

ДЛЯ КНИЖКИ ОБЪЕДИЛЕНА К ПРОЧТЕНИЮ ДЛЯ ВСЕХ ВЛАДЕЛЬЦЕВ СТАРТАПОВ

СТАРТАП

ВОКРУГ КЛИЕНТА



БРЕНТ КУТЕР И ПАТРИК ВЛАСКОВИЦ

**Брент Купер
Патрик Власковиц
Стартап вокруг клиента.
Как построить бизнес
правильно с самого начала**

Издательский текст

http://www.litres.ru/pages/biblio_book/?art=2553675

*Стартап вокруг клиента. Как построить бизнес правильно с
самого начала: Манн, Иванов и Фербер; М.; 2012*

ISBN 978-5-91657-330-5

Аннотация

Развитие клиента, или Customer Development – сравнительно новый подход к построению компаний. Он позволяет предпринимателю обходиться меньшими затратами и почти не зависеть от интуиции. Как? Включив клиента с самого начала во все основные бизнес-решения – в стратегию, маркетинг и разработку продукта. Эта книга – краткая и емкая методическое руководство по построению эффективного стартапа.

Если вы хотите продавать вашим клиентам именно то, что им нужно – прочитайте эту книгу, пока регистрируете

компанию. А потом положите на стол – она не раз пригодится вашему быстрорастущему стартапу.

А если вы руководите зрелым бизнесом – у вас есть шанс завоевать новый сегмент рынка.

Содержание

Вступление	6
Введение	9
Зачем эта книга?	9
Кто должен прочесть эту книгу	12
Развитие клиента	16
Что является развитием клиента	16
Что не является развитием клиента	19
Три уровня изучения	23
Первоначальный запуск	25
Определения концепции	31
Ранние адепты	32
Сегментация	35
Тип рынка	38
Нетрадиционные бизнес-модели	44
Позиционирование	46
Соответствующий маркетинг продукта	49
Минимальный целесообразный продукт (МЦП)	53
Экономичный стартап	58
Ключевой момент	63
«Выйти из здания»	64
Знать свой бизнес	70
К доске!	70

Познай себя	86
8 шагов, чтобы найти клиента	93
Шаг 1: задокументировать гипотезы К-П-Р	93
Шаг 2: провести мозговой штурм по развитию гипотез бизнес-моделей	99
Шаг 3: найти потенциальных клиентов, к которым можно обратиться	108
Шаг 4: обратиться к потенциальным клиентам	112
Шаг 5: заинтересовать потенциальных клиентов	118
Шаг 6: контрольная точка. Фаза 1 / Сбор информации / Измерение / Тест	127
Шаг 7: найти соответствующие проблеме и решение / МЦП	131
Шаг 8: контрольная точка. Фаза 2 / Сбор информации / Измерение / Тест	135
Заключение	142
Литература	146
Благодарности	149
2	151

Брент Купер, Патрик Власковиц Стартап вокруг клиента. Как построить бизнес правильно с самого начала

Вступление

Процесс развития клиента с тех пор, как я издал книгу «Четыре шага к прозрению», сильно изменился. Когда я придумывал эту концепцию, я пытался описать шаблон, общий для всех успешных стартапов, которые встречал. Я сделал это, потому что хотел изменить путь, по которому строились стартапы, иначе говоря, описать модель, которая позволила бы обходиться значительно меньшими затратами и не зависеть полностью от интуиции.

На сегодняшний день мои лекции прослушали тысячи студентов, а книгу прочли более двадцати тысяч

человек. Сотни стартапов используют элементы развития клиента, а многие инвесторы даже требуют от компаний из своего портфеля придерживаться принципов развития клиента.

Концепция развития клиента прогрессирует. Например, мой бывший студент, ныне предприниматель Эрик Рис соединил идеи развития клиента с гибкой методологией развития и создал мощную теорию экономического стартапа. С момента возникновения его теории прошло немногим более года, а в группы экономических стартапов сейчас входит уже более 3500 человек в 27 городах девяти стран.

До того как я начал говорить о модели развития клиента, я думал о том, почему эти три метода, использованные в успешных стартапах, никто не описывал. Это казалось мне странным. Основные заявления о развитии шли вразрез с общеизвестными тезисами, но при этом те, кто им следовал, преуспели.

Теперь путь открыт.

Что мне доставляет, пожалуй, наибольшее удовольствие, так это то, что концепция развития клиента продолжает продвигаться среди профессионалов, бизнес-тренеров, предпринимателей и инвесторов, которые стараются построить успешные стартапы и превратить их в масштабируемые бизнесы. Развитие клиента – это не просто книга. Это пластичная,

настраиваемая под клиента и сделанная под заказ методология, позволяющая справиться с хаосом реальных проблем. Я горжусь тем, что эта концепция растет и развивается.

Появление на свет этой книги – «Руководства предпринимателя по развитию клиента» – ознаменовало собой следующий этап. Это не просто первая книга «третьей стороны» о развитии клиента – она поднимает планку. Ее авторы Брант Купер и Патрик Власковиц соединили размышления ведущих профессионалов и ранних адептов развития клиента таким образом, что любой предприниматель может применить их к своему стартапу. Они представили суть поиска клиента как серию шагов, проиллюстрировав их понятными примерами, конкретными действиями и описанием ловушек, которых необходимо избегать.

Эта книга обязательна к прочтению для всех, кто занимается или просто интересуется стартапами.

Стивен Гари Бланк

Менло-Парк, Калифорния

Апрель, 2010

Введение

Зачем эта книга?

«Четыре шага к прозрению» Стива Бланка изменили игру. Его книга выделяется в деловом мире, полном маркетинговой ерунды, советов «как-быстро-стать-богатым», изданий из серии «помоги себе сам», томов аналитики, предсказывающих историю с неоспоримой точностью, потому что она дает применимую на практике схему построения и запуска стартапов, основанную на глубоком убеждении, что **большинство стартапов терпит поражение не потому, что они не развивают свой продукт, а потому, что они не развивают свой рынок.**

Стив Бланк опубликовал «Четыре шага к прозрению» в 2005 году. Это сборник лекций для бизнес-школ, которые он читал в Стэнфордском университете и в Калифорнийском университете в Беркли. Десятки тысяч людей купили эту его «непродаваемую» книгу. Ее зачитанные страницы, выделенные маркером параграфы и заполненные страницы для заметок доказывают ее ценность. Редкие издания удостоиваются такого же внимания, ведь ее не выбра-

сывают – она остается настольной книгой и в самом деле никогда не отправляется на полку.

«Четыре шага к прозрению» (в дальнейшем в данной книге она будет упоминаться как «Четыре шага») – это не грандиозная стратегия по завоеванию мира, не набор проверенных приемов и не коллекция ярких бизнес-афоризмов. Это гибкий процесс тестирования, изучения и итерационных изменений основных бизнес-утверждений, которых вы придерживаетесь относительно своих клиентов, продукта и рынка.

Итак, зачем же эта книга? Цель ее – устранить барьеры на пути понимания и осуществления развития клиента и поднять «Четыре шага» на новый уровень. Мы надеемся, нам удастся понять самую суть концепции Стива Бланка и сделать следующее:

1. Сжать текст книги до еще более простой, понятной, применимой на практике инструкции по развитию клиента.

2. Резюмировать и объединить идеи современных лидеров мысли о развитии клиента, которые появились с тех пор, как «Четыре шага» были опубликованы.

3. Заложить фундамент для создания стандартов, учитывая общие термины и концепции развития клиента.

4. Продемонстрировать гибкость развития клиента

при применении к любой бизнес-модели.

5. Сделать описание процесса развития клиента в формате электронной книги.

Мы поставили себе цель **добраться до сути**, но при этом также **не ошибиться в ней**. Дебаты – вещь полезная, и мы рассчитываем на то, что люди будут обсуждать эту книгу. Но более существенно то, что вы сможете поддерживать, изменять и даже подстраивать концепцию под свой бизнес, свое видение и свои ценности.

Кто должен прочесть эту книгу

Структура развития клиента не привязана к определенному виду бизнеса, сегменту рынка или категории продукта. Размер компании, ее выручка или месторасположение не играют никакой роли, когда компания планирует запуск нового продукта.

Любой человек может извлечь выгоду, если будет мыслить в категориях развития клиента. Эта философия применима ко всем предпринимателям, несмотря на то, что некоторые процессы развития клиента обычно ассоциируются исключительно с бизнесом, находящимся на стадии формирования.

Хотя мы и работали преимущественно с хай-тек-компаниями, то есть компаниями, занимающимися высокими технологиями, и это сформировало нашу первоначальную систему отсчета, модель развития клиента открытая и гибкая. Она может быть применима в различных индустриях и на разных рынках. Эта книга фокусируется на первом шаге развития клиента, а именно на поиске клиента. Поэтому мы сосредоточимся на стартапах.

Реальность такова, что методы развития клиента применять тем труднее, чем старше ваш бизнес. Чем дальше вы зашли, тем сложнее исследовать и про-

верить основные бизнес-постулаты, на которых вы, возможно, уже построили работу своей организации. Если, например, вы должны доложить о росте доходов своим инвесторам в следующем месяце, вам будет нелегко бросить то, чем вы в данный момент занимаетесь, и поставить под сомнение ваши основные убеждения. Даже если вам кажется, что самым подходящим решением сейчас будет взять тайм-аут и детально разобраться, почему рост вашего предприятия не так стремителен, как предполагалось, ваш совет директоров, скорее всего, не поймет этого. Ведь такой радикальный шаг обычно требует небольшого безрассудства и большого доверия начальства. Можно даже сказать, что «Четыре шага» родились как раз благодаря такой неприятной ситуации.

Независимо от того, на каком этапе находится ваше предприятие, эта книга с большей вероятностью пригодится тем из вас, кто работает в технологическом стартапе на серьезной должности: является разработчиком, менеджером продукта либо учредителем компании. По сути, эта книга для предпринимателей, которые готовы и способны подвергнуть сомнению свои наиболее устоявшиеся бизнес-убеждения; именно этой группе людей данная книга будет наиболее полезна.

Стивен Бланк вспоминал: «SuperMac была од-

ной из первых компаний, которые начали продавать внешний драйвер для дисководов для оригинального Mac, у них же появились первые цветные программы для рисования на Mac, а когда компьютеры Mac были черно-белыми, они первыми выпустили борды для цветной графики и цветные мониторы с большим экраном для Mac. И, несмотря на всё это, в их работе произошел сбой, они вышли из бизнеса и стали банкротами... Ни у кого в компании не было глубокой веры в дело, которым они занимались, не было понимания, кем является их клиент и что может заставить его прийти и купить их продукты. Я взялся за работу».

В «Четырех шагах» Стив описывает особые случаи, когда развитие клиента может быть неуместным. Некоторые предприятия сталкиваются с технологическими рисками, но при этом у них вовсе нет рисков, связанных с рынком (или есть, но небольшие). Стив Бланк утверждает: «Риски в компаниях, занимающихся биотехнологиями, в первую очередь связаны со стадией развития продукта: необходимо принять верную исследовательскую гипотезу и разработать на ее основе успешное и эффективное лекарство, – а не с одобрением и принятием продукта клиентами».

Другой пример того, в каких случаях развитие клиента может быть неуместным, – это дутые предприятия, так называемые «мыльные пузыри»: когда ин-

весторы или рынки долгосрочного ссудного капитала выбрасывают деньги на каждый стартап «с импульсом». В таких случаях Стив рекомендует «выбросить развитие клиента из окна». Но мы всё же хотим, чтобы вы были предусмотрительными: вместо того чтобы сразу отказываться от развития клиента, всё же оставьте книгу на полке. Ведь мыльные пузыри по определению долго не живут.

Развитие клиента

Что является развитием клиента

Развитие клиента – это четырехшаговая структура, которая позволяет найти и подтвердить то, что вы определили как свойства вашего продукта, необходимые для удовлетворения потребностей клиентов; правильно ли вы выбрали для него рынок и методы, которые позволяют вам заинтересовать клиентов и убедить их купить ваш продукт; верные ли ресурсы вы задействовали для масштабирования предприятия.

На абстрактном уровне суть развития клиента заключается в том, чтобы подвергнуть критике ваши основные бизнес-утверждения. Здесь применяется научный метод к тому, что на самом деле научным изысканием не является (построение бизнеса). Этот процесс будет походить на научный метод благодаря следующим шагам:

- наблюдение и описание феномена;
- формулирование гипотезы для объяснения феномена;
- использование гипотезы для прогнозирования результатов новых наблюдений;

- измерение результатов прогноза на основе экспериментальных тестов.

Этот процесс используется для поиска и проверки следующей относящейся к бизнесу информации:

- продукт решает проблему опознаваемой группы пользователей (поиск клиента);
- рынок достаточно большой и успешный для того, чтобы построить жизнеспособный бизнес (проверка клиента);
- бизнес может масштабироваться посредством повторяющихся продаж и маркетинговой политики (создание компании);
- департаменты компании и рабочие процессы созданы для поддержания масштабирования (построение компании).

Старый афоризм гласит, что «может быть» – это худший ответ, который вы можете получить от клиента. Эта мудрость применима и к развитию клиента. Первый желанный результат от применения стратегии развития клиента – это успешная, бурно развивающаяся компания; все, что может обещать развитие клиента, – это максимизировать потенциал компании для достижения успеха.

Второй желанный результат – это понимание того, что нет рынка или что ресурсов существующего рынка недостаточно для того, чтобы построить бизнес, о

котором вы мечтаете. Чтобы исключить любые компромиссы между двумя этими конечными пунктами предусмотрен повторяющийся аспект развития клиента. На каждой контрольной точке вы делаете «ключевой поворот» – меняете свои убеждения, – для того чтобы протестировать другой путь. В конечном счете вы или находите нужный путь, или осознаёте, что рынок отыграл свое, и закрываете бизнес.

Что не является развитием клиента

Развитие клиента – это не жесткий набор действий, которые приводят бизнес к успеху, и не «претенциозная» философия, которая требует глубокого анализа и четкого соблюдения законов, спущенных «сверху» для того, чтобы вы не угодили в ад для стартапов. К вашему сведению, развитие клиента не является ни авторитетной, ни безапелляционной методологией.

Развитие клиента

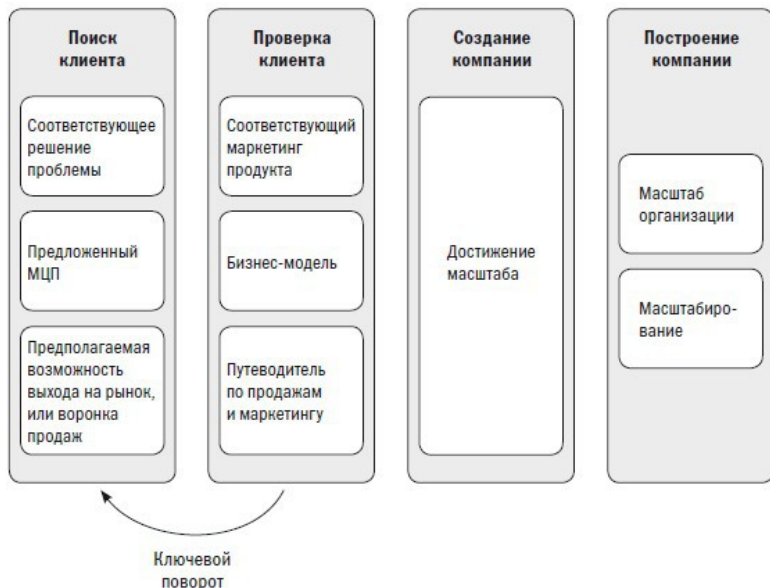


Рис. 1. Четыре шага развития клиента по Стиву Бланку

Развитие клиента родилось из опыта Стива Бланка: «Я выжал суть из своих удач и провалов», – а также из его наблюдений за практикой успешных компаний.

Успешное внедрение развития клиента, не говоря уже о простой вере в него, не гарантирует успеха вашего бизнеса. Развитие клиента поможет вам – заставит вас – принимать более правильные решения, основываясь на проверенных гипотезах, а не на непод-

твержденных убеждениях. Результаты процесса развития клиента могут выявить, что все ваши представления о вашем продукте, ваших клиентах и вашем рынке неверны. На самом деле так, скорее всего, и будет. А дальше – ваша задача как генератора идей (читай: предпринимателя) интерпретировать полученные вами данные и формулировать новые идеи, согласно которым вы будете действовать дальше.

Многие деловые книги призывают предпринимателей никогда не сдаваться. Они говорят, что надо упорно стоять на своем, не изменять мечтам о создании великого продукта и/или компании, что не важно, каковы их шансы и о чем говорит рынок, – успех где-то рядом. В этих книгах такого рода советы проиллюстрированы бодрыми историями предпринимателей, которые добились успеха вопреки низким шансам и попросту отказались признать себя побежденными.

Бесспорно, сохранять упорство и силу воли – это хороший совет, но методы развития клиента созданы таким образом, чтобы предоставить вам данные и ознакомить с отзывами, которые вы, возможно, не хотите слышать. А ваш долг – послушать. Нет ни одной компании – долларового миллиардера, которая бы открыто признала, что для достижения успеха они использовали модель развития клиента. При этом большинство таких компаний применяли в своей практи-

ке различные элементы развития клиента независимо от того, знали они, что именно использовали, или называли это как-то по-другому.

Три уровня изучения

Метод развития клиента включает три составляющие:

1. Понимание философии метода.
2. Применение принципов метода к вашему бизнесу.
3. Планирование конкретных шагов.

Философия

Если по прочтении этой книги вы вынесете для себя только одну идею, то мы надеемся, что она будет такой: **«Подвергайте сомнению свои убеждения».**

Умейте отличать предпринимательское рвение от слепого высокомерия. Пусть ключевой поворот изменит ваш путь достижения собственного видения. Позвольте рынку привести вас к другому результату. Большинство успешных компаний сделали это.

Принципы

Применение принципов развития клиента к вашему бизнесу может стать, пожалуй, самым трудным зада-

нием, с которым вы столкнетесь. Если у вас простая бизнес-модель, то вы готовы к подобному. Проверка ваших убеждений о верном продукте для верного клиента, о том, как наилучшим образом доставить продукт и как эффективнее всего достучаться до своих клиентов и «обратить их в свою веру», – это довольно простой процесс. Но чем сложнее модель и экосистема вашего бизнеса, тем сложнее определить порядок, в котором следует проверять убеждения, с кем их сравнивать и как. Не существует верных или неверных ответов, но, как только вы копнете глубже и коснетесь всех переменных, которые вам нужно оценить, вы поймете, насколько высок на самом деле ваш карточный домик.

Шаги

Если вы можете понять, как успешно применить все эти принципы к вашей бизнес-модели, то вам будет относительно легко понять и проработку реальных шагов, выделенных в этой книге. Понять легко, но внедрить на удивление трудно. Надеемся, что наши упражнения и рассказ о ловушках, которых следует избегать, помогут вам преодолеть все препятствия, с которыми сталкиваются предприниматели, когда действительно решаются сделать это.

Первоначальный запуск

Развитие клиента как структура должно быть подогнано под ваш бизнес подобно костюму, который портной шьет на заказ для клиента. Чтобы помочь вам достичь этой цели, мы структурировали эту книгу согласно следующим задачам:

- Сначала мы предоставляем вам свою интерпретацию ключевых концепций и определений, относящихся к маркетингу, развитию клиента и экономическим стартапам.

- Затем мы помогаем вам описать ваш бизнес, включая ваше видение, модель, продукт и целевой рынок, подготавливая вас таким образом к развитию клиента.

- Наконец, мы объясним вам, какие шаги необходимо предпринять для того, чтобы пройти первый этап развития клиента – поиск клиента.

В следующих книгах мы постараемся разобраться с другими этапами процесса развития клиента: поверьте нам, для первого раза будет более чем достаточно просто «попробовать на зуб» тему развития клиента.

Кейс

Наивные размышления

SonicMule производит мобильные продукты для нового феномена – так называемой социальной музыки. Хотя основателям SonicMule Джеффу Смиту и доктору Ги Вонгу казалось, что у них было ясное видение собственного бизнеса, на самом деле это было не так. Мы поговорили с генеральным директором Джеффом Смитом о том, как благодаря тестированию убеждений и самой работы по методу развития клиента бизнес-догадки превращаются в факты.

Когда мы готовились к интервью, то болтали о той музыке, которую играем сами, и именно это обсуждение вылилось в наш формальный разговор.

– Лично я обычно играю со своими братьями в гараже, хотя вопрос, хорошо ли у меня получается, остается открытым.

– До того как изобрели звукозапись, вся музыка подразумевала ее исполнение, и обычно публичное. Философия нашей компании, наше видение заключаются в том, что музыка – это социальное явление. Се-

годня музыка готова к переопределению, а под переопределением я подразумеваю возврат к ее корням, то есть возврат к музыке как к социальному явлению.

– Вы ставите перед собой большие задачи. С чего вы начнете?

– Ну, мы знали, что хотим заниматься мобильным контентом, но что я, парень, который занимался программным обеспечением в сфере B2B, мог знать об этом? Поэтому мы подошли к данному рынку с «наивным мышлением», то есть нам нужно было протестировать теорию, потом применить ее, потом проверить ее снова – так мы подходим к нашему делу с первого дня. Проверяем, работают ли технологии, работают ли каналы дистрибуции, предлагаем ли мы потребителям то, что им действительно нужно.

– Создается впечатление, что вы разработали большое количество продуктов за короткий период. Вы так искали оптимальное приложение?

– Мы разработали мини-программы, каждая из которых тестировала разные компоненты. На самом деле первой нашей разработкой было мобильное аналитическое устройство, которое позволило нам точно вычислить, что люди делают с продуктами и почему. А как только мы заполучили пользователей, мы уже взаимодействовали с ними напрямую для того, чтобы проверить данные, полученные нами в ходе анализа.

Позже это помогло нам проверить и наше исследование маркетинговой реструктуризации.

Нашим первым приложением для iPhone была зажигалка для виртуальной сигареты. Это было круто. Пламя мелькало с частотой 30 кадров в секунду, можно было играть с огнем, например, вы могли его задуть. Мы считали, что если вы не получите демо в течение тридцати секунд, то можно о нем забыть. Задутие пламени стало классическим демо, весть о котором разнесло сарафанное радио. Ты мог кликнуть на карту мира и увидеть, где в данный момент времени люди зажигают свои огоньки. Казалось, это был некий сумасшедший социальный опыт, но суть задания состояла в том, чтобы посмотреть, будут ли работать некоторые функции, а именно: симуляция задувания пламени и вирусная дистрибуция. Продукт был очень успешным. Но мы обнаружили, что только 3 % наших пользователей передавали приложение с одного телефона на другой.

– 3 % – это как-то не солидно...

– Правильно. Поэтому мы на полпути изменили курс, выпустив приложение Tech Boom с целью улучшить этот показатель. И, когда мы запустили Tech Boom – виртуальный фейерверк, чтобы проверить, будут ли люди передавать его с телефона на телефон (поскольку у этого приложения уже был звук), эта циф-

ра выросла до 20 %.

На следующий день я пришел на работу и сказал, что если у нас нет скрытых проблем с телефоном, то нам откроется целый спектр приложений, которые очень понравятся потребителям. На следующий день мы запустили приложение Sonic Vox, которое позволяет превратить ваш голос в голос Дарта Вейдера¹ в реальном времени.

Через три недели мы запустили приложение Ocarina, чтобы проверить, сможем ли мы изменить обезличенный статус звуковой сети, «поджигая» один телефон от другого и преобразовывая сеть в нечто личное, дающее человеку возможность самовыражаться, создавать свои песни, сделанные в Ocarina, и делиться ими.

– Очень многие приложения для iPhone бесплатны. По какому пути пошли вы – по платному или бесплатному?

– Все наши приложения всегда требовали оплаты. Нам казалось, что это единственный путь, который позволит нам по-настоящему проверить, насколько они ценны. Сейчас у нас около четырех миллионов пользователей.

– Как ваше дело смогло настолько разрастись?

¹ Дарт Вейдер – главный герой культовой киноэпопеи «Звездные войны». Прим. пер.

Ищете ли вы такие бизнес-модели, которые делают бизнес по-настоящему масштабируемым?

– Не могу сказать, что мы уже в безопасности, так как у нас всё еще есть вопросы, на которые нужно ответить. Но мы достаточно уверены в будущем социальной музыки. Вот что мы обнаружили. Первое: все люди проявляют интерес к социальной музыке. Второе: это фантастически успешное дело с маркетинговой точки зрения, потому что оно заставляет наших пользователей работать на нас. Мы верим тем данным, которые есть, это реально, и поэтому мы выигрываем вдвойне.

– Итак, вы проверили и доказали свою технологию, проверили и доказали, что есть потенциально огромный рынок, протестировали и оптимизировали подходящие каналы, а сейчас тестируете и повторяете фазу бизнес-модели.

– Да. Мы проводили очень много тестирований каналов рынка во второй половине 2009 года. Сейчас мы переходим к бизнес-модели и привлечению клиентов. Мы развиваем модель для улучшенной монетизации нашей базы из четырех миллионов пользователей. Каким образом мы сможем увеличить монетизацию одного пользователя? Какие возможности социальной музыки мы можем открыть для партнеров?

Определения концепции

Для каждого из определений мы использовали наше знание контекста развития клиента. Мы не изучали японское экономичное производство (кайдзен), мы не искали оригинальное происхождение термина «минимальный целесообразный продукт»; мы не интервьюировали Марка Андреессена о должном маркетинге продукта. Нашей целью было синтезировать недавние мысли по этой теме и заложить фундамент терминологии современного общества стартапов. Вы можете не согласиться с нашим определением концепции, но по крайней мере вы будете знать, что мы имеем в виду, когда используем какой-либо из этих терминов. Вы можете поспорить о том, экономична или неэкономична какая-либо конкретная тактика, но заранее вас предупреждаем, что мы сочтем это оправданием бездействия.

Ранние адепты

В двух словах: это страстные ранние пользователи новой технологии или новых продуктов, которые понимают их ценность до того, как они завоевывают внимание массового рынка. Привлечение ранних адептов очень важно для того, чтобы дать импульс адаптации продукта. В 1992 году Джеффри Мур в своей книге «Преодоление пропасти»² адаптировал и популяризировал концепцию «Кривой жизненного цикла принятия новой технологии», где технология принимается в пять фаз, разделенных на категории в зависимости от типа покупателя. Эти типы:

- **инноваторы** – агрессивно гонятся за новыми технологиями, зачастую из чистого интереса к технологии;
- **ранние адепты** – первыми используют технологию из-за ее важных преимуществ;
- **раннее большинство** – полагаются на выгоды новой технологии, но будут ждать, пока другие выявят неполадки;
- **позднее большинство** – не заинтересованы в

² М., Вильямс, 2006.

самой технологии как таковой, ждут, пока установятся общепризнанные лидеры, фактически покупают стандарт;

– **отстающие** – не хотят ничего делать с технологией; используют технологию, не зная о ее существовании.

Переходу на каждую новую фазу мешает разрыв, вызванный разницей между требованиями продукта и покупательскими привычками клиентов из последующей фазы. Книга Мура описывает разрыв между ранними адептами и ранним большинством. Этот разрыв настолько большой и глубокий, что наиболее точно его можно описать словом «пропасть». Развитие клиента концентрируется на том, чтобы приблизиться и подготовиться к преодолению пропасти.

Пересмотрение концепции жизненного цикла принятия новой технологии

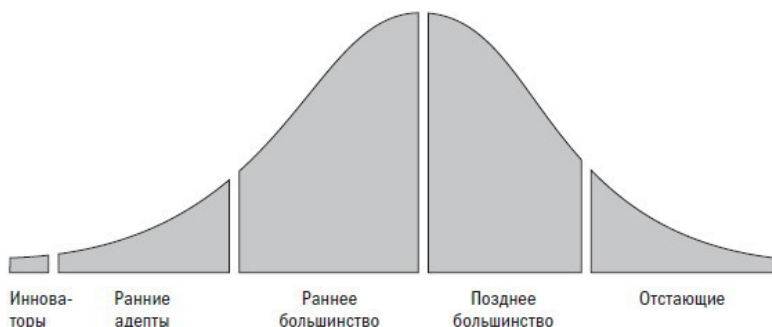


Рис. 2. Концепция кривой жизненного цикла принятия новой

Ранние адепты важны для компаний-стартапов, так как они:

- ищут новые технологии для решения своих задач или задач своей компании, а не просто ради обладания новейшей технологией;
- не полагаются на рекомендации других при принятии решений о покупке. На них оказывают влияние другие ранние адепты, но их главной задачей является поиск решения обозначенной проблемы;
- ранние адепты хотят помочь вам и (это самое главное) хотят, чтобы вы были успешны. Ранние адепты наслаждаются возможностями, которые позволяют им быть героями, решая настоящие проблемы.

Сегментация

В двух словах: это практика разбивания большого рынка на меньшие опознаваемые группы пользователей, которые имеют одинаковые определенные нужды и дают друг другу рекомендации.

Сегментацию рынка часто путают с профилем клиента или вертикальными индустриями. Определение сегментации немного сложнее: сегменты рынка включают в себя похожих людей, которые объединены общими интересами, у которых есть доступ друг к другу и которые воспринимают рекомендации друг друга как заслуживающие доверия. Если потенциальный клиент из Калифорнии разделяет потребности потенциального клиента из Заира, но не пользуется его способом коммуникации, то они находятся в разных сегментах. И аналогично, если оба потенциальных клиента живут в Нью-Йорке, но работают совсем в разных индустриях и имеют разную степень ответственности, то, скорее всего, они будут в разных сегментах. Вы разделяете их подобным образом, потому что ваши маркетинг и продажи должны быть нацелены на каждого из них по-разному.

Вовсе не обязательно отдельные люди внутри сег-

мента коммуницируют друг с другом, но важно то, что у них есть эта возможность.

Аргументация следующая:

1. Сарафанное радио, освещающее вопросы использования продуктов, лучше всего работает среди клиентов, имеющих одинаковые потребности и одинаковые средства коммуникации с помощью которых они ищут средства удовлетворения потребностей.

2. «Доступ друг к другу» означает общий метод для обращения к ним.

3. Непрямая осведомленность (например, PR, рекомендации, тестимониалс³ и так далее) о похожих людях, которые покупают продукт, – это мощное влияние.

Один из основных догматов книги Мура «Преодоление пропасти» гласит, что необходимо выбрать лишь один сегмент, на котором вы воздвигнете плацдарм для раннего большинства. Если таких сегментов будет несколько, станет трудно масштабировать бизнес, когда будет необходимо и модифицировать товар под требования заказчика, и подбирать специфические маркетинговые средства активности, и осуществлять продажи. Хотя направленность на разные сегменты сегодня не является слишком уж дорогой в

³ Тестимониалс – рекомендации благодарных предшественников.
Прим. ред.

плане расходов на развитие и маркетинговой эффективности, но сосредоточенность на философии «одного сегмента» максимизирует выгоду от сегментации. Верная сегментация позволяет вам:

- быстрее узнавать новости о состоянии рынка;
- найти незанятый сегмент, то есть сегмент без конкуренции;
- раньше стать лидером рынка (доминируя в сегменте);
- выстроить в ряд (и сбить) сегменты, как кегли в боулинге (один успешно завоеванный сегмент стабилизирует своих соседей);
- максимизировать эффективность капитала, фокусируясь на существующих ресурсах.

К счастью, одним из больших достоинств интернет-маркетинга, особенно социальных медиа, является то, что он позволяет вам вовремя захватить соседние сегменты, при этом по-прежнему посвящая себя выстраиванию ценности для своей основной клиентуры.

Тип рынка

В двух словах: это концепция, задуманная Стивом Бланком для описания разных типов условий рынка, с которыми сталкиваются новые продукты. Выделяют следующие типы: существующий рынок, ресегментированный рынок и новый рынок.

Если вы представляете новый продукт на новом рынке:

- ваша технология настолько нова, что разбивает существующий рынок вдребезги;
- по определению ваш продукт владеет 100 % рынка;
- вы должны объяснить своим клиентам, что у вас за продукт, для чего он предназначен и каким образом они будут его использовать;
- ваша целевая аудитория, скорее всего, НЕ перестанет использовать уже существующий продукт, начав использовать ваш, потому что других продуктов на рынке не существует. Если они перестают использовать прежний продукт, значит он в принципе заменяется абсолютно новым типом продукта, а не новым продуктом такого же (или подобного) типа – как, например, автомобиль заменил карету, запряженную

лошадьми.

Существующий рынок

Новый продукт, выходя на существующий рынок, в первую очередь пытается украсть долю рынка у основных игроков. Новый продукт не пытается «нарастить пирог» рынка – он пытается «стянуть кусок».

На рынке этого типа потребители перестанут использовать продукт конкурента для того, чтобы использовать ваш. Они будут использовать ваш продукт, потому что его характеристики и функциональность лучше, а не потому, что вы предлагаете поразительно низкую цену целевой группе людей с особо чувствительным отношением к цене или особый набор функций группе людей с уникальными потребностями.

Ресегментированный существующий рынок (низкая цена и ниша)

Новый продукт, который выходит на существующий рынок с устойчивой невероятно низкой ценой, не только забирает долю рынка у нынешних продуктов, но и расширяет сам рынок, поскольку он продается чувствительным к цене покупателям, которые в ином

случае не покупают ни у кого. Или клиенты перестанут использовать продукт конкурента и будут использовать ваш из-за значительной экономии расходов, или же они просто начнут использовать ваш, потому что не могут себе позволить использовать продукт ваших конкурентов.

Похожим образом выходящий на существующий рынок новый продукт с уникальными функциями, нацеленными на определенный класс пользователей, не только забирает долю рынка у действующих игроков. Он еще и увеличивает рынок за счет того, что продается новым покупателям, которых привела сюда потребность в новых функциональных возможностях этого продукта. Либо клиент перестанет использовать продукт конкурента и начнет использовать ваш из-за того, что функции вашего продукта больше отвечают его потребностям, либо вы привлечете новых пользователей, потому что существующие продукты никогда адекватно не соответствовали их запросам.

«Правила большого пальца»⁴

Самое трудное – это принять решение о том, бу-

⁴ «Правило большого пальца» – общее практическое указание, метод (а не строгое правило), который действует в большинстве ситуаций и основан на опыте или общеизвестных вещах. *Прим. пер.*

дет ваш продукт представлять новый рынок или ресегментирует существующий. Часто предприниматели, занимающиеся стартапами, считают, что у них в руках новый продукт для нового рынка, однако на самом деле такое бывает достаточно редко. Можно утверждать, что бо́льшая часть технологических достижений либо снижает стоимость, либо создает возможность новых функций, которые улучшают решение проблем в рамках существующих рынков. Настоящий распад рынка зачастую требует значительных технологических инноваций или использует имеющуюся технологию новым и неожиданным способом. **Вероятнее всего, что вы ресегментируете рынок.**

Существует два на первый взгляд парадоксальных момента, которые нужно рассмотреть:

1. Точка зрения вашего клиента о вашем типе рынка более важна, чем ваша.

2. Вы можете выбирать ваш тип рынка.

Если взять первый вариант, то, допустим, вы можете сказать, что находитесь в определенном типе рынка: существуете в определенном месте относительно конкурентов в рамках указанного рынка. Но если клиент так не считает, то какая польза от ваших убеждений? Например, если вы разрабатываете Facebook для пожилых, вы и ваши друзья, а также технически продвинутые ученые мужи увидите, что вы выдели-

ли на рынке социальных сетей сегмент – рыночную нишу для пенсионеров. Всё вроде бы замечательно, но вот только если пожилые люди никогда не слышали о Facebook, то что в этом хорошего? Попробуйте дать рекламный заголовок с переходом на целевую страницу⁵, который бы заявил о вашем продукте как о Facebook для пожилых, и посмотрите, как далеко вы зайдете.

Во втором варианте подход будет иным. Если у вас не слишком много денег, вы должны действовать так, как будто ресегментируете рынок. Запуск нового продукта требует миллионы долларов на маркетинг для того, чтобы научить клиентов тому, что делает новый продукт, и рассказать, почему они в нем нуждаются. Запуск на существующем рынке также требует миллионов долларов на маркетинг, чтобы конкурировать с существующими игроками, которые мечтают вас раздавить. Если у вас нет миллионов долларов, вы должны строить свой бизнес или доказать его шансы на успех инвесторам, доминируя в особой нише сегмента рынка. В последнем случае вы, по существу, находитесь в «сегментированном новом рынке», который

⁵ Целевая страница (англ. landing page) – страница, на которую пользователь попадает, кликнув на рекламу либо перейдя по ссылке с результата поискового запроса. Подробно об этом в книге: Эш Т. Повышение эффективности интернет-рекламы. Оптимизация целевых страниц для улучшения конверсии. М.: Манн, Иванов и Фербер, 2011. *Прим пер.*

действует по аналогии с ресегментированным существующим рынком.

Нетрадиционные бизнес-модели

В двух словах: это бизнес-модели, которые не продают продукт клиенту напрямую за определенную сумму. Например, бизнес-модели, которые включают в себя некоторые бесплатные элементы или хотят масштабировать бизнес до получения доходов.

Позже мы обсудим, как применять методы развития клиента к альтернативным бизнес-моделям. Прежде всего мы хотели бы провести четкое разграничение между понятиями. Важно уметь различать предпринимателей, которые полагают, что бесплатное – это лучший путь вырастить свой бизнес, и тех, кто с большой неохотой тестирует обоснованность своих идей при помощи главного арбитра рынка – наличных. Это далеко не всегда одни и те же люди.

Фримииум-бизнес (от freemium) – это такой бизнес, который предлагает множество уровней, дифференцированных по функциям продукта и цене, один из которых бесплатный. Фримииум-бизнес должен иметь одну версию или какой-либо уровень, который требует оплаты. В ином случае, согласно определению, это уже будет бесплатный бизнес, а не фримииум.

Бесплатная бизнес-модель используется предпри-

ятием тогда, когда его первичной ранней целью является прирост числа пользователей. Этот прирост должен предшествовать знанию (а не *предположению*, что знаешь) о том, как монетизировать пользователей посредством доходов от рекламы, идей продаж, метаданных или виртуальных товаров. Некоторые из этих бизнесов могут быть преддоходной моделью. Например, владельцы компании еще не решили, какой именно метод они будут использовать для монетизации пользователей. Некоторые компании нуждаются в бесплатном использовании продукта для того, чтобы продать этим пользователям другие продукты. А другим требуется сначала нарастить число пользователей до того, как механизм создания стоимости умрет.

Позиционирование

В двух словах: позиционирование – это действие по размещению вашего продукта в пространстве рынка и в умах вашей аудитории.

Джеффри Мур в понятие «позиционирование продукта» включает следующие сведения: знание о том, кто ваш клиент и каковы его потребности; название вашего продукта и тип или категория продуктов, к которой он относится; ключевые достоинства продукта для вашего клиента (неопровержимый довод для покупки); описание жизни клиента без вашего продукта; знание о том, чем ваш продукт отличается от других, или о том, как он «меняет игру».

То, как вы позиционируете продукт, будет формировать основы вашей коммуникации со всеми вашими избирателями, включая клиентов, инвесторов, партнеров, сотрудников и так далее. В случае с вашими клиентами цель позиционирования – дать им понять, какую выгоду они получают от вас и почему вы лучше, чем все остальные.

Примечания

Наличие отличительной особенности, дифференциатора, у вашего продукта не является неоспоримым доводом для покупки,

а вот выгода, которую она предоставляет, возможно, является таким доводом. Так, например, если вы первые, кто предлагает инструмент для автоматизации отдела продаж в бизнес-модели SaaS (Software as a Service – программное обеспечение как услуга), то ваши покупатели будут покупать не потому, что вы SaaS, хотя это и главный дифференциатор. Они покупают из-за выгоды, которую дает SaaS по сравнению с выгодой, которую дает инсорсинговое решение: расходы на IT ниже; затраты на внедрение ниже; удаленный доступ проще; интеграция с веб проще; веб-интерфейс снижает расходы на тренинг и так далее.

Ваше позиционирование различается в зависимости от аудитории. В главе «Тип рынка» пример про Facebook для пожилых приведен как образец плохого позиционирования для клиентов, но, возможно, вполне подходящего для инвесторов, партнеров, некоторых медиа и аналитиков. Поэтому мы должны вас предостеречь от ситуаций, когда брифинг для медиа (то есть пиар продукта) и аналитиков проводят слишком рано: неправильное позиционирование (и несвоевременный пиар) могут погубить компанию. Если освещение вашего бренда медиа и аналитиками путает клиентов или ошибочно смешивает ваш продукт с уже существующими, то велик риск, что вы бу-

дете не в состоянии возместить убытки.

Соответствующий маркетинг продукта

В двух словах: имеется в виду ситуация, когда продукт активно востребован заинтересованными пользователями, представляющими собой значительную часть рынка.

Марк Андреессен дает такое определение понятию «соответствующий маркетинг продукта»: «Быть на хорошем рынке с продуктом, который может удовлетворить этот рынок». Стив Бланк пишет: «Проверка клиента доказывает, что вы нашли ряд покупателей и рынок, который позитивно реагирует на ваш продукт, освобождая этих клиентов от некоторой части их денег».

В традиционной бизнес-модели, предполагающей продажу продуктов за деньги, соответствующий маркетинг продукта требует удовлетворения трех критериев:

1. Клиент готов заплатить за продукт.
2. Стоимость привлечения клиентов ниже той суммы, которую они платят за продукт.
3. Существует оптимальное количество свиде-

тельств того, что рынок достаточно большой, чтобы поддерживать бизнес.

Любому бизнесу необходимо получение дохода в определенный момент, поэтому все бизнесы должны иметь соответствующий маркетинг продукта. Если вы не можете доказать, что способны привлекать клиентов за деньги меньшие, чем вы зарабатываете от продажи им вашего продукта, то у вас серьезные проблемы.

Хотя и само определение «соответствующий маркетинг продукта» звучит вполне очевидно, и получение доходов – это ясный этап, но измерение соответствующего маркетинга продукта с точки зрения восприятия рынка – задача достаточно сложная.

Шон Эллис предлагает рассуждать так, проводя эти измерения: «Соответствующий маркетинг продукта означает, что по крайней мере 40 % пользователей скажут, что будут „очень разочарованы“, если у них не будет вашего продукта. Правда, надо сказать, что этот порог довольно произвольный, но я определил его после сравнения результатов почти ста стартапов. Те, кто борется за выживание, всегда за чертой менее 40 %, тогда как те, кто добился успеха, превышают 40 %».

Конечно, есть шанс построить успешный бизнес и при условии, что менее половины ваших клиентов бу-

дуг очень разочарованы, если их лишат вашего продукта. Я уверен, что о многих продуктах, которые вы покупаете, вы можете подумать, что легко обошлись бы без них. И наоборот, не все предприятия с показателем выше 40 % будут успешными. Но тем не менее есть доказательство того, почему показатель в 40–50 % – обоснованный. Во-первых, если вы разделяете мнение Мура о кривой жизненного цикла принятия новой технологии, то ваша целевая аудитория на данном этапе – это ранние адепты. Они будут заинтересованы в вашем продукте значительно больше, чем представители раннего большинства или позднего большинства. Во-вторых, если вы ждете момента, чтобы попробовать масштабировать ваш бизнес до достижения этой отметки (как рекомендует Эллис), то захотите быть уверенным, что вы это контролируете, до того, как потратите деньги на принятие мер по созданию спроса (расширения масштабов).

Хотя цифра 40 % – это хороший показатель того, что вы выбрали соответствующий маркетинг продукта, она ничего не говорит **о размере рынка**. А имеет ли это значение? Ответ зависит от ваших ценностей и финансирования желаний (их мы будем обсуждать в следующей главе). Но, невзирая ни на что, подход к измерению рынка должен быть достаточно простым, так как вы многое знаете о вашем сегменте рын-

ка, равно как, вероятно, и о других сегментах, на которые вы могли бы в конечном итоге нацелиться, чтобы нарастить рынок. Как говорит Шон Эллис, «сумасшедшие стартапы отворачиваются от воспринимаемой клиентом значительной ценности в поисках большего рынка». Но это не означает, что вы не должны продумывать, куда приведет вас определенный сегмент с точки зрения масштабирования.

Наконец, если вам повезет иметь такие сильные признаки, это вовсе не обязательно означает, что:

1. Так будет продолжаться и дальше.
2. Размер рынка достаточно большой для поддержания того типа бизнеса, который вы надеетесь построить.

Как указывает Бен Хоровитц⁶, часто доказательство бывает не очень понятным, и даже если оно понятное, его может не оказаться там, куда вы придете в итоге.

⁶ <http://bit.ly/BenHorowitz>

Минимальный целесообразный продукт (МЦП)

В двух словах: это продукт с минимальным числом характеристик, необходимых для достижения конкретных целей, за которые пользователи готовы заплатить дефицитными ресурсами в какой-либо форме.

Да, все наши попытки «не быть слишком академичными» провалились с этим кратким определением, но продолжайте читать дальше.

Оригинальное определение Эрика Риса звучит так: «Минимальный целесообразный продукт – это такая версия продукта, которая позволяет команде собрать максимальное количество подтвержденной информации о клиентах с минимальными затратами». Это определение эволюционировало со временем, но суть его не сильно изменилась по сравнению с гипотезой о наборе функций продукта из стадии поиска клиента в «Четырех шагах» Стива Бланка: «Последняя часть вашего брифа по клиенту/проблеме – это та, которую не ожидает увидеть команда развития продукта. Вам необходимо определить самый маленький набор функций, за которые клиент заплатит в первой же

версии».

Мы намеренно дали общую формулировку, чтобы избежать слова «деньги» как части определения, так как возможно определить промежуточные МЦП, которые не только определяют что-то ценное («подтвержденная информация»), но и минимизируют риски, поскольку прокладывают путь к открытию верной бизнес-модели. Внедряя некоторые элементы спроса и предложения, важно, однако, гарантировать, что вы измеряете что-то стоящее. Подумайте о МЦП как о продукте, который для своего использования требует обмена на какие-либо дефицитные ресурсы (время, деньги, внимание), и обмена такого, что сделка показывает: продукт может быть полезным или даже успешным, то есть жизнеспособным. На этапах без оплаты вы должны определить валюту и вашу цель (что вы пытаетесь узнать).

Например, промежуточные МЦП могут включать: просмотры целевых страниц, которые доказывают, что продукт вызывает определенный интерес; время, которое вам уделили на личную встречу, чтобы посмотреть демо, подтверждающее, что проблема клиента урегулирована; выделение ресурсов на пилотную программу, чтобы проверить, соответствует ли продукт конкретной окружающей обстановке.

Несмотря на некоторое несовпадение этих идей

с утверждением, что бизнес должен приносить доход как можно скорее, МЦП эволюционирует поэтапно, проходя стадии от концепции продукта до соответствующего маркетинга продукта. Как говорит Эрик Рис, «вот почему предпринимательство в экономическом стартапе – это на самом деле серия МЦП, каждый из которых создан для ответа на конкретный вопрос (гипотезу)». И «целевая страница, и кнопка „купить“»⁷, и работающий прототип оборудования могут рассматриваться как МЦП в зависимости от продукта, рынка и текущей цели владельца продукта.

Рис. 3 демонстрирует пример эволюции МЦП для новой 3D-видеокамеры уменьшенного размера.

⁷ <http://bit.ly/EricRiesPivot>

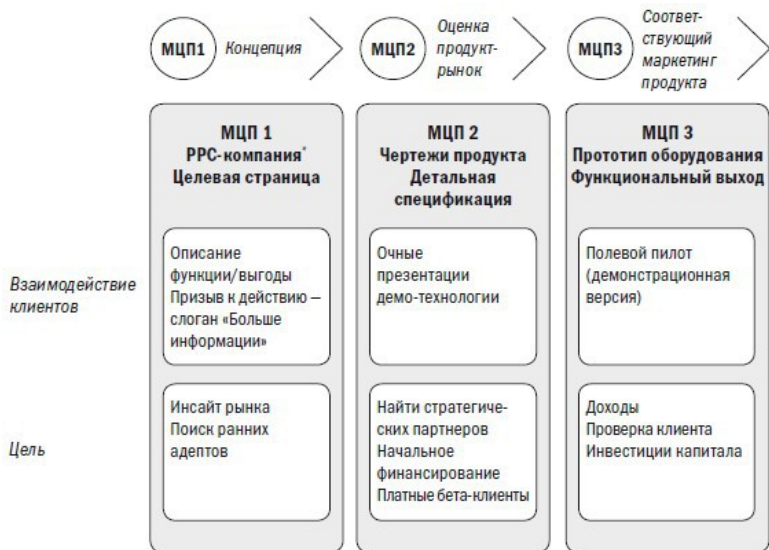


Рис. 3. Пример эволюции МЦП

Все три колонки – это действительные МЦП, созданные для продвижения компании по пути развития клиента от концепции до платного продукта. Основатель решает проверить жизнеспособность рынка с помощью целевой страницы, которая описывает предлагаемый продукт, технологию, функции и преимущества. Цель – заполучить пользователей для того, чтобы они кликнули на особую кнопку «призыв к действию». Валюта в случае МЦП 1 – это «внимание» или «интерес». МЦП 2 включает в себя набор технических спецификаций, детальные чертежи и, возмож-

но, способность продемонстрировать основную технологию. В зависимости от аудитории целью учредителя может быть получение инвестиций, партнеров по технологии или преданных бета-клиентов. Финальная версия МЦП – это ранняя версия продукта, не обязательно в финальной форме, но уже реально используемая клиентами для решения реальной проблемы. Валютой на этом этапе в большинстве случаев, несомненно, являются деньги.

Обратите внимание, что в этом контексте понятие «жизнеспособный» ограничено не поверхностным определением успеха, а, скорее, целью предпринимателя (масштабирование клиентов, специфические функции, оплата), измеряемой определенной «валютой» (употребление, решенная проблема, деньги).

Экономичный стартап

В двух словах: это стартап, который сочетает быстрые, повторяющиеся методы развития с принципами развития клиента.

Экономичный стартап (концепция, созданная и зарегистрированная Эриком Рисом) – это такой стартап, который сочетает в себе гибкие повторяющиеся методы развития (например, Agile) с концепциями «развития клиента» Стива Бланка. Эрик пишет, что концепция экономичных стартапов родилась благодаря трем трендам:

- использование платформ благодаря открытым источникам и бесплатному программному обеспечению;
- приложение agile-методов развития;
- быстрые клиентоориентированные итерации, как проиллюстрировано в процессе развитии клиента.

Мы бы добавили еще и четвертый элемент – использование мощной, малозатратной и легкой в применении аналитики. Хотя некоторые характеристики экономичных стартапов практикуются много лет, слияние этих трендов – недавний феномен, и он дает потенциал для беспрецедентной «скорости итераций» или «числа циклов обучения за доллар», тогда как

бизнес оттачивает соответствующий маркетинг продукта.

Рис. 4 показывает, что развитие клиента и развитие продукта – это два отдельных, но взаимосвязанных процесса. Как описывает Эрик Рис⁸, отдел развития клиента работает над проверкой утверждений о том, кто есть клиент, над проблемой, которую они надеются решить, и над тем, каким будет решение, тогда как отдел по развитию продукта реально разрабатывает решение. Процесс развития продукта получает информацию от клиентов опосредованно, через развитие клиента, и (когда это возможно) напрямую при измерении использования продукта. Продукт непрерывно находится в процессе развития, и клиенту как можно скорее предоставляются новые функции или другие варианты существующих функций.

⁸ <http://bit.ly/EricRiesPivot>



Рис. 4. Экономичный стартап: взаимосвязь развития продукта и развития клиента

Процесс развития клиента получает входные данные от клиентов опосредованно, через отчеты развития продукта об использовании функций, и напрямую, в процессах развития клиентов и из аналитики. Процесс развития клиента повторяется при тестировании основных бизнес-утверждений, функциональности продукта, приобретения и переработки новых утверждений, результатом которых являются откорректированные гипотезы, отточенные сообщения, позиционирование, требования к функционалу, тактика маркетинга и продаж.

В контексте поиска клиента экономичный стартап – это не тот, который обязательно использует сами

по себе заповеди экономического производства, но, скорее, тот, который использует быстрые, повторяющие практики развития вкупе с методами развития клиентов, чтобы:

1. Подтвердить основные гипотезы (клиент-проблема-решение).
2. Развить минимальный целесообразный продукт.
3. Определить соответствующий маркетинг продукта.
4. Разработать инструкцию по развитию и маркетингу для масштабирования.

Создание надлежащего цикла итераций требует от вас предопределить успех и провал для каждого этапа и создать средства для измерения вашего прогресса. Например, в мире интернет-технологий есть метрика Дэйва Макклюра⁹ AARRR¹⁰, которая может применяться для измерения тестовых циклов внутри разных этапов развития продукта и клиентов – от концепции до соответствующего маркетинга продукта и дальше.

Вероятно, стоит отметить, какие критерии не обязательны для того, чтобы стартап считали экономич-

⁹ <http://bit.ly/DaveMcClureAARRR>

¹⁰ AARRR (Acquisition, Activation, Retention, Referral, Revenue (англ.)) – приобретение, активация, удержание, рекомендации, доходы. *Прим. пер.*

ным в контексте учения Эрика Риса:

- самонастраиваемость;
- неприличное ежедневное количество лапши Top Ramen;
- неоплачиваемый труд сотрудников;
- система на базе Intel 80386;
- перегородки в офисе;
- интерфейс командной строки;
- офисные стулья без колесиков.

Ключевой момент

В контексте развития клиента ключевой момент означает изменение одного или нескольких элементов в ваших гипотезах «клиент-проблема-решение» или в бизнес-модели, основанное на полученной информации. Как пишет Эрик Рис, «при проверке каждая провалившаяся гипотеза ведет к новому ключевому повороту, когда мы меняем всего один элемент бизнес-плана (сегмент клиентов, набор функций, позиционирование), но не отказываемся от всего того, что мы изучили».

Ключевой поворот лежит в основе концепции «быстрого отказа». Чем быстрее вы осознаёте, что гипотеза неправильная, тем быстрее вы сможете откорректировать ее и проверить заново.

«Выйти из здания»

Эта фраза – условное обозначение постулата Стива Бланка о том, что не следует рассматривать утверждения вашего бизнеса как истинные. Идите и поговорите (лично, если это возможно) с реальными живыми клиентами, чтобы определить жизнеспособность ваших взглядов. Для многих предпринимателей разговор с клиентом – сложная задача. Они будут искать любой предлог, чтобы избежать этой участи, так как чувствуют себя очень некомфортно, разговаривая по телефону с незнакомыми людьми. Одна из причин такого нежелания – боязнь быть отвергнутым. Некоторые предприниматели будут скорее нянчиться со своей обреченной ценной собственностью – Великой Идеей, – вместо того чтобы быстро узнать, что для их продукта нет рынка. Одна из задач «выхода из здания» – узнать, есть ли у вас жизнеспособная бизнес-идея. Если нет, то вам нужно ее поменять как можно скорее. Вы должны помнить: «выйти из здания» нужно для того, чтобы минимизировать ваши реальные и возможные расходы (что вы могли бы делать, чтобы не создавать продукт, который никто не хочет).

Обратите внимание, что аналитика, исследования и другие автоматизированные, предназначенные для

пользователей инструменты для проверки являются дополнительными, но не заменяют «выхода из здания».

Кейс

Множество ключевых поворотов

В 2005 году Zingy была самой большой компанией мобильных медиа в Америке. Она продавала рингтоны, обои и игры операторам сотовой связи, медиакомпаниям и конечным потребителям. Компания располагалась в Нью-Йорке, имела в штате 130 сотрудников и на продажах контента зарабатывала 200 миллионов долларов в год. Мы поговорили с Фабрисом Гринда, основателем и CEO Zingy с 2001 по 2005 год, чтобы узнать о его ключевых поворотах в поиске шансов на успех на рынке.

Утверждение 1: надо строить «бизнес для клиента» на основе мобильных платежей

Zingy будет продавать товар напрямую конечным потребителям в США, используя мобильные платежи.

План был создан для Европы и Азии, где компании, производящие контент, продавали рингтоны и то-

му подобные мультимедиа для мобильных телефонов напрямую покупателям, которые платили с помощью SMS или технологий в смартфоне.

«Оказалось, что невозможно заполучить какую-нибудь компанию мобильной связи для того, чтобы она предоставила нам доступ либо к системе доставки контента, либо к платежам. У них не было открытых платежных сетей; они не верили, что это может стать действительно серьезным делом».

Утверждение 2: надо строить «бизнес для клиента» на основе прямых платежей

В попытке поддержать модель прямых продаж клиенту Zingy попробовала ввести платежи кредитными картами и через номера 1–900¹¹. То есть клиент покупал рингтон, который доставлялся прямо на телефон. Это позволяло полностью обойти оператора сотовой связи.

«Но делать заказ на сайте и ждать рингтон гораздо обременительнее, чем просто нажать одну кнопку непосредственно на своем телефоне или отправить текстовое сообщение. Наш продукт работал отлично, но так уж случилось, что сложность,

¹¹ Номера 1–900 – платные коммерческие номера, за звонок по которым вы должны платить по специальным тарифам (например, 10 долларов за минуту или разовая оплата в размере 50 долларов). *Прим. пер.*

присущая платежам, которые мы ввели, снизила потенциальный объем на 99,9 % от того, что мы запланировали».

Утверждение 3: надо строить «бизнес для бизнеса для клиента»

Поскольку клиенты не могли платить кредитной картой напрямую, а операторы мобильной связи не собирались открывать свои платежные системы, Zingy решила попробовать и предоставить контент непосредственно оператору сотовой связи. То, что начиналось как относительно простой процесс продаж напрямую конечным потребителям, стало продажами «бизнес для бизнеса», требующими создания сложной экосистемы с большими забюрократизированными компаниями, известными своими долгими циклами продаж.

«Было невероятно сложно определить, с кем разговаривать, и еще сложнее определить, что требуется, чтобы заключить сделку, даже если мы уже нашли собеседника. Эти компании известны своим стремлением уйти от риска, они ждут, пока другие сделают первый шаг».

Интуитивная прозорливость

Операторы сотовой связи и не пошевелились бы, но Zingy обеспечила свое присутствие на всех нужных мероприятиях, договаривалась с операторами сото-

вой связи о дополнительных встречах, и «наконец совершенно неожиданно нам позвонил один из производителей мобильных телефонов».

Zingy предоставила образец контента одной из компаний – производителей мобильных телефонов, входящей в состав корпорации Nextel. Корпорация до сих пор не включала платежи, но у которой была функция хранения информации о кредитной карте непосредственно на телефоне. Немногие клиенты были готовы делать это. Но те, кто купил много рингтонов, предоставили необходимое доказательство покупательского спроса.

Хотя этот факт и открыл глаза руководству Nextel, чтобы масштабировать услугу, Zingy была вынуждена развивать все коды, чтобы внедриться в несколько платежных систем Nextel. В это время Sprint¹² поймала волну и решила, что тоже хочет образец контента, поэтому Zingy передала ей лицензии на контент, владельцем которого она была, без какого-либо технического внедрения, и стала ждать обратной связи о продажах.

«В процессе у нас закончились наличные деньги: у нас больше не было денег ни на что. Мы пропусти-

¹² Sprint Nextel Corporation – одна из крупнейших телекоммуникационных компаний на планете. Штаб-квартира компании базируется в Оверленд-парке, Канзас, США. *Прим. ред.*

ли платежи за четыре или пять месяцев. Компания практически утонула как раз в тот момент, когда мы строили платформу для Nextel. И тогда случилось чудо: пришел первый чек от Sprint».

Вскоре Zingy повторила успех истории со Sprint, разрабатывая сайты обслуживания для компаний AT & T и Virgin Mobile. Продажи Zingy выросли с одного миллиона в 2002 году до двухсот миллионов долларов в 2005 м.

«Что интересно, так это подход, который в конце концов оказался успешным: будь невероятно гибким и готовым к итерациям».

Знать свой бизнес

К доске!

Безусловно, процессы развития клиента в каждом бизнесе свои. Если в простых бизнес-моделях понимание главных принципов развития клиента и их применение не вызывает трудностей, то предприниматели со сложной бизнес-моделью внутри сложной экосистемы могут испытывать проблемы с пониманием того, как, что и когда следует тестировать. Экосистема бизнеса – отношения между компанией, ее партнерами, покупателями и другими игроками – создает сложные взаимозависимости, которые, в свою очередь, провоцируют бизнес-риски и, таким образом, влияют на приоритет бизнес-положений, которые вам нужно проверить и утвердить.

Смерть бизнес-плана как метода привлечения инвесторов – это желанное развитие событий. Но никто не отменял необходимости продумывать свой бизнес-процесс, которому способствует – вот ирония! – написание бизнес-плана. Создание бизнес-модели по

методу Александра Остервальдера¹³ предлагает все-сторонний процесс для развития вашей бизнес-модели, а Стив Бланк вместе с Энн Миура-Ко¹⁴ из компании Floodgate разработали свой собственный полезный шаблон бизнес-модели¹⁵.

Почему предпринимателей приходится *упрашивать* делать упражнения из книги про развитие клиента или писать бизнес-план и проходить через некие процессы, чтобы среди всех возможных бизнес-моделей раскопать единственно верную? Потому что их пугает риск, который, собственно, и не дает им «просто сделать это».

Для подавляющего большинства предпринимателей, которые не получают финансирования, продолжать выпускать свои продукты и повторять привычные процессы – это, пожалуй, лучшее использование времени. С другой стороны, продумывание своего бизнеса, документирование своих гипотез и создание плана для смягчения рисков – это далеко не плохая идея! На самом деле это поможет вам быстрее прийти к вашим неизбежным, в случае успеха, ключевым поворотам и осуществить их.

Мы считаем, что составление плана применения

¹³ <http://bit.ly/BizModelBook>

¹⁴ <http://bit.ly/cv6t5M>

¹⁵ <http://bit.ly/cRdeWQ>

развития клиента к вашей бизнес-модели – это упражнение, которое необходимо выполнять на «доске для презентаций», то есть в ходе общего обсуждения. Цель этого упражнения – не заставить вас написать миллион «фактов», а, скорее, помочь вам найти критические точки в вашей бизнес-модели. Мы стремимся помочь вам определить вашу экосистему, распознать риски и расставить приоритеты в бизнес-этапах, необходимых для того, чтобы понять, в чем состоит ваш главный бизнес, и подтвердить это. Конечным результатом станет предложенный (финальный) МЦП с промежуточными моделями, которые вам необходимо для начала протестировать.

Как составлять этот план?

Во-первых, нарисуйте карту своей экосистемы.

Здесь вам надо будет определить несколько параметров.

1. Вовлеченные лица. Нарисуйте квадрат или круг, символизирующий каждое лицо в вашей экосистеме. Под лицами подразумеваются пользователи, клиенты, партнеры по каналам сбыта, технические партнеры, стратегические партнеры, рекламодатели, клиенты ваших клиентов и так далее. Включите в диаграмму всех лиц, которые либо представляют ценность для вас, либо получают ценность от вашего продукта. Ценность может выражаться в деньгах или в исполь-

зовании продукта.

2. Ценность продукта. Она может быть прямой (это то, что получает покупатель от использования продукта) или опосредованной (деньги от продукта, которые в конечном счете получает рекламодатель).

3. Поток валюты. Изобразите линиями или любым другим способом, как, на ваш взгляд, происходит движение валюты. Кто кому платит?

4. Дистрибуция продукта. Изобразите, как, согласно вашим убеждениям, продукт распространяется через каналы дистрибуции и достигает конечных потребителей.

Вопросы, которые вы должны рассмотреть при составлении карты.

– Зависите ли вы от технологии третьей стороны, что требует формального партнерства?

– Зависите ли вы от партнеров по каналам сбыта, которые помогут вам донести продукт до конечных потребителей?

– Если вы выбрали бесплатную бизнес-модель и хотите увеличить число пользователей, от кого вы планируете получать деньги в конечном итоге?

– Являетесь ли вы партнерами с фирмой-производителем?

– Намереваетесь ли вы продавать информацию или сведения о потенциальных клиентах третьей сто-

роне?

– Приносит ли ваш продукт выгоду клиентам ваших клиентов?

Во-вторых, опишите ценное предложение для каждого игрока.

Человек (или компания) лишь тогда является членом экосистемы, если он получает выгоду от участия. Опишите, какую выгоду извлекает из участия каждый член экосистемы и что он готов предложить взамен. Эти утверждения о предложенной ценности будут преобразованы в ваши основные гипотезы К-П-Р (клиент-проблема-решение), которые вы проверяете на этапе поиска клиента. Но на данном этапе вам необходимо просто составить краткое описание ценностей, которые, как вы предполагаете, они получают.

Примеры:

- пользователи получают развлечение;
- рекламодатели получают внимание тысяч пользователей;
- клиенты клиентов получают информацию о перспективных покупателях;
- дистрибьюторы получают возможность продать добавок к продукту услуги;
- клиент получит возможность сэкономить деньги, смягчить риски или увеличить долю рынка.

В-третьих, утвердите финальный МЦП.

Как уже было сказано, МЦП – это «продукт с минимальным количеством функций, необходимых для достижения определенной цели, за которую пользователи готовы заплатить дефицитными ресурсами в какой-либо форме». Это определение остается немного непонятным по той причине, что нам необходимо провести дифференциацию между «финальным» МЦП и одним или несколькими промежуточными МЦП. Финальные МЦП, по всей видимости, проверяют бизнес-модель. А промежуточные МЦП проверяют компоненты бизнес-модели, несущие высокий риск.

Для разработки утверждений относительно вашего финального МЦП подумайте, что вам необходимо предоставить каждому участнику сети, чтобы обеспечить те ценности, которые вы определили выше. Каковы основные характеристики продукта, которые требуются каждому пользователю, чтобы экосистема функционировала? Чем платит каждый участник: деньгами, вниманием, ресурсами или какой-либо другой валютой? Описание того, как выглядит ваш финальный МЦП, будет конечной точкой в процессе поиска клиента.

- Валюта = то, что пользователь/покупатель платит за использование МЦП.

- Метрика МЦП = то, что вы измеряете для определения жизнеспособности продукта.

– Определяющие факторы ценности = то, что требуется пользователю/покупателю (минимально) для того, чтобы потратить свою валюту. Например, функции.

В-четвертых, в чем заключается риск?

Вы обеспечиваете условия для внедрения развития клиента для того, чтобы уделить первостепенное внимание вашим факторам отбора и проверить их. Если вы подтверждаете свои ключевые предположения, то доказываете и критически важные аспекты вашей бизнес-модели. Возможно, вы встретите неожиданные препятствия и обнаружите болевые точки, тогда у вас есть шансы на успех, если вы поймаете эти проблемы на ранней стадии.

Подумайте о ближайших критических рисках. Представляет ли значительный риск ваша технология? Другими словами, можете ли вы предложить то, что, на ваш взгляд, нужно рынку? Если ваша технология сложна или дорога в производстве, то какие проверяемые рынком ее составляющие вы можете создать, чтобы они доказали и убедили вас в необходимости либо сделать ключевой поворот, либо двигаться дальше? Доказательство концепции? Прототип? Демо?

Если ваши риски преимущественно связаны с маркетингом, то какой минимальный набор функций в результате принесет вам платных пользователей? Или

какой минимальный набор функций даст в результате минимум X человек пользователей?

Денежные и временные риски могут повлиять на решения о промежуточных МЦП. Если на разработку вашего МЦП потребуется X миллионов долларов, а у вас будет только сумма в 1000 раз меньше, то промежуточный МЦП может быть ответом на вопрос «что я должен доказать, чтобы получить дополнительное финансирование?».

Подумайте о зависимостях. Если для вашего финального МЦП необходимо, чтобы случилось X , то можете ли вы построить промежуточный МЦП вокруг X ? От чего зависит X ? Если возможно, найдите корни этих зависимостей.

В-пятых, создайте свой путь ценности.

Ваш путь ценности — это путешествие в поисках клиента, которое позволяет вам перебраться оттуда, где вы сейчас находитесь, к вашему предложенному финальному МЦП и включает в себя и промежуточные МЦП, и основные предположения, которые вам необходимо проверить. Выберите из таблицы рисков, которую вы создали, набор главных утверждений, которые вам необходимо протестировать для каждого установленного фактора отбора. Для каждого промежуточного МЦП у вас, вероятно, будет набор предположений, которые нужно проверить посредством пря-

мого взаимодействия с клиентом, в дополнение к версии продукта, которая создается и проверяется в процессе использования.

Кейс

Формирование нового бизнеса на основе принципов развития клиента

Привести пример для этого упражнения трудно. Чтобы понять, как применить принципы развития клиента к определенному бизнесу, необходимо детально понимать сам бизнес. Решение тщательно исследовать свой бизнес, чтобы понять все детали, смещает ваше внимание с самих процессов в сторону критики бизнеса. Пытаясь избежать этого, мы придумали некий воображаемый бизнес.



Рис. 5. Шаблон пути ценности

Сверхэнергетическое арахисовое масло (CAM) – полезная, «восстанавливающая» энергию паста для тинейджеров и молодых людей. Сделанное из органического арахиса с щепоткой морской соли, CAM наполнено витаминами, кофеином и таурином, чтобы дать необходимый заряд энергии и усилить мыслительные способности потребителей. CAM создано на основе запатентованного высококалорийного коктейля ингредиентов, который был придуман во времена неопалеолита венгерским фермером, выращивающим арахис. Фермер согласился выдать эксклюзивную краткосрочную лицензию паре австралийских предпринимателей, занимающихся производством веджимайта¹⁶ и живущих в автобусе Volkswagen

¹⁶ Веджимайт – от англ. vegemite – это густая паста темно-коричневого цвета на основе дрожжевого экстракта, национальное блюдо Австралии. Используется главным образом в качестве спреда, который нама-

в кемпинге на государственном пляже Сан-Элихо города Энсинитас, штат Калифорния.

Экосистема

Создатели CAM хотят продавать свое арахисовое масло американским мамочкам, которые ищут вкусную, здоровую, высокоэнергетическую еду для своих сыновей и дочерей подросткового возраста. Они предполагают продавать арахисовое масло напрямую конечным потребителям через сайт, а также в коммерческих бакалейных лавках. Благодаря своим высокоэнергетическим компонентам CAM будет в первую очередь продаваться через магазины здорового и фитнес-питания, например GNC¹⁷. На данный момент эти магазины не продают арахисовое масло. Лицензиар ингредиентов согласился дать эксклюзивную краткосрочную лицензию CAM для того, чтобы они могли изучить распределение доходов и проверить бизнес-модель до подписания долгосрочного контракта.

Утверждение ценности

зывают на хлеб, крекеры, а также для начинки типичных австралийских булочек. *Прим. пер.*

¹⁷ General Nutrition Centers or GNC – американское коммерческое предприятие в Питтсбурге, штат Пенсильвания. Занимается розничной продажей товаров для здоровья и правильного питания, включая витамины, минералы, травы, спортивное питание, диетические и энергетические продукты. *Прим. пер.*

Очевидно, что лицензиар и магазины здорового питания будут участвовать в этой экосистеме только в том случае, если они будут зарабатывать. Кроме того, магазины здорового питания принимают во внимание возрастающий уровень удовлетворенности клиентов благодаря тому, что клиенты возвращаются и что появляется возможность расширять свою клиентскую базу за счет предложения нового интересного продукта. Независимо от метода дистрибуции покупатели требуют высокое качество и прекрасный вкус, но неопровержимым доводом (мы так считаем!) для покупки является заряд энергии.



Рис. 6. Схема базовой бизнес-модели

Утверждение МЦП

Законченный МЦП должен обеспечивать ценность

для всех игроков экосистемы. Поскольку лицензиар и офлайн-магазины получают ценность только от законченного продукта, то утверждается, что и тем и другим требуется одно: законченный продукт. (На первых порах не потребуется какого-то специального дизайна этикетки и упаковки, только «минимальная целесообразная упаковка».) Создатели арахисового масла выдвинули гипотезу, что минимальные функции, необходимые для продажи САМ, – это хорошие вкусовые качества и легко узнаваемые, высококачественные, дающие заряд энергии ингредиенты, такие как кофеин и таурин.



Рис. 7. Бизнес-модель, включающая утверждение ценности

Риски

Риск	Тип	Уровень	Приоритет	Кого тестируем	Как тестируем	Зависимости
Вкус, заряд энергии	Технология	Высокий	2	Покупатели	Строим продукт МЦП	Образцы продукта
Место на полке	Рынок	Средний	3	Магазины	Строим продукт МЦП	Завершенный продукт
Спрос	Рынок	Высокий	1	Покупатели	Строим продукт МЦП	Нет
Конфликт каналов сбыта	Рынок	Низкий	4	Магазины	Скидки	Завершенный продукт

Путь ценностей

Очевидно, что прежде всего необходимо проверить, существует или нет спрос на высокоэнергетическое арахисовое масло. Не тратя ни цента на реальный продукт, создатели САМ могут опросить потенциальных клиентов из различных целевых рынков, а также сделать целевую страницу, попытаться привлечь трафик¹⁸ и оценить интерес.

¹⁸ Трафик – в сленге веб-мастеров и поисковых оптимизаторов: количество посетителей, пришедших на сайт за определенный промежуток времени (обычно за сутки). *Прим. пер.*



Рис. 8. Базовая бизнес-модель, включающая предложенный

МЦП

Риски: технологические: могут ли ингредиенты давать заряд энергии и быть вкусными?
МЦП: законченный продукт в хорошей упаковке
Валюта: лицензия
Основная ценность: деньги



Риск: рынок — не нравится вкус, не нравится идея, существует достаточный выбор продуктов
МЦП: хороший вкус, кофеин и таурин
Основная ценность: высокая энергия!

Риск: рынок: конкуренция на полках, отсутствие спроса, конкуренция каналов сбыта
МЦП: законченный, хорошо упакованный продукт
Валюта: место на полке
Основная ценность: удовлетворенный клиент, деньги

Рис. 9. Основной МЦП с таблицей рисков

Если всё идет хорошо, то следующий важный шаг – убедиться, что у арахисового масла приятный вкус. Но и тогда полностью готовый продукт еще не следует запускать в производство: сначала необходимо изготовить бесплатные образцы для магазинов здоровой пищи.

Познай себя

Вы уделили время на то, чтобы узнать свой бизнес. Необходимо найти время и для того, чтобы узнать самого себя. Ваши личные ценности будут отражаться на вашем бизнесе, а также на том, как вы управляете процессом поиска клиентов. Разделяет ли ваши пристрастия ваш сегмент рынка? Отражается ли ваше мировоззрение в вашей бизнес-модели? Есть ли у вас устоявшееся мнение о внешнем финансировании? Один из плюсов использования принципов развития клиента – это то, что они учат вас самоанализу, учат подвергать сомнению и анализировать свои убеждения. Они побуждают вас быть честным с самим собой. Чтобы построить успешный бизнес, вам важно иметь видение того, какой, как вы надеетесь, будет ваша компания через два, три года, пять лет. Видение должно основываться на фактах (там, где они у вас есть), на догадках (там, где у вас нет фактов) и на честной оценке ценностей вашего бизнеса.

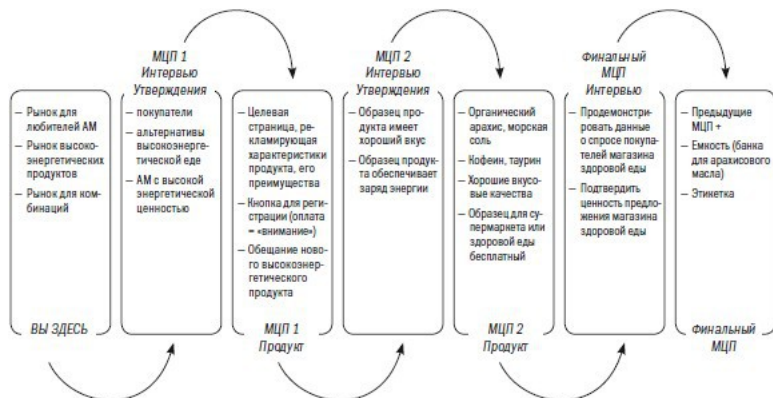


Рис. 10. Путь ценностей бизнес-модели

Вот вам несколько примеров для размышления.

Вы можете быть категорически против венчурного финансирования. Безусловно, это ваше право, но вы должны понимать последствия такой позиции. Повлияет ли подобное решение на то, насколько большой может стать ваша компания, и имеет ли это значение для вас? Повлияет ли это на то, как вы справитесь с конкурентами, доказав привлекательность вашего рынка? Вы всё еще мечтаете о построении большой известной компании? Отказ от венчурного капитала может вступить в конфликт с такими целями.

Возможно, вы до сих пор преданно обслуживаете городской некоммерческий сегмент рынка, несмотря на то, что ваши исследования по поиску клиента пока-

зывают, что есть гораздо более прибыльный сегмент. Ваше видение должно отражать эту ценность и влиять на ваш путь ценностей.

Если вам требуется увеличить капитал, то ваше видение того, где будет ваш бизнес через пять лет, влияет на тип инвестиций, которые вы должны искать. Вы надеетесь иметь простой интернет-бизнес, который приносит стабильный доход? Вы надеетесь построить масштабируемый бизнес, например такой, который может приносить как минимум до 100 миллионов долларов годового дохода? Мы ни в коем случае не осуждаем ни один из этих типов бизнеса, но те действия, которые вы предпринимаете, отражаются на ваших ценностях, и вы должны быть реалистами в своих желаниях и формулировать соответствующую стратегию, в то же время оставаясь гибкими к условиям, которые диктует рынок.

Кейс

Культура фокуса на клиенте

Компания DriveCam использует видеотехнологии, экспертный анализ и курсы автовождения, чтобы

улучшить навыки вождения людей и тем самым спасти жизни и сократить расходы по претензиям. Мы поговорили с Брюсом Меллером, CEO DriveCam в период с 2004 по 2008 год, при котором бизнес стал приносить до 50 миллионов долларов годового дохода, чтобы узнать, как он выстраивал культуру компании на основе отзывов клиентов.

– *Мы с вами говорили о том, что предпринимателю необходимо уметь балансировать, то есть внедрять в работу отзывы клиента, но при этом оставаться верным собственному видению. У вас репутация человека, который неизменно прислушивается к словам клиентов...*

– Даже чересчур (*смеется*). В DriveCam мы постоянно вносили изменения в процессы, основываясь на поступающих сообщениях. Я славился тем, что менял бизнес-план каждый день. Но, говоря серьезно, если часть информации, которую мы получили от потенциального клиента, противоречила тому, что, как мы полагали, имело место быть, то мы тотчас углублялись в детали и задавались вопросом «что заставило его думать подобным образом?».

– *А что насчет своего оригинального видения?*

– Я верю, что вы должны следовать за тем, куда хочет идти рынок. В нашем случае видение первого изобретателя Гари Рейнора заключалось в том, что

видеокамера монтировалась на транспортном средстве объективом наружу. Если камера была повернута внутрь салона автомобиля – это вторжение в частную жизнь, и мы опасались, что, если с людьми вдруг что-то произойдет, они не захотят предъявлять какие-либо доказательства – записи событий, чтобы рассказать свою версию произошедшего. Но реальность оказалась иной: мы обнаружили, что люди не покупают подобные устройства, пока с ними что-то не случится, ведь никто даже не думает, что что-то плохое может произойти именно с ним.

Поэтому мы подумали: а что если повернуть камеру в сторону кабины? Может быть, если поведение водителя будет записываться, то мы сможем изменить дурные водительские привычки и снизить количество аварий? Некоторые компании вкладывают миллионы долларов в свой автопарк. А что насчет такси? Но совет директоров был категорически против этого.

– Они руководствовались своими собственными убеждениями о жизнеспособности рынка...

– Да, водители такси водят как сумасшедшие; они не заботятся о безопасности; у них нет денег и так далее. Выяснилось, что быть водителем такси – это невероятно опасная работа. Существует огромный риск того, что вас ограбят или убьют. И сегодня вы не сможете найти такси в Вегасе, в котором не было бы

DriveCam.

– И разве подобный эпизод не доказывает верность вашего подхода? Другие не разделили ваше мнение?

– Нет, не совсем (смеется). У нас в компании было много невероятно острых умов с научным подходом к вопросу. А другие наслаждались разговорами с клиентами и полагались на свою интуицию и понимание чувств клиента. Но люди-интуиты вели дебаты с людьми академического склада ума в конструктивном ключе. Мы проверяли результаты на рынке. Иногда они были не правы, иногда мы были не правы.

– Это отразилось на том, кого вы привлекли в компанию?

– Мы нанимали и увольняли многих, потому что далеко не все могут справиться с динамикой стартапа. Однажды в дороге меня осенило, и я вернулся и сказал сотрудникам, что в бизнес-плане будут изменения. Один из моих заместителей, удивленно глядя на меня, сказал: «Но, Брюс, это (старый путь. Прим. пер.) та модель, которой мы должны придерживаться. Ты же сам сказал, что именно так мы достигнем нашей цели». Я сказал: «Я был не прав. Я сказал, что надо идти налево, а теперь надо идти направо».

– Этому можно научиться? Этому можно научиться?

– Некоторые люди автоматически включают скептика, некоторые – нет. Некоторые могут справляться с переменами, а другим это дается трудно. Моя философия такова: ты не знаешь, чего ты не знаешь, и был ли ты прав в данный момент, и были ли вообще твои догадки верными, – это всё воля счастливого случая. Вы всё время должны подвергать свои убеждения сомнению. Мой главный принцип – всё время сомневайся, задавай себе вопросы, потому что мир меняется постоянно.

8 шагов, чтобы найти клиента

Шаг 1: задокументировать гипотезы К-П-Р

Цель: вы не можете проверить свои гипотезы до тех пор, пока не создадите их. Напишите, что, на ваш взгляд, является верным в вашей бизнес-идее и почему она выигрышная.

Важно протоколировать свои идеи, записывая их на бумаге или оформляя в электронный документ. Когда вы держите гипотезы в уме, вы можете их совершенствовать, подсознательно подгоняя их под ситуацию. Ваша цель – учиться, и, если вы не записываете свои гипотезы, вы снижаете свою способность делать это. Записи позволяют вам объективно измерить успехи и провалы, отметить определенные ошибки, чтобы не повторять их впредь, и следить за тем, на каком этапе процесса вы находитесь.

На основе списка предложенных ценностей, который вы составили в предыдущей главе, вы сейчас сможете определить свои основные гипотезы К-П-Р (клиент-проблема-решение) для каждого ответствен-

ного лица в вашей бизнес-модели.

Пример. Оплачиваемые активные пользователи

Покупатели. Я полагаю, что мои лучшие клиенты – это маркетологи.

Проблема. Они понятия не имеют, обеспечит ли конкретная кампания возврат инвестиций (ROI)¹⁹

Решение. Аналитика, которая наглядно демонстрирует маркетинговый ROI.

Можете ли вы усовершенствовать это? Все ли маркетологи – ваши лучшие клиенты? Высчитывают ли маркетологи ROI? Осведомлены ли они о проблеме, является ли это проблемой для них? Как они пытаются решить проблему на сегодняшний день, включая возможные нетехнические обходные пути? Как другие маркетологи пытаются решить эту проблему?

Цель – не придумать ответы, а сформулировать гипотезы, которые можно проверить. Переформулированные гипотезы могут выглядеть примерно так.

Клиент. Я полагаю, что мои лучшие клиенты – это маркетологи в компаниях малого и среднего бизнеса.

Проблема. Они не могут просто измерить ROI компании, потому что существующие решения слишком дорогие, сложные в эксплуатации и показывают неве-

¹⁹ ROI – англ. сокращение от Return of Investment – коэффициент окупаемости инвестиций. *Прим. пер.*

роятное количество не применимых на практике диаграмм.

Решение. Низкие по стоимости, легкие в применении аналитические системы, созданные для нетехнических маркетологов, которым нужна практичная метрика.

Дополнительный бонус. Эти три компонента также служат для создания вашей краткой презентации!

Вы можете задать себе множество вопросов, чтобы лучше понять свои утверждения о К-П-Р. Как люди сегодня решают эту проблему? Пользуются ли они услугами ваших конкурентов? Если да, то почему конкуренты недостаточно хороши? Используют ли люди обходные пути, например электронные таблицы? Или офлайн-способы – ручку и бумагу? Как выглядит жизнь ваших клиентов после того, как они стали использовать ваш продукт, по сравнению с тем, как они жили без него? Что им будет стоить «делать это по-старому»? Как это выражается во времени, деньгах или какой-либо форме риска?

Пример. Решение

Текущее решение. На сегодняшний день пользователям приходится выбирать между бесплатной программой Google Analytics и очень дорогими продуктами, такими, например, как Omniture. Обе программы требуют вмешательства IT-специалиста, и обе ос-

нованы на показе так называемой «метрики тщеславия», то есть учитывают количество посещений сайта или число уникальных посетителей. Более сложная (но и более актуальная) метрика требует и более сложной кодировки сайта.

Наше решение. Наша SaaS-услуга повторяет всю активность на сайте клиента, поэтому она абсолютно не требует вмешательства IT. Благодаря нашим нетривиальным графикам и наблюдениям за показателями вы получаете практичную и основанную на конверсии метрику. Для более сложных «воронки продаж» наша программа автоматически выводит подсказки для нетехнических пользователей на всем пути конфигурации воронки.

Наши преимущества. Нулевая конфигурация (то есть максимально простая настройка) экономит время и деньги; облегчает головную боль у IT. Наша практичная метрика увеличивает маркетинговый ROI.

Ловушки, которых следует избегать

Не ленитесь

Вы НЕ создаете инвестиции или маркетинговые материалы. Крайне важно, чтобы вы соблюдали дисциплину, отвечая на эти вопросы, иначе будет «мусор

на входе и мусор на выходе»²⁰. Еще зачастую бывает так, что безусловно более качественное решение предлагают в высшей степени равнодушному покупателю. Вы должны помнить, что человек – существо крайне иррациональное. Поэтому не важно, правы вы или нет, вы должны понимать и описывать проблему, которую вы решаете, с точки зрения покупателя. Обсуждая то, как они справляются с проблемой сейчас, опишите конкретные недостатки существующего метода. Во сколько обходятся эти недостатки клиентам в плане времени, денег, доли рынка, рисков или удовлетворенности клиентов? Ваше решение должно быть направлено на избавление от одного или нескольких из этих недостатков. Каким образом ваше решение делает это? Будьте конкретны. Какая функция (характеристика) вашего решения какую проблему устраняет?

Не принимайте догадки за факты

Вероятно, вы знаете то, что вы не знаете. Безусловно, вы знаете, что вам нужно проверить эти вещи. Но вам также нужно проверить и то, в чем вы уверены. Те факты, которыми вы любите делиться, рассказывая о своем бизнесе, вероятно, и являются наиболее важ-

²⁰ «Мусор на входе и мусор на выходе» – принцип программирования, в соответствии с которым неверные входные данные не могут привести к правильному результату. *Прим. пер.*

ными утверждениями, которых вы придерживаетесь, и одновременно именно на них сложнее всего обратить внимание, то есть задокументировать и проверить их.

Упражнение. Проанализируйте свои гипотезы о К-П-Р

Дата записи гипотез: _____

Нарисуйте вашу цепочку ценностей:

У кого есть проблема? _____

Какую (-ие) проблему (-ы) вы пытаетесь решить? _____

Как вы решаете эту проблему? _____

Как тот, у кого есть проблема, справляется с ней сейчас? _____

Почему ваше решение лучше? _____

Какие преимущества получит пользователь, применив ваше решение, вместо того чтобы использовать существующие решения или вообще обойти проблему? _____

Шаг 2: провести мозговой штурм по развитию гипотез бизнес-моделей

Цель: задокументируйте все утверждения, которые требуются для построения, нахождения рынка сбыта и продажи вашего продукта установленному сегменту клиентов.

Вам необходимо задокументировать три наиболее важных набора гипотез.

1. Ваш бизнес. Задокументируйте свои убеждения касательно бизнес-модели, партнеров, связей и зависимостей, запечатленных на диаграмме вашей экосистемы.

2. Ваш продукт. Задокументируйте требования к функциям (характеристикам) продукта, которые, на ваш взгляд, необходимы для завершения вашего финального МЦП.

3. Ваша «воронка продаж». Задокументируйте свои мысли о том, как вы будете привлекать клиентов.

Бизнес-утверждения

Вернитесь к диаграмме (гипотезы о К-П-Р), которую

вы создали в последней главе, и конкретизируйте все представленные в ней положения.

Например:

- мой продукт попадает к клиентам посредством этих методов дистрибуции (интернет-продажи, SaaS, VAR²¹, посредники, внутренние продажи, прямые продажи и так далее);

- мне необходимо стать партнером следующих компаний, чтобы обеспечить детальное решение проблем моих клиентов;

- мы полагаем, что вот такой процент бесплатных пользователей будет переходить на пользование премиальными аккаунтами ежегодно;

- мы будем монетизировать бесплатных пользователей посредством рекламодателей, рекламных сетей, глубинных данных, привлечения покупателей и так далее;

- некоторые пользователи будут платить за премиальные характеристики.

²¹ VAR (сокращение от Value-added Reseller) – компания, которая модифицирует/расширяет возможности уже существующего продукта (то есть создает добавочную стоимость), а затем перепродает его (обычно конечным пользователям) как новый продукт. *Прим. пер.*

Утверждения о МЦП

Вернитесь к своему пути ценностей и запишите свою цель для первого МЦП, его «валюты» и свои утверждения, касающиеся необходимых минимальных характеристик (функций). Если у вас нет промежуточных МЦП, обратитесь к финальному предложенному МЦП. Финальный МЦП должен описывать необходимые минимальные характеристики продукта, что в результате даст участие каждого игрока в вашей предполагаемой единой экосистеме.

- Эти функции необходимы, чтобы бесплатные пользователи подписались и были активными пользователями.

- Что требуется пользователям аккаунта первого уровня от этих функций, чтобы подписаться и заплатить X долларов?

- Рекламодатели будут платить X долларов за Y активных пользователей/минут.

- Предприятия будут подписывать предварительный заказ на товар, основываясь на живом демо этих функций.

- Стратегические инвесторы предоставят финансы на развитие, проверив, что это работает в демонстрационной версии.

– Пользователи будут кликать на кнопку «Узнать больше» после прочтения контента целевой страницы.

Утверждения о «воронке продаж»

«Воронка продаж» представляет каждый шаг плана – от неведения до счастливого клиента, или от человека, который что-то ищет в Google, до удовлетворенного пользователя. Первая колонка таблицы на рис. 11 представляет традиционную «воронку продаж» «бизнес для бизнеса». Вы можете изменить названия на любые другие, но они должны отображать каждый этап, который сверху вниз проходит потенциальный покупатель (или пользователь, или партнер), прежде чем сделать выбор в пользу вашего продукта.

Во второй колонке вы описываете ваши мысли о том, как клиент приходит к решению о покупке. Обратите внимание на то, что это совсем не то же самое, что и процесс продаж. Процесс продаж – это то, что вам нужно сделать, чтобы покупатель сделал то, что делает покупатель, когда он (или она) покупает.



Рис. 11. Этап «воронки продаж» и процесс принятия решения у покупателя

Этап «воронки продаж»	Процесс принятия решения у покупателя	Задача бизнеса	Желаемый ответ	Метрика	Поиск клиента
Сомнения					
Проявление интереса					
Потенциальный клиент					
Покупатель					
Рекомендация					

Рис. 12. Матрица «воронки продаж»

В колонке 3 опишите, что ваш бизнес должен делать, чтобы ваш покупатель прошел через «воронку». Желаемые действия, которые, как вам хотелось бы, пользователь предпринял бы в ответ (колонка 4) на вашу активность, определяют то, что вам необходимо измерить (за какой метрикой нужно следить в колонке 5). В колонке 6 вы генерируете вопросы, на которые необходимо ответить, чтобы заполнить матрицу.

Пример. Стартап проекта для маркетинговой аналитики

Рис. 13 показывает заполненную таблицу.

Прочтите первую строку таблицы (под шапкой) слева направо.

Как видите, в случае с этой компанией по производству программного обеспечения для маркетинговой аналитики основатели полагают, что для того, чтобы заполучить живых людей в «воронку продаж», надо заронить сомнения среди маркетологов, которые активно ищут улучшенные инструменты для маркетингового анализа. Поэтому их бизнес-задачи – сделать свой сайт быстродоступным для поиска и убедить блогеров, которые имеют влияние среди пользователей – маркетинговых аналитиков, сослаться на решение, предлагаемое компанией. Желаемый ответ – пользователь кликнет на ссылку, которая приведет

его на сайт с маркетинговой аналитикой. Эти действия могут быть измерены с помощью метрики, такой как: CTR²², количество уникальных посетителей, количество времени, проведенного на сайте, и так далее. Последняя колонка включает вопросы, которые пытаются подтвердить и оптимизировать утверждения в предыдущих колонках.

Этап «воронки продаж»	Процесс покупателя	Задача бизнеса	Желаемый ответ	Метрика	Поиск клиента
Сознания	Поиск лучшей маркетинговой аналитики	SEO/SEM Социальные медиа Программа поддержки влиятельных блогеров	Клики на ссылку	Приобретение (посещение, X страниц, время, X кликов)	Вы активно ищете решения? Как вы изучаете решения? Какие источники влияют на вас (журналы, блог и т.д.)? Кликаете ли вы на рекламу, платные ссылки? Рекомендации от друзей, социальных сетей и так далее?
Проведение	Область SaaS Маркетинг Аналитика веб-страницы	Функции/Преимущества Обмен сообщениями / Позиционирование Кейс	Исследования Скачать примеры	Активация (конверсии, использование функций)	На что вы обращаете внимание в первую очередь, когда посещаете сайт, чтобы изучить этот продукт? Хотели бы вы посмотреть видео про функции? Хотели бы вы поговорить с кем-то из команды? Поделитесь ли вы этой информацией с другими?
Интерес	Тестовая версия без рисков убеждает пользователя подписаться	Полнофункциональная тестовая версия; Не требуется кредитной помощи	Подписка	Удержание (CTR, показатель открытий писем, повторные посещения/мин. Использование функций/мин)	Свидетельствует ли вы бесплатную тестовую версию? Что вы думаете об урезанных версиях? Вы хотели бы посмотреть демо? Цените ли вы «белые книги»? Вебинары? Требуется ли на сайте доказательство концепции?
Потенциальный клиент	Покупка по истечении 30 дней успешного тестирования	Персонализированный ответ; качественная поддержка; простая покупка	Подписка	Доходы (количество переходов к платному обслуживанию, COA, LTV)	Были бы вы готовы заплатить между X и Y? Какие опции доставки вы предпочитаете? Что важнее: бесплатная доставка или низкая цена? Насколько важна гарантия возврата денег? Что вы думаете о ценовой политике транзакции?
Потребитель	Говорит другим менеджерам по маркетингу на мероприятии сети	Дальнейшая персонализированная работа; качественная поддержка; инструменты для легкой рекомендации	Рекомендации другим менеджерам по маркетингу	Рекомендации (X рекомендаций, количество переходов по рекомендации)	Не хотели бы вы быть нашим советником? Как бы вы оценили наш уровень службы с клиентами? Посоветуете ли вы нас своим друзьям и родным? Будете ли вы говорить с прессой от нашего имени? Если нет, то почему? Что мы могли бы улучшить?
Рекомендация					

Рис. 13. Пример матрицы «воронки продаж»

Как только посетитель кликает на ссылку (колонка

²² CTR – сокращение от Click-thru Rate – отклик баннера; коэффициент кликов (отношение количества кликов по активной ссылке к количеству показов ссылки; в интернет-рекламе термин относится к отношению количества кликов по баннеру к количеству появлений баннера; обычно выражается в процентах; является важнейшей характеристикой баннера, определяющей эффективность рекламы в данной сети или на данном сайте: баннер с CTR выше 10 % считается очень хорошим). *Прим. пер.*

4), он переходит на уровень «Проявление интереса». Чтобы продолжить читать матрицу, читайте слева направо второй ряд и так далее.

Упражнение. ЗадOCUMENTИРУЙТЕ последующие модели гипотез

Используйте заполненную диаграмму экосистемы вашей бизнес-модели, предложенный МЦП и матрицу «воронки продаж», чтобы генерировать все ваши гипотезы!

Ловушки, которых следует избегать

Напишите конкретные утверждения. Про любое из этих утверждений можно смело сказать, что оно неоспоримо, и в то же время его невозможно проверить. Лучше ошибаться, чем пребывать в неопределенности. Если вы не правы, вы начнете всё заново, а если вы не определились, то просто потратили свое время и не пришли ни к какому заключению. Например, лучше строить предположения, что ваш целевой рынок – это, например, «IT-менеджеры маленьких и средних фирм, предоставляющих финансовые услуги, с офисом на Манхэттене», чем просто «IT-менеджеры».

Шаг 3: найти потенциальных клиентов, к которым можно обратиться

Чтобы проверить свои гипотезы, вы должны найти потенциальных клиентов, чтобы с ними поговорить. Вы ищете людей, по вашему мнению страдающих от проблем, которые решаете вы, и готовых платить за использование вашего решения. По всей вероятности, вы не сможете найти этих потенциальных клиентов сразу – вам придется их выискивать. К счастью, это позволит вам приобрести опыт, улучшить свою презентацию и укрепить уверенность в себе к тому моменту, когда вы приблизитесь к действительно важным людям.

Как показано на рис. 14, когда вы двигаетесь по направлению к вашей настоящей целевой аудитории, цели интервью с ними становятся более сфокусированными.



Рис. 14. Эволюция интервью

Не всегда по бизнес-модели сразу понятно, с кем говорить. Например, если ваша бизнес-модель требует, чтобы вы сначала масштабировали пользователей, а затем их монетизировали, то спрашивается, с кем вам нужно разговаривать сначала: напрямую с пользователями или же с теми, кто готов заплатить за некий вид доступа к тысячам пользователей? Мы рекомендуем вам пересмотреть путь ценностей, который вы определили в предыдущей главе.

Как найти и привлечь своих потенциальных клиентов? Не существует единственно верного ответа

или волшебной формулы. Всё зависит от ваших ресурсов, широты вашей сети, денег, времени и ваших убеждений о том, каким образом лучше связываться с этими клиентами. На данном этапе вам не нужно тестировать методы приобретения клиентов, хотя, безусловно, вы можете начать изучать что-нибудь об эффективности их использования прямо сейчас! Вот несколько идей для ваших первоначальных действий.

Упражнение. Думайте о малом

Предприниматели мыслят масштабно. Это прекрасно, и это необходимо, чтобы быть успешным. Однако в некоторых обстоятельствах подобный тип мышления может мешать. Когда вы ищете потенциальных ранних адептов, чтобы их опросить, вы должны мыслить детально. Вместо того чтобы говорить: «Черт, как мне удастся найти тысячу людей, которых я не знаю», думайте: «С кем я могу поговорить об идее моего продукта?»

Составьте список из пяти человек, между которыми, как вам известно, есть что-то общее (работа, семья и дети, хобби, собственное производство и так далее), присущие вашим идеальным ранним адептам. Зарегистрируйтесь в Facebook, LinkedIn, посмотрите на ваших фолловеров в Twitter и тому подобное и выпишите имена пятерых человек. Напишите e-mail им всем и попросите их представить вас еще пятерым

людям, которых знают они и у которых есть такие же характеристики, как перечисленные выше. Это ваш первый список контактов. Но даже если вы не знаете никого с одинаковыми характеристиками, просто попросите кого-то из вашего окружения дать вам имена пятерых человек.

Ловушки, которых следует избегать

Не проводите опрос только среди ваших друзей и коллег. Хотя эти люди будут настроены дружелюбно, но их данные, вероятнее всего, будут искаженными. Привлекайте их, чтобы найти людей, а не ответы. Не полагайтесь лишь на один метод привлечения потенциальных клиентов, так как это, скорее всего, ограничит тип людей (то есть сегмент рынка), с которыми вы говорите. Экспериментируйте, и, возможно, вам повезет найти настоящую драгоценность – вашего идеального клиента. Помните также, что это не методы привлечения, а, скорее, методы получения списка тех людей, которых вы будете привлекать. Не путайте эти понятия!

Шаг 4: обратиться к потенциальным клиентам

Существует несколько «школ мысли» относительно тактик привлечения клиентов, включая телефонные разговоры, «информационные интервью» и «продажи, предшествующие покупке». Телефонные разговоры необходимы, так как отнюдь не всегда есть возможность добраться до собеседника лично, но они далеко не идеальны, поскольку у вас нет возможности узнать, какими были первоначальные физические и эмоциональные реакции вашего потенциального клиента на представленную вами презентацию. Вздрыгнули они, когда вы упомянули цену, или расширили глаза, когда увидели скриншот? Начали быстро говорить и склонились к экрану вперед? Или привели в переговорную своего коллегу, чтобы тот поговорил с вами? Чем с большим количеством своих потенциальных клиентов вы встретитесь, тем лучше, потому что вы сможете наблюдать столь ценные и в то же время сложно измеримые реакции.

«Продать, прежде чем создавать» – это хороший способ очень быстро узнать, готов ли определенный тип клиента заплатить за ваш запланированный продукт. Но этот подход таит в себе двойную проблему:

– вы можете «не продать» рынку свой товар, потому что он не нуждается в вашем текущем определении проблемы и ее решения, но этот «отказ» мешает вам узнать, где вам стоит сделать ключевой поворот;

– установление связи «продавец-покупатель» с самого начала может ограничивать то, что вам имеет смысл изучить. «Покупатель» с меньшей вероятностью даст отзыв о ценовой политике, информацию о конкурентах, о внутренних процессах принятия решения, в отличие от «партнера», который обычно готов поделиться такой информацией.

Формулировка Стива Бланка направлена на создание партнерских отношений. Конечно, вы в итоге надеетесь продать товар этому человеку, но всё же первоначальные разговоры предназначены больше для изучения, а не для продажи. Стив пишет: «Прежде чем вы поднимете трубку и позвоните кому-то, кого вы не знаете (предположим, вы боитесь совершать холодные звонки²³), хорошо бы знать, что вы хотите сказать. А вот чего вы не хотите сказать, так это: «Привет, это Боб и НьюБанкинг Продукт Инкорпорейтед, и я бы хотел поговорить с вами о новом продукте».

Вместо этого вам нужно создать атмосферу «нуж-

²³ Холодный звонок (визит) – звонок (визит) продавца или брокера потенциальному клиенту без предварительной договоренности. *Прим. пер.*

даемся в вашем экспертном мнении», на что большинство людей реагируют положительно. Лучше всего, конечно, будет, если вас кому-то порекомендуют. Если вас не рекомендовали потенциальному клиенту, то будьте готовы отправить в десять раз больше электронных писем, когда вы начинаете. Как только вы установите связь с людьми, вы попросите их рекомендовать вас и таким образом устраните проблему отсутствия рекомендаций.

Вы можете попробовать записать свой разговор на диктофон или потренироваться с друзьями или родными.

E-mail для первого знакомства

Тема: по рекомендации {имя рекомендателя}

Здравствуйте, Мэри!

{Имя рекомендателя} предложил мне поговорить с Вами об идее, над которой я работаю и которая, мы надеемся, поможет менеджерам по маркетингу более эффективно измерять возврат от конкретной маркетинговой деятельности. Я слышу от профессионалов маркетинга, что существующие решения слишком дорогие, слишком тяжело устанавливаются, склонны выдавать не применимую на практике метрику. Мы надеемся изменить эту ситуацию.

{Имя рекомендателя} рекомендовал вас как руко-

водителя службы маркетинга, который мог бы поделиться своим мнением, взглядом на эти проблемы изнутри. Уверяю вас, что я не пытаюсь вам что-то продать, а просто надеюсь поговорить с вами об этом рынке и изучить настоящие болевые точки.

Если это возможно, могу я угостить Вас чашкой кофе в удобное для вас время? С нетерпением жду от Вас ответа и благодарю за то, что уделили мне Ваше внимание.

С наилучшими пожеланиями,
{Ваше имя}

Телефонный звонок

«Добрый день, это Джо из НьюГеоСоцНет Инкорпорейтед, и, если вы помните, мне вас рекомендовал (сюда вставьте имя любезного рекомендателя). Благодарю Вас, что согласились со мной поговорить. Мы открываем компанию, занимающуюся геолокационными технологиями, которые позволяют связывать географическое расположение человека с релевантным рекламным контентом на их мобильных телефонах. Сейчас мы находимся на стадии разработки и надеемся, что вы сможете поделиться с нами экспертным мнением о рынке. Уверяю Вас, что ничего не собираюсь Вам продавать. Я просто хотел бы узнать о Вашем восприятии рынка

и о том, как Вы и Ваша компания выбираете целевую аудиторию и доставляете рекламу на мобильные телефоны в настоящее время. В обмен я буду рад рассказать Вам о некоторых последних разработках в геолокационных рекламных технологиях...»

Упражнение. Сделайте холодный звонок

Вы нас слышали. Сделайте это. Сделайте то, чего вы боитесь больше всего: позвоните кому-то, кого вы не знаете, и спросите их о своей хромой идее.

Что самое ужасное может произойти? Вам скажут, что идея неубедительна, что они надеются, что вы не бросили свою основную работу, начнут громко смеяться и повесят телефонную трубку.

В самом деле, вы же не прыгаете с парашютом с Гималаев. Окажите сопротивление своим страхам. Сделайте холодный звонок, и вы будете приятно удивлены, когда окажется, что людям нравится говорить о том, в чем они являются экспертами, и они хотят помочь вам.

Ловушки, которых следует избегать

Не ждите, что ваши друзья и родные будут объективными. Используйте их в качестве поддержки, например, когда вы подавлены, когда вы без сил. Наи-

лучшая практика – это просто начать. А дальше пойдет легче.

Удивительно, как легко избежать «выхода из здания». Отговорки используются снова и снова. Но вот несколько советов, как преодолеть инертность.

1. Огромное множество людей страстно желают вам помочь при условии, что вы уважаете их время.

2. Огромное множество людей страстно желают поделиться своим экспертным опытом.

3. Огромное множество людей любят бесплатный кофе/чай и прочее.

4. Когда связь с клиентом установлена, лучше пользоваться электронной почтой, чем звонить по телефону, поскольку по телефону приходится уделять перво-степенное значение их задачам (а это не очень хорошо).

5. Действуйте, как песня *Ice, Ice, Baby*²⁴: будьте кратким, точным и соблазнительным.

6. JFDI (Just Fucking Do It – черт возьми, просто сделайте это!)

Стоит повторить, что онлайн-опросы, фокус-группы, исследования пользователей не являются замечательной надлежащим образом проведенных интервью.

²⁴ Ice, Ice, Baby – самая продаваемая песня в истории хип-хопа, разошлась в количестве 40 миллионов экземпляров. *Прим. пер.*

Шаг 5: заинтересовать потенциальных клиентов

Проблема / Текущая ситуация / Презентация решения

В «Четырех шагах» Стив Бланк предлагает особый метод презентации ваших гипотез о проблеме и ее решении. На листе бумаги или на слайде вы создаете три колонки: первая содержит проблему, вторая – текущее решение или обходные пути вашего клиента, третья – ваше решение проблемы.

Вы презентуете и обсуждаете каждую колонку по очереди, не показывая следующие за ней колонки. Например, вы описываете проблему (-ы) и затем предлагаете ее (их) обсудить. Звучат ли слова ваших собеседников правдоподобно? Они кивают? Что они думают по данному вопросу? Помогите им говорить открыто и рассказать вам о том, как они видят этот вопрос в будущем. Насколько он для них важен? Каков денежный аспект проблемы? Разговор должен естественно перейти к обсуждению того, пользуются ли они продуктом конкурентов, пытаются ли они найти

решение самостоятельно или спешно ищут какие-то обходные пути. Опять же, вы должны давать наводки в разговоре. Например: «Я слышал от многих СЕО, что для решения этого вопроса они до сих пор используют электронные таблицы», «Кто занимается кодировкой ваших анкет на сайте сейчас? Насколько вовлечены IT-сотрудники в процесс установки вашего текущего решения? Есть ли у вас проблемы, связанные с безопасностью, из-за подхода, основанного на интернет-технологии?»

Если всё идет хорошо, разговор естественным образом перейдет к вашей идее относительно решения проблемы. Возможно, это самая сложная часть, поскольку будет невероятно тяжело избавиться от желания продать. Начните просто. К этому времени вы должны были уже заинтересовать собеседника своей короткой презентацией. Вам необходимо донести свою «большую идею», как ее определяет Стив, а не список характеристик (функций). Опишите ваше главное отличие и то, как ваш продукт решит проблему. Сядьте на место и ждите ответа. Когда они перевернут информацию, они, скорее всего, начнут задавать вопросы. Первая вещь, которую вам нужно понять, – задают они вопросы потому, что не понимают чего-то, или потому, что они роют землю в поисках решения? Если первое, то вам необходимо поработать

над вашей презентацией. Если второе – вы преодолели главное препятствие.

Кроме того, вам стоит узнать, чем является ваш продукт – «витамином или болеутоляющим средством». (То есть «хорошо бы иметь продукт» или «обязательно иметь продукт».) Иными словами, вот «IPO-вопросы» Стива:

– Что является вашей самой большой болью в работе?

– Если бы вы могли взмахнуть волшебной палочкой и изменить всё что угодно в том, что вы делаете, что бы это было?

Когда вы освоитесь в подобных разговорах, вы будете удивлены количеством данных, которые вам предоставят. Продумайте мысленно второй набор гипотез в общих чертах – на случай, если такие гипотезы возникнут и если предоставится возможность озвучить их в разговоре.

Если вы разговариваете с пользователями, которые, как вы надеетесь, заплатят за продукт, вы должны выстроить разговор соответствующе. Если вы провели 90 процентов разговора, а ваш потенциальный клиент вдруг говорит: «А, вы хотите, чтобы я заплатил?», то вы потеряли много времени. Обсуждение определенной ценовой политики может быть, а может и не быть уместным – в зависимости от вашей биз-

нес-модели и от того, что вы на данный момент узнали.

Мы обнаружили, что открытые вопросы, например «сколько вы готовы заплатить?», – это вопросы, которые зачастую трудно задавать и на которые трудно отвечать, что в результате дает скудные данные.

Гораздо эффективнее предложить конкретную цену или ценовой диапазон. Также, в зависимости от того, как далеко вы зашли в своем процессе, вам может потребоваться проверить, какой тип тестовой версии будет отвечать ожиданиям клиентов, например: «Если мы предложим бесплатную тестовую версию, будет ли вам интересно получить ее?».

Когда вы завершаете разговор, вспомните вот о чем.

- Всегда будьте благодарны за время, которое уделили вам собеседники.

- Если в процессе разговора вы получили какое-либо замечание или полезную информацию, спросите, можно ли будет повторить ваш разговор позже.

- Попросите рекомендовать вас другим людям, которые, возможно, страдают от такой же проблемы или очень хорошо знают этот рынок.

- После встречи пошлите своему собеседнику письмо по электронной почте, в котором будут: благодарность, краткое изложение вашей беседы; список

действий по пунктам, если они были созданы и если это уместно, образец текста, который можно послать как рекомендацию знакомым.

Вот примерный образец письма, которое следует отправить после разговора.

Добрый день, Дэйв!

Благодарю Вас за то, что уделите мне вчера время и встретились со мной. Ваши знания и опыт чрезвычайно полезны. Как мы договорились, высылаю вам ссылку на сайт [презентацию или что-либо другое, что он или она был (-а) заинтересован (-а) увидеть]. Буду очень благодарен за любые дополнительные отзывы. Вы также упомянули, что знаете пару людей, кому могла бы быть интересна моя идея или кто мог бы поделиться со мной своим экспертным мнением. Прилагаю краткое сообщение, которое вы могли бы им перенаправить.

[Рекламная информация: {Имя} занимается развитием новой рекламной сети для мобильных телефонов, которая позволит связывать географическое положение человека с персонализированным рекламным контентом. Он (-а) хотел (-а) бы поговорить с экспертами в области мобильной индустрии, чтобы обсудить рынок и его возможности. Так как у Вас есть огромный опыт в этой сфере, я рекомендовал ей (ему) поговорить с Вами. Он (-а)

заверила меня, что не пытается что-то продать, а просто ищет экспертного мнения о рынке и клиентах. Вот ее (его) контактная информация.]

И, наконец, вот контакты маркетолога, о котором мы говорили. Если я могу быть Вам чем-то полезным, пожалуйста, не стесняйтесь и обращайтесь.

С наилучшими пожеланиями,

[Ваше имя]

Упражнение. Репетируйте свою презентацию

Найдите себе союзника и презентуйте ему свои гипотезы о проблеме и ее решении. Но вам нужно получить отзыв не об этих гипотезах, а о вашем методе презентации. Если она выглядит сырой, тренируйтесь. Если она и после этого выглядит сырой, меняйте в ней слова до тех пор, пока она не станет выглядеть достойно. Используйте приведенные здесь примеры, но изложите их своими словами и в своем стиле. Это позволит вам чувствовать себя естественно в разговоре с незнакомыми людьми. Необходимо, чтобы ваша презентация была гладкой, чтобы разговор тек непринужденно. Иногда нужно научиться не мешать самому себе! Начните с проведения презентации перед людьми, которых вы хорошо знаете, а затем перейдите к выступлениям перед людьми, которых знаете не так хорошо, но которых вы уважаете.

Скажите им, что вам нужен отзыв о том, как вы делаете презентацию, но они также могут комментировать и высказывать свое мнение и о самих гипотезах.

Рискуем повториться. Вашей задачей является не тренироваться до такой степени, чтобы презентация стала чересчур отрепетированной, а, скорее, суметь естественным образом внедрить в реальный разговор то, что вам необходимо узнать. Вы же не хотите, чтобы ваш разговор выглядел заранее прописанным. Практикуясь, вы сможете найти такие ключевые фразы, которые помогут правильно построить дискуссию и послужат хорошим началом для разговора на заданную тему.

Главное – остановиться на трех или четырех «необходимых для изучения» пунктах, держать их в голове и направлять разговор на обсуждение этих пунктов.

Ловушки, которых следует избегать

Не превратитесь в спонтанного противника развития клиента!

Получение негативных отзывов может спровоцировать естественное желание отрицать развитие клиента. «Вы просто ничего не понимаете» – это довольно частая реакция на слова потенциальных клиентов, которые отвергают вашу идею. Вы будете особенно ра-

нимым, если не вы управляете встречей. Например, беседа может уйти в сторону от основного ценного предложения к характеристикам продукта, а потом, возможно, и к макроэкономическим теориям. Негативная реакция на один из ваших постулатов может спровоцировать ситуацию, когда вы начнете занимать оборонительные позиции, и в результате это всё выльется в продажи, а не в изучение. Несмотря на благие намерения, многие предприниматели ищут подтверждение своим гипотезам, вместо того чтобы проверять их. Это называется настраиванием подтверждения и имеет сомнительную выгоду.

Быть осведомленным об убеждениях других

Когда вы «выходите из здания», одно можно гарантировать смело: люди попытаются навязать вам множество собственных утверждений. Конечно, они будут называться не утверждениями, а, например, «экспертным мнением» о вашей бизнес-модели, стратегии выхода на рынок, названии компании, цвете логотипа – вы сами назовете, о чем. Но всё равно это утверждения.

Отнеситесь к этому с пониманием и воспримите их именно так, как они того стоят: это просто чьи-то догадки. Вежливо кивайте, когда кто-нибудь спрашивает вас «вы думали о франчайзинге?» или «вы думали о том, чтобы дать вашу лицензию Google?». В ва-

ших силах вежливо направить разговор обратно к тем утверждениям, которые вы хотите проверить.

Шаг 6: контрольная точка. Фаза 1 / Сбор информации / Измерение / Тест

Цель первого раунда интервью – протестировать и подтвердить основное ценное предложение, приводя идею вашего продукта в соответствие с сегментом рынка, страдающим от проблемы, которую вы решаете. В идеале эту работу необходимо сделать прежде, чем начинается развитие реального продукта. Вы начинаете серьезно строить продукт только после того, как получите подтверждение своим постулатам о К-П-Р.

Цель второго раунда интервью – заострить внимание на основной функции продукта, которую **должны получить** ваши клиенты, и наряду с этим проверить свои утверждения о бизнес-модели, изучить характеристики вашего сегмента рынка, которые позволят вам добиться внимания клиентов. Количество интервью, которые вы проводите, зависит от вашего рынка и характера ответов. В целом предлагаемый вами образец должен быть пропорционален объему вашего рынка. Возможно, кто-то мог бы определить надлежащий размер образца статистически, но на данном эта-

пе это излишне. Если ответы от узко обозначенного сегмента четко стремятся в том или ином направлении, то, вероятно, вы поговорили с достаточным числом потенциальных клиентов в этом раунде. Как говорит Стив, остановитесь, «когда все данные начинают выглядеть одинаково».

Исходя из результатов интервью, вы либо готовы двигаться дальше, сделать ключевой поворот, либо ситуация остается неясной. Ответы, демонстрирующие большой разброс мнений, скорее всего, требуют некоего ключевого поворота. Например, потребуется модифицировать или перефразировать ваши гипотезы или, возможно, просто поговорить с большим количеством потенциальных клиентов. Если все данные выглядят одинаковыми, тогда либо:

- вы идентифицировали правильного клиента, то есть того, кто страдает от конкретной проблемы, которую вы решаете, и кто заинтересован в конкретном решении проблемы. Как только вы найдете ваш правильный сегмент рынка, вы будете готовы приступить к измерению пригодности вашего продукта и приняться за анализ следующего набора утверждений (шаг 7);

- один или более из трех основных К-П-Р-постулатов неверен, и вы должны вернуться к шагу 1. Ревизия ваших убеждений может повлечь за собой сле-

дующие действия: незначительные изменения идеи вашего продукта; уточнение того, кто может быть вашим покупателем; пересмотр сегмента рынка, который вы анализируете; нахождение точной проблемы, которую вы решаете; определение вашего предложенного решения.

Ловушки, которых следует избегать

Отзывы клиентов

Одна из самых сложных частей коммуникации с клиентами – это знать, что игнорировать, а что воспринимать как руководство к действию. Опять же, не существует святого Грааля, который решил бы это за вас. Интуиция – это важная составляющая в жизни предпринимателя. У владельца стартапа есть видение, а у клиента есть проблема. Вы должны тщательно сравнивать пожелания клиента и свое видение. В идеале именно поэтому вы и находите ранних адептов. Вы распознаете ранних адептов, потому что они в курсе проблемы, которую вы пытаетесь решить, и понимают ее обычно лучше, чем вы. Возможно, эти люди уже думают над проблемой, ищут или даже разрабатывают ее решения, а возможно, и придумали, как ее обойти. Когда будет готова ваша презентация первичных убеждений, ранние адепты уже соберутся вы-

писать вам чек!

Как долго мне нужно этим заниматься?

Оформление восьми шагов в документ на 74 страницах может дать вам иллюзию, что процесс развития клиента займет несколько дней. Но на самом деле это не так. Развитие клиента само по себе занимает многие месяцы. Если сроки развития продукта можно немного сократить благодаря Agile, концепциям минимального целесообразного продукта и так далее, то развитие клиента происходит параллельно с развитием продукта, продолжается столько же, сколько продолжают развиваться продукт, маркетинг и продажи, и до тех пор, пока бизнес вызывает устойчивый интерес.

Шаг 7: найти соответствующие проблеме и решение / МЦП

К этому моменту вы уже успешно пообщались со множеством потенциальных клиентов. Вы также переделывали (вероятнее всего, много раз) ваши основные К-П-Р-гипотезы, и у вас есть основания полагать, что вы определили, что для вашего продукта существует жизнеспособный рынок. Как говорит Эш Маурья, вы определили «соответствующий маркетинг продукта», и у вас есть сильные проверенные гипотезы для правильного сегмента рынка.

После многих разговоров вы идентифицировали нескольких людей, готовых работать с вами над дальнейшим определением точных функций продукта, который удовлетворил бы их потребности. Вы также идентифицировали других людей, которые желают следить за разработкой продукта, проверять его функции и в целом настроены довольно оптимистично относительно адекватности продукта их нуждам. Эти две группы людей представляют собой ранних адептов.

Шаг 7 – новый цикл итераций, который, по всей вероятности, будет длиться дольше, чем первый. Во время этого цикла вы разрабатываете функциониру-

ющий продукт и как можно скорее предоставляете его в распоряжение ваших ранних адептов. Хотя ваш продукт еще не доведен до совершенства, вам необходимо, чтобы пользователи протестировали его на соответствие их проблеме. Это не классическая бета-программа (хотя вы также можете запустить и одну из них). Это не тестирование на наличие сбоев или практичность, это, скорее, проверка на пригодность: решаете ли вы проблемы пользователей?

Регулярно общайтесь с вашими ранними адептами, в том числе лично. Демонстрируйте им или обсуждайте с ними эволюцию вашего продукта и продолжайте анализировать проблемы, с которыми они сталкиваются. Изменились ли их проблемы? Не стали ли они более обременительными или, наоборот, менее обременительными? Есть ли что-то, что беспокоит их больше?

Если вы еще не упоминали это, поговорите с вашими клиентами насчет ценовой политики. До того как спросить, сколько они готовы заплатить, попытайтесь изучить ценность вашего решения. Важно помнить, что ценность — это совсем не то же самое, что и цена. Позволяет ли ваш продукт экономить время? Деньги? Увеличивать долю рынка? Увеличивает удовлетворенность клиентов? Цена, которую ваш клиент готов заплатить, находится где-то между той, о кото-

рой они вам говорят, и той, которая, на их взгляд, является его реальной ценой?

Помимо этого вы должны вернуться к вашей группе потенциальных клиентов, чтобы узнать больше о них как о потенциальных покупателях. Другими словами, вы должны подтвердить предположения, задокументированные в шаге 2. На основе этих ответов вы в конце концов разрабатываете инструкцию для привлечения и превращения ваших потенциальных клиентов в реальных.

Упражнение. Запишите это себе на лбу

Делаю ли я продукт, в котором кто-нибудь нуждается?

Серьезно, вы должны спрашивать себя об этом каждый день – не для того, чтобы вызывать страх, неуверенность и сомнения, но для того, чтобы стимулировать себя и свою команду. Речь идет не о маркетинге, продажах или дефектах продукта. Суть этой второй итерации через развитие клиента заключается в том, чтобы убедиться, что вы создаете что-то нужное людям.

Ловушки, которых следует избегать

Расширение функций

Остерегайтесь, потому что сейчас вы находитесь в

опасной зоне расширения функций. Люди, с которыми вы говорите, просят о разных функциях. Некоторые будут соблазнять вас реальными деньгами. Вам сложно сказать нет: у вас есть реальные счета. Доллары за профессиональные услуги тоже зовут вас. Если вы копнете глубже, вы обнаружите, что своим продуктом вы обслуживаете множество сегментов рынка. Что вы делаете?

Опять же, не существует единственно верного ответа. Вот несколько мыслей для рассмотрения.

1. Вы должны делать то, что требуется для сохранения вашего бизнеса (если необходимо, займитесь консультированием или изготовлением товаров/услуг на заказ).

2. Будьте преданны своему видению (не дайте соблазну доходов от услуг убить мечту о продукте).

3. Выберите сегмент, на котором вы сконцентрируетесь (70 % ресурсов в сегмент А, 20 % – в В, 10 % – в случайный).

4. Если сегмент А потерпит неудачу из-за недостаточности объема, нехватки денег или заинтересованности, сделайте **КЛЮЧЕВОЙ ПОВОРОТ!**

Шаг 8: контрольная точка. Фаза 2 / Сбор информации / Измерение / Тест

Выполнение шага 8 представляет собой конец фазы поиска клиента в развитии клиента. Вы будете готовы завершить этот этап, если у вас будут сильные гипотезы о соответствующем маркетинге продукта, основанные на полученной информации, а также образец минимального целесообразного продукта. В зависимости от вашего продукта и вашей бизнес-модели жизнеспособность должна измеряться наличием некоего уровня доходов. Ваш МЦП должен иметь функции, которые решают проблемы ваших клиентов таким образом, чтобы они были готовы заплатить за него. (Это вовсе не обязательно означает, что они заплатили, но они пользуются вашим продуктом, понимая, что это платный продукт.)

Следующий этап развития клиента – это проверка клиента. На этом этапе вы начинаете подтверждать свои методы привлечения клиентов (без «запуска»), узнаете больше о сегментах, которые вы обслуживаете, определяете соответствующий маркетинг продукта и четко понимаете вашу бизнес-модель.

Ловушки, которых следует избегать

Не ищите легких путей

Все ваши усилия на сегодняшний день окажутся спорными, если вы не взяли за правило делать ключевые повороты, когда рынок показывает, что это необходимо сделать. Если вы испытываете серьезные сомнения насчет чего-либо, что вы узнали в процессе поиска клиента, то вы должны ради себя самого (и любого другого совладельца) копать глубже и искать ответы на эти болезненные вопросы. Пришло время сделать это!

Кейс

Проверка бизнес-модели на возможность масштабирования

Компания YouSendit предлагает решения для отправки, получения и отслеживания цифрового контента. Ранджит Кумаран, основатель и технический директор YouSendit.com, никогда не думал, что итерации его раннего продукта были «промежуточными

МЦП», но у них были все присущие МЦП элементы: минимальные функции, необходимые для проверки конкретной цели, основанной на поведении конкретного пользователя. Мы поговорили с Ранджитом о том, как в поисках правильной бизнес-модели через серию МЦП он вырастил компанию.

Благодаря своему собственному печальному опыту на различных профессиональных ролях в стартапах в области высоких технологий Ранджит обнаружил проблемы, связанные с совместным использованием большими файлами. Будучи в прошлом инженером, менеджером инженеров по сбыту и директором по маркетингу, Ранджит был свидетелем проблем, связанных с неудачными попытками послать большие файлы по электронной почте. Его личный опыт стал его первоначальным вдохновением: «Если вы не можете вставать каждый день и использовать ваш собственный продукт или вставать каждый день и видеть потребность в вашем продукте, то гораздо труднее сдвинуть дело с мертвой точки».

В будничных разговорах (предварительных) с IT-сотрудниками различных организаций он нашел подтверждение тому, что и у других были такие же потребности. Это были люди, которые по долгу службы помогали отчаявшимся пользователям обмениваться большими файлами или важными документами с

коллегами, партнерами и клиентами, которые находились на удаленном расстоянии.

Промежуточный МЦП 1

Ранджит и его команда стали пробивать себе дорогу, и их первой целью было доказать жизнеспособность продукта. Поэтому они создали МЦП, чтобы посмотреть, проявит ли кто-нибудь интерес к продукту и правы ли они в своем убеждении, что уровень интереса будет весьма высоким.

«Наши ранние проверки включали два сервера и сайт всего из четырех страниц: „Главная“, „Загрузка со шкалой прогресса загрузки“, „Загрузка завершена“ и „Загрузить страницу“. Нашей целью было сделать так, чтобы пользователи могли загружать файл и посылать его нескольким адресатам по e-mail в течение 15 секунд».

Их главной задачей, как рассказал Ранджит, было создать интерфейс по аналогу Hotwire: «Мы сказали: давайте сделаем отправку больших файлов такой же простой, как бронирование номера в отеле или поиск информации о полете».

Свою первую целевую аудиторию они искали в сообществах людей, у которых, скорее всего, была необходимость часто отправлять большие файлы. «Для начала мы хотели сделать простое ценное предложение, – объясняет Ранджит. – Наша первая клю-

чевая фраза была: „Файл слишком большой для e-mail?“».

Команда YouSendit часто посещала форумы, разыскивая специалистов творческих профессий: фотографов, видеооператоров – любого, кто создает цифровой контент, и давала им бесплатный доступ к своему сайту.

Результатом работы стал оглушительный успех. Через год YouSendit посещало уже более одного миллиона уникальных посетителей в месяц! «Вирусный» характер продукта обеспечил ему новых пользователей, поскольку услугами сайта пользовались теперь уже не только представители творческих профессий, но и получатели их файлов, которые не входили в изначально избранный сегмент рынка. Шансы на успех у YouSendit были достаточными, чтобы поднять небольшую сумму начальных инвестиций, позволяющих сохранить силы. Спустя еще один год работы создатели сайта увидели шесть миллионов уникальных посещений в месяц и, основываясь на этом, успешно закрыли первый раунд финансирования.

Промежуточный МЦП 2

Невероятно, но до этого времени у YouSendit не было зарегистрированных пользователей! Правда, с деньгами профессионалов на борту эта ситуация быстро изменилась. YouSendit определила свой соот-

ветствующий маркетинг продукта – это был бесплатный продукт, поддерживаемый на средства от рекламы. Бизнес-модель была основана на подписке, но всё это было пока только на бумаге. И тогда YouSendit столкнулась с проблемой того, как лучше монетизировать своих пользователей. И было решено протестировать несколько вариантов.

В YouSendit провели «конкурс на лучшую выпечку»: сравнили, что выгоднее – получать доход от рекламы, оставив бесплатных пользователей, или заставить людей платить.

«Модель с подпиской просто разрушила всё, что мы могли сделать при рекламной модели. Вся суть платного продукта была в том, чтобы заставить клиентов достать свои кредитные карты. Через четыре минуты после запуска платных функций у нас были платные клиенты; это был кульминационный момент».

С этого момента YouSendit стали следить за чувствительностью ценовой политики, проверять позиционирование, проводить оптимизацию каналов дистрибуции и расширять бизнес-сегменты, используя «безопасный, надежный» обмен сообщениями, удваивая скорость конверсии. Однако ключевой поворот от бесплатной версии к фримииуму не был безболезненным. Так как в YouSendit сконцентрировались на создании ценности для своих основных платных кли-

ентов, они потеряли примерно треть трафика, то есть тех, кто решил, что надежный, проверенный, бренди- рованный сайт – это не то, чего они хотели.

«На сегодняшний день конечный результат более целенаправленный, – говорит Ранджит. – В итоге у нас есть 7,5 миллионов уникальных посетителей в месяц и более 12 миллионов зарегистрированных пользова- телей».

Заключение

В этой книге мы стремились сформулировать три уровня размышлений о развитии клиента.

Первое и главное – это философия «относитесь скептически к своим убеждениям». В «Черном лебеде» Нассим Николас Талеб убедительно пишет об опасности предрасположенности людей к вере в свои собственные убеждения; о доверии к «экспертным» мнениям; о трогательной, хотя и обманчивой, практике создания рассказов о прошлом, с тем чтобы «предсказать» будущее.

Талеб пишет: «Объяснительное заблуждение обращает внимание на нашу ограниченную возможность смотреть на последовательность фактов без накручивания объяснения к ним или, с другой стороны, налагая на них логическую связь – стрелку взаимоотношений. Объяснения связывают факты друг с другом. Они делают их еще более легко запоминающимися; они помогают им иметь больше смысла».

Многие деловые книги попадают в эту же ловушку: они написаны экспертами, которые создают успешные модели, основываясь на выдуманных историях о прошлых успехах, и полностью игнорируют «кладбище» предприятий, которые следовали этим же исто-

риям, но потерпели неудачу.

Вы уже скептически относитесь к развитию клиента, экономичным стартапам и ко множеству начинающих свое существование модных словечек, к гибким, но, по существу, бессмысленным терминам. Это здорово, ведь это дает вам больше власти; мы аплодируем вашему скептицизму. Но будьте по-философски последовательны: периодически уделяйте время тому, чтобы изучить компетенцию – вашу собственную, ваших друзей, партнеров и инвесторов. Приложите усилия, чтобы проверить свои убеждения.

Во-вторых, это обращение к принципам развития клиента в контексте вашего бизнеса. Для тех, кто хочет изучить вопрос немного глубже, чем на уровне философии, мы сформулировали принципы и концепции и обсудили один путь (безусловно, существуют другие) для продумывания вашей бизнес-модели, чтобы помочь вам применить развитие клиента к вашему бизнесу. Философия изучения ваших взглядов приводит к практике объединения с вашими клиентами, с тем чтобы проверить эти убеждения.

Вы «выходите из здания» и проверяете свои основные убеждения о клиенте-проблеме-решении. Вы даёте формулировку и строите МЦП, который тестирует технологический или рыночный риски – готовность клиентов заплатить за конкретный набор функций. Вы

документируете и проверяете свои убеждения касательно механики экосистемы вашего бизнеса, включая участие третьих лиц и механику вашей воронки трансформации клиентов. Вы создаете цепь ценностей, которая пытается открыть путь для смягчения высоких рисков, в первую очередь в надежде сделать ключевые повороты как можно раньше.

Третий уровень – это пошаговая инструкция поиска клиента. Тем, кто ищет тактическую инструкцию, мы детально показали, как выработать свой путь через процессы поиска клиента, соответствующего маркетинга продукта и других шагов развития клиента. Вместо того чтобы придумывать длинный список заданий или необходимых ответов на сотни вопросов, мы попробовали «научить вас ловить рыбу»: подумать о своем бизнесе, записать свои конкретные убеждения, найти и проинтервьюировать правильных людей, заинтересовать их правильным способом, осознать, когда пришло время двигаться вперед или сделать ключевой поворот.

Как говорит Стив Бланк, первый шаг по направлению к фундаментальным переменам в построении стартапов – это «признать, что окружающая бизнес-среда хаотична. Развитие клиента – это структура для работы в хаосе. Цель – увидеть, как быстро вы можете превращать догадки в факты».

Мы надеемся, что дали вам инструкцию, которая поможет вам сделать в точности то же самое.

Отзывы/предложения/комментарии/вопросы приветствуются.

Вы можете принимать развитие клиента или не принимать. Но в конце дня (и этой книги), если вы вынесете только одну вещь из этой книги, то пусть это будет: «Проверьте свои убеждения!»

Литература

Ресурсы, имеющие отношение к теме книги

Гид предпринимателя по развитию клиента

(<http://www.custdev.com>)

Блог Бранта Купера

(<http://marketbynumbers.com>)

Блог Патрика Власковица

(<http://vlaskovits.com>)

Блоги, связанные с темой развития клиента

Стив Бланк

(<http://steveblank.com>)

Эрик Рис

(<http://sturtuplessonslearned.com>)

Шон Эллис

(<http://startup-marketing.com>)

Дэйв Макклрю

(<http://500hats.typepad.com>)

Эндрю Чен

(<http://andrewchenblog.com>)

Эш Маурья

(<http://ashmaurya.com>)

VentureHacks

(<http://venturehacks.com>)

Синди Альварез

(<http://cindyalvarez.com/>)

Эйприл Данфорд

(<http://rocketwatcher.com>)

Книги

Steven Gary Blank. The Four Steps to the Epiphany. Safepress.com, 2005. (Стивен Гари Бланк. Четыре шага к прозрению)

Джеффри Мур. Преодоление пропасти. М., Вильямс, 2006.

Нассим Николас Талеб. Черный лебедь. М., Колибри, 2009.

Группы Google/встречи

The Lean Startup Circle

Bootstrapper's Breakfast

Теги в Твиттере

#CustDev

#LeanStartups

Список технических ресурсов

Экономичный стартап в Википедии

(<http://leanstartup.pbworks.com/>)

Инструменты Стартапа

(<http://startuptools.pbworks.com/>)

Архив «Спросите YC»²⁵

²⁵ YC – Ycombinator – компания, которая выдает начальные инвестиции для стартапов. Архив Ask YC – это собрание самых интересных и полезных постов, опубликованных в блоге ycombinator.com в разделе

(http://gabrielweinberg.com/startupswiki/Ask_YC_Archive)

Благодарности

Без Стива Бланка и его «Четырех шагов к прозрению» появление этой книги было бы, конечно, невозможным. «Прозрение» Стива, посвященное методике развития клиента, ее практике и процессу, вдохновило бесчисленное множество предпринимателей, инвесторов и руководителей предприятий, заставило их серьезно задуматься о том, как следует строить новый бизнес. Мы хотим поблагодарить Стива не только за озарения и идеи, которыми он щедро поделился в своей книге, в своем блоге и в учебной аудитории на своих лекциях, но и за одобрение и поддержку, которую он оказал нам в наших стараниях написать эту книгу.

Мы хотим выразить признательность ведущим мыслителям и сторонникам методики развития клиента и подобных ей принципов, особенно Эрику Рису, Шону Эллису, Дэйву Макклору и Эндрю Чену. Мы также хотим поблагодарить тех предпринимателей и профессионалов, которые продолжают обсуждать и рассматривать эти идеи, например в Google-группе Рича Коллинза Lean Startup Circle и на других площадках. Важнее всего, что эти люди: Эш Маурья, Бабак Ниви, Синди Альварез, Дэн Мартелль, Дэвид Би-

нетти, Гифф Констэйбл, Кент Бек, Кэвин Диволт, Рич Коллинз и Шон Мерфи – воплощают свои идеи в действия, делятся своим опытом и энергично продвигают развитие клиента. Обсуждение ежедневной тактики с ними стало большим стимулом для наших собственных размышлений, которые и нашли отражение в данной книге.

Кроме того, мы благодарим за участие в нашей работе над книгой и за предоставление ценных отзывов Адама Харриса, Эн Миюра-Ко, Анне Розинат, Эша, Гиффа, Билла Ирнера, Дэйва Конканнона, Джеффа Видмана, Кэвина Дональдсона, Кайла Мэттьюса, Мэттью Грэтта и Пита Манникса.

Мы хотели бы отдельно поблагодарить Хитена Шаха за то, что он вдохновил нас на создание этой книги и стал неиссякаемым источником поддержки, контактов и знаний.

И, наконец, мы хотим поблагодарить Фабриса Гринда, Брюса Меллера, Ранджита Кумарана и Джеффа Смита за то, что поделились с нами своими историями.

Брент Купер и Патрик Власковиц

