать свое дело", исчерпывающе отвечают на вопросы "как создать компанию" или "как заполнить декларацию о доходах", они никоим образом не помогают предпринимателям основать успешные компании. К сожалению для предпринимателей, не существует ответа на вопрос "как", когда речь идет о секрете успеха. Поэтому, если вы будете следовать рекомендациям, изложенным в любой из книг, предлагающих практические советы и инструкции, ваши шансы стать успешным предпринимателем в сфере технологий не повысятся.

Всем этим книгам "как открыть свое дело" недостает понимания того, в чем нуждаются будущие предприниматели. Как я сказал в начале этой всту-

пительной части, у многих людей не возникает проблем с организацией нового дела; им намного труднее понять, в какой области следует открыть свое предприятие. Поэтому им нужно пособие, рассказывающее о том, как найти счастлившую возможность, которая сделала бы их успешными, а не о том, как открыть новое дело. Данная книга поможет вам распознать возможность для организации нового дела и определить концепцию своего бизнеса.

Кроме того, в этом издании я со всей серьезностью пытаюсь объяснить, как следует выбрать верную деловую возможность. Я разработал систему правил для достижения успеха, основывающуюся на данных научных исследований, позволивших выявить факторы, которые содействуют успеху новой компании. В книге используется эта система правил для определения специфических инструментов, позволяющих обнаружить деловые возможности и разработать концепцию бизнеса, которую вы можете использовать, чтобы повысить производительность своей новой компании. Это инструменты оценки потребности клиентов в новом продукте, инструменты определения моделей принятия и распространения продукции, инструменты финансирования новых компаний, а также инструменты защиты интеллектуальной собственности вновь организованных предприятий. Благодаря объединению этих инструментов и переводу научных терминов на простой язык в данной книге, вы можете понять, как создать успешную новую технологическую компанию.

Более того, в этом издании даются объяснения, как определить концепцию бизнеса, способную помочь развитию успешной коммерческой деятельности в сфере технологии. Это важно, поскольку деятельность фирмы, работающей в сфере технологии, – то есть в таких областях, как Интернет, производство химической продукции, позволяющей бороться с загрязнением окружающей среды, производство термостойкой керамики, топливных баков и т.д., – зависит от множества факторов, которые отсутствуют или встречаются относительно редко в работе фирм, не связанных с высокими технологиями. В число важных факторов бизнеса, основанного на технологиях, речь о которых пойдет в следующих главах, входит интеллектуальная собственность, увеличение прибыли, доминирующая разработка, распространение продукции и S-кривая. Объясняя, как следует использовать факторы, оказывающие влияние на промышленность в сфере высоких технологий, данная книга предоставляет вам инструменты для создания успешных компаний в этих отраслях промышленности. Понимание и применение таких инструментов поможет вам, предпринимателю, работающему в сфере высоких технологий, поскольку применение многих концепций, от установок бизнеса низких технологий до идей, которые ис-

пользуются в высокотехнологических отраслях, не способны помочь большинству предпринимателей добиться успеха, а в некоторых случаях даже затрудняет их работу.

Почему в книге внимание концентрируется на факторах, которые важны исключительно для предпринимателей, работающих в сфере высоких технологий? Учитывая тот факт, что предприятия, работающие в сфере технологий, в среднем являются наиболее успешными новыми коммерческими организациями, вы можете подумать, что многие авторы сосредоточены на этой категории предприятий. Однако практически во всех существующих на рынке книгах обсуждаются общие вопросы предпринимательства, без учета специфики высоких технологий. В результате на самом деле не существует хороших справочников, способных объяснить людям, в чем состоят основные факторы успеха технологических предприятий. Данная книга восполняет этот пробел. В ней рассказывается, какая связь существует между особыми характеристиками высоких технологий и действиями, которые необходимо предпринять, чтобы добиться успеха в бизнесе, опирающемся на новые технологии.

Чего нет в этой книге

Поскольку мы сообщили, что содержится в этой книге, справедливо было бы указать, чего в ней нет. В этой книге не рассматривается процесс организации компании после того, как вы определите свои наиболее благоприятные возможности. В ней не идет речь о том, как составить бизнес-план или получить ссуду, собрать команду сотрудников или нанять работников. Существует масса литературы, где вы можете найти ответы на перечисленные вопросы. Хотя, безусловно, вам не помешает прочесть эти книги, все равно предложенная в них информация не сможет заменить содержание настоящего издания. Независимо от того, что вы предпримете после того, как определите возможность для своего бизнеса, вам следует прежде всего выбрать самую успешную и перспективную. И уроки, которые я преподаю, помогут вам в этом.

Кому и когда следует прочесть эту книгу?

Вы должны прочесть эту книгу, если планируете открыть свое дело. В идеале вы должны прочитать ее в тот момент, когда впервые задумаетесь о

том, какого рода коммерческой деятельностью вам следует заняться. Внимание в данной книге сосредоточено на поиске благодатной почвы для вашего нового дела (какой возможностью вам нужно воспользоваться и как это сделать). Поэтому она разработана для того, чтобы помочь вам проанализировать, насколько вы способны реализовать возможность, открывающуюся перед вашим предприятием. На следующих страницах описана система, предложены рекомендации касательно того, что следует и чего не следует делать, а также вопросы, на которые вам нужно ответить. Это должно помочь вам проанализировать идеи, возникшие у вас в связи с открытием своего дела. Подходят ли они для организации нового бизнеса? Попадут ли ваши зерна в плодородную почву? Или же они лягут в сухую землю, и вам будет слишком сложно добиться успеха, даже если вы великий предприниматель?

Кроме того, у вас, возможно, возникло несколько идей по поводу организации нового дела, и вы не знаете, какую выбрать. Обсуждение, разворачивающееся на следующих страницах, поможет вам определить, какая из этих возможностей является наилучшей. В конце концов, вы сможете воспользоваться только одной идеей. Поэтому в первую очередь вам необходимо попытаться использовать наиболее благоприятную.

Даже если вы не хотите стать следующим Биллом Гейтсом, создать новое предприятие-гигант, предать деятельность своей компании огласке и стать сказочно богатым, эта книга все равно будет вам полезной. Все же проще заниматься делом, приносящим удовольствие, наделяющим вас ощущением комфорта, если вы нашли плодородную почву и используете возможность, благоприятную для вновь организованных компаний.

Источники информации, использованные в данной книге

Как я уже сообщил, в этом издании используются результаты научного исследования, посвященного созданию системы, позволяющей понять, как организовать успешную новую компанию в сфере новых технологий. Поэтому с моей стороны справедливым будет назвать источники информации, положенные в основу этой книги. Она опирается на два специфических источника. Первая часть системы и доказательств, приведенных здесь, основывается на моем собственном первичном исследовании. Вторая основывается на исследованиях других ученых. Независимо от используемого источника, в данной книге собраны, объединены и переведены на доступный язык материалы, которые в противном случае остались бы лишь

набором разных научных статей и книг. В результате вы найдете все основные идеи, которые необходимы людям, желающим стать успешными предпринимателями в сфере технологий. Я резюмирую, объединяю эти идеи в одной книге и преподношу их в ясной и простой манере.

Основные уроки

Отношение к коммерческой деятельности успешных предпринимателей, работающих в сфере технологий, отличается от позиции других бизнесменов. Но не потому, что успешные предприниматели умнее других людей или отличаются от них чем-то особенным, а потому, что они научились определять благоприятные возможности для новых технологических компаний. В этой книге предлагаются десять правил, которым должны следовать предприниматели, стремящиеся разработать такую концепцию бизнеса, которая будет положена в основу деятельности успешной компании в сфере высоких технологий. Объяснению каждого из этих правил посвящена отдельная глава данной книги. Вот эти правила:

1. Правильно выберите отрасль.
2. Определите благоприятные возможности.
3. Управляйте технологической эволюцией.
4. Определяйте и удовлетворяйте реальные потребности рынка.
5. Анализируйте запросы покупателей.
6. Используйте слабые стороны солидных компаний.
7. Управляйте интеллектуальной собственностью.
8. Создайте барьеры для имитации.
9. Выберите правильную форму организации.
10. Управляйте в условиях риска и неуверенности.

Краткое содержание статей

Первое правило для работающих в сфере технологий предпринимателей, которое объясняется в данной книге, заключается в верном выборе отрасли, в которой будет организована новая фирма. Просто в некоторых отраслях сложились лучшие условия для создания новой компании по сравнению с остальными. Например, четвертую часть всех компаний, вошедших в рейтинг журнала *Inc*, включающий 500 наиболее быстроразвивающихся част-

ных компаний с 1982 года, составляют фирмы, занимающиеся разработкой и продажей программного обеспечения. Кроме того, соотношение вновь созданных фирм, которые осуществили первое открытое размещение акций или были занесены в список *Inc 500*, в более благоприятных отраслях в 800 раз выше, чем в других. В главе 1 определяются отрасли, благоприятные для организации новых фирм, и объясняется, в чем заключаются преимущества, благодаря которым эти отрасли предпочтительнее для организации новых фирм по сравнению с остальными. В частности, в главе изучаются пять основных факторов отличия отрасли, оказывающих влияние на деятельность новых фирм: научное обеспечение, условия спроса, наличие или отсутствие доминирующей разработки, структура отрасли и ее жизненный цикл.

Второе правило предпринимателей в сфере технологии – определение благоприятных возможностей. Один из парадоксов предпринимательства состоит в том, что, несмотря на мотивацию предпринимателей всех стран, мы на самом деле не нуждаемся в новых сферах коммерческой деятельности. Существующие виды коммерческой деятельности уже довольно эффективно отвечают большей части рыночных потребностей, поскольку, в отсутствие некоторых источников внешних изменений, кто-то в будущем уже сможет определить, как удовлетворить потребности потенциальных клиентов. Поэтому, чтобы стать успешным предпринимателем в сфере технологий, вам необходимо найти внешнее изменение, вследствие которого возникнет возможность для организации нового дела. Во второй главе объясняется, почему у новых технологических компаний находятся возможности и каковы источники этих возможностей. В целом, три источника изменений открывают новые возможности: новые технологии, изменения в политике и законодательстве, а также социальные и демографические сдвиги. В статье также обсуждаются типы инноваций, порождающие возможности для предпринимателей, а также пространство внутри и за пределами цепочки создания добавленной стоимости, где эти инновации имеют тенденцию возникать. Кроме того, здесь объясняется, как и почему одни люди, в отличие от других, могут определять эти возможности.

Третье правило технологического предпринимательства заключается в управлении технологической эволюцией. Успех предпринимателей возрастает, когда фирма переходит от одной технологической парадигмы к другой, поскольку изменения в технологической парадигме лишает преимущества солидные фирмы. Например, лишь немногие предприниматели были способны открыть новые фирмы, которые могли бы поколебать позицию *Kodak* при производстве традиционной пленки, однако переход к цифровым технологиям съемки открыл многим предпринимателям воз-

возможность выйти на рынок и составить конкуренцию *Kodak*. В третьей главе объясняется, как вы можете управлять технологической эволюцией, чтобы добиться успеха. В главе даются разъяснения:

- Почему технологии следуют эволюционной модели изменений, где обнаруживаются отдельные элементы эволюции между технологическими парадигмами, обладающие ценностью для предпринимателей.
- Как вы можете прогнозировать S-образные модели технологического развития и использовать эти модели, чтобы определить, когда и как следует начинать работу в той или иной отрасли.
- Как доминирующие разработки влияют на конкуренцию между коммерческими предприятиями.
- Как вы можете использовать технические стандарты, чтобы повысить шансы вашего нового предприятия на успех.
- Что вам следует изменить, чтобы добиться успеха и повысить прибыльность вашего бизнеса, что характерно для сферы высоких технологий.

Четвертое правило технологического предпринимательства – определить и удовлетворить реальные потребности рынка. Чтобы добиться успеха, вы должны представить новые товары или услуги, предлагающие экономичное решение неудовлетворенной потребности клиентов или удовлетворяющие потребность клиентов лучше существующих вариантов. В четвертой главе объясняется, как успешным предпринимателям удается определить потребности клиентов в высокотехнологичных продуктах и услугах методами, выходящими за рамки традиционных рыночных исследований и фокус-групп. В главе исследуется, почему и каким образом преимущества успешных новых фирм связаны с разработкой продуктов, а не с производством или маркетингом. Наконец, в ней объясняется, как успешные предприниматели в сфере технологий определяют основных лиц, ответственных за принятие решений, а также как эти предприниматели устанавливают цену на свои новые товары и услуги, чтобы они стали привлекательными для лиц, ответственных за принятие решений.

Пятое правило для предпринимателей, работающих в сфере высоких технологий, – понять причины, по которым потребители принимают продукцию, а также динамику рынка. В отличие от популярного представления о том, что оценить рынок так же просто, как и найти крупные рынки, оценка рынка на предмет предложения новых технологических товаров и услуг является достаточно сложной задачей. В частности, она требует, что-

бы успешные предприниматели воспользовались динамическим подходом, позволяющим прогнозировать модели принятия продукции для новых технологических товаров и услуг и объясняющим, каким образом возникают рынки для этих новых товаров и услуг. В пятой главе рассказывается, почему новые компании должны сосредоточивать свои усилия на разработке новых товаров или услуг в определенных рыночных сегментах, но почему при этом бывает сложно выбрать сферу, в которой следует сосредоточить свои усилия. Здесь также объясняется, как успешные предприниматели оценивают клиентов и причины, по которым покупатели приобретают продукцию, так как в этом состоит один из способов правильной концентрации усилий. Кроме того, в главе обсуждается эволюция рынков для новых технологических товаров и услуг, в особенности динамика распространения и замещения технологий.

Шестое правило технологического предпринимательства – использование слабых сторон солидных компаний. Чаще всего при конкуренции с новыми фирмами авторитетные компании добиваются успеха, поскольку они обладают множеством преимуществ в сфере маркетинга и производства. Тем не менее у солидных фирм есть некоторые слабые стороны, мешающие им использовать технологические возможности, доступные новым фирмам. В шестой главе определяется, что вы должны делать, чтобы успешно конкурировать с солидными фирмами в сфере высоких технологий. Например, в ней объясняется, почему вы должны использовать сомнительные, деструктивные технологии, требующие новой архитектуры, в первую очередь сосредоточившись на покупателях в узком сегменте рынка, и затем расширять область рынка. В главе также рассматривается вопрос, почему вы должны сконцентрироваться на технологиях, которые поглощают инвестиции солидных фирм и в результате которых возможности солидных фирм истощаются, а фирмы, применяющие старые технологии, несут высокие ликвидационные расходы.

Седьмое правило предпринимательства в сфере технологий – эффективное управление интеллектуальной собственностью. Введение нового продукта или услуги, удовлетворяющих потребности рынка, – обязательное, но отнюдь не достаточное условие для получения прибыли от инноваций. Вы должны также защитить свою разработку от имитации. В седьмой главе обсуждаются основные идеи, выходящие за рамки выделения части прибыли на инновации, основное внимание уделяется выбору между секретностью и патентованием.

Восьмое правило технологического предпринимательства – создание барьеров для имитации. В восьмой главе исследуется, как вы можете создать

барьеры для имитации путем контролирования ресурсов, укрепления репутации, создания преимущества "первого продавца, выпустившего продукцию на рынок", применения кривой обучения и использования дополнительных активов в производстве, маркетинге и распределении.

Девятое правило технологического предпринимательства заключается в выборе правильной формы организации. В девятой главе объясняется, когда вы оказываетесь в наиболее благоприятном положении, обладая различными звеньями цепочки создания добавленной стоимости, такими как разработка продукта, производство и распределение, а в каких случаях вам выгоднее использовать такие рыночные механизмы, как лицензирование, франчайзинг и стратегические альянсы, и контролировать их.

Десятое правило предпринимательства в сфере технологии – эффективно управлять в условиях риска и неуверенности. В десятой главе описываются инструменты и приемы, которые успешные предприниматели используют для снижения, перераспределения и управления риском. В главе также обсуждается, каким образом следует применять методы реальных альтернатив и анализа сценариев. В ней описываются поведенческие приемы, позволяющие убедить других людей пойти на такой риск. К ним относятся, например, повышение обязательств, одновременное привлечение к работе разных сторон и навыки заключения контрактов.

В итоговой части книги мы возвращаемся к затронутому в первой главе вопросу о том, насколько важно понимать, как следует определять благоприятные возможности для создания новых технологических компаний. В частности, в ней подводятся итоги основным действиям, которые вы должны предпринять, чтобы найти возможность, способную оказать вам поддержку и даже стимулировать к созданию новой технологической компании.

В следующей главе рассматривается первый важный урок по открытию успешной новой технологической компании: правильный выбор отрасли.

Правильный выбор отрасли промышленности

Многие предприниматели думают, что они способны преодолеть все препятствия, которые жизнь ставит на их пути. Однако способность быть успешным предпринимателем в сфере технологий во многом зависит от умения определять наилучшие шансы. Вам действительно нужно уметь трезво оценивать свои возможности, работая в полную мощь, и быть уверенным в том, что вы не пытаетесь создать предприятие в отрасли, о которой вам ничего не известно. Но следует помнить, что успех во многом зависит от верного выбора отрасли, в которой вы организуете новую фирму. Некоторые отрасли функционируют благодаря динамике творческого разрушения, в результате предприниматели развивают в таких отраслях весьма успешную деятельность. В этих отраслях они открывают новые фирмы, опережают солидных конкурентов благодаря новым идеям, разрушают устаревшие схемы производства, организации и распределения и приходят на смену старым предприятиям. Примерами отраслей, где возникают такие процессы творческого разрушения и предприниматели действуют довольно успешно, являются химическое производство, производство компьютерных дисководов, механических станков и осветительной аппаратуры¹.

Другие отрасли функционируют благодаря динамике творческого накопления, и успехи предпринимателей там невелики. В этих отраслях предприниматели открывают новые предприятия и конкурируют с солидными фирмами, опираясь на новые идеи. Однако солидные фирмы защищают свои старые методы производства, организации и распределения, и новые предприятия зачастую терпят крах. Примерами отраслей, в которых можно обнаружить такие процессы творческого накопления, являются сферы органической химии, телекоммуникации и электроники².

В этой главе внимание сосредоточено на определении характеристик, отличающих отрасли, которые благоприятствуют созданию новых фирм. В первом разделе приводятся эмпирические свидетельства отличий в способности разных отраслей оказывать содействие деятельности новых фирм. В каждом последующем разделе исследуются различные характеристики, присущие отраслям, которые оказывают влияние на работу новых фирм: научное обеспечение, условия спроса, жизненный цикл отрасли и ее структура.

Изучая данные

Если вы собираетесь открыть новую технологическую компанию, вы можете и должны знать, в какой мере разные отрасли благоприятствуют созданию новых фирм. Джон Экхарт, мой бывший ученик, соискатель степени доктора философии, ныне преподающий в Университете Висконсин, сравнил соотношение вновь открытых фирм, попавших в рейтинг наиболее быстроразвивающихся молодых частных компаний *Inc 500* в разных отраслях. Изучив информацию с 1982 по 2000 годы, Джон обнаружил довольно высокую степень расхождений по этому показателю (см. таблицу 1.1)³. Например, данные Джона показывают, что шансы открыть компанию в сфере биотехнологии, которая бы попала в рейтинг *Inc 500*, были в 265 раз выше, чем шансы открыть ресторан, способный войти в число *Inc 500*. И что шансы открыть фирму, занимающуюся производством и продажей программного обеспечения, которая попала бы в этот список, были в 823 раза выше, чем шансы открыть гостиницу, могущую попасть в данный рейтинг. Короче говоря, среднестатистический предприниматель, открывающий новую среднестатистическую фирму, в одних отраслях с большей вероятностью добьется успеха при создании быстрорастущей частной компании или нового акционерного общества, чем в других.

Таблица 1.1. Процентное соотношение новых фирм в отдельных отраслях, попавших в список Inc 500

Отрасль	Процент вновь организованных фирм
Целлюлозные заводы	18,2
Компьютеры и офисное оборудование	4,2
Управляемые ракеты, космические аппараты, запасные части	3,3
Цветной металлопрокат	2,4
Аренда железнодорожных вагонов	2,2
Измерительные и контрольные приборы	2,0
Бумажные заводы	2,0
Поисковое и навигационное оборудование	1,9
Коммуникационное оборудование	1,9
Медикаменты	1,8
Медицинские инструменты и приборы	1,8
Грузоперевозка	1,7
Обувь (кроме резиновой)	1,5
Фондовые и товарные биржи	1,4
Системы пароснабжения и кондиционирования	1,2
Общее промышленное оборудование	1,2
Фотооборудование и материалы	1,1
Разнообразные коммерческие бланки	1,1
Бытовые приборы	1,0
Электрические промышленные аппараты	1,0
Юридические услуги	0,008
Заведения общественного питания	0,007
Плотничное дело и работы по настилке полов	0,006
Операторы недвижимости	0,006
Гостиницы и мотели	0,005
Покраска стен и оклейка обоев	0,005
Булочные-пекарни	0,005
Гастрономические магазины	0,005
Магазины поддержанных товаров	0,004
Автосервис	0,004
Салоны красоты	0,004
Уход за инвалидами	0,004
Прокат видеопродукции	0,004

Остановитесь! Не делайте этого!

1. Не начинайте коммерческую деятельность, не исследовав предварительно, насколько благоприятны условия, сложившиеся в данной отрасли для создания новых фирм.
2. Не действуйте наперекор шансам. Не начинайте дело в отрасли, в которой отсутствуют благоприятные условия для вновь организованных фирм.

Итак, как мы можем объяснить эти данные? Пока одни отрасли (например, биотехнология) не кажутся наиболее талантливым предпринимателям более привлекательными, чем другие (например, гостиничный бизнес), некоторые отрасли остаются более благоприятными для создания новых фирм по сравнению с остальными. Это, конечно, означает, что вам нужно понять характеристики, благодаря которым одни отрасли в большей мере содействуют организации фирм, нежели другие, если вы хотите увеличить свои шансы на успех. Исследования показали, что важную роль играют четыре основных фактора: научное обеспечение, условия спроса, цикл жизни отрасли и ее структура.

Научное обеспечение

В некоторых отраслях сложились более благоприятные условия для создания новых фирм по сравнению с остальными вследствие научных факторов, лежащих в основе работы отрасли. Почему? Потому что новым фирмам легче соответствовать научно обоснованным требованиям, сложившимся в одних отраслях, тогда как в других требуется опыт солидных фирм.

Одним из аспектов научного обеспечения является уровень сложности производственного процесса. Производство в одних отраслях является более сложным, чем в других. Например, производственный процесс в аэрокосмической отрасли сложнее, чем при изготовлении бумажных пакетов, поскольку количество факторов, объединенных в производственном процессе, степень точности при производстве продуктов и степень сложности требуемых знаний выше в аэрокосмической сфере, чем при изготовлении бумажных пакетов.

Отрасли, где действуют чрезвычайно сложные процессы производства, обычно неблагоприятны для создания новых фирм. Такие производственные процессы требуют комплексной структуры организации для коорди-

нации деятельности людей, привлеченных к различным видам деятельности. Солидным фирмам, в которых работают специализированные кадры, более крупные команды менеджеров, где сложилась определенная практика управления большой организацией, намного проще сформировать комплексную структуру предприятия. Кроме того, часто люди получают знания о том, как следует осуществлять комплексную деятельность, постепенно, по мере обретения опыта. Поэтому новые фирмы обладают меньшими знаниями о такой деятельности по сравнению с солидными компаниями.

Другим аспектом научных условий является количество новых научных разработок, требуемых для создания продуктов и услуг в данной отрасли. Например, фармацевтическая промышленность в значительной степени зависит от последних научных новинок, необходимых для производства товаров и услуг. В отсутствие фундаментальных научных исследований ученым-фармацевтам было бы трудно создавать новые лекарства. Другая ситуация складывается в сфере химчистки, которая не слишком полагается на фундаментальные научные исследования при создании товаров и услуг. Фактически услуги сухой химчистки можно предлагать, совершенно не располагая новыми технологиями.

Отрасли, где высока зависимость от новых научных разработок, с точки зрения средств, выделяемых на НИОКР, в меньшей степени благоприятствуют новым фирмам. Новые фирмы работают хуже в отраслях с большей интенсивностью знаний, поскольку они не имеют внутреннего движения денежной наличности для инвестирования фундаментальных исследований. Такая ситуация создает более серьезные препятствия в тех отраслях, где научно-исследовательские и опытно-конструкторские работы проводятся с большей интенсивностью по сравнению с остальными отраслями. Кроме того, фундаментальные исследования зачастую предоставляют сомнительные данные и в результате могут повлечь создание новых товаров или услуг в отраслях, слишком далеких от тех, ради которых первоначально проводилось исследование. Крупные, солидные организации с широкими масштабами экономической деятельности с большей вероятностью извлекут выгоду, вкладывая средства в сомнительные исследования и разработки, чем малые, новые фирмы. Это не означает, что вы не можете открыть успешную новую компанию в отрасли с высокой интенсивностью НИОКР. Многие основатели биотехнологических компаний именно так и поступили. Это означает лишь то, что интенсивные научно-исследовательские и опытно-конструкторские работы усложняют ваш путь к успеху.

Еще одним фактором, относящимся к научным условиям, сложившимся в отрасли, и влияющим на деятельность вновь образованных фирм, является кодификация (запись) знаний. В некоторых отраслях научные сведения, необходимые для создания новых товаров и услуг, уже доступны в письменном виде. Например, существует множество книг и статей, посвященных компьютерным сетям. Тем не менее в других отраслях эти сведения хранятся в памяти опытных работников, которые знают, как следует действовать эффективно, но не могут детально изложить в письменной форме непроизвольные приемы, обеспечивающие выполнение задачи. Некоторые аспекты расчетов схем, например, известны лишь горстке специалистов.

Кодификация знаний повышает производительность новых фирм, поскольку к кодифицированной информации предпринимателям намного легче получить доступ, чем к скрытым (существующим лишь в памяти отдельных людей) знаниям. Поскольку кодифицированные знания записаны, они доступны предпринимателям, не имеющим опыта непосредственной работы в отрасли. Наоборот, скрытые знания доступны только тем предпринимателям, которые обладают практическим опытом работы в отрасли или же имеют в своем штате сотрудников, владеющих таким опытом. В результате кривая знаний менее характерна для отраслей, в которых знания кодифицированы, поскольку у новых фирм появляется возможность легче постичь то, что узнали их предшественники в данной отрасли, и догнать их в плане производительности.

Кроме того, еще один важный фактор, имеющий отношение к научным условиям, связан с тем, где разработана инновация, позволившая произвести новый товар или услугу. В некоторых отраслях, например, в производстве полупроводников, инновации возникают внутри самой отрасли (иногда этот феномен именуется "цепочкой создания добавленной стоимости"). Фирмы, их клиенты и поставщики производят большую часть инноваций. В других отраслях, таких как производство сверхпроводников, на долю дополнительных организаций в цепочке, например, университетов, приходится большее количество инноваций, чем на долю фирм, входящих в цепочку создания добавленной стоимости.

Новые фирмы лучше работают в отраслях, где цепочки создания добавленной стоимости порождают большую часть инноваций. Университеты и научно-исследовательские институты менее обеспокоены утечкой ценных сведений к конкурентам в отличие от коммерческих организаций. По сути, младшие менеджеры таких компаний, как *Intel*, предпринимают определенные меры, например, заставляют работников подписывать соглашения, запрещающие сотрудничество с конкурентами, и ограничивают доступ в

Остановитесь! Не делайте этого!

1. Не игнорируйте научное обеспечение, сложившееся в отрасли, где вы планируете открыть предприятие.
2. Не открывайте фирму в той отрасли, где научное обеспечение неблагоприятно для новых фирм.

исследовательские лаборатории, чтобы ценные знания не вышли за пределы организации. Напротив, старшие администраторы университетов, таких как Массачусетский технологический институт, идут на определенные действия, например, поддерживают совместную работу лабораторий и обмен научными трудами на межотраслевых совещаниях, чтобы стимулировать распространение знаний из организации. Поскольку новые фирмы не могут получить обширные научные сведения, необходимые для внедрения инноваций, отрасли, в которых большая часть исследований приходится на долю государственного сектора и которые активно обмениваются знаниями, более благоприятны для новых фирм⁴.

Отрасли также отличаются по характеру распределения добавленной стоимости, которая может поступать от производственной и маркетинговой деятельности или же от разработки продуктов и инноваций. В некоторых отраслях, таких как автомобильная промышленность, большая часть добавленной стоимости поступает от производства и маркетинга, а не от разработки продукта. В других отраслях, например при производстве и реализации программного обеспечения, на долю производства и маркетинга приходится меньшая часть добавленной стоимости, а в некоторых компаниях фактически отсутствуют активы, связанные с производством и распределением.

Новые фирмы имеют тенденцию работать неэффективно в тех отраслях, где производство и маркетинг приносят большую часть поступлений в виде добавленной стоимости. Когда фирмы создают новые товары или услуги, они часто нуждаются в производственных и маркетинговых активах для использования своих инноваций. В результате солидные компании определяют, как организовать эффективное производство и маркетинг, и такая деятельность становится общепринятой практикой. Новые фирмы оказываются в невыгодном положении, конкурируя с солидными, поскольку они еще не успели понять, как сделать такую деятельность общепринятой. Поэтому их работа в области производства и маркетинга оказывается неэффективной.

Кроме того, производственные и маркетинговые активы зачастую являются дорогостоящими (вспомните расходы на строительство завода по

производству автомобилей) и их сложно перераспределить. Для производственных операций часто требуются специализированные активы, к примеру дорогостоящее оборудование, предназначенное для производства особых товаров, поэтому трудно найти человека, готового предоставить такие активы на договорной основе. В результате новички не в состоянии конкурировать с солидными фирмами, поскольку те традиционно владеют необходимыми производственными и маркетинговыми активами, а новые фирмы испытывают затруднения с доступом к аналогичным маркетинговым и производственным активам в момент образования. Поэтому, как правило, в таких отраслях, как автомобильная, где производственные и маркетинговые активы играют важную роль, новые фирмы работают хуже, чем в таких отраслях, как производство и продажа программного обеспечения, где активы менее важны.

Условия спроса

Еще один важный фактор в отрасли именуется "условиями спроса" и характеризует сущность потребительских предпочтений. Например, покупателей, желающих приобрести компьютер последнего поколения, больше, чем людей, нуждающихся в устройстве для забивания гвоздей в стену. Важно, чтобы предприниматели понимали три аспекта, связанных с условиями спроса в своей отрасли промышленности: объемы покупательского спроса на товары или услуги, темпы роста спроса и неоднородность спроса в различных покупательских сегментах.

Эти аспекты, относящиеся к условиям спроса, важны для предпринимателей, поскольку они оказывают влияние на деятельность новых фирм. Объемы покупательского спроса положительно сказываются на деятельности новых фирм, благодаря чему они начинают лучше работать на крупных рынках. Например, вновь созданные компании, ведущие деятельность в области биотехнологий и разрабатывающие лекарства, способные решить основные медицинские проблемы, работают лучше, чем те, которые занимаются созданием лекарств от одной конкретной болезни. Почему? Новым фирмам приходится нести фиксированные расходы на организацию и производство товара, чтобы удовлетворить имеющийся в данной отрасли спрос. В результате средние расходы такой фирмы на удовлетворение спроса ниже на более крупных рынках по сравнению с мелкими. Так как солидные фирмы уже понесли фиксированные расходы на организацию, они могут удовлетворять спрос по маргинальной стоимости, которая ниже сред-

ней стоимости товара. Разница в расходах, которые несут новые и зрелые фирмы, меньше на более крупных рынках по сравнению с мелкими, поэтому для новых компаний крупные рынки предпочтительнее мелких. Многие предприниматели, идущие на риск, понимают эти доводы, поэтому часто поддерживают те вновь организованные фирмы, которые стремятся выйти на более крупные рынки.

Кроме того, новые фирмы эффективнее работают на быстрорастущих, а не на медленнорастущих рынках. Почему? Потому что чем быстрее развивается рынок, тем меньше новой фирме приходится обслуживать клиентов конкурирующих фирм⁵. Обслуживание новых клиентов, а не клиентов конкурирующих фирм является преимуществом, поскольку солидные компании с большим усердием отстаивают старых клиентов, чем сражаются за новых покупателей. Благодаря этому в быстроразвивающихся отраслях промышленности новые фирмы сталкиваются с менее высоким уровнем конкуренции.

Наконец, степень сегментации рынка определяет, насколько благоприятной будет отрасль для новых фирм. Сегментация рынка связана со степенью потребности в различных характеристиках товаров или услуг, которую испытывает база клиентов в данной отрасли промышленности. В некоторых отраслях комбинации предпочтений клиентов существенно отличаются от тех, что возникают в других отраслях. Таким образом, сегментация одних рынков выше, чем других. Показательный пример отрасли с высокой сегментацией – легкая промышленность. Здесь различия существуют не только между мужской, женской и детской модой. Еще в большей степени товары могут отличаться в зависимости от качества, цвета и других предпочтений. Наоборот, в сфере очистки воды сегментация невысока, и предпочтения потребителей по отношению к характеристикам очищенной воды отличаются незначительно.

Новые фирмы пользуются преимуществом на сегментированных рынках. Учитывая, что размеры большинства вновь организованных фирм невелики, они не могут обслуживать весь рынок сразу после возникновения. Сегментированные рынки предоставляют новым фирмам возможность выйти вначале с небольшими объемами производства и обслуживать рыночные ниши, где спрос пока недостаточно удовлетворен. Обычно новые фирмы, выходящие на рынок подобным образом, в меньшей степени конкурируют с солидными фирмами. Так как последние сосредоточивают внимание на своих ключевых клиентах, они часто агрессивно встречают новые компании, выходящие на несегментированные рынки. Наоборот, когда новые фирмы занимают рыночные ниши, спрос в которых недостаточ-

Остановитесь! Не делайте этого!

1. Не начинайте коммерческую деятельность на мелком рынке; с таким же успехом вы можете начать работать на крупном рынке.
2. Не начинайте работу на медленно растущем рынке; конкуренты встретят вас агрессивно.
3. Не открывайте предприятие на несегментированном рынке; конкуренция с солидными фирмами погубит ваш бизнес.

но удовлетворен, солидные фирмы не воспринимают их появление как атаку на свою клиентскую базу и более благожелательно относятся к новичкам. Возьмем, к примеру, попытки *Nucor* выйти на рынок черной металлургии. Поскольку *Nucor* с самого начала нацелилась на сегмент производства стали, где размеры прибыли были самыми низкими, основные производители стали встретили ее приход доброжелательно. Если бы *Nucor* сначала вышла в сегмент с высокими размерами прибыли, большинство производителей стали были бы настроены агрессивно по отношению к ней.

Жизненный цикл отрасли

Стадия жизненного цикла, которую в данный момент переживает отрасль, — это еще один аспект, оказывающий влияние на деятельность новой фирмы. Отрасли, подобно людям и новым товарам, рождаются, развиваются, достигают зрелости и погибают. Этот жизненный цикл влияет на деятельность новых фирм, поскольку они имеют тенденцию работать лучше в недавно возникших или молодых и развивающихся отраслях, а не в зрелых или разрушающихся⁶. Существует несколько объяснений этого факта. Обычно характер принятия покупателями продукта или услуги соответствует традиционной модели. Как показано в шестой главе, немногие покупатели готовы сразу принять новую технологическую продукцию или услугу. Некоторые люди, прежде чем принять новые технологические товары или услуги, обычно ждут, пока они пройдут некоторые испытания. Не так уж много и тех, кто оказывается в числе "отстающих", поздно принимающих новые технологические товары или услуги, поскольку эти люди медленно воспринимают новые продукты в целом. Большая часть потребителей оказывается где-то посередине между этими категориями, принимая продукцию не слишком рано, но и не слишком поздно⁷.

Поскольку людей, рано или поздно принимающих продукцию, меньше, чем тех, кто оказывается посередине, вначале рынки развиваются медленно, затем их рост ускоряется, а потом снова замедляется. Малое количество людей, готовых первыми принять продукцию, приводит к медленному росту рынка. Когда в середине периода количество потребителей, принимающих продукцию, возрастает, темпы роста рынка увеличиваются. Впоследствии уменьшение числа покупателей, принимающих продукцию, ведет к замедлению роста рынка.

Новые предприятия работают лучше на молодых рынках, чем на старых, поскольку им легче привлекать потребителей, когда рост спроса достигает наивысшей отметки. В этих условиях они испытывают менее жесткую конкуренцию со стороны солидных фирм. В качестве примера возьмем отрасль производства и продажи сотовых телефонов. На ранней стадии роста рынка новым фирмам было проще привлекать новых клиентов. В конце концов, когда рост спроса на сотовые телефоны выражался двухзначными цифрами, на каждого продавца приходилось достаточное количество клиентов. Однако, когда отрасль достигла стадии зрелости и рост замедлился, солидные компании развязали более жесткую конкурентную борьбу за своих клиентов, и новым фирмам стало труднее их завоевывать.

В молодых отраслях у новых фирм конкурентов немного. На стадии возникновения отрасли еще не существует компаний, способных удовлетворить потребность клиентов в новых товарах и услугах, производимых в данной отрасли. Через некоторое время возникают новые фирмы, готовые удовлетворить спрос, и среди них растет конкуренция за привлечение одних и тех же клиентов. Кроме того, в период зрелости отрасли фирмы покидают рынок намного медленнее, чем это требуется, если принимать во внимание данные, свидетельствующие о снижении спроса. Нежелание уходить с рынка означает, что в зрелых отраслях уровень конкуренции довольно высок и солидные фирмы упорно борются за сохранение своей позиции на рынке на фоне стойкого снижения спроса у всех поставщиков. В результате новые фирмы работают лучше в молодых отраслях.

В качестве примера рассмотрим сферу производства и продажи персональных компьютеров. Вначале не существовало фирм, предоставляющих данный продукт. Но, когда продукт получил более широкое распространение, немало фирм пришло на этот рынок. Их приход повлек за собой жесткое соперничество в данной отрасли, резкое падение цен, и новым предприятиям стало еще труднее конкурировать.

При продаже большей части товаров и услуг активизируется кривая обучения. Кривая обучения позволяет многим фирмам, используя свой опыт

работы в данной отрасли, усовершенствовать работу и удовлетворить спрос клиентов. Такие аспекты, как производство, сбыт и реакция на жалобы клиентов, требуют обучения в процессе работы, что характерно для солидных фирм. Новым фирмам, как правило, недостает подобного опыта работы, которым обладают солидные фирмы, поэтому они оказываются в менее выгодном положении. Поскольку опыт приходит со временем в процессе деятельности, недостаток кривой обучения проявляется менее явно в молодой отрасли и более ощутимо в старой. Таким образом, положение новых фирм будет менее выгодным в стареющих отраслях.

На начальном этапе во многих отраслях отмечается конкуренция в области дизайна продукции. Однако на зрелом этапе фирмы принимают доминирующую разработку или технический стандарт, общий для всех товаров или услуг в данной отрасли. Возьмем, к примеру, производство гаек и болтов. Хотя в это трудно поверить, 150 лет назад гайки и болты не были стандартными. Они производились разными компаниями и существенно отличались по дизайну. Сегодня гайки и болты выпускаются в соответствии с общим стандартом, благодаря чему они стали взаимозаменяемыми.

Тенденция утверждать доминирующую разработку или технический стандарт внутри отрасли оказывает существенное влияние на деятельность вновь созданных фирм, потому что они работают намного лучше до принятия доминирующей разработки или технического стандарта. В этот период предпринимателей не сдерживают рамки допустимых стандартов. Однако после принятия доминирующей разработки деятельность предпринимателей регулируется разработками, соответствующими доминирующему стандарту. Поскольку солидные фирмы обладают большим опытом работы с утвержденными разработками по сравнению с новыми, последние оказываются в невыгодном положении после утверждения доминирующей разработки в отрасли⁸.

Кроме того, после принятия в отрасли доминирующей разработки претерпевает изменения суть конкуренции. Поскольку дизайн становится стандартным, одну компанию от другой теперь отличает не сама разработка, а процесс производства. После установления доминирующей разработки или технического стандарта конкуренция переходит в область эффективности производства. Опыт и размеры солидных компаний позволяют им производить товары стандартного дизайна более эффективно по сравнению с новыми фирмами, а производительности новых фирм препятствует возникновение доминирующей разработки или технического стандарта⁹.

Остановитесь! Не делайте этого!

1. Не следует дожидаться периода зрелости рынка и лишь затем выходить на него.
2. Планируя организовать фирму, не ждите, пока в отрасли утвердятся доминирующая разработка.

Структура отрасли

Последним фактором, характеризующим отрасль и оказывающим серьезное влияние на деятельность новых фирм, является структура отрасли. Она связана с сутью барьеров для доступа и динамикой конкуренции внутри нее. Для деятельности новых фирм в какой-либо отрасли важны четыре характеристики структуры данной отрасли: капиталоемкость, интенсивность рекламы, концентрация и средний размер фирмы.

Капиталоемкость определяет отношение затрат на капитал к затратам на рабочую силу в процессе производства. В одних отраслях, таких как аэрокосмическая, привлекаются большие объемы капиталов, а количество рабочей силы относительно невелико. В других, например, в текстильной промышленности, объемы капитала относительно малы, зато высокий показатель рабочей силы.

Новые фирмы в трудоемких отраслях (там, где работа значит больше, чем деньги) работают лучше, чем в капиталоемких¹⁰. Почему? В момент образования им не хватает притока денежной наличности от существующих операций. Однако новым фирмам необходимо расходовать капитал, чтобы основать организацию и создать активы в области производства и распределения. Поскольку новые компании вынуждены затрачивать капитал до того, как получат приток денежных средств от операций, им приходится привлекать финансы с внешних рынков капиталов. Капитал, полученный на финансовых рынках, обходится дороже, чем капитал, возникший в результате внутренних операций. Инвесторы требуют дополнительного вознаграждения за риск, являющийся следствием информационной пропасти между инвесторами и предпринимателями. Большая часть такого вознаграждения связана с размерами капитала, требуемого для организации дела. Чем больше размер требуемого капитала, тем в менее выгодном положении оказывается новая фирма в данной отрасли.

Новые компании оказываются в менее выгодном положении по сравнению с солидными в тех отраслях, где интенсивность рекламы выше. Реклама – это механизм, благодаря которому формируется репутация компа-

ний, помогающая им продавать товары и услуги. Чтобы создать репутацию торговой марке с помощью рекламы, необходимо выполнить два условия. Во-первых, рекламу следует повторять через определенные промежутки времени. Люди отличаются тем, что воспринимают ограниченное количество информации за один раз. Поэтому новым фирмам требуется время, чтобы их торговая марка завоевала признание, и в течение этого времени их репутация будет ниже, чем у солидных компаний. Во-вторых, для рекламы характерен эффект от увеличения масштаба. Расходы на рекламу в значительной степени являются фиксированными, независимо от количества проданных единиц продукции. В результате удельная себестоимость единицы рекламной продукции снижается с ростом объема продаж. Новые фирмы обычно производят меньше единиц продукции по сравнению с солидными фирмами, потому что они начинают производство в мелких масштабах и расходы на производство единицы рекламной продукции у них выше, чем у солидных фирм¹¹. Конечно, этот недостаток в сфере рекламы создает тем больше проблем, чем большую роль играет реклама в данной отрасли. Поэтому новые компании хуже конкурируют с солидными организациями в отраслях с большей интенсивностью рекламы, по сравнению с теми, где интенсивность рекламы ниже.

Вновь созданные фирмы оказываются в невыгодном положении по сравнению с солидными организациями в отраслях с более высокой концентрацией¹². Концентрация – это доля рынка, принадлежащая крупнейшим компаниям в данной отрасли. Например, в некоторых отраслях, таких как фармацевтическая, крупнейшим компаниям принадлежит практически весь рынок (вспомните, что большая часть лекарств, которые вы используете, производится крупными фармацевтическими компаниями, подобными *Merck*, *Pfizer* и *Eli Lilly*). Наоборот, в отраслях со слабой концентрацией, к примеру химчистка, практически не существует фирм, которым принадлежит хотя бы один процент всего рынка.

Новые фирмы относительно плохо работают в отраслях с высокой концентрацией, поскольку концентрация отрасли усиливает позиции крупных компаний. В отраслях с высокой концентрацией, таких как сфера телекоммуникаций, где фирмы предлагают услуги местной телефонной связи, солидные компании обладают достаточными ресурсами для того, чтобы препятствовать возникновению новых фирм в отрасли. В результате они используют свою монопольную или олигополистическую прибыль, чтобы отпугивать новичков. Кроме того, намного проще воспрепятствовать появлению новичков в отраслях с более высокой концентрацией в силу двух причин. Во-первых, в отраслях с низкой концентрацией промышленности

существуют маленькие, уязвимые фирмы, с которыми можно конкурировать успешнее, чем с мощными компаниями, которые окажутся единственными вашими конкурентами в отраслях с высокой концентрацией. Во-вторых, в отраслях с высокой концентрацией солидные фирмы могут вступать в сговор, пытаясь препятствовать появлению новых фирм. Например, они могут совместно понижать цены при появлении нового участника до тех пор, пока не вытеснят новичка из отрасли, после чего цены снова возрастут. Поскольку сговор эффективен лишь при условии участия всех заговорщиков, намного легче его преодолеть в той отрасли, где число игроков невелико.

Новые фирмы лучше работают в тех отраслях, где средний размер фирм небольшой¹³. Обычно вначале размеры новых фирм невелики, это связано с необходимостью свести до минимума риск просчетов предпринимателя. То есть, если предприниматель начинает дело с маленькой фирмы, его потери в случае ошибки будут меньше. В отраслях, где размеры большей части фирм невелики, открытие маленькой фирмы не создает серьезных неудобств для солидных компаний, работающих в данной отрасли¹⁴. Наоборот, в отраслях, где средний размер предприятий достаточно большой, открытие маленькой фирмы создает ряд неудобств, таких как неспособность приобретать сырье в больших объемах и более высокий уровень расходов на производство и распределение в связи с отсутствием эффекта от увеличения масштаба. Например, задумайтесь, чем отличаются разработчики веб-сайтов от сталелитейщиков. Поскольку размеры среднего разработчика веб-сайтов невелики, новая фирма, занимающаяся разработкой веб-сайтов, может работать практически в тех же масштабах, что и солидные игроки. Однако размеры среднего сталелитейного завода достаточно велики. Поэтому, если новый сталелитейный завод будет небольшим, он с самого начала окажется в невыгодном положении по сравнению с солидными фирмами, с которыми ему необходимо конкурировать.

Остановитесь! Не делайте этого!

1. Не начинайте новое дело в капиталоемкой отрасли.
2. Не начинайте новое дело в отрасли с высокой интенсивностью рекламы.
3. Не открывайте фирму в отрасли, где средний размер фирм достаточно велик.
4. Не начинайте коммерческую деятельность на рынке, который характеризуется высокой концентрацией.

Вопросы, на которые вы должны ответить

1. Является ли отрасль, в которой я планирую открыть свое дело, благоприятной для создания новых фирм?
2. Являются ли научные условия, сложившиеся в отрасли, пригодными для вновь организованных фирм?
3. Благоприятны ли условия спроса, существующие в данной отрасли, для открытия новых предприятий?
4. Подходит ли стадия жизненного цикла, которую переживает данная отрасль промышленности, для открытия новых фирм?
5. Благоприятствует ли структура промышленности открытию новых компаний?

Выводы

Из содержания данной главы следует, что первое правило успеха предпринимателя, работающего в сфере технологий, заключается в верном выборе отрасли промышленности. В разных отраслях промышленности показатели производительности новых фирм существенно отличаются, и шансы предпринимателей попасть в рейтинг *Inc 500* или получить широкую известность в некоторых отраслях в 1000 раз выше, чем в остальных. Исследования выявили четыре фактора, оказывающих влияние на относительную производительность новых компаний в отрасли: научное обеспечение, условия спроса, стадия жизненного цикла отрасли и структура рынка. Вы можете извлечь выгоду, если поймете, какое специфическое влияние оказывает каждая из этих характеристик на деятельность новых предприятий.

Научные условия, сложившиеся в отрасли, включают пять факторов, оказывающих влияние на относительную производительность новых фирм в определенной отрасли. Новые фирмы хуже работают в отраслях, для которых характерен сложный процесс производства, где количество новых научных сведений довольно велико, знания недостаточно кодифицированы, инновации занимают прочную позицию внутри цепочки создания добавленной стоимости и дополнительные активы в сфере маркетинга и производства играют важную роль.

Условия спроса, сложившиеся в отрасли, состоят из трех факторов, влияющих на деятельность новых фирм в отрасли. В тех отраслях, где рынки велики, быстро развиваются и плохо сегментированы, новые предприятия работают хорошо.

Цикл жизни отрасли также влияет на деятельность в них новых фирм, которые работают лучше в молодых, чем в стареющих, отраслях. Кроме того, деятельность новых компаний лучше там, где не существует доминирующей разработки, а не там, где утверждены технические стандарты.

Четыре характеристики структуры отрасли оказывают влияние на деятельность вновь созданных предприятий. Они хуже работают в капиталоемких отраслях с высокой интенсивностью рекламы, высокой концентрацией и там, где средние размеры фирм велики.

Теперь, когда вы поняли правило номер один для предпринимателей, работающих в сфере технологий, – оно заключается в верном выборе отрасли, – мы перейдем к правилу номер два, которое предполагает определение благоприятных возможностей. Этот вопрос будет рассмотрен в следующей главе.



Определение благоприятных возможностей

В большинстве случаев нет необходимости в организации новых предприятий, поскольку солидные фирмы эффективно удовлетворяют потребности клиентов. Поэтому предприниматели лишены возможности создавать успешные новые компании. К сожалению, многие предприниматели этого не понимают и открывают новые предприятия в тех отраслях, где отсутствуют возможности для организации нового дела. Такие предприятия в скором времени терпят крах.

Чтобы добиться успеха, начиная новое дело, вы должны, опираться на возможность, позволяющую создать товар или услугу, удовлетворяющие потребности клиентов, которые до этого времени удовлетворялись не полностью. Или выбрать такую возможность, благодаря которой потребности клиентов удовлетворяются намного эффективнее, чем это делают солидные компании. Так откуда же исходят такие возможности? Какую форму они принимают? Как успешным предпринимателям удастся приводить возможности в соответствие с инновациями? Как успешные предприниматели определяют такие возможности? В данной главе вы найдете ответы на эти вопросы.

Источники возможностей

Для предпринимателей возможности – это ситуации, в которых появляется шанс выпустить на рынок новый продукт, выручка от продажи которого значительно превысит расходы на его производство. Такие ситуации возникают, когда потребности клиентов не удовлетворяются или когда выясняется, что удовлетворить эти потребности можно намного эффективнее, чем это делалось до сих пор. Так почему такие возможности появляются? В конце концов, если они столь выгодны, то отчего кто-то другой до сих пор ими не воспользовался?

Одна из причин заключается в том, что возможности возникают вследствие определенных изменений, например, появления какой-либо технологической новинки, которая позволяет создать что-то новое или сделать что-то более эффективно¹. Возьмем, к примеру, возможность записывать музыку на компакт-диски. Ее не существовало до изобретения лазера, благодаря которому она и появилась.

Взаимосвязь между изменением и возникновением возможности указывает, что первым шагом к определению благоприятной возможности является поиск изменения, благодаря которому такая возможность вероятна. В целом возможности для организации нового дела возникают благодаря четырем типам изменений: изменениям технологий, изменениям в политике и законодательстве, изменениям социальных и демографических факторов и изменениям в структуре отрасли. Успешные предприниматели понимают, каким образом каждый из этих четырех источников открывает путь новым возможностям в сфере коммерческой деятельности.

Технологические изменения

Как вы, вероятно, догадались, технологические изменения являются одним из наиболее важных пусковых механизмов возможностей для организации новой компании в сфере высоких технологий. В основном потому, что технологические изменения позволяют людям делать то, что раньше было невозможным или что до сих пор делалось менее эффективно². Рассмотрим, к примеру, изобретение программного обеспечения, поддерживающего электронную почту. Эта новинка позволила общаться эффективнее, чем при использовании телефона, факса или личной переписки, вследствие чего возникла очередная благоприятная возможность.

Итак, какие характеристики технологических изменений связаны с созданием благоприятных возможностей для новых предприятий? Важную роль играет масштаб технологических изменений. Чем крупнее технологическое изменение, тем больше возникает возможностей для организации новых предприятий, потому что масштабные изменения порождают больше вариантов использования технологии, позволяют применять новую технологию при производстве различных товаров. Возьмем, к примеру, создание нового типа электрической цепи. Если новая цепь работает лишь на 10% быстрее старой, она сможет заменить старую цепь при производстве небольшого числа товаров. Новая цепь будет использована только при производстве тех товаров, где расходы на изменение технологии будут ниже прибыли, которую удастся извлечь благодаря усовершенствованию технологии на 10%. Но, если производительность новой цепи будет на 500% превышать производительность старой, прибыль от ее использования превысит расходы на изменение технологии при производстве намного большего количества товаров.

Следующий фактор – всеобщий характер изменений. Некоторые технологии, к примеру лазерная, являются универсальными. Они позволяют производить широкий ряд товаров. Благодаря лазеру появились такие товары, как сканеры в супермаркетах, медицинские приборы и проигрыватели компакт-дисков. Поскольку универсальные технологии можно применять во множестве областей, они открывают больше возможностей, чем одноцелевые технологии.

Существует и такой фактор, как коммерческая жизнеспособность технологии. Некоторые новые технологии обладают более масштабным эффектом, но на самом деле не позволяют извлечь серьезную коммерческую выгоду. Например, изобретение космических "челноков" – это довольно серьезное изменение, предоставляющее альтернативную возможность попасть в космос, поскольку оно позволило сэкономить огромную сумму в отличие от ракет, которые нельзя использовать повторно. Однако возможность выгодно использовать технологию космических челноков в коммерции довольно ограничена, поскольку не так много существует областей для ее применения.

Наконец, технологические изменения оказывают влияние на динамику отрасли. Одна из причин, объясняющих, почему технологические изменения зачастую являются основным источником возможностей для организации нового дела, состоит в том, что они изменяют характер конкуренции между фирмами. Рассмотрим, к примеру, как повлияла возможность передачи голосовых данных при помощи интернет-протокола на телефонный

бизнес. Благодаря этой технологии ранее капиталоемкий бизнес впоследствии перешел в разряд отраслей, где требуется небольшой капитал. В результате возникли возможности для новых фирм, поскольку их положение в капиталоемких отраслях является невыгодным.

Изменения в политике и законодательстве

Другим типом изменений, благодаря которым открываются возможности для организации нового дела, являются изменения в политике и законодательстве. Этот тип изменений содействует появлению возможностей по причине повышения производительности. Например, прекращение регулирования в сфере коммуникаций позволило многим новым фирмам разработать и внедрить менее дорогостоящие способы передачи голоса и данных, что пошло на пользу как бизнесу, так и потребителям³.

В некоторых случаях возможности, возникающие в связи с изменениями в политике и законодательстве, связаны не с производительностью, а просто с тем, что происходит сдвиг в сторону ценности тех или иных экономических факторов. Например, муниципальное постановление, требующее, чтобы все жители города использовали для заземления электроприборов два провода, хотя в целях безопасности достаточно и одного, дает предпринимателю возможность заработать на этом нововведении целое состояние. Хотя провод заземления не приносит фактической пользы, муниципалитет создает возможность, которая не повышает производительность, но позволяет заработать капитал.

Почему изменения в политике и законодательстве предоставляют больше возможностей для предпринимателей? В результате прекращения регулирования новые возможности возникают потому, что появляются новые идеи, которые могут внедрить те предприниматели, которые раньше, в условиях режима регулирования, не могли выйти на данный рынок. Прекращение регулирования также позволяет избежать многих бюрократических барьеров и препятствий, мешающих организации нового дела. Многие предприниматели не открывают новые фирмы, потому что расходы на такую деятельность в условиях режима регулирования довольно высоки. После прекращения регулирования предприниматели видят, что организация фирмы оказывается более выгодным делом, чем ранее.

Кроме того, специально разрабатываются особые постановления для поддержания определенного вида деятельности путем увеличения спроса на отдельную продукцию. Например, постановление, предписывающее

использование детских автомобильных сидений, способствует повышению спроса на них и открывает возможности в сфере производства и продажи детских автомобильных сидений.

Некоторые изменения в политике или законодательстве предоставляют возможность получить субсидии или другие ресурсы для поддержки определенной деятельности, тем самым снижая расходы, связанные с ведением такого рода деятельности, и позволяя найти ей широкое применение. Например, экономист Мэриэнн Фельдман из Университета Торонто обнаружила, что благодаря проведению политики правительственных заказов в округе Вашингтон появились возможности для организации новых компаний в сфере информационных технологий⁴. Пользуясь преимуществами, возникшими в результате принятия новых правительственных законов, многие вновь созданные компании смогли найти рынок для своих услуг и развить коммерческую деятельность.

Социальные и демографические изменения

Еще одной важной категорией изменений, благодаря которой у предпринимателей появляются новые возможности, являются социальные и демографические изменения. Они открывают возможности для организации новых технологических предприятий за счет изменения покупательских предпочтений и создания спроса на те продукты, на которые раньше спрос отсутствовал. Например, демографический сдвиг, возникший в результате стремления женщин работать, и последовавший за ним всплеск спроса на продукты быстрого приготовления создали на рынке условия для появления разнообразных замороженных полуфабрикатов.

Важной разновидностью социальных и демографических изменений является общественная тенденция. Например, возможность производства дезодорантов явилась результатом общественной тенденции, вследствие которой большая часть населения пришла к выводу, что запах тела вызывает неприятные ощущения. Хотя на самом деле не существует медицинской или санитарной необходимости маскировать запах тела, развитие общественной тенденции, связанной с мнением, что запах человеческого тела вызывает неприятные ощущения, предоставило возможность создать продукт, скрывающий запах.

Другим важным типом изменений, приводящих к возникновению возможностей в сфере коммерческой деятельности, являются демографические тенденции. Например, по мере снижения уровня рождаемости и уве-

личения продолжительности жизни население США начинает стареть. Эта демографическая тенденция создает возможность выводить на рынок такие товары и услуги, спрос на которые 25 лет назад отсутствовал, например, медикаменты для пожилых людей.

Еще один тип социальных или демографических изменений – это смещение восприятия или спроса. Иногда люди решают, что им хотелось бы приобрести другой товар, или по-новому смотрят на некоторые вещи. Показательным примером такого рода изменений является отношение к американскому флагу после событий 11 сентября. Спрос на флаги США существенно увеличился, в основном в силу изменения отношения американской общественности к тому, что символизирует флаг.

Некоторые изменения сочетают в себе социальные и технологические факторы. Например, такие компании, как *Net Nanny* и *Cyber Patrol*, воспользовались открывшейся возможностью защитить детей от доступа к сайтам для взрослых в сети Интернет. Такой шанс появился благодаря как технологическому развитию Интернета, так и общественной тенденции, выражающейся в том, что дети остаются дома после школы одни.

Изменения в структуре отрасли

Следующий тип изменений, являющийся источником возможностей для предпринимателей, – это изменения в структуре отрасли. Иногда они возникают потому, что фирмы, поставляющие товар другим фирмам или большинству клиентов, терпят крах, или же потому, что фирмы объединяются или поглощают друг друга. Такие типы сдвигов изменяют динамику конкуренции в отрасли и открывают либо закрывают ниши, в которых могут содержаться возможности для предпринимателей. Например, когда производители в авиационной отрасли достигли соглашения по поводу узловых аэропортов и утвердили проект, используемый большинством авиалиний, у предпринимателей, желающих выйти на рынок и создать новые авиакомпания, предоставляющие услуги перелетов по размеченному маршруту, появились новые возможности. Сам по себе переход к использованию узловых аэропортов не был достаточным основанием для возникновения возможности появления на рынке новых фирм. Этому способствовала комбинация таких факторов, как изменения в отрасли авиаперевозок и уход с рынка некоторых компаний.

Остановитесь! Не делайте этого!

1. Не создавайте новое дело, не определив предварительно источник возможностей для его организации.
2. Не открывайте фирму, пока не поймете, каким образом изменения в области технологии, политики, законодательства, общественной и демографической ситуации, а также в отрасли создают возможность для организации нового предприятия.

Формы возможностей, выходящие за рамки новых товаров и услуг

Следующим шагом в процессе определения благоприятных возможностей для предпринимателей является понимание формы, которую принимают эти возможности. Мы привыкли считать, что технологические, политико-законодательные, социально-демографические изменения, а также изменение структуры отрасли открывают новые возможности для предпринимателей благодаря созданию условий для производства новых товаров и услуг, не существовавших ранее. Однако эти изменения также предоставляют возможности производить старые товары и услуги с применением новых методов производства, с использованием новых видов сырья, новых способов организации или благодаря новым рынкам сбыта⁵.

Изобретение лазера и создание компакт-дисков – примеры изменений, открывших возможность для производства нового товара или услуги. Компания *Amazon.com*, торгующая книгами (продуктом, который существует достаточно давно) через Интернет, основанная Джеффом Безосом, является примером использования изменений, повлекших за собой новые методы организации фирмы. Бизнес, связанный с заморозкой и производством мясных консервов и продажей этой продукции в другие страны, – пример поиска новых рынков для сбыта старого продукта. Замена металлических элементов керамическими композитами при производстве транспортных средств – пример использования новых материалов при производстве существующих продуктов новыми способами. Наконец, непрерывная протяжка полосы – это пример нового производственного процесса, применяемого на мини-заводах по производству стали, благодаря чему существующий продукт (сталь) получается с применением производственного процесса, отличного от традиционного непрерывного литья.

Почему разные формы возможностей важны для предпринимателей? Главный для нас ответ заключается в том, что слишком часто предприниматели, работающие в сфере технологий, стремятся производить новые товары и услуги. В то время как намного выгоднее использовать подход, при котором старые товары и услуги производятся благодаря новым способам организации, использованию новых видов сырья, применению новых производственных процессов или выходу на новые рынки. Как подробнее будет рассмотрено в главах 7 и 8, чтобы добиться успеха, предпринимателям необходимо производить такие товары и услуги, которые конкуренты не смогут сразу же скопировать. Результаты исследований продемонстрировали, что выход на новый рынок не является достаточно хорошей стратегией для предотвращения имитации и что, применяя новые способы организации, новый производственный процесс и используя новые материалы, вы лучше защищаетесь от имитации, чем при попытке создания новых продуктов. Как показано в седьмой главе, до тех пор, пока предприниматель не сможет получить патент, защищающий его новый товар или услугу, секретность остается самым серьезным препятствием для копирования конкурентами его продукции. Поскольку новые товары и услуги продаются потребителям, довольно сложно обеспечить необходимый уровень секретности. Конкуренты всегда могут купить новый продукт и подвергнуть его инженерному анализу. Тем не менее новые методы организации, новые материалы и новые процессы производства можно сохранить в тайне от потребителей и конкурентов. Используя новые методы производства при изготовлении продукта, новые материалы и новый производственный процесс, предприниматель может быть уверен, что ценная часть его дела остается тайной для конкурентов, вследствие чего повышается производительность нового предприятия. По сути, научное исследование, посвященное данному вопросу, продемонстрировало, что конкурентам придется затратить больше средств, времени и уси-

Остановитесь! Не делайте этого!

1. Не начинайте новое дело, пока не определите, в какой форме лучше использовать имеющуюся возможность.
2. Не пытайтесь изобрести новый продукт или выйти на новый рынок. Часто вы можете добиться больших успехов, если разработаете новые методы организации, применения новых материалов или внедрения нового производственного процесса для создания существующих товаров или услуг.

лий на имитацию нового процесса производства, чем на разработку новых товаров и услуг⁶.

Не менее важную роль играют различия между новыми продуктами и другими формами возможностей. Предпринимателям может быть проще доказать ценность продукта потенциальным клиентам, выйдя с существующим продуктом или услугой на новый рынок, чем создавать новый продукт или услугу для старого рынка. Кроме того, может быть легче организовать доставку товаров или услуг потребителям для изучения новых рынков или создать новые продукты, либо исследовать новые материалы, чем производить товары, в основе которых лежат новые производственные процессы или новые методы организации.

Типы возможностей и их взаимосвязь с типами инноваций

Следующий важный шаг в процессе определения благоприятных возможностей требует от вас понимания взаимосвязи между этими пятью типами возможностей и отдельными формами инноваций, благодаря которым осуществляются изменения. Определенные типы инноваций обеспечивают возникновение определенных типов возможностей. Успешные предприниматели знают, как привести инновации в соответствие с типом возможностей, поскольку новые предприятия лучше работают там, где тип возможности соответствует инновации.

Некоторые типы инноваций могут быть связаны с определенными типами возможностей. Изменение размеров продукции и усовершенствование физических свойств с большей вероятностью приведет к типу возможности, связанному с производством нового товара или услуги. Переход к непрерывному процессу производства, усовершенствование результатов процесса, механизация, автоматизация и стандартизация обычно способствуют образованию возможностей, связанных с новым производственным процессом. Изменение масштабов или формы производства может создавать возможности, реализующиеся в виде новых методов организации. В результате разработки продукции для новых рыночных сегментов и изготовления изделий по индивидуальным заказам клиентов может возникнуть возможность для создания новых рынков. Усовершенствование в области затрат, вероятнее всего, приведет к появлению возможностей, связанных с использованием сырьевых материалов⁷.

Эти примеры важны для вас, предпринимателей, работающих в области технологий, по ряду причин. Вам необходимо понимать, что возможности в коммерческой сфере принимают разные формы, и вам следует знать о тех способах, благодаря которым инновации оказывают влияние на эти формы возможностей. Иначе вы попытаетесь использовать те возможности, которые принимают форму новых товаров и услуг, в то время как эта форма возможностей не будет соответствовать типу инновации, повлекшему ее возникновение.

Типы инноваций, ведущие к появлению этих пяти типов возможностей, распределены неравномерно между разными отраслями. Поэтому вам нужно подумать, почему в отрасли промышленности, в которой вы сосредотчиваете свои усилия, следует использовать тот или иной тип инноваций. Например, Элвин Клеворик, профессор Йельского университета, вместе со своими коллегами объяснил, что расширение масштабов производства чаще всего возможно в таких отраслях, как выплавка алюминия. Механизация и автоматизация в основном применяется при производстве радио- и телевизионного оборудования и автомобилей. Наиболее эффективные результаты процесса инноваций обычно отмечаются в таких отраслях, как производство полупроводников. Улучшение качества материалов характерно для производства шарикоподшипников и трансформаторов. Переход к непрерывному процессу чрезвычайно распространен при производстве продуктов питания. Изменения размеров продукта очень часто становятся возможными в сфере производства компьютеров, в то время как усовершенствование физических свойств продукции характерно при производстве резиновых и пластмассовых изделий. Улучшение характеристик изделия наблюдается при производстве синтетических волокон, а переход к стандартизации возможен в отраслях, где производится холодильное и отопительное оборудование. Создание новых рыночных сегментов больше всего распространено при производстве красок и косметики; в то же время изготовление изделий по специальным заказам клиентов обычно характерно для производства горного оборудования и турбин.

Остановитесь! Не делайте этого!

1. Не игнорируйте взаимоотношения между типами инноваций и формами использования возможностей.
2. Не используйте инновацию, не соответствующую выбранной вам отрасли.

Центр сосредоточения инноваций

Сделаем следующий шаг по определению благоприятной возможности – выясним, какие организации применяют инновации, создающие необходимые вам возможности. Инновации имеют место в разных организациях, которые в совокупности можно рассматривать как цепь, начинающуюся с университетов и научно-исследовательских лабораторий, проводящих большую часть исследований, и заканчивающуюся конечными покупателями. Посередине находится группа поставщиков, предоставляющих сырье и другие материалы компаниям, производящим товары или услуги, а за ними следуют производители.

Понимание этой цепи инноваций играет важную роль по трем причинам. Разные типы инноваций обычно появляются на различных стадиях цепи. Таким образом, звенья цепи, где отмечаются инновации, влияющие на возможности в коммерческой сфере, будут различаться в разных отраслях. Например, университеты часто разрабатывают инновации, результатом которых становятся новые научные инструменты. Однако фирмы, занимающиеся производством полупроводников, непосредственно являются звеньями, которые обычно создают инновации, в результате чего отрасль совершенствуется⁹.

Инновации, обычно приводящие к появлению новых фирм, возникают в той части спектра, на которую возлагается ответственность за проведение фундаментальных исследований, а также среди поставщиков и потребителей. Новинки, созданные непосредственно фирмами и их конкурентами, не подходят для организации новых фирм. Поэтому успешные предприниматели сосредоточивают внимание на инновациях, возникших в результате фундаментальных исследований или благодаря поставщикам и потребителям. И оставляют без внимания инновации, созданные фирмами и их конкурентами, кроме тех случаев, когда инновация использует слабые стороны солидных фирм (более подробную информацию по этому вопросу вы найдете в шестой главе).

Одна из причин такой сосредоточенности на определенных стратегиях в цепи инноваций заключается в том, что предприниматели получают информацию, которую впоследствии используют для создания новых предприятий, одним из двух способов. Они получают информацию вследствие утечки новостей либо от солидных фирм, либо от общественных организаций. Информация со стороны солидных фирм может просачиваться потому, что у них существуют проблемы со сбором и хранением всех данных внутри фирмы. Например, сеть *Ethernet*, графический интерфейс пользо-

вателя и компьютерная мышь были разработаны *Xerox Corporation*. Однако все они использовались новыми компаниями, а не *Xerox*, поскольку знания о том, как следует применять эти инновации, просочились за пределы *Xerox*. Почему? Часто сотрудники, потребители или поставщики знают об инновациях компании и могут их использовать для создания новых товаров или услуг. Поэтому сотрудники, потребители или поставщики могут стать предпринимателями.

Иногда, как в случае с *Xerox*, сотрудники демонстрируют инновации старшим менеджерам, и старшие менеджеры принимают решение не использовать их. В других случаях сотрудники (либо клиенты и поставщики) даже не удосуживаются сообщить старшим менеджерам компании о новых возможностях и просто применяют их самостоятельно. Независимо от того, рассказали ли сотрудники, поставщики и потребители старшим менеджерам компании об обнаруженных возможностях, фирме довольно трудно предотвратить утечку данных об инновациях к потенциальным предпринимателям.

Информация, которую используют предприниматели, также поступает из общественного сектора – это технологии, разработанные университетами или правительственными лабораториями. Возьмем в качестве примера вновь организованные компании в сети Интернет. Оригинальной технологической разработкой, которая позволила появиться этим компаниям, был *ARPANET*, проект военно-промышленного комплекса. Многие предприниматели воспользовались этой разработкой для создания новых технологических компаний. Несомненно, самой известной среди подобных компаний является *Netscape*, создатель веббраузера, в основу работы которого положена данная технология.

Вы должны понять сущность этой цепи инноваций потому, что в разных отраслях новинки обычно появляются на разных стадиях цепи. Этот факт свидетельствует о том, что некоторые отрасли более благоприятны для создания новых фирм по сравнению с другими¹⁰. Поскольку новые фирмы более эффективно используют возможности, в основе которых ле-

Остановитесь! Не делайте этого!

1. Не забывайте о возможностях, основывающихся на инновациях, разработанных университетами и правительственными организациями.
2. Не открывайте фирму, которая в своей работе будет опираться на инновацию, разработанную солидной фирмой, если вы не определили слабые стороны в ее подходе к этой инновации.

жат инновации, разработанные общественными организациями, поставщиками и потребителями, эти фирмы будут лучше работать в таких отраслях, как производство медицинских приборов и компьютеров, чем в каких бы то ни было других.

Распознавание благоприятной возможности

Следующая стадия процесса определения благоприятной возможности состоит в распознавании существующей возможности. Часто люди слишком поздно понимают, что они упустили шанс организовать новое дело в сфере технологии, которым воспользовался кто-то другой. Итак, почему одни люди находят благоприятные возможности, а другие нет? Чтобы ответить на этот вопрос, важно помнить, что возможности в сфере коммерческой деятельности являются следствием появления информации о технологических изменениях, структуре промышленности, социальных и демографических тенденциях, а также изменениях политики и законодательства. Само собой разумеется, что доступ к информации или способность ее обрабатывать являются основными факторами, позволяющими распознать возможность¹¹. Например, некоторые люди первыми узнают о технологическом открытии, вероятно, потому, что они работают в научной лаборатории, где проводилось исследование. Возможность получить доступ к информации раньше других позволяет этим людям лучше обдумать ситуацию и принять верное решение относительно создания и сбыта новой продукции.

Доступ к информации

Некоторые люди имеют лучший доступ к информации об изменениях, открывающих возможности перед предпринимателями, по сравнению с другими. Важную роль играют несколько факторов, и успешные предприниматели используют эти факторы для определения благоприятных возможностей. Есть люди, которые занимают более удачное положение в системе социальных взаимоотношений. Выгодное положение в сети социальных взаимоотношений позволяет им получить доступ к информации, недоступной другим, поскольку традиционно информация распространяется благодаря общественным связям. Друзья и знакомые часто сообщают вам сведения, которые вы не можете получить другими способами, например, ин-

формацию о том, что помещение на первом этаже освободится через несколько месяцев или что ученые N-ского института открыли новую технологию. Если вы обладаете полезными знакомствами, то можете получить сведения, недоступные остальным. Кроме того, при нынешних общественных связях информация чаще передается от одного человека другому, и это порой вынуждает людей доверять сообщениям довольно сомнительного характера. Бывает трудно выяснить достоверность получаемых сведений. Например, новое технологическое изобретение – скажем, холодная сварка – это реальность или вымысел? Чтобы определить, является ли информация надежной, многие полагаются на своих друзей и поручают им выяснить, какой информации можно доверять. Поэтому люди, имеющие прочные общественные связи с источниками, предоставляющими информацию об основных изменениях, которая ведет к выявлению возможностей, зачастую могут получить доступ к такой информации раньше конкурентов.

Некоторые люди в силу профессии или характера своей деятельности оказываются ближе, чем другие, к источнику, способному предоставить им информацию об открывающихся возможностях¹². Профессии, связанные с проектно-конструкторскими работами и маркетингом, могут быть чрезвычайно полезными при организации бизнеса, связанного с высокими технологиями, поскольку предоставляют доступ к информации об изменениях, порождающих возможности¹³. Работа в проектно-конструкторской сфере позволяет получить данные о новых технологических разработках, с которыми может быть связана возможность организации нового дела. Работа в области маркетинга предоставляет информацию о потребительских предпочтениях или неудовлетворенных потребностях клиентов. Поэтому эти виды деятельности могут оказать значительную помощь, обеспечить людей потоком информации, помогающей узнать о возможностях для организации новой фирмы.

Я не хочу тем самым сказать, что другие профессии не позволяют получить доступ к информации о возможностях, связанных с коммерческой деятельностью. В то время как маркетинг и проектно-конструкторская деятельность в среднем обеспечивают доступ к большему количеству информации, ее соответствие вашим целям зависит от сути возможности. Например, бухгалтер может знать о том, что существует возможность создать новую фирму по производству и продаже бухгалтерского программного обеспечения, потому что работает в финансовом отделе компании, а не в проектно-конструкторской или маркетинговой сфере. Однако в среднем проектно-конструкторская и коммерческая деятельность предоставляет

большой доступ к данным о возможностях для организации коммерческой деятельности по сравнению с другими профессиями.

Кроме того, некоторые люди получают недоступную другим информацию об изменениях, порождающих возможности, потому что они ищут ее. В то время как бессистемный поиск не поможет вам получить доступ к информации, способствующей выявлению возможностей, целенаправленные попытки найти решение технических или рыночных проблем позволят получить ценную информацию об источниках таких возможностей. Например, ученые, проводящие исследования в области биотехнологий во многих университетах, в настоящее время ищут средство от рака. Они знают, что, обнаружив такое средство, смогут открыть компанию по производству нужного лекарства. По существу, они ищут источник возможностей в сфере предпринимательской деятельности.

Более эффективная обработка информации

Доступ к информации лишь частично объясняет, почему одни находят возможности, связанные с организацией нового дела, а другие нет. Еще одна важная причина состоит в том, что некоторые люди способны более эффективно реализовать идею организации нового дела на основании информации об изменениях, способствующих появлению нового бизнеса. Это не тривиальный вопрос. То, что вы просто знаете о существовании новой технологии, не означает, что вы сможете представить себе, в какой области коммерческой деятельности эти знания можно использовать. Возьмем, к примеру, швейцарских часовщиков, которые изобрели электронную часовую технологию. Поскольку эти мастера не смогли определить, как применить новую технологию при производстве часов, они выгодно продали свою разработку японским компаниям, которые, в свою очередь, нашли, как извлечь из нее хорошую прибыль.

Благодаря своим индивидуальным способностям некоторые люди более эффективно обрабатывают информацию и могут определять возможности в сфере предпринимательской деятельности. Другие имеют соответствующее представление о рынках и методах их обслуживания, поэтому могут понять и использовать информацию методами, недоступными для других¹⁴. Данные, которые помогают распознать возможности в сфере коммерческой деятельности, не поступают в готовом виде, пригодном для немедленного применения. Скорее, это намек или подсказка к тому, что можно предпринять какие-то действия для организации нового бизнеса, благода-

ря появлению новой технологии, нового законодательства, новой структуры отрасли или новой демографической тенденции. Таким образом, определение благоприятной возможности – это умственный процесс, при котором экстраполируются отдельные части информации¹⁵.

Схемы – системы взглядов, развивающиеся с опытом, они помогают людям организовать и использовать информацию. Исследования показали, что обладание существенными знаниями о рынке, в качестве потребителя или поставщика, а также предварительными сведениями о том, как следует обслуживать эти рынки, является важным источником полезных схем, которые помогут вам распознать возможности. Например, если вы знаете о проблемах, которые испытывают клиенты в автомобильной отрасли, у вас будет больше шансов найти возможность для создания нового предприятия в сфере автомобилестроения после получения информации об изобретении нового материала, чем у других людей, не сведущих в специфике автомобильного рынка.

Еще одна познавательная способность, позволяющая людям определять возможности для организации нового дела, – это образ мышления, который помогает человеку понять, что информация предоставляет ему новую возможность, а не таит в себе угрозу. Такой человек видит, какие возможности для организации предпринимательской деятельности открывает новая технология. Выпуск новых товаров и услуг связан с неопределенностью, поскольку никто не может быть полностью уверен в том, что можно создать новый продукт, что какой-нибудь клиент его купит, что конкуренты не завладеют вашей технологией и не начнут имитировать ваши товары или услуги. Таким образом, большая часть работы по идентификации возможности для нового дела заключается в желании увидеть потенциальную возможность там, где царит всеобщая неуверенность.

Научные исследования подтверждают это наблюдение. Например, одни исследователи смоделировали ситуацию и предложили опытным предпринимателям и банкирам высказать свое мнение о ней. Банкирам данная ситуация показалась рискованной, в то время как предприниматели увидели в ней новые возможности¹⁶. Подобные примеры позволяют предположить, что предприниматели по-другому воспринимают информацию, и это помогает им определять благоприятные возможности.

Наконец, и это естественно, успешные предприниматели, по сравнению с неудачниками, обладают способностью анализировать варианты использования полученной информации о возможностях¹⁷. Творческий подход помогает им объединять информацию, а также находить в ней искомый элемент. В результате успешные предприниматели определяют общие эле-

Остановитесь! Не делайте этого!

1. Не выбирайте такую профессию, систему социальных взаимоотношений или образ жизни, которые оставляют вас в стороне от потока информации о новых деловых возможностях.
2. Не следует принимать такой образ мышления, который не позволяет вам рассмотреть возможности для предпринимательской деятельности, когда они встречаются на вашем пути.

менты в разрозненных сообщениях о новой технологии, потребностях рынка и структуре отрасли и разрабатывают идеи, ведущие к появлению новых товаров и услуг, на основе информации, которую другие, обладающие меньшими творческими способностями, часто оставляют без внимания.

Короче говоря, некоторые люди, в отличие от своих не очень удачливых коллег, определяют новые возможности, связанные с организацией нового дела в сфере высоких технологий, потому что у них есть доступ к информации об открывающейся возможности, а также потому, что они обладают способностями, позволяющими им найти возможности в фрагментах информации¹⁸.

Выводы

В главе было дано объяснение второму правилу для успешных предпринимателей в области технологий, состоящему в определении благоприятных возможностей. В качестве первого шага в данном процессе следует определить, где находится источник возможности. Существует четыре основных источника возможностей в сфере предпринимательской деятельности: технологические изменения, политические/законодательные изменения, социальные/демографические изменения и изменение структуры отрасли.

Изменение технологии является источником возможности, потому что оно позволяет делать то, что раньше было невозможным, или делать что-либо более эффективно. Ценность технологического изменения определяется рядом таких факторов, как масштаб изменений, их всеобщий характер, коммерческая жизнеспособность и эффект, который изменение оказывает на структуру отрасли.

Изменения в политике и законодательстве также являются источниками возможностей, поскольку благодаря им более активно развивается де-

Вопросы, на которые вы должны ответить

1. В чем заключается источник возможностей для организации нового дела?
2. Какие факторы сформировали эту возможность?
3. Какие новые товары, производственные процессы, рынки, материалы и методы организации производства стали причиной этих изменений?
4. Благодаря каким типам инноваций это стало возможно?
5. Что позволило мне распознать эту возможность раньше других?

тельность, направленная на увеличение производительности, а также потому, что происходит смещение в сторону ценности тех или иных экономических факторов. Прекращение регулирования также порождает возможности, так как позволяет новичкам предлагать новые альтернативы. Регулирование создает возможности в силу того, что увеличивается спрос или предлагаются субсидии, благодаря которым возникает компромисс между стоимостью и полезностью товаров и услуг.

Социальные и демографические изменения являются источником возможностей, ведь благодаря им изменяются предпочтения, а следовательно, и спрос. Три важных типа социальных и демографических изменений открывают предпринимателям возможности: демографические сдвиги, общественные тенденции и внешние смещения восприятия.

Изменения в структуре отрасли могут быть источником возможностей в коммерческой сфере, поскольку новые поставщики получают шанс выйти на рынок, а также потому, что создаются условия для изменения динамики конкуренции.

Второй шаг по определению благоприятных возможностей заключается в поиске формы, которую принимают попытки использовать возможность. Возможности не обязательно проявляются в форме новых товаров или услуг. Они могут быть связаны с новыми рынками, новыми материалами, новыми производственными процессами и новыми методами организации. Хотя предприниматели обычно ищут возможности создания новых товаров и услуг, они могут получить лучшие результаты, выпуская новые материалы, разрабатывая производственные процессы и методы организации. Одним из ключевых факторов, оказывающих влияние на деятельность предпринимателей, является способность минимизировать имитацию своей продукции. Поскольку новые материалы, производствен-

ные процессы и методы организации легче сохранить в тайне, чем новые продукты, данные формы возможностей лучше других содействуют сведению шансов на копирование изделий к минимуму.

Главный шаг, который необходимо предпринять в процессе определения благоприятных возможностей, состоит в умении привести специфические типы инноваций в соответствие с теми формами, в виде которых появились возможности. Эта стадия важна по ряду причин. При соответствии типа инновации и формы использования возможности повышается производительность новых предприятий. Типы инноваций неравномерно распределены между разными отраслями. Данный факт указывает на то, что формы использования возможностей, подходящие предпринимателям, зависят от отрасли промышленности, в которой они организуют свою деятельность.

Следующий шаг по определению благоприятных возможностей – необходимость установить, на каком отрезке цепи инноваций возникают изменения. Это важно, поскольку тип инновации, который приводит к возникновению возможности, изменяется в зависимости от звена этой цепи. Более того, от звена к звену изменяется и тенденция создавать новые фирмы в ответ на такие инновации. К тому же цепь инноваций показывает, что в некоторых отраслях существуют более благоприятные по сравнению с другими возможности для создания новых фирм.

Последний шаг в процессе определения благоприятных возможностей – понимание того, каким образом люди распознают возможности для создания новых фирм. Центральным фактором в данном процессе является доступ к информации и способность обрабатывать данные. Некоторым людям легче получить доступ к информации, сигнализирующей о наличии возможности для предпринимателей, в силу своего общественного положения, благодаря своей должности или жизненному опыту либо благодаря непрерывному поиску информации. Кто-то, в отличие от других, умеет лучше обрабатывать информацию и в результате получает шанс определить возможность в сфере предпринимательской деятельности, опираясь на свои способности, опыт и умение оценивать риск.

Теперь, когда вы разобрались с правилом номер два для предпринимателей, работающих в сфере технологий, – а оно требует, чтобы вы определили благоприятные возможности, – перейдем к правилу номер три – управление технологической эволюцией, которому мы уделим внимание в следующей главе.

4

10

16

12

18

14

20

22

24

Управление технологической эволюцией

Хотя в предыдущей главе указывалось, что технологическое изменение является источником возможности в сфере предпринимательства, данная проблема была исследована не полностью. Для осуществления успешной предпринимательской деятельности в сфере технологий так же важно, а возможно, даже важнее, отреагировать на верный тип технологического изменения, а не просто заметить технологическое изменение в целом. Для успешного предпринимательства в сфере технологий нужно сосредоточить внимание на технологическом переходе.

Исследование переходов от одной технологии к другой играет важную роль, поскольку в большинстве случаев предприниматели используют неподходящий тип технологических изменений для организации нового дела. Они открывают предприятие, планируя использовать в работе изменения, находящиеся на этапе подъема. Сконцентрировав усилия вокруг изменения, переживающего этап подъема, предприниматели часто обнаруживают, что они не могут конкурировать с солидными фирмами, и терпят крах. Успешные технологические предприниматели должны понять: чтобы их новое предприятие работало эффективно, им необходимо нацелиться на

технологический переход, то есть тот момент, когда отрасль переходит от одной базовой технологии к другой. Например, в печатной промышленности такая возможность возникла при переходе от использования строкоотливных наборных машин к холодной офсетной печати с применением компьютера.

Ваше новое предприятие извлечет значительную выгоду, если вы сосредоточите усилия на технологическом переходе, поскольку лишите солидные фирмы преимуществ. Нежелание солидных фирм воспользоваться этим переходом позволит вам начать работу в отрасли и использовать новую технологию для создания предприятия. Эта технология в конечном счете может оказаться лучшей по сравнению с теми, которыми пользуются солидные фирмы. Однако такими переходами сложно управлять, поскольку надо усовершенствовать новую технологию на начальной стадии и соответствующим образом распределить время для выхода на рынок. Поэтому успешные предприниматели, занятые в сфере технологий, разработали особые стратегии управления технологической эволюцией.

В данной главе основное внимание уделяется объяснению нескольких основополагающих характеристик управления процессом технологической эволюции. В ней:

- Объясняется, почему технологии следуют моделям эволюции, в которых обнаруживаются отдельные этапы перехода, которыми предпринимателям следует воспользоваться.
- Описывается S-образная модель технологического развития и варианты применения этой модели предпринимателями, работающими в сфере технологий.
- Обсуждается роль доминирующих разработок и объясняется, каким образом эти разработки влияют на конкуренцию с другими коммерческими организациями.
- Описываются технические стандарты и пути применения предпринимателями стратегических мер, позволяющих им сосредоточить усилия вокруг своих товаров и услуг.
- Исследуются сферы коммерческой деятельности с возрастающей удельной доходностью, объясняется, почему существуют сферы деятельности с возрастающей удельной доходностью и как предпринимателям следует работать в данных отраслях, чтобы добиться успеха.

Эволюционные модели развития

Развитие новых технологий обычно идет по пути эволюции. Например, технологический прогресс в сфере производства компьютеров развивался по следующей модели: микропроцессоры становились все меньше и мощнее, поскольку инженеры находили все более эффективные методы вместить большее количество информации в каждый микрочип.

В то время как научные, экономические и промышленные факторы определяют направление, в котором развивается технология, эволюция зависит, в первую очередь, от постепенно развивающихся процессов, которым посвящаются исследования. Работа ученых и инженеров ограничивается определенными рамками, это мешает им найти подходы к решению проблемы. В частности, эти рамки влияют на способ появления инновации, так как приходится выделять проблемы, требующие решения, из числа остальных. Преимущество этих рамок состоит в том, что они помогают исследователям не уходить от ключевых вопросов, на которые им необходимо найти ответы, однако ограничивают возможности. Поскольку эти рамки приводят к выработке определенного взгляда на проблему, среди исследователей возникает стойкая тенденция игнорировать некоторые типы подходов¹. Например, в условиях современных технологических рамок производство высокоскоростных микрочипов рассматривается как проблема из области электричества, а не биологии. В результате исследователи не ищут решений, позволяющих повысить скорость работы полупроводников, в области биологии.

В определенные моменты возможности могут принципиально изменять технологические рамки, которые привыкли использовать ученые и инженеры в данной отрасли. Например, в 1990-х годах в сфере производства фотопленки произошел важный переход от использования традиционной пленки к цифровым технологиям. Аналогичным образом в конце 1980-х сфера офсетной печати претерпела значительные изменения вследствие

Остановитесь! Не делайте этого!

1. Не следует концентрировать все усилия вокруг существующей технологической парадигмы. Иначе вы не сможете использовать новую парадигму, когда она появится.
2. Не игнорируйте изменения технологических рамок, которые применяют в работе ученые и инженеры; они часто сигнализируют о появлении новых возможностей.

перехода от фотонабора к компьютерному. Эти обособленные сдвиги чрезвычайно важны для предпринимателей, потому что новые фирмы, которые опираются на них в своей работе, добиваются наибольшего успеха среди всех вновь организованных компаний.

Проектирование S-образной кривой Фостера

Постепенный прогресс, возникающий внутри технологических рамок, и радикальные переходы от одних технологических рамок к другим можно представить в графическом виде, воспользовавшись концепцией, именуемой S-образной кривой. Она разработана Ричардом Фостером, консультантом фирмы *McKinsey*, и показывает, каким образом изменяются характеристики технологии по отношению к количеству затрачиваемых усилий. Таким образом, S-образная кривая позволяет вам при помощи графических средств отобразить развитие определенной технологии².

Новые технологические товары и услуги вначале отличаются довольно низким уровнем характеристик в масштабах, которые чрезвычайно важны для потенциальных клиентов³. Характеристики новых технологических товаров и услуг улучшаются по мере того, как разработчики этих технологий вкладывают все больше времени и усилий в их развитие, доводя их до таких объемов, которые удовлетворяют потребителей. Однако на начальном этапе создатели новой технологии получают слишком малую прибыль по сравнению с тем временем и финансовыми средствами, которые вложены в новую технологию. На первом этапе развития технологии люди зачастую расходуют время на решение бесперспективных вопросов. Кроме того даже если они не заходят в тупик, все равно продвигаются очень медленно. Как только исследователи решают одну проблему, перед ними возникает другая, и тогда каждая попытка решения проблемы дает незначительные результаты, не позволяющие добиться серьезного улучшения характеристик. В конце концов, создатели новой технологии подходят к переломному этапу, позволяющему существенно усовершенствовать характеристики. Это усовершенствование дает эффективные результаты до тех пор, пока технология не достигает этапа, на котором доходы начинают сокращаться. Затем следует снижение показателя усовершенствования технологии. Результат этого процесса представлен в виде S-образной кривой развития технологии (см. рис. 3.1)⁴.

Тот факт, что технологическое развитие осуществляется по принципу S-образной кривой, играет важную роль для предпринимателей, работаю-

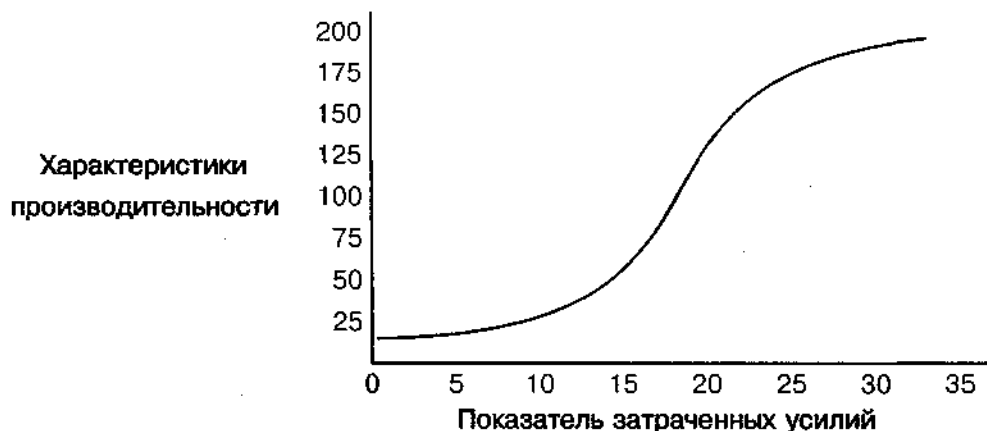


Рис. 3.1. S-образная кривая технологического развития

щих в сфере технологий, по нескольким причинам. Первоначальное улучшение характеристик технологии настолько мало, что на первых порах эксплуатационные качества вашего нового товара или услуги будут ниже, чем у существующих альтернативных вариантов. Поэтому вначале вы не сможете конкурировать с существующими фирмами, опираясь на новую технологию. Чтобы успешно соперничать с конкурентами, необходимо привлечь капитал, инвестировать его в дальнейшее развитие новой технологии и, таким образом, достичь того этапа, на котором ваши новые товары и услуги смогут конкурировать с существующими альтернативными вариантами. Возьмем, к примеру, услуги телефонной связи при помощи сети Интернет. Интернет-протокол синхронной передачи голосовых данных был запущен в 1990-х годах. Однако фирмы, использовавшие его, не могли успешно конкурировать с обычными телефонными компаниями, поскольку технология требовала дальнейшего развития, прежде чем она смогла обеспечить эксплуатационные характеристики, сопоставимые с традиционной телефонной связью. Благодаря усилиям большого числа вновь образованных фирм, вложивших средства в развитие этой технологии, в настоящее время она представляет собой конкурентоспособную альтернативу традиционной телефонной связи.

S-образная кривая указывает на вероятность появления возможности и позволяет новым фирмам выйти на рынок и составить конкуренцию солидным компаниям. Солидные фирмы обычно сосредотачивают внимание на постепенном изменении существующей технологии, этот процесс позволяет им продвигаться вверх по S-кривой, над которой они в данный

момент работают⁵. В конце концов, все технологии достигают этапа, на котором доходы начинают сокращаться и у менеджеров возникают трудности с получением значительных показателей улучшения характеристик своих технологий. В тот момент, когда технологии достигают точки сокращения доходов, вновь образованные фирмы могут начать успешную работу в отрасли, опираясь на новые способы производства.

S-образная кривая помогает технологическому предпринимателю понять, почему именно ему, а не солидным фирмам необходимо выпускать товары и услуги, производство которых основывается на новых технологиях. Так как характеристики товаров и услуг, основанных на новой технологии, на начальном этапе ниже, чем у продуктов, в основе которых лежит традиционная технология, солидные фирмы не имеют экономического стимула для перехода от существующей технологии к новой. Менеджеры действующих компаний просто сравнивают новую технологию с уже имеющейся и отказываются от внедрения новых технологий. Кроме того, солидные фирмы уже вложили инвестиции в существующие технологии и не желают потерять эти средства при переходе на новые производственные процессы, вследствие чего их нежелание внедрять новые технологии усиливается. К тому же несовершенство новой технологии на начальном этапе часто заставляет менеджеров солидных компаний думать, что она будет иметь ограниченное применение. Неспособности определить потенциал новой технологии ведет к тому, что менеджеры солидных компаний оставляют положение вещей без изменений, хотя такой подход не имеет долгосрочной перспективы. Наконец, даже если новинка оказывается ценной, у солидных фирм всегда в запасе есть вариант улучшения существующей технологии, который позволит им конкурировать с новыми фирмами. В итоге они отказываются внедрять новую технологию. Таким образом, совместно с другими предпринимателями, работающими в сфере технологий, вы имеете более привлекательные, чем солидные фирмы, перспективы для внедрения новых технологических товаров и услуг.

S-кривая показывает, насколько важно правильно выбрать время появления вашей новой фирмы в отрасли. Поскольку совершенствование характеристик новой технологии соответствует S-образной модели, а не принимает линейный вид, важно, чтобы вы могли определить, в какой момент характеристики новой технологии начнут улучшаться. Так вы определите время для открытия своей фирмы. Если вы начнете действовать слишком рано, ваше предприятие понесет серьезные расходы до того, как новое производство станет более эффективным, чем у конкурентов.

Остановитесь! Не делайте этого!

1. Не ожидайте, что, если вы откроете компанию, в основу работы которой будет положена новая технология, на начальном этапе ваши новые продукты будут так же хороши, как и те, что производят солидные компании.
2. Не начинайте деятельность в отрасли слишком рано, то есть сразу после изменения основной технологии.
3. Не откладывайте в долгий ящик решение о начале деятельности в отрасли, после того как основная технология изменится.

Это позволит конкурирующим с вами солидным фирмам вытеснить вас из отрасли. Если же вы начнете действовать слишком поздно, у новых фирм появится возможность проявить активность раньше вас и они воспользуются преимуществом, которое получают продавцы, первыми выпустившие товар на рынок.

Показательным примером S-кривой и проблемы, связанной с выбором времени выхода на рынок, могут служить электронные книги. В течение нескольких лет люди твердили о том, что электронные книги заменят бумажные. Однако до сегодняшнего дня характеристики электронных книг – удобство использования, доступность и т.д. – не превзошли характеристики бумажных книг, и темпы усовершенствования этих характеристик являются достаточно медленными. В результате большая часть компаний, основанных с целью издания электронных книг, испытывает финансовые затруднения. Почему? Потому что предприниматели, организовавшие эти компании, неправильно выбрали время на S-кривой. Они вышли на рынок слишком рано, на начальном этапе роста. Если предприниматели начинают деятельность до того, как развитие S-кривой достигает точки ускорения, их технология еще не в состоянии соперничать с конкурирующей, в результате чего средства иссякают до того момента, когда появляется продукт, способный составить конкуренцию технологии производства бумажных книг.

Роль доминирующей разработки

Еще одна важная проблема, связанная с управлением процессом технологической эволюции, которую вам необходимо принять во внимание, заключается в том, что многие новые технологии стремятся к утверждению

доминирующей разработки, или общего подхода, которым компании, производящие товар, будут руководствоваться при работе над дизайном своей версии. И такое стремление к объединению существенным образом изменяет суть конкуренции в отрасли⁶. Двигатель внутреннего сгорания в автомобилях является отличным примером доминирующей разработки. Все производители оборудуют автомобили двигателем внутреннего сгорания. Некогда существовавшие паровые двигатели, представлявшие собой альтернативный вариант, давно вышли из употребления.

Значение доминирующей разработки для предпринимателей, занятых в сфере технологии, велико, поскольку особенности конкуренции между фирмами во многом зависят от наличия доминирующей разработки. В процессе развития технологии можно выделить этапы постепенных изменений, прерываемые принципиально новыми подходами. В периоды постепенных изменений одна из разработок является доминирующей в отрасли. Принципиально новая разработка открывает эпоху изменений, во время которой множество конкурирующих разработок соперничают друг с другом. В конце концов, производители утверждают доминирующую разработку продукции⁷.

В целом условия, существующие до появления доминирующей разработки, являются более благоприятными для новых фирм, чем те, которые складываются после ее утверждения. До появления доминирующей разработки барьеры для доступа остаются невысокими, что содействует формированию компаний при меньшем уровне расходов, а следовательно, и риска. К тому же рынки фрагментированы, и существует конкуренция между множеством маленьких фирм. Вследствие такой фрагментации рынка компаниям сложно вырасти до значительных размеров, и многие конкуренты добиваются роста масштабов производства или пытаются соперничать в сфере эффективности производства стандартной продукции. В результате новые фирмы, которым не хватает роста масштабов производства и высокого уровня его эффективности, по крайней мере на начальной стадии, оказываются в более выгодной ситуации, чем в том случае, когда производство не является фрагментированным. Кроме того, поскольку компании, находящиеся на стадии, предшествующей утверждению доминирующей разработки, не обязаны принимать за основу разработку, аналогичную тем, что используют солидные фирмы, конкуренция развивается в сфере вариаций дизайна продукции. Этот фактор также благоприятствует деятельности новых фирм, в структуре организации которых отсутствует иерархия, благодаря чему облегчается процесс разработки и создания продукции.

Однако, как только утверждается доминирующая разработка, фирмы больше не могут соперничать в сфере вариаций дизайна. Теперь конкуренция переходит в область расходов. Существование доминирующей разработки позволяет фирмам использовать эффект от повышения масштаба, повысить эффективность производства, вследствие чего существующие фирмы оказываются в более выгодном положении, чем новые⁸. Поэтому после утверждения доминирующей разработки положение крупных фирм в отрасли укрепляется. Число фирм-конкурентов в отрасли существенно снижается, предположительный показатель снижения количества фирм в промежутке между уровнем пика и стабилизации составляет в среднем 52%, а в отдельных случаях может достигать 87%⁹.

История электрических транспортных средств может проиллюстрировать идею объединения на базе общей доминирующей разработки. Дэвид Кирш, занимающийся историей бизнеса, напоминает, что в 1900 году транспортные средства, работавшие на бензине, были менее распространены, чем те, на которых были установлены паровые или электрические двигатели¹⁰. Хотя электрические и паровые средства передвижения обладали множеством технических преимуществ перед теми, что работали на бензине, они не могли эффективно применяться для дальних поездок. В результате люди стали отдавать предпочтение транспортным средствам, оборудованным бензиновыми двигателями. Со временем, по мере роста популярности автомобилей с бензиновыми двигателями, производители конструировали все меньшее число средств передвижения с паровыми или электрическими двигателями, а те, кто продолжал создавать такой транспорт, потерпели неудачу. Таким образом, в начале XX века в автомобильной отрасли утвердилась единая доминирующая разработка, в основу которой был положен бензиновый двигатель, и эта разработка остается доминирующей до сих пор.

Поскольку доминирующие разработки оказывают серьезное влияние на коммерческую деятельность, успешные предприниматели должны понимать причины их возникновения. В некоторых случаях они появляются в силу стечения обстоятельств. То есть мы утверждаем доминирующую разработку, потому что она оказалась в нужное время в нужном месте. Конечно, вам сложнее всего управлять в таких условиях, поскольку вы не можете повлиять на те или иные шансы. И все же, несмотря на это, важно, чтобы вы поняли данный механизм.

К возникновению доминирующей разработки могут привести социальные, политические и организационные факторы. Например, как упоминалось ранее, одна из причин, по которой в качестве доминирующей

разработки был выбран двигатель внутреннего сгорания, состояла в том, что в начале XX века люди использовали автомобили в основном для путешествий. С учетом этого социального фактора бензиновые двигатели оказались эффективнее электрических, потому что последние требовалось подзаряжать, а это трудно было сделать в сельской местности¹¹. Поскольку социальные, политические и организационные факторы влияют на возможность объединения технологии вокруг доминирующей разработки, вы можете извлечь выгоду, поняв, каким образом эти факторы влияют на ее появление в отрасли.

Сама суть технологии может привести к формированию доминирующей разработки. Например, в связи с особенностями химического состава синтетических волокон только некоторые из них, в частности нейлон и полиэстер, позволяют получить длинные волокна. Поэтому нейлон и полиэстер являются доминирующими разработками, применяемыми при производстве синтетических волокон¹². Таким образом, вы можете оценить сущность технологий, которые создаете, чтобы определить, могут ли они стать доминирующими разработками.

Необходимо также помнить о двух общих характеристиках, присущих доминирующим разработкам. Доминирующие разработки не относятся к технологиям, основанным на передовых знаниях. Внедренные разработки позволяют добиться превосходных характеристик благодаря успешным экспериментам, результаты которых большинству клиентов кажутся ненадежными. Таким образом, доминирующие разработки редко являются ультрасовременными технологиями, удовлетворяющими потребности большинства покупателей, принимающих продукцию, а не лидеров пользования. Принципиально новые разработки, которые привели к возникновению эпохи изменений, также редко становятся доминирующими. Почему? Потому что технологии, принимаемые в качестве доминирующей разработки, обычно видоизменяются в эпоху перемен, и принципиально новые технологии часто претерпевают различные модификации в этот период.

Остановитесь! Не делайте этого!

1. Не ждите, что технология сама определит доминирующую разработку; помните о социальных и политических факторах.
2. Не ждите, что новая технология, которая привела к радикальному сдвигу в отрасли, будет принята в качестве доминирующей разработки.

Понимание технических стандартов

Многие новые технологические товары или услуги должны соответствовать техническим стандартам или согласованным фундаментальным принципам, заложенным в основе товара или услуги. Показательным примером технического стандарта является штепсельная розетка. Все электронные приборы снабжены штепсельными вилками, соответствующими одному техническому стандарту. Это позволяет подключать все электронные приборы к любым розеткам.

Технические стандарты важны для предпринимателей, работающих в сфере технологий, по ряду причин. Компании, производящие товары, принимаемые впоследствии за основу при утверждении технического стандарта, зачастую являются невероятно успешными. Почему? Потому что всем остальным компаниям приходится разрабатывать сопутствующие товары в соответствии с принятым техническим стандартом. В результате компания, контролирующая стандарт, может получить высокую прибыль от продажи своего товара. Возьмем в качестве примера операционную систему Windows. Поскольку 80% компьютеров в мире используют операционную систему Windows, *Microsoft* может получать высокую прибыль благодаря этой системе.

Технические стандарты часто означают, что вы продаете товары и услуги, технические характеристики которых могут быть ниже, чем у альтернативных продуктов или услуг, даже если существует технология более высокого качества. Эту мысль можно хорошо проиллюстрировать на примере стандартной клавиатуры. Стандартная клавиатура *QWERTY* сначала разрабатывалась для того, чтобы *замедлить* скорость машинописного набора, что было чрезвычайно важно в 1880-х годах, когда механизмы печатных машинок часто "заедали". Однако в 1930-х существовало уже несколько превосходных запатентованных разработок клавиатур. Одна из них, запатентованная Двораком и Дили в 1932 году, была настолько хороша, что расходы на обучение машинистки работе с новой клавиатурой окупались через десять дней. Тем не менее новая клавиатура никогда не использовалась, даже в наши дни, когда все, что надо сделать, — это отключить питание компьютера и переключить разъем. Люди продолжают пользоваться клавиатурой *QWERTY*, которая является техническим стандартом, невзирая на ее технологическое несовершенство, потому что она удобна для производителей компьютерного оборудования и преподавателей, обучающих печати слепым методом, которые полагают, что все люди будут следовать одним и тем же техническим стандартам, если в мире будет использоваться клавиатура *QWERTY*³.

Неспособность придерживаться технических стандартов может создать серьезные трудности для предпринимателей, поскольку потребители отдадут предпочтение тем поставщикам, которые работают в соответствии с техническими стандартами. Рассмотрим, к примеру, какой опыт извлек Скотт МакНиди, изучив историю *Sun Microsystems*. Долгие годы фирма *Sun* разрабатывала заказные микросхемы, которые были более мощными и более дорогостоящими, по сравнению с чипами конкурентов. На начальном этапе *Sun* обнаружила рыночный сегмент в виде мощных компьютеров, обеспечивавших работу сетевых серверов. Однако в итоге эти компьютеры, как и другие, перешли на использование чипов стандарта Intel. В результате в последнее время *Sun* серьезно пострадала вследствие снижения продаж и была вынуждена утвердить технический стандарт, чтобы выжить¹⁴.

Принимая во внимание, что технические стандарты важны для предпринимателей, вам необходимо знать, каким образом они утверждаются. Исследования показали, что существует четыре основных способа. Во-первых, группа фирм соглашается принять единый стандарт. Часто это означает, что лидирующие фирмы в отрасли собираются вместе и выбирают технологию, которую все они будут использовать. Например, в сфере электротехники Институт инженеров по электротехнике и электронике имеет множество комитетов по стандартам, на которые возлагаются такие функции. В других случаях стандарт устанавливает правительство. Например, правительство может предписать всем фирмам использовать определенный протокол сети связи, чтобы позволить всем потребителям общаться друг с другом. Иногда сама технология может стать причиной утверждения стандарта. Это может произойти в том случае, когда технология обладает сетевыми характеристиками или позволяет увеличить прибыль. Наконец, стратегические действия предпринимателя приводят к утверждению стандартов в отрасли.

В связи с применением стратегических мер, чтобы товар или услуга, производимые фирмой, были утверждены в качестве технического стандарта, возникает вопрос: "Какие меры необходимо предпринять при организации компании для того, чтобы ваш товар или услуга были приняты за основу при утверждении технического стандарта?". Как я говорил ранее, фирмы, контролирующие технические стандарты, часто получают высокую прибыль. Лучше всего, если вы сможете завоевать больше клиентов раньше, чем конкуренты. Одним из способов реализации этой задачи является предложение продукции по более низкой цене. Большое число клиентов привлечет поставщиков сопутствующих товаров, вследствие чего

товары и услуги предпринимателя станут еще привлекательнее. Возьмем, к примеру, *Microsoft*. Поскольку операционная система, разработанная компанией *Microsoft*, привлекла больше потребителей, чем продукция конкурентов, многие поставщики решили продавать *Microsoft* с программными приложениями. Поэтому эта операционная система стала более привлекательной для потребителей по сравнению с продуктом компании *Apple*. В результате Windows была утверждена в качестве технического стандарта для производителей программного обеспечения¹⁵.

Вы можете сотрудничать с производителями дополняющих технологий иными способами, пытаясь сделать ваши товары или услуги более привлекательными для клиентов, как поступили производители кассетных видеомагнитофонов системы VHS. Кассетные видеомагнитофоны представляют собой сопутствующую технологию по отношению к фильмам и другим материалам, записанным на кассетах. Формат видеокассет VHS был принят в качестве технологического стандарта, потому что производившие его компании, пытаясь заставить производителей кинофильмов записывать материалы на кассетах своего формата, проявили большую настойчивость, чем фирма *Sony*, производитель альтернативного формата Betamax. В результате большинство фильмов было записано в стандарте VHS, а не Betamax, вследствие чего формат VHS и утвердили в качестве технического стандарта¹⁶.

Другой метод, который вы можете применить, чтобы повысить вероятность утверждения вашей продукции в качестве технического стандарта, заключается в быстрой организации сбыта. Поскольку за основу при утверждении стандарта проще принять изделие крупносерийного производства, чем мелкосерийного, объемы продаж играют важную роль при утверждении продукта в качестве стандарта. Для этого вам понадобится выпустить простую версию продукта с ограниченными характеристиками, чтобы получить возможность быстрее организовать крупносерийное массовое производство¹⁷.

Остановитесь! Не делайте этого!

1. Разрабатывая товар или услугу, учитывайте технологические стандарты.
2. Не игнорируйте роль стратегических мер в создании технических стандартов.

Эволюция в сферах коммерческой деятельности с возрастающей удельной доходностью

Ученые привыкли считать, что в основе коммерческой деятельности лежит идея уменьшающейся доходности. Уменьшающаяся доходность означает, что чем больше вы производите какой-либо продукции, тем ниже будут ваши доходы от производства. Показательным примером отрасли с уменьшающейся доходностью является добыча полезных ископаемых. Сначала, когда вы обнаруживаете пласт угля или золота, ваши доходы высоки, поскольку вы разрабатываете жилу с наименьшими затратами. Однако со временем, когда вы станете добывать больше угля или золота, вы израсходуете все легкодоступные материалы и будете вынуждены нести более высокие издержки, чтобы добыть оставшиеся запасы. В результате расходы возрастают, а доходы уменьшаются. Хотя для многих отраслей (таких как добыча полезных ископаемых, производство химической продукции, сельское хозяйство и строительство) характерно уменьшение доходности, исследователи недавно обнаружили, что во многих видах коммерческой деятельности в сфере высоких технологий происходит увеличение доходности¹⁸.

К сферам коммерческой деятельности с возрастающей удельной доходностью относятся те, в которых прибыль от каких-либо операций возрастает по мере увеличения объемов производства. Производство и продажа программного обеспечения может служить показательным примером коммерческой деятельности, основанной на увеличении доходности. Чем больше программного обеспечения вы производите, тем выше ваша прибыль от продаж, поскольку фактически все расходы на производство программного обеспечения заложены в производстве первой единицы продукции. После того как вы понесете первоначальные издержки на запись кода, изготовление дополнительных компакт-дисков с программным обеспечением обойдется вам в копейки. Исследователи обнаружили, что для многих сфер коммерческой деятельности, основанных на технологиях (например, при производстве медикаментов, компьютеров и телекоммуникационного оборудования), характерно увеличение доходности.

Так почему же для одних отраслей характерно увеличение доходности, а для других нет? Первую причину мы привели ранее. При высоких первоначальных расходах и низкой маргинальной стоимости расходы на производство единицы товара существенно уменьшаются по мере увеличения объемов производства. В результате увеличивается доходность. Рассмотрим, к примеру, производство медикаментов. На исследование и тестиро-

вание новых лекарств расходуется сотни миллионов долларов. Однако, после того как лекарство пройдет освидетельствование в Управлении по контролю за продуктами и лекарствами, основные расходы остаются позади. Стоимость производства одной таблетки чрезвычайно мала. Чем больше таблеток производится, тем выше размер прибыли от продажи лекарства.

Другая причина заключается в сетевых характеристиках. Термин "сетевые характеристики" используется для описания ситуаций, в которых стоимость товара или услуги возрастает по мере увеличения количества людей, его использующих. Возьмем, к примеру, электронную почту. Когда ею пользовалось небольшое количество людей, это средство коммуникации было менее ценным, чем в наши дни, когда оно получило более широкое распространение. Почему? Когда пользователей электронной почты было немного, люди не могли предположить, что она может служить средством коммуникации, вследствие чего снижалась ценность этого инструмента.

Увеличение доходности становится возможным в некоторых отраслях, потому что там важную роль играют дополняющие технологии. Если существуют дополняющие технологии (вспомните компьютерное оборудование и программное обеспечение, обе эти отрасли помогают людям достичь своих целей), ценность обеих технологий увеличивается с ростом объемов производства. Хорошим примером здесь могут служить взаимоотношения между широкополосной сетью Интернет и интернет-протоколом передачи голосовых данных. По мере расширения применения широкополосного доступа, возможность использования Интернета для ведения телефонных переговоров возрастает, что содействует усовершенствованию данного продукта.

Увеличение доходности в одних отраслях в отличие от других наблюдается потому, что производители многому учатся. Если фирма извлекает множество полезных уроков, работая в определенной сфере коммерческой деятельности, эффективность ее работы значительно увеличивается с ростом уровня производства. Таким образом, чем больше фирма производит, тем ниже расходы и выше размер прибыли.

Увеличение доходности также возникает в некоторых отраслях в связи с высокими затратами на перепрофилирование. Если перепрофилирование с одних товаров или услуг на другие требует значительных расходов, потребители "привязываются" к тем товарам или услугам, которые они используют. При высоких расходах на перепрофилирование потребителям выгоднее приобретать традиционные товары или услуги, чем нести издержки, связанные с переходом к использованию другой продукции. Если

люди отказываются переходить на использование другой продукции, это идет на пользу фирме-производителю товаров или услуг, которым было отдано предпочтение.

Если вы хотите стать успешными предпринимателями, вам важно понять механизм увеличения доходности, поскольку открытие компаний в отраслях, для которых характерно увеличение доходности, существенно отличается от организации фирмы там, где доходность уменьшается. В отраслях, в основе работы которых заложено увеличение доходности, преимущества продавца, первым выпустившего товары или услуги на рынок, играют важную роль. Успех на начальном этапе часто позволяет добиться успеха и впоследствии, потому что фирмы, которым удается привлечь больше клиентов вначале, несут меньшие издержки, чем те, кому это не удалось. *eBay* – аукционный дом в Интернете – является отличным примером. Поскольку *eBay* был первым аукционным домом в сети Интернет, он привлек к себе первых клиентов. Благодаря существованию этих клиентов другие люди воспользовались возможностью продавать свои вещи через *eBay* (теперь туда обращалась большая часть покупателей), что позволило *eBay* заработать большую прибыль по сравнению с другими аукционными домами в сети Интернет и занять лидирующее положение среди конкурентов.

Поскольку преимущества продавца, первым выпустившего новую продукцию, играют столь существенную роль в отраслях, для которых характерно увеличение доходности, стратегия, при которой вы ожидаете очередной эффективной технологии, не принесет ожидаемого результата. Если вы откладываете выпуск нового продукта или услуги на тот период, когда вам удастся усовершенствовать технологию и добиться ее превосходства перед разработками конкурентов, вы столкнетесь с множеством проблем в сфере с возрастающей удельной доходностью. В таких областях коммерческой деятельности наилучшая технология может оказаться в числе проигравших. Если потребители не увидят смысла в переходе с использования другого продукта на приобретение вашего, они предпочтут и далее применять технологию худшего качества после того, как вы выведете на рынок свою новейшую разработку. Таким образом, благоприятной стратегией в данных отраслях является быстрый вывод на рынок любой новой продукции с последующими попытками усовершенствования ее в процессе работы.

Так выглядит стандартная процедура работы в сфере производства и продажи программного обеспечения. Зная, что сфера программного обеспечения относится к отраслям с возрастающей удельной доходностью, большинство успешных предпринимателей, работающих в этом направлении,

начинают свое дело, запуская бета-версии, требующие серьезного технического усовершенствования. Затем через какое-то время они усовершенствуют свое программное обеспечение в процессе работы. Эти предприниматели утешают себя знанием того, что переход с их продукции на продукцию конкурентов вынудит клиентов понести существенные издержки, благодаря чему их стратегия оказывается эффективной.

Стратегия предпринимателей, ведущих деятельность в отраслях с возрастающей удельной доходностью, отличается от стратегии бизнесменов, работающих в отраслях с уменьшающейся доходностью, в связи с важной ролью, которую играет умение "привязать" к себе потребителей. Поскольку доходы растут по мере увеличения объемов, умение "привязать" клиентов существенно помогает увеличить финансовую прибыль.

Одним из способов "привязывания" потребителей к определенному товару или услуге является модель "бритвенного лезвия". Модель получила название после того, как компании, производившие безопасные бритвы, решили продавать бритвенные станки по цене, приближенной к себестоимости, а прибыль получать от продажи лезвий, имевших нестандартный дизайн. В результате использования такого подхода клиенты оказались "привязанными" к покупке запасных компонентов, производившихся компанией, поставившей им станок. Приобретя исходную систему, клиенты обычно предпочитают в дальнейшем покупать компоненты к ней, а не переходить на использование другой системы даже в том случае, если компоненты к существующей системе стоят дороже, чем те, которые предлагают конкуренты.

Если в состав вашего нового продукта входит один компонент, который приобретается сразу, и другой, потребность в покупке которого возникает периодически, вам лучше всего применить такую стратегию, когда первый компонент продается по низкой цене для привлечения покупателей. Если покупатель "привязывается" к покупке вашей продукции, тогда компонент, приобретаемый периодически, можно продавать по более высокой цене. Хорошо проиллюстрировать данную ситуацию может стратегия, применяемая производителями видеоигр. Большая часть игровых приставок продается по цене, близкой к себестоимости, а в стоимость программного обеспечения для игр заложена высокая прибыль. После того как люди покупают определенную игровую приставку, переход на использование другого продукта обойдется им слишком дорого, что позволяет производителям видеоигр продавать игровые картриджи по высокой цене.

Предложение базового компонента по низкой цене играет центральную роль в данной стратегии по двум причинам. Ценность многих технологи-

ческих товаров вызывает у покупателей сомнения. Потребители не уверены в том, что смогут эффективно их использовать. Поэтому низкая цена необходима для того, чтобы побудить их испытать систему и убедиться в ее достоинствах. Многие покупатели недалековидны. Они обычно не могут реально оценить, сколько единиц товара приобретут со временем, особенно если вначале сомневаются в ценности продукта. Поэтому практически всегда выбирают продукт, базовый компонент которого стоит недорого, а цена периодически приобретаемых компонентов довольно высока, вместо того, чтобы купить продукт с дорогостоящим базовым компонентом и дешевыми сменными компонентами, – они верят, что первый продукт дешевле второго.

Другой важный аспект стратегии, который следует принимать во внимание в отраслях с возрастающей удельной доходностью, связан с необходимостью убедиться в том, что разрабатывается дополняющая технология. Таким образом, стратегии открытых систем работают довольно эффективно в отраслях с возрастающей удельной доходностью. Если вы сделаете свою технологию открытой для других, то предоставите производителям сопутствующих технологий возможность понять, в каком направлении им следует вести разработки. В таком случае непременно возрастет вероятность того, что сопутствующие технологии станут доступными. А доступность дополняющих технологий, в свою очередь, позволит добиться увеличения прибыли.

При производстве товаров и услуг в отраслях с возрастающей доходностью выгода может также увеличиваться благодаря стратегическому партнерству. Фирма может быстрее вывести свои товары или услуги на рынок, если договорится с другими фирмами о производстве такой продукции для нее, а не тогда, когда она будет пытаться изготавливать ее самостоятельно. Этот подход чрезвычайно эффективен в отраслях с возрастающей удельной доходностью, поскольку в таких сферах коммерческой деятельности важную роль играют объемы производства и преимущества первого продавца. Именно по этой причине в таких отраслях, как, например, производство программного обеспечения, слишком многие компании являются виртуальными, то есть они не основывают производство, а выдают лицензии на изготовление или формируют стратегические альянсы с другими фирмами, производящими программное обеспечение.

Другим аспектом стратегии при осуществлении деятельности в отраслях с возрастающей удельной доходностью является привлечение значительных финансовых средств¹⁹. Этому факту существует несколько объяснений. Чтобы добиться успеха в подобных отраслях, необходимо, во-пер-

вых, привлекать покупателей, а во-вторых, получать прибыль. Таким образом, для этих сфер коммерческой деятельности характерно негативное движение денежной наличности. Следовательно, этим отраслям требуются состоятельные инвесторы, способные предоставить фирмам значительные финансовые средства.

Не имеет смысла открывать небольшое производство в отраслях с возрастающей удельной доходностью. Если технология предоставляет возможность увеличения доходности, намного выгоднее организовать крупномасштабное производство. Таким образом, расчет кривой курса по кассовым сделкам не является эффективной стратегией при организации новой фирмы в данных отраслях. Организовав производство в небольших масштабах, вы не сможете воспользоваться преимуществом первого продавца и "привязать" большинство потребителей, в то время как этим факторам отводится центральное место в отраслях с возрастающей удельной доходностью. Поэтому вам необходимо вкладывать значительные средства в развитие отраслей с возрастающей удельной доходностью.

Отрасли с возрастающей удельной доходностью – это те, где победитель получает все. Поскольку у большинства успешных фирм, работающих в подобных отраслях, структура издержек ниже, чем у конкурентов, эти предприятия имеют тенденцию к образованию естественных монополий, в которых продукция наиболее успешных фирм де-факто становится техническим стандартом. Таким образом, новые предприятия либо контролируют рынок и получают высокую прибыль, либо терпят крах.

Конечно, для работы в таких сферах коммерческой деятельности требуется отвага. Сферы деятельности, где люди вкладывают значительные инвестиции, пытаясь занять доминирующую позицию на рынке, являются более рискованными, по сравнению с остальными, потому что предприятия могут терпеть убытки и окончательные потери будут тем выше, чем больше средств было инвестировано.

Таким образом, значительные инвестиции играют важную роль в достижении успеха в отраслях с возрастающей удельной доходностью, одна-

Остановитесь! Не делайте этого!

1. Не применяйте стратегию, характерную для работы отраслей с убывающей доходностью, при работе в отраслях с возрастающей удельной доходностью.
2. Не пытайтесь открывать мелкомасштабное производство в отраслях с возрастающей удельной доходностью.

Вопросы, на которые вы должны ответить

1. Существует ли в той отрасли, где я планирую открыть производство, переход от одной технологии к другой?
2. Каковы темпы технологического прогресса в моей отрасли?
3. Утвердились ли в отрасли доминирующая разработка или технический стандарт?
4. Если нет, то что мне следует сделать, чтобы мой продукт был принят в качестве доминирующей разработки или технического стандарта?
5. Возрастает или уменьшается удельная доходность в отрасли, в которой я планирую организовать свое дело?
6. Если это отрасль с возрастающей удельной доходностью, что мне необходимо сделать, чтобы извлечь выгоду?

ко они сопряжены с высоким риском. На самом деле фирма *Webvan*, занимавшаяся торговлей бакалейными товарами через Интернет, является показательным примером масштабов риска, с которым сталкиваются предприниматели и инвесторы при организации новой компании в отрасли с возрастающей удельной доходностью. Инвесторы этой компании лишились нескольких сотен миллионов долларов после того, как предприятие разорилось.

Выводы

Технологическое развитие следует эволюционной модели, а ученые и инженеры ограничены рамками, вследствие которых подходы, позволяющие решить проблему, сводятся к господствующей парадигме. В определенные моменты возникают новые технологии, вызывающие значительные изменения технологической парадигмы. Эти коренные изменения предоставляют превосходную возможность начать новое дело в данной сфере тем предпринимателям, которые могут успешно управлять технологическим переходом.

Для управления технологическим переходом вы должны в первую очередь понять принцип S-кривой технологического развития Фостера. S-кривая демонстрирует, что на начальном этапе развития технологии характеристики усложняются медленно, поскольку идет процесс обучения. Когда происходят внезапные скачки, технологии совершенствуются более

быстрыми темпами. На последней стадии темпы усовершенствований замедляются, поскольку в действие вступают законы уменьшения прибыли. В этот момент часто появляются новые технологии, обеспечивая переход к новой S-кривой.

Для технологических предпринимателей S-кривая важна по нескольким причинам. Переход к новой S-кривой практически всегда осуществляется новыми фирмами, поскольку солидные организации не имеют серьезных причин для изменения технологии. Эффективность новой технологии на начальном этапе ниже, чем старой, поэтому вначале новым фирмам трудно конкурировать с солидными организациями. Важно выбрать время для организации новой фирмы. Если фирма будет организована слишком рано, технологии будут совершенствоваться медленно, и фирма не сможет конкурировать с солидными компаниями, использующими старую технологию. Если же предприятие будет организовано слишком поздно, вы упустите возможности, которыми воспользуются другие предприниматели, – они раньше вас выведут на рынок новую технологию.

Для управления технологической эволюцией также требуется понимание сути доминирующих разработок и влияния, которое они оказывают на конкуренцию между новыми и солидными фирмами в отрасли. Новые фирмы обычно более эффективно работают до появления доминирующей разработки, чем после ее возникновения, потому что до утверждения доминирующей разработки барьеры для доступа ниже, конкуренция между продуктами достаточно серьезна, кривая знаний ограничена, относительно невелика роль производительности, а иерархическая структура организации неэффективна. Все эти факторы помогают новым фирмам соперничать с солидными организациями.

При управлении технологической эволюцией следует учитывать роль технических стандартов. Они устанавливаются в результате соглашения между несколькими фирмами, правительственных мер, с учетом характеристик самой технологии и стратегических действий предпринимателей. Поскольку в случае, если продукт фирмы принимается в качестве технического стандарта, существенно возрастает прибыль от предпринимательской деятельности, успешные бизнесмены часто применяют особые стратегические меры, чтобы именно их продукт был принят за основу при утверждении технического стандарта. Они устанавливают низкую цену, обеспечивают эффективное взаимодействие своей продукции с дополняющими технологиями и выпускают на рынок простые продукты.

Последний аспект, который вы должны учесть, чтобы научиться управлять технологической эволюцией, связан с пониманием различий между

моделями развития в отраслях с возрастающей и уменьшающейся удельной доходностью. Отрасль относится к категории сфер с возрастающей доходностью в том случае, если первоначальные расходы выше маргинальной стоимости, если присутствуют сетевые характеристики, если дополняющие технологии способствуют эффективному использованию товара или услуги, если знания производителя значительно возрастают с опытом, а также если расходы потребителей, связанные с перепрофилированием, высоки. В условиях возрастающей доходности эффективная предпринимательская стратегия предполагает получение преимуществ продавцом, первым выпустившим товар на рынок, раннее установление партнерских взаимоотношений с производителями дополняющих технологий и активное вложение инвестиций.

Теперь, когда вы поняли суть правила номер три для предпринимателей, работающих в сфере технологий, – управление технологической эволюцией, – мы можем перейти к правилу номер четыре, требующему определить и удовлетворить реальные потребности рынка. Эта тема будет подробно рассмотрена в следующей главе.

Определение и удовлетворение реальных потребностей рынка

Чтобы создать успешную новую технологическую компанию, вам необходимо предложить товары или услуги, удовлетворяющие потребности клиентов более эффективно, чем продукция конкурентов, и продавать их по цене, превышающей расходы на разработку данных товаров или услуг. Хотя, в принципе, может показаться, что данную цель легко достичь, на практике это не так. Вы должны определить *реальные* потребности клиентов и предложить им товары и услуги, которые могут удовлетворить те аспекты потребностей, которые прежде не были удовлетворены, или удовлетворять эти потребности намного эффективнее, чем позволяют альтернативные варианты, предлагаемые конкурирующими фирмами.

Вам необходимо оценить предпочтения потребителей, понять, какие характеристики новых товаров и услуг важны для них. Многие новые технологические товары и услуги создают новые рынки или полностью видоизменяют существующие. Поэтому процесс оценки потребительских предпочтений будет достаточно сложным и потребует от вас использовать раз-

нообразные технические приемы рыночных исследований, а не ограничиваться рамками работы с фокус-группами и опросами, хотя, возможно, эти методики для вас более привычны.

Вам надо понять, как следует устанавливать цену на новые технологические товары и услуги и как продавать их. Для этого нужно узнать о механизме принятия покупателем решения о покупке и о том, почему покупатели новой технологии не всегда являются ее пользователями. Также необходимо выяснить, как эффективно использовать приемы личных продаж, вместо того чтобы полагаться на рекламу или репутацию торговой марки при реализации новых товаров и услуг. Наконец, следует устанавливать реальную цену на новые технологические товары и услуги.

В данной главе обсуждаются все эти вопросы. Вначале обратим внимание на определение реальной потребности в новом товаре или услуге.

Определение реальных потребностей

Успешные предприниматели, работающие в сфере технологий, основывают компании, предлагающие товары и услуги, удовлетворяющие *реальные* потребности клиентов. Хотя этот факт кажется очевидным, на нем необходимо акцентировать внимание. Большинство технологических предпринимателей не предлагают товары и услуги, удовлетворяющие реальные потребности клиентов. В результате их компании добиваются низких объемов продаж и терпят крах.

Если для вас, как технологического предпринимателя, важно вывести на рынок новый товар или услугу, которые удовлетворяют реальные потребности, как вы можете определить, нужна ли покупателям продукция, которую вы разработали. Ответив на основные вопросы. Есть ли у потребителей нерешенные проблемы, которые не в состоянии удовлетворить ни один товар или услуга? Если ни один из существующих продуктов не способен решить возникшие у потребителей проблемы, значит, есть реальная потребность. Например, домашний тест для бесконтактного определения повышенного кровяного давления может служить примером медицинского прибора, отвечающего реальной потребности. В настоящее время люди не имеют возможности самостоятельно выявить повышенное кровяное давление и справиться с этой проблемой до того, пока она не причинит серьезный вред.

Вам необходимо ответить еще на один важный вопрос: "Есть ли способ решения проблемы клиентов эффективнее тех, которые предлагают суще-

ствующие товары или услуги?". Реальная потребность также наблюдается, если какие-то характеристики нового товара или услуги, которые кажутся покупателям важными, позволяют решить проблему намного лучше, чем продукция конкурирующих фирм. Для возникновения реальной потребности недостаточно, чтобы новый товар или услуга были лишь немного эффективнее существующих альтернативных продуктов. Людям обычно нужен серьезный стимул для того, чтобы что-либо изменить, следовательно, они не откажутся от привычной продукции ради незначительных преимуществ. Например, автомобильный двигатель, увеличивающий эффективность использования топлива вдвое, наверняка будет соответствовать реальной потребности, а тот, который позволит повысить эффективность использования топлива только на 1%, скорее всего, нет.

Как вы, возможно, догадались, благодаря обсуждению реальных потребностей успешное производство новых товаров и услуг намного проще начать с изучения проблем, которые испытывают потребители. Несомненно, проще найти способ решения известной вам проблемы, чем неизвестной. Большинство успешных технологических предпринимателей понимает это и переходит к соответствующим действиям. Они, размышляя о том, какие новые товары или услуги следует вывести на рынок, обращают внимание на потенциальных покупателей в поисках информации о нерешенных или не полностью решенных проблемах.

Потенциальные покупатели часто предоставляют информацию, указывающую на наличие нерешенной проблемы. Наилучшей информацией является жалоба потребителя. Она указывает на то, что потенциального покупателя не удовлетворяет текущее положение вещей. Возьмем, к примеру, ситуацию, когда сотрудники нескольких страховых компаний жалуются, что оборудование, которое они используют для проверки имеющейся информации о новых клиентах, неудобно в использовании и работает неточно. Факт получения жалобы от нескольких страховщиков сигнализирует о том, что необходимо найти более эффективное решение.

Также о наличии проблемы может свидетельствовать сообщение о неосуществленном желании клиента. Подобное желание говорит о том, что клиент вел бы себя иначе при других обстоятельствах. Хорошим примером нереализованного желания может служить некоторое число людей, сообщающих о том, что они хотели бы совершить путешествие в космос. Тот факт, что люди говорят о своем желании совершить путешествие в космос в то время, когда такой возможности нет, служит свидетельством неудовлетворенной потребности для тех предпринимателей, которые нашли способ предоставлять услуги "космических каникул".

Остановитесь! Не делайте этого!

1. Не организуйте производство продукта, не отвечающего реальным потребностям клиентов.
2. Не игнорируйте информацию, поступающую от потенциальных клиентов, о новых товарах и услугах, которые им необходимы.

Удовлетворение реальных потребностей

Конечно, определение потребностей клиентов является лишь частью процесса удовлетворения их реальных потребностей. Вам также необходимо предложить товары или услуги, которые удовлетворяли бы эту потребность. Ведь определение четкой потребности рынка без последующего предложения товара или услуги – это всего лишь научное исследование, которое не приносит пользы предпринимателю.

Поэтому, после того как вы определите реальную потребность, вам следует создать товар или услугу, удовлетворяющие эту потребность. Возьмем приводившийся ранее пример с космическим туризмом. Предположим, что вы являетесь предпринимателем, о котором речь идет в этом примере. Как вы планируете доставить людей в космос? Вы собираетесь арендовать места в космическом челноке NASA? Или вы планируете разработать собственное средство выведения на орбиту? Если вы хотите создать собственное транспортное средство, то будет ли это ракета или же вы сконструируете аппарат по принципу самолета? Вам придется ответить на эти вопросы, если вы хотите вывести на рынок продукт, удовлетворяющий потребности клиентов в сфере космического туризма.

Сбор информации о предпочтениях потребителей

Чтобы разработать продукт, отвечающий потребностям клиентов, вам необходимо собрать информацию о предпочтениях потребителей. Хотя может показаться, что такая деятельность должна быть прямолинейной, на самом деле это не так. В отличие от сбора информации о предпочтениях потребителей с целью усовершенствования существующих товаров и услуг, предпочтения клиентов относительно новых товаров и услуг сложно определить при помощи стандартных инструментов рыночных исследований, таких как работа с фокус-группами и опросы потребителей. Чтобы создать действительно новые товары и услуги, при производстве которых

Остановитесь! Не делайте этого!

1. Не пытайтесь удовлетворить потребности клиентов при помощи товаров и услуг, которые вы не в состоянии создать.
2. Не забывайте задавать себе вопрос, каким образом вы будете удовлетворять потребности клиентов.

предприниматели добиваются наиболее эффективных результатов, вы должны уметь прогнозировать тенденции и составлять потенциальные модели принятия продукции покупателями для определения их предпочтений.

Дороти Леонард, профессор Гарвардской школы бизнеса, приводит несколько объяснений такой необходимости. Когда продукт является действительно новым, покупатель может не осознавать собственную потребность в нем. Хотя покупатель испытывает реальную потребность, он не способен ее понять или объяснить ее предпринимателям¹. Хороший пример этого феномена – потребность в приобретении товаров через сеть Интернет. Когда Интернет впервые появился, люди действительно не могли понять, как его можно использовать для удовлетворения потребности в приобретении товаров. Поэтому на начальном этапе предприниматели не могли провести опрос среди покупателей и задать им вопросы, касающиеся покупки автомобилей или одежды в интерактивном режиме, чтобы получить информацию об их потребностях. В то время люди еще не понимали, почему они могут захотеть приобретать товары через Интернет или что означает концепция покупок в режиме реального времени.

Когда товары и услуги являются действительно новыми, трудно понять, каким именно клиентам они предназначены. Возьмем, к примеру, лазер. Когда эта технология была впервые изобретена, никто не знал, каким будет рынок его применения. На самом деле патентные адвокаты, работавшие в компании *IBM*, после того, как он был изобретен, рекомендовали не патентовать эту разработку, потому что никто в *IBM* не мог назвать конкретный рынок применения лазера. Конечно, сейчас мы знаем, что лазер имеет множество областей применения – от производства компакт-дисков до сканеров в супермаркетах.

Кроме того, трудности возникают в связи с донесением информации о совершенно новой идее товара или услуги. Возьмем, к примеру, изобретение фотоконировального аппарата. Когда эта технология была впервые предложена *Haloid Corporation*, предшественницей *Xerox*, специалистам компании было сложно определить, заинтересует ли она новых потенциальных клиентов. В то время, когда эта технология была разработана, люди

просто не могли копировать тексты существующих документов в библиотеках, университетах, офисах и т.д. при помощи механических средств. Поэтому основатели компании совершенно не имели возможности обсудить концепцию продукта с потребителями, которым она предназначалась. Потенциальные клиенты не знали о том, для чего им нужен этот продукт. Продукт следовало представить, чтобы люди смогли на практике убедиться в его способности решить проблемы, которые они испытывают при копировании документов.

При передаче информации о концепции продукта и преодолении неуверенности в отношении новых товаров и услуг возникают трудности. Поэтому процесс сбора сведений о предпочтениях потребителей в отношении этих товаров и услуг в значительной степени отличается от выяснения предпочтений относительно существующей продукции – как с точки зрения общей философии, лежащей в основе таких попыток, так и в плане приемов, применяемых успешными предпринимателями. Учитывая неуверенность и трудности, связанные с сообщением информации о новых товарах и услугах, вам нужно полагаться на собственную интуицию и интерпретацию при определении покупательских предпочтений относительно действительно новых товаров и услуг. Для этого вы должны понять контекст, в котором будет использоваться продукт, чтобы принять решение, позволяющее удовлетворить потребности клиентов. Поэтому успешные предприниматели обычно тесно сотрудничают с потребителями на местах, пытаясь собрать информацию посредством опросов покупателей и работы с фокус-группами, чтобы определить потребности клиентов и создать товары или услуги, способные удовлетворить эти потребности.

Остановитесь! Не делайте этого!

1. Не используйте приемы исследования рынка, разработанные для известных товаров и рынков, если вы собираете информацию о новых продуктах и рынках.
2. Не забывайте прислушиваться к собственной интуиции при оценке возможности предложить на рынке действительно новые товары и услуги.

Почему такой подход к проведению рыночных исследований важен для предпринимателей

Различия между сбором информации о предпочтении потребителей относительно новых и существующих товаров и услуг имеют важное значение для успешных предпринимателей, располагающих лучшими перспективами при разработке принципиально новых товаров и услуг, чем при попытке усовершенствования имеющихся товаров и услуг. Почему? Успешные предприниматели еще не производят товары и услуги, которые требовали бы усовершенствования. Поэтому все их усилия, направленные на сбор информации о предпочтениях потребителей, сосредоточены вокруг предпочтений относительно новых товаров и услуг.

Как я более подробно объясню в шестой главе, наилучшие возможности для предпринимателей, работающих в сфере технологий, складываются в тех отраслях, где рынок является новым, спрос неизвестен, поскольку преимущества и потенциал солидных компаний сводится в такой ситуации к минимуму. Такие преимущества солидных фирм, как более развитая кривая знаний и широкие возможности, играют меньшую роль на новом рынке. Поэтому вы можете добиться лучших результатов, если будете производить новые товары и услуги в ситуации, когда традиционные приемы рыночных исследований при помощи опросов и работы с фокус-группами оказываются менее эффективными. Кроме того, именно в таких ситуациях солидные фирмы могут получить менее точную информацию о предпочтениях клиентов. Крупные выборочные исследования, проводимые в отношении неопределенных возможностей, обычно бывают неточными. Поэтому, вероятнее всего, крупные выборочные рыночные исследования, принятые солидными фирмами, введут их в заблуждение. А вы, таким образом, получите преимущество в понимании предпочтений потребителей относительно новых товаров и услуг.

Остановитесь! Не делайте этого!

1. Не используйте возможности, которые можно легко обнаружить при помощи традиционных приемов рыночных исследований и сбора информации у покупателей. Вы не сможете конкурировать с крупными солидными фирмами в сфере сбора такой информации.
2. Не забывайте о том, что вы обладаете одинаковыми шансами с солидными фирмами при сборе информации о товаре или услуге, о которых ранее никто не слышал.

Товары необходимые, желательные и ненужные

Одна из наибольших трудностей при определении реальных потребностей клиентов заключается в установлении различий между крайне необходимыми продуктами, товарами, которые желательно иметь, и вовсе ненужными вещами. В большинстве случаев потребители предоставляют предпринимателям значительное количество информации о своих предпочтениях, и предпринимателям нужно рассортировать эту информацию на три группы: необходимые, желательные или ненужные товары. Возьмем, например, дезинфицирующее средство для рук, призванное уничтожать бактерии. Если оно не может убить кишечную палочку, то такое средство абсолютно бесполезно. В таком случае оно будет товаром, который желательно купить за неимением лучшего, хотя на самом деле в нем нет необходимости. Даже если цена его будет невысокой, потребители заплатят за это средство. Какой механизм используется для заправки средств в контейнер – не имеет никакого значения с точки зрения потребностей клиентов.

Предприниматель, который хочет удовлетворить потребность в дезинфицирующем средстве для рук, должен добавить какой-то ингредиент, способный уничтожать бактерии. Желательно, чтобы такое средство стоило дешевле обычного мыла, и, с точки зрения потребителей, не существует принципиальной разницы между способами заправки средства в контейнер. Успешный предприниматель, работающий в области высоких технологий, должен выделить предпочтения, касающиеся характеристик продукта, чтобы определить, какие из них удовлетворяют потребности клиентов.

Иногда различия между необходимыми, желательными и ненужными товарами в разных сегментах рынка отличаются друг от друга. В таком случае вы должны сегментировать рынок и разработать различные продукты для разных сегментов. Например, в одном сегменте цвет контейнера, в который помещено дезинфицирующее средство для рук, не имеет принципиального значения. В другом может оказаться, что принципиально важно использовать верный цвет. Подобные различия предполагают необходимость сегментировать производство для удовлетворения двух групп клиентов. Для первой группы продукт будет поставляться в черной упаковке, а для второй – в цветной. Такая сегментация будет играть важную роль, если товар в черной упаковке будет стоить дешевле, потому что, проданная его таким образом, вы предлагаете покупателям продукт, который желательно приобрести – по причине его невысокой стоимости.

Конечно, информация о потребностях клиентов, предполагающая производство нескольких различных продуктов и сегментацию, не всегда является эффективной. Вы можете быть не готовы выпустить несколько продуктов одновременно на начальном этапе работы своей компании в связи с высокими расходами, которые предполагает одновременная разработка и выпуск нескольких продуктов. Кроме того, каждый отдельный сегмент может быть слишком мал, и расходы на разработку продукции, предназначенной только для этого сегмента, будут неоправданными. Поэтому информация о потребностях клиентов и определение предпочтений, которые следует обязательно удовлетворить, могут указывать на то, что возможность для организации коммерческой деятельности не предполагает высоких затрат.

Поиск экономичного решения

Если вы определили, что можете создать товар или услугу, отвечающие реальным потребностям клиентов, на следующем этапе вам предстоит выяснить, будет ли производство данной продукции экономически эффективным. Это серьезное препятствие, которое многие предприниматели не могут преодолеть. Несомненно, чтобы получить прибыль от продажи нового товара или услуги, издержки предпринимателя на производство такой продукции должны быть ниже, чем цена, по которой эта продукция будет продаваться. К сожалению, многие предприниматели находят идеи, которые могли бы эффективно реализовать потребности клиентов, но не могут определить такой способ производства, который позволил бы им получить прибыль. Рассмотрим в качестве примера космический туризм. До сих пор ни один предприниматель не сумел изобрести такой способ доставки людей в космос, расходы на который были бы ниже суммы, которую люди готовы заплатить за подобное путешествие. Поэтому никто еще не открыл предприятие, предоставляющее услуги в сфере космического туризма. Организация такой фирмы означала бы ведение убыточной коммерческой деятельности.

В процессе поиска экономичного решения, удовлетворяющего потребности клиентов, необходимо проявить находчивость, поскольку требуется уравновесить две противоречивые идеи. Вы можете работать эффективно, только найдя такое решение потребностей клиентов, при котором прибыль можно будет получить при проведении каких-то сделок. Если каждая сделка будет приводить к потерям, то в результате нескольких сделок вы понесете еще большие потери и в конечном счете ваши ресурсы будут исчерпаны.

Остановитесь! Не делайте этого!

1. Не следует производить товар или услугу до того, как вы классифицируете предпочтения потребителей относительно необходимой, желательной и ненужной продукции.
2. Не забывайте, что вам нужно найти такой способ производства товара или услуги, издержки на который будут ниже цены, по которой вы предполагаете продавать свою продукцию.
3. Не надейтесь, что сможете заработать деньги только благодаря высокому товарообороту. Вам надо определить, каким образом можно получить прибыль хотя бы при осуществлении нескольких сделок.

ны. С этой проблемой в 1990-х годах столкнулись многие вновь созданные компании в сфере Интернет: предприниматели, организовавшие большую часть таких компаний, не смогли определить бизнес-модели, которые позволили бы им получать прибыль от каждой сделки. Поэтому чем больше сделок они проводили, тем больше денег теряли.

Проблема заключается в том, что в большинстве сфер коммерческой деятельности прибыль от каждой сделки распределяется неравномерно между всеми уровнями сбыта (подробнее об этом в следующей главе). Для многих сфер коммерческой деятельности характерен эффект от повышения масштаба, увеличение прибыли или более высокие расходы на организацию деятельности. Поэтому многие предприниматели стабильно теряют деньги при проведении первоначальных сделок, но впоследствии сделки, осуществляемые в более высоких объемах, приносят прибыль. Это наблюдение свидетельствует о том, как трудно быть предпринимателем. Часто люди думают, что они могут осуществить прибыльные сделки при высоких объемах производства, однако такая возможность имеется не всегда. И, даже когда она появляется, довольно сложно получить достаточно средств для создания предприятия, способного производить продукцию в объемах, при которых сделки смогли бы приносить прибыль.

Предложение лучшей альтернативы по сравнению с конкурентами

На следующем этапе процесса представления нового товара или услуги следует убедиться в том, что никто не предлагает выгоднее альтернативы

вашей продукции. Если вы не способны предложить лучшее решение, вам трудно будет организовать сбыт на рынке с высоким уровнем конкуренции. В результате вы не добьетесь успеха.

Разработать предложение, которое будет лучше, чем у конкурентов, намного сложнее, чем кажется на первый взгляд, по двум причинам. Предприниматели часто убеждают себя, что их решение является более эффективным по сравнению с продукцией конкурентов, хотя на самом деле это может быть не так. Почему? Чтобы у предпринимателей появился стимул осуществить сложный процесс образования новой фирмы, они должны быть оптимистами. Излишний оптимизм не позволяет им реалистично воспринимать собственный товар или услугу. Поэтому вам нужно не дать ввести себя в заблуждение при выпуске своего товара или услуги. Будет лучше, если вы честно и трезво оцените сильные или слабые стороны предлагаемого вами решения потребностей клиентов и убедитесь в том, что ваше решение действительно лучше, чем альтернативные варианты, предлагаемые конкурентами.

Вам придется трудно, если вы будете знать о наличии альтернативных решений потребностей клиентов, которые еще не существуют на рынке, но увидят свет в ближайшем будущем. Часто несколько человек одновременно работают над одной и той же технологией, и никто из них не уверен в том, что он нашел лучшее решение проблемы, чем его конкуренты. Возьмем, к примеру, большое количество людей, организовавших фирмы по торговле бакалейными товарами через Интернет приблизительно в одно и то же время. Конечно, лишь одно предприятие смогло предоставить самые лучшие услуги по доставке бакалейных товаров, заказанных через Интернет. Однако многие предприниматели, качество услуг которых в конечном итоге оказалось невысоким, не знали о том, что кто-либо другой готов предоставить услуги более высокого качества.

Как вы можете узнать об альтернативных вариантах удовлетворения потребностей клиентов? Наилучшим способом будет использование системы социальных взаимоотношений для сбора информации о вероятных конкурентах, в особенности тех, которые еще не продают свои товары или услуги, чтобы выяснить, кто может предлагать конкурирующую продукцию. Общаясь с предпринимателями, идущими на риск, потенциальными клиентами и другими участниками процесса, вы сможете довольно часто получать новую информацию. Однако одного общения мало. Опытные предприниматели знают, что надо внимательно слушать то, что говорят эти люди. Часто они мимоходом могут сообщить вам о существовании конкурентов, разработавших более эффективные варианты, чем ваше предло-

Остановитесь! Не делайте этого!

1. Не организуйте предприятие до тех пор, пока качество вашего товара или услуги не будет выше, чем у конкурентов.
2. Не убеждайте себя в том, что качество вашего товара или услуги выше, чем у конкурентов, если это не так.
3. Не забывайте о необходимости обращать внимание на новые товары или услуги, производство которых собираются организовать другие предприниматели.

жение. В таком случае вам необходимо усовершенствовать свои товары или услуги, сделать их лучше по сравнению с продукцией конкурентов или заняться производством новых товаров или услуг.

Понимание процессов маркетинга и сбыта

Чтобы стать успешными предпринимателями в сфере технологий, вам также надо понимать, как следует организовать маркетинг и сбыт новых товаров и услуг. Для этого нужно усвоить две основные идеи: суть процесса личных продаж и принцип установления цены на новые товары и услуги.

Важная роль личных продаж

Хотя принято считать, что "хороший товар продает себя сам", большинство новых продуктов все же нуждается в рекламе. Поэтому если вы хотите добиться успеха в сфере технологий, то должны знать, как продавать товар другим людям. Это труднее объяснить, чем сделать, потому что искусство эффективных личных продаж является навыком, которым владеют немногие люди. Большинство предпринимателей раньше работали в солидных фирмах и полагались в работе на репутацию торговой марки или систему рекламы, позволявшие вызвать у покупателей интерес к их товару или услуге. Поэтому, когда люди открывают новую технологическую компанию, они часто сосредоточивают внимание на рекламе, распределении и других аспектах маркетинга и при этом не понимают, что данным видам деятельности не отводится важнейшая роль в организации сбыта на начальном этапе деятельности предприятия. Вначале успешный маркетинг в большей степени основывается на попытках предпринимателей продать их новые товары или услуги непосредственно потребителям.

Для эффективной продажи новых товаров и услуг вам необходимо заинтересовать потенциальных покупателей вашей продукции, сообщив им, что вы создали новый товар или услугу, которые могут удовлетворить их потребность или решить существующую проблему. Например, если вы изобрели более эффективное программное обеспечение для управления материально-техническим снабжением, то можете заинтересовать потребителей, представив это программное обеспечение на отраслевой выставке или проведя встречи с потенциальными клиентами².

Затем следует спросить покупателей, какие требования они предъявляют, приобретая товары и услуги. Например, требуется ли покупателю программного обеспечения для управления материально-техническим снабжением, о котором мы только что говорили, интерфейс бухгалтерского программного обеспечения для вспомогательного офиса? Потребуется ли для работы системы Windows XP? Выяснив специфические требования клиентов к организации сбыта, вы должны определить, какая из характеристик предлагаемого товара или услуги убедит потребителей в необходимости сделать покупку.

После того как вы определите требования клиентов, вам для организации эффективного сбыта, возможно, придется учесть возражения покупателей. Большинство людей не приобретают новый товар или услугу, не задав предварительно некоторых вопросов или не выяснив какие-либо нюансы, требующие решения. Для заключения сделки вам необходимо предоставить убедительный ответ на эти вопросы и решить все указанные проблемы, предоставив достаточное количество информации и доказательств, чтобы в достаточной степени удовлетворить клиента и побудить его заключить сделку³. Например, если вы продасте программное обеспечение для управления материально-техническим снабжением, вам надо убедить покупателей, что программное обеспечение эффективно работает с операционной системой Windows, чтобы они согласились приобрести эту технологию.

Важным шагом является заключение сделки. Как только покупатель даст вам понять, что хочет приобрести ваш товар, следует незамедлительно перейти к стадии заключения сделки, чтобы у него не пропало желание покупать вашу продукцию⁴. Что это означает на практике? Как только покупатель продемонстрировал, что ему нравится продукт, или согласился с тем, что товар обладает необходимыми характеристиками, вы должны переключить разговор на возможность заключения сделки. Обычно для этого нужно задать заключительный вопрос, указывающий на то, что покупатель согласился приобрести продукцию. Хорошим примером такого воп-

роса может быть следующая фраза: "Вы предпочли бы товар в синем или красном исполнении?". Подобный вопрос подразумевает, что единственное решение, которое осталось принять покупателю, касается выбора цвета, и сосредоточивает внимание на заключении сделки.

Важно знать не только как следует продавать, но и кому нужно продавать товар. Если вы хотите стать успешным предпринимателем в сфере технологий, то должны обратить внимание на механизм принятия решения. Часто сторона, приобретающая новый продукт, не является конечным пользователем. Поэтому вам нужно при продаже товара не просто указать на то, что он соответствует потребностям и предпочтениям пользователей, а руководствоваться иными критериями. Возьмем, к примеру, сотрудников крупных компаний, ответственных за закупку нового компьютерного программного обеспечения. Во многих компаниях решения о том, какое программное обеспечение следует установить для бухгалтерии, для электронной обработки текстов, для работы со статистическими данными или для управления материально-техническим снабжением, принимаются не конечными пользователями, а сотрудниками отдела информационных технологий компании. Поскольку отделы, которые будут использовать программное обеспечение, не участвуют в процессе принятия решения о покупке, при продаже ПО важно делать акцент не на удобстве использования или совместимости с существующим оборудованием, а на цене или технических характеристиках. Почему? Потому что именно эти аспекты являются привлекательными для сотрудников отдела информационных технологий компании, принимающих решение о покупке товара.

Установление цены на новую продукцию

Вы не сможете продавать новый товар или услугу, не установив предварительно цену. Кроме того, вы не сможете извлечь прибыль до тех пор, пока цена продукции не будет превышать ваши расходы на производство нового товара или услуги. Хотя это кажется очевидным, довольно сложно добиться того, чтобы цена вашего нового технологического товара или услуги превышала затраты на производство. Многие новые технологические услуги предполагают высокие фиксированные расходы. Например, переменные издержки на изготовление компакт-дисков с программным обеспечением составляют несколько центов за диск, однако фиксированные расходы на производство компьютерной программы на начальном этапе насчитывают сотни миллионов долларов. Вам придется оценивать объемы продаж для того, чтобы определить, покрывает ли цена вашей продук-

ции затраты на ее производство при высоких фиксированных расходах. Вы сможете, в конце концов, реализовать свои продукты по цене, которая будет ниже издержек, но только после того, как уже продадите достаточное количество товаров или услуг.

При продаже технологических услуг вам также иногда придется учитывать "скрытые" издержки. Например, во многих отраслях промышленности фирмы предоставляют покупателям кредит на приобретение товаров или услуг. Поскольку расходы на предоставление кредита зависят от стоимости капитала, а также от времени, которое потребуется покупателю для того, чтобы выплатить сумму кредита, расчет стоимости кредита часто является сложной задачей и может помешать вам точно оценить расходы.

Другим фактором, влияющим на цену высокотехнологичных товаров и услуг, является окружающая среда, в которой они реализуются. В целом довольно сложно предлагать продукт по цене, уровень которой не соответствует стоимости предлагаемых товаров и услуг, являющихся альтернативой новому продукту. Поэтому вам необходимо иметь представление о возможном уровне цен на товары или услуги и убедиться в том, что существующие расценки позволят вам получить прибыль от коммерческой деятельности. Хотя вы можете предложить новые товары и услуги по цене, превышающей стандартный уровень для продуктов или услуг в данной отрасли, вам необходимо знать о нескольких факторах, которые ограничивают ваши возможности сделать это успешно. Вы должны предложить принципиально новый товар или услугу, не имеющие альтернативных вариантов, способных эффективно их заменить. Вам надо иметь план понижения цены продукции со временем, поскольку в противном случае впоследствии у вас не будет возможности перейти к сбыту в соответствии с определяющими рыночными тенденциями. Как будет показано в следующей главе, способность перейти к работе с учетом определяющих рыночных тенденций играет важную роль при попытке достичь существенных объемов продаж нового товара или услуги. Вы не должны работать в отрасли с возрастающей удельной доходностью, иначе, как объяснялось в предыдущей главе, займете невыгодное стратегическое положение. Вам нужно предоставить покупателям убедительные объяснения, почему, как это часто происходит, новый товар или услуга продается по такой высокой цене, если его характеристики хуже, чем у существующих альтернативных вариантов.

Последний вопрос при установлении цены на новый технологический товар или услугу связан с важностью понимания того, как потребители воспринимают цену и другие факторы. Если продукты не относятся к категории товаров широкого потребления и, следовательно, отличаются друг

Остановитесь! Не делайте этого!

1. Не ожидайте, что ваш новый продукт сам будет себя продавать.
2. Не забывайте о сбыте.
3. Не устанавливайте несоответствующую цену.

от друга, некоторые потребители готовы заплатить за одни товары более высокую цену, чем за другие. Разница в цене может быть связана с различными характеристиками двух продуктов. Но в чем заключается ценность разных характеристик этих товаров? Ее легко определить, если два продукта отличаются лишь по одному показателю. В таком случае разница в цене может быть результатом отличия только по этому показателю. Однако, если один продукт от другого отличают две характеристики или более, намного сложнее определить ценность каждой отдельной характеристики. В последнем случае разрыв в ценах объясняется множеством различных факторов, и бывает довольно трудно выделить каждую характеристику в отдельности. Поэтому нелегко определить ценность каждой дополнительной характеристики для потребителей и установить соответствующую цену.

Вопросы, на которые вы должны ответить

1. Почему потребителям нужны товар или услуга, которые я предлагаю?
2. Как я могу наилучшим образом определить потребность клиентов в товаре или услуге, которые я планирую им предложить?
3. Какими характеристиками (например, размер, вес, срок службы и т.д.) обладает мой товар или услуга, и как эти характеристики удовлетворяют потребности клиентов?
4. Каким образом я могу израсходовать на производство своего товара или услуги меньше средств, чем смогу получить от его продажи?
5. Почему мой товар или услуга удовлетворяют потребности клиентов лучше, чем продукция конкурентов?
6. Какую цену мне следует установить на свой новый товар или услугу?
7. Как я могу побудить клиентов приобрести мой товар или услугу?

Выводы

Мы уделили внимание той деятельности, которую вы, как успешный предприниматель, работающий в сфере технологий, должны осуществить для того, чтобы определить и удовлетворить реальные потребности рынка. Вам необходимо определить подлинные потребности клиентов: часто это могут быть проблемы, возникающие у них и требующие решения. Вы должны найти метод разработки решения для данной потребности, потому что, лишь определив проблему, но не предложив товар или услугу, удовлетворяющие потребность, вы не получите прибыль. Вам необходимо оценить предпочтения клиентов. Это довольно легко сделать в отношении существующих товаров и услуг, так как предприниматели могут использовать опросы и результаты работы с фокус-группами, чтобы выяснить, что нужно клиентам. Однако, если товары и услуги являются новыми, данные приемы оказываются неэффективными, и вам придется использовать другие механизмы для определения покупательских предпочтений, такие, например, как тесное сотрудничество с лидерами пользования. Следует убедиться в том, что ваши товары и услуги эффективно удовлетворяют потребности клиентов с экономической точки зрения и используемый вами метод лучше, чем действия конкурентов. Необходимо понять, как развиваются процессы маркетинга и сбыта в новых компаниях. Вы должны уяснить, что маркетинг в новых фирмах в значительной степени опирается на личные продажи, поскольку новые фирмы не имеют узнаваемой торговой марки, превосходных каналов распределения или других аспектов маркетинговой деятельности, являющихся преимуществами солидных фирм. Кроме того, нужно установить реальную цену на новую продукцию. Это сложная задача, поскольку производство многих новых товаров связано с высокими фиксированными расходами и "скрытыми" издержками в силу ситуации, сложившейся в отрасли, а также потому, что покупатели имеют разные взгляды на компромисс между ценой и характеристиками товара и услуги.

Теперь, когда вы поняли правило номер четыре для предпринимателей, работающих в сфере технологий, — оно заключается в определении и удовлетворении реальных потребностей рынка, — мы можем перейти к правилу номер пять, связанному с пониманием того, каким образом потребители принимают продукцию.



Процесс принятия продукции потребителями

Чтобы создать успешную компанию, работающую в сфере высоких технологий, вы должны понять динамику рынка новых технологических товаров и услуг. Эта динамика развивается в соответствии с особыми моделями, влияющими на способность предпринимателей стимулировать потребителей к приобретению новых товаров или услуг.

В данной главе внимание сосредоточено на некоторых требованиях, которые вам необходимо выполнить, чтобы потребители с большей вероятностью приняли ваши новые товары или услуги. Следует понять, каким образом происходит разделение потребителей на группы при принятии товаров и услуг, чтобы ваша деятельность, направленная на эту клиентскую базу, была эффективной. При переходе от работы с инноваторами к работе с большинством потребителей на рынке вы должны применять особые стратегии. Вам нужно верно выбрать рыночный сегмент, на котором вы сосредоточите свои усилия при переходе к решению задачи привлечения большинства потребителей на рынке. Вы должны оценить размеры и темпы роста рынков, на которые выходите. Следует уделять внимание факторам, влияющим на степень распределения влияния и замену старых технологических товаров и услуг новыми.

Категории потребителей

Вы наверняка придете в восторг, когда первые покупатели приобретут ваши новые товары или услуги, но удовлетворение потребностей нескольких покупателей – это еще недостаточное условие для того, чтобы стать успешным предпринимателем. Успех придет тогда, когда вашу новую продукцию примут широкие круги потребителей, большая часть участников рынка. Не сумев продать товары основной массе клиентов, вы не сможете обеспечить достаточный объем продаж, позволяющий воспользоваться преимуществами, которые предоставляет эффект от увеличения масштаба производства и распределения. Таким образом, структура ваших издержек станет неконкурентоспособной во многих ситуациях. Проблема усложнится, если для финансирования своего бизнеса вы привлекаете капитал, вкладываемый с риском, поскольку расходы, связанные с таким капиталом, неизбежно влекут за собой сокращение издержек и увеличение прибыли, поступающей от продажи товаров основной массе участников рынка.

Итак, каким образом вы, как технологический предприниматель, можете обеспечить принятие ваших товаров и услуг широкими кругами покупателей? По сути, нужно понять, какие потребители примут вашу продукцию, когда это произойдет и какими характеристиками должны обладать товары и услуги, пользующиеся успехом в определенном рыночном сегменте. Учитывая, что ресурсы большинства новых предприятий ограничены, управление процессом принятия продукции потребителями предполагает, что вы постепенно будете уделять внимание различным потребительским сегментам. Поэтому нужно знать, как выбрать верный сегмент покупателей на начальном этапе и как с ним работать.

Составление плана принятия продукции потребителями

Первый шаг, который нужно предпринять в данном процессе, связан с пониманием моделей, в соответствии с которыми потребители принимают новые технологические товары и услуги. Эти модели принятия продукции основываются на некоторых базовых математических расчетах. Наиболее распространенной моделью принятия новой продукции является стандартное распределение, как показано на рис. 5.1. Почему? Потому что в основе большинства моделей человеческого поведения лежит принцип стандартного распределения, при котором ограниченное число людей готово действовать первыми, столько же – последними, а основная масса проявляет активность в середине процесса¹.

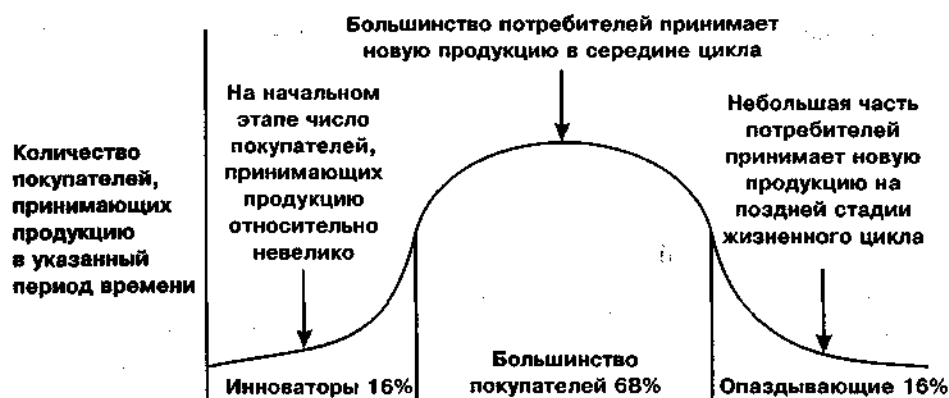


Рис. 5.1. Стандартное распределение потребителей в соответствии с их готовностью принять продукцию

Когда на рынке появляется новый продукт, небольшое количество потребителей, именуемых инноваторами, немедленно его принимают. Эта категория потребителей относительно мала, поскольку ценность продукции вызывает сомнения. Большинству вероятных покупателей требуется информация о потенциальной ценности новых товаров и услуг, поэтому они не сразу принимают новую продукцию. Тем не менее небольшая доля покупателей на рынке обладает достаточной технологической прозорливостью, чтобы разглядеть ценность новых товаров и услуг при минимуме информации, поэтому принимает их достаточно быстро².

За инноваторами следует группа потребителей, именуемых большинством. Эта группа более многочисленная по сравнению с инноваторами. Почему? Потому что, по мере того как поступает информация о ценности продукции и рассеивается неуверенность, все больше людей желает приобрести новые товары и услуги. Благодаря тому, что инноваторы приобретают продукцию, появляется больше сведений о ценности новых товаров и услуг. Поэтому информация, необходимая потенциальным клиентам для принятия решения о покупке, становится доступнее.

За большинством следует третья группа потребителей, именуемая "опаздывающие". Эти покупатели не принимают новый технологический продукт до тех пор, пока он не получит широкого признания. Поэтому покупатели, входящие в данную группу, принимают новые товары на поздней стадии жизненного цикла. Эта группа малочисленна по сравнению с большинством, обычно количество людей, входящих в нее, соответствует количеству инноваторов, поскольку лишь незначительная часть

рынка остается неохваченной после того, как большинство принимает товар или услугу³.

Возможно, вам известна модель принятия продукции потребителями, если вы обращали внимание на то, как продавались мобильники в течение последних 25 лет. Когда сотовые телефоны впервые появились на рынке, они стоили слишком дорого, имели крупные размеры. Их покупало небольшое количество людей. Но некоторые приобретали эти аппараты сразу после их появления, задолго до того, как большинство людей услышало о них. Позднее подавляющее большинство покупателей на рынке начало приобретать сотовые телефоны после того, как они стали компактнее и доступнее по цене. Тем не менее даже в то время, когда большая часть покупателей приобрела мобильники, некоторые потребители еще не решались это сделать. Эти опаздывающие только недавно купили свои первые сотовые телефоны.

Вам, как технологическим предпринимателям, важно понять стандартную модель, в соответствии с которой распределяются категории потребителей согласно их готовности к приобретению новой продукции, по двум причинам. Она свидетельствует о том, что различные группы потребителей, принимающие новые товары или услуги на разных отрезках времени, часто руководствуются различными мотивами. Например, инноваторы нередко приобретают новые товары и услуги сразу после их появления на рынке, потому что им необходимо исследовать области применения новой технологии. Этим потребителям обычно не интересна цена. Поскольку существует слишком мало вариантов, способных служить альтернативой товарам и услугам, которые они приобретают, такая продукция стоит довольно дорого. (Вспомните, сколько стоили первые персональные компьютеры.) В отличие от инноваторов, большинство покупателей понимает определенную ценность новых технологических товаров и услуг, но нуждается в большем количестве информации о достоинствах продукции для принятия решения о покупке. Кроме того, они часто ищут информацию о преимуществах технологии, а также свидетельства успешного принятия продукции другими потребителями, прежде чем соглашаются приобрести товар⁴. Опаздывающие с недоверием встречают новые технологии и зачастую отказываются принимать их. Нередко потребители, входящие в эту группу, принимают продукт лишь потому, что у них нет другого выбора, так как происходит процесс замещения одного продукта другим⁵.

Понимание того факта, что типичная модель принятия нового товара и услуги характеризуется стандартным распределением, дает нам основание для оценки доли покупателей на рынке, принимающих новые технологи-

ческие товары и услуги в определенные моменты времени. Кроме того, даже если модель принятия продукции потребителями не соответствует стандартному распределению, вы можете использовать показатели, отклоняющиеся от основных, чтобы определить, каким образом разные факторы влияют на модели принятия продукции.

Завоевание большинства покупателей на рынке

Важное наблюдение, являющееся следствием обсуждения вопроса о распределении покупателей, принимающих продукцию, на разные категории, указывает, что при попытке увеличения объемов продаж не следует рассчитывать на инноваторов. Если вы хотите стать успешными предпринимателями в сфере технологий, вам необходимо определить, как привлечь большую часть потребителей на рынке.

К сожалению, для многих предпринимателей переход от продажи товара инноваторам к работе с большинством покупателей на рынке оказывается слишком сложным. Консультант по маркетингу Джеффри Мур обозначил эту ситуацию термином "преодоление пропасти" (см. рис. 5.2)⁶. Проблема, связанная с преодолением пропасти, означает, что многие предприниматели добиваются успеха при предложении товара или услуги инноваторам, но позднее сталкиваются с трудностями, пытаясь перенести полученный опыт на взаимоотношения с основной массой покупателей на рынке.

Чтобы успешно перейти к предложению своего товара или услуги основной массе покупателей, вам необходимо существенно изменить прин-

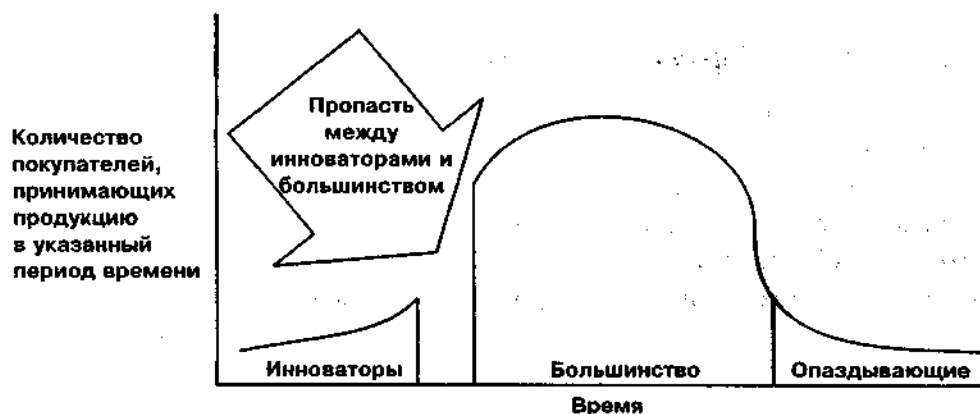


Рис 5.2. Преодоление пропасти

ципы, в соответствии с которыми вы продаете новые товары или услуги потребителям. Когда вы переходите к предложению продукции большинству покупателей на рынке, вы внезапно сталкиваетесь с потребителями, требующими веских доказательств достоинств вашей продукции, в отличие от клиентов, которым любые новые технологические товары и услуги казались привлекательными. Поэтому вы должны собрать все подтверждения и объяснить, почему ваши новые товары и услуги смогут принести большую выгоду покупателям, чем альтернативные варианты, предлагаемые конкурентами⁷.

Кроме того, большинство покупателей не настолько сведущи в сфере технологий, как инноваторы, их интересует решение конкретной проблемы, а не просто технологическая новинка. Например, инноватор может купить только программный код и эффективно его применить, опираясь на собственные технологические знания. Однако большинству потребителей необходим полный комплект материалов, сопровождающих программное обеспечение: руководство пользователя, инструкция по устранению технических неисправностей и т.д. Поэтому вы должны предоставить полный комплект, позволяющий решить проблемы потребителей, чтобы успешно перейти к сотрудничеству с основной массой покупателей на рынке.

Возможно, у вас не будет достаточно ресурсов, чтобы обеспечить комплексное решение проблем потребителей во всех сегментах рынка одновременно. Следовательно, при переходе к обслуживанию большинства клиентов на рынке вы должны сосредоточить свои усилия на одной рыночной нише, иначе вам придется слишком экономно распределять ресурсы между различными видами деятельности⁸.

Правильный выбор потребителей

В связи с идеей о том, что вы должны ограничиться одной рыночной нишей на этапе перехода к обслуживанию большинства потребителей, возникает вопрос: "На каком сегменте следует сконцентрироваться в первую очередь?". Для ответа на этот вопрос вам нужно определить, какая группа потребителей испытывает наибольшую потребность в вашем товаре или услуге. Вы должны направить свои усилия на рыночный сегмент, в наибольшей степени нуждающийся в вашей продукции, в тот момент, когда осуществляете переход к деятельности, направленной на удовлетворение потребностей большинства покупателей на рынке. Поскольку возможность продемонстрировать ценность нового товара или услуги потребителям

будет благоприятнее в сегменте, где потребность в них выражена более ярко⁹.

Этот момент чрезвычайно важен, потому что многие предприниматели делают ошибку, слишком рано выходя на рынок в целом, стараясь вызвать широкий интерес, вместо того, чтобы сосредоточить усилия на покупателях, испытывающих наибольшую потребность в приобретении продукции. Возьмем, к примеру, компанию, предлагающую новую систему домашнего отопления. Такая компания добьется больших успехов, если попытается завоевать интерес строителей новых домов, а не всех домовладельцев в целом. Хотя некоторые домовладельцы могут нуждаться в новой системе отопления, реклама, направленная на них, не будет эффективной: лишь небольшое количество домовладельцев будет испытывать потребность в покупке вашей продукции. Целесообразнее обратиться к строителям новых домов, ведь всем им необходима новая система отопления.

Когда потребность покупателей в новом товаре или услуге высока? Обычно в том случае, если новый товар или услуга позволяют покупателю повысить производительность, снизить расходы или сделать что-либо ранее недоступное¹⁰. Например, компания, предоставляющая услуги такси, нуждается в компьютерной системе, позволяющей отслеживать перемещение транспортных средств, поскольку такая система позволит диспетчерам отправить к клиенту автомобиль, находящийся в ближайшем от него пункте, и обслужить большее количество клиентов.

Хотя может показаться, что проще всего выбрать потребителей, определив, кто из них имеет наиболее убедительные причины приобрести товар, на самом деле этот процесс связан со множеством трудностей. Частично эти трудности объясняются тем, что информация, предоставленная существующими клиентами – инноваторами, – не способна сообщить вам, что надо сделать, чтобы удовлетворить потребности большинства, и фактически довольно часто сбивает предпринимателей с толку. Поскольку при переходе к обслуживанию большинства потребителей вам необходимо действовать по-другому, существующие клиенты не могут служить надежным источником информации. Потребности и предпочтения этой группы потребителей отличаются от тех, что характерны для основной массы покупателей на рынке¹¹.

Другая сложность связана с тем, что вы должны определить достоинства вашего нового товара или услуги, которые привлекли бы большинство покупателей. Как говорилось ранее, большинство покупателей на рынке обычно принимает решение о приобретении товара на основании его ценности, а не потребности в новейших разработках. Таким образом,

Остановитесь! Не делайте этого!

1. Не пытайтесь осуществить переход к обслуживанию большинства клиентов на рынке, не изменив принципы продажи ваших новых товаров или услуг.
2. Не забывайте о необходимости сосредоточивать внимание на тех клиентах, потребности которых в приобретении вашего нового товара или услуги являются наиболее убедительными, при переходе к обслуживанию основной массы покупателей на рынке.

этим покупателям нужно предъявить доказательства ценности новых товаров и услуг, прежде чем они примут решение об их покупке.

Иногда можно легко продемонстрировать достоинства нового товара или услуги, поскольку их достаточно просто оценить. Например, достоинства нового приспособления, позволяющего увеличить скорость работы сборочного конвейера клиента на 25%, можно определить путем простого сопоставления скорости двух сборочных конвейеров, один из которых оборудован новым механизмом, а другой нет. Однако в большинстве случаев достоинства нового товара или услуги сложно измерить. Например, новый продукт или услуга способны помочь компании избежать потери ценных сотрудников или улучшить трудовые взаимоотношения. Достоинство такой продукции трудно оценить в количественном измерении. Поэтому нелегко будет убедить большинство потребителей в том, что ваш товар или услугу стоит приобрести. Тем не менее вам необходимо описать достоинства своей продукции в количественном выражении, если вы надеетесь осуществить переход к обслуживанию большинства покупателей на рынке.

Динамика рынка

Другой важный фактор, определяющий успех вывода нового товара или услуги на рынок, связан с пониманием динамики рынка. Успешные предприниматели, работающие в сфере технологии, хорошо чувствуют состояние рынков и распознают модели роста и развития товаров и услуг на них. Поэтому для вывода новых товаров или услуг они используют динамические стратегии. В данном разделе представлены некоторые основные принципы динамики рынка, эффективно применяемые успешными предпринимателями.

На начальном этапе рынки для всех новых товаров и услуг малы. В конце концов, до появления новой продукции рынка не существует. Поскольку размеры всех рынков до появления на них новых товаров и услуг равны нулю и их рост начинается с этой отметки, объемы рынков продажи новых товаров или услуг сложно оценить. Вам придется принять несколько основных мер. Не попадайте в ловушку, пытаясь оценить статичные показатели рынков. Вы должны понять, какие факторы влияют на распространение новой продукции и замену одних товаров и услуг другими.

Ловушка статичных показателей

Предприниматели, не сумевшие добиться успеха, часто попадают в ловушку, пытаясь оценить размеры рынка для новых товаров или услуг, полагаясь при изучении проблемы на статичные данные. Как правило, предприниматель, не сумевший добиться успеха, идет по проторенному пути: обращается к Интернету или идет в библиотеку в поисках демографической информации о размере рынка. Если рынок, на который хочет выйти предприниматель, еще не существует, он выбирает наиболее близкий к нему рынок и использует данные о размере имеющегося рынка для оценки потенциала целевого рынка. К примеру, возьмем предпринимателя, разработавшего новое приспособление, именуемое электронной почтой. В тот момент, когда он представляет первую коммуникационную систему на базе электронной почты, никто не имеет возможности отправить сообщение с одного компьютера на другой. Таким образом, предприниматель оценивает размер рынка, выясняя, сколько человек ежедневно совершает телефонные звонки. Затем он определяет, какую долю телефонных звонков может заменить новая технология (электронная почта), и довольно быстро оценивает предполагаемый объем рынка.

Почему использование этого подхода для определения размера рынка является ошибкой? Преимущественно вследствие двух факторов. Оценка рынка на основании статичных данных не дает вам представления о том, как рынок изменится со временем. Однако выбор времени роста рынка для новых продуктов или услуг имеет существенное значение. Просто сравните, насколько будут отличаться темпы роста новой компании, если оборот рынка электронной почты составит миллиард долларов за пять лет или за 150 лет. Если вы не сможете определить размеры рынка в динамике, то лишитесь значительной части общей картины размеров рынка. Для вас важна информация не только о том, насколько крупным будет рынок, но и как скоро он достигнет таких размеров. Более того, соотношение темпов роста

и времени не является линейным. Существует точка ускорения, образующаяся в результате перехода от обслуживания потребителей, рано принимающих продукцию, к удовлетворению потребностей основной массы покупателей на рынке. Поэтому, если вы не можете изучить динамику роста рынка, вам будет трудно добиться соответствия выбора времени и модели роста рынка.

Кроме того, если вы будете использовать сведения о размере существующего рынка, на котором продаются другие товары и услуги, при оценке вероятного потенциала рынка для новых товаров или услуг, вам необходимо будет предположить, каким образом новая продукция заменит старую. Например, если вы будете использовать информацию о рынке телефонной связи для оценки объемов рынка электронной почты, вам потребуется признать, что цель электронной почты заключается в *замене* телефона, что электронная почта должна занять место именно этого продукта, а не традиционной отправки почтовой корреспонденции, факсов, личной беседы или других форм общения. Если настоящей целью электронной почты является замена других продуктов, таких как традиционная почтовая или факсимильная связь, тогда оценка, основанная на сведениях о размерах рынка телефонной связи, будет неточной.

Как мы знаем, электронная почта служит заменой не только телефонным переговорам. Она также заменяет собой личную беседу, почтовую переписку и отправку факсимильных сообщений. Кроме того, электронная почта во многих случаях служит дополнением к телефонной беседе, поскольку люди часто отправляют электронные сообщения для того, чтобы пояснить некоторые моменты телефонного разговора и наоборот. Таким образом, предположив, при оценке потенциала рынка, что электронная почта заменит телефонную связь, вы, скорее всего, получите данные, не имеющие никакого отношения к размеру реального рынка электронной связи.

Более того, во многих подобных случаях оценки основываются на предположении о том, что новый продукт заменит старый, а не послужит его дополнением. Если окажется, что старый и новый продукты смогут дополнять друг друга, тогда информация о размерах рынка для старого продукта не сможет принести пользу в качестве автономного фактора, позволяющего определить спрос на новую продукцию. Чтобы определить спрос, вам также понадобится установить связь между спросом на старый продукт и на новый. Для определения спроса на новый продукт нужно понять эту связь и объединить ее с информацией о размере рынка для старого продукта.

Модели распространения и замещения

Что вам надо предпринять, чтобы оценить размер рынка, если стандартный статичный подход, применяемый большинством людей, не приносит эффективных результатов? В качестве ответа взгляните на модели распространения и замещения. Распространение – это скорость, с которой новый технологический товар или услуга принимаются потенциальными пользователями¹². Для точной оценки размера рынка следует определить, насколько быстро распространятся новый технологический товар или услуга. Если вам удастся безошибочно оценить эти модели распространения, тогда вы сможете с их помощью воспроизвести точную картину размеров рынка на разных отрезках времени.

На начальной стадии этого процесса вам придется вернуться к стандартной модели распределения, лежащей в основе принятия потребителями большинства товаров и услуг. Успешным предпринимателям известно, что, если классификация большинства покупателей, принимающих новую продукцию, соответствует стандартной модели, тогда рост рынков для большинства новых товаров и услуг можно будет отразить не линейно, а в форме S-образной кривой (см. рис. 5.3)¹³. Почему? Вначале, когда лишь небольшая часть инноваторов приобретает новые технологические товары и услуги, скорость распространения является низкой. Но, когда продавцы новых товаров и услуг получают возможность продавать свою продукцию основной массе покупателей на рынке, скорость распространения возрастает. После того как потребности большинства покупателей на рынке удовлетворяются, темпы распространения замедляются, поскольку число опаздывающих на рынках, где преобладает стандартная модель распределения,

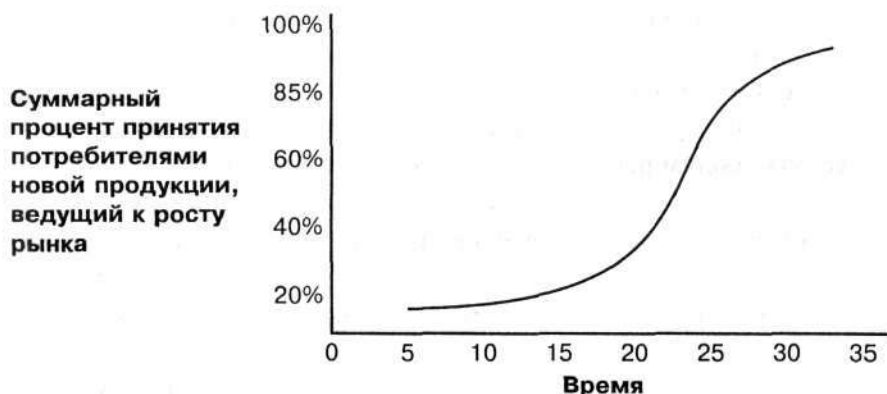


Рис. 5.3. S-образная кривая распространения

обычно меньше количества потребителей, относящихся к категории большинства.

Однако не всегда модель распространения соответствует с S-образной кривой, поскольку на скорость распространения оказывают влияние разные факторы. Таким образом, вам необходимо понять, какие факторы влияют на распространение, и подумать о том, как они влияют на распространение определенных товаров или услуг, предлагаемых вами. Суть новых товаров или услуг влияет на распространение. Например, новые товары или услуги, в основе которых лежат обособленные технологии (то есть те, которые не зависят от разработки дополняющих технологий), распространяются быстрее, чем системные технологии, поскольку скорость распространения системных технологий зависит от скорости, с которой распространяется наиболее медленный из ее компонентов. Рассмотрим, к примеру, проблему, с которой сталкиваются создатели топливных баков. Обычно в работе топливных баков используется водород. Поэтому распространение транспортных средств с топливными баками зависит от скорости распространения топливозаправочных станций с водородом и другими ингредиентами, применяемыми в топливных баках. В этом состоит одна из причин, почему производители автомобилей сотрудничают с нефтяными компаниями и хотят получить возможность работать на заправочных станциях в качестве дистрибьюторов, чтобы поставлять необходимые ингредиенты для топливных баков.

Более того, товары и услуги, в основе которых лежат дорогостоящие технологии, распространяются медленнее, чем продукция, основанная на более дешевых технологиях, поскольку люди не спешат принимать дорогую продукцию. К тому же товары и услуги, предоставляющие пользователям больше преимуществ, распространяются быстрее, чем те, которые менее выгодны пользователям, потому что мотивация людей к принятию новых товаров и услуг возрастает с увеличением числа предлагаемых преимуществ. Наконец, новые товары и услуги, в основе которых лежат более понятные технологии, распространяются быстрее, чем основанные на технологиях, трудных для понимания, потому что для принятия нового товара или услуги людям необходимо понять его ценность¹⁴.

Важную роль играют характеристики целевого рынка. Богатые люди и организации с большей готовностью принимают технологию, поскольку финансовое благосостояние содействует более быстрому принятию продукции. Аналогичным образом фирмы, финансовые средства которых распределены между различными отраслями, вероятнее всего, быстро примут продукцию, поскольку диверсификация снижает риск, связанный с принятием новых товаров или услуг¹⁵.

Однако благосостояние не является единственной характеристикой, влияющей на желание людей принять новые товары и услуги. Определенные психологические характеристики потенциальных покупателей, принимающих продукцию, такие как способность сохранять самообладание в условиях неопределенности, содействуют более быстрому распространению, поскольку такие люди охотнее приобретают новые товары или услуги. Особенности социальной структуры также влияют на распространение. Новые товары и услуги быстрее принимаются на тех целевых рынках, где теснее связь между потенциальными покупателями, принимающими продукцию, потому что на таких рынках более развиты контакты между покупателями, принявшими продукцию, и потенциальными покупателями, готовыми принять новую продукцию. Таким образом обеспечивается передача информации от покупателей, которые уже приняли продукцию, к тем потенциальным покупателям, которым такие сведения нужны для принятия решения о приобретении продукции¹⁶.

Внешняя среда, в которой принимается решение о приобретении продукции, влияет на скорость распространения новых товаров и услуг. Например, новые товары и услуги распространяются быстрее в том случае, если процентные ставки по кредитам невысоки, поскольку расходы на приобретение новой продукции сокращаются при снижении процентных ставок по кредитам. К тому же этот эффект тем значительнее, чем дороже новый товар или услуга, так как с ростом стоимости новых товаров и услуг увеличивается потребность в привлечении дополнительных средств.

На скорость распространения технологии также оказывают влияние политические и законодательные факторы. Например, если важная политическая группа сопротивляется принятию нового товара или услуги, темпы распространения замедляются. При отсутствии такого противостояния ситуация будет иной. Подобным образом, если законодательные требования, касающиеся принятия нового товара или услуги, высоки, процесс принятия развивается намного медленнее, чем в той ситуации, когда законодательные требования ниже.

Иногда распространению технологии мешает некое событие или препятствие. Часто эти события или препятствия носят политический или законодательный характер. Например, процесс принятия ядерной энергии в качестве источника энергии в США развивался в соответствии с S-образной моделью до того момента, пока не произошла катастрофа на Три Майл Айленд. После этого события темпы распространения ядерной энергии значительно снизились, и на пути дальнейшего принятия этой технологии возникли препятствия¹⁷.

На распространение новых товаров и услуг оказывает влияние замещение. Замещение – это использование одних технологических товаров или услуг вместо других для достижения одних и тех же целей¹⁸. Хотя можно возразить, что все новые товары и услуги служат заменой некоторым существующим товарам и услугам, такое замещение в одних случаях будет более очевидным, чем в других. Например, оптоволоконный кабель служит заменой коаксиальному кабелю, потому что телекоммуникационные фирмы используют оптоволоконные кабели в тех областях, где ранее применялись коаксиальные.

Это математическое соотношение, лежащее в основе замещения, означает, что распространение новых товаров или услуг сказывается на сокращении сбыта старых товаров или услуг. Возьмем, к примеру, соотношение между обычными и цифровыми камерами. Начиная с середины 1990-х годов объем продаж цифровых камер вырос от 1 миллиона штук в год до почти 10 миллионов единиц в год. Поскольку цифровые камеры послужили непосредственной заменой традиционным, объем продаж традиционных камер снизился пропорционально увеличению продаж цифровых камер.

Если солидные фирмы вложили значительные инвестиции в старые технологии, то замещение представляет для них проблему. Рассмотрим, к примеру, технологию интернет-протокола передачи голосовых данных. Эта технология позволяет людям использовать Интернет для телефонных звонков, таким образом, она является заменой традиционной коммутационной связи. В телекоммуникационной отрасли этот тип замещения представляет серьезную угрозу для существующих компаний, поскольку в результате замещения технологии серьезные инвестиции, сделанные в развитие коммутационной технологии компаниями, предоставляющими традиционную телефонную связь, окажутся бесполезными.

Поскольку вследствие замещения инвестиции солидных фирм оказываются бесполезными, данный фактор играет чрезвычайно важную роль в стратегии, используемой успешными предпринимателями, работающими в сфере технологий, позволяя им конкурировать с солидными фирмами. Данная стратегия является наиболее ценной в тех отраслях, где велика роль эффекта от увеличения масштаба производства. Почему? Когда новая технология заменяется старой, возрастают расходы фирм, производящих товары и услуги, основанные на старой технологии, поскольку вследствие замещения снижается эффект от увеличения масштабов производства. Часто в результате утраты преимуществ, связанных с усилением эффекта масштаба, структура расходов солидных фирм увеличивается настолько,

что новые фирмы могут получить конкурентные преимущества перед солидными фирмами.

Конечно, добиться того, чтобы замещение стало эффективной частью стратегии вашей новой фирмы, намного сложнее, чем может показаться. Одна из причин связана с важной ролью темпов замещения, которые могут существенно отличаться у разных продуктов. Например, в сфере производства синтетической резины 58 лет ушло на то, чтобы сократить объем использования натуральной резины на рынке до 10%. А синтетическому мылу понадобилось лишь девять лет, чтобы свести долю натурального мыла на рынке до 10%¹⁹. Поэтому в случае с синтетическим мылом предприниматели, производящие товар, основанный на новой технологии, смогли эффективно применить стратегию быстрого уменьшения расходов солидных фирм, в отличие от предпринимателей, производивших товары на основе синтетической резины.

Необходимо также научиться оценивать время, которое будет затрачено при замене старых товаров или услуг на новые. Как предпринимателю, работающему в сфере технологий, вам следует добиться того, чтобы ваши новые товары или услуги были приняты до того, как ваши денежные средства иссякнут. Нужно достичь равновесия между потребностью произвести достаточное количество товаров, необходимое для удовлетворения спроса и предотвращения появления конкурентов, и требованием не допустить истощения финансовых средств до того момента, когда возникнет спрос. Возьмем, к примеру, предпринимателя, который хочет продать товары или услуги, основанные на новой технологии, скажем, электрические моторы, которые заменят собой продукты, основанные на существующей технологии, например, двигатели внутреннего сгорания. Объемы сбыта товаров, произведенных предпринимателем, будут зависеть от того, каким образом новая технология будет замещать старую. Если предприниматель уверен в том, что процесс замещения транспортных средств, работающих на бензине, электрическими будет идти медленными темпами, он рискует оказаться неспособным удовлетворить спрос на новый товар или услугу, если такое замещение произойдет раньше, чем он предполагает. С другой стороны, если предприниматель уверен в том, что замещение произойдет быстро, он рискует лишиться денежных средств до того, как новая технология начнет замещать старую в больших масштабах.

Еще одним важным фактором, который следует учитывать, если вы хотите понять, каким образом происходит замещение, является многоуровневое замещение. Оно представляет собой замену продукта, основанного на одной технологии, продуктом, основанным на другой технологии, кото-

Остановитесь! Не делайте этого!

1. Не рассчитывайте на то, что принятие вашей продукции потребителями будет развиваться в соответствии с линейной моделью. Скорее всего, этот процесс будет соответствовать S-образной кривой.
2. Не используйте статичные данные для оценки размера рынка для вашего нового товара или услуги.
3. Не игнорируйте факторы, влияющие на распространение и замещение, при расчете темпов роста рынка для вашего нового товара или услуги.

рый, в свою очередь, будет замещен третьим, в основе которого лежит третья технология. Пример многоуровневого замещения можно обнаружить в сфере производства стали. В то время как процесс мартеновской плавки стали был предложен в качестве замены бессемеровского процесса, кислородно-конвертерный процесс заменил и процесс мартеновской плавки, и электрический процесс²⁰. Принцип прямого замещения очевиден – новый продукт развивается за счет старого, принципы же многоуровневого замещения сложнее. Прежде чем вы сможете увидеть результаты такого замещения, новый продукт может оказаться не в состоянии заменить один из новых продуктов или же заменит старый продукт, но сам впоследствии будет вытеснен третьим продуктом.

Последний фактор, который необходимо принять во внимание, чтобы понять суть замещения, заключается в том, что производители существу-

Вопросы, на которые вы должны ответить

1. В соответствии с какой моделью, по моему мнению, будет развиваться процесс принятия моего товара или услуги?
2. Почему инноваторы приобретут мой товар или услугу?
3. Почему большинство покупателей захочет приобрести мой товар или услугу?
4. Почему у потребителей появляются веские причины для приобретения продукции?
5. Насколько крупным может быть рынок, на который я планирую выйти?
6. Какие факторы повлияют на скорость распространения моего товара или услуги?
7. Какие товары и услуги заменит моя новая продукция?

ющих товаров и услуг, основанных на старой технологии, часто предпринимают политические и иные меры, пытаясь защитить свои позиции и противостоять изменениям. В результате продукты, основанные на новой технологии, не всегда могут распространяться естественными темпами или вообще не получают распространения. Например, производители передних автомобильных стекол могли предпринять определенные меры для того, чтобы помешать компаниям, занимающимся страхованием автомобилей, выделять средства на ремонт пластмассовых передних стекол, пытаясь противостоять замещению традиционных, изготовленных из стекла. Поскольку компании, занимающиеся страхованием автомобилей, оплачивают многие расходы по ремонту машин, получивших повреждения в результате аварий, такие меры могут предотвратить возможность замещения.

Выводы

В данной главе внимание сосредоточено на объяснении механизмов принятия новых товаров и услуг потребителями. В первой части объясняется, что покупатели, принимающие новые товары и услуги, традиционно разделяются на несколько категорий. Небольшая часть покупателей приобретает продукцию рано, и незначительное число потребителей принимает решение о покупке достаточно поздно. А большинство потребителей принимает продукцию в середине процесса. На основании этой модели предприниматели могут сделать важные выводы. Разные категории потребителей отличают различные предпочтения, и эти предпочтения влияют на ваши действия как предпринимателя, работающего в сфере технологий, действия, направленные на привлечение потребителей к покупке ваших новых товаров или услуг. К тому же соотношение потребителей, принимающих вашу продукцию в различные периоды времени, не будет соответствовать линейной модели. Скорее, оно примет форму S-образной кривой, где число потребителей первоначально будет небольшим, затем резко возрастет, а впоследствии снова уменьшится.

В средней части главы внимание уделяется процессу перехода предпринимателей от работы с инноваторами к удовлетворению потребностей большинства клиентов на рынке. Этот переход играет важную роль, поскольку большинству предпринимателей необходимо, чтобы их продукцию приняли широкие массы потребителей, что позволит им получить ощутимую прибыль. Однако большая часть предпринимателей не способна управлять таким переходом. Для того чтобы этот переход был успешным, вам как

предпринимателю, работающему в сфере технологии, необходимо адаптировать свой товар или услугу к различным требованиям большинства покупателей, предоставить доказательства ценности нового продукта или услуги и предложить комплексное решение проблем потребителей.

Вы также должны правильно выбрать потребителей, на которых сосредоточите свои усилия в процессе перехода к работе с основной массой покупателей на рынке. Это нужно сделать, принимая во внимание ограниченные ресурсы новых фирм. Следует направить свои усилия на работу с теми потребителями, которым новый товар или услуга помогут повысить производительность, снизить расходы или предоставят дополнительные удобства.

В последнем разделе главы объясняется динамика рынка. Тот факт, что рынки являются динамичными, означает, что статичные данные о рынке не принесут пользы предпринимателям. Это также означает, что понимание моделей распространения и замещения чрезвычайно важно для достижения успеха. Исходя из этого, вы, как успешный предприниматель, должны понять, что характеристики потребителей, характеристики товара или услуги, тип замещения и выбор времени для организации процесса влияют на модели распространения и замещения.

Теперь, когда вы изучили пятое правило для предпринимателей, работающих в сфере технологий, – оно состоит в понимании процесса принятия продукции потребителями, – мы перейдем к правилу номер шесть, связанному с использованием слабых сторон солидных компаний. На нем мы подробно остановимся в следующей главе.

Использование слабых сторон сильных компаний

Так уж сложилось, что менеджеры солидных компаний часто используют те же возможности, что и большинство предпринимателей. Поэтому успешному предпринимателю нужно не только определить ценную возможность для организации предприятия, но и обойти солидные компании в конкурентной борьбе. Это чрезвычайно сложно. Хотя большинство предпринимателей не хотят признавать этот факт, но немалая часть солидных компаний существует потому, что хорошо выполняет свою работу. Менеджеры этих компаний смогли определить потребности клиентов, нашли ценные решения, позволяющие удовлетворить эти потребности, и добились существенных конкурентных преимуществ. Поэтому в большинстве случаев солидные компании оказываются в более выгодном положении, когда предприниматели пытаются конкурировать с ними.

Итак, что вам следует делать? Ответ заключается в том, что вам надо сосредоточить усилия вокруг слабых сторон сильных компаний. В данной главе объясняется, почему важно атаковать слабо защищенные позиции солидных фирм, раскрываются причины успеха солидных фирм в большинстве случаев, когда новые фирмы пытаются соперничать с ними, не

выяснив их слабые стороны. Затем в главе определяются слабые стороны, характерные для солидных компаний, и объясняется, как можно их использовать.

Почему в большинстве случаев победу одерживают солидные компании

Солидным компаниям обычно лучше, чем новым фирмам, удается использовать возможности в сфере коммерческой деятельности по ряду причин, связанных с выгодностью позиции, которую фирмы занимают со временем. Среди этих факторов находятся кривая обучения, эффект репутации, превышение наличных поступлений компании над платежами, увеличение эффективности от роста масштабов производства и дополнительные активы в области производства, маркетинга и распределения. Давайте определим, почему вследствие этих факторов новые фирмы оказываются в невыгодном положении, пытаясь конкурировать с солидными фирмами.

Кривая обучения

Для большинства видов коммерческой деятельности характерно своего рода обучение в процессе работы. Хотя люди могут научиться некоторым вещам, наблюдая за действиями других людей или читая о том, как в аналогичной ситуации поступали другие бизнесмены, в большинстве случаев навыки коммерческой деятельности можно освоить лишь в процессе работы. Компании постигают более эффективные методы производства, маркетинга, управления людьми и множество других вещей в процессе осуществления своей деятельности. Эффект от подобного обучения предполагает, что чем чаще компании приходится выполнять определенный вид работы – продавать, производить, разрабатывать продукт и т.д., – тем больше опыта она получает в этой сфере деятельности. Тенденция к обучению подразумевает, что для большинства видов деятельности характерна кривая обучения, представляющая собой графическое отражение соотношения периода осуществления определенной деятельности и ее эффективности. Рассмотрим в качестве примера производство некоего продукта. Чем больше единиц такой продукции производит компания, тем выше эффективность производства.

Почему эта кривая обучения важна для вас как для предпринимателей, работающих в сфере технологии? У вас слишком мало шансов начать дея-

тельность в той же точке кривой обучения, на которой находятся солидные компании, являющиеся вашими конкурентами. Сolidные компании, благодаря предыдущей деятельности, продвинулись намного дальше по кривой обучения. Таким образом, как показано на рис. 6.1, новые фирмы обычно демонстрируют худшие показатели в сфере основной деятельности, такой как производство и маркетинг, по сравнению с солидными компаниями на начальном этапе, поэтому им трудно конкурировать с последними.

Эффект репутации

Другим преимуществом солидных предприятий перед новыми фирмами является репутация. Объемы продажи товаров и услуг клиентам зависят от репутации продавца. Потребители предпочитают приобретать товары у тех компаний, с которыми они провели успешные сделки в прошлом, или у тех компаний, с которыми хорошо знакомые им люди, например друзья или члены семьи, ранее осуществили выгодные сделки¹. Репутация, приобретенная в результате успешных сделок в прошлом, располагает потребителей к проведению новых сделок в будущем. Конечно, этот фактор обеспечивает солидные компании преимуществами перед новыми фирмами. Сolidные фирмы завоевали репутацию благодаря успешным сделкам в прошлом, а новые компании еще не успели. Таким образом, новые фирмы сталкиваются с большим количеством трудностей, чем солидные, пытаясь привлечь потребителей. И это дополнительное препятствие часто лишает их возможности соперничать с солидными фирмами.

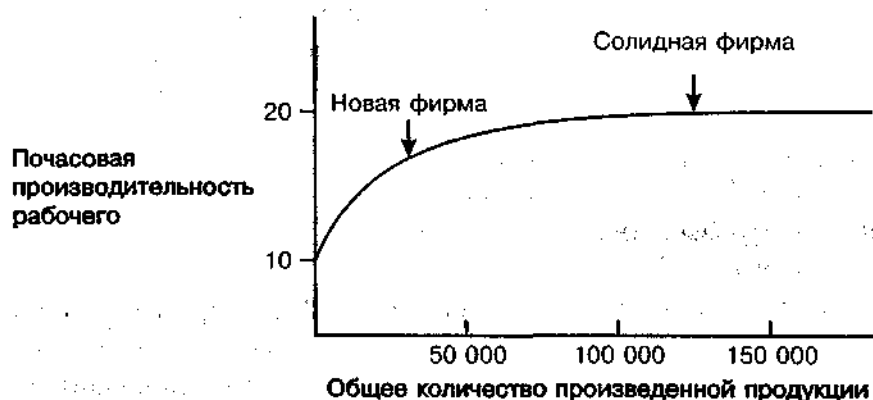


Рис. 6.1. Пример влияния кривой обучения на производительность

Движение денежной наличности

Для солидных компаний, ведущих успешную деятельность, характерно превышение наличных поступлений компании над платежами. Такое положительное движение денежной наличности позволяет менеджерам делать инвестиции в разработку новых товаров и услуг, не привлекая средства инвесторов, поскольку существует возможность использования внутренних фондов. Новые компании, не осуществившие еще ни одной продажи, не обладают позитивным движением денежной наличности, поэтому для разработки новых товаров и услуг им приходится занимать средства на рынках долгосрочного ссудного капитала. Сделать это можно либо посредством выпуска акций, либо путем кредитных займов. Поскольку внешние инвесторы хуже владеют информацией о разработке нового товара или услуги, чем предприниматели или менеджеры, они требуют вознаграждения за финансирование разработок новой продукции, поэтому кредит обойдется дороже, чем использование внутреннего движения наличности. Таким образом, новые компании оказываются в менее выгодном положении, чем солидные фирмы, с точки зрения финансовых затрат на разработку новых товаров и услуг. Более высокие финансовые затраты служат препятствием для новых фирм, когда они пытаются конкурировать с солидными компаниями.

Эффект масштаба

Солидные компании пользуются преимуществом, которое предоставляет им увеличение эффективности вследствие роста масштабов производства. Поэтому они производят и продают новые товары и услуги по более низкой цене, чем могут себе позволить новые фирмы. В том случае, когда при производстве товаров или услуг фиксированные расходы на создание первой единицы продукции довольно высоки, а маргинальная стоимость производства дополнительных единиц относительно низка, маргинальная стоимость производства каждой дополнительной единицы продукции будет ниже, чем средняя стоимость производства в целом. В качестве примера рассмотрим производство музыкальных компакт-дисков. Расходы на производство первого компакт-диска довольно высоки, поскольку вам необходим композитор, который сочинит песню, певец, который ее исполнит, а также оборудование для производства копий. Однако, после того как вы выполните все эти требования, для производства каждой дополнительной копии компакт-диска вам понадобится израсходовать несколько центов

(это будут затраты на лазерную запись диска, упаковку и отгрузку). Таким образом, средняя стоимость производства единицы продукции при изготовлении 1 000 компакт-дисков будет намного выше средней стоимости производства 10 000 компакт-дисков.

Какое отношение имеет эта информация к вашим усилиям по организации новой технологической компании и конкуренции с солидными фирмами? Новые фирмы не в состоянии сразу достичь уровня производства, характерного для солидных фирм, с которыми им приходится соперничать сразу же после начала своей деятельности. Риск настолько велик, что не позволяет новым фирмам привлекать финансовые средства, и менеджерам будет довольно сложно выполнить задачу, связанную с организацией крупного производства с нуля. Большинство новых компаний разворачивает производство в меньших масштабах по сравнению со своими солидными конкурентами и оказывается в невыгодном положении с точки зрения расходов. Кроме того, даже если новые фирмы могут организовать производство в солидных масштабах с самого начала, им все равно придется оплатить фиксированные расходы на начальном этапе. Так как солидные фирмы уже понесли фиксированные расходы и их производство достигло больших объемов, их затраты на производство дополнительных единиц продукции ниже, чем у новых фирм. В результате последние не выдерживают конкуренции с солидными компаниями в сфере расходов.

Дополнительные активы

Солидные компании находятся в более выгодном положении по сравнению с новыми фирмами, потому что они уже контролируют дополнительные активы, необходимые для выпуска новых товаров или услуг. Дополнительные активы – это любые активы, которые необходимо использовать вместе с инновационными товарами или услугами². Например, предположим, что вы создали новое лекарство от рака. Новое лекарство – это инновационный продукт, удовлетворяющий потребности покупателей. Однако, для того чтобы продать этот товар покупателям, вам нужны дополнительные активы – продавцы-фармацевты. Почему? Потому что представители фармацевтических фирм рекомендуют лекарства врачам, которые впоследствии выписывают рецепты, таким образом люди могут получить новые лекарства.

Солидная фармацевтическая компания, скажем, такая как *Merck*, уже имеет штат продавцов-фармацевтов. Поэтому *Merck* может быстрее и эффективнее поставлять новые продукты по сравнению с теми фирмами, ко-

торым необходимо сначала организовать сеть продавцов для продвижения новых товаров или услуг. У вас не будет возможности арендовать продавцов у фармацевтической фирмы, поскольку фармацевтические фирмы не имеют стимула для сотрудничества с предпринимателями, которые станут их конкурентами. Кроме того, не существует компаний, предоставляющих услуги независимых представителей в фармацевтической отрасли. Таким образом, новым фирмам придется нанимать продавцов "с нуля", а это довольно сложный и дорогостоящий процесс.

Такая попытка не только отнимет много времени и не позволит новым фирмам сразу же вступить в конкурентную борьбу с солидными компаниями, но она может обойтись слишком дорого. Эффект от увеличения масштаба характерен для многих сфер коммерческой деятельности. Например, торговые представители фармацевтических компаний предлагают несколько разных лекарственных препаратов, когда обращаются к врачам. Новая фирма, которая выходит на этот рынок только с одним лекарством, не сможет продавать клиентам медикаменты в тех же объемах, что и ее солидные конкуренты. Таким образом, себестоимость реализованной продукции у нее будет выше, чем у солидных фирм, деятельность которых характеризуется повышением эффективности вследствие роста масштабов производства и которые одновременно продают несколько лекарственных средств. В результате увеличения структуры расходов новые фирмы могут оказаться неконкурентоспособными.

Слабые стороны солидных компаний, которые могут использовать новые фирмы

Что вам необходимо сделать, чтобы составить конкуренцию солидным фирмам? Ответ заключается в том, что успешные предприниматели комбинируют преимущества, характерные для солидных фирм, за счет использования их слабых сторон. Даже у наиболее успешных солидных фирм есть ахиллесова пята, связанная с особенностями крупных предприятий. Такие факторы, как стремление к эффективности, использование имеющихся навыков, внимание к мнению клиентов, использование существующей структуры организации и вознаграждение сотрудников за работу, приносят пользу солидным компаниям во многих ситуациях. Однако они мешают им соперничать с предпринимателями, когда речь идет об использовании нескольких возможностей. Успешные предприниматели находят применение этим недостаткам. Они сосредоточивают внимание на тех возмож-

ностях, при использовании которых данные факторы компенсируют преимущества, которые традиционно имеют солидные компании, соперничающие с новыми фирмами.

Стремление к эффективности

Солидные компании стремятся добиться все большей эффективности в своей работе. Добившись такой эффективности, они могут получить перед своими конкурентами преимущества в сфере расходов. Например, компания, которая может произвести продукт, расходы на производство которого составят 80% от затрат основных конкурентов, сможет продать свой продукт дешевле, чем конкуренты, и привлечь к себе клиентов конкурирующих компаний. Поэтому при конкуренции между фирмами в отрасли эффективность играет важную роль.

Хотя такое стремление к эффективности лежит в основе преимущества солидных фирм перед конкурентами, оно также является и их ахиллесовой пятой, поскольку существенно затрудняет вывод новых товаров и услуг на рынок. Для того чтобы вывести на рынок новые товары и услуги, часто приходится выполнять некоторые проектно-конструкторские работы. Проектно-конструкторские работы являются довольно неэффективными видами деятельности, поскольку точно неизвестно, какими будут изменения. В результате каждой неудачной проектно-конструкторской работы возникают издержки, которые невозможно возместить. Поэтому, стремясь добиться эффективности, многие фирмы урезают инвестиции на проектно-конструкторские работы с целью повысить краткосрочную эффективность существующих операций. Пытаясь избежать неэффективности, солидные фирмы часто лишаются возможности разрабатывать новые товары и услуги, открывая новым компаниям путь к использованию возможностей.

Использование существующих навыков

Солидные компании часто довольно эффективно используют существующие навыки, связанные с производством товаров или услуг либо с пониманием потребностей рынка. В конце концов, они развили эти способности благодаря многолетнему опыту проб и ошибок, и данные навыки часто предоставляют им более выгодную позицию на рынке. Эти способности приносят солидным фирмам пользу в том случае, когда новый товар или услуга представляет собой в большей степени модификацию продукции,

уже изготавливаемой фирмой, или если производство товара основано на технологии, позволяющей усовершенствовать существующий процесс. В такой ситуации новые фирмы, не владеющие некоторыми навыками, не могут составить эффективную конкуренцию солидным фирмам. Поскольку у солидных компаний часто больше финансовых ресурсов, лучше реклама, существуют активы в сфере распределения, имеется информация о предпочтениях клиентов и множество других преимуществ, они могут более успешно, чем новые фирмы, выводить на рынок дополняющие новые товары или услуги, которые не вызывают трансформацию или возникновение нового рынка. Например, компания *Microsoft* обладает большим количеством информации о том, каким образом решения о покупке принимались компаниями раньше. Теперь инженеры фирмы могут использовать эти сведения для усовершенствования предлагаемой продукции. Таким образом, многим новым компаниям, занимающимся производством и продажей программного обеспечения, сложно конкурировать с *Microsoft* в сфере производства продуктов, совместимых с существующей продукцией, предлагаемой компанией.

Однако стремление солидных фирм использовать существующие навыки мешает им выводить на рынок действительно новые товары или услуги, которые знаменуют переход от одной технологической парадигмы к другой. Если в основе нового товара или услуги лежит иная парадигма производства, организации или распределения, солидные фирмы демонстрируют свою слабость, так как не могут ее использовать.

Если производство нового товара или услуги основывается на процессах, вызвавших смещение на рынке, имеющиеся навыки становятся неактуальными. Новый товар или услуга, основанные на новой парадигме, требуют владения другими навыками производства, отличными от тех, которые необходимы для производства существующих товаров или услуг. Например, при переходе от использования электронных ламп к использованию интегрированных цепей при производстве компьютеров прежние навыки оказались бесполезными, поскольку опыт применения электронных ламп устарел.

В частности, кривая обучения в сфере производства или маркетинга, являющаяся преимуществом солидных фирм, исчезает, если процесс производства или маркетинга в отрасли полностью изменяется. Как только появляется нечто новое, старые технологии больше не приносят выгоды солидным фирмам, и этот факт может даже препятствовать им в разработке новых товаров или услуг. Возьмем, к примеру, проблемы, с которыми столкнулись многие фирмы, торгующие книгами, когда Интернет предос-

тавил возможность развить торговлю книгами в интерактивном режиме. Навыки, которыми владели солидные фирмы в сфере торговли книгами, устарели в условиях новой парадигмы реального времени. Попытки книготорговцев использовать свой опыт для развития торговли в реальном времени в действительности помешали им создать эффективные товары или услуги, поскольку знания, которые они пытались применить, служили им скорее препятствием, чем ценным активом в условиях новой парадигмы.

Другой пример этого процесса можно обнаружить в сфере разработки медикаментов. Патент *Cohen-Boyer* в сфере генной инженерии изменил ситуацию в сфере разработки медикаментов, перевел исследования в область молекулярной биологии. Многие новые биотехнологические компании были основаны в результате этого технологического смещения, поскольку фармацевтические фирмы не имели в своем штате специалистов по молекулярной биологии. (В то время большинство молекулярных биологов работали в университетах.) Таким образом, исследователи, работавшие в университетах, организовали компании, использовавшие в своей работе новую технологию. Фармацевтическим компаниям недоставало навыков, необходимых для создания новой биотехнологической продукции, а вновь организованные фирмы начали развивать эти навыки.

Если навыки солидных фирм теряют актуальность в результате появления на рынке новых товаров или услуг, солидным фирмам приходится расходовать на них часть прибыли, получаемой от продажи имеющихся товаров и услуг. Это требование обнажает слабую сторону солидных компаний, которые не хотят перераспределять существующий поток доходов. Новые фирмы, у которых нет текущей прибыли, не испытывают таких проблем. Например, компания *Barnes & Noble* хотела продавать книги своим существующим клиентам за счет дополнительных затрат, связанных с организацией коммерческой деятельности в сфере интернет-торговли, в то время как *Amazon.com* не требовалось перераспределять существующий поток доходов для организации сбыта книг через Интернет.

Другим примером, позволяющим проиллюстрировать проблему поглощения средств, является интернет-протокол передачи голосовых данных. Данная технология преобразует голос в ряд цифр и передает информацию через Интернет. Этот подход радикально отличается от традиционных услуг телефонной связи, когда голос передается по цепи через кабель, принадлежащий телефонной компании. Таким образом, все средства, инвестированные традиционными телефонными компаниями в прокладку и установку оптоволоконного кабеля, а также разработку и поддержание коммутационной системы, окажутся израсходованными впустую, если им

придется перейти на использование интернет-протокола передачи голосовых данных. Поэтому компании, предоставляющие услуги традиционной телефонной связи, не спешат использовать новую технологию. Поскольку у новых фирм еще нет оптоволоконных кабелей, они не страдают от необходимости перераспределить расходы и с большей готовностью используют голосовую интернет-технологию.

Чтобы ничто не отвлекало солидные фирмы от основной деятельности, они устанавливают определенный рабочий режим и в результате сосредотачивают внимание на существующих рынках и собственных производственных технологиях. Этот установленный порядок играет важную роль, поскольку позволяет компаниям работать более эффективно. Опираясь на знания о конкретном рынке, конкретном производстве или навыках распределения, солидные компании могут эффективно выбирать новые возможности, вместо того чтобы оценивать каждую появляющуюся в их поле зрения возможность.

Однако такой подход оборачивается слабой стороной, когда новый товар или услуга разрушает существующий характер вещей, поскольку новая продукция может потребовать от предпринимателей сосредоточиться на новых рынках, использовать новый способ производства, распределения или новые организационные навыки. Вследствие установленного порядка фирмы, занимающие доминирующее положение в отрасли, узнав о появлении новых товаров или услуг, недооценивают или отказываются признавать их достоинства. Например, фирма *Kodak* пережила трудные времена при переходе к цифровой технологии в производстве камер, поскольку основные усилия она направляла на изготовление традиционной пленки. В результате открылся путь на рынок новым фирмам, которые не были ограничены сформировавшимися навыками, связанными с производством традиционной пленки. Поэтому новые фирмы смогли развить в себе навыки, необходимые для конкуренции на рынке цифровых камер, и *Kodak* не удалось немедленно скопировать их продукцию.

Потребность в удовлетворении существующих клиентов

Каждой компании, чтобы выжить, необходимо удовлетворять своих клиентов. Для каждого бизнесмена важно, чтобы его клиенты были довольны. Однако стремление удовлетворить клиентов оборачивается слабой стороной, поскольку позволяет новым фирмам конкурировать с солидными организациями. Когда компании создают новую продукцию, ее качество зачастую на начальном этапе ниже, чем у существующей продукции. Почему?

Довольно сложно добиться того, чтобы все прошло безошибочно на первом этапе разработки продукции. Таким образом, по своим характеристикам новые товары уступают уже существующим. Это несовершенство создает проблемы, когда компании спрашивают у своих потребителей мнение о новой продукции. Часто покупатели высказывают негативное мнение, поскольку новые продукты уступают по качеству существующим, и советуют солидным фирмам направить свои усилия на усовершенствование имеющихся продуктов³.

Именно здесь появляется возможность, которой может воспользоваться новая компания. Обычно существует другой рыночный сегмент, который сочтет новый продукт полезным, поскольку имеющийся продукт неэффективно удовлетворяет потребности этого сегмента. Новые фирмы часто могут предложить этому новому сегменту новый товар или услугу в основном потому, что солидным фирмам довольно сложно это сделать. Как я говорил ранее, когда солидные компании разрабатывают новые продукты, они часто интересуются мнением своих покупателей относительно этой продукции. К сожалению для солидных фирм, их существующие клиенты не являются группой, способной предоставить полезную информацию о потребностях неудовлетворенных рыночных сегментов. Практически все покупатели недальновидны и не могут сообщить производителям о своих будущих потребностях или потребностях рыночного сегмента. Поэтому солидные фирмы часто думают, что рынка для сбыта новой продукции нет, и отказываются ее производить. В результате такого подхода у новых фирм появляется возможность выйти на рынок и обслужить неудовлетворенный сегмент.

Эти новые компании, не скованные мнением существующих потребителей, могут добиться успеха на неудовлетворенном сегменте рынка. Вместо того чтобы опрашивать основных клиентов солидных компаний, которых не интересует новая продукция, они сосредоточивают свое внимание на основных пользователях в неудовлетворенных сегментах рынка. Основные пользователи готовы к сотрудничеству и помогают организаторам новых предприятий определить, какие характеристики позволят потребителям принять новый продукт⁴.

Примером такого процесса в действии может служить попытка использования интернет-протокола для передачи голосовых данных в системе услуг телефонной связи. Большинство крупных, солидных организаций, являющихся клиентами компаний, предоставляющих услуги традиционной телефонной связи, не желали принимать новую технологию, поскольку она не предлагала им такого количества разнообразных услуг, как тра-

диционная телефонная связь. Однако некоторые сегменты рынка обнаружили, что традиционные телефонные компании никак не могут предоставить им требуемые услуги – например, возможность отправлять одно и то же голосовое сообщение несколько раз, не прибегая при этом к повторам, – и увидели в голосовом интернет-протоколе решение своих проблем⁵. Эти фирмы стали первыми клиентами новых компаний, выведших на рынок телефонную технологию передачи голоса через Интернет.

После того как новая компания выходит на рынок и не находит отклика среди солидных фирм, она может заложить фундамент для последующего расширения своего влияния на другие рыночные сегменты⁶. Со временем новая компания улучшит технологию, лежащую в основе продукта. Это улучшение позволит использовать продукт на остальной площади рынка, предоставит возможность новой фирме расширить свое влияние и завоевывать клиентов солидной фирмы, которую вначале устраивало появление новичка. Например, вначале основные сталелитейные заводы с полным металлургическим циклом позволили мини-заводам появиться на рынке, поскольку они считали, что мини-заводы не способны удовлетворить потребности их основных клиентов. Основные клиенты видели, что в результате применения технологии, используемой мини-заводами, качество обработки поверхности стали остается низким. Однако с течением времени мини-заводы постоянно улучшали качество производимой стали и смогли привлечь к себе часть клиентской базы производителей с полным металлургическим циклом.

Ограничения, возникающие под влиянием существующей структуры организации

Солидные фирмы страдают от недостатков, связанных с существующей структурой организации. Структура характерна для всех организаций, поскольку позволяет им выполнять работу. В большинстве случаев структура организации фирмы соответствует стоящим перед ней задачам. Например, фирма, которой при производстве товаров требуется установить обратную связь с поставщиками, создает структуру организации, обеспечивающую обратную связь.

Именно здесь выявляется слабая сторона солидных фирм. В результате возникновения доминирующей разработки солидным фирмам приходится утверждать определенный дизайн продукции и избегать вкладывания средств в альтернативные разработки. Поскольку фирмы создают такую структуру организации и модели коммуникации, которые соответствуют

задаче производства и распределения продуктов, основанных на данной разработке, обычно после возникновения доминирующей разработки структура организации остается неизменной. Любая утвердившаяся структура организации способствует созданию информационных фильтров, которые необходимы для обеспечения обмена сведениями о текущей разработке продукции, однако препятствуют обмену данными обо всех остальных разработках продукции⁷.

Когда появляется новая разработка товара, структура организации солидных фирм фильтрует информацию о ней. Таким образом, солидные фирмы не распознают потребность в новой разработке, и новые фирмы обнаруживают эту потребность первыми. Возьмем, к примеру, новую разработку двигателя для транспортного средства, основанную на электрической энергии, а не на системе внутреннего сгорания. Лишь немногие специалисты, работающие в компаниях, производящих автомобили, являются знатоками в области электричества. Как-никак внутри автомобилей нет электрических аккумуляторов. Такие аккумуляторы не используются для приведения в действие двигателей транспортных средств. Поэтому люди, занимающиеся аккумуляторами в компаниях по производству автомобилей, довольно мало общаются с сотрудниками, разрабатывающими детали двигателя. Для того чтобы найти компромиссные решения, необходимые для разработки электрического транспортного средства, экспертам по аккумуляторам нужно сотрудничать со специалистами по деталям двигателя. Недостаток сотрудничества мешает работникам компаний по производству автомобилей получить полезную информацию для разработки электрического транспортного средства.

Вместе с тем, даже после того как менеджеры солидных фирм наконец понимают, что нужна новая разработка, им сложно отреагировать на изменения, поскольку для этого надо изменить структуру организации. Рассмотрим, к примеру, ситуацию в автомобильной отрасли, о которой только что шла речь. Для разработки электрического транспортного средства компании, производящей автомобили, необходимо реструктурировать организацию. Требование реструктурировать организацию связано не только с необходимостью обеспечить связь между специалистами по аккумуляторам и экспертами по двигателям. Следует также добиться того, чтобы экспертам по аккумуляторам было отведено более важное место в организации. Теперь их работа будет связана с основной миссией организации. Однако, если их роль в организации возрастет, какие-то другие сотрудники утратят важные позиции. И эти люди будут сопротивляться реорганизации. Из-за таких проблем, связанных с реструктуризацией организации,

изменение дизайна продукции обходится солидным фирмам слишком дорого. Новые фирмы, наоборот, не имеют барьеров в виде старых разработок, поэтому могут принять новую разработку и поддерживать структуру организации более простыми и дешевыми средствами по сравнению с солидными фирмами⁸.

Потребность вознаграждать сотрудников за работу

Для того чтобы выжить, солидные фирмы должны вознаграждать сотрудников за работу. С этим процессом связаны два недостатка солидных фирм. Обычно сотрудники крупных организаций получают недостаточное вознаграждение за разработку новых товаров или услуг. В этих организациях люди традиционно имеют фиксированную зарплату (и, возможно, небольшие премии), и от них требуют добросовестного выполнения должностных обязанностей. Чтобы определить, как сотрудники выполняют свои должностные обязанности, менеджеры контролируют их работу и сравнивают результаты их деятельности с поставленными целями. Кроме того, солидные фирмы должны при оценке деятельности персонала использовать нерыночные критерии, поскольку информация об их деятельности поступает в виде разрозненных сведений. Разделение труда означает, что работа каждого сотрудника в крупной фирме не оказывает серьезного влияния на эффективность в целом. Таким образом, солидные фирмы не предоставляют сотрудникам адекватных стимулов для разработки инновационных решений, и сотрудники предпочитают сосредоточивать внимание на тех аспектах своей работы, за которые получают вознаграждение⁹.

Большинству крупных компаний сложно предоставить талантливым людям возможность разрабатывать новые товары и услуги. Люди, владеющие навыками создания новых товаров и услуг, предпочитают работать в новых компаниях, поскольку там их потенциал возрастает благодаря возможности получить в собственность часть акций компании. Таким образом, солидным компаниям зачастую не хватает талантливых сотрудников, способных заниматься разработками продукции. К тому же солидные компании получают прибыль от существующих операций. Конечно, по этой причине они доверяют наиболее талантливым сотрудникам работу, связанную с данными операциями, а менее талантливым поручают разработку действительно новых продуктов.

Слабые стороны означают, что новые фирмы, в которых разработчикам продукции часто передается во владение часть акций, предоставляют бо-

лее серьезные стимулы людям, создающим новые товары и услуги. Эти фирмы привлекают наиболее талантливых разработчиков продукции. Таким образом, новые фирмы добиваются преимуществ перед солидными фирмами в сфере разработки новой продукции.

Трудности, связанные с разработкой продукции в условиях бюрократии

У солидных фирм имеется еще ряд недостатков, лишаящих их возможности разрабатывать новые товары и услуги. Им часто недостает высокой плотности коммуникации. Вследствие множества уровней иерархии маркетологам и инженерам, работающим в крупных фирмах, сложно общаться и сотрудничать в процессе разработки новой продукции. В то время как результаты большого количества исследований продемонстрировали, что такое взаимодействие чрезвычайно важно для обеспечения успешной разработки продукции.

Крупным, солидным организациям часто не хватает гибкости, и они ограничивают свободу деятельности своих сотрудников посредством строгих правил и политики, позволяющих им обеспечить эффективность текущей деятельности. Для продуктивной работы требуется контроль за осуществлением стандартной деятельности. Таким образом, контроль, необходимый для обеспечения эффективного выполнения текущих операций, снижает возможности в области экспериментов и эффективной разработки продукции¹⁰.

Более гибкая структура новых фирм позволяет им реагировать на рыночные или технологические изменения четче и эффективнее, чем это делают солидные компании. Например, новое предприятие в сфере технологий *ARIAD Pharmaceuticals*, смогло осуществить переход от решения одной медицинской проблемы, сигнальной трансдукции, к другой – генной терапии, когда основатели фирмы поняли, что выход на рынок сигнальной трансдукции займет слишком много времени. Крупные фармацевтические компании, работавшие в этой области, не смогли осуществить такой переход, поскольку им не доставало гибкости, характерной для таких новых предприятий, как *ARIAD*.

Кроме того, эффективная стратегия разработки продукции предполагает оценку возможности и выполнение нескольких действий одновременно, ограничив процессы сбора и анализа информации, а также расходуя больше времени на принятие окончательного решения. Солидным компаниям бывает трудно принимать подобные решения, потому что такой под-

Остановитесь! Не делайте этого!

1. Не игнорируйте преимущества солидных компаний. Опираясь на них, они могут конкурировать с вашей новой фирмой.
2. Не пытайтесь угнаться за солидными компаниями; ищите слабые стороны в их работе с новыми технологическими товарами и услугами.

ход противоречит их целям, политике, порядку осуществления процедур, бюджету, навыкам и множеству других факторов, характерных для этих фирм. Таким образом, солидные фирмы часто отказываются внедрять новые товары и услуги в производство¹¹.

Благоприятные возможности для новых фирм

Преимущество новых фирм заключается не только в том, что их солидные конкуренты имеют слабые стороны, чем новички могут с успехом воспользоваться. Дело в том, что для новых фирм существуют свои, присущие только конкретной ситуации благоприятные возможности. В данном разделе рассматриваются четыре характеристики технологических возможностей, создающие наиболее выгодные условия для организации новых фирм: обособленность, интенсивность человеческого капитала, технологии общего назначения и неуверенность.

Обособленность

Новые компании добиваются наилучших результатов в тех ситуациях, когда они используют возможности для создания новых товаров и услуг, основанных на обособленных технологиях. Обособленной именуется технология, используемая отдельно, в отличие от системной технологии, которую следует использовать как часть более сложной системы. Например, производство медикаментов является обособленной технологией, поскольку ее можно продать потребителям независимо от других технологий. Потребителю редко нужно нечто большее, чем шприц или капсула, для того чтобы принять лекарство. Наоборот, стеклоочиститель ("дворники") является примером системной технологии, поскольку его невозможно эффективно использовать в отрыве от других технологий. Без механизма, приводящего в движение транспортное средство, "дворники" практически бесполезны.

Новые компании добиваются больших успехов, применяя обособленные технологии, а не системные, поскольку при разработке нового системного товара или услуги относительно важную роль играет существующая технология¹². При использовании системной технологии новый продукт будет ценным только в том случае, если фирма обладает целостной системой, в которой новый продукт оказывается эффективным. Солидные фирмы уже выработали такую систему, в то время как новым фирмам надо ее создавать. Поскольку последним необходимо организовать работу такой системы, чтобы получить прибыль от производства нового продукта, их доход от использования системной технологии будет меньше, чем у солидных фирм, уже владеющих этой технологией. Наоборот, для применения обособленной технологии не требуется никаких систем. Таким образом, у солидных фирм отсутствуют преимущества перед новыми фирмами в сфере производства продуктов, основанных на такой технологии.

Интенсивность человеческого капитала

Возможности, основанные на интенсивности человеческого капитала, создают более благоприятные условия для работы новых фирм, чем те, в основе которых лежит физический капитал. Чтобы понять, почему так происходит, вам надо разобраться в сути возможностей, обычно используемых предпринимателями. Три четверти новых возможностей в сфере организации коммерческой деятельности, которые обнаруживают предприниматели, связаны с коммерческой деятельностью их бывших сотрудников: они могут обслуживать тех же клиентов или предлагать аналогичные продукты¹³.

Именно здесь человеческий капитал выходит на первый план. Фирмам намного легче предотвратить ситуацию, когда сотрудники забирают физические активы, имеющие ценность для работодателя, и используют их для организации нового бизнеса и обслуживания тех же потребителей, что и во время работы в данной фирме. Сложнее разрешить ту ситуацию, при которой сотрудник забирает ценный для работодателя человеческий капитал и использует его с целью организации новой фирмы. Причина состоит в том, что наша законодательная система рассматривает физические активы как собственность работодателя. Следовательно, сотруднику намного легче уволиться с работы и использовать человеческий капитал, приобретенный на прежнем месте работы, для организации новой компании. Возьмем, к примеру, новое предприятие, производящее лыжные крепления. Компания может помешать уволившемуся сотруднику открыть но-

вую компанию по производству лыжных креплений, используя оборудование прежнего работодателя. Однако работодатель не сможет воспрепятствовать сотруднику использовать то, что хранится в его голове, — его опыту по подгонке лыжных креплений к ботинкам — для открытия новой компании по производству креплений.

Технология общего назначения

Новые фирмы обычно добиваются лучших результатов при использовании технологий общего назначения, а не тогда, когда эксплуатируют технологии специального назначения. Технологией общего назначения является такая технология, которая может быть применена на многих рынках. Показательным примером может служить лазер, который используется при производстве компакт-дисков, лазерных указок и множества других товаров. Технологии общего назначения благоприятствуют работе новых фирм, поскольку предоставляют предпринимателям возможность действовать в соответствии с ситуацией. Если один вариант применения продукции на рынке оказывается непригодным для использования новой технологии, предприниматель может перенаправить свои усилия на другой вариант. Такая гибкость представляет собой практичный механизм, помогающий предпринимателям управлять в условиях риска, поскольку снижается вероятность того, что предприниматель инвестирует средства в неприбыльное производство. Эта гибкость удобна еще и потому, что она позволяет ему сравнить различные варианты применения продукции на рынке и определить наиболее ценный из них. Наконец, технологии общего назначения намного легче финансировать, поскольку инвесторы считают, что при их использовании возрастает вероятность того, что новое предприятие будет производить жизнеспособный товар или услугу.

В то же время солидным фирмам трудно управлять технологиями общего назначения. Им нужны такие технологии, которые имеют ценность на существующих рынках и на той стадии цепочки создания добавленной стоимости, на которой они в данный момент находятся. Они редко пользуются преимуществом гибкости, которое предоставляют технологии общего назначения, поскольку их сдерживают рамки существующих рынков и производственный процесс. Сосредоточив усилия на выполнении основной задачи своего предприятия, солидные фирмы обычно не желают инвестировать разработку технологий общего назначения, так как опасаются, что полезность товара обнаружится в другой отрасли или на другой стадии цепочки создания добавленной стоимости. В результате факторы, обес-

печивающие ценность технологий общего назначения для новых фирм, часто создают препятствия для солидных фирм.

Неуверенность

Новые фирмы обычно работают более эффективно, используя возможности, открывающиеся на новых рынках с неисследованным спросом. Почему? Такие возможности лишают преимуществ солидные фирмы с их навыками. Крупные, серьезные фирмы часто обладают солидным опытом проведения рыночных исследований на основании большого числа выборочных данных, собранных в результате опросов и работы с фокус-группами. Новые фирмы не могут свободно конкурировать с солидными фирмами в сфере использования данного типа информации, поскольку им недостает ресурсов и возможности получать и анализировать информацию такого рода. Однако, если возможности вызывают сомнения в силу того, что рынок новый и отсутствует информация о спросе, крупные выборочные исследования рынка, при проведении которых солидные компании добиваются наибольшего успеха, оказываются неэффективными. Наоборот, пользу приносят малые выборки, являющиеся результатом тесной работы с главными покупателями. Предприниматели могут принимать решения на основании меньшего количества информации, чем требуется солидным фирмам, поскольку им не нужно придерживаться правил и норм, принятых в крупных компаниях. Таким образом, новые фирмы обычно добиваются больших, чем солидные, успехов при принятии решений в условиях неопределенности.

Остановитесь! Не делайте этого!

1. Не создавайте компанию, которая будет применять системную технологию.
2. Не открывайте компанию, которая будет использовать технологическую возможность, основанную на физическом капитале, принадлежащем вашему бывшему работодателю.
3. Не организуйте компанию, в основе деятельности которой будет лежать технология, позволяющая решить лишь одну задачу.
4. Не создавайте компанию, если вы стремитесь использовать возможность, открывающуюся на рынке с хорошо изученным спросом.

Вопросы, на которые вы должны ответить

1. Какими преимуществами обладают солидные компании при применении возможностей, которых я предполагаю добиваться?
2. Как я могу добиться преимущества перед крупными компаниями и эффективно использовать свою возможность?
3. Какие навыки солидных фирм я могу использовать при организации собственной фирмы?
4. Какую пользу при организации собственной фирмы я могу извлечь из потребности крупных компаний в концентрации внимания на существующих клиентах?
5. Как я могу использовать при организации собственной фирмы недостатки организационной структуры и бюрократическую сущность солидных фирм?
6. Какую пользу при организации новой фирмы мне может принести система вознаграждения сотрудников за работу, принятая в крупных фирмах?
7. Какие технологические факторы, на которых я сосредоточиваю свое внимание, создают благоприятные условия для возникновения новых фирм?

Выводы

В данной главе рассматривается, каким образом вы, как предприниматель, работающий в сфере технологий, можете использовать слабые стороны солидных компаний для создания нового предприятия с высокой производительностью, использующего в работе современные технологии. В первом разделе данной главы объяснялось, почему солидные компании в большинстве случаев одерживают верх в конкурентной борьбе с новыми фирмами. Преимущества солидных фирм связаны с тем, что они продвинулись на несколько этапов вперед по кривой обучения в сфере производства и маркетинга, благодаря чему могут более рационально и эффективно производить и распределять новую продукцию, по сравнению с новыми фирмами. Пользу солидным фирмам также приносит эффект репутации. Поскольку они уже наладили отношения с потребителями, новым фирмам необходимо предложить продукт более высокого качества, для того чтобы привлечь клиентов, не любящих перемен. Существующее движение денежной наличности создает благоприятные условия для солидных ком-

паний, поскольку позволяет им расходовать меньше средств на разработку новых товаров и услуг, в то время как новым фирмам для проведения исследований приходится занимать капитал на финансовых рынках. Преимуществом солидных фирм также является эффект от увеличения масштабов производства, поскольку обычно при создании новых фирм организуется мелкомасштабное производство с целью снижения риска. Наконец, солидные фирмы владеют дополнительными активами в сфере маркетинга и производства, благодаря чему повышается прибыль от реализации новых товаров и услуг.

Несмотря на все эти преимущества, у солидных фирм можно обнаружить и слабые стороны, вследствие чего у предпринимателей появляется возможность составить им конкуренцию. Солодные фирмы сосредоточены на эффективности, позволяющей им добиться преимущества перед другими существующими фирмами, однако препятствующей им увидеть возможности в сфере производства новых товаров и услуг. Их усилия направлены на эффективное использование имеющихся навыков, поэтому они игнорируют и не принимают во внимание возможности, предполагающие необходимость развития новых навыков. Солодным фирмам следует удовлетворять существующих клиентов, поэтому они часто пренебрегают теми возможностями, при использовании которых придется предлагать новые товары и услуги новому сегменту рынка. Таким образом нарушается модель коммуникации, возникают препятствия в сфере передачи информации, поэтому солидные фирмы оказываются не способны использовать некоторые возможности. Солодным компаниям следует вознаграждать сотрудников за работу, и этот фактор мешает им оценивать работу тех людей, которые разрабатывают инновации. Структура таких компаний иерархична, это необходимо для выполнения традиционных операций, но препятствует разработке продукции.

Возможности, обладающие некоторыми характеристиками, являются более благоприятными для новых фирм. Новые фирмы добиваются больших успехов при использовании обособленных технологий, а не системных, поскольку при этом не требуется воспроизводить систему активов, характерную для солидных фирм. Новые фирмы работают эффективнее, применяя технологии, в основе которых лежит человеческий, а не физический капитал, поскольку физический капитал невозможно так же просто, как человеческий, переместить из прежней фирмы в новую. Вновь созданные фирмы добиваются лучших результатов при использовании технологий общего назначения, а не одноцелевых технологий, поскольку технологии общего назначения помогают новым фирмам обрести стратеги-

ческую гибкость, благодаря чему они могут получить прибыль, управлять риском. А солидным фирмам, применяющим технологии общего назначения, нужно вкладывать средства в рынки и процессы производства, выходящие за рамки их текущей деятельности, и они редко соглашаются предпринимать подобные шаги. Наконец, новые фирмы добиваются больших успехов в условиях неуверенности, поскольку в этой ситуации для оценки возможностей необходимо использовать новые приемы рыночных исследований, в то время как солидные компании пользуются преимуществами лишь при оценке результатов опросов и работе с фокус-группами.

Теперь, когда вы поняли суть правила номер шесть для предпринимателей, работающих в области технологий, – оно заключается в использовании слабых сторон солидных компаний, – мы перейдем к изучению правила номер семь, которое связано с эффективным управлением интеллектуальной собственностью и которое будет подробнее рассмотрено в следующей главе.

Управление интеллектуальной собственностью

Предложение товара или услуги, удовлетворяющих потребность рынка, является важным, но недостаточным условием для достижения успеха предпринимателем, работающим в сфере технологий. Для того чтобы добиться успеха, вы также должны защитить свои инновационные товары и услуги от имитации. Иначе вы не получите доход от новаторской деятельности, поскольку прибыль от реализации новых товаров и услуг достанется вашим конкурентам.

К сожалению для предпринимателей, работающих в сфере технологий, защитить новый товар или услугу от имитации довольно сложно. Большую часть новых товаров и услуг могут легко скопировать ваши конкуренты, особенно крупные фирмы. Кроме того, солидные фирмы имеют множество преимуществ перед новыми (например, опытный штат продавцов, эффективное производственное предприятие, о чем мы подробно говорили в предыдущей главе). Поэтому, если им удастся успешно скопировать товары или услуги, разработанные предпринимателями, они обычно могут удовлетворять потребности клиентов эффективнее, чем новые фирмы. Таким образом, чрезвычайно важно, чтобы вы поняли, как помешать

конкурентам, особенно солидным фирмам, имитировать ваш новый товар или услугу.

В данной главе:

- Обсуждаются основные идеи в сфере получения прибыли от инноваций.
- Объясняется, почему солидным фирмам легко удастся имитировать новые товары и услуги, созданные предпринимателями. Таким образом, вы можете понять, почему так важно разработать план по предотвращению имитации.
- Обсуждается одна из наиболее важных частей плана по предотвращению имитации – обеспечение секретности.
- Исследуется и другая важная часть плана по предотвращению имитации – использование патентов и законных барьеров для имитации

Копирование – простой и опасный метод!

Хотя предприниматели, организующие новые фирмы, зачастую добиваются хороших результатов при разработке новых товаров и услуг, удовлетворяющих потребности клиентов, они часто не могут получить прибыль от реализации этих товаров и услуг. Причина заключается в том, что конкуренты, особенно крупные фирмы, легко могут скопировать новые товары и услуги. Результаты исследования, проведенного Ричардом Левиным и его учениками, продемонстрировали, что приблизительно в половине случаев среднестатистический продукт, не защищенный патентом, могут скопировать 6-10 конкурентов, израсходовав при этом в два раза меньше средств, чем разработчики оригинального продукта¹. Другое исследование, проведенное Эдвином Мэнсфилдом, позволило выяснить, что в среднем треть новой продукции можно скопировать в шестимесячный или даже меньший срок².

Солидные компании относительно легко могут скопировать новые товары или услуги, созданные предпринимателями, по целому ряду причин. Многие новые товары можно подвергнуть инженерному анализу. Технические специалисты солидных компаний могут просто разобрать на составные части новый продукт и выяснить, как он работает. Как только инженеры компании определяют принцип работы нового продукта, они с легкостью найдут другой способ производства аналогичного товара³.

Конкуренты могут свободно нанять сотрудников предпринимателя и получить информацию от них. В США рынок труда очень подвижен и сотруд-

ники довольно часто оставляют работу в одной компании и переходят на службу к конкурентам. Многие компании могут имитировать товары и услуги конкурентов, переманивая к себе их сотрудников более высокой заработной платой. Затем они используют знания новых сотрудников для производства копий товаров и услуг конкурентов. Хотя компании могут чинить некоторые препятствия подобной практике, заставляя сотрудников подписывать договор о неразглашении коммерческой тайны, такие договоры довольно трудно соблюсти. К тому же достаточно трудно доказать, что работодатели, помогая новым сотрудникам разрабатывать товары и услуги, имитирующие продукцию конкурентов, использовали нечто большее, чем общий человеческий капитал, принадлежащий их новым специалистам.

Иногда, просто работая над созданием аналогичного нового продукта, конкурент может понять, как имитировать новые товары или услуги, предложенные предпринимателем. Многие компании работают над созданием товаров и услуг, обладающих сходными характеристиками. Поэтому информации о том, что кто-то нашел способ, благодаря которому можно выпустить продукт меньших размеров или дополнить его некоторыми характеристиками, бывает достаточно, чтобы позволить компании выйти на рынок с собственной имитацией товара или услуги⁴.

Конкуренты часто могут прочесть описание изобретения к патенту или другие публикации и понять, каким образом можно скопировать новый товар или услугу, разработанные предпринимателем⁵. Поскольку инженеры и ученые обладают богатым опытом в сфере своей деятельности, им не трудно определить суть технологии на основании частичной информации, содержащейся в патентах или публикациях. Таким образом, они могут найти способ имитации нового товара или услуги, созданных конкурентами, имея в своем распоряжении лишь сведения, обнародованные конкурентами.

Способность конкурентов имитировать товары или услуги, разработанные предпринимателями, создает множество проблем, потому что в результате имитации постепенно уменьшается прибыль от реализации нового товара или услуги. Скажем, вы выпускаете новый товар или услугу, чтобы удовлетворить потребность рынка. На начальном этапе вы можете стать монополистом, так как никто другой не предлагает аналогичный товар или услугу, способные удовлетворить конкретную потребность рынка. Это монопольное положение позволит вам установить высокую цену на товар и получить значительную прибыль.

К сожалению, если вы добьетесь успеха на первом этапе, ваши конкуренты захотят имитировать ваш товар или услугу. Если же они предложат товар или услугу, удовлетворяющие ту же потребность клиента, что и ваша

Остановитесь! Не делайте этого!

1. Не надейтесь, что конкурентам будет сложно скопировать ваш новый товар или услугу.
2. Не забывайте о необходимости создавать барьеры для имитации вашего нового товара или услуги.

продукция, то получают часть вашего предполагаемого дохода. Хуже всего то, что чем большего успеха вы добьетесь при выведении своего нового товара или услуги на рынок (и чем менее желательной будет для вас имитация), тем легче будет конкурентам скопировать вашу продукцию. Успех настойчивее призывает конкурентов копировать ваш новый товар или услугу.

Если вы не остановите имитаторов, они лишат вас прибыли. Для производства копии ваших исходных товаров или услуг имитаторам необходимо получить доступ к ресурсам, аналогичным вашим, – сотрудникам, капиталу, сырью, – и предложить выгоднее цену, в результате чего ваша прибыль снизится. К тому же имитаторы уведут ваших клиентов. Тот факт, что они переманивают ваших клиентов, ведет к снижению ваших доходов и отрицательно сказывается на прибыли.

Чтобы быть успешным предпринимателем, вы должны определить метод, благодаря которому сможете получить прибыль от выпуска новых товаров и услуг. В следующей главе обсуждается несколько механизмов, позволяющих добиться такого результата и исключающих предотвращение имитации. Однако способность помешать другим предпринимателям копировать ваш новый товар или услугу является важным фактором, необходимым для достижения успеха. Как отмечалось ранее, для предотвращения имитации нужно использовать один из двух методов. Вы должны либо помешать передаче конкурентам информации о выводе на рынок нового товара или услуги, либо создать законные барьеры на пути имитации продукции⁶. Вы можете препятствовать получению конкурентами информации, сохранив ее в тайне. Вы способны создать законные барьеры для имитации, патентуя свои разработки⁷.

Обеспечение секретности

Предотвращение имитации путем препятствия получению конкурентами информации о выведении на рынок нового товара или услуги предполага-

ет, в основном, обеспечение секретности. Например, представим, что вы открыли химическое вещество, являющееся превосходным удобрением. Если вы собираетесь организовать компанию по производству удобрений, то, конечно, не станете сообщать другим о том, что получили это химическое вещество. Если конкуренты не будут знать о том, что основная цель вашей разработки связана с использованием определенного химического вещества, тогда они не поймут, что им надо получить доступ к этому веществу для того, чтобы успешно конкурировать с вами. Следовательно, они не будут стремиться получить в свои руки этот ресурс и не смогут успешно скопировать ваш продукт.

Когда режим секретности является эффективным?

Попытка снизить уровень имитации путем сохранения информации о новых товарах или услугах в тайне позволяет добиться наилучших результатов в определенных условиях. Секретность оказывается наиболее эффективной, когда количество источников информации о новом товаре или услуге (если эти источники не принадлежат предпринимателю) невелико. Для имитации вашего товара или услуги конкуренту необходимо получить доступ к информации, предоставляющей ему возможность создать копию. Конкуренты могут узнать эту информацию от вас, могут также получить ее благодаря третьей стороне. Эффективность ваших попыток сохранить информацию в тайне сведется к нулю, если третья сторона с готовностью предоставляет такие данные. Именно поэтому компании *Coca-Cola* легче помешать конкурентам воспроизвести формулу своих безалкогольных напитков, чем вашей местной фирме, предоставляющей услуги химчистки, сохранить формулу своего моющего вещества в тайне. Даже если ваша местная химчистка никогда не разглашала формулу своего препарата, вы можете получить эти сведения в тысяче других пунктов, предоставляющих подобные услуги. Однако, если менеджеры компании *Coca-Cola* не сообщат вам формулу классической *Coke*, у вас не будет другого способа получить ее.

Режим секретности является более эффективным, если новый товар или услуга включает в себя несколько элементов. Для имитации мало получить в свое распоряжение формулу или схему; необходимо понять, каким образом следует копировать новый товар или услугу. Чем сложнее товар или услуга, тем сложнее изготовить дубликат. Чем сложнее продукт, тем труднее понять, какие действия следует предпринять. Кроме того, поскольку трудно скоординировать совместные усилия различных людей, услож-

няется процесс воспроизведения товаров и услуг. Возьмем, к примеру, сложности, связанные со сборкой детского конструктора. Даже если у вас есть инструкция, вам будет труднее собрать продукт в соответствии с замыслом производителя, если ваш конструктор будет насчитывать сто деталей, а не пару колесиков.

Режим секретности позволяет добиться наилучших результатов в том случае, если процесс создания нового товара или услуги сложен для понимания. Чтобы скопировать ваши действия, люди должны понять, что вы делаете. Чем меньше у вас конкурентов, способных понять то, что вы делаете, тем меньше появится имитаций. Например, предположим, что вы разработали новый метод поддержания чистоты водосточных труб, заключающийся в промывании их химическим составом определенной температуры. Проблемы, которые испытывает большинство домовладельцев в связи с засорением водосточных труб и возникающими по этой причине повреждениями, порождают спрос на недорогие очистительные химические смеси. Как только потенциальные клиенты узнают о предлагаемом вами решении, у вас моментально появятся конкуренты, которые поймут, какую прибыль можно получить, предоставляя услуги химической очистки такого рода.

Так что же произойдет, если процесс создания нового химического средства будет трудным для понимания? То есть для производства нашего продукта необходимо соединить элементы в четкой пропорции в строго установленный момент при определенной температуре. До тех пор, пока конкуренты не смогут понять процесс соединения химических элементов, лишь немногие смогут воспроизвести данный продукт, и вы получите прибыль от реализации своего товара.

Соблюдение тайны приносит наибольшую выгоду тогда, когда секретная информация включает скрытые знания или такие сведения о процессе, которые не закреплены в форме документа. Хорошим примером скрытых знаний может служить осведомленность управляющего заводом о том, как следует поддерживать высокую скорость работы сборочного конвейера, — он знает, где и как организовать рабочие места сотрудников, владеющих различными навыками. Или знания продавца о том, как следует заключать сделку, — ему известно, как выбрать время для включения личных комментариев в процесс обсуждения.

Процесс имитации затрудняется, если основные знания, необходимые для производства товара или услуги, являются скрытыми, поскольку способность фиксировать последовательность операций в форме документа означает, что процесс либо доступен для понимания, либо достаточно

прост, и, следовательно, существует возможность поэтапно записать порядок действий.

Если вы не фиксируете в форме документа формулу нового разработанного товара или услуги, конкурентам будет сложно определить, какой процесс вы используете при производстве и распределении продукции⁸. Не имея возможности прочесть ваши мысли, конкуренты не смогут понять, что вам известно, поэтому у них возникнут трудности с имитацией вашего товара или услуги. Например, предположим, что вы разработали более эффективный процесс изготовления стали, сведения о котором храните в уме. Если конкуренты не поймут, как вы производите сталь, им будет сложно скопировать процесс ее получения.

Кроме того, документально зафиксированный метод легче воспроизвести, чем скрытый, поскольку для копирования описанного в документации процесса надо лишь получить доступ к источнику информации. В то время как для имитации скрытого процесса нужно получить сведения от человека, хранящего необходимую информацию в памяти. В большинстве случаев легче завладеть документом, описывающим процесс, чем получить контроль над человеком, владеющим информацией. Возьмем, к примеру, опыт работы в сфере ремонта паровых котлов. Если бы компания из Мичигана зафиксировала эти сведения документально, тогда компании из Огайо было бы легче завладеть ими и использовать технологию в своем городе. Если бы информация хранилась исключительно в памяти сотрудников фирмы из Мичигана, добиться этого было бы гораздо труднее. В последнем случае конкурентам пришлось бы предложить работу сотруднику фирмы из Мичигана, заставить его переехать в Огайо и воспроизвести там товар или услугу.

Соблюдение секретности позволяет добиться наилучших результатов, если ограниченное число людей способно понимать информацию. Чем меньше людей обладает навыками и способностями, необходимыми для создания нового товара или услуги, аналогичных вашим, тем уже круг специалистов, способных понять, каким образом нужно имитировать ваши действия, даже в том случае, если вы можете сохранить свои знания в тайне. Исследователи Линн Цукер и Майкл Дарби из бизнес-школы UCLA продемонстрировали работу этого метода на примере новых компаний в сфере биотехнологии. Они выяснили, что новые биотехнологические фирмы, в основу работы которых был положен опыт ведущих ученых, часто добивались успеха, поскольку количество конкурентов ограничивалось небольшой группой специалистов, также обладавших опытом применения передовой технологии, которая использовалась в этих случаях⁹.

Коммерческая тайна

Коммерческая тайна представляет собой частный случай обеспечения режима секретности при хранении информации о новом товаре или услуге. Коммерческая тайна является незащищенным патентом элементом интеллектуальной собственности, составляющим конкурентное преимущество. Например, новый процесс очистки бензина или производства лекарств может составлять коммерческую тайну. Другими примерами могут служить процесс производства, список клиентов или кулинарный рецепт. Поскольку коммерческая тайна представляет собой особый случай сохранения информации в секрете, важно рассмотреть некоторые условия, необходимые для того, чтобы придать информации характер коммерческой тайны.

Вам следует предпринять определенные действия для того, чтобы обеспечить секретность информации. Это означает, что вы должны заставить всех сотрудников подписать договор о неразглашении коммерческой тайны, составленный юристами, специализирующимися на трудовом законодательстве. Вы не сможете обеспечить секретность информации и вам не удастся возбудить иск по поводу разглашения коммерческой тайны до тех пор, пока не будете уверены, что ваши сотрудники обязуются воздерживаться от разглашения сведений.

Вам надо также принять некоторые меры, чтобы никто не мог случайно получить доступ к секретной информации. Это означает, что внутри вашей компании следует утвердить определенную "политику секретности". Возможность доступа к информации должна быть предоставлена исключительно тем сотрудникам, которым она необходима в работе. Так, например, только три сотрудника компании *Coca-Cola* имеют доступ к формуле классической *Coke*, являющейся главным секретом компании. Такой ограниченный доступ к формуле помогает уберечь ее от разглашения. Более того, следует создать физические барьеры для доступа к месту хранения секретной информации. То есть на территории вашей компании должны существовать определенные зоны, где число сотрудников, имеющих право посещения, будет ограниченным. А клиентам и заказчикам, посещающим предприятие, нужно запретить доступ в эти зоны.

Вы должны постоянно следить за тем, чтобы у конкурентов не появилось никакого другого механизма, позволяющего получить свободный доступ к секретной информации. Ничто не может помешать конкурентам использовать информацию о разработанных вами товарах или услугах, полученную свободным путем (если при этом не было нарушено законодательство). Поэтому, если вы открыли новый тип удобрений, увеличива-

Остановитесь! Не делайте этого!

1. Не пытайтесь использовать режим секретности для защиты своего товара или услуги, не предприняв необходимых законных мер по обеспечению сохранения информации о продукте в тайне.
2. Не пытайтесь сохранить информацию о своем товаре или услуге в тайне в следующих условиях. Если помимо вас существует еще несколько источников информации о продукции, процесс воспроизводства нового товара или услуги является несложным, механизм производства можно легко понять, основные знания о создании нового товара или услуги достаточно хорошо кодифицированы. А также если большое число людей обладает возможностью воссоздать ваш новый продукт.

ющий скорость роста растений на 50%, а конкуренты получили эту формулу законными средствами (на основании ваших публикаций, разговоров с вашими поставщиками или клиентами, инженерного анализа вашей продукции), ничто не может помешать им производить и продавать продукцию, аналогичную вашей. Таким образом, процесс производства позволяет более эффективно обеспечить режим секретности, чем сам продукт. Поскольку вы продаете свой товар на рынке, вам будет сложнее сохранить в тайне его состав, чем процесс производства, применяемый при изготовлении продукта.

Для того чтобы помешать конкурентам скопировать продукт, который вы хотите сохранить в качестве коммерческой тайны, вам нужно не только приложить все усилия для соблюдения режима секретности и создания препятствий для независимой разработки аналогичных товаров и услуг конкурентами. Вам также надо продемонстрировать конкурентные преимущества, которые будут недоступны вашим соперникам, если они попытаются воспользоваться принадлежащей вам коммерческой тайной. Это означает необходимость документально зафиксировать, что элемент, составляющий коммерческую тайну, играет основную роль в процессе получения прибыли и позволяет вам добиться преимущества перед конкурентами на рынке.

Патентование

В большинстве случаев практически невозможно сохранить в тайне информацию о производстве нового технологического товара или услуги. В

такой ситуации предприниматели могут получить прибыль от разработки новых товаров и услуг путем создания законных барьеров для имитации продукции конкурентами. Хотя существует несколько разновидностей барьеров для имитации – авторские права, зарегистрированные торговые марки и патенты, – только последние способны создать серьезные препятствия для копирования. Поэтому успешные предприниматели должны регистрировать авторские права и торговые марки, но их стратегия, предполагающая организацию законных барьеров для имитации, должна основываться на патентовании.

Патент представляет собой гарантируемую государством монополию, запрещающую остальным предпринимателям использовать изобретение для производства товаров или услуг в течение 20 последующих лет. Взамен предприниматель должен обнародовать принцип работы изобретения. Для получения патента вам необходимо продемонстрировать изобретение, которое патентное бюро признает оригинальным. Изобретение не должно представлять собой следующую стадию развития технологии, очевидную для эксперта в данной отрасли, а также должно быть коммерчески выгодным. Кроме того, патент не выдается на те исследования, информация о которых была обнародована на открытом форуме или в печати, а также на изобретения, лежащие в основе товара, который уже предлагался для продажи¹⁰.

"Сильный" патент чрезвычайно важен для предпринимателей, поскольку новым фирмам на начальном этапе работы часто недостает других форм конкурентных преимуществ. На начальном этапе работы фирмы не имеют возможности организовать процессы производства и маркетинга лучше, чем солидные компании. Патенты, обеспечивающие надежную защиту, позволяют вам разработать цепочку создания добавленной стоимости для вашего нового предприятия до того, как ваш товар или услуга будут скопированы другими фирмами. Чем "сильнее" патент и шире сфера его применения, тем выше ваши шансы помешать конкурирующим фирмам скопировать ваш новый товар или услугу, а также организовать работу новой компании и разработать цепочку создания добавленной стоимости до того, как появятся копии продукта.

К тому же "сильные" патенты играют чрезвычайно важную роль, позволяя новым фирмам получать кредиты в тех отраслях, где патенты обычно являются эффективными, например, в сфере биотехнологии. "Сильные" патенты в сфере биотехнологии в значительной степени содействуют получению кредитов. Патенты представляют собой достоверный источник конкурентных преимуществ для новых фирм и обеспечивают возможность

получения финансирования. Они также являются активами, которые можно продать в случае банкротства предприятия. Поскольку инвесторы могут "отнести патенты в банк" в конце дня, предприниматели способны привлечь больше денежных средств, чем тогда, когда в основе деятельности их предприятия нет столь востребованного актива.

Хотя патентование представляет собой довольно ценную форму защиты от имитации, доступную предпринимателям, работающим в сфере технологий, с ним связано несколько ограничений. Не следует думать, что, если вы просто запатентуете свои товары и услуги, вашим тревогам, связанным с возможной имитацией, будет положен конец.

Одно из ограничений в сфере патентования состоит в том, что запатентовать можно только завод, процесс, оборудование, производство, формулу, дизайн или компьютерную программу. Нельзя запатентовать идею, поэтому возникают препятствия для патентования большинства услуг¹¹. Например, вы не можете запатентовать идею вежливого обслуживания, поэтому у вас могут возникнуть проблемы, если в основе вашей стратегии повышения ценности лежит идея предоставления услуг более высокого качества, а не попытка использовать преимущества отдельных компонентов вашего продукта.

Кроме того, эффективность патентов, связанных с методами ведения коммерческой деятельности и предоставляющих некоторую возможность защитить услуги, весьма условна. В настоящее время вы можете запатентовать такие "методы коммерческой деятельности", как, например, систему "одного щелчка", которую использует *Amazon.com*, позволяя клиентам избежать повторного ввода информации при покупке товара в интерактивном режиме. Однако такие патенты появились сравнительно недавно, и трудно сказать, как суд интерпретирует полезность продукции применительно к имитации методов ведения коммерческой деятельности¹².

Другое ограничение в сфере патентования связано с тем, что для получения патента вам нужно продемонстрировать, чем товар или услуга, которые вы хотите запатентовать, отличаются от существующих прототипов или ранее запатентованных изобретений. Патент выдается только на те технологии, которые предполагают усовершенствование предыдущего изобретения. Если новая технология в точности повторяет предыдущую, патент на нее не выдается. Если в основе изобретения лежат более ранние изобретения, при патентовании новой разработки следует сослаться на предыдущие патенты. С учетом таких ссылок право собственности изобретателя ограничивается только теми разработками, права на которые не были зарегистрированы в предыдущих патентах. Следовательно, один из

наиболее важных аспектов патентования связан со строгими требованиями, предъявляемыми к изобретениям.

Чем шире перечень требований, указанных в патенте, тем лучшую защиту он может обеспечить, поскольку патент предоставляет право собственности только в соответствии с перечисленными требованиями. Если перечень требований узок, другим фирмам проще внести небольшие изменения в технологию и обойти требования. Таким образом, требование, предъявляемое к процессу соединения химических компонентов, представляет большую ценность, чем требование, предъявляемое к процессу производства аммиака. Поскольку в первом случае запрещается имитация всего процесса соединения химических компонентов, а в последнем – только воспроизведение процесса получения аммиака.

Как вы можете узнать о том, что к патенту предъявляются строгие требования? Вам необходимо внимательно изучить патент и выяснить, можно ли частично изменить или опустить элемент, к которому предъявляются требования, и при этом получить тот же продукт. Например, если патент требует использовать определенное клеящее вещество в процессе соединения двух металлических компонентов, но вы можете с легкостью соединить два металлических элемента при помощи другого клеящего вещества, значит, требование не является строгим. Все, что нужно сделать конкуренту, чтобы обойти требование, связанное с клеящим веществом, содержащимся в патенте, – это применить другое клеящее вещество.

Возьмем, к примеру, патент 6 622 077, выданный в США на антиблокировочную систему тормозов (ABS). Требования, изложенные в патенте, распространяются на:

антиблокировочную систему тормозов для колесного транспортного средства, оборудованного как минимум двумя осями, датчиком скорости вращения колес и как минимум одним модулятором для каждой оси для регулирования тормозного давления, содержащего электронный прибор контроля с четырьмя каналами и четырьмя конечными каскадами. Хотя бы одна из двух указанных осей должна быть оборудована одним вышеупомянутым модулятором общего контроля колес; указанный единственный модулятор должен приводиться в действие двумя из четырех упомянутых конечных каскадов, которыми оборудован указанный электронный прибор контроля, и автосцепкой для подсоединения одного упомянутого модулятора к указанному электронному прибору контроля.

Требования, содержащиеся в данном патенте, являются строгими, принимая во внимание тип транспортных средств, на антиблокировочную систему тормозов которых распространяется действие данного патента. Патент не просто защищает права создателей антиблокировочной системы тормозов для автомобилей или грузовиков, его действие распространяется на все "колесные транспортные средства, оборудованные как минимум двумя осями, датчиком скорости вращения колес и как минимум одним модулятором для каждой оси для регулирования тормозного давления". Эта группа транспортных средств довольно многочисленна, и патент обеспечивает своему владельцу широкую защиту.

Однако требования, содержащиеся в данном патенте, недостаточно строгие, с точки зрения типа характеристик, которыми должно обладать транспортное средство, на антиблокировочную систему тормозов которых распространяется действие патента. Патентом защищается антиблокировочная система тормозов только в тех транспортных средствах, которые оборудованы "датчиком скорости вращения колес и как минимум одним модулятором для каждой оси". Это требование сужает круг транспортных средств, на которые распространяется действие патента. Кроме того, в патенте содержится ссылка на предыдущий патент, касающийся "диагностического режима системы переключения антиблокировочного устройства тормозов и других электронных систем". Таким образом, патент 6 622 077 не защищает права собственности разработчиков диагностического режима системы переключения антиблокировочного устройства тормозов.

Еще одно ограничение в сфере патентования заключается в том, что несколько патентов действуют намного эффективнее, чем один. Хотя множество патентов позволяет установить более строгие требования и эффективнее защитить права на товар или услугу, они предполагают более высокие расходы, и их сложнее получить, чем один патент. Не все аспекты патента соответствуют критериям оригинальности, неочевидности, а также ценности, необходимым для получения патента. Кроме того, требования, предъявляемые к патентам настолько же строгие, как и требования, содержащиеся в них, поэтому довольно сложно зарегистрировать множество патентов, содержащих строгие требования.

Возьмем, к примеру, новое предприятие, открытое Рональдом Демоном, студентом Массачусетского технологического института. Рональд изобрел обувь, амортизация которой может изменяться в зависимости от положения, которое принимает пользователь. Чтобы помешать обувным компаниям скопировать его новую обувную колодку, он решил запатентовать свое изобретение. Однако он не смог получить патент, полностью защища-

ющий его права на новую обувь, поскольку лишь немногие параметры его новой колодки являются оригинальными, неочевидными и ценными, то есть отвечают критериям, необходимым для выдачи патента. Компании, производящие обувь, могут обойти требования, предъявляемые патентом, на любую из новых разработок, предложенных Рональдом, открыв новый способ достижения той же цели. Поэтому ему необходимо зарегистрировать несколько патентов, каждый из которых будет защищать отдельные характеристики колодки, для того чтобы помешать копированию новой обуви¹³.

Регистрация патентов требует значительных расходов. Включая все регистрационные пошлины и сборы, регистрация стандартного патента обойдется в 15 000 долларов. Однако этим не исчерпываются расходы на патентование. Поскольку действие патента распространяется только на территорию страны, выдающей патент, эту сумму расходов необходимо умножить на количество стран, в которых вы хотите зарегистрировать патент. Регистрация патента только на территории США не принесет вам пользы, если вы собираетесь экспортировать свою продукцию. Имитаторы могут легко скопировать ваше изобретение, прочитав описание изобретения к патенту, зарегистрированному на территории США, и затем воспользоваться изобретением в той стране, где на него не зарегистрированы авторские права. Поскольку для получения патента надо объяснить принцип действия технологии, предприниматели, живущие в других странах, обращаются в патентное ведомство США и получают там детальное описание технологии, на которую распространяется действие патента. Таким образом они могут легко организовать производство аналогичных товаров и услуг в своей стране. Поэтому, если вы не хотите, чтобы европейские, канадские или японские фирмы скопировали ваш продукт и продавали его в своей стране, вам придется израсходовать приблизительно 60 000 долларов на получение патента на одно изобретение.

Кроме того, системы патентования разных стран отличаются друг от друга, вследствие чего расходы увеличиваются. Наиболее принципиальное различие заключается в том, что в США патент выдается тому человеку, который первым изобрел новую технологию, а в странах, законодательная система которых опирается на римское право, патент выдается тому, кто первым обратился с заявлением о регистрации прав. Следовательно, если вы, предприниматель из США, хотите получить патент в одной из стран Латинской Америки, где практически все системы патентования опираются на римское право, вам придется понести дополнительные издержки. Эти расходы будут связаны с необходимостью быстро подать заявку до

того, как другая сторона узнает о вашем изобретении и опередит вас с подачей заявки.

Добавьте сюда тот факт, что могут потребоваться несколько патентов для защиты определенного товара или услуги от имитации, и цена легко вырастет до 100 000 долларов за новый продукт. Это, несомненно, лишь первая часть расходов. Вам также необходимо нанять юристов для защиты товара или услуги от имитации во время судебных процессов в патентном суде, поскольку судебные процессы являются механизмом, приводящим в действие права на патенты.

Расходы на защиту патента в суде могут быть существенными. Чтобы отстоять права на запатентованное изобретение, ваш адвокат должен доказать, что имитатор нарушил требования, указанные в патенте, в результате чего вам был причинен ущерб. Судебный процесс может увеличить расходы на защиту патентных прав до нескольких миллионов долларов.

Имитаторы, работающие в солидных компаниях, знают, как дорого обходится юридическая защита патентов, и зачастую проверяют готовность предпринимателей отстоять свои права. Поэтому они часто копируют запатентованные изобретения, рискуя в результате услышать приговор суда, принуждающий их компенсировать ущерб. Хотя имитатору, вина которого будет доказана, придется оплатить ущерб в трехкратном размере, менеджеры солидных компаний понимают, что многим предпринимателям придется отказаться от своих требований еще до того, как судебное разбирательство достигнет этого этапа. У многих предпринимателей истощаются запасы средств или энергии, прежде чем они могут одержать победу в длящемся несколько лет судебном процессе, касающемся защиты патента. Поэтому немало из них выдвигают требования на сумму значительно меньшую, чем трехкратный размер ущерба, или отказываются от борьбы с богатыми конкурентами.

Требования, содержащиеся в патенте, не всегда настолько строги, чтобы предотвратить имитацию. В некоторых случаях объем притязаний, которые вы можете выставить, слишком узок и не может обеспечить вам серьезную защиту. Как описывалось ранее, требования, предъявляемые к патентам, так же строги, как и требования, содержащиеся в них, поэтому вы можете защитить от имитации лишь некоторые продукты.

В других случаях имитаторам легче провести параллельные разработки и добиться целей, аналогичных вашим, не нарушая требований, связанных с вашим изобретением. Параллельные разработки представляют собой процесс поиска решения, позволяющего добиться тех же целей, что и запатентованное изобретение, не нарушая требований, изложенных в па-

тенте. Возможность для проведения параллельных исследований связана с тем, что обычно имеется несколько способов решения одной и той же технической задачи. Например, имитатор всегда может провести параллельные исследования при разработке электронного прибора, внести некоторые изменения в схему, добиться того, чтобы производительность товара-имитатора соответствовала производительности запатентованного продукта, при этом не используя схему, применение которой регулируется действием патента.

Рассмотрим, к примеру, попытку компании *TiVo* защитить свои патентные права в области сохранения цифровой видеоинформации на жестком диске, в рамках ее иска против *EchoStar Communications*, предлагающей услуги *DISH Network*. *TiVo* заявляла, что *DISH* нарушает ее патентные права, так как записывает видеоинформацию на жесткий диск. Однако, если *DISH* применяет для записи цифровой видеоинформации способ, отличный от того, который запатентован *TiVo*, при этом добиваясь тех же целей с использованием альтернативных технических средств, действие патента *TiVo* не распространяется на продукцию *EchoStar*¹⁴.

В некоторых ситуациях достаточно сложно доказать, что конкуренты нарушили ваши патентные права. Или же защита патентных прав в суде может обойтись вам слишком дорого. Одно дело полагать, что кто-либо нарушил ваши патентные права, и другое – доказать это в суде. Иногда предприниматели, работающие в сфере технологий, не могут собрать доказательства того, что нарушение прав действительно имело место. В других случаях фиксированные расходы на защиту патентных прав настолько высоки, что не имеет смысла предпринимать попытки защиты патентных прав в судебных органах¹⁵.

Также возможны ситуации, когда технология развивается настолько быстро, причем в разных направлениях, что при выдаче одного патента все изобретатели подают взаимные притязания и требуют друг от друга получения лицензий на производство продукции. Таким образом, владелец патента лишается своих преимуществ. Учитывая относительно постоянные расходы на получение патента, его потенциальная ценность иногда оказывается слишком низкой и не оправдывает затраченных средств¹⁶.

При получении патента вы должны сообщить принцип действия изобретения. В результате обнародования такой информации имитаторы получают возможность скопировать ваш товар или услугу. Хотя вы получаете монопольное право на использование изобретения на 20 лет в обмен на обнародование информации, иногда такая монополия не покрывает расходов, возникающих вследствие разглашения сведений. Наиболее извест-

Остановитесь! Не делайте этого!

1. Не надейтесь, что патенты защитят ваш новый товар или услугу. Определите, окажутся ли они эффективными в вашей ситуации.
2. Не забывайте о необходимости сопоставлять эффективность патента и значение коммерческой тайны, так как оба эти средства позволяют защитить ваш новый товар или услугу. В вашем случае сохранение коммерческой тайны, возможно, позволит добиться лучших результатов, чем патентование.

ным примером в этой области может служить химическая формула *Coca-Cola*, которая не была запатентована. Если бы эту формулу запатентовали, срок действия монопольного права на ее использование уже давно бы истек и конкуренты смогли бы производить безалкогольные напитки, химический состав (и вкус!) которых был бы аналогичен *Coke*. Тот факт, что попытки запатентовать данный продукт никогда не предпринимались, позволяет компании *Coca-Cola* защитить свою продукцию от подделок.

Последняя проблема в области патентов состоит в том, что они недостаточно эффективны во многих отраслях. Наилучших результатов от использования патентов можно добиться в тех отраслях, где в основе технологии лежат биологические или химические процессы. Намного хуже обстоят дела в отраслях, связанных с механикой или электричеством¹⁷. Причина заключается в возможности добиться аналогичных целей благодаря применению альтернативных подходов. Продукты, основанные на биологической или химической технологии, трудно подвергнуть незначительным изменениям и при этом получить те же результаты. Иная ситуация складывается в отношении механических или электрических приборов. Например, молекулярная структура медикаментов скрупулезно рассчитана, в результате мельчайших изменений лекарство из полезного средства может превратиться в опасное. Большинство электрических приборов, напротив, может иметь совершенно другую структуру и при этом служить тем же целям.

Некоторые исследователи смогли установить, как отличается эффективность патентов в различных отраслях. В таблице 7.1 приводятся данные, полученные в результате исследования в области инноваций, проведенного в Йельском университете. Ученые изучали эффективность патентов в различных отраслях. Более чем 600 менеджерам, занимающимся проектно-конструкторскими работами приблизительно в 130 областях коммерческой деятельности, были заданы вопросы, касающиеся эффективности патентов в их отраслях. В таблице показано, что в таких отраслях, как

Таблица 7.1. Эффективность патентов на изделия в разных отраслях

Отрасль	Эффективность (по 7-балльной шкале, где 7 означает "высокую эффективность")
Фармацевтика	6,5
Производство органических соединений	6,1
Производство неорганических соединений	5,2
Сталелитейное производство	5,1
Пластмассовая продукция	4,9
Медицинские приборы	4,7
Запасные части к автомобилям	4,5
Полупроводники	4,5
Насосы и насосное оборудование	4,4
Косметика	4,1
Измерительные приборы	3,9
Летательные аппараты и запасные части	3,8
Коммуникационное оборудование	3,6
Двигатели, генераторы и средства управления	3,5
Компьютеры	3,4
Макулатура, бумага и бумажный картон	3,3

Вопросы, на которые вы должны ответить

1. Насколько легко конкуренты могут скопировать мой товар или услугу?
2. Можно ли защитить мой товар или услугу, соблюдая секретность?
3. Что мне необходимо предпринять, чтобы защитить свой товар или услугу в качестве коммерческой тайны?
4. Можно ли запатентовать мой товар или услугу?
5. Насколько эффективно патент будет защищать мои права на товар или услугу?
6. Что мне необходимо сделать, чтобы защитить мой товар или услугу при помощи патента?
7. Какой метод более выгоден для меня: патентование или соблюдение коммерческой тайны?

производство медикаментов и химической продукции, патенты позволяют эффективно защитить новые товары. Однако в таких отраслях, как производство двигателей, генераторов или компьютеров, они совершенно не приносят положительных результатов¹⁸.

Выводы

В данной главе объясняется, что большую часть товаров и услуг могут легко скопировать ваши конкуренты, в особенности крупные, солидные компании. Они могут подвергнуть новые товары своих конкурентов инженерному анализу, определить принцип их работы и воспроизвести их функции. Они также могут предложить работу сотруднику компании, в которой была разработана инновация, и получить от него скрытые знания о том, каким образом рационализатор произвел новый товар или услугу. Конкуренты также могут получить кодифицированные сведения из патентной документации, печатных средств массовой информации или из других источников и затем скопировать новый товар или услугу, которые предприниматель вывел на рынок. Наконец, солидные компании часто могут создать копию товара или услуги, произведенных предпринимателем, только лишь потому, что они работают над аналогичными проектами и их собственные проектно-конструкторские исследования предоставляют им информацию, необходимую для имитации.

Тот факт, что другие компании, в особенности крупные солидные фирмы, могут имитировать новые товары и услуги, создает для вас как предпринимателя, работающего в сфере технологий, проблемы. Ведь в результате имитации вы можете потерять прибыль, которую получаете от реализации новых товаров или услуг. Поэтому, чтобы добиться успеха, вам необходимо прибегнуть к согласованным действиям и воспользоваться одним из двух способов, позволяющих препятствовать имитации: соблюдением секретности или патентованием.

Соблюдение секретности – это процесс, благодаря которому вы можете закрепить за собой уникальную возможность производить новый товар или услугу, не позволяя другим людям получить доступ к информации о том, каким образом создается новая продукция. Стратегия секретности позволяет добиться наилучших результатов при определенных условиях. Количество источников информации, предоставляющих сведения о том, как производится новый товар или услуга, помимо самого предпринимателя, должно быть небольшим. Товар или услуга должны быть многокомпонентны-

ми. Число людей, способных использовать информацию о методах производства нового товара или услуги и воспроизвести продукт, должно быть ограничено. Знания, необходимые для производства товара или услуги должны быть скрытыми. А процесс производства новой продукции должен быть сложным для понимания.

Альтернативой режиму соблюдения секретности может служить патентование. Патент представляет собой гарантируемую государством монополию, запрещающую остальным предпринимателям использовать изобретение для производства товаров или услуг в течение 20 последующих лет. Взамен предприниматель должен сообщить принцип работы изобретения. Патентование является важным инструментом, которым вы, как предприниматель, работающий в сфере технологий, можете воспользоваться. Благодаря ему вы сможете создать новую компанию и организовать цепочку создания добавленной стоимости. Эти шаги необходимы для того, чтобы начать производство и распространение новой продукции до того, как конкуренты научатся ее копировать.

Хотя патенты играют важную роль, препятствуют имитации, в этой сфере существует несколько ограничений. Патентованию подлежат лишь некоторые виды товаров и услуг. Для получения патента, в котором содержатся достаточно строгие требования, способные предотвратить имитацию, вы должны доказать, что технология, лежащая в основе нового товара, претерпела серьезное усовершенствование. Для защиты одного продукта часто нужно получить несколько патентов. Патентование связано с высокими расходами, особенно если принять во внимание необходимость получить несколько патентов для защиты конкретного продукта, а также потребность защитить патентные права на различных географических территориях. Патенты не всегда являются достаточно сильными средствами защиты информации, особенно если требования ограничиваются прототипами изобретения. Для получения патента необходимо раскрыть суть изобретения, поэтому впоследствии ваши убытки могут превысить временные преимущества от монопольной защиты. Во многих отраслях патенты неэффективны, главным образом там, где в основе производства товара лежит механическая или электрическая технология.

Теперь, когда вы понимаете суть правила номер семь для предпринимателей, работающих в сфере технологий, – оно заключается в управлении интеллектуальной собственностью, – мы перейдем к рассмотрению правила номер восемь, связанного с получением прибыли от инноваций (подробнее будет изучено в следующей главе).

Получение прибыли от инноваций

Патентование и обеспечение секретности являются важными, но не единственными методами, позволяющими вам получить прибыль от выпуска новых товаров и услуг. В число других механизмов входят кривая обучения, время на освоение новой продукции, преимущества продавца, первым выпустившего товар, а также дополнительные активы. Хотя многие из этих механизмов получения прибыли от реализации новых товаров и услуг приносят большую пользу крупным, солидным фирмам, а не предпринимателям, вы должны иметь представление обо всех доступных альтернативных вариантах. Многие виды товаров и услуг невозможно защитить при помощи патентов и соблюдения коммерческой тайны. Например, вы можете разработать новый дизайн креплений для сноуборда, но при этом вам не удастся запатентовать эту разработку или обеспечить ее защиту в виде коммерческой тайны.

Кроме того, такие механизмы, как кривая обучения, время на освоение новой продукции, преимущества продавца, первым выпустившего товар, а также дополнительные активы, позволяют добиться более эффективных результатов при получении прибыли от реализации новых товаров и услуг, чем патентование¹. Исследования показали, что благодаря патентам можно успешно получить прибыль от выведения на рынок новой продукции в одной трети случаев. В то время как дополнительные активы в сфере

производства и маркетинга позволяют получить прибыль от реализации новой продукции в 43% случаев, а время на освоение новой продукции дает положительные результаты в более чем половине случаев².

В данной главе обсуждается несколько способов получения прибыли от выпуска новых товаров и услуг, включая получение контроля над ресурсами, завоевание репутации, использование кривой обучения, выход на рынок первым, а также использование дополнительных активов в сфере производства, маркетинга и распределения. В каждом из последующих разделов рассматриваются условия, при которых один из данных подходов может оказаться эффективным.

Получение контроля над ресурсами

Вы можете получить прибыль от выпуска новых товаров или услуг, обрета контроль над ресурсами, необходимыми для создания своей продукции³. Предположим, вы хотите организовать предприятие по выплавке алюминия. Поскольку возможность выплавки алюминия зависит от доступа к бокситам, добыча которых производится только на нескольких рудниках, вы должны попытаться получить контроль над шахтами по добыче бокситов.

Как вы можете получить контроль над такими ресурсами, как бокситы⁴? Вы должны купить все источники добычи. Если вы приобретете все бокситовые рудники в мире, тогда больше никто не сможет иметь доступ к бокситам, необходимым для производства алюминия. Очевидно, во многих случаях, включая и приведенный пример, подход, предполагающий приобретение источника для получения контроля над ресурсами, связан с высокими расходами. Покупка бокситовых рудников – это недешевая затея. Альтернативным вариантом будет подход, предполагающий получение контроля путем заключения договора. Например, вы можете заключить контракты со всеми бокситовыми рудниками, предоставляющими вам право выкупить все добытые бокситы. Заключив контракты на приобретение бокситов, вы сможете затруднить своим конкурентам доступ к данному источнику ресурсов и препятствовать получению ими прибыли от использования данной возможности.

Основным моментом такой стратегии является определение главных источников ресурсов, необходимых для производства новых товаров или услуг. Хотя вы можете получить прибыль от вывода на рынок новых товаров или услуг путем обретения контроля над источниками ресурсов, следует учесть, что некоторые источники являются более эффективными

Остановитесь! Не делайте этого!

1. Не пытайтесь с целью получения прибыли от выведения своего нового товара или услуги на рынок обрести контроль над ресурсами, которые легко можно заменить.
2. Не стремитесь обрести контроль над ресурсами с целью получения прибыли от реализации своей новой продукции до тех пор, пока ресурсы не станут узким местом в цепочке создания добавленной стоимости.

по сравнению с остальными. Если источник можно легко заменить другим, данная стратегия оказывается неэффективной. Например, предположим, что вы не пытались приобрести контроль над главными источниками добычи бокситов, а, напротив, стремились контролировать основной источник транспортировки бокситов к плавильной печи – грузовой транспорт. Поскольку другие компании могут вместо грузовых автомобилей использовать железнодорожный транспорт, они способны легко обойти вашу стратегию, которая, таким образом, станет неэффективной.

Эта стратегия также не принесет положительных результатов, если вы не сосредоточите свои усилия вокруг узких мест цепочки поставок. При производстве любого товара или услуги используется несколько видов ресурсов, причем некоторые ресурсы поставляются несколькими поставщиками. Стратегия обретения контроля над ресурсами будет более эффективной, если требуемые ресурсы являются узким местом цепочки поставок. Почему? Потому что именно узкое место позволяет наиболее доступным способом получить контроль над ресурсами, необходимыми в производственном процессе. Вернемся к нашему примеру с выплавкой алюминия. Хотя шнеки также используются в процессе выплавки алюминия и вы, вероятно, не сможете обойтись без них, количество возможных поставщиков шнеков настолько велико, что заключение договоренностей со всеми ними является сложной задачей для новой фирмы.

Завоевание репутации

Другим методом, позволяющим получить прибыль от выведения новых товаров и услуг на рынок, является завоевание среди клиентов репутации лучшего поставщика товаров и услуг. Если ваш бренд завоевывает положительную репутацию, ваши клиенты могут поверить, что ваш то-

вар или услуга обладают более высоким качеством по сравнению с продукцией конкурентов. Таким образом, можно ослабить тенденцию, связанную с переходом потребителей к использованию товаров или услуг, производимых конкурентами, даже в том случае, если цена этих товаров или услуг ниже.

Чем сильнее ваши покупатели верят, что не существует достойной замены вашему товару или услуге, тем большую прибыль вы можете получить от выведения на рынок новых товаров или услуг. Чем выше доверие к вам, тем сложнее имитаторам будет привлечь к себе ваших клиентов. Например, предположим, что вы разработали новый, более эффективный паровой котел с низким энергопотреблением. Другие компании также могут создать энергосберегающий паровой котел. Однако, если вы сможете убедить людей в том, что качество котлов, производимых вашей компанией, выше, чем у конкурентов, клиенты не уйдут от вас к другим производителям, даже если последние установят более низкую цену на свои товары.

Для эффективного использования репутации торговой марки и получения прибыли от выпуска нового товара или услуги вам обычно приходится вкладывать средства в ее завоевание. Вы можете инвестировать небольшой капитал в решение этой задачи, и тогда торговая марка будет медленно завоевывать репутацию методом распространения рекламы "из уст в уста". Наоборот, вы можете сделать крупные инвестиции и попытаться завоевать репутацию более быстрыми темпами. Эти крупные инвестиции предполагают вкладывание средств в рекламу, которая предоставит потребителям информацию о характеристиках нового товара или услуги и убедит их в том, что качество новой продукции выше, чем у товаров, предлагаемых конкурентами.

В сфере рекламы существует несколько основных условий, поэтому попытка завоевать благоприятную репутацию бренда может обойтисьевой компании слишком дорого. По этой причине предприниматели редко используют данный механизм (в отличие от крупных, солидных компаний) для получения прибыли от выведения на рынок новой продукции. Реклама зависит от повышения эффективности от роста масштабов производства. В большинстве случаев фиксированные расходы на рекламу выше, чем маргинальные издержки, – стоимость производства и выпуска радио-, телевизионной или печатной рекламы представляет собой фиксированную сумму, независимо от того, сколько единиц товара вы производите. Таким образом, реклама – довольно дорогой метод, в перерасчете на единицу продукции, на начальном этапе, когда фирма только организуется и производит товары или услуги в небольших объемах. Конечно,

Остановитесь! Не делайте этого!

1. Не пытайтесь защитить ваш новый товар или услугу от имитации при помощи репутации торговой марки, если ваша продукция только появилась на рынке.
2. Не используйте стратегию завоевания благоприятной репутации торговой марки, если не можете эффективно использовать рекламу, чтобы убедить своих клиентов в том, что другие товары и услуги не являются достойной заменой вашей продукции.

позднее, по мере наращивания объемов производства, расходы на изготовление рекламы в перерасчете на единицу продукции снизятся.

Чтобы завоевать благоприятную репутацию торговой марки посредством рекламы, потребуется много времени. Человеческий мозг так устроен, что может обрабатывать ограниченное количество информации, поступающей из рекламного объявления или другого источника за один раз. Таким образом, люди не воспринимают всю информацию, содержащуюся в рекламном объявлении, каждый раз при просмотре ролика. Чтобы реклама действительно была эффективной, сообщение следует повторять в течение длительного периода времени. Это означает, что вам придется некоторое время вкладывать деньги в рекламу, прежде чем они начнут приносить вам прибыль.

Поскольку существует эффект от расширения масштаба и процесс убеждения людей в ценности какого-либо продукта развивается медленными темпами, вам необходимо обладать значительными средствами, которые позволят использовать рекламу для завоевания благоприятной репутации бренда новой компании. Это также означает, что многие предприниматели с самого начала стремятся получить прибыль от разработки новых товаров и услуг, используя при этом другие методы, отличные от создания благоприятной репутации торговой марки. А позднее, после того как компания становится крупнее и солиднее, начинают полагаться на репутацию бренда.

Кривая обучения

Компании совершенствуют свои навыки изготовления продукции по мере наращивания объемов производства, поскольку опыт в сфере производства и сбыта товаров предоставляет информацию о том, как сделать дея-

тельность в этих сферах более эффективной. Концепция, получившая название "кривой обучения", означает, что опыт предоставляет фирмам определенные преимущества. Фирмы, обладающие большим опытом в сфере производства и сбыта продукции, зачастую могут производить и продавать продукцию эффективнее своих конкурентов. Либо они могут оснащать свою продукцию такими характеристиками, которые конкуренты не могут воспроизвести. Например, производство компакт-дисков обходится компании *Sony* дешевле, чем новым участникам рынка, поскольку в *Sony* нашли более эффективные, по сравнению с новыми фирмами, методы производства и сбыта этой продукции.

Кривая обучения представляет собой метод, позволяющий фирмам получить прибыль от выведения на рынок новых товаров и услуг. Руководствуясь своим опытом в сфере производства товаров, компании, реализующие продукцию в течение длительного времени, зачастую могут использовать более эффективные методы производства и оснастить свою продукцию большим количеством характеристик, чем компании, впервые предлагающие товар.

Тот факт, что кривая обучения способствует получению прибыли от выпуска новых товаров или услуг, позволяет предпринимателям, работающим в сфере технологий, сделать два вывода. Кривая обучения – это не единственный механизм, позволяющий получить прибыль от реализации новой продукции на этапе организации вашей фирмы. Преимущества кривой обучения, согласно определению, связаны с опытом. Таким образом, на начальном этапе деятельности вашего предприятия вы не можете использовать преимущества, которые предполагает кривая обучения, в конкурентной борьбе с фирмами, организованными одновременно с вашей. При этом фирмы, начавшие свою работу раньше вас, окажутся в более выгодном положении.

Преимущества кривой обучения в значительной степени зависят от права собственности на определенные знания. Некоторыми преимуществами могут воспользоваться другие компании в отрасли, даже если они находятся на более низком этапе кривой обучения. Это означает, что преимущества, доступные вам на определенном этапе кривой обучения, могут не принести выгоду. Например, многие компании, занимающиеся продажей одежды через Интернет и организованные раньше, уступили позиции фирмам, пришедшим позднее. Компании, возникшие позднее, получили от более опытных фирм информацию о проблемах, связанных с попыткой продать товары, которые клиенты не могут предварительно испытать. Поскольку такие сведения не являлись частной собственностью, они не по-

Остановитесь! Не делайте этого!

1. Не пытайтесь использовать преимущества, связанные с кривой обучения, для защиты нового товара или услуги, если ваше предприятие не возникло на начальном этапе образования отрасли.
2. Не пытайтесь воспользоваться преимуществами, связанными с кривой обучения, если знания в вашей отрасли не относятся к сфере частной собственности.

зволили компаниям, созданным ранее, занять более выгодную позицию, благодаря использованию кривой обучения.

Возможно, преимущества, связанные с опытом, сведения о котором становятся доступными другим фирмам, не позволяют фирмам занять более выгодную позицию на кривой обучения. В таком случае какие средства позволяют закрепить права собственности на кривую обучения и препятствовать утечке информации? Одним из них являются скрытые знания. Если вы не производите продукцию, вам намного сложнее будет получить скрытые сведения, чем кодифицированные, поскольку кодифицированную информацию можно извлечь из документации, а скрытые знания можно обрести только в процессе работы.

В этом состоит одна из причин, объясняющих, почему преимущества, связанные с кривой обучения, являются одним из механизмов получения прибыли от выпуска новых товаров в сфере самолетостроения⁴. Инженеры в аэрокосмической отрасли владеют большим количеством скрытых знаний, доступных только тем компаниям, в которых работают эти инженеры. Кривая обучения в аэрокосмической отрасли оказывает более сильное влияние, чем в биотехнологической, где большее количество информации кодифицировано и может быть получено благодаря чтению статей и описаний патентов на изобретения, принадлежащих фирмам, работающим в данной отрасли. В последнем случае кривая обучения предполагает меньшую степень права собственности и, следовательно, является менее эффективным механизмом получения прибыли от инноваций.

Преимущества продавца, первым выпустившего продукцию

С идеей кривой обучения тесно связана идея преимуществ продавца, первым выпустившего продукцию. Кривая обучения предоставляет преиму-

щества первому игроку, вышедшему на рынок, благодаря тому, что он получил опыт, дающий ему возможность производить или продавать продукцию более эффективно и рационально. В то же время преимущества продавца, первым выпустившего продукцию, предполагают, что игрок, появившийся на рынке раньше других, занимает более выгодную позицию даже в том случае, если приобретенный опыт не сулит ему выгоды. Например, если новая компания создает бухгалтерскую компьютерную программу, она может получить преимущества "продавца, первым выпустившего продукцию", поскольку расходы клиентов, связанные с переходом на использование продукции конкурентов впоследствии, могут оказаться слишком высокими, а потому неоправданными. Таким образом, компания может сохранить своих клиентов даже после того, как конкуренты скопируют ее товары и услуги.

Преимущества продавца, первым предложившего продукцию на рынке, играют для вас, как предпринимателей, работающих в сфере технологий, важную роль, поскольку они могут обеспечить вас механизмом получения прибыли от реализации новых товаров и услуг сразу с момента образования вашей фирмы. Поэтому, в отличие от кривой обучения и эффекта репутации, преимущества продавца, первым выпустившего продукцию, представляют собой механизм, способный принести большую пользу независимым предпринимателям, а не менеджерам солидных фирм.

К сожалению, первый продавец не всегда оказывается в самом выгодном положении. Он пользуется преимуществом только в том случае, если товар или услуга обладают сетевыми характеристиками. Сетевые характеристики – это условия, которые позволяют получить тем больше преимуществ, чем больше клиентов использует продукцию. Возьмем, к примеру, телефон. Чем больше людей пользуется телефонами, тем более ценными они становятся, ведь у клиентов появляется больше шансов пообщаться с нужным человеком по телефону⁵.

Хорошим примером коммерческой организации, воспользовавшейся преимуществами первого продавца, основанными на сетевых характеристиках, является *eBay*. Роль электронных аукционов возрастает, если число их участников увеличивается, потому что чем больше людей принимает в них участие, тем больше можно продать товаров и, следовательно, привлечь покупателей, заинтересованных в этих продуктах. Таким образом, *eBay* первым привлек к себе клиентов и получил преимущество перед другими фирмами, и теперь конкурентам трудно соперничать с ним в сфере привлечения клиентов.

Продавец, первым выпустивший продукцию, оказывается в более выгодном положении каждый раз, когда расходы, которые клиент понесет при переходе на использование продукции конкурентов, будут высокими. Рассмотрим в качестве примера компьютерное программное обеспечение. Переход с использования операционной системы Apple на DOS связан со значительными расходами. После того как компания отдаст предпочтение одной из операционных систем, ее деятельность будет ограничена определенными рамками, поскольку теперь при приобретении программного обеспечения ей придется руководствоваться требованиями выбранной операционной системы. При ее замене компания лишится всех средств, затраченных на приобретение ПО.

Многие графические программные продукты, основанные на операционной системе Apple, позволили воспользоваться преимуществом продавца, первым предложившего продукцию на рынке, поскольку у потребителей возникли сложности с переходом на использование программного обеспечения, в основе которого лежала операционная система Windows. Расходы клиентов на перепрофилирование оказались довольно высокими, поскольку для замены системы нужно было изменить аппаратные средства компьютера. Поэтому, предложив продукцию на рынке первыми, производители ПО, основанного на операционной системе Apple, добились преимущества перед игроками, появившимися позднее, так как расходы клиентов, связанные с переходом на использование другого программного обеспечения, были высокими.

Компания, первой создавшая продукт, расходует на привлечение одного клиента меньше средств, чем ее последователи. Кроме того, покупатели обычно требуют вознаграждения за свое согласие перейти к использованию нового товара или услуги. Таким образом, производителям, вышедшим на рынок позднее, придется вкладывать больше средств в продвижение своей продукции, чтобы добиться равных условий с первыми производителями⁷. И, что еще важнее, продукт, выпущенный позже, должен немного превосходить по качеству и характеристикам первый продукт, чтобы потребители захотели перейти на его использование. Поскольку первый продукт становится эталоном, с которым сравниваются все последующие, потребители обычно соглашаются перейти на использование продукта, вышедшего позднее, только в том случае, если он обладает рядом серьезных преимуществ перед первоначальным продуктом. Продукт, выпущенный продавцом первым, оказывается в более выгодном положении, поскольку покупатели отдают ему предпочтение за неимением альтернативных вариантов.

Остановитесь! Не делайте этого!

1. Не пытайтесь использовать для защиты своего нового товара или услуги преимущества продавца, первым предложившего продукцию на рынке, если при переходе на продукцию конкурентов покупатель не понесет высоких расходов.
2. Продавец, в числе последних вышедший на рынок, где важную роль играют сетевые характеристики, не будет иметь высоких шансов на успех.

Дополнительные активы

Последним механизмом, который позволяет получить прибыль от выведения на рынок новых товаров и услуг и который необходимо принимать во внимание предпринимателям, являются *дополнительные активы*. Как упоминалось ранее, к их разряду относятся торговые точки и производственные предприятия, деятельность которых связана с выпуском и реализацией новых товаров и услуг⁹.

Дополнительные активы позволяют компаниям успешно продавать товары и услуги даже в том случае, если продукция их конкурентов является более инновационной. Возьмем, к примеру, торговлю автомобилями. Автомобили компании *Hyundai* могут быть более инновационными, чем *General Motors*, при этом *General Motors* может продавать больше автомашин в США, чем *Hyundai*. Во многих районах США дилерская сеть *Hyundai* плохо развита (а это дополнительный актив в сфере реализации инновационных автомобилей). Таким образом, *General Motors* может продавать менее инновационную продукцию, чем *Hyundai*, лишь потому, что имеет преимущества в сфере дополнительных активов.

Работая в сфере технологий, вы не можете при выпуске своего нового товара или услуги воспользоваться преимуществами, которые предоставляют дополнительные активы. Вы и другие предприниматели, подобные вам, на этапе организации фирмы еще не обладаете дополнительными активами в сфере производства и маркетинга в отличие от ваших конкурентов – солидных фирм. Следовательно, солидные фирмы обычно находятся в более выгодном положении и могут использовать дополнительные активы для получения прибыли от выведения на рынок новых товаров и услуг.

Несмотря на то что вы не сможете с выгодой использовать дополнительные активы, вы должны понять, какую роль они играют в процессе

получения прибыли от инноваций. Существование дополнительных активов объясняет, почему ваше новое предприятие может потерпеть поражение в конкурентной борьбе с солидными компаниями даже в том случае, если вы предлагаете инновационный продукт, который нравится потребителям.

Чтобы понять, почему новые компании, предлагающие инновационные продукты, часто проигрывают, пытаясь составить конкуренцию крупным фирмам, вам необходимо понять суть проблемы имитации. Как объяснялось в предыдущей главе, инновационные продукты можно довольно легко скопировать. Патенты эффективно препятствуют имитации только в некоторых ситуациях. В таких отраслях, как, например, биотехнология, где патентование представляет собой действенный метод и где патенты содержат большое количество требований, позволяющих предотвратить имитацию, вы вместе с другими предпринимателями можете успешно выводить на рынок новые товары и услуги. Если патент защищен достаточно серьезно, он позволяет создать барьер для имитации вашей продукции другими фирмами¹⁰.

Ситуация усложняется, если патент защищен недостаточно. Такое положение дел характерно для многих отраслей, к примеру, бытовой электроники, где требования, изложенные в патенте, довольно легко обойти. Здесь ваша способность открыть новую фирму и получить прибыль от реализации нового товара или услуги во многом зависит от того, утверждена ли в отрасли доминирующая разработка, то есть общий принцип, согласно которому производятся все товары или услуги в отрасли¹¹.

Если доминирующая разработка в отрасли еще не утверждена, трудно предположить, получит ли ваша фирма прибыль от выведения на рынок нового товара или услуги. До утверждения доминирующей разработки успех определяется наличием различных рыночных ниш, а также тем, какая разработка в конечном счете будет принята в качестве доминирующей. Если дизайн вашей продукции удовлетворяет требования ценной рыночной ниши или в итоге принимается в качестве доминирующей разработки, вы можете получить прибыль от реализации новых товаров или услуг¹².

Иная ситуация складывается, если в отрасли уже утвердилась доминирующая разработка, а патент защищен недостаточно. Недостаточная защита патента означает, что солидные компании легко могут скопировать новые товары или услуги, созданные вами (или другими предпринимателями). Поскольку доминирующая разработка утверждена, товары и услуги, которые производят компании, довольно похожи. В такой ситуации успех компании в отрасли в основном зависит от того, какая компания раз-

живает более эффективную деятельность в сфере маркетинга и производства. Если компания занимает более благоприятное положение в данной сфере, она может выпустить товар, аналогичный продукции конкурентов, израсходовав меньше средств.

Именно в такой ситуации важная роль отводится дополнительным активам. Фирмы, в ведении которых находятся производственные предприятия и торговые точки, имеют больше шансов получить прибыль от выпуска новых товаров или услуг. Новым предприятиям нужно обрести контроль над производством и распределением, чтобы выпустить новые товары или услуги. В отличие от них, солидные фирмы могут использовать существующие активы в сфере производства и маркетинга и предложить новые товары или услуги, которые будут дешевле или эффективнее, чем продукция новых фирм. Таким образом, до тех пор пока солидные компании могут копировать товары, выпускаемые новыми фирмами, они занимают более выгодное положение при реализации этих продуктов потребителям по сравнению с новыми фирмами¹³.

Отрасли, в которых патенты защищены недостаточно, а фирмы уже утвердили доминирующую разработку продукции, неблагоприятны для деятельности новых компаний. Тем не менее вы все еще можете добиться успеха в этих отраслях. Для этого необходимо как можно быстрее получить контроль над дополнительными активами. Как вам это удастся? Путем заключения договора на их аренду. Чтобы построить их с нуля, требуется слишком много времени¹⁴.

Если дополнительные активы не являются специализированными, этот метод будет эффективным. Например, если рынки сбыта и торговые точки являются общими (это может быть любой магазин розничной торговли), вы можете заключить договор на дистрибуцию нового товара или услуги. В том случае, если солидная компания не владеет более эффективными торговыми точками, чем та, с которой вы заключили договор, ваши шансы победить в конкурентной борьбе окажутся достаточно высокими.

Однако, если дополнительные активы являются специализированными, эта стратегия, скорее всего, не будет эффективной. К числу специализированных относятся дополнительные активы, связанные с изготовлением и реализацией новых товаров и услуг, которые при этом не являются общими. В качестве примера специализированных дополнительных активов можно привести производственное оборудование, используемое только для выпуска определенного вида продукции.

В сфере заключения договоров на аренду специализированных активов как стратегии, позволяющей получить контроль над ними, существуют

Остановитесь! Не делайте этого!

1. Не пытайтесь открыть фирму в отрасли, где патенты недостаточно защищены и утверждена доминирующая разработка. Вы можете потерпеть поражение.
2. Не пытайтесь заключить контракт на аренду специализированных дополнительных активов. Вам будет трудно найти партнера.

проблемы. Они связаны с тем, что сложно заключить контракт с организацией, которая будет производить или распределять вашу продукцию, если для этого потребуются специализированные инвестиции. Почему? После того как организация выделяет средства на специфические нужды, она попадает в зависимость от вашей компании (в конце концов, она вложила деньги в вашу продукцию), и такая зависимость делает ее уязвимой в связи с возможными действиями в будущем. При заключении сделок вы сможете диктовать свои условия, используя ее зависимое положение. Поэтому в большинстве случаев, когда дополнительные активы носят специализированный характер, фирмы не могут получить контроль над ними посредством заключения договоров аренды и вынуждены приобретать их в собственное пользование¹⁵.

Такая потребность в получении права собственности обрекает на провал ваши попытки, связанные с организацией новой фирмы. Новые ком-

Вопросы, на которые вы должны ответить

1. Какими конкурентными преимуществами будет обладать мое новое предприятие?
2. Имея контроль над ресурсами, смогу ли я получить прибыль от выпуска нового товара или услуги?
3. Поможет ли мне благоприятная репутация получить прибыль от выпуска нового товара или услуги?
4. Удастся ли мне получить прибыль от выпуска новой продукции, если я окажусь первым ее продавцом?
5. Получу ли я прибыль от выпуска новой продукции, если окажусь на более выгодном этапе кривой обучения, чем конкуренты?
6. Смогу ли я получить контроль над дополнительными активами или же мне не удастся получить прибыль от выпуска нового товара или услуги, поскольку крупные фирмы контролируют необходимые мне дополнительные активы?

пании на начальном этапе редко владеют средствами, достаточными для организации эффективной системы маркетинга или производства. Но, даже располагая такими средствами, они обычно не могут быстро решить все проблемы, возникающие в процессе работы новой системы, чтобы составить конкуренцию солидным фирмам.

Такая ситуация сложилась, например, в автомобильной отрасли. Процессы производства и распределения здесь контролируются основными производителями автомобилей. Патенты защищены относительно слабо, поскольку большая часть деталей представляет собой механические или электрические приспособления. Утверждена доминирующая разработка двигателя внутреннего сгорания. Кроме того, для выпуска автомобилей требуется специализированное производственное оборудование. Поэтому в автомобильной отрасли практически не появляются новые успешные компании.

Выводы

Кроме патентования и обеспечения секретности, описанных в предыдущей главе, существуют другие приемы, позволяющие получить прибыль от выпуска новых товаров и услуг. Это – контроль над ресурсами, завоевание репутации торговой марки, использование кривой обучения, преимущества продавца, первым выпустившего продукцию, и контроль над дополнительными активами в сфере производства и маркетинга. В данной главе объясняется, каким образом каждый из этих механизмов влияет на вашу способность как предпринимателя, работающего в сфере технологий, организовать успешную новую компанию.

Контроль над ресурсами – это стратегия, при использовании которой вы приобретаете права (или заключаете договор аренды) на основные источники ресурсов, необходимых для производства нового товара или услуги. Эта стратегия наиболее эффективна в том случае, если в процессе производства возникают узкие места и один из ресурсов оказывается наиболее важным и редким.

Применяя стратегию завоевания репутации, вы должны вкладывать средства в рекламу, чтобы имидж вашей торговой марки был позитивным. Благоприятная репутация торговой марки препятствует переходу клиентов к использованию продукции конкурентов, поскольку создает у них ощущение, что характеристики предлагаемого вами продукта достойны дополнительных затрат. Однако для производства рекламы требуется вре-

мя, кроме того, реклама зависит от эффективности роста масштабов производства. Поэтому данный метод получения прибыли от выпуска новых товаров и услуг не приносит выгоду большинству предпринимателей, работающих в сфере технологий.

Использование кривой обучения – это стратегия, при которой одна фирма добивается более эффективных результатов по сравнению с остальными компаниями благодаря опыту, полученному в процессе производства товара или услуги. Стратегия кривой обучения позволяет добиться наилучших показателей в том случае, если предприниматель оказывается в числе первых производителей в отрасли, а также если знания, основанные на опыте, являются его частной собственностью. Однако стратегия использования кривой обучения не будет эффективной и не принесет прибыль от выпуска нового товара или услуги, если вы только создаете новую фирму.

Стратегия продавца, первым выпустившего продукцию на рынок, позволяет вам воспользоваться преимуществами, которые получает предприниматель, первым предложивший новый товар или услугу, даже если он не может извлечь выгоду из своего опыта. Положение первого продавца может быть как выгодным, так и неблагоприятным. Оно будет выгодным при существовании сетевых характеристик, а также тогда, когда потребители несут высокие расходы (моральные или материальные) при попытке перехода к использованию продукции конкурентов. Преимущество продавца, первым выпустившего продукцию на рынок, позволяет добиться эффективных результатов в сфере получения прибыли от реализации новых товаров или услуг, если вы только открываете новую фирму.

Последняя стратегия – использование дополнительных активов (совместное применение которых содействует реализации новых товаров или услуг), лежащих в основе конкурентных преимуществ фирмы. Эта стратегия наиболее результативна, если патенты в отрасли защищены недостаточно, а также если в отрасли утверждена доминирующая разработка. Вы как предприниматель, работающий в сфере технологий, столкнетесь со множеством трудностей, если будете пытаться соперничать с конкурентами в тех отраслях, где дополнительным активам отводится важная роль, ведь вы не будете иметь доступа к таким активам на начальном этапе образования фирмы. Если эти активы не относятся к категории специализированных, вы можете заключить договор на их аренду и, вероятно, сумеете составить конкуренцию солидным фирмам. Однако, если дополнительные активы окажутся специализированными, у вас практически не останется шансов на успех, поскольку вы не сможете получить контроль над этими

активами, заключив договор аренды. И вам не удастся завладеть этими активами до того, как солидные фирмы скопируют ваши новые товары или услуги.

Теперь, когда вы поняли суть правила номер восемь для предпринимателей, работающих в сфере технологий, – получение прибыли от инноваций, – мы перейдем к рассмотрению правила номер девять, связанного с выбором правильной формы организации (оно будет подробно изучено в следующей главе).

Правильный выбор формы организации

Бытует мнение, что предпринимательская деятельность предполагает организацию новой фирмы, самостоятельно занимающейся разработкой, производством и распределением продукции. Предприниматели обычно используют иерархические подходы для реализации своих возможностей и учреждают организации, в которых присутствуют все стадии цепочки создания добавленной стоимости, начиная от приобретения ресурсов и заканчивая маркетингом и распределением. Однако вы можете также использовать возможности, в основе которых лежат механизмы, диктуемые рынком, такие как лицензирование и создание стратегических альянсов. Например, новое предприятие в сфере биотехнологий часто сотрудничает с крупными фармацевтическими фирмами посредством лицензирования либо путем создания стратегических альянсов, когда реально производством медикаментов и даже получением одобрения Управления по контролю над продуктами и лекарствами занимаются фармацевтические фирмы. Таким образом, если вы планируете стать предпринимателем в сфере технологий, то должны найти ответ на вопрос: "Какой метод позволит мне верно воспользоваться открывающейся возможностью?".

В целом в данной области важную роль играют несколько факторов: расходы, скорость, навыки и информация¹. В каждом из разделов данной главы исследуется один из перечисленных факторов. Мы начнем с расходов на использование возможности.

Расходы на реализацию возможности

Как вы будете действовать в том случае, если у вас появится возможность выпустить новый хирургический скальпель, но вам не будет хватать нескольких миллионов долларов, необходимых для получения одобрения Управления по контролю над продуктами и лекарствами на производство нового хирургического инструмента? Хотя вы можете обратиться к "ангелу-хранителю" коммерсантов, то есть предпринимателю, вкладывающему капиталы в рискованные предприятия, можно также рассмотреть возможность, связанную с продажей лицензии на изобретение солидной медицинской фирме.

Вы можете воспользоваться лицензированием и другими механизмами реализации возможности, диктуемыми рынком, если предоставленная возможность потребует значительных расходов и у вас не хватит средств для применения других методов. На самом деле предприниматели, работающие в сфере технологий и не имеющие достаточного капитала или возможностей для того, чтобы занять средства на рынках долгосрочного ссудного капитала, чаще других коммерсантов используют механизмы реализации возможностей, диктуемые рынком.

Кроме того, рыночные механизмы реализации возможностей приобретают важное значение в том случае, если технологические возможности, которые вы планируете использовать, являются капиталоемкими. Недостаточное поступление капитала от текущей деятельности означает, что вы должны занять капитал на финансовых рынках. Поскольку вы владеете большим объемом информации о своей коммерческой деятельности, чем потенциальные инвесторы, вам придется выплатить им вознаграждение за риск и таким образом компенсировать недостаток сведений. Премия за риск означает, что капитал, занятый на внешних рынках, обходится дороже, чем собственный. В связи с превышением расходов на капитал у вас могут возникнуть проблемы, по мере того как ваши потребности в финансировании будут расти. Поэтому вы сможете добиться лучших результатов, используя

Остановитесь! Не делайте этого!

1. Не пытайтесь получить контроль над всей цепочкой создания добавленной стоимости, если реализация вашей возможности требует значительных расходов.
2. Не пытайтесь контролировать всю цепочку создания добавленной стоимости, если у вас недостаточно средств.

механизмы реализации возможности, диктуемые рынком, в процессе увеличения капиталоемкости производственного процесса².

Ускорение темпов выхода на рынок

Другой причиной использования механизмов реализации возможности, диктуемых рынком, является необходимость быстрее выйти на рынок. Довольно часто возможности в сфере коммерческой деятельности недолговечны, поскольку они зависят от внешних изменений, которые носят кратковременный характер. Возьмем, к примеру, источник возможности для производства новых машин для электронного голосования. Такая возможность возникла в результате проблем, связанных с президентскими выборами в США в 2000 году. Суть данной проблемы и периодичность, с которой проводятся выборы, означает, что предприниматель, желающий продавать новые машины для электронного голосования, должен разработать и продать новый продукт в течение относительно короткого периода времени. Учитывая время, необходимое на образование цепочки создания добавленной стоимости, можно прийти к выводу, что если вы откроете новую фирму и будете пытаться с нуля организовать такую цепочку только для выпуска машин для электронного голосования, то упустите подходящий момент для реализации этой возможности. Во избежание данной проблемы можно организовать цепочку создания добавленной стоимости путем заключения договора на аренду такой цепи. Поскольку договор аренды позволяет организовать ее более быстрыми темпами по сравнению с созданием активов данной цепочки путем применения иерархического режима производства, вы получите шанс реализовать возможность.

Вы также можете использовать рыночные механизмы реализации возможности, если у вас есть причины для быстрого выхода на рынок, даже в том случае, когда возможность носит долгосрочный характер. Например, предприниматели часто применяют договорные методы использования возможностей, если отрасль позволяет получить преимущества первому продавцу, выпустившему товар на рынок. Используя договорные методы реализации возможностей, такие как лицензирование и образование стратегических альянсов, вы можете раньше конкурентов выйти на рынок в тех отраслях, где важную роль играют сетевые характеристики, а также там, где покупатели несут высокие расходы, связанные с переходом на использование продукции конкурентов. Как объяснялось ранее, быстрые темпы выхода на рынок позволяют получить значительные преимущества в таких отраслях.

Остановитесь! Не делайте этого!

1. Не пытайтесь получить контроль над всей цепочкой создания добавленной стоимости, если открывающаяся перед вами возможность организации коммерческой деятельности недолговечна.
2. Не пытайтесь завладеть всей цепочкой создания добавленной стоимости, если в вашей отрасли первый продавец, выпустивший продукцию на рынок, пользуется преимуществом.

Применение наиболее полезных навыков

Еще одна причина, побуждающая вас использовать договорной метод реализации возможности, заключается в том, что вы можете не владеть навыками, необходимыми для реализации возможности. Например, часто солидные фирмы обладают большими потенциальными возможностями в сфере производства, маркетинга или знаний о потребителях. (О том, какие преимущества предоставляют дополнительные активы для использования возможностей, рассказывается в последней главе.) В этом случае вы можете получить большую прибыль, если предоставите лицензию на использование возможности солидной фирме. Лицензирование возможности не только снижает расходы на ее реализацию, поскольку солидная фирма способна использовать ее эффективнее и рациональнее, чем вы. В результате такой договоренности исчезает потребность в создании дублирующих активов³. Солидной компании не нужно организовывать новые торговые точки или новые производственные предприятия, чтобы извлечь выгоду из данной возможности. Но вам придется продублировать инвестиции солидных компаний в эти активы, если вы будете пытаться реализовать данную возможность самостоятельно. Таким образом, лицензирование позволит добиться положительных результатов, если вы поймете, что ваши способности в сфере реализации возможностей ниже, чем у существующих фирм.

Хорошим примером такой ситуации может служить лицензирование технологий исследователями, работающими в университетах. Любой человек, проработавший лишь немного времени на научной или инженерной кафедре ведущего исследовательского высшего учебного заведения, вскоре понимает, что большинство сотрудников факультета не владеют достаточным количеством информации о том, как следует создавать новые технологические компании. Как правило, практически всегда они ос-

ведомлены хуже менеджеров солидных компаний о таких вещах, как убеждение покупателей в необходимости приобрести продукт, управление сотрудниками и создание производственных предприятий. Поэтому большинство изобретателей, работающих в университетах, могут добиться лучших результатов, если будут продавать лицензии на свои изобретения солидным компаниям, а не организовывать собственные фирмы.

Здесь важно сделать одну оговорку. Во многих случаях сведения о том, как следует производить новый товар или услугу, являются скрытыми, ими владеют только изобретатели. Поэтому довольно сложно произвести новый товар или услугу без участия разработчика продукта. В таких условиях изобретатели часто становятся предпринимателями, несмотря на то, что обладают худшими, чем менеджеры солидных фирм, возможностями. Без участия разработчика невозможно использовать изобретение для производства товара или услуги, и необходимость привлечения изобретателей показывает, какую важную роль играют серьезные навыки при образовании предприятия.

Суть технологии

Некоторые типы технологий можно использовать более продуктивно, применяя иерархические методы реализации, то есть когда одна компания занимается разработкой, производством и распределением продукции. Другие технологии можно использовать эффективнее благодаря договорным методам (таким как лицензирование или организация стратегических альянсов). В частности, исследователи определили ключевые характеристики технологий, позволяющие определить, какой метод следует использовать в том или ином случае. Договорные методы реализации более действенны в тех случаях, когда технологии являются обособленными (то есть товары могут использоваться самостоятельно, как, например, лекарства). Иерархи-

Остановитесь! Не делайте этого!

1. Не пытайтесь самостоятельно реализовать свои возможности, если существующие фирмы находятся в более выгодном положении по сравнению с вами.
2. Не лицензируйте возможность, если основные навыки, необходимые для реализации нового товара или услуги, являются скрытыми, то есть ими владеете только вы.

ческие методы дают положительные результаты, если технологии являются системными (одни товары могут быть использованы только совместно с другими, как, например, компьютерное программное обеспечение). Поскольку системные технологии требуют согласованности разных компонентов, пользу вам принесут иерархические методы реализации возможности, которые позволяют координировать деятельность предприятий, производящих различные компоненты. Например, если вы планируете создать видеоигру, включающую в себя компоненты аппаратных средств и программного обеспечения, вам, возможно, больше подойдет иерархический подход, предполагающий, что ваша компания производит как аппаратные средства, так и программное обеспечение. Если вам принадлежит только производство аппаратных средств и вы заключили с другой организацией договор на производство ПО, у вас могут возникнуть затруднения, связанные с необходимостью контролировать соответствие программного обеспечения аппаратным средствам⁴.

Если технологии основываются на кодифицированных, а не скрытых знаниях, более эффективными будут рыночные методы реализации. Почему? Потому что контракты легче заключить в том случае, если знания кодифицированы, а не тогда, когда они являются скрытыми. Возможность составить контракт, имеющий юридическую силу, – важное условие для координирования деятельности независимой организации в процессе разработки технологии. Если информацию невозможно кодифицировать, возникают затруднения с составлением контракта, поскольку любой из сторон будет сложно привести в действие соглашение, даже если они на начальном этапе смогут достичь договоренности⁵.

Возьмем, к примеру, идею открытия предприятия по производству нового композиционного материала. Если вы не можете документально зафиксировать процесс производства материала, у вас возникнут проблемы с продажей лицензии на свою новую технологию другим фирмам. Каждый покупатель технологии хочет понять механизм производства материала, и ему будет не хватать скрытых знаний, принадлежащих вам. Кроме того, если вы не можете кодифицировать производственные операции, вам будет трудно определить расходы, связанные с процессом изготовления продукции. Большинство покупателей откажется заключать контракт, если расходы на начальном этапе не будут определены.

Механизмы реализации возможности, регулируемые рынком, позволяют добиться наилучших результатов при существовании технических стандартов, поскольку последние обеспечивают координацию деятельности независимых фирм⁶. Почему? Потому что независимые компании могут быть

Остановитесь! Не делайте этого!

1. Не используйте договорной метод, если в основе производства вашего товара или услуги лежит системная технология.
2. Не используйте договорной метод, если не утверждены технические стандарты на производство вашего нового товара или услуги.

уверены, что их партнеры придерживаются стандартов, благодаря чему их продукция становится конкурентоспособной. Таким образом, вы можете открыть фирму по производству прикладных программ сегодня, не имея собственной компании, которая производит системное программное обеспечение, позволяющее применить эту прикладную программу. Сейчас утверждены технические стандарты для программного обеспечения, позволяющие вам заключить договора с поставщиками, не опасаясь, что ваши продукты окажутся несовместимыми.

Если дополнительные активы являются специализированными, иерархические методы реализации возможностей оказываются более эффективными. Дополнительные активы в сфере производства и маркетинга являются одним из основных факторов коммерческой деятельности, которую фирмам необходимо принимать во внимание, решая, стоит ли использовать вертикальную интеграцию. Если дополнительные активы не являются специализированными, предназначенными исключительно для решения одной цели, договор на их аренду будет связан с меньшим риском и меньшими расходами. Например, намного дешевле заключить контракт с фирмой, которая произведет поставку вашей продукции, чем приобретать грузовики для этой же цели. Однако, если дополнительные активы являются специализированными, скажем, производственное оборудование, специально предназначенное для изготовления вашей продукции, вам необходимо получить их в свою собственность. В предыдущей главе сообщалось, что люди не примут обязательств, не имеющих обратной силы, в отношении специализированных активов, поскольку они опасаются, что их возможные партнеры окажутся в более выгодном положении⁷.

Решение информационных проблем в организации

Если вы стоите перед выбором между приобретением в собственность различных элементов цепочки создания добавленной стоимости и заключением договоров на их аренду, вам необходимо принять во внимание ин-

формационные проблемы. В зависимости от деятельности предприятия информационные проблемы, связанные с договорным методом, часто оказываются более серьезными, чем возникающие в результате применения иерархических методов. То есть в одной ситуации вы добьетесь более эффективных результатов, используя иерархические методы, а в другой вам потребуются договорные.

Одной из разновидностей проблем в сфере информации, свидетельствующей о том, как важно получить контроль над всеми элементами цепочки создания добавленной стоимости, является проблема раскрытия информации. Как объяснялось в седьмой главе, вам необходимо хранить информацию о своей возможности в тайне, чтобы не позволить другим скопировать ваш новый товар или услугу. Одна из проблем, связанных с заключением контрактов для получения контроля над ресурсами в сфере производства или распределения, состояла в том, что для подписания договора с другой фирмой на право доступа к этим ресурсам вам придется раскрыть секретную информацию. Эта потребность в обнародовании информации часто ведет к тому, что обладатель Нобелевской премии, экономист Кеннет Эрроу назвал *парадоксом раскрытия информации*. Если вы хотите предоставить лицензию на использование своей технологии существующей фирме и желаете, чтобы эта компания производила ваш продукт по вашему заказу, вам необходимо объяснить производителю принцип действия новой технологии. В конечном счете производитель не захочет заключать с вами контракт и платить за новую технологию, не получив доказательств ее ценности. К сожалению, ваши попытки предоставить производителю доказательства ценности вашей новой технологии раскроют покупателю принципы действия этой технологии. То есть производитель узнает то, что известно вам. Как только ваша информация станет доступной производителю, у него не останется причин платить за приобретение лицензии на ваши знания – вы только что предоставили их ему бесплатно! В этом заключается парадокс раскрытия информации⁸.

Хотя существует несколько вариантов решения проблем, связанных с раскрытием информации, наилучшим является патентование. Поскольку патенты не позволяют потенциальному покупателю вашей информации скопировать товар или услугу, не получив у вас лицензии, вы можете предоставлять сведения о своих намерениях потенциальным покупателям, не опасаясь, что другая сторона откажется платить. Конечно, для снижения риска вам необходимо использовать рыночные методы реализации возможности, например, лицензирование.

Другие проблемы в сфере информации указывают на вашу способность использовать договорные, а не иерархические, методы реализации возможности. Например, предположим, что вы разработали новую технологию производства очков. Вы можете воспользоваться договорным методом реализации возможности, таким как франчайзинг, чтобы предотвратить проблемы, связанные с неблагоприятным выбором и моральным риском. Франчайзинг является подходящим методом осуществления коммерческой деятельности в случае, если вы можете сделать неблагоприятный выбор (он возможен, если потенциальные сотрудники искажают сведения о своих способностях, чтобы получить работу).

Менеджеры магазинов, торгующих оптикой, обычно получают фиксированную зарплату. По этой причине человек, претендующий на должность менеджера магазина оптики, может сообщить потенциальному работодателю, что он является более квалифицированным менеджером, чем есть на самом деле, чтобы получить эту должность. Если выяснится, что этот человек обладает средними способностями менеджера и обеспечивает только половину прибыли, которую магазин мог бы получить в том случае, если бы данную должность занял более квалифицированный специалист, ваш сотрудник не понесет никаких расходов. Он получит ту же зарплату, которую вы бы заплатили ему, если бы он оказался высокопрофессиональным менеджером. Разница в эффективности работы магазина оптики, зависящая от того, руководит ли им первоклассный или средний менеджер, отразится только на расходах, которые понесет владелец магазина.

Данную проблему позволяет решить франчайзинг. Получатель франшизы должен вложить средства в приобретение торговой точки, которой будет руководить, а компенсацию он получит в виде прибыли, которую принесет его торговая точка. Поэтому такой человек не будет иметь причин для предоставления искаженной информации о своих способностях. Если сотрудники обладают средними навыками и способностями, магазин оптики, действующий на основе франшизного договора, сможет получить только среднюю прибыль. Поэтому люди со средними способностями вряд ли захотят приобрести магазин оптики на основе договора франшизы, в отличие от людей, обладающих более серьезными навыками и возможностями, под руководством которых магазины получают более высокую прибыль⁹. Таким образом, использование договора франшизы позволяет вам решить проблему неблагоприятного выбора, и, заключая договор франшизы, вы сможете найти более эффективного оператора, чем в случае отсутствия такого договора.

При организации компании вы также сталкиваетесь с проблемой снижения производительности труда ваших служащих. Если люди не могут получить дополнительное вознаграждение за сверхплановую работу, производительность их труда снижается и они работают не в полную силу. Так часто происходит, если людям платят фиксированную зарплату, которая не связана напрямую с производительностью их труда или затраченными усилиями на получение прибыли. Договорные методы реализации возможности, такие как франчайзинг, позволяют решить проблему снижения производительности труда, потому что у ваших сотрудников появляется стимул работать более эффективно. Поскольку в условиях франчайзинга персоналу вместо зарплаты предлагается доля прибыли, вы получаете возможность оплатить дополнительные усилия своих сотрудников и предоставляете им стимул для более эффективной работы. Таким образом, вы можете использовать договорной метод реализации возможности для решения проблемы снижения производительности труда¹⁰.

С другой стороны, договорные методы реализации возможности влекут за собой проблему, именуемую "бесплатный проезд". Данный термин означает стремление одной стороны поручить другим сторонам выполнение всей работы, необходимой для получения прибыли. Показательным примером "бесплатного проезда" может служить стремление владельцев магазинов оптики, работающих в рамках одной торговой марки, возложить на другие стороны обязанности, связанные с рекламой всей сети магазинов.

Если на рынке рекламы существует только один магазин, его владелец захочет прорекламировать сеть. Почему? Потому что прибыль от рекламы, которая выразится в форме дополнительных продаж, получит владелец магазина. Однако, если магазины оптики представляют собой сеть, принадлежащую нескольким владельцам, ситуация будет довольно сложной. Теперь каждый доллар, потраченный на рекламу, привлечет такое же количество клиентов, что и в первом случае, но каждый владелец магазина получит возможность привлечь клиентов, не расходуя средства на рекламу. Если владельцы большей части магазинов, входящих в сеть, заплатят за рекламу, тогда оставшиеся владельцы получают прибыль, "проехав бесплатно" за чужой счет.

Поскольку клиенты обратятся в тот розничный магазин, расположение которого представляется им более удобным, — невзирая на то, кто оплатил рекламу, — владелец магазина, не оплативший рекламные услуги, также получит свою часть клиентов. Этот способ привлечения клиентов, разумеется, является более выгодным. Шансы каждой торговой точки "проехать за чужой счет" снижаются, если все магазины принадлежат одной компа-

нии и их работой руководят сотрудники. Поскольку наемные работники не получают прибыль от "бесплатного проезда", у них нет стимула использовать эту методику. (Зачем осуществлять деятельность, которую не одобряет общество, если она не приносит вам выгоды?) Таким образом, сотрудники, управляющие магазинами, не будут пытаться отказываться от оплаты рекламных услуг, и в этой ситуации недоговорные методы реализации возможности окажутся более эффективными, чем договорные.

Другая проблема, в результате которой снижается вероятность того, что компания воспользуется договорным методом реализации возможности, получила название "капкана". Так называется положение, при котором одна из сторон, имея возможность изменить условия договора в свою пользу, оказывается в более выгодном положении, чем другая. Примером "капкана" может служить ситуация, когда компания, лицензировавшая технологию, требует, чтобы фирма, приобретающая права на применение технологии, вложила средства в узкоспециализированное производственное оборудование, которое можно использовать только для производства лицензируемой продукции. Позднее фирма, предоставляющая лицензию, оговаривает для себя более выгодные условия по соглашению, например, требует, чтобы получатель лицензии платил ей более высокие отчисления от продаж. Поскольку получателю лицензии придется либо лишиться средств, вложенных в специализированное оборудование, либо заплатить более высокие отчисления от продаж, он соглашается с новыми, менее выгодными условиями. В конечном счете принять новые условия все же лучше, чем лишиться вложенных средств¹¹. Поскольку потенциальные получатели лицензии опасаются возможности попасть в "капкан", они часто отказываются от сотрудничества с потенциальными владельцами лицензий. Следовательно, если вы собираетесь предложить потенциальным получателям лицензии сделать инвестиции в специализированное оборудование, вам будет трудно привлечь партнеров. В таких условиях вы сможете до-

Остановитесь! Не делайте этого!

1. Не следует разглашать ценность вашего нового товара или услуги потенциальному партнеру, если ваша продукция не защищена патентом.
2. Не применяйте договорные методы, если проблемы, связанные с "капканом" или "бесплатным проездом", влекут за собой худшие последствия, чем проблемы, связанные с неблагоприятным выбором и снижением производительности труда ваших работников.

Вопросы, на которые вы должны ответить

1. Не потребуются ли для реализации моей возможности слишком высокие расходы, связанные с приобретением права собственности на всю цепочку создания добавленной стоимости?
2. Располагаю ли я временем, необходимым для того, чтобы самостоятельно создать цепочку создания добавленной стоимости? Или же мне необходимо выйти на рынок слишком быстро, поэтому я не могу позволить себе создавать ее с нуля?
3. Обладаю ли я навыками, необходимыми для того, чтобы самостоятельно реализовать свою возможность?
4. Можно ли легко реализовать мою возможность, применяя договорной метод?
5. Какие информационные проблемы играют более важную роль: те, которые возникают в результате применения договорных методов, или же те, которые связаны с необходимостью получить в собственность все элементы цепочки создания добавленной стоимости?

биться более эффективных результатов, если примените иерархические методы реализации возможности.

Выводы

В данной главе объясняется, что не всегда при открытии новой компании следует создавать все элементы цепочки создания добавленной стоимости, начиная от разработки продукции и заканчивая производством и распределением. Вы также можете воспользоваться такими договорными методами, как лицензирование и создание стратегических альянсов. Применение договорных методов позволяет добиться наилучших результатов в тех случаях, когда для реализации возможности нужно израсходовать значительные средства. Они также эффективны, если вам необходимо быстро реализовать возможность и у вас нет времени на построение цепочки создания добавленной стоимости с нуля. Договорные методы будут выгодными для тех предпринимателей, которые не обладают навыками, необходимыми для самостоятельной реализации возможности. Вам следует применять иерархические методы реализации возможности, если технологии носят системный характер, основаны на скрытых знаниях, не соответству-

ют техническим стандартам, а также в тех случаях, когда дополнительные активы являются специализированными. Наконец, вы должны использовать иерархические методы реализации возможности в ситуациях, когда доминируют информационные проблемы, связанные с раскрытием сведений, "капканом" и "бесплатным проездом за счет других". Договорные методы реализации возможности полезнее использовать при преобладании информационных проблем, связанных с неблагоприятным выбором и снижением производительности труда служащих.

Теперь, когда вы понимаете суть правила номер девять для предпринимателей, работающих в сфере технологий, – правильный выбор формы организации, – мы перейдем к рассмотрению правила номер десять, связанного с управлением в условиях риска и неопределенности (подробно будет изучено в следующей главе).

Управление рисками и неопределенностью

Как обсуждалось в предыдущей главе, при организации новой технологической компании вы сталкиваетесь с множеством факторов неопределенности, которыми необходимо научиться управлять. Например, в тот момент, когда вы открываете фирму, может еще отсутствовать рынок сбыта для вашего товара или услуги, поэтому компания окажется в условиях неопределенного рынка. Подобным образом вы можете сомневаться в том, как следует производить свой товар или услугу, вследствие чего возникнет неопределенность в сфере технологии. Кроме того, даже если вы можете выпустить товар или услугу и существует рынок сбыта для вашей продукции, вы столкнетесь с неопределенностью в сфере конкуренции, поскольку не можете знать наверняка, удастся ли вам получить доход от выпуска товара или услуги либо прибыль достанется вашим конкурентам.

В данной главе:

- Объясняется, как успешные менеджеры решают проблему неопределенности в процессе создания новой технологической компании.
- Описываются проблемы, возникающие у новых технологических компаний в связи с неопределенностью.
- Объясняется, почему вам необходимо либо снизить степень неопределенности, либо выделить акционерам большую долю прибыли, чтобы решить проблемы, возникающие на начальном этапе.

- Обсуждаются стратегии снижения степени риска, которые вы можете применить.
- Идет речь о подходах, которые вы можете использовать для перераспределения риска между теми, кто способен рисковать при решении проблем.
- Обсуждаются стратегии, которые можно использовать, чтобы снизить ощущение риска.
- Определяются два инструмента, которые вы можете применить, чтобы управлять риском: возможные варианты и анализ сценариев.
- Объясняется, как можно убедить заинтересованные стороны идти на риск ради вас.

Проблемы, возникающие на начальном этапе

Процесс создания новой технологической компании предполагает решение серьезных проблем, связанных с неопределенностью. Естественно, что такая неопределенность отражается на финансировании новых предприятий. Для реализации технологической возможности вам следует привлечь ресурсы из внешних источников. Поэтому нужно убедить внешних инвесторов в необходимости предоставить вам ресурсы, невзирая на ту неопределенность, в условиях которой приходится начинать деятельность новой компании.

Чем выше степень неопределенности, с которой сталкивается ваше новое предприятие, тем выше будут требования, предъявляемые вашими инвесторами и другими акционерами, чтобы обеспечить вас ресурсами, необходимыми для реализации возможности. Связь между неопределенностью и ожидаемой прибылью означает, что можно выбрать один из следующих вариантов. Вы можете предоставить акционерам большую долю акций своего нового предприятия, увеличив таким образом размер прибыли, которую получают инвесторы от суммы вложенных средств. У вас есть возможность взять ответственность за неопределенность на себя либо применить стратегии, позволяющие справиться с неуверенностью.

Успешные предприниматели, работающие в сфере технологий, обычно предпочитают последний вариант. Первый вариант неприемлем для многих предпринимателей, поскольку они не хотят отказываться от права собственности и контроля в отношении своего нового предприятия. Кроме того, многим инвесторам не нравится идея получения большей части ак-

ций и обретения контроля над новым предприятием, деятельность которого они финансируют, поскольку такая договоренность ведет к снижению мотивации предпринимателей. Вторым вариантом является нежелательным, поскольку люди противятся риску и не любят нести ответственность в условиях неопределенности.

Стратегии снижения степени риска

Успешные предприниматели, работающие в сфере технологий, часто справляются с риском и неопределенностью, применяя три варианта выхода из рискованной ситуации, в которой оказывается их предприятие: поиск информации, снижение инвестиций и гибкость. Чтобы добиться успеха, вам придется применять все три стратегии снижения риска.

Поиск информации

Если вы стремитесь снизить степень риска, связанного с работой вашего нового предприятия, вам необходимо поискать информацию, прежде чем переходить к активным действиям. Неудачливые предприниматели часто пытаются поразить цель без предварительной подготовки. В результате они испытывают связанные с риском трудности, которых легко можно было бы избежать, если бы они предприняли поиск дополнительной информации. Например, вместо того чтобы понять, какой тип производственного оборудования лучше применить для выпуска новой продукции, неудачливый бизнесмен просто идет и приобретает стандартное оборудование, используемое в данной отрасли, и "приступает к работе". Если, как это иногда случается, выбранное оборудование нужно значительно модифицировать, чтобы получить возможность выпустить продукт, предпринимателю приходится подвергать себя риску, связанному с тем, что модификация может быть осуществлена некорректно или он может упустить время, благоприятное для выхода на рынок.

В указанной ситуации благодаря поиску информации степень риска можно снизить до начала активных действий. Если бы предприниматель уделит больше времени определению типа оборудования, в наибольшей мере соответствующего задачам его нового предприятия, он смог бы избежать трудностей, связанных с неспособностью модифицировать оборудование.

Поиск информации представляет собой эффективный метод снижения рисков, которые вы несете при организации нового предприятия. Поэтому

важно понять, как следует искать информацию, позволяющую снизить риск. То есть вы должны не просто действовать, а планировать свою деятельность. Вам следует обдумать и оценить возможности, прежде чем реализовать их, и вы не должны предпринимать никакие действия, пока не поймете, как именно вам нужно себя вести. Благодаря планированию можно избежать ненужных действий, и вам не придется прилагать усилия, чтобы получить маловероятные результаты.

В контексте применения процесса планирования к работе новых предприятий довольно часто требуется составить бизнес-план и финансовые отчеты. Эти документы демонстрируют ваш подход к организации коммерческой деятельности, связанным с ней рискам, использованию средств и взаимоотношениям между различными элементами предприятия. Исследования показали, что предприниматели, составляющие бизнес-планы, имеют больше шансов продолжить существование, быстрее развить свою коммерческую деятельность и организовать сбыт в больших объемах по сравнению с предпринимателями, которые не разрабатывают таких бизнес-планов¹. Составление бизнес-плана является одним из путей поиска информации, таким образом, снижается неопределенность, связанная с деятельностью вашего нового предприятия.

Успешные предприниматели также могут снизить риск, если, прежде чем выделять ресурсы, докажут точность своих предположений. Многие бизнесмены действуют неуверенно, поскольку основываются на предположениях относительно таких факторов, как техническая осуществимость или размер рынка, информация о которых подтверждает или опровергает эти допущения. Например, часто делаются предположения относительно таких вещей, как возможность изготовить микрочип, который можно было бы поместить в наручные часы, или о размере рынка для сбыта лекарства от рака поджелудочной железы. Эти допущения можно проверить путем поиска информации. Прежде чем предпринимать конкретные действия, вы могли бы проконсультироваться с инженером, специалистом по производству полупроводников, и уточнить, существует ли возможность выпустить микрочип, который можно было бы поместить в наручные часы, или узнать у онколога, какому количеству пациентов может понадобиться средство для лечения рака поджелудочной железы. Если у вас есть источник, способный предоставить сведения, на основании которых вы сможете оценить точность своих предположений, метод поиска информации, необходимой для открытия нового предприятия, дает вам возможность снизить степень неуверенности, связанной с работой новой фирмы.

Успешные предприниматели в процессе поиска информации исследуют взаимоотношения между различными аспектами деятельности своего коммерческого предприятия. Один из источников неопределенности, в условиях которой работают новые фирмы, связан с информацией о взаимодействии между разными их элементами. Например, недостаток сведений о соотношении каждого потраченного доллара к каждому заработанному доллару вносит неопределенность в работу нового предприятия. Неизвестно, как отразятся расходы на прибыли. Такую неопределенность можно устранить, собрав информацию о взаимоотношениях между различными элементами коммерческой деятельности.

Успешные предприниматели ищут опровергающую информацию. То есть они ищут информацию, которая продемонстрирует им, почему их новые предприятия не смогут работать, вместо того, чтобы искать сведения, объясняющие, по какой причине их фирма работать будет. Почему? Большинство людей в процессе принятия решения совершают ошибку. Они ищут подтверждающую информацию – сведения, которые убеждают их в том, что они сделали правильный выбор. Поэтому большинство людей не владеет информацией, помогающей оценить ситуацию. Вместо этого они ищут оправдание собственным действиям. Успешные предприниматели воздерживаются от оправдания собственной деятельности, поскольку ищут опровергающую информацию.

Проблема еще больше осложняется вследствие того, что предприниматели часто излишне оптимистично воспринимают перспективы своего бизнеса. Излишний оптимизм мешает им активно развивать коммерческую деятельность. Даже в тех случаях, когда рациональная оценка возможности показывает, что шансы на успех ниже, чем кажется предпринимателю. Неоправданный оптимизм также ведет к тому, что многие предприниматели не принимают в расчет сведения, которые привели бы их к радикальному выводу о том, что их деятельность не имеет смысла. Успешные бизнесмены сдерживают свой оптимизм и ищут информацию, способную опровергнуть достоинства их нового предприятия.

Сокращение инвестиций

Вам понадобится уменьшить размеры инвестиций в активы, не подлежащие восстановлению, если вы хотите снизить степень риска, связанного с деятельностью вашего нового предприятия. Успешные предприниматели уменьшают объемы средств, вкладываемых в активы с низкой ликвидационной стоимостью, поскольку риск зависит от того, какую сумму потеряет

предприниматель в случае неблагоприятного развития событий. Вложив средства в активы с высокой ликвидационной стоимостью, даже если деятельность предприятия окажется неудачной, вы сможете возместить свои инвестиции. Таким образом, в рискованной ситуации вы добьетесь лучших результатов, вложив средства в активы с более высокой ликвидационной стоимостью, чем в случае инвестиций в активы с низкой ликвидационной стоимостью.

Какие конкретные шаги вам необходимо предпринять, чтобы снизить инвестиции в активы с низкой ликвидационной стоимостью? Одним из таких шагов будет использование стандартных ресурсов, а не специализированных. Например, вы можете использовать традиционное офисное оборудование вместо специализированного. Если ваше предприятие потерпит неудачу, вы сможете продать традиционное офисное оборудование другой фирме, повысив тем самым ликвидационную стоимость своих активов. Однако средства, вложенные в специализированное офисное оборудование, будут утрачены, потому что таким оборудованием не сможет воспользоваться другая фирма².

Несомненно, в некоторых случаях вам понадобятся специализированные ресурсы. В конечном счете традиционные ресурсы не могут быть положены в основу конкурентных преимуществ. Это свидетельствует о том, как важно определить, являются ли активы источником ваших конкурентных преимуществ. Многие виды вложений в новое предприятие не могут предоставить конкурентных преимуществ, поэтому не следует требовать, чтобы они были изготовлены по специализированным требованиям заказчика. Например, бухгалтерское программное обеспечение для вспомогательного офиса не может быть источником конкурентных преимуществ для фирмы, занимающейся производством медицинских приборов. Новые фирмы, вкладывая средства в специализированные ресурсы, не обеспечивающие компенсирующих конкурентных преимуществ, подвергаются значительному риску. Поэтому такие инвестиции не имеют ценности, и их следует избегать.

Следующий шаг – занимать или арендовать активы, а не приобретать их. Например, вы можете арендовать грузовики для обеспечения потребностей своего предприятия вместо того, чтобы покупать их. Занимая или арендуя активы, вы можете снизить объем инвестиций, которые вам необходимо вложить в активы, обладающие низкой ликвидационной стоимостью, в случае неудачи.

Еще один необходимый шаг – вкладывать средства в форме переменных издержек, а не фиксированных расходов. Переменные издержки зависят от производства товаров или услуг. Новые предприятия подвергаются

меньшему риску, неся переменные издержки, а не фиксированные расходы, поскольку последние представляют собой издержки, которые выплачены авансом и, возможно, даже не будут компенсированы. Таким образом, риску подвергаются все предприниматели, несущие авансовые издержки.

Каким образом вы можете сохранить свои фиксированные расходы на низком уровне при открытии собственной фирмы? Одним из вариантов может быть организация новой фирмы, к примеру, консалтинговой компании. Впоследствии вы можете расширить масштабы ее деятельности в сфере выпуска продукции только при условии существования достаточного спроса³. Так, на первом этапе вы можете открыть фирму, оказывающую услуги по предоставлению программного обеспечения другим фирмам. Затем, если программное обеспечение будет пользоваться спросом, вы можете перейти к производству программного обеспечения в качестве прикладного программного продукта, а не услуги.

Другим вариантом, позволяющим удерживать фиксированные расходы на низком уровне, является поиск механизмов, дающих возможность превратить фиксированные расходы в переменные издержки. Например, заключив договор с производителями или продавцами (вместо того чтобы строить производственное предприятие или нанимать сотрудников), вы сможете превратить фиксированные расходы, связанные с производством или сбытом и распределением, в переменные, потому что услуги производителя или продавца, с которыми заключен договор, оплачиваются из расчета производительности на единицу проданной продукции.

Какие бы усилия вы ни прилагали, вам придется вложить средства в фиксированные активы, имеющие нулевую ликвидационную стоимость. Чтобы снизить риск, связанный с инвестициями такого рода, успешные предприниматели на начальном этапе разворачивают деятельность в малых масштабах, а затем расширяют производство. То есть вместо того, чтобы строить фабрику для производства широкого ассортимента товаров в крупных масштабах, можно начать с мелкомасштабного производства одного продукта. Только когда ваши усилия приведут к положительным результатам, вы можете расширяться. Такой подход снижает степень риска, поскольку вы теряете только ту часть капитала, которая была инвестирована в предприятие. Если масштабы производства невелики, сумма средств, вложенных в новое предприятие, будет небольшой. Поэтому, используя данный метод, вы можете уменьшить риск⁴.

Еще один шаг, который позволит вам сократить инвестиции в новое предприятие, связан с необходимостью заранее определить рубеж, преодо-

лев который вы перестаете нести убытки и продолжаете двигаться вперед. К сожалению, многие неудачливые предприниматели на начальном этапе организации фирмы напоминают карточных игроков с открытым кредитным счетом в Лас-Вегасе. С течением времени они увеличивают инвестиции, полагая, что дополнительный вложенный доллар позволит их новому предприятию выйти из затруднительного положения. Однако в результате из-за увеличения обязательств размеры их потерь возрастают.

Гибкость

Степень риска, связанного с открытием нового предприятия, можно снизить благодаря гибкости в работе, то есть способности новой компании при необходимости быстро изменить направление своей деятельности. Гибкость содействует снижению риска, так как уменьшается вероятность потерь. Поскольку на этапе организации фирмы вы не можете предположить заранее, удастся ли вам справиться с неопределенностью в сфере технологий, рынка и конкуренции, вы все еще будете иметь возможность избежать потерь, изменив деятельность своего предприятия в случае возникновения непредвиденных обстоятельств. Если можно внести изменения в работу вашего нового предприятия, то снижается вероятность, что ваша компания попадет в ситуацию, когда имеют место потери.

Возьмем, к примеру, успешных производителей последнего поколения дисковых запоминающих устройств. Эти компании решали проблемы, связанные с риском выпуска новой продукции на неопределенном рынке, благодаря гибкости и способности к адаптации. На начальном этапе своей деятельности новые предприятия по производству дисковых запоминающих устройств предполагали удовлетворять потребности тех клиентов, которые, как оказалось позднее, не были заинтересованы в приобретении предлагаемого оборудования. Поэтому новому предприятию приходилось пе-

Остановитесь! Не делайте этого!

1. Открывая новую фирму, не начинайте активные действия до тех пор, пока не проведете исследование.
2. Не вкладывайте значительные средства в активы с низкой ликвидационной стоимостью.
3. Не предпринимайте меры, в результате которых снижается гибкость вашего нового предприятия.

реходить с одного рынка сбыта на другой до тех пор, пока не были найдены клиенты, готовые принять новую продукцию³. Умение адаптироваться к разным обстоятельствам и находить рыночные сегменты, заинтересованные в новом продукте, позволило владельцам этих предприятий справиться с рыночным риском при выпуске новой продукции – дисковых запоминающих устройств.

Стратегии перераспределения риска

Вы также можете справиться с риском и неопределенностью, передав ответственность, связанную с ним, другим сторонам. Во многих случаях другие стороны выражают готовность принять на себя ответственность за риск, поскольку по сравнению с вами они умеют лучше справляться с риском. Например, диверсифицированные инвесторы обычно лучше, чем предприниматели, решают проблемы, связанные с риском, так как вкладывают капитал в различные виды ценных бумаг. Фирмы, вкладывающие капитал с риском, имеющие возможность инвестировать одновременно в несколько рискованных предприятий, управляют рисками более эффективно, чем предприниматели, чьи инвестиции в новые предприятия не являются диверсифицированными. Помещая средства в несколько новых предприятий одновременно, предприниматели, делающие капиталовложения с риском, могут создавать инвестиционные портфели. Благодаря использованию такого приема разные виды рискованной деятельности не будут связаны между собой. Таким образом, средний уровень риска, на который они идут, оказывается ниже, чем у отдельных предпринимателей, организовавших компании, которые вошли в портфель инвестора. Поэтому диверсифицированные инвесторы могут взять на себя такую ответственность за риск, которую не способны осилить частные предприниматели.

Вы можете передать ответственность за риск специальной группе акционеров, которые лучше остальных умеют находить выход из затруднительных ситуаций, связанных с риском. Это происходит потому, что специализация позволяет им получить доступ к информации, снижающей для них степень риска. Например, торговый агент (или компания, приобретающая права на дебиторскую задолженность) обладает большими сведениями о механизмах взыскания долгов, благодаря чему может собрать дебиторскую задолженность в большем количестве, чем предприниматели. Поэтому он может выкупить ваши векселя, подвергаясь меньшему риску, чем вы. Таким образом, специализированные акционеры готовы взять на себя боль-

шую ответственность за риск, чем вы, получив взамен определенную долю прибыли⁶.

Вы можете передать ответственность за риск акционерам, не в полной мере участвующим в текущей деятельности. Потому что, благодаря осуществлению других видов деятельности, они меньше вас рискуют, соглашаясь взяться за новую работу. Возьмем, к примеру, владельца завода, работающего в половину мощности. Он может производить продукт, задействовав простаивающее оборудование, в то время как вам пришлось бы строить новый завод с нуля для производства этого же продукта. Поэтому если вы будете заниматься аналогичной деятельностью, его потери будут ниже ваших, а деятельность менее рискованной⁷.

Вы можете перераспределить риск между теми акционерами, которые стремятся участвовать в рискованных операциях. "Ангелы-хранители" бизнесменов – это люди, готовые взять на себя вашу ответственность за риск даже несмотря на то, что они не способны лучше вас справиться с возникшей ситуацией. Поскольку "ангелам-хранителям" нравится процесс осуществления предпринимательской деятельности, они часто согласны пойти на риск в обмен на разрешение принимать участие в коммерческой деятельности вашего предприятия.

Стратегии, позволяющие снизить ощущение риска

Другим вариантом управления риском в новых предприятиях является поиск возможностей снижения ощущения риска, возникающего у акционеров. Стратегии снижения ощущения риска не позволяют уменьшить сам риск или передать ответственность за риск другим сторонам. Они лишь снижают ощущение риска, возникающее у акционеров в отношении деятельности нового предприятия. Но все же играют важную роль, предоставляя возможность предпринимателям успешно управлять рисками.

Остановитесь! Не делайте этого!

1. Не берите на себя ответственность за риск, если не можете передать ее кому-либо, способному лучше вас справиться с проблемами.
2. Не возлагайте на себя ответственность за риск, если предприниматели, вкладывающие средства в рискованные предприятия, готовы понести риски.

Вы можете снизить ощущение риска, связанное с деятельностью новых предприятий, путем привлечения рыночных игроков, обладающих высоким статусом. Вы можете заключить стратегический альянс или установить другого рода партнерские взаимоотношения с солидной фирмой. Например, новые биотехнологические компании создают стратегические альянсы с крупными фармацевтическими компаниями. Такой альянс обеспечит вам поддержку в лице солидной компании и укрепит ощущение высокой ценности вашего предприятия, даже если его достоинства трудно определить. Солидная фирма рискует лишиться своей репутации, если выяснится, что ваше новое предприятие не приносит прибыли. Поэтому поддержка солидной фирмы служит надежным подтверждением ценности вашей компании⁸.

Вы можете также получить поддержку со стороны государственных чиновников, прессы или других авторитетных лиц, которая придаст вам положительный имидж серьезного предприятия. Принято считать менее рискованным и более ценным то, что пользуется поддержкой у авторитетных лиц. Например, исследования продемонстрировали, что, если фирмы побеждают в сертификационном конкурсе, проводимом журналом, – таким как "Печать качества" журнала *Good Housekeeping*, – потенциальные акционеры воспринимают их как более ценные и менее рискованные по сравнению с другими компаниями⁹.

Другой метод, позволяющий вам снизить ощущение риска, связанного с деятельностью нового предприятия, заключается в необходимости убедиться в том, что деятельность вашей фирмы согласуется с правилами, нормами, общепринятой практикой и процедурами, действующими на данный момент. Так, многим новым компаниям, использующим современные технологии сети Ethernet, приходится прилагать немало усилий, чтобы объяснить клиентам, что их продукты согласуются со старыми технологиями Ethernet. Конечно, в такой ситуации клиенты выражают большую готовность перейти к использованию новых технологий. Интересный факт, связанный с данным подходом: новые технологии Ethernet имеют мало общего со старыми. В основном их объединяет лишь общее название.

Если вам удастся продемонстрировать клиентам, что ваша фирма обладает теми же характеристиками, что и солидные предприятия, вы также сможете убедить общественность в том, что ваша коммерческая деятельность не связана с риском. Например, успешные предприниматели, которые поначалу открывали предприятия в собственных гаражах, часто арендовали офисы для проведения встреч, чтобы их предприятие воспринимали как более солидное и менее рискованное, чем это было на самом деле¹⁰.

Остановитесь! Не делайте этого!

1. Не нарушайте правила, нормы, общепринятую практику и процедуры. Иначе ощущение риска, связанного с деятельностью вашего предприятия, усилится.
2. Не игнорируйте коллективную деятельность. Она часто позволяет уменьшить ощущение риска в отношении вашего предприятия.

Поступая подобным образом, успешный предприниматель может обратиться к солидной фирме с просьбой о поддержке, поскольку солидная фирма может отказаться от сотрудничества с организацией, не придерживающейся правил и норм крупного бизнеса.

Существует еще один способ избавиться от ощущения, что деятельность вашей фирмы связана с риском. Новая фирма может вступить в торговые ассоциации или традиционные рабочие органы. Поскольку эти организации принимают решения относительно того, какая деятельность в данной отрасли может быть признана соответствующей и общепринятой, несколько фирм, являющихся участниками данных организаций будут восприниматься как более легитимные и менее рискованные по сравнению с другими новыми компаниями¹¹.

Инструменты управления риском и неопределенностью

Успешные предприниматели также используют два финансовых инструмента, позволяющих справиться с риском и неопределенностью: возможные варианты и анализ сценариев. Возможные варианты представляют собой не обязательства, а права на дальнейшее вложение инвестиций. Анализ сценариев – это предоставление инвестиций в зависимости от различных факторов, оказывающих решающее влияние на данные инвестиции. Вам следует использовать эти инструменты для решения проблемы неопределенности, связанной с деятельностью вашей фирмы, поскольку они помогут вам принять более взвешенное решение относительно нашего нового предприятия, в отличие от ситуации, когда вы не используете такие инструменты.

Данные инструменты помогают избавиться от большинства неблагоприятных факторов, связанных с традиционным расчетом окупаемости капиталовложений по дисконтированным затратам на основании данных о чистой приведенной стоимости. Стандартные расчеты чистой приведен-

ной стоимости не учитывают фактор неопределенности. Поскольку расчеты чистой приведенной стоимости основываются на точечной оценке, они не принимают во внимание широкий ряд возможностей. Таким образом, при использовании расчета чистой приведенной стоимости от каждого пользователя требуется заменить факторы неопределенности точечными оценками. Следовательно, возможные варианты и анализ сценариев помогают предпринимателям принимать более взвешенные решения в условиях неопределенности.

Точность расчетов чистой приведенной стоимости также во многом зависит от верности предположений, которые сложно проанализировать в тот момент, когда обычно проводятся расчеты. Например, для проведения этих расчетов нужно безошибочно оценить окончательную сумму инвестиций, а это трудно сделать в то время, когда ситуация еще не прояснилась. В конечном счете вы не знаете, можно ли заменить продукт, который планируете производить, существует ли рынок сбыта этого продукта, можете ли вы выдержать конкуренцию с другими фирмами. Поэтому сложно понять, как вам следует оценивать окончательную сумму инвестиций в предприятие по выпуску данной продукции.

Подобным образом для проведения расчетов надо оценить временной промежуток, необходимый для разработки товара или услуги. Часто такие предположения являются неточными до тех пор, пока предприниматель не начинает производство нового товара или услуги. В большинстве случаев люди просто не знают, сколько времени им придется потратить на организацию новой фирмы или выпуск нового товара. Довольно сложно выполнить требование об обязательной оценке промежутка времени. Если временной промежуток окажется слишком коротким, увеличится сумма, полученная в результате расчета чистой приведенной стоимости, и вы решите, что инвестиции будут более эффективными, чем на самом деле. Наоборот, если выяснится, что временной промежуток будет слишком длинным, сумма, полученная в результате расчета чистой приведенной стоимости, уменьшится, то вы придете к выводу, что инвестиции будут менее эффективными, чем в реальности.

Также сложно произвести расчет чистой приведенной стоимости при оценке возможностей, открывающихся перед новым предприятием, поскольку невозможно учесть многие важные факторы, влияющие на принятие решений относительно этих возможностей. Например, нельзя учесть такую нефинансовую информацию, как реакция конкурентов. Также не удастся принять во внимание информацию о стратегических взаимоотношениях между разными элементами деятельности фирмы или об обуче-

нии в процессе инновационной деятельности, хотя оба эти фактора играют основополагающую роль при оценке возможностей новых предприятий.

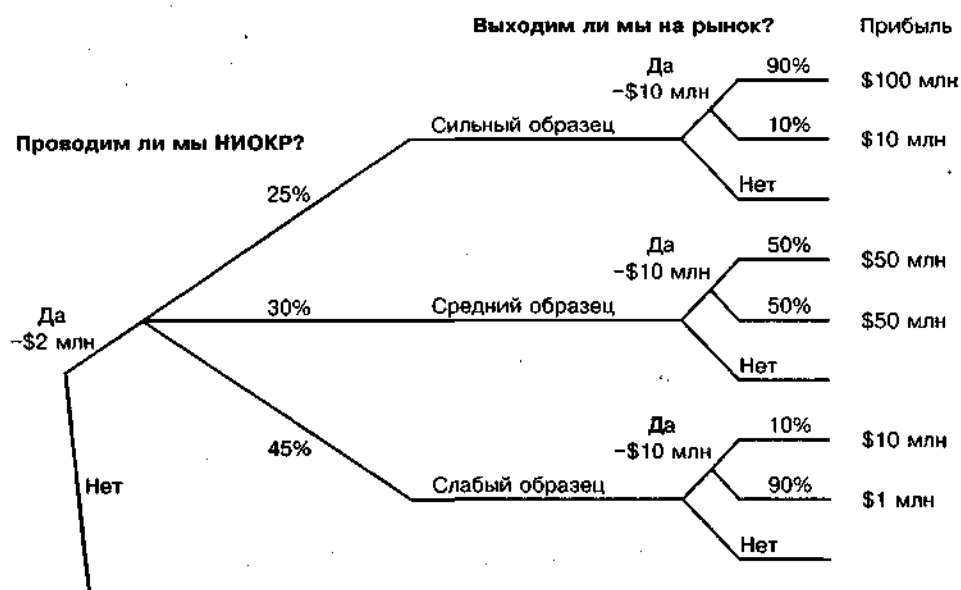
Расчет окупаемости капиталовложений по дисконтированным затратам на основании данных о чистой приведенной стоимости не позволяет исследовать положение вещей на каждом последующем этапе. В такой ситуации у новых технологических компаний возникают проблемы, поскольку они часто не могут получить информацию о более поздних стадиях, прежде чем не пройдут ранние стадии. Например, невозможно оценить объемы рынка спроса для нового лекарства, не определив, эффективно ли лекарство при лечении людей или животных. Поэтому, чтобы оценить рынок сбыта для нового лекарства, необходимо сначала провести технические разработки. Расчет окупаемости капиталовложений по дисконтированным затратам на основании данных о чистой приведенной стоимости не дает возможности сделать последовательную оценку. И предпринимателям приходится осуществлять оценку на основании предположений относительно тех факторов, которые в действительности неизвестны. Следовательно, такие оценки оказываются лишь необоснованными догадками.

Учитывая проблемы, возникающие в связи с расчетом окупаемости капиталовложений по дисконтированным затратам на основании данных о чистой приведенной стоимости, можно прийти к выводу, что наилучшим подходом к принятию решений относительно новых предприятий является рассмотрение возможных вариантов. Необходимо разбить деятельность нового предприятия на несколько стадий и проанализировать, какую пользу принесут инвестиции на одной стадии, с учетом потенциальной возможности в будущем вложить средства на другой стадии. Тогда вы сможете принять более взвешенное решение относительно того, что нужно сделать, чтобы оценить открывающуюся возможность в сфере коммерческой деятельности.

При оценке возможностей новых предприятий потенциальные варианты оказываются более эффективными, чем расчет чистой приведенной стоимости. Одним из объяснений такой ситуации служит тот факт, что технологии развиваются в соответствии с эволюционной моделью, основывающейся на многоуровневой оценке. Например, при стандартном сценарии развития технологии исследования позволяют открыть новую технологию, в результате чего возникает потребность в разработке продукции. На следующей стадии надо организовать производство, что впоследствии ведет к потребности в маркетинге. Поскольку на каждой стадии существует несколько неизвестных факторов и информацию о них можно получить толь-

ко в том случае, если предприятие пройдет предыдущие стадии, вы не можете оценить все шаги одновременно. Наоборот, результаты предыдущей стадии можно оценить только в процессе реализации последующей.

На рис. 10.1 показано, что результаты рассмотрения возможных вариантов отличаются от итогов традиционных расчетов окупаемости капиталовложений по дисконтированным затратам на основании данных о чистой приведенной стоимости. Как демонстрируют данные таблицы, возможные варианты позволяют предположить, что реальный риск окажется ниже, чем свидетельствуют данные, полученные в результате расчета окупаемости капиталовложений по дисконтированным затратам на основании данных о чистой приведенной стоимости. Почему? Потому что анализ вариантов требует принятия решения через некоторое время после обнародования информации, а не одновременно с поступлением сведений. Поэтому вы не учитываете все данные о том, к каким результатам приведут средства, инвестированные в проектно-конструкторские работы, а также ре-



Метод калькуляции

Чистая приведенная стоимость

Расчет окупаемости капиталовложений по дисконтированным затратам на основании данных о чистой приведенной стоимости

\$20,81 млн

Возможные варианты

\$14,53 млн

Рис. 10.1. Пример оценки возможных вариантов

шение выйти на рынок. Наоборот, вы принимаете в расчет только сведения о наиболее благоприятных результатах на каждой стадии, а затем решаете, как действовать в дальнейшем. В таком случае анализ вариантов может показать, что вы не добьетесь дальнейших успехов в работе над проектом. Хотя в другом случае это было бы возможно.

Существует еще одна причина, объясняющая, какую пользу приносит предпринимателям анализ возможных вариантов. Она заключается в том, что возможные варианты помогают предпринимателям обеспечить гибкость в работе и избежать расходования значительных средств на развитие рынка, который не позволит эффективно реализовать новый продукт. Например, специалисты новой биотехнологической компании могут не знать, стоит ли предлагать медикаменты для лечения людей или животных, пока не проведут эксперименты, позволяющие выявить, какой эффект оказывает лекарство на людей и на животных. Если компания при оценке перспектив развития продукта не рассматривает возможные варианты, она может создать штат продавцов, который позволит предложить товар на рынке лекарств для животных и для людей одновременно. Однако, если бы компания сравнила эффективность лекарственного средства в двух разных группах до того, как оценила бы возможность завоевания клиентской базы, ей не пришлось бы расходовать часть ресурсов напрасно. Если бы при оценке эффективности лекарства учитывались возможные варианты и выяснилось, что лекарство позволяет добиться положительных результатов только при лечении животных, компании не пришлось бы расходовать время на обучение торговых представителей работать с врачами и в результате понести убытки.

Еще одним финансовым инструментом, позволяющим принять решение в ситуации неопределенности, в которой оказывается новое предприятие, является анализ сценариев. Данный анализ содействует принятию решения, поскольку позволяет воссоздать ситуации, основанные на различных предположениях относительно ключевых переменных. Таким образом, вы можете взглянуть на разные аспекты своей коммерческой деятельности и определить, какие факторы могут привести к нежелательным последствиям, а какие к благоприятным.

Анализ сценариев особенно полезен потому, что будущее нового технологического предприятия еще не определено и его невозможно предсказать на основании точечных оценок. Чтобы принять взвешенное решение, вам необходимо определить все ситуации, которые могут возникнуть, а не упрощать положение вещей, используя приблизительные данные точечных исследований. Поскольку каждый сценарий предоставляет информа-

цию о возможных последствиях, основанную на различных предположениях, благодаря анализу сценариев вам не придется полагаться на приблизительные упрощенные данные точечной оценки.

Кроме того, принятию взвешенного решения содействует определение тех ключевых предположений, которые позволяют получить результаты. Изучив сценарии, вы можете определить, какие переменные данные претерпевают наиболее значительные изменения в результате замены ключевых предположений и какие факторы варьируются в ответ на изменение других факторов. Данная информация поможет вам составить планы, позволяющие снизить шансы на развитие неблагоприятных последствий и увеличить вероятность получения благоприятных результатов.

Следует отметить еще один важный момент, касающийся анализа сценариев и возможных вариантов. Успешным предпринимателям известно, что эти инструменты представляют собой взаимно дополняющие средства, а не заменяют друг друга. Поэтому часто используются оба анализа при принятии решения относительно нового предприятия. Если не существует полной информации о вероятных альтернативах, анализ вариантов позволяет по прошествии некоторого времени оценить возможные ситуации. А анализ сценариев помогает принять решение о различных альтернативах в конкретный момент времени.

Как предприниматели могут убедить акционеров в необходимости пойти на риск?

В результате предыдущего обсуждения возникает вопрос о том, как вы можете убедить акционеров в необходимости взять на себя ответственность за риск, учитывая, что умение перераспределить его представляет собой ценную стратегию для предпринимателей. Ответ на этот вопрос связан с деятельностью различных факторов, один из них – справедливое распределение прибыли. Люди идут на риск, потому что получают за это некое

Остановитесь! Не делайте этого!

1. Не используйте стандартные расчеты чистой приведенной стоимости при принятии решения о деятельности нового технологического предприятия.
2. Не забывайте о необходимости изучить различные сценарии в процессе принятия решения о работе вашего нового предприятия.

вознаграждение. Поэтому успешные предприниматели делятся прибылью с людьми, берущими на себя часть ответственности за риск. Неудачливые бизнесмены хотят получить что-либо даром. Они готовы понести риски, но отказываются делиться прибылью с теми, кто мог бы взять часть ответственности за риск на себя¹².

Успешные предприниматели уважают как устные договоренности, так и заключенные контракты. Акционеры не соглашаются брать на себя часть ответственности за риск, если они уверены в том, что предприниматели пересмотрят условия договора после исчезновения опасности. Они хотят, чтобы предприниматели распределяли прибыль в соответствии с договоренностями, достигнутыми на этапе образования предприятия. Поэтому вы можете заинтересовать других людей и побудить их взять на себя часть ответственности за риск, продемонстрировав, что будете придерживаться требований заключенного соглашения, даже если у вас появится возможность пересмотреть условия в свою пользу¹³.

Успешные предприниматели сохраняют верность своим предприятиям. Другие акционеры не захотят принимать на себя часть риска, если предприниматели не демонстрируют приверженность интересам своего предприятия. Акционеры опасаются, что предприниматели возложат ответственность за решение возникших проблем на них, а сами займутся другим видом коммерческой деятельности. Поэтому важно, чтобы вы демонстрировали преданность интересам своего предприятия, если хотите получить поддержку от акционеров и побудить их принять часть ответственности за риск на себя¹⁴.

Успешные предприниматели поддерживают общественные связи с акционерами, идущими на риск. Благодаря таким общественным связям акционеры проникаются большим доверием к ним и решительнее готовы рисковать. Как обсуждалось в предыдущей главе, общественные взаимоотношения позволяют предпринимателям менее предвзято относиться к совладельцам акций своих предприятий, а также предоставляют акционерам эффективные механизмы для контроля деятельности предпринимателей. Таким образом, если вы будете занимать средства у людей, с которыми поддерживаете общественные отношения, увеличивается вероятность того, что эти люди согласятся взять на себя часть риска.

Успешные предприниматели привлекают к работе разные стороны одновременно, а не последовательно. Например, вы можете сообщить поставщику о готовности клиента к сотрудничеству, а клиенту – о готовности поставщика, и таким образом привлечь обоих к работе с предприятием. Поступая таким образом, вы побуждаете акционеров принять на себя часть

Остановитесь! Не делайте этого!

1. Не пытайтесь побудить акционеров принять на себя часть ответственности за риск, если вы не делитесь прибылью, не придерживаетесь условий контрактов и не выполняете свои обещания.
2. Не пытайтесь установить контакты с клиентами и поставщиками постепенно, делайте это одновременно.

ответственности за риск, поскольку каждый акционер поверит, что все остальные акционеры дали согласие на сотрудничество. Таким образом, они полагают, что их обязательства связаны с меньшим риском, чем на самом деле¹⁵. Вы добьетесь больших успехов, пытаясь убедить других людей понести риски за вас, если ради получения ресурсов, необходимых вашему новому предприятию, будете подобным образом относиться к поставщикам и клиентам.

Успешные предприниматели пытаются побудить акционеров увеличить объем своих обязательств. Как они это делают? Побуждая каждого акционера сделать небольшой вклад в работу предприятия. Затем они просят каждого акционера внести еще немного, и так до тех пор, пока объем обязательств не достигнет желаемого уровня. Поскольку к акционерам каждый раз обращаются с просьбой о незначительном увеличении объема обязательств, они с большей готовностью откликаются на такие просьбы. Од-

Вопросы, на которые вы должны ответить

1. Что я могу сделать, чтобы снизить степень риска, связанного с работой моего предприятия?
2. Что мне необходимо сделать, чтобы перераспределить риск между другими сторонами, которые лучше могут решить связанные с ним проблемы, чем я?
3. Что я могу сделать, чтобы снизить ощущение риска, связанного с деятельностью моего предприятия?
4. Каким методом мне следует воспользоваться, чтобы проанализировать решения, связанные с инвестициями, и таким образом снизить риск?
5. Что мне следует сделать, чтобы побудить акционеров согласиться принять на себя часть ответственности за риск, связанный с работой моего предприятия?

нако они могли бы отказаться от подобных действий, если бы их попросили об однократном крупном увеличении объема обязательств¹⁶. В конечном итоге вы добьетесь лучших результатов, пытаясь побудить других людей решиться на риск, если вам удастся добиться от акционеров согласия повысить объем своих обязательств в отношении вашего нового предприятия.

Выводы

В данной главе объяснялось, что новые предприятия оказываются в неопределенной ситуации с точки зрения технологий, рынка и конкуренции, поэтому вам необходимо организовать деятельность, связанную с управлением риском. Вы можете снизить степень риска, с которым сталкивается ваше новое предприятие, путем поиска дополнительной информации, снижения объемов инвестиций и поддержания гибкости. Вы можете передать ответственность за риск сторонам, которые способны лучше управлять ими, либо предпринимателям, вкладывающим средства в рискованные предприятия. Сюда входят такие действия, как передача риска диверсифицированным инвесторам, перераспределение риска в адрес опытных или специализированных акционеров, лучше умеющих управлять рисками, возложение ответственности за риск на те стороны, деятельность которых в меньшей степени связана с риском, а также на предпринимателей, идущих на риск. Вы также можете управлять риском, узаконив деятельность своей организации. Сделать это вы можете, получив поддержку фирм, занимающих стабильное положение, если будете придерживаться установленных правил и норм, а также участвуя в общественной деятельности.

Успешные предприниматели используют два финансовых инструмента для оценки перспектив своей деятельности: возможные варианты и анализ сценариев. Анализ возможных вариантов позволяет принимать взвешенные решения в условиях неопределенности. При этом не нужно оценивать факторы, информация о которых действительно отсутствует, кроме того, появляется шанс оценить последовательно все стадии. Анализ сценариев содействует принятию безошибочных решений, поскольку позволяет оценить масштабы, а не точечные данные, а также благодаря возможности сделать основные предположения относительно взаимоотношений между переменными факторами.

Преуспевающим предпринимателям удастся убедить акционеров в необходимости взять на себя ответственность за риск. Для этой цели они

используют методы, характерные для успешной деятельности: привлекая одновременно клиентов и поставщиков к сотрудничеству и побуждая их постепенно увеличивать объем обязательств.

Теперь, когда вы изучили все десять правил для предпринимателей, работающих в сфере технологий, мы можем перейти к размышлениям о том, как следует их объединить. Данный вопрос будет изучен в последней главе.

Заключение

В данной книге предлагаются десять правил, которым вы должны следовать в процессе создания концепции коммерческого предприятия, способной лечь в основу успешной компании в области высоких технологий. Объяснения к каждому из этих правил приводились в разных главах книги. Данные правила включали:

1. Правильный выбор отрасли промышленности.
2. Определение благоприятных возможностей.
3. Управление технологической эволюцией.
4. Определение и удовлетворение реальных потребностей рынка.
5. Понимание процесса принятия продукции потребителями и динамики рынка.
6. Использование слабых сторон солидных компаний.
7. Эффективное управление интеллектуальной собственностью.
8. Создание барьеров для имитации.
9. Правильный выбор формы организации.
10. Управление в условиях риска и неопределенности.

Ниже я перечисляю меры, которые вы должны предпринять при выполнении этих десяти правил:

Правило №1. Правильный выбор отрасли промышленности. Вы добьетесь лучших результатов, если правильно выберете отрасль промышленности, в которой откроете новую компанию. Наиболее благоприятные условия для предпринимателей существуют в молодых отраслях, где еще не утверждена доминирующая разработка. Процесс производства у них прост; уровень новых знаний низкий; инновации находятся за пределами

цепочки создания добавленной стоимости; дополнительным активам в сфере маркетинга и дистрибуции не отводится ведущая роль. Рынки этих отраслей крупные, развивающиеся и сегментированные; процесс производства не является капиталоемким и не требует значительных инвестиций в рекламу. Производственная деятельность не сосредоточена вокруг ряда маленьких фирм, а средний размер фирмы небольшой.

Правило №2. Определение благоприятных возможностей. Вы сможете получить более эффективные результаты, если вам удастся определить благоприятные возможности. Это означает, что вам необходимо определить источник, открывающий возможность провести технологическое изменение, политическое/законодательное изменение, социальное/демографическое изменение или изменение структуры отрасли. Вам надо выяснить, какую форму должны принять попытки реализации возможности. Необходимо добиться соответствия между возможностью и специфическим типом инновации. Следует также определить, на каком участке цепи инноваций возникают изменения. Вы должны понять, каким образом отдельные люди определяют возможности.

Правило №3. Управление технологической эволюцией. Большого успеха вам позволит добиться понимание эволюционных моделей технологического развития. Для этого необходимо:

- определить роль новых фирм в S-кривой, отражающей изменение технологии;
- выяснить суть доминирующих разработок и механизм их влияния на конкуренцию между новыми и солидными фирмами в отрасли;
- учесть роль технических стандартов в технологической эволюции;
- понимать различия между отраслями с возрастающей и уменьшающейся удельной доходностью и управлять ими.

Правило №4. Определение и удовлетворение реальных потребностей рынка. Вы добьетесь большего успеха, если сможете определить и удовлетворить реальные потребности рынка. Кроме того, ваши шансы на успех возрастают, если вам удастся оценить предпочтения потребителей методами, позволяющими эффективно продавать новые товары и услуги. Для этого зачастую требуется применить технологии, отличающиеся от традиционных опросов и работы с фокус-группами. Более того, успеху содействует способность вашего товара или услуги удовлетворять потребности клиентов в плане экономии, методами, являющимися более эффективны-

ми по сравнению с подходами конкурентов. Наконец, успех наиболее вероятен, если вы полагаетесь на личные методы продаж и правильно устанавливаете цену на продукцию.

Правило №5. Понимание процесса принятия продукции потребителями и динамики рынка. Вы сможете добиться большего успеха, если поймете, каким образом осуществляется процесс принятия продукции потребителями, который обычно вытекает логически из S-образной модели. Кроме того, результаты будут более благоприятными, если вам удастся адаптировать продукцию к требованиям основных клиентов и верно определить целевой рынок для перехода к работе с большинством клиентов. К тому же ваша деятельность будет эффективнее, если вы поймете динамику рынка, то есть будете избегать статичной оценки рынка, а также выясните принципы распространения и замещения технологий.

Правило №6. Использование слабых сторон солидных компаний. Вам будет сопутствовать успех, если вы сможете использовать слабые стороны солидных компаний, а не будете пытаться соперничать с ними в тех сферах, где их позиции сильны. В большинстве случаев солидные компании побеждают в конкурентной борьбе с новыми фирмами, поскольку обладают такими преимуществами, как кривая обучения, репутация, движение денежной наличности, эффект от повышения масштаба производства, а также дополнительные активы в сфере маркетинга и производства. Тем не менее у солидных фирм есть и слабые стороны, которые вы можете использовать. В их числе: сосредоточенность на эффективности текущей деятельности, получении прибыли от применения существующих навыков; потребность в удовлетворении требований существующих клиентов; сложившаяся структура организации, препятствующая коммуникации и распространению информации; необходимость вознаграждать сотрудников за работу, а также иерархическая модель управления текущей деятельностью. Вы также добьетесь большего успеха, если используете неопределенные, скрытые технологии общего назначения, опирающиеся на человеческий капитал, а не на известные технологии, предназначенные для решения одной задачи, в основе которых находится физический капитал.

Правило №7. Эффективное управление интеллектуальной собственностью. Ваша деятельность будет более эффективной, если вы сможете препятствовать имитации ваших новых товаров и услуг, которые в большинстве случаев крупные солидные компании успешно копируют. Этого можно добиться, применяя один из двух альтернативных методов: соблюдение

режима секретности и патентование. Стратегия секретности позволяет добиться наилучших результатов при определенных условиях. Количество источников информации, позволяющих получить сведения о том, как производится новый товар или услуга, помимо самого предпринимателя, должно быть небольшим. Товар или услуга должны быть многокомпонентными. Число людей, способных использовать информацию о методах производства нового товара или услуги и воспроизвести продукт, должно быть ограничено. Знания, необходимые для производства товара или услуги, должны быть скрытыми. А процесс производства новой продукции должен быть сложным для понимания.

Патентование представляет собой важный инструмент, поскольку позволяет вам создать цепочку создания добавленной стоимости, необходимую для производства и распространения вашей новой продукции, прежде чем конкуренты смогут его скопировать. Однако в сфере патентования существует несколько ограничений. Патентованию подлежат лишь некоторые виды товаров и услуг. Надо, чтобы технология, лежащая в основе нового продукта, претерпела существенное усовершенствование. Довольно часто один патент не позволяет защитить продукт, он дорого обходится и содержит недостаточно строгие требования. Кроме того, необходимо обнародовать информацию об изобретении. Во многих отраслях промышленности патенты являются неэффективными.

Правило №8. Создание барьеров для имитации. Вы добьетесь большего успеха, если создадите барьеры для имитации посредством контроля над ресурсами, завоевания благоприятной репутации торговой марки, использования кривой обучения, получения преимуществ первого продавца, выпустившего продукцию на рынок, и за счет управления дополнительными активами в сфере производства и маркетинга. Контроль над ресурсами наиболее эффективен в том случае, если в процессе производства возникают узкие места и один из ресурсов оказывается наиболее важным и редким. Стратегия завоевания репутации редко позволяет предпринимателям добиться положительных результатов, поскольку для производства рекламы требуется время, кроме того, реклама зависит от эффективности роста масштабов производства. Используя кривую обучения, вы получите наилучшие результаты, если новая фирма оказывается в числе первых производителей в отрасли и если знания, основанные на опыте, являются его частной собственностью. Первый продавец, выпустивший продукцию на рынок, пользуется преимуществом при существовании сетевых характеристик, а также в том случае, если потребители понесут высокие расходы

(моральные или материальные) при переходе к использованию продукции конкурентов. Стратегия использования дополнительных активов наиболее эффективна, когда патенты в отрасли защищены недостаточно и в отрасли утверждена доминирующая разработка. Однако эта стратегия редко приносит пользу предпринимателям, поскольку они практически не имеют доступа к дополнительным активам на начальном этапе образования фирмы. Кроме того, эти активы часто являются специализированными, поэтому вам будет достаточно сложно заключить договор на их аренду.

Правило №9. Правильный выбор формы организации. Вы получите более эффективные результаты, если не всегда ради реализации возможности будете разрабатывать всю цепочку создания добавленной стоимости, а, напротив, попытаетесь привести форму организации в соответствие с возможностью, которую стремитесь реализовать. Это означает, что вам следует использовать договорные методы реализации возможности, такие как лицензирование, франчайзинг и создание стратегических альянсов в следующих случаях. Если для реализации возможности требуется израсходовать значительные средства. При условии, что вам необходимо быстро реализовать возможность. Если технологии, которые вы используете, являются скрытыми, основанными на кодифицированных знаниях, ограничиваются техническими стандартами и связаны с неспециализированными дополнительными активами. А также в случае преобладания информационных проблем, связанных с неблагоприятным выбором и снижением производительности труда сотрудников.

Правило №10. Управление рисками и неопределенностью. Вы добьетесь большего успеха, если вам удастся снизить степень риска, связанного с деятельностью вашего предприятия. Сделать это вы можете путем поиска дополнительной информации, снижения объемов инвестиций и поддержания гибкости. Вы также получите положительные результаты, если передадите ответственность за риск сторонам, которые способны лучше управлять рисками. Таким образом, вы можете передать ответственность за риск предпринимателям, вкладывающим средства в рискованные предприятия, диверсифицированным инвесторам, опытным или специализированным акционерам, а также тем сторонам, деятельность которых в меньшей степени связана с риском. Ваша работа будет более эффективной, если вы сможете снизить ощущение риска, возникающее у акционеров в отношении деятельности нового предприятия, получив поддержку от рыночных игроков, обладающих высоким статусом, придерживаясь установленных

правил и норм, а также участвуя в общественной деятельности. Наконец, вы добьетесь большего успеха, если используете два финансовых инструмента, позволяющих оценить перспективы своей деятельности: возможные варианты и анализ сценариев.

Заключительный комментарий

Из множества предпринимателей, ежегодно открывающих новые технологические компании в США, только несколько человек добиваются значительных успехов. Большинство новых технологических компаний, основанных этими людьми, терпит крах, а все их усилия не вознаграждаются финансовой прибылью. Тем не менее ежегодно несколько энтузиастов организуют действительно успешные компании, которые добиваются общественного признания и приносят колоссальный доход. Хотя шансы добиться серьезного успеха невелики, это не означает, что предприниматели не способны максимально использовать свои возможности для попадания в небольшую группу состоявшихся предприятий.

В книге объясняется, почему успешные предприниматели имеют много общего с хорошими профессиональными игроками. Если вы знаете игру, в которой удачное стечение обстоятельств в наименьшей степени позволяет казино рассчитывать на победу, и понимаете правила игры, ваши шансы на удачу значительно возрастают. Следуя правилам, перечисленным в книге, вы сможете найти благодатную почву – действительно счастливую возможность в сфере коммерческой деятельности, которая поможет организовать новую компанию в сфере высоких технологий. Хотя эта информация и не дает абсолютной гарантии, что вы сможете организовать эффективную работу, она тем не менее существенно повысит ваши шансы на успех.

Теперь, когда вы изучили все правила игры для предпринимателей, работающих в сфере технологий, вы готовы к самой игре. Удачи!

Примечания

Введение

1. P. Reynolds and S. White, *The Entrepreneurial Process: Economic Growth, Men, Women and Minorities* (Westport, CT: Quorum Books, 1997).
2. B. Hamilton, "Does Entrepreneurship Pay? An Empirical analysis of the Returns to Self-employment." *Journal of Political Economy* 108 no. 3(2000): 604-31.
3. Там же.

Глава 1

1. F. Malerba and L. Orsenigo, "Technological Regimes and Sectoral Patterns of Innovative Activities." *Industrial and Corporate Change* 6 (1997): 83-117.
2. Там же.
3. J. Eckhardt, *Industry Differences in Entrepreneurial Opportunities*, Ph.D. diss., University of Maryland, 2002.
4. D. Audretsch and Z. Acs, "New Firm Startups, Technology, and Macroeconomic Fluctuations." *Small Business Economics* 6 (1994): 439-49.
5. J. Mata and P. Portugal, "Life Duration of New Firms." *Journal of Industrial Economics* 42 no. 3 (1994): 227-43.
6. W. Barnett, "The Dynamics of Competitive Intensity." *Administrative Science Quarterly*, 42 (1997): 128-60.
7. G. Moore, *Crossing the Chasm* (New York: Harper Collins, 1991).
8. J. Utterback, *Mastering the Dynamics of Innovation*. (Cambridge: Harvard Business School Press, 1994).
9. Там же.

10. D. Audretsch, "New Firm Survival and the Technological Regime." *Review of Economics and Statistics* (1991): 441-50.
11. S. Shane, *A General Theory of Entrepreneurship: The Individual-Opportunity Nexus* (Cheltenham, UK: Edward Elgar, 2003).
12. K. Eisenhardt and K. Schoonhoven. "Organizational Growth: Linking Founding Team, Strategy, Environment, and Growth among U.S. Semiconductor Ventures, 1978-1988." *Administrative Science Quarterly* 35 (1990): 504-29.
13. D. Audretsch and T. Mahmood, T. "The Hazard Rate of New Establishments." *Economic Letters*, 36 (1991): 409-12.
14. Z. Acs and D. Audretsch, "Small Firm Entry in U.S. Manufacturing." *Economica* (1989): 255-66.

Глава 2

1. J. A. Schumpeter, *The Theory of Economic Development: An Inquiry into Profits, Capital Credit, Interest, and the Business Cycle*. (Cambridge, MA: Harvard University Press, 1934).
2. S. Shane, "Explaining Variation in Rates of Entrepreneurship in the United States: 1899-1988." *Journal of Management* 22 no. 5 (1996): 747-81.
3. T. Holmes and J. Schmitz, "A Gain from Trade: From Unproductive to Productive Entrepreneurship." *Journal of Monetary Economics* 47 (2001): 417-46.
4. M. Feldman, "The Entrepreneurial Event Revisited: Firm Formation in a Regional Context." *Industrial and Corporate Change*, 10 no. 4 (2001): 861-91.
5. Schumpeter, J. *The Theory of Economic Development*, op. cit.
6. Mansfield, E. "How Rapidly Does Technology Leak Out?" *Journal of Industrial Economics*, 34 no. 2 (1985): 217-23.
7. A. Klevorick, R. Levin, R. Nelson, and S. Winter, "On the Sources of Significance of Inter-industry Differences in Technological Opportunities." *Research Policy* 24 (1995): 185-205.
8. Там же.
9. Там же.
10. Там же.
11. I. Kirzner, "Entrepreneurial Discovery and the Competitive Market Process: An Austrian Approach." *Journal of Economic Literature* 35 (1997): 60-85.

12. D. Blanchflower and A. Oswald, "What Makes an Entrepreneur?" *Journal of Labor Economics*, 16 (1998): 26-60.
13. S. Shane, *A General Theory of Entrepreneurship: The Individual-Opportunity Nexus* (Cheltenham, U.K.: Edward Elgar, 2003).
14. Там же.
15. D. Sarasvathy, H. Simon, and L. Lave, "Perceiving and Managing Business Risks: Differences between Entrepreneurs and Bankers." *Journal of Economic Behavior and Organization*, 33 (1998): 207-25.
16. Там же.
17. K. Hyrsky and A. Kangasharju, "Adapters and Innovators in Non-urban Environment," in *Frontiers of Entrepreneurship Research*, ed. P. Reynolds, W. Bygrave, N. Carter, S. Manigart, C. Mason, G. Meyer, and K. Shaver (Babson Park: MA Babson College, 1998).
18. S. Shane, *A General Theory of Entrepreneurship*, op. cit.

Глава 3

1. G. Dosi, "Sources, Procedures, and Microeconomic Effects of Innovation." *Journal of Economic Literature*, 26 (1988): 1120-71.
2. R. Foster, *Innovation: The Attacker's Advantage* (New York: Summit Books, 1986).
3. Там же.
4. Там же.
5. Там же.
6. J. Utterback, *Mastering the Dynamics of Innovation* (Cambridge: Harvard Business School Press, 1994).
7. Там же.
8. Там же.
9. S. Klepper and E. Graddy, "The Evolution of New Industries and the Determinants of Market Structure." *Rand Journal of Economics*, 21 no.1 (1990): 32.
10. D. Kirsch, *Electric Vehicles and the Burden of History* (New Brunswick, NJ: Rutgers University Press, 2000).
11. Там же.
12. J. Utterback, *Mastering the Dynamics of Innovation*, op. cit.
13. P. David, "Clio and the Economics of QWERTY." *American Economic Review* 75 (1985): 332-37.
14. P. Tam, "Cloud over Sun Microsystems: Plummeting Computer Prices." *Wall Street Journal*, 242 no. 76 (2003): A1, A16.

15. B. Arthur, "Increasing Returns and the New World of Business." *Harvard Business Review* (July-August 1996): 100-109.
16. M. Cusumano, Y. Mylonadis, and R. Rosenbloom, "Strategic Maneuvering and Mass Market Dynamics: The Triumph of VHS over Beta." *Business History Review* 66 (1992): 51-94.
17. B. Arthur, "Increasing Returns and the New World of Business." op. cit.
18. Там же.
19. Там же.

Глава 4

1. D. Barton, *Commercializing Technology: Imaginative Understanding of User Needs* (Boston MA: Harvard Business School Note 9-694-102, 1994).
2. A. Bhidé, *Selling as a Systematic Process* (Boston, MA: Harvard Business School Note 9-935-091, 1994).
3. Там же.
4. Там же.

Глава 5

1. E. Rogers, *Diffusion of Innovations* (New York: Free Press, 1983).
2. G. Moore, *Crossing the Chasm* (New York: Harper Collins, 1991).
3. E. Rogers, *Diffusion of Innovations*, op. cit.
4. G. Moore, *Crossing the Chasm*, op. cit.
5. Там же.
6. Там же.
7. Там же.
8. Там же.
9. Там же.
10. Там же.
11. Там же.
12. L. Girfalco, *Dynamics of Technological Change* (New York: Van Nostrand, 1991).
13. Там же.
14. Rogers, *Diffusion of Innovations*, op. cit.
15. Там же.
16. Там же.
17. Girfalco, *Dynamics of Technological Change*, op. cit.

18. Rogers, *Diffusion of Innovations*, op. cit.
19. Girfalco, *Dynamics of Technological Change*, op. cit.
20. Там же.

Глава 6

1. H. Aldrich, *Organizations Evolving* (London: Sage, 1999).
2. D. Teece, "Profiting from Technological Innovation: Implications for Integration, Collaboration, Licensing and Public Policy," in D. Teece (ed), *The Competitive Challenge*, ed. D. Teece (Cambridge, MA: Ballinger, 1987).
3. C. Christiansen, *The Innovator's Dilemma* (Cambridge: Harvard Business School Press, 1997).
4. Там же.
5. P. Grant, and A. Latour, "Battered Telecoms Face New Challenge: Internet Calling," *Wall Street Journal*, October 9, 2003, pp. A1, A9.
6. C. Christiansen, *The Innovator's Dilemma*, op. cit.
7. R. Henderson and K. Clark, "Architectural Innovation: The Reconfiguration of Existing Product Technologies and the Failure of Established Firms. *Administrative Science Quarterly* 35 (1990): 9-30.
8. Там же.
9. B. Holmstrom, "Agency Costs and Innovation." *Journal of Economic Behavior and Organization* 12 (1989): 305-27.
10. R. Kanter, "When a Thousand Flowers Bloom: Structural, Collective, and Social Conditions for Innovations in Organization." *Research in Organizational Behavior* 10 (1988): 169-211.
11. D. Barton, *Commercializing Technology: Imaginative Understanding of User Needs* (Boston, MA: Harvard Business School Note 9-694-102, 1994).
12. S. Winter, "Schumpeterian Competition in Alternative Technological Regimes." *Journal of Economic Behavior and Organization* (1984): 287-320.
13. R. Young and J. Francis, "Entrepreneurship and Innovation in Small Manufacturing Firms," *Social Science Quarterly* 72 no. 1 (1991): 149-62.

Глава 7

1. R. Levin, A. Klevorick, R. Nelson, and S. Winter, "Appropriating the Returns from Industrial Research and Development." *Brookings Papers on Economic Activity* 3 (1987): 783-832.

2. E. Mansfield, "How Rapidly Does Industrial Technology Leak Out?" *Journal of Industrial Economics* 34 no. 2 (1985): 217-23.
3. R. Levin, A. Klevorick, R. Nelson, and S. Winter, "Appropriating the Returns from Industrial Research and Development," op. cit.
4. Там же.
5. Там же.
6. S. Shane, *A General Theory of Entrepreneurship: The Individual-Opportunity Nexus* (Cheltenham, U.K.: Edward Elgar, 2003).
7. Там же.
8. R. Nelson, and S. Winter, *An Evolutionary Theory of Economic Change* (Cambridge, MA: Belknap Press, 1982).
9. L. Zucker, M. Darby, and M. Brewer, "Intellectual Human Capital and the Birth of U.S. Biotechnology Enterprises. *American Economic Review* 88 no. 1 (1998): 290-305.
10. U.S. Department of Commerce. *General Information Concerning Patents* (Washington, DC: U.S. Government Printing Office, 1992).
11. Там же.
12. O. Fuerst, and U. Geiger, *From Concept to Wall Street: A Complete Guide to Entrepreneurship and Venture Capital* (New York: Financial Times Prentice Hall, 2003).
13. D. Debelak, "Patent Lather," www.entrepreneur.com/article/0,4621,274473,00.html (accessed 2000).
14. L. Gomes, "Though a Trailblazer, Is Tivo Overreaching in Its Patent Claims?" *Wall Street Journal*, February 9, 2004, p. B1.
15. R. Levin, A. Klevorick, R. Nelson, and S. Winter, "Appropriating the Returns from Industrial Research and Development," op. cit.
16. Там же.
17. Там же.
18. Там же.

Глава 8

1. W. Cohen, R. Nelson, and J. Walsh, "Protecting Their Intellectual Assets: Appropriability Conditions and Why U.S. Manufacturing Firms Patent (or Not)." *NBER Working Paper*, No. 7552, 2000.
2. Там же.
3. S. Shane, *A General Theory of Entrepreneurship: The Individual-Opportunity Nexus*. (Cheltenham, U.K.: Edward Elgar, 2003).

4. R. Levin, A. Klevorick, R. Nelson, and S. Winter, "Appropriating the Returns from Industrial Research and Development." *Brookings Papers on Economic Activity* 3 (1987): 783-832.
5. C. Shapiro, H. Varian, "The Art of Standard Wars." *California Management Review* (winter 1999): 8-32.
6. K. Sandberg, "Rethinking the First Mover Advantage." *Harvard Management Update* 6 no. 5 (2001): 1-4.
7. R. Kerin, P. Varadarajan, and R. Peterson, "First Mover Advantage: A Synthesis, Conceptual Framework, and Research Propositions." *Journal of Marketing* 56 (1993): 33-52.
8. M. Mellahi, and M. Johnson, "Does It Pay to Be a First Mover in E-commerce?" *Management Decision* 38 no. 7 (2000): 445-52.
9. D. Teece, "Profiting from Technological Innovation: Implications for Integration, Collaboration, Licensing and Public Policy," in *The Competitive Challenge*, ed. D. Teece (Cambridge, MA: Ballinger, 1987).
10. Там же.
11. Там же.
12. Там же.
13. Там же.
14. Там же.
15. Там же.

Глава 9

1. S. Venkataraman, "The Distinctive Domain of Entrepreneurship Research: An Editor's Perspective," in *Advances in Entrepreneurship, Firm Emergence, and Growth*, J. Katz and R. Brockhaus, ed. 3:119-38 (Greenwich, CT: JAI Press, 1997).
2. D. Evans, and L. Leighton, "Some Empirical Aspects of Entrepreneurship." *American Economic Review* 79 (1989): 519-35.
3. D. Teece, "Profiting from Technological Innovation: Implications for Integration, Collaboration, Licensing, and Public Policy" *Research Policy*, 15 (1986): 286-305.
4. H. Chesborough and D. Teece, "When is Virtual Virtuous?" *Harvard Business Review* (January-February): 65-73.
5. D. Audretsch, "Technological Regimes, Industrial Demography and the Evolution of Industrial Structures." *Industrial and Corporate Change* 6 (1997): 49-82.

6. H. Chesborough and D. Teece. "When Is Virtual Virtuous?" op. cit.
7. Там же.
8. K. Arrow, "Economic Welfare and the Allocation of Resources for Inventions," in *The Rate and Direction of Inventive Activity*, ed. R. Nelson (Princeton, NJ: Princeton University Press, 1962).
9. S. Shane, "Making New Franchise Systems Work." *Strategic Management Journal*, 19 no. 7 (1998): 697-707.
10. Там же.
11. P. Azoulay and S. Shane, "Entrepreneurs, Contracts and the Failure of Young Firms." *Management Science*, 47 no. 3 (2001): 337-58.

Глава 10

1. F. Delmar and S. Shane, "Does Business Planning Facilitate the Development of New Ventures." *Strategic Management Journal* 24 (2003): 1165-1185.
2. A. Bhidé and H. Stevenson, "Attracting Stakeholders," in *The Entrepreneurial Venture*, ed. W. Sahlman and H. Stevenson: 149-59. (Boston: Harvard Business School Press, 1992).
3. E. Roberts, *Entrepreneurs in High Technology* (New York: Oxford University Press, 1991).
4. R. Caves, "Industrial Organization and New Findings on the Turnover and Mobility of Firms." *Journal of Economic Literature* 36 (1998): 1947-82.
5. C. Christiansen and J. Bower, "Customer Power, Strategic Investment, and the Failure of Leading Firms." *Strategic Management Journal* 17 (1996): 197-218.
6. Bhidé and Stevenson, "Attracting Stakeholders," op. cit.
7. Там же.
8. H. Rao, "The Social Construction of Reputation: Certification Contests, Legitimation and the Survival of Organizations in the American Automobile Industry: 1895-1912." *Strategic Management Journal* 13 (1994): 29-44.
9. Там же.
10. J. Starr and I. MacMillan, "Resource Cooptation via Social Contracting: Resource Acquisition Strategies for New Ventures." *Strategic Management Journal* 11 (1990): 79-92.

11. H. Aldrich, *Organizations Evolving* (London: Sage, 1999).
12. A. Bhidé and H. Stevenson, "Attracting Stakeholders," *op. cit.*
13. Там же.
14. Там же.
15. Там же.
16. Там же.

СПИСОК ИСТОЧНИКОВ, предоставивших таблицы и рисунки

- Таблица 1.1 Процентное соотношение новых фирм в отдельных отраслях, попавших в список *Inc 500*. Источник: информация позаимствована из Eckhardt, J. 2003. *When the Weak Acquire Wealth: An Examination of the Distribution of High Growth Startups in the U.S. Economy*. Ph.D. diss., University of Maryland.
- Рисунок 3.1 S-образная кривая технологического развития. Источник: информация позаимствована из Foster, R. 1986. *Innovation: The Attacker's Advantage* (New York: Summit Books).
- Рисунок 5.1 Стандартное распределение принятия продукции потребителями. Источник: информация позаимствована из Rogers, E. 1983. *Diffusion of Innovations* (New York: Free Press), p. 247.
- Рисунок 5.2 Преодоление пропасти. Источник: информация позаимствована из Moore, G. 1991. *Crossing the Chasm*. (New York: Harper Collins), p. 17.
- Рисунок 5.3 S-образная кривая распространения. Источник: информация позаимствована из Rogers, S. 1983. *Diffusion of Innovations*. (New York: Free Press), p. 243.

- Рисунок 6.1 Пример влияния кривой обучения на производительность. Источник: информация позаимствована из Baron, R., and Shane, S. 2005. *Entrepreneurship: A Process Perspective* (Mason, Ohio: Southwestern), p. 41.
- Таблица 7.1 Эффективность патентов на изделия в разных отраслях. Источник: информация позаимствована из Levin, R., Klevorick, A., Nelson, R., and Winter, S. 1987. Appropriating the returns to industrial research and development. *Brookings Papers on Economic Activity* 3, p. 797.
- Рисунок 10.1 Пример оценки возможных вариантов. Источник: информация позаимствована из Afuah, A. 1998. *Innovation Management: Strategies, Implementation and Profits* (New York: Oxford University Press), p. 209.

Предметный указатель

- Amazon.com*, 25, 105
APRANET, 30
Barnes & Noble, 105
Coca-Cola, 123, 126
DISH Network, патентные права, 134
eBay, 54, 146
Ethernet, 29
General Motors, 148
Hyundai, 148
Inc 500, 2
Intel, 6
Kodak, 106
Microsoft, 49, 51
Netscape, 30
Sony, 144
Sun Microsystems, 50
S-образная кривая, 42-5
TiVo, патентные права, 134
Xerox Corporation, 30
- Авторские права, 128
Активы, дополнительные, 101-2
"Бесплатный проезд", 164
Бизнес-план, составление, 172
Возможности, благоприятные для новых фирм, 112-6
 обособленность, 112-3
 технологии общего назначения, 114-5
 интенсивность человеческого капитала, 113-4
 неуверенность, 115
Возможности, источники, 20-4
 изменения в структуре отрасли, 24-5
 изменения в политике и законодательстве, 22-3
 социальные и демографические изменения, 23-4
 технологические изменения, 20-2
Возможность
 реализация, расходы, 156-7
 договорные методы, 157, 159, 165
 иерархические методы, 155, 160
 рыночные механизмы, 156-7, 160, 161
Возможные варианты, инструмент управления риском и неопределенностью, 180-5
Высокие фиксированные расходы, 74-5
Движение денежной наличности, 100
 расчет окупаемости капиталовложений по дисконтированным затратам, 182
Демографическая тенденция, 23-4
Динамика рынка, 86-95
Доминирующая разработка
 принятие, 11-2
 характеристики, 48
Дополнительные активы, 101-2
 механизм получения прибыли от выведения на рынок новой продукции, 148-51
Заключение сделки, 73-4
Затраты, связанные с переходом на использование продукции конкурентов, 54, 147
Изменения
 в структуре отрасли, 24-5
 в политике и законодательстве, 22-3
 технологические, 20-2
Имитация новых товаров или услуг, 120-2
Инноваторы, 81
Инновации, 6-7
 цепь, важность понимания, 29-31
Интеллектуальная собственность, 119-38
Информация, 31-3
 поиск, 171-3

- Источники возможностей, 20-4
- Клиент
- спрос, 8-10
 - "привязывание", 55-6
 - потребности, определение и удовлетворение, 62-3
- Кодификация знаний, 6
- Коммерческая тайна, 126-7
- Контракты, 159-60
- Контроль над ресурсами, 140-1
- Кривая обучения, 11-2, 98-9
- преимущества солидных фирм, 98-9
 - механизмы получения прибыли от выпуска новой продукции, 145
- Лицензирование, 158-9
- Личные продажи, роль, 72-4
- Маркетинговый процесс, 72-6
- Модели замещения, 89-93
- Модели распространения, 89-93
- Модель "бритвенного лезвия", 55
- Научное обеспечение, 4-8
- Новые фирмы
- отраслевые факторы, влияющие на работу, 4-16
- Общественная тенденция, 23
- Окупаемость капиталовложений по дисконтированным затратам, 182
- "Опаздывающие", 81-2
- Операционная система Windows, 49
- Определение благоприятных возможностей, 19-37
- Определение и удовлетворение реальных потребностей рынка, 61-77
- Отрасли с возрастающей удельной доходностью, 52-8
- Отрасль
- факторы, благоприятные для создания новых фирм, 4-16
 - динамика, влияние технологических изменений, 21-2
 - жизненный цикл, 10-3
 - структура, 13-5, 24-5
- Парадокс раскрытия информации, 162
- Патенты, 127-37
- определение, 128
 - недостатки, 135
 - эффективность в разных отраслях, 136
- Переменные издержки, 175
- Получение прибыли от выпуска новой продукции, 139-54
- дополнительные активы, 148-52
 - завоевание репутации, 141-3
 - преимущество продавца, первым выпустившего продукцию, 145-7
 - преимущества кривой обучения, 144-5
 - контроль над ресурсами, 140-1
- Правильный выбор формы организации, 155-67
- ускорение темпов выхода на рынок, 157
 - договорные методы реализации возможностей, 157, 159, 165
 - расходы на реализацию, 156-7
 - рыночные механизмы реализации возможностей, 156-7, 160, 161
 - суть технологии, 159-61
- Преимущества солидных компаний, 98-102
- Принятие продукции потребителями, 79-96
- захват рынка, 83-4
 - динамика рынка, 86-95
- Принятие
- продукции потребителями, 79-96
 - доминирующей разработки, 12
 - новых продуктов, 11
- Производственный процесс, сложность, 4-5
- Процесс сбыта, 72-6
- Распознавание благоприятной возможности, 31
- Расходы
- на рекламу, 14
 - на завоевание благоприятной репутации бренда, 142
 - на патентование, 132-3
 - на изменение технологии, 21-2
- Реальные потребности клиентов
- поиск экономичного решения, 69-70
 - определение, 62-3
 - удовлетворение, 64
- Репутация, 99
- торговой марки/бренда, 141-3
 - завоевание, 141-3
- Решение информационных проблем в организации, 161-6
- проблемы раскрытия информации, 162
- Рыночные механизмы реализации возможностей, 156-7
- Сбор информации о предпочтениях потребителей, 64-6
- рыночное исследование, 67
- Сегментация рынка, 9-10
- Сетевые характеристики, 53
- "Скрытые" издержки, 74-6
- Слабые стороны сильных компаний, 102-12

- Смещение восприятия, 24
- Соблюдение секретности, 122-7
 - эффективность, 124-5
 - коммерческая тайна, 126-7
- Соглашение, запрещающее сотрудничество с конкурентами, 6-7
- Сокращение инвестиций, 173-6
- Составление плана принятия продукции потребителями, 80-3
- Социальные и демографические изменения, 23-4
- Специализированные дополнительные активы, 150-1
- Спрос, смещенные, 24
- Средний размер фирмы, роль, 15
- Статичные показатели, ловушка, 87-8
- Стратегии открытых систем, 56
- Стратегии перераспределения риска, 177-8
- Стратегии, позволяющие снизить ощущение риска, 178-80
- Стратегические альянсы, 157
- Стратегическое партнерство, 56
- Структура отрасли, 13-5
- Технические стандарты, роль, 49-51
- Технологические изменения, 20-2
- Технология общего назначения, 114-5
- Торговая марка, 14
- Торговые марки, 128
- Увеличение эффективности от роста масштабов производства, 100-1
- Удовлетворение реальных потребностей клиентов, 64
- Уменьшающаяся доходность, 52
- Управление в условиях риска и неопределенности, 169-89
 - убеждение акционеров в необходимости взять на себя риск, 185-8
 - стратегии, позволяющие снизить ощущение риска, 178-80
 - стратегии снижения риска, 177-8
- Управление интеллектуальной собственностью, 119-38
- Управление технологической эволюцией, 39-60
 - проектирование S-кривой Фостера, 42-5
 - роль доминирующих разработок, 45-8
 - технические стандарты, роль, 49-51
- Ускорение темпов выхода на рынок, 157
- Условия спроса, 8-10
 - аспекты, 8-9
- Установление цены на новую продукцию, 74-6
- Фиксированные расходы, 175
- Фирмы, вкладывающие капитал с риском, 177
- Формы возможностей, выходящие за рамки новых товаров или услуг, 25-7
- Франчайзинг, 163-4
- Широкополосный Интернет, 53
- Эволюционные модели развития, 41-2
- Электронные книги, 45

Ця книга адресована підприємцям, які бажають розпочати бізнес у сфері високих технологій. В ній розповідається про те, як визначити ринкові можливості й слабкі сторони конкурентів, оцінити потреби клієнтів, як управляти в умовах ризику, прогнозувати процес руху товарів, створити структуру організації, а також захистити інтелектуальну власність. Це видання – надійний помічник для підприємців, менеджерів та інвесторів у сфері передових технологій.

Науково-популярне видання

Скотт Шейн

У пошуках родючого ґрунту

Визначення сприятливих можливостей для нових підприємств

Російською мовою

Переклад В. О. Шагоян,

редактор О.П. Моторіна, верстка Г. І. Шевченко, дизайн обкладинки В. О. Буханець,
відповідальний за випуск Т.М. Верба.

ТОВ «Баланс Бізнес Букс», 49070, Україна, Дніпропетровськ, вул. Серова, 4.
Тел.: (056) 370-30-43(44), факс: (056) 370-30-45, e-mail: bbb@bdo-balance.dp.ua
Свідчення ДК № 2070 від 21.01.2005 р.

Підписано до друку 23.03.05 р. Формат 70х100 1/16. Умовн. друк. арк. 19,5.
Наклад 2 000 прим. Замовлення № 5-292.

Віддруковано з готових діапозитивів
у ВАТ «Харківська книжкова фабрика "Глобус"»,
61012, м. Харків, вул. Енгельса, 11.