GUARD CONF

Продукт еще не запущен, а ошибки уже допущены

Три решения, которые определят его будущее



Станислав Грибанов

Руководитель направления
продуктов сетевой безопасности
компания «Гарда»



1. Оценка рынка и потенциала роста



Ошибки оценки рынка



Не учитываются барьеры входа в Enterprise-сегмент

- Доверие к вендору (технологии, стабильность, репутация)
- Готовность к смене решения
- Compliance
- Длинный цикл сделки
- Доступ к ЛПР

Не учитывается стоимость входа в Enterprise-сегмент

- Пилоты
- Поддержка
- Маркетинг
- Демо-фонд
- Специалисты с необходимыми компетенциями

Оценивается TAM, а не SAM

Весь рынок ≠ доступный рынок

Недооценивается роль локальных игроков

На больших рынках доли практически всегда распределены между устоявшимися игроками, которые в первую очередь пытаются занять освободившиеся сегменты

Примеры

Сегмент	Ситуация в сегменте
NGFW	Около 50 решений в 2022-2023, 5 вендоров доминируют на рынке, из них только один новичок.
Операционные системы	3 вендора контролируют более 95% рынка, при этом в РОПО зарегистрированы 20+ ОС.

Что делать

1

Оцениваем SAM и стоимость входа

Отсекаем недостижимый объем.

2

Изучаем канал и готовность заказчика менять вендора

Считаем мощность канала продаж.

3

Заранее оцениваем Compliance и сертификацию

При планировании архитектуры и компонентов учитываем требования Compliance, сертификацию и их сроки.

4

Ищем рынок без доминирующих игроков

Новый рынок или рынок на стадии становления.

2. Связь сегмента с ценностью и Product Market Fit



Нет ценности – нет технологии

Внедрение технологии в продукт не имеет смысла при отсутствии ценности для потребителя



Технологии не конвертируются в целевую метрику

При прочих равных заказчику нужна выполненная задача, особенно в сегменте с сильной конкуренцией.

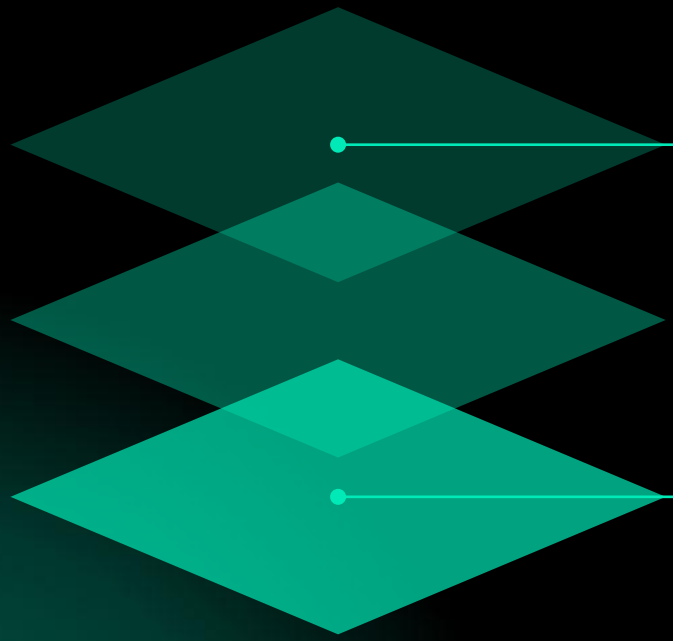
Высокая стоимость без защищенной ценности

Продвинутые технологии требуют значительных затрат, но для конкретных сегментов они могут быть избыточны.

Бесплатная альтернатива в виде open-source

Решение, целиком построенное на open-source продукте, либо не превосходящее по функциональности open-source продукт, не будет иметь ценности для клиента.

Примеры



Сегмент	Ситуация в сегменте
Сервис голосовых ассистентов для Enterprise	Сегмент с очень плотной конкуренцией небольших компаний с низкой себестоимостью.

Что делать

GUARDCORE

1

Сменить сегмент

Найти сегмент, где технологии будут востребованы и станут барьером для конкурентов, а не приведут к росту издержек.

2

Снизить порог входа

Дифференциация лицензий: низкая стоимость минимальной лицензии и ее удорожание по мере расширения функциональности.

3

Непрямая монетизация

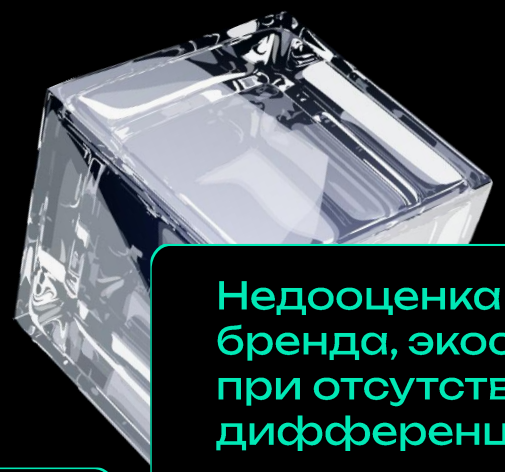
Процент от транзакций, платная аналитика/API, продажа смежных продуктов, сервисные пакеты и т.д.

3. Позиционирование



Ошибки позиционирования





Копирование лидера

Подражание технологиям и фичам лидирующих решений оставляет продукт на шаг позади: лидер предлагает те же самые функции, но всегда более зрелые, подкрепленные референсами и стабильностью

Недооценка стоимости миграции (switching cost)

Клиент уже внедрил решение и обучил персонал, понесённые затраты — весомый барьер для смены вендора

Недооценка силы бренда, экосистемы при отсутствии дифференциации

Тендерные требования формируются под влиянием технологических стандартов лидеров рынка. При отсутствии дифференциации продажи опираются на демпинг, а вопрос «почему вы?» остаётся без убедительного ответа. Успешно завершаются только те сделки, в которых по каким-то причинам не принимал участия лидер

Примеры



Сегмент	Ситуация в сегменте
Анализаторы сетевого трафика NTA/NDR/NGIDS	Решение класса NTA без сформированного позиционирования с низкой узнаваемостью. На рынке доминирующий лидер с поддержкой своей экосистемы.

Что делать

1

Визионирование технологий

Первым выводить технологии, самостоятельно формировать PMF

2

Платформа против экосистемы

- Смежные кейсы как инструмент приращения ценности для клиента. Дополнительные модули в составе платформы
- Общая лицензия на все модули/ включенные продукты

3

Поиск сегмента для перехода или драйвера среди других ЛПР

- Использование смежного сегмента как альтернативной точки входа, обход прямого конкурентного давления
- Смена сегмента

Выводы

Рынок – продукт – позиционирование

- Реалистичная оценка доступного рынка и возможностей выхода на него
- Защищаемая ценность и PMF
- Явные уникальные конкурентные отличия в рамках сегмента



Мой канал

GUARDCORE



GUARDCONF

Спасибо за внимание!



Станислав Грибанов

Руководитель направления продуктов сетевой безопасности компания «Гарда»

