

РЕКОМЕНДОВАНО  РВК

Стив Бланк | Боб Дорф

# СтартUP

## Настольная книга основателя

Пошаговое руководство  
по построению великой  
компании с нуля

EDITOR'S  
CHOICE

ПРОВЕРЕНО!  
В России  
РАБОТАЕТ!

 RIS Ventures

 AMERICAN  
COUNCILS  
FOR INTERNATIONAL EDUCATION

 ЭВРИКА  
EURECA

БИБЛИОТЕКА



Steve Blank and Bob Dorf

# THE STARTUP OWNER'S MANUAL

The Step-by-Step Guide for  
Building a Great Company



**K&S Ranch, Inc.**  
Publishers

Стив Бланк, Боб Дорф

# СТАРТАП

## НАСТОЛЬНАЯ КНИГА ОСНОВАТЕЛЯ

*Перевод с английского*



Издано при поддержке  
ОАО «РВК»



Москва  
2013

УДК 658.5  
ББК 65.291.5  
Б68

Издано при содействии  
«Американские Советы  
по Международному Образованию:  
АСПРЯИ/АКСЕЛС, Инк.»

Перевод

Гутман Т. (от «Предисловия Американских Советов  
по Международному Образованию» до главы 5),  
Окульцова И. (от главы 5 до главы 10)  
Бакушева Е. (от главы 10 до «Об авторах»)

Научные редакторы:

Митюшин Н., Антипов И., Овчинникова Е., Ушакова М.

Литературный редактор Мария Брадес

Бланк С.

Б68      Стартан: Настольная книга основателя / Стив Бланк, Боб Дорф;  
Пер. с англ. — М.: Альпина Паблишер, 2013. — 616 с.

ISBN 978-5-9614-1983-2

Вы держите в руках самый фундаментальный курс про управление стартапом, который только существует в мире. Революционная методика развития потребителей (customer development), созданная авторами, уже помогла тысячам предпринимателей создать новые бизнесы во многих странах мира, включая Россию. Идея метода заключается в том, чтобы как можно раньше выйти из офиса и проверить свою бизнес-модель на реальных потребителях, внося в первоначальную идею изменения, иногда весьма значительные. Книга Стива Бланка и Боба Дорфа не только описывает самый передовой опыт создания стартапов, но и дает четкую методичку того, как создаются новые бизнесы, шаг за шагом.

Мы дополнили оригинальный текст авторов кейсом из российской практики, чтобы показать, как методика развития потребителей работает в нашей стране. Книга обязательна к прочтению каждому, кто думает открыть свое дело или уже начал новый бизнес.

УДК 658.5  
ББК 65.291.5

*Все права защищены. Никакая часть этой книги не может быть воспроизведена в какой бы то ни было форме и какими бы то ни было средствами, включая размещение в сети Интернет и в корпоративных сетях, а также запись и хранение ЭВМ для частного или публичного использования, без письменного разрешения владельца авторских прав. По вопросу организации доступа к электронному экземпляру данной книги обращайтесь по адресу [lib@alpinabook.ru](mailto:lib@alpinabook.ru).*

© K and S Ranch Inc., 2012

© Издание на русском языке,  
перевод, оформление.

ООО «Альпина Паблишер», 2013

ISBN 978-5-9614-1983-2 (рус.)  
ISBN 978-0-9849993-0-9 (англ.)

# Оглавление

|   |    |
|---|----|
| Предисловие научного редактора .....                                    | 7  |
| Благодарности научного редактора .....                                  | 11 |
| Предисловие Американских Советов<br>по Международному Образованию ..... | 13 |
| Предисловие Стартап Академии Сколково .....                             | 17 |
| Как читать эту книгу .....  | 19 |
| Предисловие Стива Бланка .....  | 25 |
| Для кого написана эта книга .....                                       | 29 |
| Введение .....  | 33 |

## Приступаем к работе

|   |    |
|---|----|
| Глава 1. Путь к катастрофе:<br>стартап — не крупная компания в миниатюре, ..... | 43 |
| Глава 2. Путь к озарению: модель развития потребителей .....                    | 61 |
| Манифест развития потребителей .....  | 73 |

## Этап I. Выявление потребителей

|   |     |
|---|-----|
| Глава 3. Введение к этапу выявления потребителей .....  | 95  |
| Глава 4. Выявление потребителей.<br>Шаг 1: сформулируйте гипотезы о бизнес-модели .....                                       | 111 |
| Глава 5. Выявление потребителей.<br>Шаг 2: выйдите из офиса, чтобы ответить на вопрос:<br>«это интересует кого-нибудь?» ..... | 231 |
| Глава 6. Выявление потребителей.<br>Шаг 3: выйдите из офиса, чтобы проверить решение .....                                    | 269 |

|   |     |
|---|-----|
| Глава 7. Выявление потребителей.<br>Шаг 4: протестируйте бизнес-модель.<br>Сделайте разворот или продолжайте..... | 301 |
|---|-----|

## Этап II. Верификация потребителей

|   |     |
|---|-----|
| Глава 8. Введение к этапу верификации потребителей .....  | 319 |
| Глава 9. Верификация потребителей.<br>Шаг 1: приготовьтесь продавать.....   | 333 |
| Глава 10. Верификация потребителей.<br>Шаг 2: выйдите из офиса и продавайте!.....                                     | 401 |
| Глава 11. Верификация потребителей.<br>Шаг 3: развитие позиционирования продукта<br>и компании .....                  | 457 |
| Глава 12. Верификация потребителей. Самый трудный вопрос.<br>Шаг 4: разворот или переход<br>к следующему этапу? ..... | 473 |
| <br>Разворот бизнес-модели: история на сто миллионов долларов.....  | 511 |
| Приложение А. Контрольные списки вопросов .....   | 529 |
| Приложение В. Глоссарий.....  | 591 |
| Приложение С. Как создать веб-стартап: простой пример .....   | 601 |
| Благодарности.....  | 607 |
| Об авторах .....  | 611 |

# Предисловие научного редактора

## Настольная книга технологического предпринимателя

Acronis, Evernote, Veeam Software, PayPal, АBBYY, Virsto — эти и многие другие компании мирового уровня созданы россиянами. Возможно, и у вас (раз эта книга оказалась в ваших руках) тоже есть свой технологический бизнес-проект, который вы собираетесь превратить в успешную российскую компанию или даже корпорацию мирового уровня.

Вопрос в том, как осуществить это волшебное превращение.

Многие рассматривают запуск бизнеса как космическую программу: годы тщательной подготовки, горы чертежей, детальные планы... Но за эти годы, как говорится, либо падишах преставится, либо ишак сдохнет. Превращения должны происходить намного быстрее, и для этого, как уже не раз доказано предпринимателями из Кремниевой долины, нужно не детализацией бизнес-плана заниматься, а действовать.

Книга Стива Бланка и Боба Дорфа как раз и служит путеводителем для предпринимателя, где буквально по шагам расписаны действия, которые ему нужно предпринять. Рекомендации отнюдь не умозрительные, они подтверждены успехами как американских, так и российских компаний.

Нет, вы не подумайте, что я призываю отказаться от продумывания идеальной стратегии. Склонность к тщательному планированию — благо, а не зло для предпринимательства. Но у этой склонности есть побочный эффект: если план построен на ошибочных предположениях, зачастую это выясняется слишком поздно. Это происходит в том случае, когда предприниматель, прежде чем сделать следующий шаг, не взаимодействует с рынком, не проверяет свой проект на реальных пользователях. Словом, не делает итераций.

Одна из главных идей книги — как можно больше обратной связи (feedback) с рынка. Авторы называют эту концепцию «развитием потре-



бителей» (Customer Development). Нужно изо всех сил постараться «вписать» свою будущую компанию в рынок еще до того, как будут привлечены инвестиции и набран большой штат сотрудников. Основатели бизнеса, как подразделение спецназа, должны быть всегда готовы к различного рода неприятностям, потому что больше 90% первоначальных бизнес-гипотез не оправдываются. Даже самая, как умозрительно представляется, «крутая» идея может в жизни оказаться неправильной, и ее придется менять. И, конечно, основателям нужно будет самостоятельно собирать обратную связь, «выходя из офиса» и общаясь с потребителями: только в таком случае они смогут вовремя сменить курс развития компании.

Если же проверочные итерации делаются часто и быстро, можно исправить почти любые ошибки: неверный подход к ценообразованию, неправильный портрет целевой аудитории проекта, неработающая модель продаж, не находящий спроса продукт. При таком подходе совершенно иное понимание получает ошибка. Это не окончательный провал, после которого надо делать каракири, это ценный опыт и сигнал, который позволяет вовремя скорректировать маршрут движения. «Я не терпел поражений, я просто нашел 10 000 способов, которые не работают», — говорил Томас Эдисон.

Вы на практике убедились в том, что одно из ваших базовых предположений оказалось неверным? Отлично, теперь вы больше не будете опираться на ошибочное предположение. Да, придется перекроить планы, развернув бизнес-модель в другую сторону. — совершить так называемый «pivot». Ну что ж, таких разворотов на пути к успеху будет много. Зато это будет путь к успеху, а не наоборот.

Впервые о концепции Customer Development я узнал в 2007 году, когда, будучи в Кремниевой долине, познакомился со Стивеном Бланком. Мысль о том, что существуют пошаговые инструкции, которые реально помогают выстроить бизнес с нуля, захватила меня. В это время мы как раз запустили с Ильей Антиповым образовательную программу для предпринимателей «Start in Garage». И конечно, мы привлеклись активно применять полученный от Стива «рецепт» на практике и делиться им с нашими слушателями. Очень быстро выяснилось, что пошаговые инструкции действительно работают, и успехи наших «выпускников» не заставили себя ждать.

С 2007 года мы успели поработать с более чем тремя тысячами основателей технологических компаний. Мы помогаем им определить направление развития своей компании. Среди участников «Start in Garage»

встречается много интересных и обещающих проектов, в том числе мирового уровня. Самые перспективные получают инвестиции от фонда ABRT, в котором я работаю вместе с Андреем Бароновым и Ратмиром Тимашевым, успешными серийными предпринимателями, построившими с нуля две компании мирового уровня. Иногда мы инвестируем совместно с партнерами — фондами Mangrove Capital Partners, Insight Venture Partners, Accel Partners, всемирно известными благодаря инвестициям в такие бизнес-хиты, как Skype, Twitter, Facebook. Это позволяет основателям компаний получить доступ к передовому мировому опыту.

Раскрытый Станом Бланком и Бобом Дорфом секрет «геномного» кода успешной технологической компании служит причиной шестилетней успешной деятельности венчурного фонда ABRT и программы «Start in Garage», которая за это время выросла в целый комплекс различных развивающих проектов, объединенных под брендом RIS Ventures. К числу ведущих наших программ присоединились известные российские предприниматели и коллеги по технологической отрасли Арсений Тарасов, Павел Черкашин, Александр Егоров. Выпускники наших «гаражных» семинаров, которые вырастили свои проекты до уровня успешных компаний, — Тимур Ахмеров, Сергей Гудырин, Артем Кухаренко — теперь тоже проводят мероприятия RIS Ventures.

Венчурный фонд ABRT за это время проинвестировал более 10 проектов и уже сделал несколько «выходов» (продал свои доли в проинвестированных на ранних стадиях компаниях). Основатели фонда Андрей Баронов и Ратмир Тимашев успели за это время построить свою следующую компанию, Veeam Software, с капитализацией более миллиарда долларов. При активном участии Дэвида Вароквира состоялось шесть совместных инвестиций Mangrove Capital Partners и ABRT, из которых выросла, пожалуй, самая знаменитая из совместных историй успеха — компания KuriVIP. Оказалась успешной и совместная инвестиция с Insight Venture Partners в компанию Acronis — во многом благодаря предпринимательскому духу Сергея Белоусова.

Мы часто ездим по регионам — «Start in Garage» проводится не только в Москве и Петербурге, но и в Казани, Набережных Челнах, Нижнем Новгороде, Самаре, Перми, Екатеринбурге, Томске... В этих городах уже организованы и активно работают технопарки, инкубаторы, функционируют площадки для общения и обмена опытом. Много проектов получают поддержку Российской венчурной компании (ОАО «РВК»). РВК не только создает фонды, но и занимается развитием в России инновацион-

ной экосистемы. Так что получить сегодня помощь в развитии проекта или необходимую информацию совсем не сложно.

Но если вы хотите завоевать не только российский рынок, но и весь мир, вам нужно больше узнать о том, как устроен и работает глобальный бизнес. Мне кажется, что лучший способ понять правила игры на глобальном рынке — посмотреть, как изнутри устроены компании мирового уровня. Обязательно нужно посмотреть, как работает Кремниевая долина с ее стартапами и венчурными фондами. Ведь это главная поляна мирового рынка венчурных инвестиций.

Почти все предприниматели, создавшие успешные технологические компании, определенное время жили в США. Мы и сами каждый раз, проводя программу Deep Dive into Silicon Valley, находим для себя много нового. Эта программа проводится с 2010 года, в ней задействовано около семидесяти ведущих экспертов Кремниевой долины. Среди них Стив Бланк, Чак де Вита (гуру в области корпоративных продаж), Фил Либлин (генеральный директор Evernote), Бетти Кейтон (финансовый директор Dropbox), Александра Джонсон (управляющий партнер DFJ), Билл Тай (инвестор Twitter) и многие другие.

Концепция Customer Development подтверждается опытом самых разных стран: Великобритании, Японии, Франции, Испании, Мексики, Колумбии, Чили и других. Основные ее принципы входят в курсы Сколково. Практика участников нашего предпринимательского сообщества тоже говорит в пользу концепции. С любезного разрешения Стива Бланка и Боба Дорфа мы продемонстрировали и это. В конце книги мы привели кейс Aelita Software (первой компании Андрея Баронова и Ратмира Тимашева), в котором подробно разобрали, как серийные предприниматели создают компании и выращивают их до мировых масштабов.

Как и все счастливые семьи, которые счастливы одинаково, компании, достигающие успеха, тоже следуют одним и тем же законам поведения и развития. Закономерности хорошо прослеживаются и объясняются в рамках концепции Customer Development. На основе анализа этих закономерностей составлен набор конкретных действий, применимый для развития вашего собственного проекта. По сути, авторам книги удалось оцифровать предпринимательский путь к успеху. Поэтому мы с энтузиазмом взяли за научную редакцию этой книги.

# Благодарности научного редактора

Мне бы хотелось поблагодарить Евгению Овчинникову и Марию Ушакову, которые проделали большую работу, помогая нам с редактированием этой книги. Стоит особо отметить вклад Маши Крускаль, чья первоначальная инициатива сыграла ключевую роль в запуске проекта. Кроме того, отдельных слов заслуживает команда RIS Ventures, участвовавшая в подготовке кейса для нее. То, что кейс Aelita Software (равно как и другие примеры) существует не только в текстовом формате, но и в качестве видео — заслуга Виктора Сафронова. Схемы для кейсов помогали создавать Илья Антипов, Ксения Максимова, Андрей Романюк; тестирование принципов развития потребителей на наших мероприятиях — Дилара Иногамова. Мария Ушакова проработала логику изложения схем и отобразила их в тексте. При помощи Алены Гилевской схемы и «кубики» стали наглядными рисунками. Координировала весь процесс создания кейса и руководила «выпускающей» командой Евгений Овчинников.

Большую поддержку оказали Маша Крускаль и Анна Доморад из Американских Советов по Международному Образованию, Сергей Еремин и Гайдар Магдануров из российского Microsoft, Алексей Карлов из Angel Relations, Антон Абашкин из PwC, Гульнара Биккулова и Игорь Пичутин из РВК, Денис Довгопольный и Андрей Хусид из инкубаторов Growth Up и «Навигатор возможностей» соответственно. Они выступили своего рода «евангелистами» идеи схематизации и «оцифровки» правильных бизнес-моделей. Благодаря их помощи за последний год больше 1000 предпринимателей познакомились с концепцией развития потребителей и инструментами моделирования бизнеса. Они уже встали на путь достижения успеха. Присоединяйтесь и вы!

**Николай Митюшин,**

научный редактор русского издания «Стартап: Настоящая книга основателя»,  
Венчурный фонд ABRT, компания RIS Ventures

# Предисловие Американских Советов по Международному Образованию

Представители Американских Советов по Международному Образованию познакомились со Стивом Бланком и Бобом Дорфом, разработавшими модель развития потребителя, а также с Николаем Митюшиным, Ильей Антиповым и RIS Ventures, благодаря проекту «ЭВРИКА» (EURECA — Enhancing University Research and Entrepreneurial Capacity — «Развитие научно-исследовательского и предпринимательского потенциала российских университетов»), который финансируется Американско-Российским Фондом по экономическому и правовому развитию. Проект определяет и предлагает к использованию такие способы вывода университетских разработок на рынок, которые наилучшим образом подходят для российской действительности. Подобное участие «ЭВРИКИ» в коммерциализации научных разработок способствует углублению сотрудничества между российскими и американскими исследовательскими университетами. Мы стремимся помочь российским вузам переключиться с сугубо теоретических исследований на технологии, которые могут найти практическое применение в жизни. Руководство программой «ЭВРИКА» осуществляется совместно с нашим российским партнером — Фондом «Новая Евразия». «ЭВРИКА» — одна из программ Американских Советов, поощряющих участие российских вузов в рынке инноваций и проникнутых духом предпринимательства, присущего как российской, так и американской культурам. В условиях новых российских реалий — к ним относятся изменение законодательства, в частности принятие Федерального закона № 217-ФЗ, позволяющего университетам создавать малые инновационные предприятия, а также развертывание программ федерального финансирования, — ключевые принципы создания и функционирования стартапа становятся весьма актуальной темой. Именно эти вопросы освещаются в книге «Стартап: Настольная книга основа-

теля». Частные предприниматели, руководители университетов, венчурные инвесторы и государственные чиновники, приверженные идее создания благоприятной для развития предпринимательства среды, найдут в книге убедительные примеры, которые помогут усовершенствовать методы их работы

С момента своего образования в 1974 году Американские Советы по Международному Образованию способствуют широкому обмену знаниями и идеями между жителями России и США, а также русскоговорящими людьми других стран. Значительная часть нашей деятельности сосредоточена на обучении языкам, взаимообмене культур и обогащении знаниями, возникающими в процессе овладения изучаемым языком в естественной культурно-языковой среде. В своей работе мы исходим из основного постулата книги «Стартап: Настольная книга основателя»: основное условие успеха — стремиться к пониманию и уделять самое пристальное внимание постоянно меняющимся интересам уже существующих и потенциальных партнеров. Подобно тому, как данная книга рекомендует основателю стартапа «выйти из офиса» и реализовать свои идеи на практике, стратегия освоения языка, которую мы используем, погружает студента в реальную языковую среду.

В рамках наших краткосрочных и долгосрочных образовательных программ обмена студентами около 50 000 человек уже побывали либо в США, либо в России, изучая различные аспекты общественных и естественных наук, культуры, искусства и множества других дисциплин. Участники программ FLEX, Эдмунда Маски, «Болашак», «Алгарыш», Flagship, CLS, NSLI-Y, «ЭВРИКА» и многих других расширяют свой кругозор, приобретая знания, которые найдут применение в работе, семейной и общественной жизни. Многие, если не большинство, участников наших программ — предприниматели по духу. Это люди, готовые открывать неизведанное и учиться на своих ошибках. Мы убеждены, что опыт международного общения развивает в человеке стремление ставить перед собой сложные задачи, находить решения и практически использовать их, следуя путем постоянного поиска, рекомендуемого на страницах этой книги.

«ЭВРИКА» — это яркий пример широкомасштабного международного взаимодействия. На этапе пилотного проекта (2010–2012 гг.) два российских исследовательских университета — Нижегородский государственный университет им. Н.И. Лобачевского (ННГУ) и Санкт-Петербургский национальный исследовательский университет информационных технологий,

механики и оптики (ИТМО), — и три ведущих университета США — Университет Пердью (Purdue), Калифорнийский университет в Лос-Анджелесе (UCLA) и Мэрилендский университет в Колледж-Парке (UMD), — развивают взаимовыгодное сотрудничество и совместно реализуют ряд целевых проектов. Создание эффективно работающей модели коммерциализации технологий, установление связей с местными, региональными и иностранными предпринимателями, предприятиями и инвесторами и привлечение преподавателей, научных сотрудников и студентов к участию в данной работе составляют суть университетских проектов. В процессе такого сотрудничества американские и российские партнеры определяют области знания и научные разработки, подходящие для создания стартапов, проведения совместных научных исследований с последующей коммерциализацией их результатов. Учебные программы, проводимые российскими и американскими специалистами в рамках «ЭВРИКИ», доступны и более широкому кругу университетов, пока не являющихся ее участниками.

В России и других странах с русскоязычным населением устаревшее централизованное планирование постепенно замещается осознанием того, как важно создавать условия, благоприятствующие развитию стартапов и выработке навыков, позволяющих улучшить качество жизни за счет быстрого внедрения научных разработок. Университеты служат источником таких преобразований, играя ключевую роль в привлечении соответствующих кадровых и финансовых ресурсов и, таким образом, становясь центрами инновационной деятельности. Хотя в основе проекта «ЭВРИКА» и лежит сотрудничество университетов, проект, несомненно, окажет заметное влияние на экономическое и социальное развитие России и США в целом. «ЭВРИКА» выступает в роли посредника в сближении бизнеса и университетов обеих стран, преодолевая государственные границы для построения российско-американского сотрудничества в области инноваций. «ЭВРИКА» помогает налаживать контакты между российскими изобретателями и обширным международным сообществом, ориентированным на передовые технологии и признающим высочайший интеллектуальный и научный потенциал России. Мы способствуем осознанию все расширяющихся возможностей сотрудничества с Россией и другими странами, имеющими русскоязычное население, а также культивируем более глубокое понимание того, как эффективнее выстраивать отношения с американскими партнерами.

Проект «ЭВРИКА» укрепил отношения Американских Советов со многими российскими университетами и познакомил нас с целым рядом

преданных делу, творчески мыслящих людей, которые способствуют развитию предпринимательства в русскоязычном мире и российской университетской среде. Мы от души поздравляем Николая Митюшина, который был утвержден в качестве редактора данного издания. Мы очень рады, что помимо нас данный проект поддерживают RIS Ventures, Российская венчурная компания и Московская школа управления Сколково.

Мы выражаем особую благодарность Американско-Российскому Фонду по экономическому и правовому развитию за неуклонное стремление поощрять сотрудничество в сфере инновационной деятельности в рамках проекта «ЭВРИКА» и всем нашим партнерам, представляющим частный и государственный секторы, поддерживающим наши инициативы. Мы глубоко признательны университетам, которые стали участниками нашего пилотного проекта, — ННГУ, UCLA, UMD, Purdue и ИТМО — и их руководителям, демонстрирующим высокую ответственность и преданность делу, а также нашему основному партнеру по реализации проекта «ЭВРИКА» Фонду «Новая Евразия». Мы высоко ценим поддержку таких российских учреждений, как Министерство образования и науки, Министерство экономического развития, Национальный исследовательский технологический университет (МИСиС), ОАО «Роснано», Общероссийская общественная организация малого и среднего предпринимательства «ОПОРА РОССИИ» и Ассоциация инновационных регионов России, а также рабочая группа по инновациям в составе Российско-Американской двусторонней Президентской комиссии. Кроме того, мы благодарим многочисленные российские и американские организации, представители которых активно участвовали в семинарах и конференциях в рамках проекта «ЭВРИКА» и с готовностью делились своими идеями и опытом. Мы надеемся, что читатели, представляющие самые различные сферы деятельности, найдут в книге «Стартап: Настольная книга основателя» много решений и подходов, применимых к своему делу, и присоединятся к нам в стремлении улучшить этот мир через предпринимательство, открытое и многогранное взаимодействие между Россией и США и приверженность идее непрерывного образования.

**Дэн Е. Дэвидсон,**

президент, Американские Советы по Международному Образованию;  
АСПРЯЛ/АКСЕЛС, Инк.

10 октября 2012 г.



# Предисловие

## Стартап Академии Сколково

Многие годы в этой части света предпринималось множество попыток скопировать опыт США и воспроизвести его за пределами Америки. Примером могут служить разнообразные бизнес-модели и клоны существующих компаний, продающих всевозможные продукты и услуги. Стремление создать российскую/казахскую/украинскую версию Amazon, Facebook, Life Alert, Square и других компаний представляется вполне естественным. Но Россия и многие другие страны кроме того пытаются воспроизвести составляющие экосистемы стартапов — фонды венчурного капитала, бизнес-инкубаторы, бизнес-акселераторы и подходы к развитию стартапа. Это редко дает результаты, и на то есть множество причин, однако это не охлаждает пыл тех, кто предпринимает новые и новые попытки. К сожалению, наряду с позитивными аспектами копируются и дурные привычки. И все же существует более продуктивный путь.

При этом государства, ранее входившие в состав СССР, унаследовали развитую систему научных исследований и разработки технологий, которая сегодня с немалыми трудностями ищет пути коммерциализации. Ученые предлагают варианты коммерческого применения своих изобретений и годами пытаются продвинуть их на рынок. Им редко удается добиться успеха, однако этот процесс продолжается.

Одна из самых вредных привычек, которые импортируются из-за рубежа, — это применение принципов управления, действенных в крупных компаниях, при создании стартапов. Именно такой подход к управлению преподают в школах бизнеса. Стив Бланк и Боб Дорф доходчиво объясняют, что чрезмерное внимание к продукту при его разработке приводит к напрасным тратам времени и денег и неизбежно ведет к провалу.

Метод развития потребителей, впервые описанный Стивом Бланком в книге «Четыре шага к озарению» и представленный в книге «Стартап: Настольная книга основателя» в более развернутом виде, оптимален при клонировании существующих компаний и создании стартапов. Однако для его надлежащего применения недостаточно внимательно прочесть данную книгу. Следует подробно изучить его во всех деталях и применять

не от случая к случаю, а как систематический подход. А поскольку основатели стартапов, как правило, не сомневаются в достоинствах своего продукта, весьма полезно иметь наставников и внешних консультантов, которые помогут проверить ваши гипотезы до первых встреч с потребителями.

Стив Бланк изменил подход к организации работы стартапа и взгляды инвесторов, которые вкладывают средства в предприятия Кремниевой долины. Во всем мире традиционные подходы к управлению вытесняет метод развития потребителей, в основе которого лежит шаблон бизнес-модели, предложенный Александром Остервальдером. Теперь эта волна докатилась и до русскоязычного мира. Российские стартапы также успешно применяют метод развития потребителей, в том числе рамках программ СКОЛКОВО.

Мы непосредственно участвуем в судьбах стартапов, которые применяют методику, описанную в данной книге. Ее также можно освоить и в рамках двухмесячной программы «умного ускорения» с участием Боба и Стива, регулярно посещающих Сколково. Я благодарю авторов за приложенные усилия и профессиональный интерес, которые они проявляют к России и другим русскоязычным странам, и за рост тысячи стартапов там, где предпринимательство когда-то считалось уголовным преступлением.

**Лоуренс Райт,**

Кафедра предпринимательского лидерства имени Дмитрия Зимина,  
Директор Стартап Академии, Московская школа управления СКОЛКОВО

# Как читать эту книгу

«Стартап: Настольная книга основателя» — не роман. Перед вами пошаговое руководство, в котором подробно описан процесс создания успешного стартапа. Эта книга куда больше похожа на инструкцию по ремонту автомобиля, чем на захватывающий триллер. Не пытайтесь прочесть ее в один присест или за выходные. Она станет вашим спутником, и, мы надеемся, вашим лучшим другом, на долгий срок — от полугода до трех лет, а возможно и более. Именно столько необходимо, чтобы приступить к созданию успешного, прибыльного, масштабируемого бизнеса.

## Структура

Книга состоит из четырех разделов. Первый, «Приступаем к работе», рассказывает о методологии развития потребителей и заканчивается «Манифестом развития потребителей», который содержит четырнадцать важнейших правил стартапа, придерживающегося модели развития потребителей.

### Не читайте слишком много за один раз.

Следующий (второй) раздел, «Этап 1. Выявление потребителей», рассказывает о том, как видение основателей воплощается в шаблоне бизнес-модели, а затем порождает ряд гипотез. Чтобы понять, помогает ли предложенное решение справиться с проблемой потребителей, следует действовать их в соответствующих экспериментах.

Третий раздел описывает второй этап, верификацию потребителей, когда бизнес-модель тестируется предполагаемыми покупателями, чтобы понять, будет ли у вас достаточно заказов или пользователей, чтобы бизнес-модель стала масштабируемой и воспроизводимой.

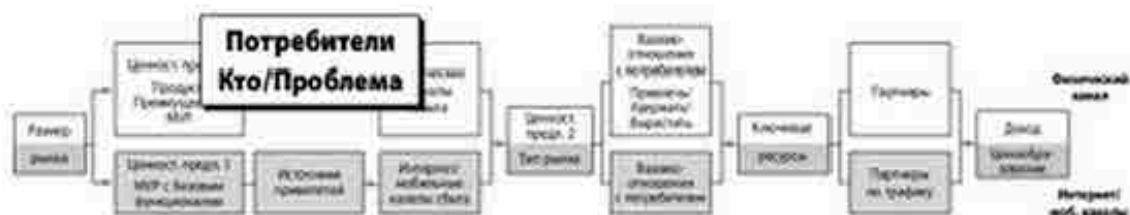
Приложение А представляет собой набор контрольных списков вопросов, которые позволяют отслеживать движение вперед на каждой стадии процесса развития потребителей. Используйте их всякий раз по завершении очередного этапа (мы предлагаем вам по одному на каждый),

чтобы убедиться, что все ключевые задачи решены. Размножьте их и раздайте членам команды. Их главная задача — помочь вам удостовериться, что соответствующий этап доведен до конца и можно переходить к следующему.

## Физические, интернет- и мобильные каналы

В книге учитывается тот факт, что развитие потребителей осуществляется с разной скоростью в случаях, когда речь идет об онлайн-стартапе и когда мы имеем дело со стартапом, который использует физические каналы распространения товаров. Процесс «привлечь, удержать, вырастить» потребителей — основная задача любого бизнеса — происходит по-разному, поскольку чтобы создать веб-продукт и получить о нем отклики потребителей, требуется меньше времени. Оба варианта бизнеса освещаются в книге параллельно. Если в той или иной ситуации каждый из них имеет свои особенности, мы начинаем с физических каналов сбыта, а затем переходим к Интернету и мобильным сетям.

Описание каждого шага в процессе выявления и верификации потребителей сопровождается схемами, подобными той, что представлена ниже. Они показывают, на каком этапе процесса вы находитесь:



Информация в верхнем ряду относится к стартапам, использующим физические каналы сбыта, а в нижнем — к компаниям из области интернет-проектов и мобильных сервисов. Если этапы идентичны, для обоих типов на схеме дается единый блок.

► Фрагменты, посвященные стартапам, ориентированным на Интернет и мобильные технологии, а также соответствующим продуктам, стратегиям и тактикам, обозначены значком ► и отпечатаны таким же шрифтом, как и этот абзац.

Прежде чем обращаться к той части главы, где рассказывается о «вашем» типе бизнеса, желательно прочитать обе версии описания соответствующего этапа. Если информация по одному типу бизнеса важна для другого, мы отмечаем это особо, отсылая читателя к нужному разделу. Основателю стартапа в области Интернета и мобильных сервисов рекомендуется сначала просмотреть раздел о физических каналах сбыта, а затем приступить к изучению и внедрению процессов, характерных для его сферы деятельности.

## В каком порядке читать эту книгу

- Сначала ознакомьтесь с глоссарием в конце книги. При описании модели развития потребителей используется особая терминология.
- Прежде чем углубиться в подробности, прочтите «Манифест развития потребителей».
- Если вы знакомы с моделью развития потребителей, бегло просмотрите главы 1–3, после чего переходите к главе 4, где рассматриваются гипотезы о бизнес-модели.
- Если вы хотите скоординировать действия основателей, сотрудников, инвесторов и консультантов на базе принципов развития потребителей, предложите им прочесть главы 1 и 2.
- Быстро получить общее представление о книге можно двумя способами:
  - а) просмотрите контрольные списки вопросов в конце книги, и вы получите общее представление обо всех задачах, которые предстоит решить в рамках развития потребителей;
  - б) пролистайте книгу, читая положения, выделенные жирным шрифтом. Они выглядят так:

**Эта книга не роман.  
Это справочное руководство.**

В общей сложности таким образом выделено около 100 основных идей, которые представляют собой своего рода краткий конспект примерно 600 страниц текста — в духе сообщений в Twitter.

- Если вам нужна подробная памятка, где перечислены все позиции, имеющие ключевое значение для основателя компании, начните

с главы 4, где рассматриваются гипотезы о бизнес-модели, и дополните ее контрольными списками вопросов из Приложения А.

- Если ваша компания уже сделала свои первые шаги, возможно, вам захочется начать с раздела главы 7 «Сделайте разворот или продолжайте». Затем вы можете перейти к главе 12, разделу «Важнейшие показатели», чтобы понять, готовы ли вы к увеличению масштабов.
- Чтобы разработать и протестировать минимально работоспособный продукт (MVP — *minimal viable product*. — Прим. ред.) на базе интернет-проекта или мобильного сервиса, прочтите разделы «Разработайте эксперименты и тесты», «Создание версии MVP с базовым функционалом», «Тестирование версии MVP с базовым функционалом» и «Оптимизация привлечения потребителей».
- Чтобы разработать и протестировать физический MVP, прочтите разделы «Подготовьтесь к непосредственному контакту с потребителями», «Протестируйте понимание проблемы», «Научитесь понимать потребителя» и «Составьте план развития продаж».
- Если вас интересует прежде всего маркетинг на базе интернет- и мобильных технологий (как привлечь, удержать и вырастить потребителей), прочтите разделы:
  - «Гипотеза об источниках потребителей», «Гипотеза о каналах сбыта» и «Гипотеза о взаимоотношениях с потребителями».
  - «Создание версии MVP с базовым функционалом», «Тестирование MVP с базовым функционалом», «Анализ трафика/конкурентоспособности», «Тестирование версии MVP с расширенным функционалом» и «Оцените поведение потребителей».
  - «Приготовьтесь продавать. Разработайте идею позиционирования», «План приобретения/активации потребителей», «Создание версии MVP с расширенным функционалом», «Создайте набор параметров», и «Наймите главного аналитика».
  - «Выйти из офиса: подготовьте план/инструменты оптимизации», «Оптимизируйте привлечение дополнительных покупателей», «Оптимизируйте удержание и выращивание покупателей», «Тестируйте продажи через партнеров по трафику».
- Если в первую очередь вас интересуют сбыт и маркетинг при помощи физических каналов (как найти, удержать и вырастить потребителей), прочтите разделы:

- «Гипотезы о потребителе и его проблемах», «Гипотеза о каналах сбыта», «Гипотеза о взаимоотношениях с потребителями» и «Гипотеза о доходах и ценообразовании».
  - «Подготовьтесь к непосредственному контакту с потребителями», «Протестируйте понимание проблемы», «Приобретите знания о рынке», «Создайте презентацию решения» и «Протестируйте решение на потребителях».
  - «Приготовьтесь продавать: материалы для маркетинга и продаж», «Наймите куратора первых сделок», «Составьте план развития продаж для партнера» и «Составьте план развития продаж».
- Те, кто хочет преподавать методологию развития потребителей или практику Lean LaunchPad (образовательная программа по созданию технологических компаний, проводимая в Стэнфорде. — Прим. ред.), должны прочесть наш сайт <http://www.steveblank.com> со ссылками на учебные планы, которые используются в Стэнфорде, Беркли и Национальном научном фонде (National Science Foundation).
- До начала занятий учащимся следует прочесть разделы:
    - «Манифест развития потребителей», глава 2;
    - «Введение в развитие потребителей», глава 2.
  - Каждая из лекций, которые проходят раз в неделю, посвящена отдельной гипотезе этапа 1.
  - Перед занятиями, посвященными Lean LaunchPad, учащиеся должны прочесть разделы:
    - «Выйти из офиса, чтобы ответить на вопрос: "Это интересует кого-нибудь"», глава 5.
    - «Выйти из офиса, чтобы проверить решение», глава 6.
  - Всем учащимся следует прочесть:
    - «Сделайте разворот или продолжайте», глава 7.
    - «Важнейшие показатели», глава 12.

## Несколько полезных советов

По нашим наблюдениям, успех предпринимателя напрямую зависит от того, насколько потрепан и зачитан его экземпляр книги. Мало прочесть эту книгу, нужно ПОЛЬЗОВАТЬСЯ ею!

**По нашим наблюдениям, успех предпринимателя напрямую зависит от того, насколько потрепан и зачитан его экземпляр книги.**

Используйте контрольные списки вопросов. Вы найдете их более 50 в конце книги.

Не читайте слишком много сразу. Перед вами справочное руководство. Читать его как обычную книгу утомительно. Прочитывайте не более нескольких разделов за один раз. Загибайте страницы, используйте закладки, чтобы отметить важные места, и всегда держите его под рукой, чтобы заглядывать в него почаще.

Забегайте вперед, просматривая следующие главы. Это поможет вам действовать с учетом более широкого контекста. К примеру, если вы начали работать над главой 4, бегло просмотрите главу 5, чтобы понять, как ваши текущие действия связаны с тем, что предстоит вам в дальнейшем.

Обращайте внимание на предупредительные надписи вроде той, что дана ниже:

**ВНИМАНИЕ!** Помните, что это лишь учебник, содержащий общие инструкции. Ни в коем случае не пытайтесь реализовать все предложенные идеи или даже осмыслить их за один присест.

Предпринимательство — это не сборник рецептов и не контрольный список вопросов. Любой основатель компании в каком-то смысле художник. Не рассчитывайте, что все пойдет, как описано в книге. Охватить все предпринимательские решения и все виды компаний в одном издании невозможно. Вы вышли из офиса не только ради фактов, но и в поисках новых догадок и источников вдохновения. Наши советы уместны не в каждой ситуации и не всегда дают результаты. Именно поэтому миру и нужны предприниматели.



# Предисловие

В 1602 г. голландская Ост-Индская компания, которую принято считать первой «современной компанией», выпустила первые акционные сертификаты. На протяжении следующих 300 лет предприниматели неплохо справлялись с созданием и развитием компаний, не имея специального образования. Крупным и сложным корпорациям XX в. стали требоваться руководители, обученные управлять подобными структурами. В 1908 г. в Гарварде был выдан первый диплом магистра делового администрирования (MBA). Подготовка таких специалистов была призвана удовлетворить потребности крупного бизнеса. Программа обучения MBA упорядочивала и кодифицировала основной корпус знаний, которыми должен владеть руководитель-практик современной компании: учет издержек, выработку стратегии, финансовое дело, управление производством, технические разработки, управление персоналом и операционный менеджмент.

## **Традиционные средства и методы управления известны около ста лет.**

Перенесемся в середину XX в. На этом этапе венчурный капитал и создание стартапов приобретают вид, близкий к нынешнему, что дает мощный импульс индустрии стартапов, которая начинает развиваться бурными темпами. И все же в течение последних пятидесяти лет поиски формулы успеха, которая позволяла бы создавать неизменно эффективные компании, остаются чем-то вроде черной магии. Испытывая невероятные трудности, основатели стартапов пытаются применять правила и методы управления «большим бизнесом», которым их учили в университетах и которые рекомендуют использовать инвесторы. Инвесторы возмущаются, когда стартап терпит фиаско, пытаясь осуществить свой «план», но они никогда не признаются предпринимателям, что это не удалось ни одному стартапу. Сегодня, спустя полвека, мы хорошо знаем, что традиционная программа MBA, разработанная для управления такими крупными компаниями, как IBM, GM и Boeing, не работает применительно к стартапам. Более того, она лишь вредит делу.

Наученные горьким опытом, предприниматели начали понимать: проблема заключается в том, что стартап — не крупная компания в миниатюре. Сложившиеся компании реализуют бизнес-модели, в которых потребители, их проблемы и желаемые характеристики продукта известны заранее. Условия функционирования стартапа диаметрально противоположны — он работает в режиме поиска, пытаясь найти воспроизводимую, прибыльную бизнес-модель. Для этого нужны совершенно иные правила, стратегии, инструменты, умения и навыки, которые позволят минимизировать риск и повысят вероятность успеха.

Ориентируясь на стартапы в сфере высоких технологий, в начале XXI в. предприниматели начали искать и разрабатывать собственные методы управления. Теперь, десять лет спустя, появился принципиально новый комплекс инструментов для управления стартапом, отличных от тех, что используются крупными компаниями, и не менее обширный, чем традиционный арсенал средств MBA. Это привело к появлению «науки управления собственной компанией». Моя первая книга, «Четыре шага к озарению» (*The Four Steps to the Epiphany*), была одной из первых работ на эту тему. В ней учитывается тот факт, что классические книги об управлении крупными компаниями не годятся для только что созданных предприятий. Пересматривая существующий процесс вывода продуктов на рынок, она предлагает совершенно иной подход, который делает потребителей и их нужды частью процесса задолго до запуска продукта.

## **Мы разрабатываем средства и методы управления, предназначенные специально для стартапов.**

Пока создавалась эта книга, мы были убеждены, что предлагаем оптимальную стратегию управления стартапами. Однако к тому времени, когда она была опубликована, стали весьма популярны методы гибкой разработки продукции. Этот итеративный подход, предусматривающий непрерывный анализ полученных результатов, порождал потребность в параллельном процессе, обеспечивающем непрерывную оперативную обратную связь с потребителем. Процесс развития потребителей, описанный в *The Four Steps*, идеально удовлетворял эту потребность.

За последние десять лет тысячи ученых, инженеров и магистров делового администрирования, которые посещали мои занятия в Школе инжиниринга при Стэнфордском университете, в школе бизнеса имени Уолтера Хааса в Беркли, а также те, которых спонсирует Национальный

научный фонд, обсуждали, развертывали, оценивали и совершенствовали процесс развития потребителей. С тех пор его успели внедрить десятки тысяч предпринимателей, инженеров и инвесторов по всему миру.

Хотя в основе настоящей книги лежат все те же «четыре шага», перед вами не просто второе издание. Почти каждый этап данного процесса, да и подход в целом, были доработаны и усовершенствованы с учетом десятилетнего опыта развития потребителей.

## **Развитие потребителей тесно связано с гибкой разработкой продукта.**

Приятно отметить, что теперь, десять лет спустя, появляется все больше авторов, которые посвящают свои работы новой стратегии предпринимательства и ее теоретическим основам. Среди других направлений в этой области заслуживают упоминания следующие:

- гибкая разработка — методология создания товаров и услуг на базе обратной связи с рынком и потребителем с помощью разворотов и итераций;
- методика разработки бизнес-моделей, которая заменяет статичный бизнес-план гибкой схемой, отражающей основные составляющие компании;
- творческий инновационный подход выдвижения и поощрения перспективных идей;
- экономичный старт, сочетающий развитие потребителей с гибкой разработкой;
- разработка экономичных пользовательских интерфейсов сайтов и интернет- и мобильных приложений для улучшения их пользовательских характеристик и повышения эффективности рекламы;
- привлечение фондов, стимулирующих инновации, в рамках венчурного финансирования.

Ни в одной книге, в том числе и в данной, предприниматель не найдет готовых рецептов или ответов на все свои вопросы. Однако обширная литература по теоретическим основам управления собственным предприятием станет отличным подспорьем для начинающего предпринимателя, о чем прежде нельзя было и мечтать. Этот корпус знаний поможет

стартапам, нацеленным на рынки с миллиардами потенциальных покупателей, тестировать, совершенствовать и внедрять идеи значительно быстрее и дешевле чем раньше.

**Ни в одной книге, в том числе и в этой,  
вы не найдете готовых рецептов.**

Мой соавтор Боб и я надеемся, что книги, подобные этой, приближают переворот в сфере формирования стартапов и помогут им — а значит и вам — добиться успеха.

**Стив Бланк**

*Пескадеро, Калифорния, март 2012 г.*

## Для кого написана эта книга

Эта книга предназначена всем предпринимателям — термин *стартап* используется в ней без преувеличения сотни раз. Что же представляет собой стартап? Стартап — это не крупная компания в миниатюре. Стартап — это временная структура, которая занимается поисками масштабируемой, воспроизводимой, рентабельной бизнес-модели. Поначалу шаблон бизнес-модели стартапа состоит из идей и догадок, а сама компания не имеет потребителей и не знает о них почти ничего.

Значение слов *стартап*, *предприниматель* и *инновация* мы определили лишь частично. Они обозначают разные понятия в Кремниевой долине, в малом предпринимательстве и в крупном бизнесе. Хотя каждый вид стартапа имеет свои особенности, эта книга дает рекомендации, актуальные для любого из них.

**Стартап — это временная структура, которая занимается поисками масштабируемой, воспроизводимой, рентабельной бизнес-модели.**

**Предпринимательство в малом бизнесе.** В США большая часть стартапов приходится на 5,9 миллиона мелких фирм, которые составляют 99,7% всех компаний страны и обеспечивают работой 50% трудоспособного населения за исключением госслужащих. В основном эти компании относятся к сфере обслуживания: это мастерские, химчистки, автозаправочные станции и небольшие магазинчики, основатели которых определяют успех как рентабельность бизнеса для владельца. Такие компании редко стремятся занять лидирующие позиции в отрасли или развернуть бизнес на \$100 млн.

**Масштабируемые стартапы** создаются предпринимателями в сфере высоких технологий. Они верят, что их видение изменит мир, и в итоге получают компанию с объемами продаж в сотни миллионов, а то и миллиардов долларов. На начальном этапе эти стартапы занимаются поиском

воспроизводимой и масштабируемой бизнес-модели. Расширение масштабов подобного бизнеса требует привлечения внешнего венчурного капитала в десятки миллионов долларов. Масштабируемые стартапы, как правило, сконцентрированы в таких технологических центрах, как Кремниевая долина, Шанхай, Нью-Йорк, Бангалор и Израиль, — на них приходится незначительный процент предпринимателей, но перспективы получения сверхдоходов привлекают к ним почти весь рискованный капитал (и внимание прессы).



Рис. 0.0. Масштабируемый стартап

Новым феноменом являются **стартапы на продажу**. Чрезвычайно низкие затраты на разработку интернет- и мобильных приложений позволяют основателям стартапов в буквальном смысле слова финансировать подобные предприятия с помощью своих кредиток, мобилизуя небольшие объемы рискованного капитала, обычно менее \$1 млн. Основатели таких стартапов и их инвесторы остаются очень довольны, если им удастся продать свое детище за \$5–50 млн. Обычно покупателями становятся более крупные компании, которые зачастую делают это не только ради самого бизнеса, но и ради одаренных людей, работающих в стартапе.

**Предпринимательство в крупном бизнесе.** Срок жизни крупных компаний ограничен. Большая часть из них растет за счет предложения новых версий базового продукта, то есть *стабилизирующих инноваций*. Кроме того они могут осуществлять *революционные инновации*, выводя новые продукты на новые рынки с новыми потребителями. По иронии судьбы размеры и культура крупных компаний создают массу помех для революционных инноваций. По сути дела, инновации такого рода равно-

ценны созданию масштабируемого стартапа внутри большой компании, что делает их весьма затруднительными.

### **Размеры и культура крупных компаний делают революционные инновации весьма затруднительными.**

**Социальные предприниматели** создают инновационные некоммерческие структуры, стремясь изменить мир. Модель развития потребителей вооружает их критериями оценки масштабируемости, соотношения собственных и заемных средств, прибыли на инвестируемый капитал и показателей роста. Такие предприятия стремятся в первую очередь найти решения, а не получить прибыль, они имеются на каждом континенте в самых разных сферах — водоснабжении, сельском хозяйстве, здравоохранении и микрофинансировании.

Хотя процесс развития потребителей полезен прежде всего масштабируемым стартапам, каждый из пяти перечисленных видов стартапов опирается на предприимчивость и инновации. Применение модели развития потребителей может помочь каждому из них найти путь к успеху.

## **Кому не нужна эта книга**

Есть случаи, в которых применение модели развития потребителей и данной книги не даст результата.

Все молодые компании можно разбить на две категории: те, которые имеют дело с рисками «рынок — потребитель», и те, что сталкиваются с рисками в сфере изобретательства.

- Риски в изобретательской сфере означают, что компания не знает, сумеет ли она создать работоспособную технологию, но в случае успеха у нее не будет отбоя от потребителей. Примером могут служить биотехнологии и поиски лекарства от рака.
- Риски «рынок — потребитель» возникают, когда неизвестно, примет ли потребитель продукт.

Для компаний, создающих продукты на базе интернет-технологий, процесс разработки продукта бывает непростым, но при наличии времени и достаточного количества итераций разработчики в конечном итоге

находят решение и создают продукт с нужными характеристиками. В этой ситуации речь идет о разработке, а не об изобретательстве, а риск определяется неизвестностью, найдется ли рынок и потребитель для продукта с соответствующими характеристиками. Таким образом, здесь мы имеем дело с рисками «рынок — потребитель».

Существует другая группа рынков, где риск напрямую связан с изобретательством. Это рынки, где создание продукта от лаборатории до запуска в производство занимает пять-десять лет — примером могут служить биотехнологии. Никто не знает, будет ли продукт эффективен в конечном итоге, но поскольку затраты могут окупиться сторицей, инвесторы идут на риск. В данном случае основные риски лежат в изобретательской сфере.

### **Эта книга поможет стартапам преодолеть риски, связанные с рынком и потребителями.**

На третьем виде рынков присутствуют обе категории рисков — как изобретательские, так и связанные с рынком. К примеру, проверить работоспособность новой интегральной схемы можно, лишь изготовив микрочип. Однако даже если этот этап окажется успешным, впоследствии вам предстоит борьба с конкурентами, занимающими прочные позиции на рынке, а поскольку ваша идея является новой, вам придется вложить средства в процесс развития потребителей, чтобы узнать, как завоевать признание компаний, которые до сих пор были вполне довольны своими поставщиками.

Преодолевая риски, связанные с изобретательством, стартапы используют имитационное моделирование (вычислительную гидродинамику, исследование методом конечных элементов и т. д.). Преодолеть риски, связанные с рынком и потребителями, им поможет эта книга. Если вам нужно завоевать расположение потребителя и получить признание рынка, она укажет верный путь.



# Введение

*Легендарный герой, как правило, является создателем — он открывает новую эпоху, создает новую религию, закладывает новый город или меняет образ жизни окружающих. Чтобы обнаружить нечто новое, нужно отказаться от старого и отправиться на поиски идеи, способной в перспективе породить невиданное ранее.*

Джозеф Кэмпбелл. Тысячелетний герой

Джозеф Кэмпбелл ввел в обиход понятие «путешествие героя», имея в виду сюжет, который повторяется в мифологии и религиях всех мировых культур. От истории Моисея и неопалимой купины до Люка Скайуокера, который встречает Оби-Ван Кеноби, путешествие всегда начинается с призыва к поиску. На первых порах герой не знает своего пути и не видит его конца. Любой герой сталкивается с теми или иными препятствиями, но Кэмпбелл отмечает, что сюжет всех этих историй развивается по одной схеме. Речь идет не о тысяче разных героев, а об одном герое с тысячей лиц.

Создание стартапа можно сравнить с путешествием героя. Все новые компании и продукты начинаются с видения — представления о целях и перспективе, которое разделяют немногие. Именно это видение, живое и яркое, отличает предпринимателя от генерального директора крупной компании, а стартапы — от уже налаженного бизнеса.

Предприниматель, создающий новую компанию, стремится воплотить свое видение в жизнь, сделав его реальностью. Чтобы добиться успеха, он должен нарушить статус-кво, набрать команду, разделяющую его взгляды, и совместно с ней проложить путь в неведомое, на котором его подстерегают опасности и сомнения. Его ждут препятствия, трудности, а порой и беды, а его движение к успеху — испытание не только для кошелька, это экзамен на выдержку, сообразительность и смелость.

**Вам предстоит путь в неведомое, на котором вас подстерегают опасности и сомнения.**

Любой предприниматель считает, что его путь уникален. Каждый создатель стартапа движется вперед без дорожной карты и полагает, что

в его случае готовые модели или шаблоны неприменимы. Создается впечатление, что успех или неудача стартапов — исключительно вопрос везения. Но это не так. Кэмпбелл говорит о том, что *может всегда одинаков*. Путь к успеху стартапа неоднократно пройден и хорошо изучен. И этот проторенный путь описан в настоящей книге.

## Проторенный путь

В последней четверти XX в. основателям стартапов казалось, что они знают путь к успеху. Они взяли на вооружение методы управления развитием, запуском и жизненным циклом продукта, которым обучают в бизнес-школах, где готовят руководителей крупных компаний. Такой подход предполагает составление подробных бизнес-планов и строгую регламентацию всех этапов создания продукта: оценки емкости рынка и объема продаж, определения требований к маркетингу и приоритета тех или иных характеристик продукта. Но в конечном итоге даже при наличии всех этих процессов обнаруживается прискорбный факт — в небольших и крупных компаниях, будь то корпоративные гиганты с прочными позициями на рынке или недавно созданные стартапы, из десяти новых продуктов девять обречены на неудачу. Это касается любой категории продуктов: высоких технологий и простых операций, реального и виртуального мира, промышленных и потребительских товаров.

Несмотря на многолетние неудачи, похожие одна на другую, инвесторы не перестают удивляться, когда очередному предприятию не удается воплотить в жизнь свой бизнес-план. При этом они продолжают уповать на прежние методы вывода продукта на рынок.

Теперь мы знаем первопричины проблемы. До сих пор стартапы применяли инструменты, пригодные для осуществления уже известной деятельности. Но стартап имеет дело с неизведанным. Чтобы создать успешный стартап, предприниматель должен опробовать новый путь.

**Победители** отбрасывают традиционные методы управления продуктом и его вывода на рынок, которым они научились в существующих компаниях. Сочетая гибкую разработку и развитие потребителей, они создают и тестируют новую бизнес-модель, превращая неизвестные величины в известные.

Победитель понимает, что его видение стартапа — это серия непроверенных гипотез, которым предстоит выдержать контакт с потреби-

лем. Он без устали проверяет свои догадки и корректирует курс за несколько дней или недель, а не за месяцы и годы, экономя время и деньги, которые не тратятся на характеристики или продукты, не нужные потребителю.

### Победители воспринимают свой стартап как серию непроверенных гипотез.

**Проигравшие** слепо подчиняются традиционным правилам управления продуктом и его вывода на рынок. Они считают, что видение основателя компании определяет стратегию бизнеса и планы разработки продукта, а этого вполне достаточно, чтобы привлечь средства для реализации проекта.

Поиски бизнес-модели — дело основателя компании, а не наемных работников. Основатель должен «выйти из офиса», чтобы досконально изучить нужды потенциальных потребителей, и лишь после этого окончательно избрать тот или иной путь и характеристики продукта. Такова разница между победителями и проигравшими, и таков процесс развития потребителей, подробно описанный в этой книге.

## Почему второе десятилетие?

Стартапы применяют модель развития потребителей уже десять лет, с момента первой публикации книги «Четыре шага к озарению» (*The Four Steps to the Epiphany*). Если это ваше первое знакомство с Four Steps, добро пожаловать на борт. Десятки тысяч тех, кто уже применяет в своей практике первую книгу, найдут в книге «Стартап: Настольная книга основателя» немало нового. В первой книге под стартапами понимались высокотехнологичные предприятия Кремниевой долины, которые используют физические каналы сбыта и стремятся превратиться в компании, стоимостью в миллиарды долларов. За десять лет утекло немало воды, и новая версия отражает эти изменения. Далее мы расскажем про некоторые из них.

## Биты: вторая промышленная революция

Тысячи лет после изобретения колеса продукт представлял собой материальный объект, который можно было потрогать руками: еду, автомо-

били, самолеты, книги, предметы домашнего обихода. Эти материальные объекты доставлялись потребителю с помощью физических каналов сбыта: торговый агент приходил к покупателям, или покупатели приходили в магазины. Такое положение дел показано на рис. 0.1 — физический продукт продается с помощью физического канала сбыта.

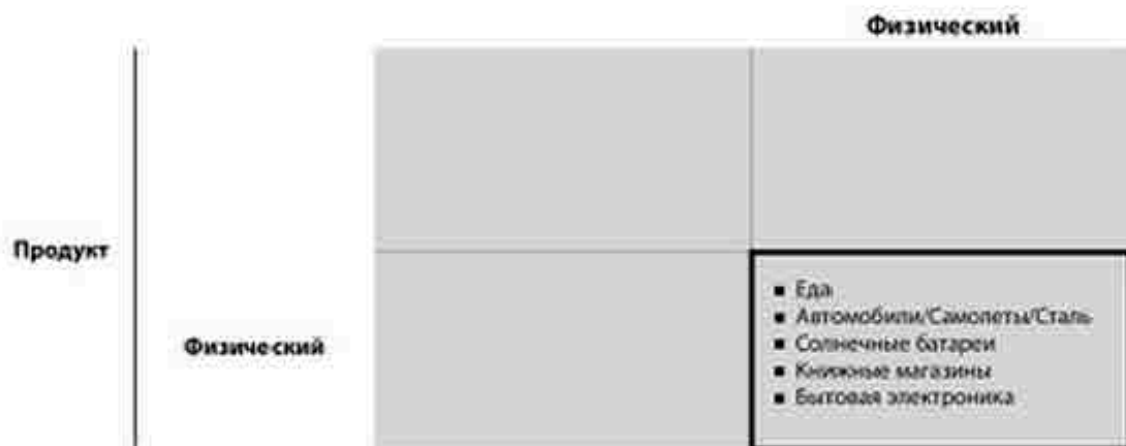


Рис. 0.1. Физические продукты, распространяемые через физические каналы

Переворотом в коммерческой деятельности стало изобретение продуктов, которые представляют собой идеи или обязательства, не имеющие материальной формы, например страхование жизни и здоровья, акции, облигации и товарные фьючерсы.

В 1970-е гг. программное обеспечение начало продаваться как самостоятельный продукт, отдельно от компьютера. Появилась новая концепция — возможность продавать биты. Беспольные сами по себе, биты в форме программных приложений в сочетании с компьютером решали различные задачи или развлекали людей (обработка текстов, бухгалтерский учет, игры). Программные приложения и игры продавались в специализированных компьютерных магазинах, то есть распространялись через физический канал сбыта.

Кроме того, разрабатывались и другие программные приложения, которые позволяли решать корпоративные проблемы (доступ к базам данных, автоматизация производства, автоматизация сбыта). Они пополнили верхнюю правую ячейку, выделенную на рис. 0.2, — программные продукты, которые распространяются с помощью физических каналов сбыта.

|         |             | Физический |  |
|---------|-------------|------------|--|
| Продукт | Виртуальный |            | <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Страхование жизни и здоровья</li> <li>■ Программное обеспечение для предприятий (SAP, Oracle)</li> <li>■ Программное обеспечение на компакт-дисках (видеоигры и т. п.)</li> </ul> |
|         | Физический  |            | <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Еда</li> <li>■ Автомобили/Самолеты/Сталь</li> <li>■ Солнечные батареи</li> <li>■ Книжные магазины</li> <li>■ Бытовая электроника</li> </ul>                                       |

Рис. 0.2. Программные продукты, распространяемые через физические каналы

Когда благодаря Интернету возникла новая форма каналов сбыта, появилась новая разновидность компаний — их ценностное предложение заключалось в продаже физических продуктов через Интернет. Amazon, Zappos, Dell и множество других компаний заполнили новую нишу — они продавали физические продукты через виртуальные каналы. Появление новых каналов сбыта стало серьезной встряской для сложившейся системы физического распространения товаров, что лучше всех известно тем, кто торговал книгами и музыкальными записями.

|         |             | Интернет  | Физический   |
|---------|-------------|---|--|
| Продукт | Виртуальный |   | <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Страхование жизни и здоровья</li> <li>■ Программное обеспечение для предприятий (SAP, Oracle)</li> <li>■ Программное обеспечение на компакт-дисках (видеоигры и т. п.)</li> </ul> |
|         | Физический  | <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Обувь/Zappos</li> <li>■ Книги/Amazon</li> <li>■ Фильмы/Netflix</li> <li>■ Бытовая электроника</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Еда</li> <li>■ Автомобили/Самолеты/Сталь</li> <li>■ Солнечные батареи</li> <li>■ Книжные магазины</li> <li>■ Бытовая электроника</li> </ul>                                       |

Рис. 0.3. Физические продукты, распространяемые через интернет- и мобильные каналы

В последнее десятилетие появилась новая разновидность продукта: представляя собой биты, он распространяется через виртуальные каналы (см. рис. 0.4). Это позволяет создать стартап за несколько недель, а не лет, имея тысячи, а не миллионы долларов. В результате число стартапов, появляющихся ежегодно, резко выросло. Техника открывает доступ к новым приложениям, в том числе социальным сетям, которые заменяют личное общение. Такие поисковые системы как Google или Bing существуют только в виде битов, которые передаются через интернет- и мобильные каналы.

Но что самое главное, целые отрасли, которые начинали с продажи физических продуктов в реально существующих торговых зонах, постепенно переходят на биты, продаваемые через сеть. Изначально люди предлагали книги, музыку, видеозаписи, фильмы, путешествия, акции и облигации, либо общаясь с покупателем лично, либо через магазины. Сегодня привычные физические каналы претерпевают радикальные изменения или исчезают по мере того как физические продукты превращаются в биты.

|         |             | Интернет  | Физический   |
|---------|-------------|---|--|
| Продукт | Виртуальный | <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Google/Twitter/Zynga/Facebook</li> <li>■ Акции/облигации</li> <li>■ Фильмы/музыка/книги</li> </ul>       | <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Страхование жизни и здоровья</li> <li>■ Программное обеспечение для предприятий (SAP, Oracle)</li> <li>■ Программное обеспечение на компакт-дисках (видеоигры и т. п.)</li> </ul> |
|         | Физический  | <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Обувь/Zappos</li> <li>■ Книги/Amazon</li> <li>■ Фильмы/Netflix</li> <li>■ Бытовая электроника</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Еда</li> <li>■ Автомобили/Самолеты/Сталь</li> <li>■ Солнечные батареи</li> <li>■ Книжные магазины</li> <li>■ Бытовая электроника</li> </ul>                                       |

Рис. 0.4. Программные продукты, распространяемые через интернет- и мобильные каналы

## Скорость, время и итерации: вторая промышленная революция

Независимо от рода деятельности любое предприятие, ориентированное на нижнюю правую ячейку рис. 0.1, — физические продукты, распространяемые через физические каналы, — за последние десять лет обнаружи-

ло, что старые правила и инструменты больше не актуальны. Предприниматели пришли к выводу, что чем ближе компания к интернет- и мобильным каналам и продуктам, тем быстрее можно изменять, тестировать и оптимизировать продукт и рыночное предложение. Чтобы адаптироваться к новым возможностям, которые открывают виртуальные каналы и продукты, необходим новый процесс, и таким процессом является развитие потребителей.

Данный процесс предусматривает сбор откликов потребителей о продукте, каналах сбыта, цене и позиционировании, которые меняются и тестируются практически в режиме реального времени и оптимизируются с помощью итераций. Это позволяет стартапам в области Интернета и мобильных сервисов двигаться вперед «со скоростью Интернета», что невозможно при работе с физическими продуктами, распространяемыми по физическим каналам.

Всего десять лет назад чтобы получить отзывы о характеристиках видеоигры нужно было набрать несколько фокус-групп и понаблюдать за действиями игроков через специальное зеркало, прозрачное с одной стороны. Сегодня, чтобы протестировать онлайн-игру и внести в нее необходимые коррективы, у такой компании, как Zynga, уходит несколько дней. Может быть, игра продается не слишком хорошо, потому что она слишком трудная? Вы можете изменить систему начисления баллов и другие составляющие игры или продукт в целом почти мгновенно.

## **Развитие потребителей — это процесс поиска бизнес-модели.**

Теоретически, если продукты и каналы сбыта стартапа представляют собой биты, сбор информации и внесение необходимых коррективов занимают в 100 раз меньше времени, чем при распространении физических продуктов по физическим каналам (в 10 раз больше циклов итеративного обучения, каждый из которых требует в 10 раз меньше средств). Такие компании, как Facebook, Google, Groupm, и Zynga, за десять лет увеличились в размерах больше, чем многие промышленные корпорации выросли за XX в. Вот почему мы называем это второй промышленной революцией.

## Четыре шага: новый путь

Сущность развития потребителей предельно проста: продукты, разрабатываемые основателями компаний, которые рано налаживают контакт с потребителями и систематически общаются с ними, имеют успех. Продукты, которые передаются в отделы продаж и маркетинга, лишь косвенно участвующие в разработке новой продукции, терпят неудачу. Не сидите в офисе, где нет фактов. Выйти из офиса — означает получить исчерпывающее представление о нуждах потребителя и использовать эти знания при разработке продукта. Сочетание развития потребителей и гибкой разработки увеличивает ваши шансы на успех, снижая предварительные затраты и позволяя не тратить впустую время, деньги и силы.

**Не сидите в офисе, где нет фактов, выйдите к потребителю.**

В рамках модели развития потребителей миссия стартапа понимается как неустанный поиск, цель которого — уточнить свое видение, доработать идею и внести поправки в предположения, которые не подтвердились. Предприниматель проверяет гипотезы о бизнес-модели: что представляют собой потребители, каковы должны быть характеристики продукта, и каким образом стартап сможет превратиться в успешную компанию. Модель развития потребителей рассматривает стартап как временную структуру, созданную для поиска ответов на вопрос: как сделать бизнес-модель воспроизводимой и масштабируемой. Развитие потребителей — это процесс такого поиска.



# Приступаем к работе

## Глава 1

Путь к катастрофе:  
стартап — не крупная компания в миниатюре

## Глава 2

Путь к озарению:  
модель развития потребителей

Манифест  
развития потребителей

## Глава 1

# Путь к катастрофе: стартап — не крупная компания в миниатюре

*Безумие — делать одно и то же снова и снова, и ждать при этом разных результатов.*

Альберт Эйнштейн

Хотя эта история стара, ее уроки не теряют актуальности. В конце XX в. на пике бума доткомов, одним из самых ярких стартапов стала инициатива Webvan. Это была идея, которая должна была заинтересовать каждую американскую семью. Мобилизовав огромный капитал — более \$800 млн, — эта компания поставила перед собой цель совершить переворот в сфере розничной торговли, обороты которой составляли около \$450 млрд, с помощью системы онлайн-заказов и доставки товаров на дом в тот же день. Основатели Webvan были убеждены — использование Интернета позволит компании захватить рынок. Выбрать товар и сделать заказ теперь будет можно кликом мыши. Беседуя с сотрудниками журнала *Forbes*, генеральный директор Webvan заявил, что его компания «установит правила в крупнейшем потребительском секторе экономики».

На первый взгляд, после привлечения огромных средств, создатели Webvan делали все как надо. Заручившись поддержкой опытных венчур-

ных капиталистов, компания принялась строить крупные автоматизированные склады и закупила множество грузовиков для доставки продуктов, параллельно создавая удобный и простой в использовании сайт. Webvan наняла опытного генерального директора, который ранее занимался консалтингом. И действительно, первые клиенты были в принципе довольны качеством услуг. Но не прошло и двух лет после первичного размещения акций (IPO — initial public offering. — Прим. ред.), как Webvan разорилась. Что же произошло?

## Не прошло и двух лет после первичного размещения акций, как Webvan разорилась.

Дело было не в плохой реализации плана. Webvan делала все, что требовали правление и инвесторы. В частности, компания ревностно придерживалась традиционной модели представления продукта рынку, которая использовалась большинством новых предприятий под популярными в то время лозунгами — «преимущество первого хода» и «вырасти быстро». Однако Webvan оказалась неспособна задать вопрос «где мои потребители?», и в итоге проверенная на практике модель привела отлучно профинансированный стартап к катастрофе.

## Традиционная модель представления нового продукта рынку

В XX в. каждая компания, которая выводила на рынок новый продукт, в той или иной степени использовала модель управления продуктом, показанную на рис. 1.1. Эта модель, ориентированная на продукт, появилась в начале века и представляла собой процесс, сложившийся в сфере промышленного производства. В 1950-е гг. ее взяла на вооружение индустрия производства фасованных потребительских товаров, а в последней четверти XX в. она получила распространение и в сфере высоких технологий. Там она стала неотъемлемой частью предпринимательской культуры.

На первый взгляд модель представления продукта рынку, изображенная на этом рисунке справа, кажется вполне безобидной и даже полезной. Она иллюстрирует процесс передачи нового продукта ожидающим его потребителям. После разработки продукт тестируется потребителем (альфа/бета-тест), и разработчики исправляют технические ошибки

с учетом данных обратной связи до запуска продукта и получения его первой версии потребителем.

Данная модель хороша для сформировавшейся компании, где потребители и рынок уже известны, характеристики продукта можно определить заранее, а основные конкуренты давно изучены.

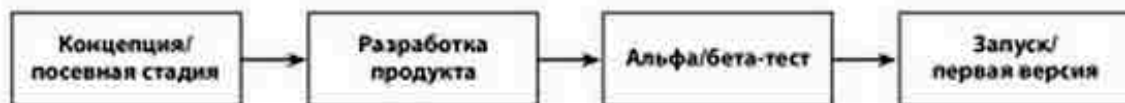


Рис. 1.1. Схема представления нового продукта рынку

Среди стартапов таким критериям отвечают единицы. Многие из них попросту не представляют, кто их потребитель. И все же принято считать, что стартап должен применять данную модель не только для управления разработкой продукта, но и как руководство к действию при поиске потребителей, определении сроков запуска и начала продаж и планировании прибылей. Инвесторы опираются на данную схему, планируя и осуществляя финансирование. Таким образом, все участники стартапа используют карту маршрутов, по которой уходят все время в разные стороны и каждый раз удивляются, что заблудились.

Чем плоха старая модель, и как она погубила Webvan, в которую были вложены огромные средства?

## Создание концепции и посевная стадия

На данном этапе основатель формулирует свои замыслы и видение компании, порой просто делая наброски на салфетке, трансформирует их в набор ключевых идей, которые ложатся в основу бизнес-плана.

Далее решается круг вопросов, связанных с новым продуктом или услугой. Какова концепция продукта? Каковы характеристики и преимущества продукта? Реально ли его создание? Понадобится ли дальнейшее изучение технических возможностей? Что представляют собой потенциальные потребители, и где их можно найти? Для анализа ситуации и составления бизнес-плана проводятся статистические исследования, изучение конъюнктуры рынка и опросы потребителей.

На этом же этапе высказываются соображения о том, как продукт будет доставляться потребителю: рассматриваются каналы распростра-

нения, конкурентные преимущества и затраты. Предварительная схема позиционирования позволяет венчурным капиталистам или корпоративному руководству составить представление о компании и ее преимуществах. Теперь бизнес-план включает разделы, посвященные размерам рынка, конкуренции и финансированию, а также приложение с таблицами в Excel, где прогнозируются выручка и затраты. Яркая презентация, страсть к идее, готовность выходить из офиса и работать с реальными потребителями сливаются на данном этапе воедино в надежде убедить инвестора вложить средства в новое начинание.

**Когда «каскадный процесс» начался, это означает, что «поезд тронулся».**

Все это Webvan проделала как нельзя лучше. Созданная в декабре 1996 г., эта компания имела основателя с хорошей репутацией и весьма убедительно излагала свои планы, благодаря чему в 1997 г. крупнейшие венчурные капиталисты Кремниевой долины инвестировали в нее \$10 млн. За следующие два года частные инвесторы вложили в компанию еще \$393 млн — и все это до IPO.

## Разработка продукта

На втором этапе — разработка продукта — разговоры прекращаются, и начинается работа. В компании появляется функциональная специализация и соответствующие подразделения. Группа маркетинга уточняет размеры рынка, определенные в бизнес-плане, и подыскивает первых заказчиков. В хорошо организованном стартапе (который к тому же увлечен самим процессом) команда по развитию проводит одну-две фокус-группы на предполагаемом рынке и совместно с группой управления продуктом документирует требования рынка для разработчиков, чтобы определить желаемые характеристики и функции продукта. Маркетологи начинают продумывать форматы демонстрации продукта при продаже, составлять рекламные материалы (сайты, презентации, проспекты) и выбирают PR-агентство. На этом этапе или при альфа-тестировании, компания обычно нанимает вице-президента по продажам.

Тем временем группа разработки сначала определяет характеристики продукта, а затем переходит к его созданию. Эталом, обозначенным на рис. 1.1 как «Разработка продукта», обычно начинается процесс — на-

зовем его «каскадный», — который идет по нарастающей и состоит из взаимосвязанных шагов, призванных минимизировать риск разработки продукта с заданным набором характеристик (рис. 1.2). Данный процесс начинается с видения основателя. Затем оно материализуется в документе о требованиях рынка (и в документе о требованиях к продукту), а затем в подробных технических требованиях. Получив их на руки, за дело берется команда разработчиков. Теперь им придется забыть про выходные и приготовиться к бессонным ночам и остывшей пище. Когда «каскадный процесс» начался, это означает, что, как говорится, «поезд тронулся», и изменить продукт уже практически невозможно. Как правило, «поезд» идет практически без остановок в течение полутора-двух лет или более, без внесения изменений или внедрения новых идей, даже если они могут оказаться весьма полезными.



Рис. 1.2. Разработка продукта — каскадная модель

В случае Webvan разработка велась на два фронта: создание автоматизированных складов и разработка сайта. Склады, оснащенные автоматическими конвейерами и вращающимися тележками, которые снимали продукты с полок и комплектовали заказы, были настоящим чудом техники — работникам оставалось лишь упаковать товар перед отправкой. Кроме того, Webvan разработала собственную систему организации складского хозяйства, управления запасами и маршрутами и программное обеспечение, которое полностью отслеживало процесс — от размещения заказа до отправки. Программа принимала заказы с сайта Webvan и направляла соответствующие распоряжения в центр распределения товаров. Как только подтверждалось время отправки заказа, система маршрутизации определяла оптимальный путь доставки до дома покупателя.

Одновременно началось планирование маркетинговой кампании: была разработана программа рекламных мероприятий, призванных укрепить позиции бренда Webvan, привлечь потребителей на первом целевом

рынке, сформировать пул постоянных клиентов, а в дальнейшем — максимизировать число повторных обращений к услугам компании. Идея состояла в том, чтобы создать компании имя и добиться лояльности потребителей с помощью PR-программ, рекламных кампаний и продвижения товара (вплоть до наклейки с названием Webvan на подставки для стаканчиков на стадионе AT&T Park в Сан-Франциско). Затраты на все эти мероприятия были включены в бизнес-план.

## Альфа/бета-тест

На третьем этапе — альфа/бета-тест — отдел разработки продолжает создавать продукт в соответствии с классической каскадной моделью, готовясь к запуску первой версии продукта. (Альфа-тест — это проверка первой версии продукта на самих создателях, работниках компании и внутренних пользователях. — *Прим. ред.*). На стадии «бета» разработчики тестируют продукт совместно с небольшой группой внешних пользователей, чтобы убедиться, что он функционирует как заявлено. Группа маркетинга разрабатывает развернутый план маркетинговых коммуникаций, корпоративный сайт, обеспечивает отдел продаж полным комплектом вспомогательных материалов и запускает «грузовик с оркестром» — PR-программу. PR-агентство дорабатывает позиционирование (и компании, и продукта) и принимается налаживать долгосрочные связи с прессой и блогами, в то время как группа маркетинга принимается за продвижение бренда.

Отдел продаж подписывает первых потребителей бета-версии (которые, может, даже заплатят за право тестирования нового продукта), начинает формировать канал распространения, определяет масштабы структуры сбыта компании вне центрального офиса и укомплектовывает ее персоналом. Вице-президент по продажам старается выйти на показатели доходности, намеченные в бизнес-плане. Инвесторы и члены правления начинают оценивать прогресс по числу размещенных заказов при выпуске первой версии продукта. Генеральный директор ищет новых инвесторов или просит штаб-квартиру материнской компании о дополнительном финансировании.

Webvan приступила к бета-тестированию услуги онлайн-заказов в мае 1999 г. — число ее клиентов к тому времени составляло около 1100 человек. Одновременно была развернута кампания по созданию шумихи вокруг ее услуг, а PR-специалисты позаботились о публикации сотен

статей, которые расхваливали новую компанию по доставке продуктов, заказанных через Интернет. Webvan удалось заполучить огромные средства частных инвесторов.

## Запуск продукта и получение первой версии потребителем

Когда продукт очевидно продемонстрировал свою работоспособность, компания переходит к тактике «большого взрыва» в расходовании средств. Запуск компании и продукта становится свершившимся фактом. Компания устраивает пресс-конференцию, а группа маркетинга развертывает серию программ, стимулирующих потребительский спрос. Готовясь к продажам, компания укомплектовывает персоналом направление сбыта внутри страны и разрабатывает план и целевые показатели продаж для каждого из сбытовых каналов. Правление оценивает результаты работы, сравнивая показатели продаж с бизнес-планом, хотя с момента составления последнего, написанного под поиск инвестиций, обычно успевают пройти более года.

Создание канала сбыта и поддерживающий маркетинг требуют немалых вложений. Поскольку на первых порах компании не приходится рассчитывать на реальный денежный поток, требуется привлечение средств со стороны. Понаблюдав за процессом запуска продукта и ростом групп продаж и маркетинга, генеральный директор вновь выходит с протянутой рукой к инвесторам. (В период бума доткомов инвесторы использовали первичное размещение акций при запуске продукта для того, чтобы забрать деньги и сбежать, не дожидаясь, чем кончится дело — успехом или провалом.) Несомненно, такая модель, ориентированная на продукт и процесс, знакома очень многим. Бесчисленные стартапы использовали ее, чтобы представить свой первый продукт рынку.

Webvan открыла первый региональный интернет-магазин в июне 1999 г. (всего через месяц после начала бета-тестирования), а спустя 60 дней объявила о публичном размещении акций. Компании удалось мобилизовать \$400 млн, и в день IPO ее рыночная капитализация составила \$8,5 млрд — больше, чем совокупная рыночная капитализация трех крупнейших сетей продовольственных магазинов. Однако ликование было недолгим.



## Девять смертных грехов модели представления продукта рынку

Бизнес-план не может служить руководством к действию для новых продуктов, подобных Webvan, поскольку в данном случае ни продукт, ни потребитель не известны. Ниже перечислены девять ошибочных предположений, губительных для большинства стартапов.

### 1. Уверенность: «Я знаю, чего хочет потребитель»

В этом случае основатель твердо убежден, что знает, кто станет его потребителем, в чем он нуждается и как продать ему свой продукт. Любой беспристрастный наблюдатель скажет, что вначале стартап не имеет потребителей, и не будучи специалистом в соответствующей области, основатель может лишь строить догадки в отношении потребителя, его проблем и своей бизнес-модели. На первых порах стартап — это инициатива, основанная на вере, которая опирается на догадки. Однако традиционная методика представления продукта рынку заставляет основателей принимать догадки, связанные с бизнес-моделью, за факты. Из-за этого, спеша выпустить первую версию, они начинают разрабатывать продукт и тратить деньги на его производство, прежде чем поговорят хотя бы с одним потребителем.

**На первых порах стартап — это инициатива, основанная на вере.**

Чтобы добиться успеха, основатель должен как можно быстрее привести гипотезы и догадки в соответствие с фактами, а для этого ему нужно выйти из офиса, спросить у потребителей, верны ли его гипотезы, и не мешкая изменить те, которые окажутся ошибочными.

### 2. Утверждение: «Я знаю, какие характеристики продукта надо разработать»

Второе ошибочное утверждение логично вытекает из первого. Основатель, который убежден, что знает своего потребителя, считает, что ему известно, какие характеристики товара или услуги необходимы послед-

нему. В результате он задумывает, разрабатывает и выпускает полнофункциональный продукт с помощью традиционных методов, не покидая офиса. Но разве не этим должен заниматься стартап? Нет, так может действовать лишь та компания, у которой уже есть потребители.

### Неизвестно, понравятся ли свойства продукта потребителю. ■

Каскадный процесс (рис. 1.2) осуществляется последовательно и без остановок в течение года-двух. Пока продукт не будет готов, что считать прогрессом? Еще одна написанная строка в программе, еще одна приобретенная деталь оборудования — все это прогресс. Однако без прямого постоянного контакта с потребителем нельзя сказать, понравятся ли ему новые характеристики продукта. Исправление ошибок, неизбежных при создании нового продукта, уже после того как потребитель получил готовую версию, — дорогая и трудоемкая процедура, способная погубить компанию. Драгоценное время уходит, и к моменту запуска может оказаться, что продукт устарел. Более того, это чревато колоссальными потерями на этапе разработки. Оказывается, что сотни часов потрачены впустую, а из готовых программ приходится выбрасывать целые куски, поскольку потребитель заявляет, что его интересуют совершенно иные характеристики. По иронии судьбы стартапы часто разрушает традиционная методика создания новых продуктов.

## 3. Зацикленность на дате запуска

При традиционной модели представления продукта рынку отделы разработки, продаж и маркетинга сосредоточены на дате запуска продукта: она чрезвычайно важна и не подлежит изменению. Маркетологи стараются организовать мероприятие или выбрать площадку (отраслевая выставка, конференция, блог и т.д.), которые позволят сделать запуск продукта объектом всеобщего внимания. Представители высшего руководства поглядывают на календарь, готовясь к фейерверкам в день запуска продукта. Ни менеджмент, ни инвесторы не терпят отклонений от намеченного маршрута, которые ведут к задержкам. Несмотря на то, что традиционный график разработки включает в себя несколько циклов тестирования — альфа, бета и релиз — для улучшения характеристик продукта время выделяется редко. В целом он все равно ориентирован на выдачу продукта, задуманного изначально, хотя и с небольшим количеством ошибок.

Даты запуска продукта и поставки первой версии потребителю — это попросту временной рубеж, когда команда разработчиков считает, что первая версия готова. Это не значит, что компания изучила потребителей или знает, как продвигать или продавать свой продукт, и все же почти в каждом стартапе все ждут, когда пробьет час запуска первой версии, и этот срок назначается окончательно и бесповоротно. Хуже того, инвесторы стартапа тоже увязывают свои финансовые ожидания с этой датой.

Инвесторы в один голос твердят: «Да, вам следует действовать именно так. Задача маркетологов и продавцов — вывести продукт на рынок. Именно так стартап зарабатывает деньги». Это очень плохой совет. Не следуйте ему. Заикленность на запуске продукта порождает стратегию «Готовься! Целься! Пли!», которая игнорирует процесс выявления потребителя, а это фундаментальная и, как правило, роковая ошибка. Разумеется, любой стартап стремится вывести продукт на рынок и продать его, но прежде чем делать это, компания должна уяснить, кто и почему будет этот продукт покупать. Форсированный марш не предусматривает возможности итерации, которая означает: «Если наши предположения ошибочны, вероятно, нам нужно попробовать что-то другое». Он исключает процесс «Создавай, тестируй, учишься на ошибках», предполагая, что для привлечения потребителей достаточно качественного технического решения.

Зачастую лишь после запуска продукта стартап обнаруживает, что потребителей, которые посещают его сайт, играют в его игру, приводят своих друзей или оставляют заказы, оказывается недостаточно. Что круг первых потребителей не расширяется, превращаясь в массовый рынок, продукт не решает выявленную проблему, а затраты на его распространение слишком высоки. Неприятные сами по себе, эти открытия делаются в тот период, когда стартап уже обременен развитой структурой маркетинга и продаж, эффективной лишь при условии крупных денежных вливаний, и теперь именно она пытается вычислить, что пошло не так и как исправить сделанные ошибки.

Возможно, всеобщая одержимость Интернетом заставила Webvan ускорить запуск своего продукта, но ее узкий подход к задаче очень типичен для большинства стартапов. При запуске первой версии продукта в штате Webvan было около 400 сотрудников. За следующие полгода она наняла еще более 500 человек. В мае 1999 г. компания открыла свой первый распределительный центр, который обошелся в \$40 млн. Он был построен в расчете на контингент заказчиков, о числе которых

можно было лишь догадываться. Тем не менее планировалось построить еще 15 распределительных центров того же размера. Почему? Потому что этого требовал бизнес-план Webvan, и неважно, хотели ли этого потребители.

#### 4. Во главу угла ставится исполнение, а не гипотезы, тестирование, обучение и итерации

Культура стартапа делает упор на подход «сделай это, да побыстрее». Неудивительно, что при этом руководители отделов разработки, продаж и маркетинга полагают, что их взяли на работу, поскольку они разбираются в определенных вопросах, а не потому, что они способны учиться. Они думают, что для нового предприятия актуален в первую очередь их опыт, и все, что им нужно — это использовать свои знания для выполнения поставленной задачи, что они благополучно делали до сих пор.

Хотя успешно работающие компании применяют бизнес-модели, где потребители, проблемы и необходимые продукты известны заранее, стартап должен функционировать в режиме поиска, тестируя и подтверждая каждую из выдвинутых гипотез. Он извлекает уроки из результатов каждого теста, совершенствует гипотезу и проверяет ее вновь, в поисках воспроизводимой, масштабируемой и прибыльной бизнес-модели.

**Без передышки создавать нечто, не понимая,  
что вы создаете, — это преступление.**

На практике стартап начинает с выдвижения ряда догадок, большая часть которых в конечном итоге оказываются ошибочными. Бросить все силы на исполнение, создавая товар или услугу на основе таких непроверенных гипотез — стратегия, ведущая к уходу с рынка.

Традиционная модель представления продукта рынку предполагает, что создание стартапа — это последовательный процесс, ориентированный на исполнение. Каждый этап — это последовательность шагов, отраженных на диаграмме PERT (Project Evaluation and Review Technique, техника оценки и анализа проектов, позволяющая оценить отдельные этапы и время, требуемое на выполнение проекта. — Прим. ред.), где обозначены ключевые задачи и ресурсы, выделенные для их выполнения. Но любой, кто хоть раз предлагал потребителю новый продукт, знает, что настоящий успех придет при использовании стратегии «два шага вперед,

шаг назад». Именно способность учиться на своих ошибках отличает успешный стартап от тех, что исчезли без следа.

Подобно всем стартапам, сосредоточенным на выполнении последовательного плана представления продукта рынку, Webvan наняла вице-президентов по розничным продажам, маркетингу и управлению продуктом. Они же вместо того, чтобы прислушаться к потребителям и уяснить их нужды, были нацелены на реализацию определенной стратегии маркетинга и продаж. Через шестьдесят дней после запуска первой версии продукта три названных вице-президента наняли более пятидесяти человек.

## **Успешный стартап отличается способностью учиться на своих ошибках.**

### **5. Традиционный бизнес-план, не предусматривающий метода проб и ошибок**

Важное преимущество традиционной модели разработки продукта состоит в том, что она вооружает основателя и руководство четким планом действий, где указаны ключевые этапы выполнения работы. Большинство инженеров знает, что такое альфа-тест, бета-тест и запуск первой версии продукта. Если продукт не работает, все останавливаются, чтобы устранить неполадки. При этом деятельность отделов продаж и маркетинга до запуска первой версии продукта практически не регламентирована и носит спорадический характер. На этом этапе перед ними редко стоят конкретные измеримые цели. У них нет возможности остановиться и устранить неполадки. Более того, они попросту не знают, как остановиться и есть ли неполадки.

Финансовый прогресс оценивается с помощью отчета о прибылях и убытках, балансового отчета и потока денежных средств, даже если доход отсутствует. На самом деле ни один из этих способов не годится для стартапа. Члены правления, не мудрствуя лукаво, берут на вооружение традиционные показатели, используемые крупными компаниями с уже имеющимися потребителями и известными бизнес-моделями. Но эти показатели не позволяют оценить прогресс стартапа в достижении единственной цели: найти воспроизводимую масштабируемую бизнес-модель. Они лишь мешают этому поиску.

Вместо того чтобы спрашивать: «Сколько дней осталось до запуска бета-версии?» или «Как выглядит наша воронка продаж?», правление

и руководящая группа стартапа должны задавать конкретные вопросы о результатах длинного перечня тестов и экспериментов, чтобы убедиться в работоспособности каждого компонента своей бизнес-модели.

Если совет директоров стартапа не задает такие вопросы, он тратит время попусту. При любых обстоятельствах директора и основатели должны следить за важнейшим финансовым показателем — как много денег тратится и остается за месяц.

### **Если совет директоров стартапа не задает такие вопросы, он тратит время попусту.**

Webvan не заметила контрольных точек, когда надо было сказать: «Остановись и оцени результаты запуска». В противном случае в компании наверняка заметили бы разницу между 8000 заказов в день, которые прогнозировал бизнес-план, и 2000 заказов, которые компания получала на самом деле. Без сколько-нибудь убедительных данных обратной связи с потребителем всего через месяц после начала работы Webvan подписала сделку с компанией Bechtel на \$1 млрд — да-да, на целый миллиард! — взяв на себя обязательство построить еще 26 распределительных центров в ближайшие три года.

## **6. Учреждение должностей с традиционными названиями без учета задач, стоящих перед стартапом**

Большинство стартапов попросту заимствуют названия должностей, которые существуют в состоявшихся компаниях. Но не забывайте, что такие компании применяют уже известную бизнес-модель. В этом случае отдел продаж — это группа людей, которая продает известный продукт хорошо изученному контингенту потребителей при наличии стандартных презентаций, цен и условий. Однако для стартапа большая часть этих элементов, а то и все они до поры до времени, остаются неизвестными. Именно их предстоит выявить в процессе поиска.

Поскольку целевые потребители, требования к продукту и подходы к его презентации могут меняться изо дня в день, тем, кто руководит стартапом на первых порах, требуются совершенно иные навыки, нежели топ-менеджерам успешной компании, которая продает признанные на рынке продукты или расширяет ассортимент. Процесс выявления потре-

бителей требует людей, которые не боятся перемен и хаоса, готовы учиться на своих ошибках и не чувствуют дискомфорта в рискованной нестабильной ситуации без четкого плана действий. Иными словами, стартапу нужны люди той редкой породы, которых обычно называют предпринимателями. Они готовы к обучению и открытиям, любознательны и отличаются творческим подходом к делу. Они с энтузиазмом принимаются за поиски воспроизводимой масштабируемой бизнес-модели. У них достаточно гибкости, чтобы справиться с ежедневными изменениями и работать без инструкций. Они способны выполнять самые разные обязанности и даже радоваться неудаче, если она позволяет учиться на собственных ошибках и становится отправной точкой для новых итераций.

Генеральный директор и вице-президенты Webvan пришли из крупных компаний и имели за плечами соответствующий опыт. Они были удивлены и расстроены хаосом, присущим стартапу, и пытались решить проблему за счет стремительного расширения компании.

**Если оценивать прогресс, ориентируясь на дату запуска продукта или планируемый размер выручки, результаты будут вводить вас в заблуждение.**

## 7. Отделы продаж и маркетинга действуют по намеченному плану

Наем вице-президентов и руководителей, занимающих правильные должности, но не имеющих необходимых навыков, приводит к тому, что в штате стартапа появляется изрядное число энергичных специалистов по продажам и маркетингу, которые принимают «выполнять план», из-за чего компания еще глубже увязает в проблемах. Вот как это обычно происходит.

Придерживаясь бизнес-плана и традиционной модели представления продукта рынку, правление и основатели согласовывают дату запуска продукта, темпы расходования денежных средств, план получения доходов и ключевые этапы работы. Вице-президент по продажам начинает набирать тех, кто составит костяк команды продаж, продумывает рекламные тезисы, назначает встречи и пытается обзавестись «потребителями-маяками» (первые потребители, своеобразные лидеры общественного мнения или «знаковые» клиенты, которые станут «примером для

подражания» в приобретении нового продукта. — Прим. ред.). При этом группа продаж отслеживает прогресс в изучении потребителя, ориентируясь на целевые показатели выручки, которые определены в бизнес-плане. Между тем вице-президент по маркетингу продумывает дизайн сайтов, занимается логотипами, презентациями, рекламными проспектами и вспомогательными материалами. Он выбирает PR-агентство, чтобы организовать шумиху вокруг продукта. Эта тактика подменяет задачи маркетинга, оставаясь всего лишь тактикой. Маркетологи обнаруживают, что любая их деятельность, будь то позиционирование, коммерческие обращения, ценообразование или формирование спроса, становится эффективной лишь после запуска первой версии продукта.

Руководители и члены правления, которые привыкли оценивать прогресс с помощью измеримых показателей, сверяясь с «планом», бросают все силы на его выполнение, поскольку это то, что они умеют делать (и то, для чего, как они считают, их взяли на работу). Разумеется, в давно существующей успешной компании такой подход вполне оправдан. Он может оказаться эффективным и для некоторых стартапов на сложившемся рынке, где потребители известны. Но в большинстве случаев оценка прогресса, ориентированная на запуск продукта или план выручки, будет вводить стартап в заблуждение, поскольку она осуществляется в вакууме, без обратной связи с потребителем. Ваша первоочередная задача — изучать потребителей и их проблемы и заменять предположения фактами.

Webvan, где маркетинг велся в соответствии с планом, вступила в гонку на выживание. За первые шесть месяцев у компании появилось 47 000 заказчиков — впечатляющий результат. Но 71% из 2000 заказов, размещаемых ежедневно, поступало от уже существующих клиентов, поэтому Webvan нужно было срочно расширить контингент потребителей и уменьшить коэффициент сокращения их численности. Ситуация осложнялась тем, что, определяя масштабы своих расходов, Webvan опиралась на неподтвержденные и, как выяснилось, чересчур оптимистичные маркетинговые прогнозы.

## 8. Преждевременное расширение масштабов из-за чрезмерной уверенности в успехе

Бизнес-план, план выручки и модель представления продукта рынку исходят из того, что каждый шаг, сделанный стартапом, позволяет плавно



и безболезненно перейти к следующему этапу. Такая модель не оставляет места для ошибок, обучения, итераций или обратной связи с потребителем. Ничто не говорит: «Не спеши нанимать людей, пока ты не изучил потребителя» или «прервись и познакомься с откликами потребителей». Даже самые опытные руководители вынуждены нанимать персонал в соответствии с планом независимо от того, насколько успешно движется дело. Это ведет к еще одной катастрофе — преждевременному расширению масштабов стартапа.

### **Чем крупнее компания, тем больше число нулей в показателях ее ошибок.**

Форсировать наем персонала и увеличивать расходы следует лишь после того, как продажи и маркетинг превратятся в предсказуемые, воспроизводимые, масштабируемые процессы, а не когда настанет срок по графику, появляется «компания-маяк» или начинаются первые продажи.

Чем крупнее компания, тем больше число нулей в показателях ее ошибок. Мощные и влиятельные Microsoft и Google запускают один продукт за другим: в их числе Orkut, Wave, Deskbar, Dodgeball, Talk и Finance, созданные Google; Kin, Vista, Zune, Bob, WebTV, MSNTV и PocketPC, разработанные Microsoft. Они делают это по жесткому графику, опираясь на соответствующую «модель» и рассчитывая на успех. Однако проходит немного времени, и отсутствие энтузиазма со стороны потребителей быстро и без лишнего шума хоронит продукт, а с ним и руководство.

Слишком поспешное расширение масштабов Webvan было тесно связано с культурой компании — ее стержнем был популярный в то время девиз венчурного капитала: «Вырасти быстро». Не успев выполнить ни одной поставки, компания потратила \$18 млн на разработку собственного программного обеспечения и \$40 млн на создание первого автоматизированного склада. Стремительное расширение масштабов имело катастрофические последствия — оно сделало случай Webvan столь показательным, что о нем будут рассказывать в бизнес-школах еще десятки лет. Поскольку потребительский спрос не оправдал ожидания, заложенные в бизнес-план, в компании постепенно поняли, что она создала слишком громоздкую и сложную структуру. Кроме того, сосредоточившись на выполнении плана, Webvan не уделяла должного внимания своим потребителям.

## 9. Управление кризисом затягивает в смертельную спираль

Последствия ошибок Webvan начали проявляться при запуске первой версии продукта. Подобный сюжет обычно развивается по сценарию, который приведен ниже.

Отдел продаж начинает отставать от целевых показателей, и правление выражает обеспокоенность. Не теряя оптимизма, вице-президент по продажам является на заседание правления и старается дать происходящему разумное объяснение. Члены правления высказывают сдержанное неодобрение. Вице-президент возвращается в свое подразделение и призывает подчиненных трудиться еще усерднее. Отдел продаж просит разработчиков наладить выпуск продукта с учетом индивидуальных требований конкретных заказчиков, поскольку лишь это дает отчаявшимся продавцам шанс превратить потенциальных покупателей в реальных. Атмосфера на заседаниях правления накаляется. Как правило, вскоре вице-президента увольняют, чтобы «решить проблему».

Компания нанимает нового вице-президента по продажам, который быстро приходит к выводу, что компания не знает своих потребителей или не может найти к ним правильный подход. Он обнаруживает, что позиционирование компании и маркетинговая стратегия были неправильными и что продукту недостает важных характеристик. Поскольку нового вице-президента нанимают, чтобы «наладить» продажи, теперь отделу маркетинга придется отвечать на вопросы руководителя, который убежден, что все, созданное в компании ранее, было неправильным. Не зря же уволили прежнего вице-президента. Новый план продаж на несколько месяцев обеспечивает новоиспеченному вице-президенту гладкие отношения с руководством.

**Ни один бизнес-план не выдерживает первого контакта с потребителем.**

Иногда достаточно одной-двух итераций, чтобы выработать правильную стратегию продаж и позиционирование, которые позволят привлечь массу потребителей. В нелегкие времена, когда денежные ресурсы ограничены, компания не всегда может рассчитывать на дальнейшее вложение средств.

Однако проблема Webvan заключалась не в ошибочной стратегии продаж и не в неправильном позиционировании. Беда в том, что ни один

бизнес-план не выдерживает первого контакта с потребителем. Бизнес-план Webvan был всего лишь серией непроверенных гипотез. Когда появились реальные результаты, в компании поняли, что прогнозы по выручке были ошибочными. Webvan бросила все силы на реализацию бизнес-плана, а итерации применительно к стратегии и поиску бизнес-модели выливались в увольнение руководителей.

## Неудачи — неотъемлемая часть поиска бизнес-модели.

Webvan вывела свои акции на биржу в 1999 г., и теперь ее долги и убытки были выставлены на всеобщее обозрение благодаря ежеквартальным отчетам. Вместо того чтобы признать, что изначальный план нереалистичен, частично свернуть деятельность и урезать расходы, компания продолжала вкладывать средства в свою разрушительную стратегию, что привело к нехватке \$612 млн. Через семь месяцев после IPO Webvan объявила себя банкротом в соответствии с главой 11 Кодекса США о банкротстве.

Эта история имеет любопытное продолжение. Одновременно с Webvan ту же самую нишу онлайн-заказов увидели две другие компании, однако они начали строить свой бизнес в соответствии с основными принципами развития потребителей, о котором тогда еще не писали в книгах. Сегодня Peapod и Tesco являются успешными, прибыльными, растущими компаниями. Они начинали с малого, не считали свои гипотезы и планы не подлежащими изменению и развивали свой бизнес и финансовые модели, основываясь на желаниях потребителя. Tesco, крупнейшая торговая сеть в Великобритании, которая организовала систему заказов товаров через Интернет, используя в качестве стартовой площадки и складов собственные розничные магазины, сегодня выполняет более 85 000 заказов в неделю, а объем продаж превышает \$559 млн. Peapod, американская компания, доставила свыше 10 млн заказов более чем 330 000 потребителей. Обе компании отлично усвоили методику развития потребителей, которая предполагает тестирование и постоянные итерации.

## Глава 2

# Путь к озарению: модель развития потребителей

*Потому что тесны врата и узок путь, ведущие в жизнь,  
и немногие находят их.*

Евангелие от Матфея, 7:14

Когда в июне 2004 г. Уилл Харви явился к Стиву Бланку с новой бизнес-идеей, Стив вопреки своему обыкновению был готов вытащить свою чековую книжку, еще не дослушав Уилла. Некогда Стив вложил средства в компанию Уилла There.com и был членом ее правления. До этого Уилл занимал должность вице-президента по разработкам в Rocket Science, компании, созданной Стивом, которая занималась выпуском компьютерных игр, где сам Стив был генеральным директором. Rocket Science приобрела печальную известность после появления скандального заголовка на обложке журнала *Wired*, опубликовавшего известие о том, как она менее чем за три года разратила \$35 млн венчурного капитала.

Сидя в гостиной Стива, Уилл изложил свое видение IMVU (Instant Messaging Virtual Universe. — Прим. ред.), компании, которая создала бы виртуальный мир, в котором пользователи с помощью своих 3D-аватаров могли общаться в чатах и в социальных сетях. У Уилла была отличная

репутация. В пятнадцать лет он создал Music Construction Set, видеоигру, ставшую мировым бестселлером. Он окончил Стэнфордский университет, где получил степени бакалавра, магистра и PhD по специальности «компьютерные технологии», одновременно управляя компанией, выпускающей видеоигры, которая создала такие хиты, как Zany Golf, Immortal и Marble Madness.

Соучредитель IMVU Эрик Рис в свое время основал рекрутинговую онлайн-компанию, одновременно обучаясь на факультете компьютерных технологий в Йельском университете. В стартапе Уилла Эрик стал ведущим разработчиком программного обеспечения. Используя каскадную модель развития, эта компания действительно выстроила в Интернете настоящий виртуальный мир. Спустя три года продукт был готов к запуску, и чтобы должным образом представить его рынку, была задействована тяжелая артиллерия — нанят генеральный директор, ранее работавший в очень крупной компании. Лишь тогда основатели IMVU обнаружили, что потребителям не нужна большая часть функций, разработка которых отняла столько времени и сил.

Стив сказал основателям IMVU, что в обмен на его чек, который поможет им на посевной стадии, им вменяется в обязанность посещать его курс по развитию потребителей в Школе бизнеса имени Уолтера Хааса в Беркли. Начав учиться, Уилл и Эрик поняли, что принципы развития потребителей помогут им избежать ошибок, которые совершил их предыдущий стартап. Так основатели IMVU стали первопроходцами в применении модели развития потребителей.

### **В обмен на чек, который должен был помочь IMVU на посевной стадии, Стив обязал основателей компании посещать его курс по развитию потребителей.**

Стив вошел в состав правления IMVU и наблюдал за тем, как Уилл и Эрик применяют принципы развития потребителей в сочетании с гибкой разработкой программного обеспечения. Он направлял их усилия в нужное русло и помогал как наставник. Основатели IMVU выстроили процесс, который опирался на обратную связь с потребителями и тестирование, помогая выявить минимальный набор характеристик продукта, значимых для потребителя. В соответствии с изначальными гипотезами, IMVU намеревалась создать 3D-чат, который позволял пользователям конструировать собственные аватары и общаться с друзьями через самую

популярную на тот момент программу для обмена мгновенными сообщениями — America Online (AOL). Спустя год в IMVU поняли, что все гипотезы, касающиеся потребителей, были ошибочными. Хотя пользователям нравились 3D-аватары, они хотели создавать собственные списки контактов, а не использовать те, что предлагал мессенджер AOL. Кроме того, оказалось, что пользователи предпочитают общаться не с теми, кого они уже знают, а расширять свой круг знакомств и заводить новых друзей. Обратная связь с потребителями обеспечивала процесс обучения по принципу «два шага вперед, шаг назад» в соответствии с философией развития потребителей, которую основатели компании изучали в аудитории.

### **Большинству стартапов не хватает структурного подхода к тестированию гипотез, выдвинутых в рамках разработки бизнес-модели.**

IMVU тестировала продукт, выполняла развороты и снова тестировала, пока не добилась нужного результата. Вместо того, чтобы пошатнуть всю работу компании, такой процесс стал неотъемлемой частью ее работы. Объединив развитие потребителей с гибкой разработкой, IMVU стала первым экономичным стартапом. Почему IMVU сумела найти путь к успеху, в то время как множество других похожих компаний давным-давно сошли с дистанции? Каким образом модель развития потребителей дала Уиллу и Эрику четкие ориентиры, которых так не хватало их компании в первоначальном виде?

## **Введение в развитие потребителей**

Большинству стартапов не хватает структурного подхода к тестированию гипотез, выдвинутых в рамках разработки бизнес-модели в отношении рынков, потребителей, каналов привлечения и сбыта, ценообразования — процесса, который помог бы превратить догадки в факты. Традиционная модель представления продуктов рынку предполагает, что обратная связь с потребителями налаживается лишь на этапе бета-тестирования, а это слишком поздно. Успешный стартап, подобный IMVU, отличается от прочих тем, что с самого начала внедряет процесс развития потребителей, постоянно тестирует гипотезы и вносит поправки почти в режиме реального времени.

Модель развития потребителей, изображенная на рис. 2.1, разработана для решения девяти возможных проблем, описанных в главе 1. Она разбивает все виды деятельности молодой компании, которые связаны с потребителем, на начальной стадии существования компании на самостоятельные процессы. Они образуют четыре связанных между собой этапа. Первые два представляют собой поиски бизнес-модели. На третьем и четвертом этапах стартап занимается исполнением — реализацией бизнес-модели, которая была разработана, протестирована и доказала свою эффективность на первом и втором этапах. Эти этапы таковы:

- *выявление потребителей* — на этом этапе нужно сформулировать видение основателей и трансформировать его в серию гипотез, касающихся бизнес-модели. Далее разрабатывается план, чтобы протестировать, как отреагирует на эти гипотезы потребитель, и превратить догадки в факты;
- *верификация потребителей* — на этом этапе проверяется, является ли полученная бизнес-модель воспроизводимой и масштабируемой. Если нет, следует вернуться к этапу выявления потребителей;
- *расширение клиентской базы* — это начало реализации. На этом этапе компания формирует пользовательский спрос и начинает активно продавать с целью масштабирования бизнеса;
- *выстраивание компании* — на этом этапе организация из стартапа превращается в компанию, применяющую проверенную бизнес-модель.

Перечисленные этапы, плавно переходящие друг в друга, учитывают все элементы деятельности стартапа. Конкретные процедуры на первых двух ступенях — стадии поиска бизнес-модели — описаны в следующих главах.



Рис. 2.1. Процесс развития потребителей

## Поиск бизнес-модели: этапы, итерации и развороты

Каждый этап в модели развития потребителей изображен в виде окружности с рекурсивными стрелками, что подчеркивает циклический итеративный характер процесса. Этот рисунок говорит: «Стартапы непредсказуемы. Нас ожидают неудачи, и мы не раз все провалим и будем пробовать вновь и вновь, прежде чем сделаем все как надо».

Традиционный план представления продукта рынку не предполагает движения назад. Подобный шаг воспринимается как провал. Неудивительно, что большинство основателей стартапов чувствуют себя неловко, когда им приходится учиться на практике, терпеть неудачи и извлекать из них уроки. Члены совета директоров показывают им один и тот же график: «Двигайтесь слева направо, и вы добьетесь успеха. Пойдете справа налево, и будете уволены». Из-за этого отделы продаж и маркетинга вынуждены двигаться вперед, даже когда совершенно очевидно, что они не имеют представления о рынке. Опыт множества стартапов показывает, что только в теоретических примерах, которые изучают в бизнес-школах, компания, ориентированная на ключевые нужды потребителей, движется вперед по линейной траектории.

Модель развития потребителей учитывает, каким образом функционирует реальный стартап: движение назад играет естественную и важную роль в обучении и поиске. Стартап циклически проходит каждый этап процесса развития потребителей, пока не наберет «скорость отрыва» — т. е. пока не добьется успеха в поиске бизнес-модели, признанной правлением и командой — чтобы перейти к следующему этапу.

### Что нам могут сказать потребители, кроме того, что мы были правы?

Вспоминая о своей работе в There.com, до создания IMVU, Эрик Рис говорит: «Казалось, компания хотела обратной связи с потребителем, но на самом деле это было не так. Что нам могут сказать потребители, кроме того, что мы были правы, считали мы. Отдел маркетинга проводил фокус-группы, но, оглядываясь назад, я понимаю, что они были организованы так, чтобы получить те ответы, которые мы хотели услышать». Модель развития потребителей предполагает, что на каждом из четырех этапов потребуется несколько итераций, чтобы получить нужный результат. Суть



процесса можно выразить так: «Нужно не только быть готовым к неудачам, но и уметь извлекать из них уроки».

Обратите внимание, что на выходе каждого из четырех этапов имеется стоп-сигнал. Он напоминает, что нужно еще раз задуматься о том, позволяют ли приобретенные знания сделать следующий шаг. В этом месте следует остановиться, подытожить приобретенный опыт и объективно оценить, набрала ли компания «скорость отрыва».

Рассмотрим каждый из этапов модели развития потребителей более подробно.

## Этап 1: Выявление потребителей

На данном этапе видение основателя компании трансформируется в гипотезы обо всех составляющих бизнес-модели, и проводится серия экспериментов для тестирования каждой гипотезы. Основатель прекращает строить догадки и выходит из офиса, чтобы проверить, как потребители отреагируют на его идеи, отобрать самые ценные из них и внести поправки в бизнес-модель. Лишь покинув офис и пообщавшись с потенциальными покупателями, вы получите полное представление об их проблемах, свойствах продукта, которые, по их мнению, решают эти проблемы, а также о процедурах рекомендации, одобрения и закупки продуктов в их компаниях. Эти детали нужны, чтобы создать успешный продукт, определить его отличительные черты и найти веские причины, которые заставят людей покупать его.

Выявление потребителя — это не составление перечня характеристик продукта, названных потенциальными покупателями, и не проведение многочисленных фокус-групп. Основатель стартапа определяет свое видение продукта, а затем занимается выявлением потребителей, чтобы найти для него рынок. Прочтите последнее предложение еще раз. Изначально характеристики продукта определяются видением основателя, а не итогами серии фокус-групп.

**Основатель стартапа определяет свое видение продукта, а затем занимается выявлением потребителей, чтобы найти для него рынок.**

Выявление потребителей включает два шага. Делая первый, вы проверяете, осознает ли проблему потенциальный покупатель и испытывает

ли потребность решить ее. Здесь же исследуется вопрос, настолько ли существенна проблема, что при появлении «правильного» продукта значительное число людей захочет купить или использовать его. Второй шаг — это первая демонстрация потребителю нового продукта. Обычно это MVP (минимально работоспособный продукт), который помогает наглядно убедиться в том, что существующая проблема решается достаточно эффективно, и тем самым склонить людей к покупке. Когда потребители подтверждают важность проблемы и ее решения, этап выявления потребителей можно считать завершенным.

На этапе выявления потребителей могут понадобиться развороты бизнес-модели. Неудачи — нормальное явление в процессе создания стартапа. Ошибочные представления или предположения в отношении бизнес-модели нередки: кто ваши потребители, с какими проблемами они сталкиваются, какие характеристики продукта нужны для их решения, сколько потребитель готов заплатить за такое решение и т.д. Разворот — реакция на такие ошибки, радикальное изменение одной из девяти гипотез в отношении бизнес-модели, сделанное с учетом результатов обратной связи с потребителем. В процессе развития потребителей развороты происходят достаточно часто. Разворот — это не неудача. Признание того факта, что любой стартап регулярно совершает ошибки и осуществляет развороты, — одна из центральных идей данной книги.

► Чтобы выявить потребителей нового интернет-проекта или мобильного сервиса (сайта, приложения, например, и т.п.), достаточно запустить его первоначальную версию, чтобы сразу протестировать бизнес-модель на пользователях. Если ваша новаторская идея выражается в битах и байтах, зачастую можно создать MVP за несколько дней и даже часов, что позволяет предпринимателю немедленно приступить к поиску потребителей, вырабатывая стратегии их привлечения и совершенствуя продукт по ходу дела. Такой подход сослужил добрую службу многим стартапам, в том числе Facebook и Groupon, которые начали поиски потребителей, чуть ли не в день открытия компании, используя продукты, созданные на скорую руку.

### Разворот — это не неудача. ■

Выявление потребителей имеет одну особенность — ничто не мешает основателю стартапа проигнорировать полученные результаты. Иногда, особенно на новом рынке, основатель видит ситуацию куда яснее, чем

потенциальные потребители. Однако такие нестандартные обстоятельства требуют, чтобы основатель не просто проигнорировал мнение потребителя, но мог убедительно объяснить, почему он это делает.

Команда IMVU быстро создала черновой вариант MVP с минимумом функций и выделила \$5 в день на его рекламу с помощью Google AdWords, чтобы привлекать на сайт примерно 100 новых пользователей в день. Представители компании пристально следили за посещением сайта, оценивая поведение каждого пользователя. Затем основатели и другие сотрудники принялись подробно опрашивать активных (платящих) пользователей, используя онлайн-чаты, опросы, телефонные звонки и другие методы. Самый неприятный (а, может, наиболее лестный) комментарий звучал так: «Мой компьютер зависает каждый раз, когда я запускаю вашу программу», — заявил один пользователь, который, тем не менее, **продолжал проявлять неослабевающий интерес к продукту компании!** Спустя четыре месяца после начала финансирования на свет появился новый продукт (разумеется, речь идет о версии с минимальным функционалом), который учитывал данные обратной связи с потребителями и демонстрировал возможности их выявления.

## Этап 2: Верификация потребителей

Верификация потребителей призвана подтвердить, что после тестирования и итераций на этом этапе была получена воспроизводимая масштабируемая бизнес-модель, которая может обеспечить достаточное количество клиентов, чтобы сделать компанию прибыльной. На этом этапе компания проверяет, способна ли она расширить масштабы своей деятельности (связанной с продуктом, привлечением покупателей, назначением цены и каналами сбыта) при увеличении числа потребителей, с помощью новой серии тестов, более масштабных, тщательных и дающих больше измеримых оценок. На этом же этапе стартап разрабатывает стратегический план продаж и маркетинга или проверяет план создания спроса онлайн. В частности — позволит ли вложение дополнительного доллара в продажи и маркетинг получить два доллара прибыли или улучшить любой другой показатель, в котором измеряется результат: дополнительные клиенты, просмотры, клики и т.д. Итоговый план проверяется на практике при продаже продукта первым потребителям.

► Если речь идет об интернет- и мобильных приложениях и играх, верификация потребителя требует версии MVP с расширенным функционалом, чтобы протестиро-

вать основные характеристики с участием потребителей. Верификация потребителя подтверждает существование определенного круга потребителей, который готов принять MVP и имеет серьезные измеримые намерения покупать данный продукт.

Как это делается? Верификация, нюансы которой зависят от бизнес-модели, осуществляется с помощью тестовых продаж, которые заставляют потребителей отдавать деньги или активно пользоваться продуктом. На одностороннем рынке (где деньги платит пользователь), устойчивый поток продаж подтверждает концепцию куда надежнее, чем поток вежливых слов. Самый убедительный аргумент — это наличие покупателей. При «двусторонней» бизнес-модели, которая частично финансируется за счет рекламы, потребительская база, состоящая из сотен тысяч человек и растущая по экспоненте, обычно позволяет компании найти рекламодателей, готовых платить за то, чтобы выйти на этих пользователей.

По сути дела первые два этапа модели развития потребителей — выявление потребителей и верификация потребителей — нужны, чтобы протестировать и усовершенствовать бизнес-модель и убедиться в ее эффективности. Эти два этапа дают возможность определиться с основными характеристиками продукта, подтвердить наличие рынка, выявить потребителей, обнаружить ценность продукта и существующий спрос, получить представление о закупщиках (тех, кто подписывает счета при закупках продукта), выработать стратегию ценообразования, выбрать каналы распространения и проверить жизнеспособность предполагаемого сбыта и цикла продаж. Лишь когда четко определен значительный контингент потребителей и воспроизводимый процесс сбыта, который делает бизнес-модель работающей, стартап набирает «скорость отрыва». Это означает, что пора переходить к следующему этапу — расширению масштабов, известному также под названием «расширение клиентской базы».

**Если вы обнаружили, что гипотеза ошибочна, — это не значит, что наступил кризис.**

Генеральный директор и правление предыдущего стартапа Уилла и Эрика три года занимались усовершенствованием продукта, практически не поддерживая обратной связи с потребителем, и потратили на это \$30 млн. IMVU действовала иначе: первая версия продукта, сделанная на

скорую руку, была запущена через 120 дней после основания компании. Как ни странно, этот незавершенный продукт так понравился некоторым потребителям, что они были готовы не только платить за него деньги, но и дать основателям то, что им требовалось, — свои отклики.

Опираясь на данные обратной связи с потребителями, команда IMVU неустанно совершенствовала продукт, добавляла характеристики, которые нравились активным пользователям, и убирала те, что им не нравились. Важное открытие, касающееся ценообразования, позволило повысить выручку на 30%. Когда подростки пожаловались, что не имеют возможности платить кредитными картами, IMVU оперативно отреагировала на это, позволив пользователям оплачивать продукт подарочными картами, которые продавались в сетях 7-Eleven и Wal-Mart, онлайн и через другие каналы розничной торговли.

### **Дополнительное преимущество модели развития потребителей — минимальные затраты денег и времени**

Первые два этапа развития потребителей помогают сократить объем затрат на тестирование и верификацию бизнес-модели, после которых стартап готов к расширению масштабов. Вместо того чтобы нанимать персонал для продаж и маркетинга, арендовать новые помещения или платить за рекламу, основатели стартапа выходят из офиса, чтобы проверить свои гипотезы в отношении бизнес-модели, а это не требует больших затрат.

Процесс развития потребителей в сочетании с гибкой разработкой уменьшает количество фрагментов программ, характеристик продукта и элементов конструкции, которые впоследствии оказываются лишними. Гибкая разработка осуществляется поэтапно, с небольшими приращениями, что позволяет компании проанализировать и оценить реакции потребителя на каждую итерацию. Не нужно тратить три года, чтобы понять, что потребители не хотят или не могут использовать продукт в том виде, над которым усердно трудились разработчики.

Поскольку модель развития потребителей предполагает, что большинство стартапов проходит циклы выявления и верификации многократно, хорошо управляемая компания имеет возможность вдумчиво оценить и бережно расходовать резерв наличных средств. Кроме того, данная модель выгодна основателям. Поскольку в процессе успешного поиска предсказуемой масштабируемой бизнес-модели оценочная стоимость

компания растет, основатели смогут оставить себе больше акций во время привлечения средств. Пока основатели IMVU не получили подтверждения того, что их замысел окупится, они не нанимали специалистов по маркетингу, продажам и коммерческому развитию, ограничиваясь группой разработчиков. Получив такое подтверждение, можно переходить к третьему и четвертому этапам — расширению клиентской базы и выстраиванию компании, наилучшим образом используя имеющиеся возможности.

### Этап 3: Расширение клиентской базы

Расширение клиентской базы опирается на первые успехи компании при продажах. Именно на этом этапе компания жмет на газ — она тратит крупные суммы на расширение масштабов, формируя пользовательский спрос и подталкивая потребителей к покупке. Данный этап следует за верификацией потребителей. Теперь, когда стартап уяснил, как привлекать клиентов, контролируя среднемесячную скорость расходования денежных средств, чтобы защитить свой самый ценный актив — наличные, начинается активное инвестирование в маркетинг.

Подход к созданию спроса зависит от типа стартапа. Некоторые стартапы выходят на существующие рынки, четко очерченные конкурентами, другие создают новые рынки, где пока нет иных компаний или продуктов, третьи сочетают первое и второе путем ресегментации существующего рынка в качестве нового участника, предлагающего дешевый продукт или создающего собственную нишу. Стратегия выхода на разные рынки требует разных мероприятий и разных затрат (типы рынка будут подробно проанализированы в главе 3). На начальном этапе IMVU провела целый ряд малобюджетных экспериментов для изучения сегментации рынка. Вскоре компания выявила два потребительских сегмента — подростков и женщин, имеющих детей, — и увеличила расходы, чтобы сформировать спрос в двух совершенно разных группах потребителей.

### Этап 4: Выстраивание компании

Момент, когда стартап находит масштабируемую воспроизводимую бизнес-модель, сродни дню вручения дипломов. После этого организация, ранее ориентированная на поиск, перестает быть стартапом — теперь это компания в полном смысле слова. В этот период, которому присущи

свои радости и горести, стартап переходит к выстраиванию компании, переключаясь с режима поиска на исполнение. На смену неформализованной группе, ищущей своих потребителей, ориентированной на обучение и открытия, приходят традиционные структурные подразделения: отделы продаж, маркетинга и коммерческого развития с вице-президентами во главе. Эти руководители принимаются укомплектовывать свои подразделения, чтобы увеличить масштабы компании.

В этот момент нередко разыгрывается бизнес-версия шекспировской трагедии, когда венчурные капиталисты понимают, что они заполучили «хит», который может принести серьезную прибыль на инвестированный капитал. Предприниматель-провидец, влюбленный в свое дело, который помог стартапу взмыть вверх, взрастив его с пеленок, больше не считается тем, кто способен возглавить ныне успешную компанию. Совет директоров — порой любезно, а порой не слишком — смещает основателя с должности, как бы хорошо он ни «чувствовал» потребителя, заменяя его опытным руководителем традиционного толка. Это разрушает сложившуюся среду, и в то время как компания во всеулышание заявляет о своем успехе, предпринимательская искра гаснет, а энергетика процесса слабеет.

Основатели IMVU видели, что компания стремительно растет, хотя комплекс наработанных навыков и умений был еще недостаточен для этого. Не дожидаясь увольнения, они признали, что компании необходим закаленный руководитель-практик, и наняли квалифицированного генерального директора, а сами возглавили правление и стали его активными членами. Новый генеральный директор умел управлять организациями в переходный период — от поиска к реализации — и начал уверенно развивать компанию.

# Манифест развития потребителей

Прежде чем углубиться в детали процесса развития потребителей, чрезвычайно важно познакомиться с четырнадцатью правилами Манифеста развития потребителей. Запомните эти правила, регулярно повторяйте их вместе со своей командой, а после первичного открытого размещения акций подумайте, не высечь ли их на мраморной плите, установленной в центральном офисе.

## Правило №1

**В офисе нет фактов, поэтому вам следует выйти к потребителю**

На первых порах стартап — это предприятие, основанное на вере, которое опирается на видение основателей, а не на факты. Задача основателей — соотнести свое видение и гипотезы с фактами. Нет ничего более важного и более сложного в процессе развития потребителей. Факты находятся за пределами офиса, там, где живут и работают будущие потребители, и вам следует отправиться к ним. Писать программы, создавать оборудование, устраивать собрания и составлять отчеты гораздо проще, чем найти и выслушать потенциального потребителя. Но именно этот шаг разделяет победителей и неудачников.

**Факты находятся за пределами офиса, там, где живут и работают будущие потребители.**

В процессе развития потребителей основатель лично изучает все составляющие бизнес-модели. Ему может помочь команда, но обретение опыта нельзя перепоручить другим. Основатель должен делать это самостоятельно, потому что:

- важнейшие мысли, которые высказывают потребители, случайны, непредсказуемы и зачастую не слишком приятны. Рядовые сотрудники не любят сообщать начальству плохие новости;



- рядовые сотрудники рискуют куда меньше основателя и поэтому редко слушают столь же внимательно. Начальство порой истолковывает их сообщения превратно, из-за чего собранная информация может быть принята за слухи, а важнейшие мысли, высказанные потребителями, проигнорированы;
- консультанты рискуют еще меньше, чем рядовые сотрудники, и часто либо говорят клиенту то, что он хочет услышать, либо представляют ситуацию таким образом, чтобы компания была заинтересована в их услугах в дальнейшем. В итоге вы получаете обратную связь через вторые или третьи руки, а полученные данные слишком разбавлены или расплывены, чтобы представлять ценность.

Лишь основатель может принять данные обратной связи, отреагировать на нее должным образом и принять соответствующие решения об изменениях или развороте — важнейших составляющих поиска бизнес-модели.

## Правило №2

### Сочетайте развитие потребителей с гибкой разработкой

**Развитие потребителей бесполезно, если стартап не совершенствует продукт сразу после каждой итерации.**

Развитие потребителей бесполезно, если стартап не совершенствует продукт сразу после каждой итерации. Если разработчики создают продукт, применяя классическую каскадную модель, они будут слепоглохонемыми по отношению к откликам потребителя за исключением краткого периода, когда решается вопрос о характеристиках продукта. В остальное время цикл реализации не позволяет инженерам изменить характеристики продукта без недопустимых задержек. И наоборот — если в стартапе отдел разработки применяет гибкую методiku, она позволяет постоянно учитывать отклики потребителей, оперативно выполняя итерации и совершенствуя продукт на базе уже созданного набора характеристик.

Гибкой разработкой в данной книге называются процессы мгновенного внедрения, итераций и непрерывного поиска, которые могут ис-

пользовать компании, занимающиеся созданием программного обеспечения или оборудования. Мы пропагандируем не конкретные нюансы такого подхода, а лишь говорим о необходимости придерживаться его в целом. Процесс развития потребителей обеспечивает постоянный анализ обратной связи, что стимулирует гибкую разработку.

Прежде чем компания начнет свою работу, основатели должны добиться непоколебимого стремления своей команды разрабатывать продукт исключительно в сотрудничестве с потребителем.

### Правило №3

#### Неудачи — неотъемлемая часть поиска

Одно из ключевых отличий стартапа от сформировавшейся компании никогда не определялось вслух: «Стартап продвигается от ошибки к ошибке».

Сформировавшаяся компания успела понять, что работает, а что нет. Неудачи для нее являются исключением. Они случаются, когда кто-нибудь в команде подведет или сделает свою работу спустя рукава. Стартап занимается поиском, а не реализацией, и единственный способ нащупать верный путь — провести множество экспериментов, то и дело «поворачивая не туда». Неудачи — это часть процесса.

**Если, создав стартап, вы боитесь провала, вы на него обречены.**

Неудачи представляют собой неотъемлемую часть процесса обучения. Вам предстоит провести множество тестов, которые подтвердят или опровергнут ваши гипотезы в отношении рекламных тезисов, характеристик продукта, ценообразования и т.д., поэтому будьте готовы смириться с неудачами и двигаться дальше. Когда что-то не работает, успешный основатель нацеливает себя на новые факты, решает, что нужно исправить, и действует без колебаний.

Процесс развития потребителей требует частых активных итераций, за которыми следует тестирование, которое нередко ведет к следующей итерации или развороту, которые требуют дальнейшего тестирования, и так снова и снова...

Если, создав стартап, вы боитесь провала, вы на него обречены.

## Правило №4

### Регулярно выполняйте итерации и развороты своей бизнес-модели

Стратегия принятия и использования неудач в рамках модели развития потребителей требует гибкости в плане частых итераций и разворотов. Разворот — это существенное изменение одной или нескольких из девяти составляющих бизнес-модели. К примеру, ценообразование по принципу *freemium* (бесплатная версия продукта с минимальным функционалом. — Прим. науч. ред.) меняется на систему подписок, а потребительский сегмент меняется с мальчиков 12–15 лет на женщины 45–60 лет. Речь может идти и о более сложных изменениях, например, об изменении самого целевого потребителя. Итерации — это незначительные изменения составляющих бизнес-модели (например, снижение цены с \$99 до \$79).

### Яркий пример разворота — радикальное изменение бизнес-модели компании Groupon, которое принесло ей \$12 млрд.

Когда дела у компании не ладятся, лишь радикальная трансформация одной или сразу нескольких составляющих бизнес-модели может вернуть ее на путь к успеху. Яркий пример тому — изменение бизнес-модели компании Groupon, которое принесло ей \$12 млрд (оценочная стоимость компании при IPO). История Groupon началась со стартапа под названием Point. Он пытался создать площадку на базе социальной сети, где люди могли бы кооперироваться и решать общие проблемы. Дела его шли не блестяще.

Самой успешной кампанией Point оказалась организация коллективных покупок, которые помогали участникам сэкономить деньги. Основатели начали ежедневно предлагать множество вариаций из самых разных сфер под девизом «Get Your Groupon.com» — получи свой купон на право участия в групповой покупке. Первое взрывное предложение Groupon появилось в октябре 2008 г. — купить две пиццы по цене одной в магазинчике на первом этаже центрального офиса компании в Чикаго. Купоны на скидку купили двадцать человек, и компания, таким образом, вышла на путь разворота, что и принесло ей впоследствии \$12 млрд.

Развороты совершаются в процессе извлечения уроков из удач и ошибок, которые выявляются в постоянном потоке экспериментов и проверки гипотез на стадиях выявления и верификации потребителей.

Успешные основатели стартапов осуществляют преобразования без колебаний. Они готовы признать ошибочность своих гипотез и приспосабливаются к новым условиям.

## Правило №5

**Ни один бизнес-план не выдерживает первого контакта с потребителем, поэтому используйте гибкую бизнес-модель**

Бизнес-план необходим по одной простой причине — инвестор, который учился в бизнес-школе, не знает лучших средств оценки проекта и хочет видеть именно его. Но в тот момент, когда начинается финансирование, бизнес-план становится практически бесполезным. Нередко предприниматели ошибочно считают бизнес-план руководством к действию, не понимая, что это всего лишь набор непроверенных предположений. В итоге план выручки, который получил благословение инвестора, но состоит в основном из догадок, превращается в оперативный план и служит ориентиром при найме, увольнении и расходовании средств. Абсурд!

**Разница между статичным бизнес-планом и динамичной бизнес-моделью зачастую определяет разницу между провалом и успехом.**

Разница между статичным бизнес-планом и динамичной бизнес-моделью зачастую определяет разницу между провалом и успехом. Стартапу следует выбросить бизнес-план и начать пользоваться гибкой бизнес-моделью.

Бизнес-модель определяет взаимосвязи между основными составляющими компании:

- ценностным предложением — той ценностью, которую предлагает потребителю компания в виде товара/услуги, нематериальных выгод;
- потребительскими сегментами — например, пользователи и платежники, женщины, имеющие детей, или подростки;
- каналами распространения, позволяющими выйти на потребителя и донести до него ценностное предложение;
- взаимоотношениями с потребителями, чтобы создавать спрос;

- потоками поступления выручки, генерируемыми ценностным предложением;
- ресурсами, необходимыми для функционирования бизнес-модели;
- видами деятельности, необходимыми для реализации бизнес-модели;
- партнерами, которые участвуют в бизнесе, и мотивацией их участия;
- структурами затрат, проистекающими из бизнес-модели.

Шаблон бизнес-модели (рис. 2.2) дает наглядное представление о девяти составляющих бизнеса, собранных воедино. В нашей книге на этапе выявления потребителей в качестве оценочного листа используется шаблон бизнес-модели, предложенный Александром Остервальдером. Данная структура позаимствована из книги Остервальдера «Построение бизнес-моделей»<sup>1</sup>.

Стартап использует шаблон бизнес-модели как оценочный лист в процессе расширения клиентской базы — он выдвигает гипотезы в отношении каждой составляющей и пересматривает их по мере сбора фактов

Шаблон бизнес-модели

Ключевые партнеры

Ключевые виды деятельности

Канальные ресурсы

Ценностное предложение

Каналы сбыта

Платформенная и потребительская

Потребительская сегменты

Структура затрат

Поток поступления дохода

www.businessmodelgenerator.com

Рис. 2.2. Шаблон бизнес-модели

<sup>1</sup> Остервальдер А., Пизье И. Построение бизнес-моделей: Настоящая книга стратега и новатора. — М.: Альпина Паблшер, 2012.

основателями. Взглянем на первую версию шаблона бизнес-модели — это всего лишь отправная точка, которая дает понять, что гипотезы обязательно нужно проверить во время личного или онлайн-общения с потребителями. Зачастую потребитель не принимает первоначальный способ ведения бизнеса со словами: «Лучше я куплю это в магазине» или «Чтобы мне захотелось купить этот продукт, у него должны быть такие-то характеристики». После того как потребители одобряют или ставят под сомнение выдвинутые гипотезы, компания либо просто принимает это одобрение за факт подтверждения гипотезы, либо осуществляет разворот своей бизнес-модели, чтобы по максимуму добиться своих целей.

Шаблон бизнес-модели помогает понять, где могут потребоваться такие развороты, поскольку команда имеет возможность посмотреть на альтернативные варианты в виде наглядных схем и решить, что нужно изменить. Каждый раз после выполнения итерации или разворота (см. Правило № 4) и получения обратной связи от потребителя основатели составляют новую схему, в которой отражены внесенные изменения. Со временем все эти схемы, собранные вместе, позволяют отследить эволюцию бизнес-модели. У динамичного стартапа накапливается огромная пачка таких схем, которые можно просто «сжечь на костре», отмечая IPO.

Более подробно о том, как использовать схемы бизнес-модели для оценки процесса на этапе выявления потребителей, рассказывается в главе 3.

**Гипотеза — всего лишь красивое название догадки.** ■

## Правило № 6

### Разработайте эксперименты и проведите тестирование для проверки своих гипотез

Начнем с того, что гипотеза — это всего лишь красивое название догадки. Чтобы подтвердить гипотезы фактами, основатели должны выйти из офиса и протестировать свои предположения непосредственно на потребителях. Но как это сделать? И что вы хотите узнать с помощью своих экспериментов? Тестирование и извлечение уроков требуют, чтобы такая процедура была тщательно продумана. Мы называем это «разработкой экспериментов».

Эксперименты в модели развития потребителей представляют собой ряд коротких, простых, объективных тестов для проверки или опровержения гипотезы. Это тесты по типу «прошел/провалил». Вы ищете силь-

ный сигнал, учитывая соотношение сигнал/шум. Например, пять из первых двенадцати потребителей, которым вы позвонили, говорят: «Такой продукт нужен мне прямо сейчас, даже если пока он работает нестабильно». Первые тесты не всегда дают точные результаты, но должны давать достаточно четкий сигнал к продолжению работы.

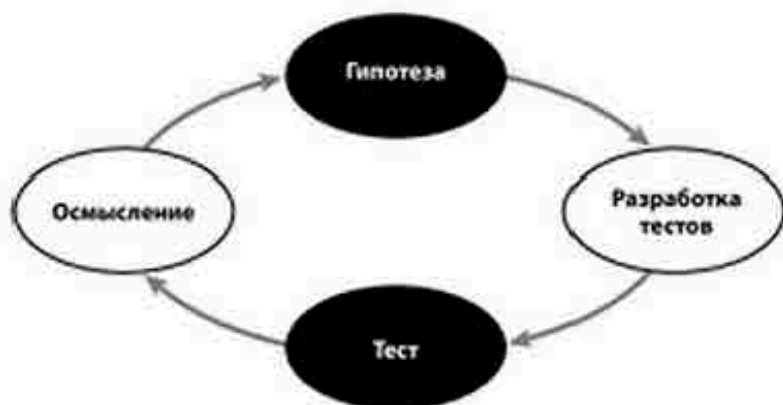


Рис. 2.3. Цикл осмысления в процессе развития потребителей

Для начала спросите себя: «Что я должен понять, чтобы двигаться вперед?» Затем спросите: «Каков простейший тест, чтобы получить это понимание?» И наконец, подумайте: «Как спланировать эксперимент, чтобы провести этот простейший тест?»

Нередко основатели-разработчики совершают промахи, считая, что для теста необходим готовый код, устройство или сам продукт. В большинстве случаев достаточно макета веб-страницы, демопрограммы или опытного образца, чтобы извлечь ценнейшие уроки.

## Правило №7

### Договоритесь о типе рынка. От этого зависит все

Одна из важнейших идей этой книги заключается в том, что не все стартапы одинаковы. И в первую очередь они различаются степенью соответствия продукта и рынка. Как правило, для описания этого соответствия подходит один из вариантов, представленных ниже:

- вывод нового продукта на существующий рынок;
- вывод нового продукта на новый рынок;

- вывод нового продукта на существующий рынок и попытка:
  - ресегментировать данный рынок в качестве участника, предлагающего дешевый продукт;
  - ресегментировать данный рынок в качестве участника, предлагающего нишевой продукт;
- клонирование бизнес-модели, которая оказалась успешной в другой стране.

Десятки лет предпринимателей сбивало с толку то, что при выводе продукта на существующий рынок с помощью известной бизнес-модели (известные потребители, каналы распространения и рынки) традиционная модель представления продукта рынку была достаточно эффективной. Однако поскольку большинство стартапов нацелены не на известные, а на новые или ресегментированные рынки, они совсем не представляют себе, кто будет их потребителем. Такая категория стартапов ищет воспроизводимую и масштабируемую бизнес-модель.

### Тип рынка влияет на все аспекты деятельности компании.

Тип рынка влияет на все аспекты деятельности компании. Стратегия и тактика, эффективные на одном рынке, редко применимы на другом. Тип рынка определяет характер обратной связи с потребителями, мероприятия по их привлечению и расходы на это. От него зависят нужды потребителей, особенности восприятия продукта, его характеристики и позиционирование, а также стратегии запуска, каналы распространения и образ действий. Иными словами, разные типы рынка требуют разных MVP, подходов к выявлению потребителей и стратегий продаж и маркетинга.

**На существующих рынках**, где есть потребители, маркетинг относительно несложен: пользователи могут описать рынок и наиболее значимые для них характеристики продукта. Как правило, новый продукт хорошо и быстро работает, улучшает или удешевляет процессы или просто удовлетворяет какое-либо другое требование потребителя. Пользователи, рынок и конкуренты известны, и конкуренция означает сравнение продукта и его характеристик с другими.

**На новом рынке** компания дает потребителям возможность делать то, что они не могли делать раньше, создавая то, чего не существовало



ранее. Либо она резко снижает стоимость, чтобы сформировать новую категорию пользователей. По определению, на новом рынке пока нет потребителей, а значит, никто не знает, какие возможности открывает новый продукт и почему его следует покупать. Получить в таких условиях отклики потребителей или создать спрос — очень непростая задача, поскольку пользователи незнакомы с продуктом, рынок не определен или неизвестен, а его формирование требует значительных затрат.

Главное в этом случае — не победить конкурентов, а понять, существуют ли достаточно большие группы потенциальных потребителей, и удастся ли убедить их покупать продукт. Классическая ошибка основателя в такой ситуации — слишком поспешные траты на продажи и маркетинг — подход, который уместен при продажах известному потребителю на сложившемся рынке, но не имеет смысла на новом. Таким образом, самое важное при определении типа рынка — понять, является ли он новым или уже сложившимся.

**Ресегментация существующего рынка** имеет смысл, когда атаковать имеющихся участников рынка в лоб слишком сложно (к примеру, Amazon, Facebook или Microsoft). Стратегия ресегментации опирается на знание стартапом рынка и потребителя. В идеале она позволяет выявить рыночные возможности, не использованные действующими участниками рынка. Обычно ресегментация принимает одну из двух форм: стратегия низких цен или работа в нише. (В отличие от дифференциации сегментация предполагает, что продукт занимает особое место в сознании потребителя, будучи уникальным, ценным и пользующимся спросом.)

*Ресегментация, ориентированная на дешевый продукт*, не требует дополнительных пояснений. Есть ли в нижнем ценовом сегменте существующего рынка потребители, которые будут покупать приемлемое качество по гораздо меньшей цене?

*Нишевая ресегментация* означает, что вы задаетесь вопросом, будет ли какой-то сегмент существующего рынка покупать новый продукт, созданный для удовлетворения специфических потребностей. Можно ли убедить сколько-нибудь значительный контингент потребителей, что характеристики нового продукта достаточно хороши, чтобы поменять правила и облик сложившегося рынка. Чтобы взглянуть на ресегментацию рынка по-новому, прочтите книгу Чана Кима и Рене Мобори *Blue Ocean Strategy* («Стратегия голубого океана»).

**Клонирование существующей бизнес-модели** является эффективным подходом, когда существующий бизнес успел зарекомендовать себя

в одной стране, но пока не представлен на рынке другой. Стартапы таких стран, как Россия, Индия, Индонезия, Бразилия, Япония или Китай (каждая с собственным обширным внутренним рынком, языком и культурными барьерами), могут позаимствовать или скопировать успешную американскую бизнес-модель, адаптировав ее к местному языку и региональным покупательским предпочтениям. (Впрочем, вскоре идеи, позаимствованные у этих стран, будут также клонироваться в США.)

К примеру, китайский Baidu и российский Yandex представляют собой региональные эквиваленты Google на соответствующих рынках. А Qzone, RenRen, PengYou и Kaixin служат аналогом Facebook для Китая, тогда как в России ту же роль играют Vkontakte и Odnoklassniki.

Обычно в конечном итоге стартап выбирает для себя один из четырех перечисленных типов рынка. Неправильный выбор рынка может иметь весьма серьезные последствия на этапе расширения клиентской базы. Хотя окончательный выбор типа рынка является «поздним» решением, структурировать первые проблемы выявления потребителей помогает рабочая гипотеза. Более подробно принятие решения о типе рынка рассматривается в главе 3.

**Некоторые финансовые показатели нужно отслеживать — это месячные темпы расходования денежных средств и число месяцев, на которое хватит оставшихся денег.**

## Правило №8

### Показатели работы стартапа и существующих компаний различны

Традиционные показатели эффективности существующих компаний используются уже несколько сотен лет. Это отчеты о прибылях и убытках, прогнозы движения денежных средств, анализ отрасли и сравнение с показателями работы других. Хочется надеяться, что в один прекрасный день ваш стартап станет достаточно крупной компанией, чтобы они емугодились. В прошлом (не так уж давно) мы применяли эти инструменты в стартапах, потому что не знали, что еще измерить. Теперь нам известно, что показатели работы стартапа должны отражать достижения компании по превращению догадок и гипотез в факты, а не измерять выполнение четкого плана. Чрезвычайно важно, чтобы правление и ме-

менеджмент непрерывно тестировали и оценивали каждую гипотезу, пока бизнес-модель не позволит стартапу стать полноценной компанией.

Если компанию поддерживают венчурные капиталисты, менеджмент и инвесторы должны договориться о комплексе наиболее важных показателей, которые позволяют составлять сводки, заменяющие отчеты о прибылях и убытках, данные о движении денежных средств и баланс на повестке для первых заседаний правления.

Показатели работы стартапа отражают результаты проверки гипотез и последующие итерации:

- Подтвердилась ли проблема потребителя и характеристики продукта?
- Находит ли минимальный набор характеристик отклик у потребителя?
- Кто является фактическим потребителем, и подтвердились ли гипотезы о ценностном предложении, потребительских сегментах и каналах сбыта при непосредственном контакте с потребителем?
- Вопросы, касающиеся верификации потребителя, могут включать: средний размер заказа, совокупную выручку от сотрудничества с клиентом (LTV — lifetime value. — Прим. ред.), время принятия решения о первой покупке, темпы расширения воронки продаж, повышение доли реальных покупателей среди потенциальных и среднюю выручку на одного торгового представителя.

Помимо вышеперечисленных, правление стартапа должно отслеживать не так уж много финансовых показателей: месячные темпы расходования денежных средств, число месяцев, на которое хватит оставшихся денег, планы найма на ближайшее время и отрезок времени, который нужен, чтобы достигнуть точки безубыточности.

**Убедитесь, что решения опираются на факты, а не на веру.**

### Правило № 9

#### Быстрота принятия решений, временные рамки циклов, скорость и темп

Скорость важна для тех стартапов, которым абсолютно точно известно одно — сумма на счете в банке тает изо дня в день. Правило №4, которое касается итераций и разворотов, не определяет, сколько времени на них

отводится. Разумеется, чем быстрее, тем лучше. Ведь чем меньше времени занимает цикл «учись, создавай, изменяй» или «выполни итерацию и действуй», тем выше шансы найти масштабируемую бизнес-модель, имея в руках деньги. Если циклы будут затягиваться, средства стартапа иссякнут, и он разорится. Самый серьезный сдерживающий фактор, который тормозит процесс, — это психологический аспект: каждый из названных циклов требует признать свою неправоту или даже временное тактическое поражение.

В то время как развороты и итерации требуют быстрых действий за пределами офиса, скорость важна и внутри компании. Большая часть решений стартапа принимается в условиях неопределенности. При этом задачи, связанные с проблемами разработки, потребителями или конкурентами, крайне редко имеют идеальное однозначное решение, и основатель не должен мучиться, пытаясь найти его. Это не означает, что он рискует судьбой компании из прихоти. Это означает, что он корректирует планы с допустимой степенью риска и делает это быстро. Убедитесь, что решения опираются на факты, а не на веру. В целом компания, которая принимает и исполняет решения быстро, получает огромное, зачастую решающее конкурентное преимущество.

### **Стартап должен принимать обратимые решения, прежде чем кто-либо покинет офис генерального директора.**

Решения стартапа бывают двух видов — обратимые и необратимые. Примеры обратимых решений — это добавление тех или иных характеристик продукта или отказ от них, новый алгоритм в программе или выбор целевой группы потребителей. Если такое решение оказалось неправильным, вы можете отменить его в разумные сроки. Необратимое решение, например увольнение сотрудника, запуск продукта или подписание договора о долгосрочной аренде дорогого офисного помещения, отличается тем, что его трудно или невозможно отменить.

Стартап должен взять себе за правило принимать обратимые решения, прежде чем кто-либо покинет офис генерального директора, или прежде чем закончится заседание. Принять идеальное решение невозможно и, на самом деле, не так уж важно. Куда важнее импульс движения вперед и оперативная обратная связь, опирающаяся на факты, которая позволяет быстро выявить и отменить неудачные решения. Пока крупная компания соберет комитет, чтобы тот создал подкомитет для определения

даты заседания, большинство стартапов успеет принять двадцать решений, отменить пять и внедрить остальные пятнадцать.

Умение принимать решения быстро — это только одна часть уравнения. Гибкие стартапы освоили один трюк: «держать темп» — умение принимать оперативные решения на любом этапе работы на всех уровнях компании. Скорость и темп — неотъемлемые составляющие генетического кода стартапа, и темп хорошего стартапа часто в десять раз выше, чем у крупной компании.

### Правило №10

#### Главное — увлеченность

Без энергичных целеустремленных людей стартап обречен на гибель с первого дня существования. Стартаперы не похожи на других. Они мыслят иными категориями. Большинство людей, в отличие от них, могут быть отличными исполнителями. Они работают, чтобы жить, добросовестно выполняют свои обязанности, наслаждаются общением с семьей, жизнью, хобби и нередко испытывают огромное удовольствие, просто подстригая газон рядом с домом. Они блестяще выполняют четко поставленные задачи, и такая жизнь устраивает почти всех.

Все те, кто когда-либо возглавлял успешный стартап, — люди совершенно иного сорта. Они составляют малую толику от населения земного шара, и их мозг, работающий с головокружительной скоростью, настроен на хаос и неопределенность. Они думают не о себе, а о нуждах потребителей и создании непревзойденных продуктов. Они живут своей работой. Их рабочий день продолжается не с девяти до пяти, а двадцать четыре часа в сутки семь дней в неделю. Именно они создают успешные быстрорастущие масштабируемые стартапы.

**Старту нужны руководители, которые не боятся неопределенности, хаоса и изменений.**

### Правило № 11

#### Должностные обязанности в стартапе и в крупной компании имеют принципиальные различия

Должностные обязанности в сформировавшейся компании отражают исполнение задач в рамках известной бизнес-модели. Отдел продаж,

к примеру, занимается тем, что систематически продает известный продукт хорошо изученной группе потребителей на стандартных условиях по существующему прайс-листу, используя стандартные презентации и подписывая стандартные договора. Заниматься продажами в существующей компании означает выполнять известные действия с известными объектами.

Стартану, в отличие от крупной компании, нужны руководители с радикально иными навыками. Ему требуются те, кто не боится неопределенности, хаоса и изменений. Презентации и предложения меняются ежедневно, достаточно часто изменяется продукт, а значит, эти люди должны быть готовы к экспериментам и воспринимать неудачу как возможность извлечь урок из собственных ошибок, не рассчитывая на немедленный успех. Иными словами, стартапу нужны люди редкой породы, которые:

- готовы к обучению и открытиям, любознательны и отличаются творческим подходом к делу;
- с энтузиазмом принимаются за поиски воспроизводимой масштабируемой бизнес-модели;
- обладают достаточной гибкостью, чтобы справляться с ежедневными изменениями и работать без инструкций;
- способны выполнять самые разные обязанности, нередко в течение одного дня;
- умеют радоваться неудаче, если она становится отправной точкой для итерации и дает возможность учиться на ошибках.

Мы предлагаем отказаться от традиционных названий и вместо «продаж», «маркетинга» и «коммерческого развития» использовать одно-единственное обозначение — команда по развитию потребителей. Сначала эта «команда» состоит из основателей компании, которые общаются с потребителями, чтобы собрать информацию, позволяющую разработать MVP. Позднее, когда стартап переходит к верификации потребителей, команда увеличивается: теперь она включает специального сотрудника — назовем его «куратор первых сделок» (sales closer), — который отвечает за организацию получения первых заказов. Не пугайте его с традиционным вице-президентом по продажам. Чтобы преуспеть в данном процессе, команде потребуется:

- умение прислушиваться к возражениям потребителя и определять, в чем заключается проблема — в продукте, его презентации, цено-

образовании или в чем-то ином (например, ошибка в выборе потребителя);

- опыт в общении и с потребителями, и с инженерами и способность наладить обмен информацией между ними;
- вера в успех в условиях непрерывных изменений, когда приходится действовать экспромтом, «без инструкции»;
- умение поставить себя на место потребителя, чтобы понять, каким образом он работает и с какими проблемами сталкивается.

Кое-кто сказал бы, что этот список вполне годится для выявления талантливых предпринимателей.

## Правило №12

**Берегите деньги до тех пор, пока они не понадобятся.  
Когда этот час придет, тратьте**

Цель использования модели развития потребителей состоит не в том, чтобы избежать траты денег, а в том, чтобы приберечь имеющиеся средства на период поисков масштабируемой воспроизводимой бизнес-модели. Найдя ее, вы можете тратить деньги сколько душе угодно. Наверное, эту мысль стоит пояснить.

*Что значит приберечь имеющиеся средства?* Когда финансовые ресурсы стартапа не ограничены (интернет-пузыри, изобилие венчурного капитала), он может выполнять итерации для исправления ошибок, тратя больше средств. Если же лишних финансов на исправление ошибок нет, чрезвычайно важно снижать затраты. Процесс развития потребителей помогает сэкономить за счет того, что компания не нанимает специалистов по маркетингу и продажам, пока ее основатели не превратят гипотезы в факты и не подтвердят соответствие рынка и набора ключевых характеристик продукта.

*Что значит на период поисков?* Модель развития потребителей предполагает, что поначалу бизнес-модель компании опирается на гипотезы, а не на факты, и основателям стартапа нужно выйти из офиса, чтобы трансформировать эти гипотезы в данные о потребителе. Принцип «выйти из офиса» в сочетании с быстрыми итерациями и разворотами — основная составляющая этапов выявления и верификации потребителей.

## Приберегите имеющиеся средства на время поисков воспроизводимой масштабируемой бизнес-модели.

*Что значит воспроизводимая?* Стартапы могут получать заказы за счет личных связей членов правления, разового признания успехов разработчиков и единичных героических усилий генерального директора. Все это не так уже плохо, но структура сбыта не может основываться на подобных одноразовых эпизодах. Речь идет не о поиске отдельных поступлений, а о выработке постоянной воспроизводимой системы сбыта, в которой продукт реализуется по ценам, указанным в прайс-листе, или существуют потребители, регулярно посещающие соответствующий сайт.

*Что значит масштабируемая?* Цель компании — привлечь не одного покупателя, но многих, так чтобы каждый из них увеличивал выручку и прибыль. Здесь тоже необходимо тестирование: приведет ли наем еще одного или нескольких торговых представителей или дополнительное выделение средств на маркетинг к тому, что валовая прибыль, или число пользователей, или кликов превысит вложенные средства? Кто влияет на продажу? Кто рекомендует продукт? Кто принимает решения? Кто выносит вердикт о закупках? Откуда берутся средства для покупки вашего продукта? Во что обходится привлечение клиентов? Подтверждение воспроизводимой масштабируемой модели продаж осуществляется на этапе верификации потребителей, самой важной фазы процесса развития потребителей. Научилась ли команда продавать товар целевому покупателю? Успеет ли она сделать это, пока денежные средства стартапа не иссякли?

## Не занимайтесь поиском разовых возможностей получения дохода, а создавайте систему сбыта.

*Что такое бизнес-модель?* Бизнес-модель отвечает на основные вопросы о том, как компания делает деньги. Ориентирована ли она на выручку или опирается на freemium-продукты с целью расширения клиентской базы? Устроена как-то иначе? Кто является потребителем?

*Что значит тратить деньги сколько душе угодно?* Цель стартапа, опирающегося на поддержку инвесторов, состоит не в том, чтобы обеспечить безбедное существование основателям, а в том, чтобы выйти на масштабы коммерческого предприятия (прибыль на инвестированный капитал превышает капитал в десять и более раз). Если менеджмент и правление пришли к выводу, что они нашли воспроизводимую и мас-



штабируемую модель (т.е. сочетание продукта и рынка), настал час тратить средства, чтобы создать пользовательский спрос и направить своих потребителей в соответствующий канал продаж.

### **Правило №13**

#### **Обменивайтесь информацией и полученными знаниями**

Неотъемлемая часть принципа «учись и ищи» в процессе развития потребителей — делиться всем, что вы узнали за пределами офиса, с сотрудниками, соучредителями и даже с инвесторами.

Традиционный способ обмена новыми знаниями — еженедельные собрания компании, которые позволяют держать людей в курсе дела, и заседания правления, где инвесторов информируют о прогрессе в поисках бизнес-модели. Но технологии XXI в. позволяют нам то, что было невозможно ранее. Теперь мы можем рассказывать о том, что мы выяснили, всем, кому следует это знать, практически в режиме реального времени.

Мы настоятельно рекомендуем, чтобы на этапе выявления потребителей, описанном в главе 3, основатели подробно рассказывали о своей работе, используя блог, систему управления взаимоотношениями с клиентами или инструмент управления продуктом. Пусть это станет своеобразной летописью процесса выявления потребителей. Она включает гипотезы, с которых начинается стартап, описание людей, с которыми успела пообщаться команда, заданные вопросы, проведенные тесты, сделанные выводы и вопросы к консультантам и инвесторам. На первый взгляд это может показаться обременительным, но на это уходит не больше времени, чем на еженедельный кофе с членом консультативного совета. В результате вы получаете инструмент коммуникации, позволяющий демонстрировать достижения компании людям со стороны, вносить предложения и корректировать курс.

### **Правило №14**

#### **Успех развития потребителей начинается с единства мнений**

Принцип развития потребителей «учись и ищи» может дезориентировать основателя, инженера или инвестора, которые всю жизнь занимались

тем, что выполняли план. Чтобы развитие потребителей было успешным, все члены команды — от инвесторов и руководства головной компании до инженеров, маркетологов и основателей — должны уяснить, что процесс развития потребителей уникален по своей сути. Если вице-президент по разработкам говорит о каскадном (пошаговом) процессе, а правление требует придерживаться жесткого графика, концепция расширения базы потребителей обречена на провал. Этот процесс должен получить всеобщее признание: каждый должен понять, что речь идет о постоянном нелинейном поиске бизнес-модели, который иногда растягивается на годы.

### Процесс развития потребителей уникален по своей сути.

Процесс развития потребителей меняет практически каждый аспект образа действий стартапа, результаты и показатели его работы, и в большинстве случаев влияет на вероятность успеха. Речь идет не о том, что «было бы неплохо сделать» для получения выручки на фоне выполнения бизнес-плана. Процесс развития потребителей означает, что вы пересматриваете бизнес-модель по ходу дела, а при наличии показаний выполняете итерации и развороты. Прежде чем взяться за развитие потребителей, основатели должны заручиться поддержкой команды и правления. Позаботьтесь, чтобы все уяснили, что для достижения успеха необходим итеративный процесс, который меняет изначальные ориентиры и показатели.

Замечания вроде: «Характеристики продукта уже согласованы, и мы не можем изменить их, ведь разработка уже идет», «У нас уже есть фабрика (группа продаж, маркетинговые материалы)» или «Мы должны запустить продукт вовремя, чтобы выйти на запланированные показатели», — являются тревожными сигналами. Чтобы добиться успеха, используя модель развития потребителей, компания должна отказаться от старых моделей, которые делают основной акцент на выполнении необоснованного бизнес-плана. Вместо этого стартап принимается за развитие базы своих потребителей, делая упор на обучение и открытия, совершая ошибки и выполняя итерации в процессе поиска успешной бизнес-модели. Если вы готовы к этому, мы расскажем вам, как это делается.

## Резюме: Процесс развития потребителей

Процесс развития потребителей отражает передовой опыт лучших стартапов. Это единственно возможный подход для компаний в области Интернета и мобильных сервисов. Отсутствие постоянной обратной связи с потребителем и итераций в разработке продукта и при поиске рынка гарантирует неизбежный провал. Короткое время циклов в процессе развития потребителей, который помогает сохранить деньги, дает любому предпринимателю больше возможностей для разворотов и итераций, а значит, повышает его шансы на успех до того, как средства на банковском счету иссякнут. Опишите эту модель предпринимателям, которые сумели сделать свои компании прибыльными, и они одобрительно закивают головами.

Хотя каждый этап имеет конкретные задачи, процесс в целом служит общей цели — найти воспроизводимую, масштабируемую и рентабельную модель бизнеса, прежде чем кончатся деньги. Таким образом, набор гипотез, выдвинутых основателями, трансформируется в компанию, которая становится прибыльным предприятием.

### **Процесс развития потребителей — чертовски трудная работа. Здесь нельзя схалтурить.**

Процесс развития потребителей — чертовски трудная работа. Здесь нельзя схалтурить. Нельзя просто подготовить слайды или «провернуть» ее за уик-энд. Она требует полной занятости и безраздельной самоотдачи. Это долгосрочный курс на изменение подхода к деятельности стартапа. Но практика подтверждает, что этот подход повышает шансы стартапа на успех.

# Этап I

## Выявление потребителей

### Глава 3

Введение к этапу выявления потребителей

### Глава 4

Выявление потребителей.

Шаг 1: сформулируйте гипотезы о бизнес-модели

### Глава 5

Выявление потребителей.

Шаг 2: выйдите из офиса, чтобы ответить на вопрос:

«Это интересует кого-нибудь?»

### Глава 6

Выявление потребителей.

Шаг 3: выйдите из офиса, чтобы проверить решение

### Глава 7

Выявление потребителей.

Шаг 4: протестируйте бизнес-модель.

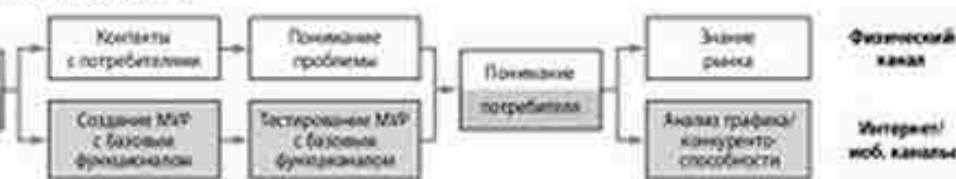
Сделайте разворот или продолжайте

## Общий вид процесса выявления потребителей

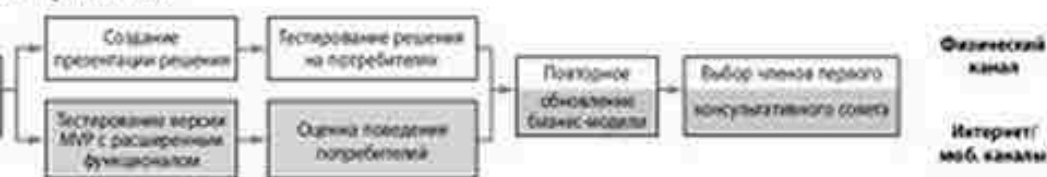
### Формулировка гипотезы



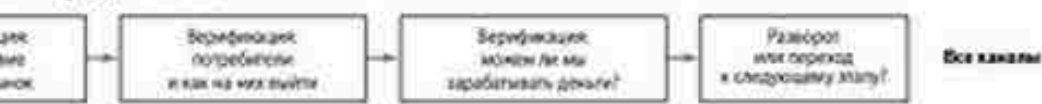
### Выявление проблем

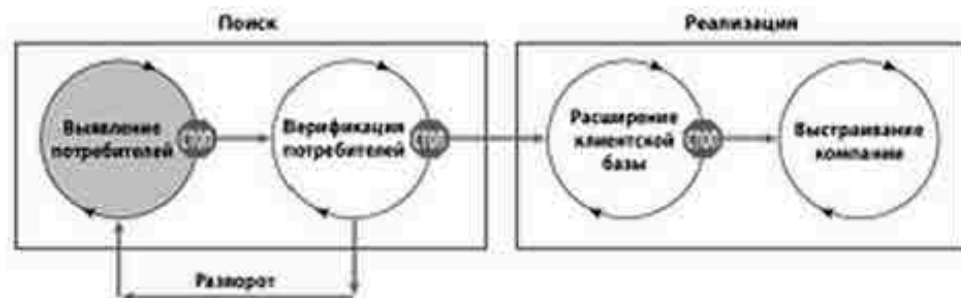


### Выбор решения



### Планирование продолжения





## Глава 3

# Введение к этапу выявления потребителей

*Ни один бизнес-план не выдерживает первого контакта с потребителем.*

Стив Бланк

*Путь в тысячу ли начинается с одного шага.*

Лао-цзы

Iridium был одним из крупнейших стартапов в истории — его основатели дерзнули поставить на кон \$5,2 млрд. Созданный Motorola и международной группой из 18 компаний в 1991 г., Iridium планировал создать глобальную систему спутниковой телефонии, охватив весь земной шар — от просторов океана и африканских джунглей до горных вершин, где нет вышек операторов сотовой связи.

Каким образом? С помощью небывалого бизнес-плана. Первым делом компания договорилась о запуске в России, США и Китае 15 ракетопосылающих, при помощи которых она вывела на орбиту 72 спутника, которые работали как вышки мобильной связи высотой 500 миль. Зона действия такой сети охватывала всю поверхность земного шара. Спутники были выведены на орбиту спустя семь лет после основания Iridium. Но через

девять месяцев после первого телефонного звонка, сделанного в 1998 г., компания была объявлена банкротом в соответствии с главой 11 Кодекса США о банкротстве. Это был один из самых грандиозных провалов в истории стартапов. Где же была допущена ошибка?

В 1991 г., когда была создана компания Iridium, сети мобильной связи были разрозненными, дорогими и ненадежными. Сотовые телефоны были размером с коробку для ланча. Бизнес-план Iridium опирался на предположения о потребителях, их проблемах и продукте, необходимом для решения этих проблем. Прочие предположения — о каналах сбыта, партнерстве и плане выручки — сводились к серии финансовых прогнозов, согласно которым в ближайшем будущем Iridium ожидали огромные прибыли.

### **Следование этому бизнес-плану привело к одному из самых грандиозных провалов в истории стартапов.**

Те семь с лишним лет, которые понадобились Iridium, чтобы пройти путь от концепции до запуска, мобильная связь шла вперед семимильными шагами. К моменту запуска сети Iridium на планете стало гораздо меньше мест, оставшихся вне зон покрытия сотовых операторов. Поставщики соответствующих услуг обеспечили телефонной связью практически все значимые регионы мира. Цены на сотовую связь падали так же быстро, как уменьшались в размерах мобильные телефоны. При этом спутниковые телефоны Iridium были громоздкими и тяжелыми, как кирпич. Кроме того, с помощью телефонов Iridium нельзя было делать звонки из автомобиля или здания, поскольку связь работала лишь в зоне прямой видимости спутников. В то время как звонок по обычному мобильному телефону стоил 50 центов в минуту, звонки Iridium обходились в \$7 за минуту плюс \$3000 за сам телефон.

Потенциальный рынок Iridium уменьшался день ото дня. Оказалось, что вместо огромного числа пользователей по всему миру в услугах компании осталась заинтересована лишь небольшая группа людей, которые готовы были платить предложенную цену и мириться с многочисленными ограничениями продукта. Но бизнес-модель Iridium и ее планы не изменились, словно на дворе по-прежнему был 1991 г. За восемь лет компания потратила \$5 млрд на развертывание бизнеса, не удосужившись ответить на четыре ключевых вопроса:

- Выявили ли мы проблему, которую хочет решить потребитель?
- Решает ли наш продукт проблему потребителя?
- Если да, есть ли у нас жизнеспособная прибыльная бизнес-модель?
- Изучили ли мы ситуацию в достаточной мере, чтобы перейти к продажам?

Ответить на эти вопросы — задача первого этапа процесса выявления потребителей. В этой главе рассказывается, как подойти к ее решению.

(Двадцать лет спустя Iridium вышла из процедуры банкротства. В 2000 г. группа инвесторов выкупила ее активы стоимостью \$6 млрд за \$25 млн. Преодолев кризис, в сентябре 2011 г. компания отпраздновала появление 500 000-го клиента.)

**Поведение потребителей  
часто идет вразрез с бизнес-планом.**

## Философия выявления потребителей

Стартап начинается с видения его основателей — представлений о том, какими будут товар или услуга, которые решат проблемы потребителя или удовлетворят его нужды, и каким образом потребители будут получать этот продукт. Выявление потребителей помогает избежать ситуации, когда, потратив огромные деньги, компания остается без прибыли, как случилось с командой Iridium. Поэтому задача номер один при выявлении потребителей сводится к тому, чтобы превратить изначальные гипотезы основателей о рынке и потребителях в факты.

### Выйти из офиса

Факты существуют за пределами офиса, там, где живут ваши будущие покупатели, поэтому неизменное условие выявления потребителей — выйти из офиса. Это вопрос не пары дней или недели — следует контактировать с потребителями постоянно в течение нескольких недель, а то и месяцев. Нельзя поручить эту чрезвычайно важную задачу рядовым сотрудникам — основатель стартапа должен выполнить ее лично. Лишь после этого он поймет, соответствует ли его видение действительности или это всего лишь иллюзия.



На первый взгляд все просто, не правда ли? И все же процесс выявления потребителей может сбить с толку любого, кто работал в успешной сложившейся компании. Все правила управления новым продуктом, действующие в крупных компаниях, переворачиваются с ног на голову. Полезно перечислить все, что вам не придется делать:

- изучать нужды и желания всех потребителей;
- составлять список всех характеристик, которые нравятся потребителям, пока они не начали покупать ваш продукт;
- вручать разработчикам список характеристик, где учтены все пожелания потребителей;
- вручать разработчикам документ с подробным описанием требований маркетингового характера;
- проводить фокус-группы и проверять реакцию потребителей на продукт, чтобы понять, будут ли они покупать его.

Что же в таком случае вам придется делать? Вам предстоит разработать продукт для немногих, а не для большинства. Более того, вам придется начать создание продукта, еще не зная, будут ли у него потребители.

### **На первых порах стартап не знает о потребителе ничего или знает очень мало.**

Опытному директору по маркетингу или управлению продуктом покажется, что такие идеи не только сбивают с толку и противоречат здравому смыслу, но и являются чуть ли не еретическими. Почему оказываются совершенно не важными нужды всех потенциальных потребителей? Чем первый продукт новой компании отличается от усовершенствованных продуктов крупной компании? Почему работа с первыми потребителями стартапа идет по совершенно иным правилам?

### **Поиск соответствия «проблема/решение»**

Процесс выявления потребителей — это поиск оптимального соотношения «проблема/решение»: «Сумели ли мы выявить проблему, решения которой ожидает множество людей (или потребность, которую следует удовлетворить)» и «Помогает ли наше решение (физический продукт, сайт или программа) эффективно решить проблему?» В сущности, вы-

явление потребителей заключается в том, чтобы понять, соответствует ли ценностное предложение стартапа целевому сегменту потребителей.

Предыдущий абзац показывает: отношение «проблема/решение» фактически идентично тому, что иногда называют сочетанием «продукт/рынок». Поэтому в данной книге мы используем эти термины как взаимозаменяемые. При этом важно помнить, что на многосторонних рынках возможны разноплановые ценностные предложения и потребительские сегменты. Однако вывод о том, что сочетание «проблема/решение» успешно найдено, можно сделать лишь тогда, когда модель получения выручки, ценообразование и мероприятия по привлечению клиентов соответствуют нуждам потребителей.

## Разрабатывайте продукт для немногих, а не для большинства

Цель традиционного управления продуктом и маркетинга в существующих компаниях состоит в том, чтобы составить для отдела разработки документ о требованиях рынка (MRD — a market-requirements document. — Прим. ред.), где сводятся воедино все пожелания потребителя в отношении характеристик продукта. Их приоритетность определяется совместными усилиями тех, кто отвечает за управление продуктом, маркетинг, продажи и разработку. Группа маркетинга или управления продуктом организует фокус-группы, анализирует данные о продажах и знакомится с мнением потребителя о новом продукте. В результате желаемые характеристики добавляются в перечень технических требований, на основе которых разработчики создают очередную версию продукта.

Хотя для сформировавшейся компании, которая выходит на существующий рынок, такой процесс представляется вполне разумным, он не годится для стартапа. Почему? Стартап — не уменьшенная копия крупной компании, которая хорошо знает своих потребителей и наладила с ними обратную связь. В состоявшихся компаниях создание документа о требованиях рынка гарантирует разработку продукта, привлекательного для существующих потребителей на известном рынке, поскольку сами потребители и их нужды хорошо известны. Стартап же на первых порах имеет крайне мало информации о потребителе (или не имеет ее вовсе) и поэтому не способен выработать четкие технические требования к продукту.

Первый продукт стартапа создается не для того, чтобы удовлетворить массового потребителя. Ни один стартап не может позволить себе создать

продукт, обладающий сразу всеми характеристиками, которые нужны массовому потребителю. Понадобятся годы, чтобы вывести такой продукт на рынок, а когда это случится, он безнадежно устареет. Успешный стартап решает эту головоломку иначе — при разработке и первых продажах он ориентируется на небольшую группу первых потребителей, привлеченных предложенной концепцией. Отклики этих покупателей-пионеров помогут компании понять, какие характеристики следует добавить продукту со временем.

## **Ранневангелисты готовы рискнуть и купить первую версию продукта.**

### **Ранневангелисты — самые важные потребители**

Энтузиастов, которые первыми используют новый продукт и пропагандируют его среди друзей, родственников или товарищей по работе, часто называют евангелистами. Но для описания покупателей-пионеров, которые готовы приобретать недоработанные и несовершенные продукты, желая получить новинку порой для получения конкурентного преимущества, а порой просто, чтобы похвастаться, нужно особое слово. Назовем их «ранневангелистами». В отличие от клиентов «массового» бизнеса или покупателей потребительских товаров, которым нужен готовый проверенный продукт, ранневангелисты готовы рискнуть и купить первую версию продукта, созданного стартапом. В любой отрасли найдется небольшая группа первопроходцев, готовых на такой шаг.

Порой основатели стартапов совершают ошибку, раздавая даром или продавая с огромной скидкой продукты альфа- и бета-версий «солидным» потребителям. На одностороннем рынке (где деньги платит пользователь) ранневангелисты будут счастливы заплатить за то, чтобы первыми получить доступ к продукту. Если они не готовы платить за это — они не ранневангелисты. Их готовность платить — важнейшая составляющая процесса выявления потребителей. Используйте ее, чтобы протестировать процесс совершения покупки от начала и до конца.

► В случае интернет- и мобильных приложений, когда рынок часто оказывается многосторонним (пользователь и покупатель — разные лица), ранневангелисты могут оказаться и теми и другими. Но даже в качестве пользователей, которые не платят

деньги, раннеангелисты добровольно берут на себя роль катализатора вашего «вирусного» (стремительного) роста.

### Раннеангелисты добровольно берут на себя роль катализатора вашего «вирусного» (стремительного) роста.

Идет ли речь о физических или об интернет- и мобильных платформах, раннеангелисты имеют общие характеристики (рис. 3.1):

- у них есть проблема или потребность;
- они осознают наличие проблемы;
- они активно ищут решение и намечают сроки, в которые оно должно быть найдено;
- проблема так остра, что они на скорую руку «стряпают» промежуточное решение;
- у них есть деньги на покупку или возможность быстро мобилизовать средства.

Представьте себе шкалу «остроты проблем потребителей» и определите на ней место раннеангелистов. Будьте уверены, что они будут всегда находиться в верхней части этой шкалы, — ведь они уже искали решение, даже создали его самодельный вариант (будь то программный продукт,



Рис. 3.1. Характеристики раннеангелистов

разработанный в компании, или устройство, собранное своими руками из вилок, лампочки и пылесоса) и имеют деньги или могут привлечь средства на его покупку. Вы можете доверять их откликам и положиться на них при первых продажах. Они расскажут о продукте другим и распространят весть о том, что мечта стала реальностью. Более того, в перспективе они могут стать членами консультативного совета (более подробно об этом рассказывается в главе 4).

## Для начала создайте MVP

Мысль о том, что стартан создает продукт для узкой группы первых потребителей, а не разрабатывает нечто универсальное для массового рынка, чрезвычайно важна. Последствия такой стратегии революционны.

### Задача создания MVP — получить продукт с базовым набором характеристик.

На первых порах начинающая компания знает о потребителе очень мало. Все, что есть у стартапа, — это предварительное видение проблемы и продукта, который должен ее решить. К сожалению, это видение может оказаться иллюзией. Компания не знает, кем будут ее первые потребители и какой продукт им понадобится. Один из вариантов — приняться за разработку полнофункциональной версии продукта, обладающей всеми параметрами, которые пришли в голову основателям. Но теперь нам известно, что такой подход приводит к напрасным тратам времени, сил и денег, поскольку потребителям не понадобится большая часть характеристик продукта, разработанного без их участия.

Другой путь — повременить с разработкой до тех пор, пока команда по развитию потребителей не найдет клиентов, способных дать ценные отклики. Недостаток такого подхода — риск потерять время зря, поскольку продукта, который является предметом обсуждения, пока не существует.

Третий, более продуктивный подход — разработать продукт с набором базовых характеристик (применяя гибкую разработку и выполняя итерации), перечень которых определяется видением и опытом основателей компании. Это и есть MVP — минимально работоспособный продукт, продукт с базовым функционалом.

Задача выявления потребителей — проверить, как вы поняли волнующую их проблему, и выяснить, является ли предложенное решение

достаточно привлекательным, чтобы покупатель приобретал и использовал ваше изобретение с базовым набором характеристик. Большинство пользователей предпочитает готовый продукт, однако у MVP есть прекрасный целевой рынок — ранневангелисты. Сделайте базовую версию продукта такой, чтобы она удовлетворяла их потребности. Если окажется, что предложенный MVP не интересен никому или не обладает нужным набором свойств, выполняйте итерации или развороты, пока не появится достаточное число тех, кто скажет «да».

Чрезвычайно важен сдвиг в сознании, который позволит отказаться от выпуска полнофункциональной первой версии и переключиться на поэтапную разработку MVP с выполнением итераций. Разработчикам хочется создать более универсальный и совершенный продукт. MVP помогает им сосредоточиться на важнейших характеристиках, без которых невозможно обойтись. MVP создается не для того, чтобы собрать пожелания в отношении характеристик и расширить их набор впоследствии. Ваша задача — продемонстрировать MVP потребителю и выяснить, правильно ли вы поняли его проблему, чтобы определить ключевые составляющие решения. Затем вы совершенствуете найденное решение, выполняя итерации. Только в том случае, если потребители для важнейших характеристик MVP не будут найдены, познакомьте группу разработки продукта с дополнительными пожеланиями клиента. В модели развития потребителей пожелания, касающиеся характеристик продукта, появляются в итеративном порядке, скорее как исключение, а не как правило. Это позволяет избавиться от бесконечного списка пожеланий, который нередко задерживает запуск первой версии продукта и сводит с ума группу разработки.

► MVP для интернет-проектов и мобильных сервисов различны.

Выявление потребителей компании, которая ведет бизнес на базе Интернета, имеет свои особенности. В этом случае вы можете выйти на сотни и тысячи потребителей не только путем личных контактов, но и в режиме онлайн. Кроме того, большее значение приобретают привлечение потребителей, активация и рекомендации. Разработка MVP для интернет-проектов и мобильных сервисов требует меньше времени, что дает возможность быстрее предложить его потребителю, а значит, ускорить процесс выявления потребителей. После запуска первой версии можно провести больше тестов с участием потребителей и получить более подробные данные обратной связи. Это помогает быстрее выполнять итерации, корректируя формулировку проблемы, предложенное решение и сам MVP.

Вот как стартапы в области Интернета или мобильного сервисов используют MVP в процессе выявления потребителей (рис. 3.2):

| Стадия  | Действия   | Цель  |
|---|--|---|
| Подготовка к привлечению потребителей                             | <ul style="list-style-type: none"> <li>Создать версию MVP с базовым функционалом.</li> <li>Привлечь (через) потребителей, обеспечить ограниченное использование MVP</li> </ul>   | Понять, отвечает ли видение потребности/проблемы представлениям потребителей, и оценить значимость проблемы   |
| Тестирование проблемы с помощью версии MVP с базовым функционалом | <ul style="list-style-type: none"> <li>Постепенно расширить доступ к MVP. Внимательно изучать поведение потребителей и оценивать их действия.</li> <li>Продолжать встречаться с потребителями <i>лицом к лицу</i>.</li> <li>Оценить возможности масштабирования</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>Изучить проблему/потребность, которую вы решаете/удовлетворяете, и найти ей объяснение.</li> <li>Волнует ли она потребителей?</li> </ul>   |
| Тестирование версии MVP с расширенным функционалом                | <ul style="list-style-type: none"> <li>Распахнуть двери и привлечь более широкий круг потребителей.</li> <li>Понаблюдать за скоростью активации потребителей</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>Выяснить, <i>будут ли</i> потребители работать с продуктом/покупать его. <i>Будут ли</i> они использовать новый сайт или приложение (тестирование решений).</li> <li>Взять достаточное число ранневангелистов, которые убеждены, что продукт решает их проблему</li> </ul> |
| Оптимизация через привлечение новых потребителей                  | Повесить табличку «открыто» — начинается борьба за потребителей  | <ul style="list-style-type: none"> <li>Оптимизировать стратегию привлечения потребителя</li> </ul>  |

Рис. 3.2. Разработка MVP для интернет-проекта или мобильного сервиса

## Используйте шаблон бизнес-модели как оценочный лист при выявлении потребителей

Зачастую в компании отсутствует единое четкое представление о бизнес-модели. На этапе выявления потребителей используется шаблон бизнес-модели, разработанный Александром Остервальдером, который схематически иллюстрирует, каким образом компания собирается зарабатывать деньги. Как видно на рис. 3.3, данный шаблон представляет любую компанию в виде девяти блоков, отражая особенности продукта, потребителей, каналов сбыта, создания спроса, модели получения доходов, партнеров, ресурсов, деятельности и структуры затрат. (Шаблон



Рис. 3.3. Шаблон бизнес-модели

бизнес-модели подробно рассматривался в разделе «Манифест развития потребителей»).

На данном этапе вы составляете краткое резюме по каждому из следующих блоков шаблона бизнес-модели. Информация должна уместиться на одной-двух страницах.

- Объем рынка: насколько широки возможности.
- Ценностное предложение, часть 1: товар/услуга, его преимущества и MVP.
- Потребительские сегменты: кто является потребителем и какие проблемы решает продукт.
- Каналы сбыта: каким образом будет осуществляться распространение и продажа продукта.
- Взаимоотношения с потребителями: как будет создаваться спрос.
- Ценностное предложение, часть 2: гипотеза о типе рынка, конкуренты и ваши конкурентные преимущества.
- Ключевые ресурсы: поставщики, сырье или иные важные составляющие бизнеса



- Ключевые партнеры: другие компании, важные для успеха бизнеса.
- Потоки поступления доходов: объемы и источники привлечения выручки и прибыли.

С выдвижением первых гипотез шаблон бизнес-модели начинает наполняться содержанием, приобретая вид, подобный представленному на рис. 3.4.

Шаблон бизнес-модели является не только скриншотом состояния компании в отдельно взятый момент времени; в процессе развития потребителей она служит системой оценки прогресса в поисках бизнес-модели.

|   |   |  |  |   |
|---|---|--|--|---|
| <p><b>Ключевые партнеры</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Технологические партнеры — поставщики средств для облачных вычислений, инструменты управления</li> <li>■ Системные интеграторы/Консультанты</li> </ul>                                 | <p><b>Ключевые виды деятельности</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Разработка и совершенствование алгоритмов планирования емкости и согласования доступа</li> <li>■ Развитие и поддержание отношений с поставщиками облачной инфраструктуры</li> <li>■ Управление жизненным циклом облачной инфраструктурной системы — раскрытие бренда</li> </ul> | <p><b>Целевые рыночные предложения</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Снижение стоимости облачной инфраструктуры</li> <li>■ Лучшее согласование вычислительных потребностей</li> <li>■ Повышение уровня доступности сервиса</li> </ul> <p><b>Интеракторы</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Выделение объема средств на консультационные услуги</li> </ul> | <p><b>Взаимовыгодный с потребителями</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Для корпоративного сегмента — модель, позволяющая учитывать потребности клиентов, и персонал для продаж на местах</li> </ul> | <p><b>Потребительские сегменты</b></p> <p><b>Планирование издержек</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Высокая вариабельность в использовании ресурсов</li> <li>■ Согласование доступа</li> <li>■ Компания, не знакомая с опытом работы облачной инфраструктурой</li> <li>■ Контроль соотношения объема услуг (SLA)</li> <li>■ Компания с высоким пробегом в SLA и ее клиенты</li> </ul> |
|   | <p><b>Ключевые ресурсы</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Интеллектуальная собственность — алгоритм прогнозирования</li> <li>■ Разработчики</li> <li>■ Персонал для дистанционных продаж</li> <li>■ Персонал для продаж на местах</li> <li>■ Коммерческие партнеры, обеспечивающие каналы сбыта, и технологические партнеры</li> </ul>              |  | <p><b>Каналы сбыта</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Интеграторы/консультанты, специализирующиеся на облачной инфраструктуре</li> </ul>   |   |
| <p><b>Структурные издержки</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Дистанционные продажи и продажи на местах</li> <li>■ Затраты на разработку</li> <li>■ Затраты на инфраструктуру — Amazon Web Services</li> <li>■ Затраты на техподдержку</li> </ul> |   | <p><b>Потоки поступления доходов</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Абонентская плата для покупателей</li> <li>■ Плата устанавливается в зависимости от числа серверов и рабочих мест с учетом ценового сегмента</li> </ul>  |  |   |

Рис. 3.4. Образец шаблона бизнес-модели — первоначальные гипотезы

Обновляйте вашу бизнес-модель раз в неделю, выделяя красным цветом все, что изменилось, чтобы зафиксировать все развороты и итерации.

Когда вы и ваша команда придете к соглашению относительно изменений бизнес-модели, составьте новую модель на текущую неделю. Теперь принятые изменения, которые были выделены красным, будут показаны черным. В течение следующей недели все новые изменения вновь выделяются красным. Повторяйте эту процедуру еженедельно.

Такой метод позволяет вам и вашей команде увидеть эволюцию бизнес-модели. На рис. 3.5 показано, как меняется вид бизнес-модели.

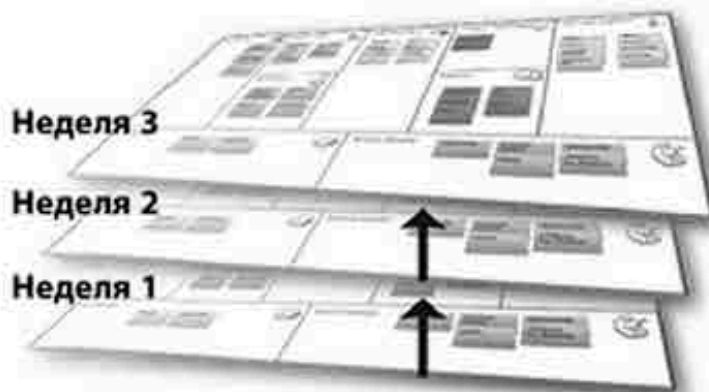


Рис. 3.5. Бизнес-модель/гипотезы/тесты

Если бы те, кто работал в Iridium, прочли эту книгу и вышли из офиса, они могли бы сэкономить миллиарды, узнав, как уменьшился рынок для их услуг. Это позволило бы им поискать альтернативные варианты, дающие возможность выжить.

Сформулируем суть философии выявления потребителей в двух словах. Ваша задача на данном этапе — проверить, имеет ли место надлежащее сочетание продукта и рынка. Для этого нужно найти ранневангелистов, изучить их потребности и убедиться, что версия MVP с базовым функционалом справляется с проблемой, за решение которой они готовы платить. Если это не так, налажьте и поддерживайте непрерывную обратную связь с потребителем, чтобы систематически вносить изменения в продукт и бизнес-модель.

Когда вы завершаете разработку гипотез, ваша бизнес-модель становится многомерной; по сути дела, вы разрабатываете три исходных аспекта:

- основные составляющие бизнес-модели (ценностное предложение, каналы распространения и т.д.);
- ваши гипотезы в отношении каждой составляющей (например, «людям требуются такие-то характеристики», или «потребители будут покупать этот продукт, потому что...»);
- третий уровень — это серия тестов «прошел/провалил» для проверки гипотез. Они будут использоваться для получения откликов потребителей в процессе личного общения, что даст возможность превратить гипотезы в факты.

## Общий вид процесса выявления потребителей



Рис. 3.6. Общий вид процесса выявления потребителей

### Четыре шага процесса выявления потребителей

**Шаг 1:** видение основателей структурируется с помощью шаблона бизнес-модели, состоящего из девяти элементов (продукт, потребители, каналы, формирование спроса, модель поступления доходов, партнеры, ресурсы, виды деятельности и структура затрат). Затем команда составляет краткое изложение гипотез относительно каждой составляющей

бизнес-модели — причем текст должен уместиться на одной странице — включая в него перечень экспериментов или тестов, которые позволят подтвердить или опровергнуть их.

**Шаг 2:** вы проводите эксперименты, чтобы проверить свои гипотезы о «проблеме». Это помогает уяснить ее важность и потенциальные масштабы. Для этого вы тестируете большинство составляющих бизнес-модели, включая ценностное предложение, ценообразование, стратегию работы с каналами и процесс продаж. Ваша задача — превратить гипотезы в факты или отбросить ошибочные гипотезы и заменить их новыми. Эта работа поможет вам получить основательное представление о деятельности, рабочем процессе и структуре компании потребителя, а также его потребности в тех или иных продуктах. Собрав необходимые факты, обновите бизнес-модель, внося в нее полученные результаты.

► Интернет-продукты и интернет-каналы нередко позволяют осуществить шаг 2 онлайн, почти в режиме реального времени.

**Шаг 3:** вы тестируете «решение», выставляя свое ценностное предложение (продукт, ценообразование и другие составляющие бизнес-модели) и MVP на суд потребителей и соотнося их отклики с критериями «прошел/провалил», которые вы разработали ранее.

► Если речь идет о продуктах на базе интернет-технологий, MVP — это действующий сайт, демоверсия продукта, характеристика, функция или контент.

Ваша цель — не продать продукт, а проверить, хорошо ли вы уяснили проблему, совершая шаг 2, когда потребители говорили: «Даже этот минимальный набор характеристик решает наши проблемы» или «Этот продукт нужен мне». В идеале потребитель спрашивает: «Когда я смогу получить его?»

► Потребители должны активно интересоваться продуктом в режиме онлайн, использовать его, тратить на него время, появляться «толпами», возвращаться вновь и вновь и приводить своих друзей.

**Шаг 4:** нужно остановиться, оценить результаты проведенных экспериментов и убедиться, что:

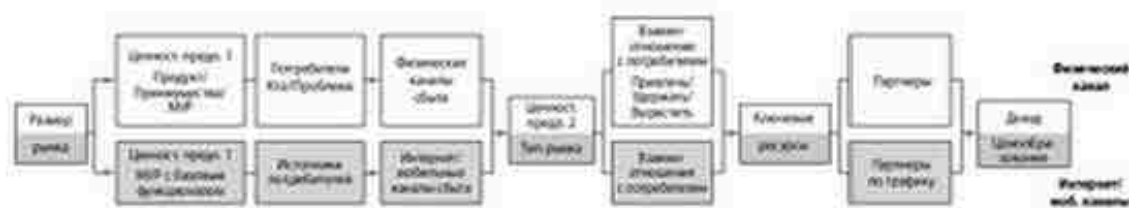
- вы досконально изучили проблемы, увлечения или нужды потребителей;

- ценностное предложение решает проблемы, удовлетворяет нужды или желания потребителей;
- существует значительное число потребителей, готовых покупать продукт;
- вы убедились, что потребители будут платить за ваш продукт;
- итоговый доход сделает бизнес прибыльным.

После верификации характеристик продукта и бизнес-модели следует понять, достаточны ли приобретенные вами знания для того, чтобы попытаться продать партию продукта горстке энтузиастов, или вам нужно вернуться к потребителям и выяснить кое-что еще. Лишь после успешного завершения этого этапа можно переходить к верификации потребителей.

Так выглядит процесс выявления потребителей в общих чертах. Далее мы рассмотрим каждую фазу более подробно. (Итог сказанному подводят контрольные списки вопросов в Приложении А.)

Итак, приступим.



## Глава 4

# Выявление потребителей. Шаг 1: сформулируйте гипотезы о бизнес-модели

Представленная выше схема дает общее представление о первом шаге на этапе выявления потребителей. Обратите внимание, что гипотезы для физических продуктов по сравнению с интернет-проектами и мобильными сервисами часто различаются между собой. Как только различия становятся заметными, каждый вариант рассматривается отдельно — верхний ряд относится к стартапам, которые имеют дело с физическими продуктами, а нижний — к тем, что работают в области Интернета и мобильных сервисов. Поскольку стартапы, имеющие дело с физическими продуктами, рассматриваются первыми, при необходимости мы будем отсылать читателей, которые интересуются интернет-проектами и мобильными сервисами, к разделу, посвященному физическим продуктам.

Данная фаза начинается с определения примерного объема рынка, которое поможет оценить возможности вашего нового предприятия. Остальная часть процесса выявления потребителей осуществляется с помощью шаблона бизнес-модели: вы составляете краткие описания (резюме) исходных гипотез о своем бизнесе. Шаблон позволяет отобразить

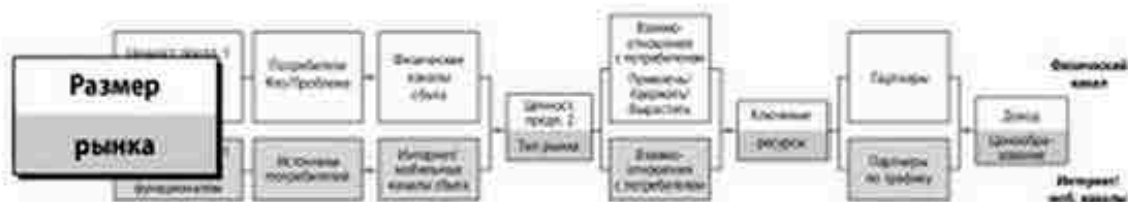
бизнес-модель на одной странице и служит ориентиром для членов команды и оценочным листом для отслеживания разворотов и итераций в процессе развития бизнес-модели.

Резюме гипотез включают необходимые подробности, но остаются лаконичными и ограничиваются самой важной информацией. При этом они должны быть понятны всем членам команды. Размер таких описаний не превышает двух страниц. Предпочтительно оформлять их в виде списка позиций (тезисов) — текст воспринимается намного хуже. Почти каждая гипотеза проверяется с помощью экспериментов (шаги 2 и 3), когда вы выходите из офиса, чтобы поговорить с потребителями и подтвердить или опровергнуть свои предположения. Кроме того, время от времени вам придется покидать офис, чтобы провести ряд исследований, которые помогут понять, какого рода результаты вам необходимы и какие тесты позволят их получить.

Поначалу формулировка некоторых гипотез может оказаться удручающе туманной. Не волнуйтесь — она послужит для вас эскизом. Команда будет многократно возвращаться к исходным вариантам, заполняя пустоты и заменяя предположения фактами, которые будут выясняться по ходу дела.

## Гипотеза о размере рынка

(физические продукты, интернет-проекты и мобильные сервисы)



Данная гипотеза — своеобразный аутсайдер, поскольку в шаблоне бизнес-модели нет соответствующей ячейки. Однако поскольку для стартапа нет ничего хуже, чем потратить несколько лет только на то, чтобы обнаружить, что потолок его доходов составляет несколько миллионов долларов, гипотеза о размере рынка будет весьма полезна для оценки рыночных возможностей компании на ранних этапах. Оценивая размер рынка, вы

поймете, окупит ли новое предприятие тяжкий труд, пот и слезы, и не пора ли компании сделать первый разворот бизнес-модели.

Важно как можно раньше согласовать цели, которые ставят перед собой основатель и инвесторы, — это поможет основателю подстраховаться, поскольку из-за отдельных нестыковок он может лишиться работы куда быстрее, чем из-за споров о задачах и деньгах.

**Из-за отдельных нестыковок основатель может лишиться работы куда быстрее, чем из-за споров о задачах и деньгах.**

Такой подход актуален как для физических, так и для интернет- и мобильных каналов. С одним исключением — это стартапы «на продажу», созданные для быстрой продажи более крупным участникам рынка, например Facebook или Google. Задача стартапа на продажу — оценить размер микросегмента на большом рынке.

Рыночные возможности опираются на три составляющие: большое число потенциальных потребителей или пользователей, перспектива увеличения пользовательской аудитории в будущем на стремительно развивающемся предсказуемом рынке и возможность привлекать активных потребителей или пользователей.

## Три показателя для оценки размеров рынка

Специалисты по маркетингу и инвесторы обычно оценивают размер рынка с помощью трех показателей: совокупный рынок (TAM — total addressable market. — Прим. ред.), готовый к продукту рынок (SAM — served available market. — Прим. ред.) и целевой рынок. Для создателей приложения для смартфонов TAM может составлять 1 млрд владельцев смартфонов во всем мире, но если данное приложение доступно только на английском или работает только на iPhone, SAM имеет куда меньшие размеры. Целевым рынком в данном случае могут оказаться покупатели интернет-магазина Apple App Store, поэтому ваш следующий шаг — оценить, какой процент клиентов этого магазина действительно может купить новое приложение. С каждым этапом предварительной оценки целевой рынок сужается.





Рис. 4.1. TAM, SAM и целевой рынок

Для создания гипотезы о размерах рынка очень полезно начать с оценки TAM, SAM и целевого рынка. А превратить ваши гипотезы в факты помогут потребители.

Первый шаг — это оценка «сверху вниз». Воспользуйтесь отраслевыми отчетами, составленными специалистами-аналитиками, исследованиями рынка, пресс-релизами конкурентов, университетскими библиотеками и возможностями поговорить с инвесторами и потребителями, чтобы определить общий размер рынка. Для оценки годятся любые единицы измерения: штуки, доллары, просмотры страниц, число подписчиков — все, что уместно в соответствующей ситуации.

Будьте осмотрительны: начинающие предприниматели часто испытывают соблазн воспользоваться данными о размерах рынка, которые поставляют исследовательские агентства. Но не забывайте, что фирмы, которые занимаются исследованием рынка, умеют отлично предсказывать прошлое. (Если бы они столь же гениально предсказывали будущее, то превратились бы в хедж-фонды.)

По этой причине более реалистичной является оценка «снизу вверх». Производители игрушек, к примеру, делают это очень простым способом: каждый год в США рождается примерно 2 млн девочек, и родители половины из них не смогут купить куклу за \$90, поэтому целевой рынок для новой куклы для девочек 6–8 лет в лучшем случае составит 3 млн.

## Фирмы, которые занимаются исследованием рынка, умеют отлично предсказывать прошлое.

Оценивая существующий или ресегментированный рынок, не забудьте принять во внимание смежные рынки, потребители которых могут переключиться на новый продукт. Так миллионы пользователей BlackBerry, созданного компанией RIM, отказались от него, когда Apple представила рынку свой iPhone. Будет ли новый продукт стартапа достаточно конкурентоспособен, чтобы потребители переключились на него? Учитывайте лишь ту подгруппу потребителей, которая способна на это, и помните, что долгосрочные контракты, договоры на обслуживание и расходы, например, на обучение или внедрение систем, часто являются скрытыми барьерами перехода на новый продукт.

Разумеется, никто не способен определить размер нового рынка, которого не было до сих пор. Как поступить в этом случае? Оцените возможности, опираясь на данные аналогичных и смежных рынков. Проверьте, есть ли компании, подобные вашей. Растут ли они так же быстро, как другие? Почему ваш стартап будет давать аналогичные результаты?

### ► Определение размера рынка интернет-проектов и мобильных сервисов

Хотя некоторые предпочитают оценивать рынок интернет-проектов и мобильных сервисов, используя такие показатели, как число подписчиков, просмотров, загрузок, рекомендательных (реферальных) ссылок или часов, в конечном итоге речь идет о выручке. Порой начинающего предпринимателя сбивает с толку то, что такие рынки бывают многосторонними: число пользователей (которые не всегда платят деньги) может измеряться вышеперечисленными категориями, но для компании важны те, кто готов платить за доступ к этой аудитории.

К примеру, размер рынка можно подсчитать, умножив число подписок на сумму, в которую обходится плателъщику один подписчик.

Эффективно привлекать обширную растущую аудиторию и делать это с оптимальными затратами — задача номер один для производителей большей части интернет-проектов и мобильных сервисов (за исключением электронной коммерции, а также нишевых вертикальных сайтов). Теперь пора разработать исходную гипотезу о том, откуда возьмется аудитория, и каков потенциал ее роста. На этой стадии большинство стартапов в области Интернета и мобильных сервисов придерживаются стратегии

Google/ Facebook/YouTube — привлечь аудиторию (по возможности, массовую) и убедиться, что она «хранит верность». Извлечение прибыли начинается позднее.

### **Эффективно привлекать обширную растущую аудиторию и делать это с оптимальными затратами — задача номер один.**

Оценивать численность аудитории, не понимая, кто будет платить деньги за доступ к ней, — это ошибка. Имея дело с многосторонним рынком, нужно принимать во внимание всех его участников, и в первую очередь тех, кто платит деньги.

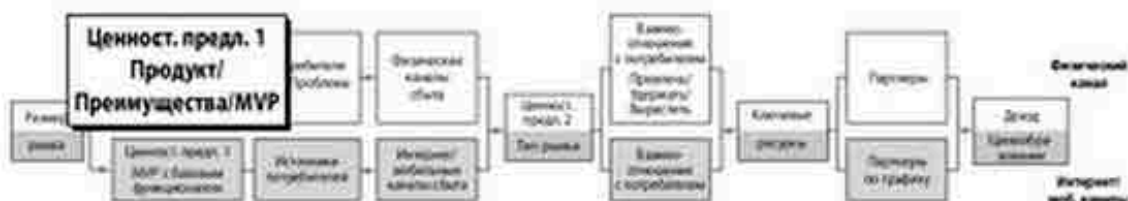
Можно без труда оценить размер интернет-рынка, используя бесплатные инструменты Google. Методом мозгового штурма составьте список всех ключевых слов, которые могут использовать потенциальные потребители, чтобы найти ваш продукт или сайт: «игры с монстрами для нескольких игроков», «компьютерные игры с монстрами», «чудовища и онлайн-игры» и т.д. Статистика ключевых слов Google позволит вам увидеть, сколько человек ищет каждое сочетание. Сделайте поправку на число перекликающихся и дублирующих запросов в месяц, и вы получите еще один метод оценки размера рынка. Он особенно эффективен, если нужно определить, не слишком ли мал целевой рынок: к примеру, если общее число запросов измеряется тысячами.

Еще один подход к вопросу о размере рынка интернет-проектов и мобильных сервисов — закон «30/10/10», впервые сформулированный известным венчурным капиталистом Фредом Уилсоном. Наблюдая за собственным портфелем мобильных приложений, игр, социальных и музыкальных сервисов, Уилсон заметил, что данному закону подчиняются практически все продукты.

- 30% зарегистрированных пользователей и тех, кто загружает мобильные приложения, используют сервис ежемесячно.
- 10% зарегистрированных пользователей и тех, кто загружает мобильные приложения, используют сервис ежедневно.
- Число тех, кто одновременно использует сервис в режиме реального времени, редко превышает 10% тех, кто использует его ежедневно.

Отличным подспорьем при оценке размера рынка служат отраслевые исследования. О том, как исследовать свой рынок, выполняя шаг 2 на первом этапе выявления потребителей, рассказывается в главе 5. Там описаны методы и тактики исследования, учитывающие специфику веб-продуктов.

## Гипотеза о ценностном предложении (физический канал)



Для начала заполните соответствующую ячейку шаблона бизнес-модели — какой товар или услуга предлагается потребителю. Опишите особенности продукта, его характеристики и преимущества, видение продукта компанией в долгосрочной перспективе и первую версию MVP. Представьте, что ценностное предложение — это договор с потребителем, «нанимающим» ваш стартап для решения своей проблемы.

Опираясь на размышления, дискуссии, которые ведут основатели, и коллективный поиск идей, составьте три резюме:

- Видение продукта.
- Характеристики и преимущества продукта.
- MVP.

В основном эти резюме составляют разработчики — это один из многих случаев, когда их просят выполнить бумажную работу такого рода. Они письменно излагают ключевые гипотезы о ценностном предложении и уже на их основе после согласования с высшим руководством составляют резюме.

### Видение продукта

Эта часть ценностного предложения отражает ваше видение компании в случае успеха.

Со временем успешные компании обычно перестают ограничиваться одним продуктом. Какой вы видите свою компанию в долгосрочной перспективе? Что бы вы хотели изменить со временем? Собираетесь ли вы сделать это с помощью ряда продуктов? Как вы внедряетесь на смежные рынки? Как вы заставляете людей изменить свое поведение? Каким будет мир через три года после того, как на сцене появятся вы? А через пять лет?

Изложите свое видение долгосрочной перспективы кратко, в виде списка тезисов. К примеру, в 1990-е гг. компания, разрабатывающая финансовое программное обеспечение, могла бы написать такую пользовательскую историю:

- Клиенты терпеть не могут сверять свои чековые книжки со счетами.
- Мы думаем, что сумеем разработать программу, которая заменит чековую книжку.
- Она позволит автоматизировать все трудные и утомительные операции домашней бухгалтерии.
- Клиенты смогут использовать ее для оплаты счетов через Интернет.
- Миллионы людей начнут использовать домашние компьютеры для того, что не делалось ранее.
- Сегодня мелким компаниям приходится нанимать бухгалтеров.
- Создав программное обеспечение для частных клиентов, мы займемся разработкой программ для малого бизнеса.
- Миллионы мелких компаний начнут использовать компьютеры для того, что не делалось ранее.

Описание видения в виде списка несложных тезисов помогает быстро прояснить ситуацию. Сформулировать видение чрезвычайно важно, поскольку команда по развитию потребителей должна обрисовать ранневангелистам, каким будет продукт через год-два.

**Ранневангелисты тратят деньги на еще не заверченный, не отлаженный, новый продукт с минимумом функций только потому, что они захвачены вашим видением.**

Описывая видение в долгосрочной перспективе, группа разработки намечает дату создания MVP и последующих доработанных или усовершенствованных версий продукта в обозримом будущем (от полутора до трех лет). Часто сотрудники стартапа, которых просят наметить эти сроки, реагируют примерно так: «Откуда мне знать эти даты, если мы смутно представляем даже срок запуска первой версии MVP?» Успокойте взволнованных разработчиков, объяснив им, что вчерне наметить график работ на будущее не значит увековечить его в камне.

Ранневангелисты будут тратить деньги на еще не заверченный, не отлаженный, новый продукт с минимумом функций только потому, что

они захвачены вашим видением. Это видение должно убедить всех, кто причастен к делу, что речь идет о возможности, в которую стоит вложить миллионы долларов и годы труда. Однако как это ни парадоксально, конечный продукт большинства стартапов имеет мало сходства с первоначальным видением.

И наконец, никогда не рано обдумать стратегические вопросы:

- Будет ли эффект распространения продукта сетевым? Один-единственный факс не нужен был никому, но когда факсимильными аппаратами обзавелось множество людей, оказалось, что это очень полезная вещь.
- Есть ли возможность устанавливать цену с помощью предсказуемой модели ценообразования, например, абонентской платы или однократных продаж?
- Можете ли вы «привязать» к себе потребителей, установив высокие барьеры переключения на другой продукт? Сравните, что сложнее: изъять личные данные из Facebook или поменять врача, просто забрав свою медицинскую карточку.
- Сможете ли вы получать высокую валовую прибыль?
- Окупает ли естественный спрос затраты на его привлечение? При наличии естественного спроса бизнес-модель компании не требует дорогостоящего маркетинга. Вспомните Google, eBay, Baidu, Skype и т. д.

## Характеристики и преимущества продукта

Эта часть описания ценностного предложения показывает, что представляет собой продукт и почему люди будут использовать или покупать его.

Перечень характеристик продукта — это одностраничный документ, который тезисно определяет важнейшие свойства (их должно быть не более десяти), давая полноценное представление о продукте. (Если описание той или иной характеристики получается недостаточно четким, добавьте ссылку на более подробный технический документ).

В сущности, список характеристик — это соглашение между группой разработки и остальной частью компании. Самое сложное при этом — решить, в какой последовательности представлять новые характеристики рынку. Определение приоритетов начинается с разработки MVP. Как

только вы выйдете из офиса, руководство этим процессом возьмут на себя потребители, начав использовать первую версию вашего продукта.

Считайте, что разработка характеристик — это дело рук инженеров, а создание преимуществ продукта — это решение проблемы, которым занимаетесь вы для потребителей.

## **Создание преимуществ продукта — это решение проблемы, которым занимаетесь вы для потребителей.**

Составив список характеристик, вы переходите к списку преимуществ, описывая достоинства продукта с точки зрения потребителя. (Появилось что-то новое? Что-то стало лучше? Быстрее? Дешевле?) Затем изложите «пользовательскую историю». Это краткое описание задачи, которую выполняет ваш продукт. Каким образом он решает проблему, над которой ломает голову потребитель, или как он удовлетворяет существующую потребность? В идеале продукт решает острую проблему, обладает неоспоримыми преимуществами для потребителя или удовлетворяет невысказанную потребность. (Экономит время или деньги? Облегчает симптом? Забавен, позволяет расслабиться? Быстрее? Лучше? Дешевле?) Компания, разрабатывающая программное обеспечение для банка, могла бы изложить свою пользовательскую историю таким образом:

- Если клиенты нашего банка приходят обналичить чек или внести деньги на счет в пятницу или в первый или последний день месяца, им приходится стоять в длинных очередях. Это огорчает и раздражает их.
- Мы думаем, что из-за испорченного настроения мы теряем 5–8% клиентов.
- По нашим оценкам упущенная прибыль составляет около \$500 000 в год — немало, поскольку это 7% совокупной прибыли.
- Пакет программного обеспечения стоимостью \$150 000 вдвое сократит время при пополнении счета, а быстрое действие последующих версий будет еще выше.

Размышляя о характеристиках продукта, не забывайте, что в качестве ценностного предложения может выступать более эффективный, менее дорогой или более удобный продукт. Он может занять ту или иную рыночную нишу, предназначаться определенному сегменту потребителей или решать проблемы новым, более быстрым или дешевым способом. Иногда конструкция или дизайн продукта, а может быть и стилистика

самого бренда, оказываются достаточно необычными, чтобы привлечь внимание. Не каждый продукт решает проблему. Это характерно для большей части корпоративных продуктов, однако потребительские товары чаще удовлетворяют потребности в самых разных областях, будь то сетевые компьютерные игры, социальные сети или автомобили.

Вполне естественно, что описать преимущества продукта хочется маркетологам, но пока они не владеют информацией о потребителе и довольствуются предположениями. Фактами в стартапе скорее всего располагают основатели и группа разработки продукта. Поэтому на данном этапе группе маркетинга лучше прикусить язык и прислушаться к группе разработки, которая высказывает свои предположения о характеристиках продукта и о том, какие преимущества они дадут потребителям. Мысли разработчиков представляют собой гипотезы, которые предстоит подтвердить или опровергнуть, протестировав их на потребителях. Когда наступит время шага 2, вы выйдете из офиса, чтобы лично пообщаться с потребителями и собрать их отклики.

## Минимально работоспособный продукт (MVP)

Финальная составляющая описания ценностного предложения посвящена MVP. В ней кратко определяется минимальный набор характеристик, которого будет достаточно для начала функционирования продукта и решения проблемы уже в первом приближении, чтобы тем самым продемонстрировать ценность нововведения.

Создание MVP — это:

- тактика, которая снижает риск бесполезной траты времени разработчиками;
- стратегия, которая дает возможность как можно быстрее представить продукт раннеангелистам;
- инструмент, который помогает в кратчайшие сроки изучить потребителя.

Составляя описание MVP, первым делом определите потребности, которые следует изучить, и того, кто поможет вам в этом. Работа по развитию базы клиентов предполагает привлечение небольшой группы первых потребителей и энтузиастов, которые определяют направление разработки продукта до тех пор, пока не появится прибыльная бизнес-модель. Чем быстрее MVP попадет к ним в руки, тем быстрее начнут



поступать отклики. Вместо того чтобы расспрашивать потребителей о характеристиках X, Y или Z, можно подойти к определению MVP иначе, поставив вопрос так: «За решение какой самой мелкой или несложной проблемы готов платить потребитель?»

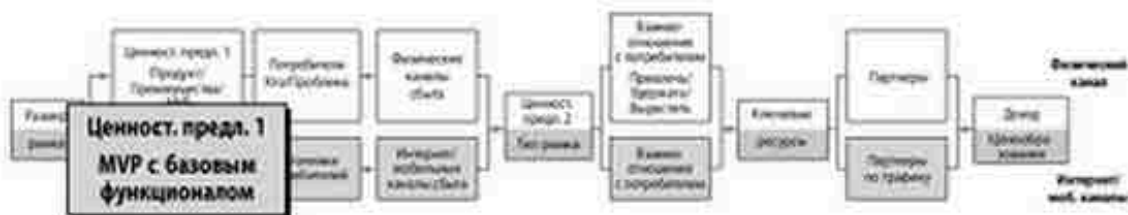
Данный подход идет вразрез с типичным стремлением увеличить число характеристик. Аргументами для этого служит сравнение с продукцией конкурентов или слова какого-нибудь потребителя, опробовавшего продукт.

MVP — это противоположность тому, что в большинстве случаев требует от разработчиков группа продаж и маркетинга.

### **Задача развития потребителей — понять, что точно не нужно рынку.**

Зачастую стартапы стремятся расширить список характеристик несмотря на то, что некоторые из них увеличивают контингент потребителей от силы на одного человека. В итоге список, разросшийся до 10 страниц, позволяет найти десяток желающих купить продукт. Это путь к провалу. Задача развития потребителей — не собрать все пожелания потенциальных пользователей продукта, а понять, что точно не нужно рынку. Идеальный список характеристик включает одну позицию и позволяет продать продукт тысячам или миллионам людей. Важнейший принцип Манифеста развития потребителей — меньше, но лучше. Постарайтесь как можно быстрее представить MVP потребителям, сведя число неиспользуемых характеристик к минимуму. Руководствуйтесь простым правилом: никаких новых характеристик, пока вы не исчерпали возможности поиска бизнес-модели.

## Ценностное предложение 1: гипотеза о версии MVP с базовым функционалом (интернет и мобильные каналы)



► Резюме о MVP, который представляет собой интернет-проект или мобильный сервис, кратко определяет набор базовых характеристик, которые позволят первоначальной версии функционировать как самостоятельный продукт.

Первые две части гипотезы о ценностном предложении — долгосрочное видение компании и перечень характеристик и преимуществ продукта — практически идентичны тем, что были описаны выше применительно к физическому MVP, поэтому мы не будем повторять их здесь. Ознакомьтесь с этими этапами, сформулируйте соответствующие гипотезы и переходите к материалу, изложенному далее.

### Тестирование первоначальной версии MVP показывает, правильно ли определена проблема, волнующая потребителей.

Для интернет- и мобильных каналов привлечения и распространения продукта MVP играет роль более важную, чем в случае с офлайн-каналами. Он позволяет как можно раньше продемонстрировать продукт потенциальным потребителям, даже если разработка продолжается, и в дальнейшем у него появятся новые характеристики, функции или графическое оформление. Первоначальная версия MVP должна быть предельно простой. Это может быть одна-единственная веб-страница для обратной связи с потребителями, высказывающими свое мнение о проблеме, которую должен решить продукт. Стартапы в области Интернета и мобильных сервисов, использующие гибкую разработку и мгновенное внедрение, зачастую представляют первоначальную версию MVP рынку в первые же дни после создания компании. В идеале MVP — это моментальный снимок продукта в определенный момент гибкой разработки. Это продукт, сделанный «на скорую руку», хотя его вид меняется изо дня в день.

Даже самые первые версии MVP должны дать заинтересованным пользователям возможность каким-либо образом идентифицировать себя (зарегистрироваться, оставить свой электронный адрес, чтобы получать информацию об обновлениях). Первые пользователи очень пригодятся в процессе выявления потребителей и далее.

Интернет- и мобильные каналы предполагают тестирование обеих версий MVP — как с базовым, так и с расширенным функционалом. Эти две версии выполняют разные задачи: тестирование первоначальной показывает, правильно ли определена проблема, волнующая потребителей (об этом говорит посещаемость вашего сайта, отклики по электронной почте, активность использования демоверсии игры и т.д.). Тестирование окончательного варианта MVP, которое уточняется на шаге 3, дает понять, правильный ли путь был выбран для решения проблемы (это можно определить по числу полученных заказов, времени пребывания пользователей на сайте, рекомендациям, которые пользователи дадут другим, и т.д.). Позднее, в процессе верификации потребителей, когда окончательная версия MVP становится доступной широкому кругу потребителей, она должна быть гораздо ближе к конечному продукту по облику и функционалу. В целом двойное тестирование MVP помогает выявить правильное сочетание продукта и рынка.

## Напишите пользовательскую историю вместо составления списка характеристик

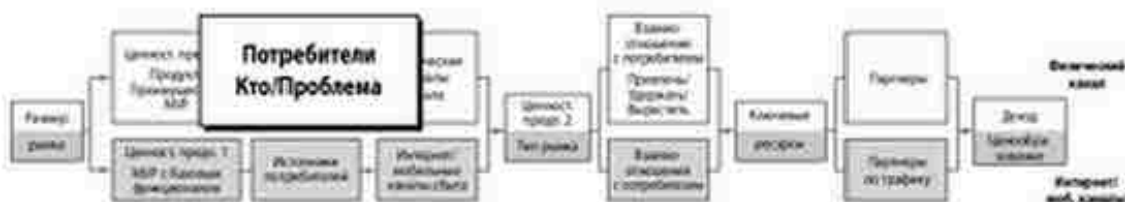
Пользовательская история очень важна для онлайн-каналов, поскольку острая конкуренция и миллионы предложений часто затрудняют определение отличительных свойств конкретного продукта. К примеру, существуют тысячи сайтов для медсестер, а пользовательская история поможет обосновать необходимость создания еще одного. Она может выглядеть так.

До сих пор медсестры хирургического профиля не имели возможности поговорить о стрессе, который они испытывают на работе, и обсудить проблемы общения с врачами, поскольку боялись распространения сплетен и недовольства со стороны службы персонала. «ORNurse», «Nurseconfidential.net» позволит медсестрам данного профиля:

- анонимно общаться со своими коллегами по всей стране и за рубежом;
- задавать вопросы медсестрам, оказавшимся в аналогичных ситуациях, и советоваться с ними;
- получать анонимные консультации юристов, представителей служб персонала и специалистов-медиков;
- отправлять личные сообщения пользователям, с которыми им хотелось бы общаться в частном порядке;
- оставлять анонимные комментарии, касающиеся конкретных врачей, проблем или ситуаций, связанных с пациентами;
- получать ежедневные уведомления о том, что происходит на сайте.

Хотя такое описание нельзя назвать списком характеристик, оно отражает видение продукта, его свойства и преимущества, и дает понять, почему данный сайт позволит привлечь труднодоступную аудиторию.

## Потребительские сегменты: гипотезы о потребителе и его проблеме (физический канал)



Данное резюме дает представление о типах потребителей, их проблемах, потребностях и увлечениях. Оно включает пять составляющих:

- Проблемы, потребности или увлечения потребителей.
- Типы потребителей.
- Архетипы потребителей.
- День из жизни потребителя.
- Карта организации и карта влияния на потребителя.

### Проблема, потребность или сильное желание потребителя

Продукты продаются потому, что они решают проблему или удовлетворяют потребность (см. историю банковского служащего, в разделе «Ценностное предложение»). Понимание проблем и потребностей предполагает знание их источника. Выйдите из офиса, чтобы выяснить, какую форму принимает данная проблема для потребителя и какова ее значимость для него или его семьи. Если речь идет о проблеме корпоративного характера, оцените, в какой мере она актуальна для компании в целом. Используйте простую «шкалу остроты проблемы» для каждого типа потребителей (рис. 4.2).

Высказывания потребителей могут свидетельствовать:

- о скрытой проблеме: у людей есть проблема, но они не знают о ней;
- пассивной проблеме: люди знают о проблеме, но не имеют стимулов для ее решения или не осведомлены о возможности изменить ситуацию;
- актуальной (или безотлагательной) проблеме: люди осознают проблему или испытывают сильное желание обладать (пользоваться)

каким-либо продуктом и ищут решение, но еще не предприняли серьезных усилий, чтобы изменить ситуацию;

- наличии видения: у людей есть идея, как ликвидировать проблему, и они даже попытались решить ее самостоятельно, с помощью самодельных изобретений, но готовы заплатить за лучший вариант.

Изучите проблему. Может быть, ваш продукт решает проблему, жизненно важную для компании, или удовлетворяет острую потребность на потребительском рынке? Является ли ваш продукт предметом первой необходимости или нужен просто для большего комфорта? Если ваш продукт обещает потребителям спокойный сон, денежные поступления или прибыль, у вас неплохие перспективы. Если это самая популярная новинка «в округе», идет ли речь о физической или виртуальной «округе», используйте представившуюся возможность в полной мере. Лучшие стартапы выявляют ситуации, когда потребитель пытается выстроить решение самостоятельно — жизненно важная проблема и решение, которое нарисовал в своем воображении потребитель. После этого компании остается лишь убедить потребителя, что, работая над решением самостоятельно, он вторгается в чуждую для себя сферу — ваш новый бизнес!

### **Лучшие стартапы выявляют ситуации, когда потребитель пытается выстроить решение самостоятельно.**

Еще раз напомним, не каждый продукт призван решать проблему. Развлечения и поиск информации, светская хроника и романтические знакомства — этим вы тоже можете заинтересовать потребителей. Ведь и социальные сети не решают проблем, но привлекают миллионы людей, поскольку удовлетворяют потребности и желания пользователей. Но даже если речь идет о развлечениях или роскоши, помните, что у потребителя должны быть основания для покупки.

После идентификации типов потребителей, сформулируйте гипотезу об их стремлениях и потребностях на эмоциональном уровне. Определите, как убедить этих людей в том, что они получают эмоциональную отдачу от благ, которые им принесет пользование вашим продуктом. Этими благами могут быть: богатство, престиж, эстетическое удовольствие, романтические свидания, снижение веса и т. п.

## Типы потребителей

Проводит ли посетитель время в социальной сети, покупает упаковку жевательной резинки или продает системы связи, стоящие миллионы долларов, любая продажа предполагает наличие группы людей, которые принимают решения. Поэтому, анализируя потребительский контингент, первым делом нужно уяснить, к каким типам потребителей вы будете апеллировать. Вполне вероятно, что люди, которым ваш продукт может помочь решить проблемы или удовлетворить амбиции, есть среди разных категорий. В процессе выявления потребителей вы идентифицируете и изучаете эти разнообразные потребности. Существуют следующие типы потребителей (рис. 4.2).

**Конечные пользователи.** Это те, кто использует продукт изо дня в день, нажимает кнопки, трогает его руками, любит его или терпеть не может. Чрезвычайно важно досконально изучить их потребности и мотивацию, помня о том, что в случае сложных продаж корпоративным клиентам конечные пользователи оказывают весьма незначительное влияние на процесс продаж или внедрение продукта.

**Агенты влияния.** Временами самое мощное влияние на решение потребителя о покупке оказывает не сам стартап, а нечто сделанное или



Рис. 4.2. Типы потребителей

сказанное человеком со стороны. На каждом рынке и в каждой отрасли, онлайн и в офлайне, существует избранная группа лиц, которые прокладывают путь новым тенденциям, стилям и мнениям. Спросите знаменитого кутюрье, почему кинозвезда надела его платье на церемонию вручения «Оскара». Или представьте эффект, который имеет место, если тысячи людей нажимают в Facebook кнопку «Мне нравится» или оставляют отзывы о продукте, рекламе или услуге в Twitter. Иногда агенты влияния — блогеры или эксперты фирм, занимающихся исследованием рынка, — получают за свои отзывы деньги. Это могут быть как дети, так и знаменитости, которые надевают ультрамодные вещи.

Составьте целевой список агентов влияния и укажите, какими способами можно на них выйти. В числе множества вариантов — бесплатный продукт, деньги, мероприятия, где появляются известные люди, бесплатные компьютеры и членство в онлайн-сообществах.

**Рекомендатели.** Они тоже влияют на решения о покупке, но отличаются от агентов влияния тем, что их мнение порой решает судьбу продажи. Рекомендателем может стать популярный блогер, который восторженно отзывается о новой компьютерной игре, министр, который заявляет, что новые ПК следует покупать только у компании Dell, больничный комитет, одобрявший новый медицинский прибор, или супруг, который оказывает стойкое предпочтение определенному бренду. Рекомендателем может стать и внешний источник, например исследовательские компании Gartner Group и Forrester Research, Марта Стюарт или журнал *Consumer Reports*.

**Держатели бюджета.** Они находятся на еще более высоком уровне иерархии принятия решений и часто контролируют или утверждают закупки или бюджет. (Это люди, которых важно знать!) Это могут быть вице-президенты корпораций, офис-менеджеры, страховые компании, определяющие правила возмещения убытков, подростки с карманными деньгами или супруги, имеющие средства на отпуск.

**Лица, принимающие решения.** Ими могут быть держатели бюджета или те, кто находится на еще более высоком уровне иерархии принятия решений. Потребители данной категории обладают высшей властью в отношении закупок. Кого-то из них называют «главными распорядителями» или «высшими должностными лицами», а кого-то — «мама», «пала» или «дорогой». Убедитесь, что вы понимаете их мотивацию.

**Саботажники.** Как и положено саботажникам, они могут таиться повсюду и принимать самые разные обличья: финансовый директор, директор по информационным технологиям, сын, дочь, супруг или агент по закупкам с «друзьями». Их можно обнаружить в отделе стратегического планирования или в собственном доме, и где бы они ни находились, их veto способно резко затормозить процесс. Выявляйте их. Научитесь распознавать приметы того, что процесс принятия решений подвергается скрытому влиянию саботажников.

Позднее, при верификации потребителей, будет очень важно хорошо представлять всех участников процесса. Пока достаточно уяснить, что потребитель — более сложное явление, чем отдельная личность.

## Архетипы потребителей

Помните поговорку: «Лучше один раз увидеть, чем сто раз услышать»? Для команды стартапа нет лучшего способа наглядно представить своих целевых потребителей, чем изобразить представителя каждой из основных категорий — по меньшей мере конечного пользователя и лицо, принимающее решения (сделайте хотя бы несколько черновых набросков). Образы потребителей помогут команде нарисовать в своем воображении тех, кто будет покупать или использовать продукт, и определиться со стратегией продвижения продукта, методами привлечения потребителей и другими вопросами.

Где работает конечный пользователь, если речь идет о продажах B2B — в отдельном кабинете, в офисе или в котельной? Является ли он пассажиром бизнес-класса или бухгалтером, который корпит над цифрами? Быть может, это топ-менеджер, который принимает решения, ученый из исследовательской лаборатории, удостоенный множества престижных наград, или рабочий из заводского цеха?

Чтобы лучше представить себе архетипы своих потребителей и то, зачем они нужны, ознакомьтесь с разделом ниже «Потребительские сегменты: гипотеза об источниках потребителей (интернет- и мобильные сети)». Прочитав его, подробно опишите основные архетипы своих потребителей, используя собранные для этого данные.

Как правило, описать типаж потребителя проще, чем облик компании, провизанной гораздо более сложными взаимоотношениями. Сформулируйте как можно больше гипотез о демографическом и психографическом профиле покупателя. Состоятелен ли он, следит ли за новинками моды,



**Потребительский сегмент:** Квалифицированные специалисты, часто делающие покупки через Интернет



### Пэт, квалифицированный специалист

Наиболее активен в мобильные устройства, затем настольный компьютер  
 Зарплата 140 000–170 000 в год  
 Финансы, инвестиции, РБ, интернет  
 Следит за макроэкономическими тенденциями развития страны  
 Заним 1000–11 000 на онлайн-платформу товаров не первой необходимости  
 Делает покупки онлайн за последние 30 дней

#### Демографический профиль

- Мужчины/женщины в возрасте 18–30 лет
- Репрезентативное число выходов в неделю в город

#### Характерные черты

- Идет из школы в школу в дороге
- Пользуется в основном друзьями и знакомыми
- Стремится покупать дорогие товары на профессиональной платформе
- Событийно-ориентированные мероприятия — выпуск новой версии или расширение

#### Мотивации

- Обладает капиталом
- Минимален в плане работы
- Агрессивен в среде друзей
- Всегда имеет верный инстинкт в отношении

#### Поведение

- Как минимум трижды в месяц на сбор информации о различных продуктах
- Размывает о продуктах, которые он читает в Интернете и делает покупки

#### Взгляд

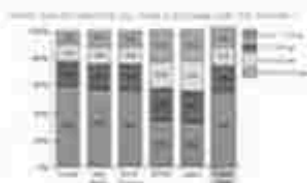
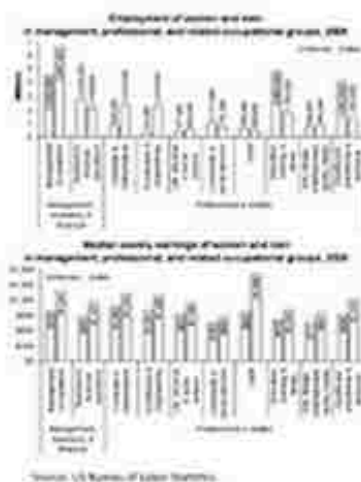
- 12000–10 000 в год на онлайн-покупки товаров не первой необходимости

18–30 лет, финансово, социально активны  
 До 5 часов в день в сети, часто делают покупки не только онлайн

### ~5,9 млн. потенциальных потребителей в США

Составляют 1/3 от 17,8 млн тех, кто систематически делает покупки онлайн

17,8 млн получены следующим образом: 49,2 млн квалифицированных специалистов (2008 Census) × 0,762 распространенность Интернета в США (Nielsen 2010 Q1) × 0,58 потребителей, совершающих покупки онлайн за последний месяц (Nielsen 2010 Q1)



Рыночные возможности онлайн-рекламодателей (число «осознающих чудес» — потребителей, не владеющих собственным имуществом):  
 Предпочитают онлайн — 10%,  
 отключают партнерство — 3%

Наиболее активные пользователи  
 онлайн — 25 лет/год — \$35 в минуту

Квалифицированные специалисты  
 делают покупки регулярно  
 онлайн — \$1,28 в минуту — \$35 в минуту

Прочие пользователи, владеющие  
 квалифицированными специальностями  
 (1-10,7 млрд/год) — \$35 в минуту

Рис. 4.3. Архетип потребителя

полон ли здоровья и сил? Есть ли у него супруг(а), имеет ли домашних животных? Если у него есть дети, то малыши или подростки? Живет ли он в собственном доме, в квартире или в трейлере? Эти характеристики влияют на многие аспекты бизнес-модели, включая взаимоотношения с потребителями, каналы сбыта и модель получения доходов.

## Один день из жизни потребителя

Один из самых эффективных способов понять своих потребителей, будь то частные лица или корпоративные клиенты, — представить, как они живут, и описать один день из их жизни.

**Выясните, как живут потребители, и опишите один день из их жизни.**

Если вы имеете дело с корпоративными клиентами, этот этап требует досконально изучить целевую компанию на разных уровнях. В качестве примера возьмем продажу программного обеспечения банку. Чтобы понять, как работает банк, мало знать, как обналичить чек. Нужно представить, как выглядит мир с точки зрения работников банка. Как проводят дни потенциальные конечные пользователи (банковские служащие)? Какими продуктами они пользуются? Сколько времени тратят на их использование? Как изменится их жизнь с появлением вашего продукта? Если вы никогда не работали в банке, эти вопросы скорее всего приведут вас в замешательство, однако чтобы успешно продавать продукт для решения проблем банковских служащих, нужно знать процесс их работы.

(Если вы не являетесь опытным торговым агентом, мысль о том, что вам придется выйти из офиса, может показаться пугающей. В разделе «Начните назначать встречи» главы 5 вы прочтете о том, как лучше организовать первые встречи.)

Теперь проделайте то же самое упражнение применительно к управляющим филиалов. Как они проводят день? Как отразится на них ваш новый продукт? Повторите все сначала, на сей раз представив себе жизнь президента банка. Чем он занимается? Что читает? Кто влияет на его решения? Какое воздействие на него окажет ваш продукт? Если вы планируете установку продукта, который будет взаимодействовать с другим программным обеспечением, вам придется иметь дело с отделом информационных технологий. Как проводят день «айтишники»? С каким еще программным обеспечением они работают? Какова конфигурация действующих систем? Каким поставщикам они оказывают предпочтение? Встретят ли они новый продукт конфетти и шампанским?

**Дать ответы несложно.  
Куда сложнее поставить правильные вопросы.**

Продукты для корпоративных клиентов, как правило, покупают потому, что они решают проблемы, а значит, вы должны досконально изучить покупателя. Если вы продаете торговое оборудование, пусть кто-то из членов вашей команды поработает несколько дней за прилавком. Нет лучшего способа изучить ситуацию, чем метод погружения. Выясните, как потенциальные пользователи решают свои проблемы в текущий момент — онлайн или в реальной жизни — и что изменится в их пове-

дении с появлением нового продукта. Что заставляет их покупать? Нарисуйте подробную живую картину одного дня из жизни потребителя, проведя исследование там, где он выполняет свою работу или проводит досуг, а не в конференц-зале или ближайшем Starbucks.

И наконец, возвращаясь к нашему примеру с банками, что вам известно о тенденциях в банковском деле? Существует ли консорциум, который занимается программным обеспечением банковской индустрии? Проводятся ли отраслевые выставки программного обеспечения для банков? Знаете ли вы специалистов-аналитиков в данной сфере? Если вы сами не работали в целевой отрасли, данная часть резюме, описывающего проблему потребителя, будет пестреть вопросительными знаками. Это нормально. Дать ответы в процессе развития потребителей обычно несложно, куда труднее поставить правильные вопросы. Повторяем, чтобы заполнить пробелы в описании проблемы, вам нужно выйти из офиса и поговорить с потребителями.

Тот же самый образ действий применим и к потребительским товарам. Как потребители решают свои проблемы сегодня? Как они будут решать эти проблемы с помощью вашего продукта? Станут ли они счастливее? Сообразительнее? Здоровее? Понимаете ли вы, что может заставить их покупать?

Однако пока вы не вернетесь в компанию и не нарисуете яркую и подробную картину одного дня из жизни потребителя на собрании с участием группы разработки и ваших коллег, вы не сдали выпускной экзамен.

## Карты организации/влияния

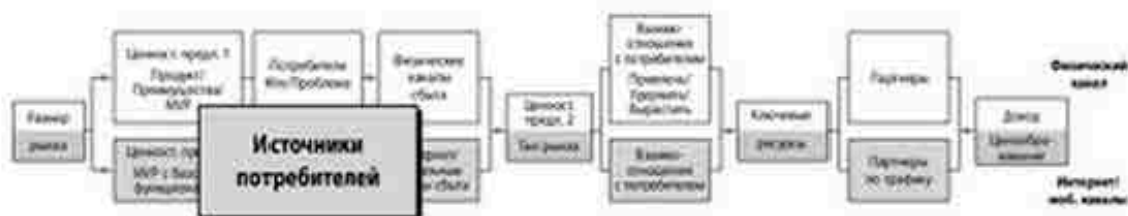
Теперь, имея более основательное представление о типичном дне потребителя, вы понимаете, что за редкими исключениями он действует не самостоятельно. Те, кто покупает продукт, общаются с родными и друзьями, а специалисты и предприниматели — со своими коллегами. Составьте список людей, чье мнение важно для решения потребителя совершить покупку. Нарисуйте схему, где представлены все факторы, воздействующие на потенциального потребителя. Кроме того, проиллюстрируйте изменения повседневной жизни и работы потребителя после того как он начнет применять продукт. Теперь составьте карту, показывающую, кто из окружения потребителя способен повлиять на его решение стать покупателем. Для большой компании это будет сложная схема, поначалу с множеством неизвестных.

### МаммOptics Рабочий процесс



Рис. 4.4. Карта организации/влияния

## Потребительские сегменты: гипотеза об источниках потребителей (интернет- и мобильные каналы)



► Составив данное резюме, вы будете представлять архетип потребителя и сможете сказать нечто вроде: «Мы считаем, что большинство наших потребителей — это городские жители в возрасте 18–25 лет, которые хорошо разбираются в технике, занимаются умственным трудом, используют Mac и проводят два часа в день в Facebook» или «25% моих потребителей читают журналы *Science* и *Nature* и нуждаются в удобном способе систематизации и хранения химических реагентов и лабораторных принадлежностей». После этого вы сможете представить и описать один день из жизни потребителя и составить карту влияния на него в Интернете.

*Для начала ознакомьтесь с разделом, посвященным гипотезам о потребительских сегментах при работе с физическим продуктом.*

## Архетип потребителя — что представляют собой ваши потребители

Архетип потребителя — это образ, объединяющий все, что вам известно о самых типичных потребителях или пользователях. (Разумеется, не каждый потребитель будет похож на обезличенное среднее. Скорей всего у вас получится несколько типажей.)

Чтобы получить представление о потребителях, соберите статистические данные об их демографическом составе и поведении. (В этом вам поможет раздел, посвященный пониманию потребителей, в главе 5). Для сбора информации о демографическом составе потребителей используйте Google Trends, Google Insights и Facebook Ads. Выяснить, кому продают товары ваши конкуренты, поможет база данных CrunchBase. Побеседуйте с теми, кто похож на ваших потенциальных потребителей, чтобы понять, что представляют собой эти люди, чем они занимаются, и каковы особенности их поведения. Поищите в сети исследования, статьи и отчеты о своих целевых потребителях. Изучите конкурентов: как они рекламируют свои продукты, что о них пишут в прессе,

и какая информация содержится в их годовых отчетах. И самое главное, продолжайте обновлять и дополнять архетипы по мере того, как вы узнаете о своих потребителях нечто новое.

| Отличительные черты архетипа                         | Рекомендации по привлечению потребителей  |
|--|---|
| Возраст 40–55, высокий доход                         | Для выхода на целевую аудиторию используйте баннерную рекламу, текстовые ссылки   |
| Пара работающих квалифицированных специалистов       | Не занимайтесь рекламой и продвижением во время рабочего дня — неэффективно   |
| Покупают свежие качественные и деликатесные продукты | Выходите на соответствующих блогеров, продвигайтесь с помощью сайтов об изысканной пище   |
| Имеют дорогие машины                                 | Обдумайте возможность продвижения с помощью сайтов об автомобилях премиум-класса  |
| Частые деловые поездки                               | Отправляйте пресс-релизы на сайты и в блоги о путешествиях  |
| Готовят только по рецептам                           | Для экономии средств не используйте сервис AdWords в течение рабочей недели, отправляйте электронную почту, сообщения в Twitter, тексты в четверг-пятницу |
| Часто приглашают домой гостей                        | Используйте для продвижения сайты и блоги о развлечениях дома и о приеме гостей   |

Рис. 4.5. Как использовать архетип потребителя при выработке стратегии

Кем являются ваши целевые потребители или пользователи: крупными руководителями, нянями, которые общаются через сеть, или юными геймерами? Где они живут — в большом городе или в пригородах? Идет ли речь о тех, кто не состоит в браке, или о тех, кто имеет семью? Соберите как можно больше данных. Каков возраст ваших потребителей? Сколько они зарабатывают? Много ли у них свободного времени и сколько денег они тратят? Обратите особое внимание на их возможности доступа в Интернет и мобильные сети и на то, какая техника есть в их распоряжении: ноутбук, настольный компьютер, iPad, смартфон или все это вместе? Любят ли они одиночество или активно общаются в социальных сетях? Делятся ли информацией и ссылками с другими? В какой обстановке они выходят в Интернет: в одиночку у себя дома или в школе вместе с друзьями? Используйте в качестве примера рис. 4.5 — он поможет вам составить соответствующую таблицу применительно к вашей ситуации.

## Один день из жизни потребителя — чем занимаются ваши потребители

Сколько времени ваши потребители проводят в Сети в течение суток? Используют ли они настольный компьютер, ноутбук или выходят в Интернет с помощью портативных

устройств, сидя за рулем? Ваш успех зависит от того, сумеете ли вы стать неотъемлемой частью их обычного дня, за чем бы они к вам ни обращались — за информацией, играми, виртуальным общением или электронной коммерцией. Но что именно заставит их найти время на ваш новый сайт или начать использовать ваше новое приложение?

Будут ли они меньше спать или проводить меньше времени в Facebook или на eBay? А может быть они будут меньше бездельничать на работе, чтобы сэкономить время для нового сайта?

### Что именно заставит их найти время на ваш новый сайт или начать использовать ваше новое приложение?

Неприменно выясните, как ваши потребители узнают о новых продуктах. Являются ли они постоянными читателями TechCrunch, журнала *People*, сайтов, на которых публикуются обзоры новых игр или подборки новостей? Как часто они заглядывают в Twitter, и сколько пользователей в их подписках — два или полсотни? Оставляют ли они 100 сообщений в день или делают это от случая к случаю? Кому они их адресуют? Где они ищут информацию о продуктах, в том числе и о подобных вашим, как часто и как долго занимаются таким поиском?

Где вы будете искать потребителей? Если речь идет об Интернете, они могут оказаться где угодно: на нишевых сайтах, среди читателей блогов или новостей, в Facebook и других социальных сетях. Они могут оставлять или читать сообщения в Twitter, обмениваться сообщениями или поддерживать контакты с другими пользователями на форумах, редактируемых страницах или в иной среде.

Подробно опишите один день из жизни потребителя с момента пробуждения до сна, разбив его на 15–30-минутные интервалы. Особое внимание уделите времени, проводимому в Интернете. При этом указывайте не только мобильные и стационарные устройства, которые используются для доступа в Сеть, но и чем занимается потребитель с их помощью: обменивается SMS с друзьями, читает блоги (какие именно), играет в игры на мобильном телефоне или в социальных сетях (в какие именно), покупает обувь (где именно) или выкладывает фото своей кошки в Facebook.

В качестве примера используйте рис. 4.6 — он поможет вам составить аналогичную таблицу применительно к вашей ситуации.

Описание архетипа потребителя и одного дня из его жизни оформляется в виде перечня позиций, кратко характеризующих самые важные моменты. Используйте эти описания при разработке гипотезы о взаимоотношениях с потребителем, чтобы оценить потенциальную эффективность мероприятий, с помощью которых вы собираетесь привлекать потребителей. На рис. 4.5 и 4.6 приводятся примеры таких описаний. Их составила компания, которая продает онлайн видеоуроки по приготовлению блюд вы-

| Один день из жизни потребителя — важные факты                              | Рекомендации по привлечению потребителей  |
|--|---|
| До 15 мин/день в социальных сетях  | Значимость Facebook и других социальных сетей для маркетинга низка  |
| 3 SMS в день, обычно супругу   | Twitter для данной аудитории не годится   |
| Читает кулинарные журналы и сайты  | Используйте активный пиар в данной сфере — рецепты, пресс-релизы и т.д.                                     |
| 2-3 раза в неделю смотрит передачи с участием известных шеф-поваров        | Постарайтесь сделать основателей приглашенными участниками таких шоу; устройте совместное мероприятие       |
| Час в день читает новостные сайты  | Завяжите контакты с редакторами материалов о кулинарии/стиле жизни  |
| 20 мин/день в онлайн, не по работе   | Проведите тестирование, прежде чем тратить деньги на рассылки по электронной почте и онлайн-рекламу         |
| 45 мин/день слушает NPR (Национальное общественное радио США — прим. пер.) | Внесите во внимание спонсорства по учреждениям; организуйте отработку пресс-релизов, участие в прямом эфире |
| Общается/перописывается по электронной почте с 15-20 друзьями              | Предлагайте рецепты, идеи, описания для рассылки друзьям  |

Рис. 4.6. Как использовать один день из жизни потребителя при выработке стратегии

сохой кухни. Ее целевые потребители — работающие супружеские пары, которые любят готовить вместе и подходят к этому занятию творчески.

Составив краткие описания архетипа потребителя и одного дня из его жизни, вы будете знать, что представляют собой ваши потребители, как они проводят время, и где их искать.

Приведенный пример показывает, как изучение архетипа и одного дня из жизни потребителя определяет стратегию привлечения потребителей. Хотя когда речь идет о массовом рынке, определить целевую группу с высокой точностью практически невозможно. Корректировка каждого вида деятельности по привлечению клиентов помогает «ловить рыбу в рыбном месте», повышая прибыль на каждый доллар, потраченный на выстраивание взаимоотношений с потребителями.

### Как составить карту влияния на потребителя в Интернете

Для интернет-проектов и мобильных сервисов карты влияния часто выглядят пугающе сложными, но тем не менее они чрезвычайно важны. Представьте себе онлайн-факторы, влияющие на потребителя, и то, как могут отразиться на них ваши усилия по продвижению продукта. «Точки» на карте влияния включают блоги, чаты, популярные сайты, социальные сети, экспертов, реферальные сайты и сайты с тематическими собраниями ссылок. Эти агенты влияния не только обеспечивают прямой доступ к потребителю, но и могут стать источником переходов на ваш сайт по ссылкам в процессе поиска.

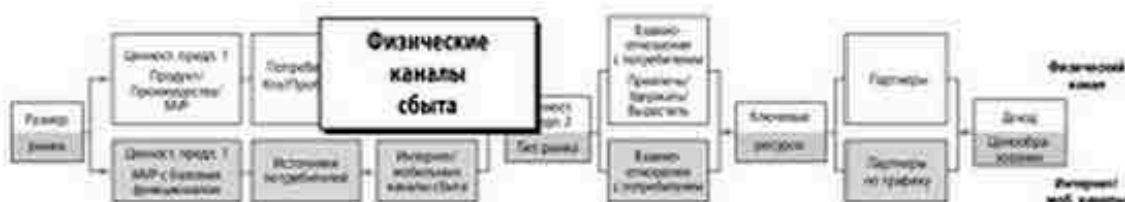


|                 |              | Доступ  |  |
|-----------------|--------------|---|--|
|                 |              | Трудный   | Легкий   |
| Охват аудитории | Большой      | <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Поисковая оптимизация в Google</li> <li>■ Huffington Post, AOL, известные СМИ</li> <li>■ Крутые блоги</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Google Ad Words</li> <li>■ Прочие PPC-системы</li> <li>■ Текстовые ссылки</li> </ul>        |
|                 | Ограниченный | <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Закрытые сообщества</li> <li>■ Научные сайты</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Мелкие блоги</li> <li>■ Страницы друзей в Facebook</li> <li>■ Сервис TwitterFeed</li> </ul> |

Рис. 4.7. Карта влияния на потребителя в Интернете

И наконец, не забывайте, что при работе с интернет- и мобильными приложениями на многостороннем рынке, у вас могут быть разные сегменты потребителей. Пользователи, которые не платят за товар или услугу, бывают ценны для поставщика тем, что они могут перепродать свою аудиторию другим. Классическим примером такой «многосторонности» служит Google — миллиарды пользователей используют его бесплатно в качестве поисковой системы, а миллионы рекламодателей платят деньги, чтобы выйти на этих пользователей. Таким же образом функционирует большинство социальных сетей и сайтов с уникальным контентом.

## Гипотеза о каналах сбыта (физический канал)



Резюме о каналах сбыта описывает, каким путем продукт попадает к потребителю.

Интернет- и мобильные платформы кардинально отличаются от физических. Физические продукты поставляются потребителю или в точки розничной продажи со склада. Распространение по интернет- и мобильным каналам осуществляется без участия человека, поскольку продукты предлагаются и продаются онлайн. (Если продукт представляет собой биты, его доставка тоже осуществляется через Интернет.)

Физические каналы существуют уже сотни лет. Для стартапа они являются «промежуточным потребителем», и их использование нередко связано с преодолением серьезных препятствий, в числе которых высокие затраты, длительные сроки выполнения заказа, отсутствие контроля, недостаток мер по увеличению сбыта и др. Однако вознаграждение бывает очень высоким. В XX в. физические каналы распространения имели огромное значение. Для успешного сбыта продукт должен был продаваться в Wal-Mart, который ежедневно посещали 20 млн американцев.

**Подумайте, соответствует ли ваш продукт избранному каналу.**

Сегодня большинство компаний одновременно использует как физические, так и интернет- и мобильные каналы распространения. Даже сеть Wal-Mart, которая имеет в своем составе около 10 000 крупных магазинов, вкладывает немалые средства в альтернативный канал — сайт <http://www.walmart.com>. Множество других американских компаний идет тем же путем. Большая часть современных стратегий сбыта, особенно применительно к физическим продуктам, предусматривает использование как физических, так и интернет- и мобильных каналов. Однако любая

компания должна обеспечить создание спроса и направить его в соответствующий канал сбыта. При этом физические и интернет- и мобильные платформы требуют разных мероприятий по созданию спроса.

## Подумайте, соответствует ли ваш продукт избранному каналу

Продукты разного ценового диапазона реализуются через разные каналы сбыта. К примеру, торговый агент, который продает корпоративное программное обеспечение, за год должен обеспечить объем продаж на сумму более \$1,5 млн. В то же время приложения для смартфона редко стоят дороже \$10, из которых нужно вычесть торговую наценку App Store, составляющую 30%. При этом некоторые интернет-магазины — в частности Amazon и Bestbuy — систематически продают продукты за сотни, а то и тысячи долларов, порой оставляя себе половину валовой выручки.

Строя гипотезы о ценообразовании, постарайтесь учесть все затраты на канал сбыта, поскольку многие каналы взимают немалые средства за распространение, стимулирование сбыта, а порой и за выкладку продуктов на полки или возвращение компании нереализованного товара. Выбор каналов распространения отражается на модели получения доходов, зачастую изменяя ее радикально, поэтому, избрав тот или иной канал, непременно пересмотрите гипотезу о потоках поступления доходов и откорректируйте ее с учетом затрат и чистой выручки компании. (При расчетах всегда ориентируйтесь на показатели «нетто», чтобы понять, какова будет прибыль компании, когда «оседет пыль»).

## Выбор физических каналов

Любой физический канал распространения имеет свои достоинства, недостатки и издержки. Некоторые каналы являются «непрямыми» — в этом случае компания сбывает продукт посредникам, которых иногда называют «реселлерами»: дистрибьюторам, VAR-реселлерам, дилерам и т.д., а те в свою очередь продают его конечному пользователю. Представьте, что производитель устройства для видеоигр хочет использовать в качестве канала сбыта магазины игрушек определенного региона. Эти магазины закупают свои товары у регионального или национального дистрибьютора. Сотрудник компании связывается с дистрибьютором, поскольку производитель не в состоянии наладить контакты с каждым магазином игру-

шек в Америке. Как правило, физическое распространение товаров не только достаточно сложная задача, но и весьма дорогое удовольствие. Ниже перечислены некоторые из наиболее типичных вариантов.

**Прямые продажи.** При таком подходе вы нанимаете торговых агентов, которые обзванивают конечных потребителей (частных лиц или компании) или продают продукт реселлерам.

*Преимущества:* хороший надзор и контроль; торговый персонал специализируется исключительно на продуктах вашей компании.

*Недостатки:* самый дорогой вариант; трудно найти талантливых продавцов и еще труднее руководить ими. Цена продукта/прибыль не всегда компенсирует затраты.

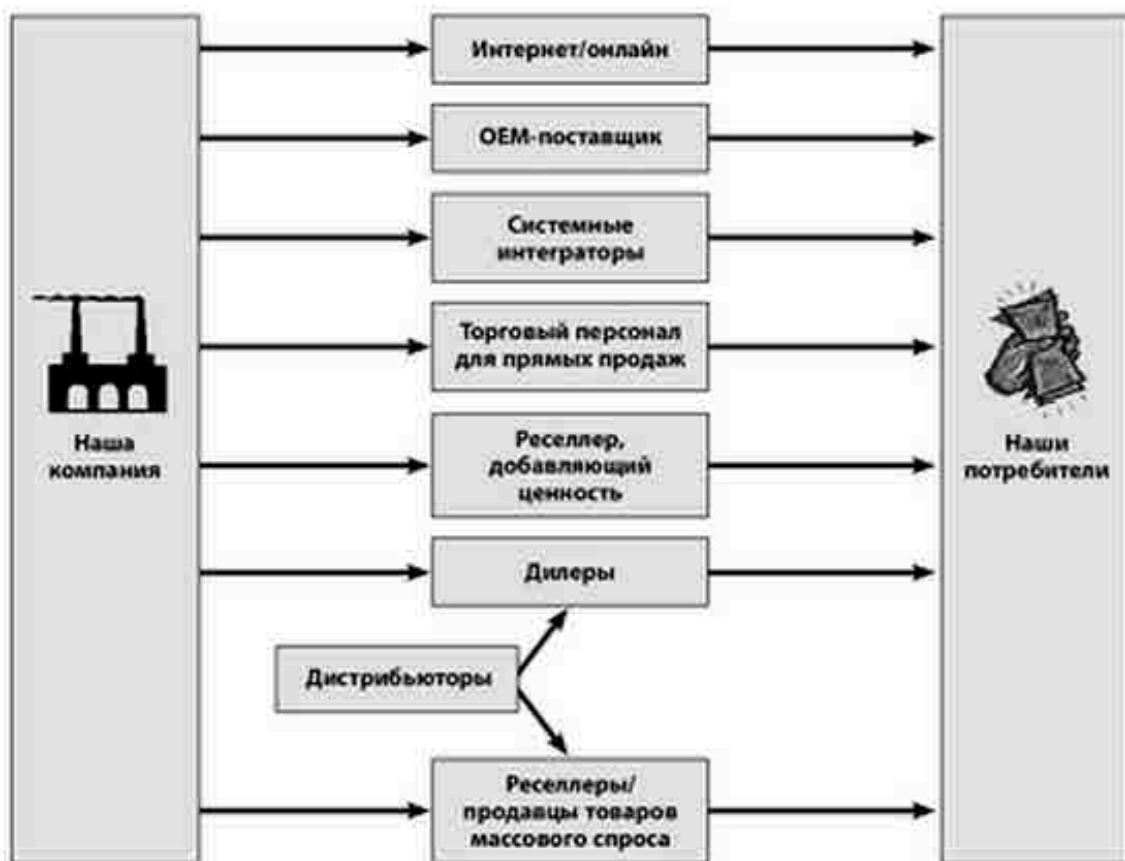


Рис. 4.8. Выбор физических каналов распространения

**Независимые фирмы с функциями торговых представителей.** Независимые торговые агенты представляют разные компании, реализуя их продукцию через определенную торговую сеть или канал продаж. Как правило, они действуют в отдельных регионах (хотя встречаются и фирмы национального масштаба). Обычно они имеют дело с похожими, но не конкурирующими линейками продуктов. Чаще всего они работают за процент от суммы сделок, реже — на условиях постоянной предварительной оплаты или за фиксированное вознаграждение за каждую продажу.

*Преимущества:* возможность быстро обеспечить распределение в масштабах страны с переменными издержками и невысокими предварительными расходами.

*Недостатки:* торговые агенты верны своему потребителю — не вам, а торговой компании; они не занимаются проактивным маркетингом, оставаясь пассивным каналом сбыта.

**Системные интеграторы/VAR-реселлеры.** В отличие от независимых фирм с функциями торговых представителей системные интеграторы/VAR добавляют ценность продуктам, которые они продают (консультирование, установка или создание комплексных решений за счет интеграции продуктов разных производителей). Такие организации в основном продают высокотехнологичную продукцию корпоративным клиентам. Системные интеграторы могут быть небольшими фирмами, где работают один-два ИТ-консультанта, или огромными глобальными сетями вроде Accenture или IBM.

*Преимущества:* возможность быстро обеспечить распределение в масштабах страны и «интеграцию и установку целостного продукта» с переменными издержками и при отсутствии предварительных затрат.

*Недостатки:* и те и другие верны своему потребителю, а не вам; они не занимаются проактивным маркетингом, оставаясь пассивным каналом сбыта. Они требуют огромного внимания и усилий с вашей стороны — мероприятий по стимулированию сбыта, технической поддержки, обучения, разнообразных поощрений. Как правило, с их помощью сложно сформировать стабильную сеть сбыта в масштабах страны и еще сложнее создать для них мотивацию.

**Дистрибьюторы/реселлеры.** Потребительские товары и корпоративные продукты, которые выпускаются небольшими и средними партиями, часто распространяются через дистрибьюторов — посредников между

производителем и розничным торговцем. Они создают и хранят запасы продукта в различных регионах, небольшими партиями отпуская его местным магазинам. Некоторые дистрибьюторы (CDW, поставляющая компьютеры; Agtow, которая работает с электронными комплектующими; McKesson, специализирующаяся на лекарственных препаратах) являются компаниями национального масштаба и имеют дело с тысячами наименований продуктов. Заставить дистрибьютора заняться продвижением конкретного продукта — сложная и дорогостоящая задача.

*Преимущества:* могут обеспечить презентации и рекламу продуктов, которые им нравятся, уделяя им особое внимание.

*Недостатки:* высокие затраты. Обычно имеют ментальность «примещика заказов» и редко становятся партнерами по маркетингу/продвижению. Иногда имеют право вернуть ваш продукт. Как правило, не производят выплаты, пока продукт не распродан.

**Дилеры (они же розничные торговцы).** В отличие от дистрибьютора дилер покупает продукт. Идет ли речь о продажах корпоративным клиентам или частным лицам, в большинстве случаев дилеры — это независимые розничные торговцы или небольшие сети, которые демонстрируют и продвигают ограниченный ассортимент продуктов. Чаще всего они добавляют к оптовой цене высокую наценку (нередко превышающую их затраты вдвое), чтобы компенсировать высокие операционные издержки и небольшие объемы. Дилеры редко напрямую заключают сделки с «производством» (вашей компанией), предпочитая закупать товары у дистрибьютора или аналогичного посредника в более скромных количествах, чем это делает, к примеру, Costco. Потребительские товары — еда и предметы первой необходимости — по-прежнему продаются в небольших семейных магазинчиках.

*Преимущества:* могут продвигать те товары, что им нравятся, уделяя им особое внимание.

*Недостатки:* использовать дилеров в качестве основного канала сбыта — слишком дорогой и сложный вариант для молодой компании.

**Крупные магазины смешанного ассортимента.** Жители США покупают огромное количество товаров в крупных розничных сетях — Wal-Mart, Costco, Home Depot и 7-Eleven. Последние оказывают сильнейшее влияние на потребителей и получают неплохой «кусочек пирога», зачастую взимая 50% розничной цены за право реализации продукта через их магазины.

Они редко вводят в свой ассортимент новые продукты без предварительного тестирования в небольшой группе магазинов. Если испытания на «пробном рынке» прошли успешно, розничная сеть требует скидок в десятки тысяч долларов (помимо собственной торговой наценки) за то, что она согласилась выложить товар на полки в торговом зале.

*Преимущества:* огромные возможности распространения, рекламы и маркетинга.

*Недостатки:* Длительный цикл подготовки к продажам (иногда год и более), очень высокая стоимость, трудно контролировать маркетинг и повлиять на ситуацию. Порой оставляют за собой право вернуть нереализованный продукт спустя несколько месяцев. Платят с большой задержкой — она может составлять полгода и более.

**OEM-поставщик (OEM — Original Equipment Manufacturers).** OEM покупают продукты других компаний, используя их для создания собственного. Изготовитель компьютеров приобретает жесткие диски, печатные платы и клавиатуры у разных производителей и собирает из них более сложный продукт для продажи конечному потребителю. Проблемы, которые должен учитывать стартап: бренд, имидж и особенности стартапа определяют категорию, к которой его относит OEM. Зачастую ваш продукт остается невидимым для конечного пользователя. (Intel inside — редкое исключение из этого правила, когда бренд и репутация производителя комплектующих добавляют ценность продукту). Поэтому успех вашей компании целиком и полностью зависит от успеха продукта OEM. При этом восприятие OEM-компанией потребностей, проблем и реакций клиентов порой заслоняет понимание нужд потребителя со стороны стартапа.

*Преимущества:* возможность сбыта больших объемов.

*Недостатки:* невысокий уровень прибыли, нет «преимуществ бренда» и узнаваемости стартапа.

## Какие каналы я должен использовать?

Многие стартапы совершают трагическую ошибку, тратя слишком много усилий на работу с каналами на раннем этапе своей деятельности. Пока компания не завершит верификацию потребителей, она должна выбирать каналы сбыта, имеющие наибольший потенциал, и работать только с ними, не распыляя силы на прочие. Тестирование и развитие гипотез долж-

но стать для вас источником извлечения уроков на будущее. Не пытайтесь запустить продукт, одновременно используя прямые продажи, розничные сети и почтовые рассылки. Преуспеть в трех направлениях сразу практически невозможно. Впрочем, из этого правила есть одно важное исключение: физический канал распространения с поддержкой интернет-маркетинга (а иногда и одновременными продажами через Интернет).

Решения о канале сбыта и ценообразовании взаимосвязаны, поэтому, разрабатывая гипотезу о канале сбыта, следует параллельно работать над гипотезой о потоках поступления доходов и ценообразовании. К примеру, розничная торговля может резко снизить доходы компании, тогда как прямые продажи принесут больше денег, хотя и не так быстро. Размышляя о выборе каналов, учитывайте следующие критерии:

- Существуют ли сложившиеся практики/покупательские привычки применительно к данной категории продуктов?
- Стимулирует ли избранный канал процесс продаж? Во что это обойдется компании?
- Какие проблемы, связанные с ценой и сложностью, сопутствуют продажам продукта?

Стартапы редко выбирают правильную стратегию в отношении каналов продаж с первого раза. К примеру, большинство стартапов в сфере высоких технологий делает основную ставку на прямые продажи. Эта тактика часто оказывается ошибочной. Почти всегда самое разумное — и самое безопасное — сначала понаблюдать за моделями покупательского поведения применительно к аналогичным продуктам, поскольку, тратя деньги, потребители показывают, какой канал является для них предпочтительным.



## Гипотеза о каналах сбыта (интернет- и мобильные каналы)



► Резюме о каналах сбыта описывает, каким образом продукт попадает к потребителю.

Приступая к разработке данной гипотезы, прочтите введение к разделу о физических каналах, который предшествует данному. Там рассматривается общая стратегия выбора каналов, сравнивается стоимость работы с различными каналами и возможности получения доходов.

Интернет- и мобильные платформы обеспечивают выход на миллиарды людей по всему миру через компьютеры, планшеты или мобильные устройства. Эти каналы постоянно находятся в рабочем режиме, они никогда не отключаются и всегда под рукой потребителя — часто в буквальном смысле слова — 24 часа в сутки. Благодаря этим особенностям, с недавнего времени виртуальные каналы начали оказывать сильнейшее влияние на образ жизни людей — на то, как они живут, работают и покупают.

Магазин или сервисное решение, круглые сутки доступные миллиардам людей, — мечта любого участника рынка. Интернет-проекты и мобильные сервисы зачастую создаются очень быстро, что позволяет почти мгновенно представить их рынку с минимальными затратами — небольшой интернет-магазин на Yahoo обходится всего в \$5 в месяц. Компания полностью контролирует происходящее, получает почти 100% прибыли от прямых продаж и может оперативно корректировать ценовую политику, стратегию продвижения товара и иные аспекты своей деятельности.

Однако есть и обратная сторона медали: никто из потребителей не «набредет» на ваш сайт случайно, и работа по информированию потребителей, раскрутке сайта и организации продаж — а все это требует немалых трудов и затрат — ложится на плечи самой компании. (Более подробно этот вопрос рассматривается в разделе, посвященном гипотезе о взаимоотношениях с потребителями.) Идет ли речь о вашем собственном сайте, Amazon или App Store компании Apple, результаты использования интернет- и мобильных платформ целиком и полностью зависят от того, сумеете ли вы создать спрос, обеспечить посещаемость с оптимальными затратами и убедить потребителей использовать ваш продукт или купить его.

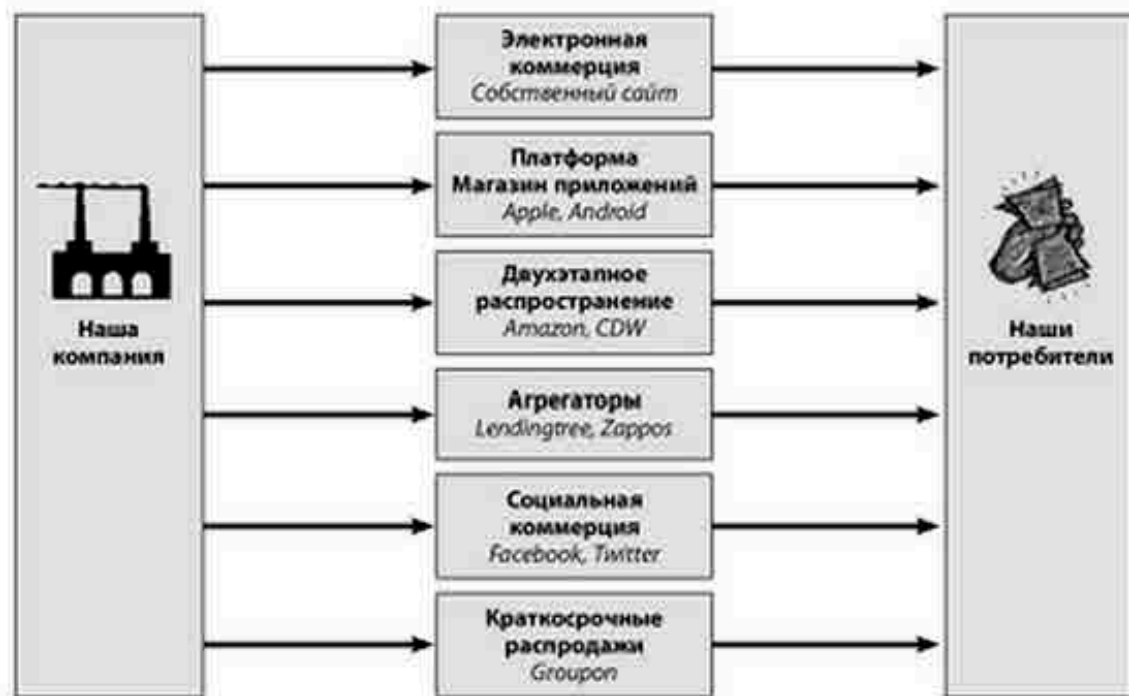


Рис. 4.9. Выбор интернет- и мобильных каналов распространения

## Выбор интернет- и мобильных каналов

Подобно физическим каналам распространения любой онлайн-канал имеет свои преимущества, недостатки и затраты. (Все чаще физические продукты продаются через физические и виртуальные каналы одновременно.) Для начала стартап должен выбрать *один канал распространения*, который обеспечивает оптимальное соотношение между ценностным предложением компании, затратами, моделью поступления доходов и тем, как предпочитают покупать потребители. (По мере расширения масштабов бизнеса и роста компании вы можете добавлять дополнительные каналы.)

**Выберите один канал распространения. Вы сможете добавлять новые каналы по мере расширения масштабов бизнеса и роста компании.**

**Электронная коммерция.** Ваша компания продает свои продукты напрямую через собственный специально созданный сайт (который может быть размещен на любом сервере). Потребители получают доступ к сайту через веб-браузер. Идет ли речь о про-

даже физических или виртуальных продуктов, частные лица и компании могут узнать соответствующие подробности, увидеть продукты, сравнить их характеристики и сделать покупку, используя один и тот же URL-адрес.

*Преимущества:* создать простой сайт несложно; возможность полностью контролировать цены, презентации продукта, товарные запасы и т.д.

*Недостатки:* компания должна самостоятельно решать все задачи и нести все затраты, связанные со стимулированием посещаемости сайта и превращением гостей в покупателей.

**Двухэтапное распространение.** Этот метод позволяет вашей компании охватить гораздо больше потребителей, одновременно продавая свои продукты через сайты для электронной коммерции, которые обеспечивают осведомленность и создают спрос. Этот наиболее популярный виртуальный канал включает всех мыслимых розничных продавцов от Amazon, BestBuy и магазинов приложений для Android и Apple до небольших интернет-магазинов. Издержки сбыта варьируются в широком диапазоне — от небольших до, например, 55% розничной цены за продажу книги, отпечатанной типографским способом, которые взимает Amazon. За эту сумму компания обеспечивает хранение запасов, упаковку и отправку товаров потребителям и получение платежей. Как правило, чем больше розничный торговец делает для стимулирования потребительского спроса, тем больше он зарабатывает на продажах.

*Преимущества:* возможность быстро обеспечить распределение в масштабах страны с переменными издержками и невысокими предварительными расходами.

*Недостатки:* контроль за продвижением на сайте и обеспечение видимости продукта возможны лишь при условии дополнительных расходов.

**Агрегаторы.** Онлайн-эквиваленты торговых центров, обычно ориентированы на товары одной категории. Они агрегируют потребителей с общими интересами и направляют их в своеобразный виртуальный супермаркет. Потребители получают доступ к сайту через веб-браузер. <http://www.LendingTree.com> обеспечивает доступ к сотням ипотечных ссуд и сопутствующих финансовых продуктов, а [cloudshowplace.com](http://www.cloudshowplace.com) служит для покупателя путеводителем в мире сотен программных средств SaaS, многие из которых можно купить, сделав несколько кликов мышью. На сайтах: <http://www.Diapers.com> и <http://www.Zappos.com> (оба принадлежат Amazon) собраны соответственно товары для детей и обувь сотен производителей. Онлайн-презентации корпоративных продуктов функционируют так же, как и обычные торговые выставки, — они продают «демонстрационные стенды» участникам рынка, которые представляют свои продукты, фирменные каталоги и соответствующую литературу и принимают заказы на выделенном для них виртуальном пространстве.

*Преимущества:* возможность быстро обеспечить распределение в масштабах страны с переменными издержками и невысокими предварительными расходами.

*Недостатки:* проблематично обеспечить видимость продукта, продвижение и маркетинг на сайте; этот канал может оказаться слишком дорогим.

## Платформы, функционирующие как каналы

**Торговля мобильными приложениями.** Платформа для распространения интернет- и мобильных приложений во многих отношениях похожа на розничные магазины при использовании физических каналов. Мобильные приложения и многие интернет-приложения и игры продаются на соответствующих платформах. Так для игры Farmville, созданной компанией Zynga, и многих других сетевых игр «платформой» служит Facebook, имеющий сотни миллионов пользователей. Facebook предоставляет свою платформу и тысячам других компаний, что превращает эту социальную сеть в канал сбыта. У Apple и Android есть магазины приложений, где пользователи мобильных сетей могут купить любые продукты — от игр до программ для учета расходов для iPhone или телефонов на базе Android.

Специализированные торговые площадки вроде магазинов приложений для iPhone или Android — это важнейшие платформы в качестве канала сбыта программного обеспечения для смартфонов. Apple App Store взимает 30% от розничной цены приложений для iPhone, доступных для скачивания. Через этот канал распространяются в основном приложения для смартфонов, однако портал <http://www.salesforce.com> создал каталог программного обеспечения AppExchange, который позволяет компаниям предлагать свои разработки корпоративным заказчикам, и другие компании наверняка последуют его примеру.

*Преимущества:* широкий охват рынка с помощью быстрорастущего канала для игр, программного обеспечения, приложений для шоппинга и т. д. Будучи «всегда на связи» и всегда под рукой, данный канал обеспечивает выход на миллионы потребителей и открывает широчайшие возможности для бизнеса.

*Недостатки:* дорогие посредники, ограничения по объему файлов, трудности, связанные с презентацией продуктов и платежами, сложность функционирования; чрезвычайно сложно привлечь внимание потребителей, рекламировать приложения или использовать маркетинговые обращения.

**Коммерция в социальных сетях.** Социальные сети, в частности Facebook и Twitter, быстро приняли меры, чтобы превратиться в платформы для коммерции, что дает им возможность зарабатывать деньги на своей огромной аудитории. Потребители попадают на такой сайт через браузер или специальное приложение. Развитие системы

электронных платежей и совершенствование сетевых игр ведет к тому, что все больше вертикальных рынков берет на вооружение этот весьма прибыльный подход.

*Преимущества:* оперативное массовое распространение; весьма эффективны для запуска продукта, повышения осведомленности и быстрого получения денег.

*Недостатки:* трудно обеспечить осведомленность и привлечь внимание. Платформы удерживают 50% и более от себестоимости реализованных продуктов.

**Краткосрочные распродажи.** При краткосрочных распродажах потребителям предлагают воспользоваться скидкой на товары известных брендов, которая действует в течение 24 или 48 часов. Gilt, Groupon и масса их клонов формируют списки потребителей (с электронными адресами или ссылками на страницы в социальных сетях), желающих получить скидки на определенные категории продуктов или в определенных регионах. Такие сайты, занимающиеся социальной коммерцией, обеспечивают доход и огромное число потребителей.

### Краткосрочные распродажи могут быстро привести к значительным убыткам.

*Преимущества:* оперативное массовое распространение; весьма эффективны для запуска продукта, повышения осведомленности и быстрого получения денег.

*Недостатки:* нередко обходятся очень дорого. Зачастую конечные пользователи рассчитывают на скидку 50% от розничной цены; помимо этого 50% от продажной цены (которая и без того снижена вдвое) производитель платит сайту, организующему распродажу. Это может быстро привести к значительным убыткам.

**Свободно оплачиваемый канал.** Хотя трудно сказать, идет ли речь о платформе, канале или стратегии создания спроса, этот подход становится все более эффективным для налаживания отношений с потребителями, особенно для компаний, занимающихся интернет-проектами или мобильными сервисами, продукция которых не требует — или почти не требует — адаптации к индивидуальным требованиям заказчика. Несколько быстрорастущих компаний, в частности Zynga, используют социальные сети для создания огромной пользовательской аудитории, которая бесплатно играет в Farmville и MafiaWars. Ограниченный, а иногда и весь игровой контент доступен пользователю бесплатно, но компания продает огромное количество онлайн-сервисов за реальные деньги тем, кто «подсаживается» на игру.

**Если они не начнут платить, вас ждет печальный конец.**

Другие производители игр предлагают бесплатные версии с ограниченным функционалом или полные версии на ограниченный срок («бесплатная пробная версия на семь дней по вашей кредитной карте») с тем, чтобы в дальнейшем постараться продать более продвинутую платную версию. В последнее время интернет-компании, разрабатывающие программы для подготовки налоговых деклараций, начали предлагать бесплатную онлайн-подготовку несложных деклараций по федеральному подоходному налогу лишь для того, чтобы создать соответствующий канал и оформлять декларации по налогам штата, муниципальным налогам и более сложным случаям за деньги.

*Преимущества:* ускоряет тестирование новинки и ее принятие потребителем при сравнительно невысоких затратах. Отличный вариант стратегии запуска.

*Недостатки:* данный подход соблазнителен, но опасен. Вы можете быстро привлечь множество пользователей, но если они не начнут платить, вас ждет печальный конец. В этом случае судьбу компании может решить план по превращению бесплатных пользователей в платных.

## Выбрать канал вам поможет тестирование

Для некоторых продуктов выбор канала не вызывает сомнений. Существует лишь один канал для приложений для iPhone и iPad, столь же очевиден выбор канала для игр в социальных сетях. Однако для многих продуктов требуется оценить экономическую эффективность и потенциальные объемы продаж применительно к нескольким каналам, чтобы понять, куда направить основные силы и средства. К примеру, если речь идет о несложном приложении, загружаемом через сеть, нужно протестировать целых три канала: интернет-магазин приложений, модель *freemium* — бесплатный минимум и розничные продажи в режиме онлайн. Составьте план эксперимента так, чтобы потратить примерно одинаковую сумму на каждый канал, и постарайтесь выявить тот, который будет давать как минимум \$2 прибыли на каждый \$1, вложенный в маркетинг (вы сможете повысить эти показатели позднее). Затем посмотрите, какой вариант обеспечивает минимальные затраты на привлечение одного потребителя, и какой позволяет привлечь наибольшее число потребителей.

## Подход к выбору каналов на многосторонних рынках

Примерно в то же время, когда компания, использующая физические каналы, начинает задумываться о каналах сбыта, стартап, работающий в области интернет-проектов и мобильных сервисов, должен разработать гипотезу о «другой» стороне, которая в данном случае становится «каналом поступления доходов».

Большинство каналов поступления доходов на многосторонних рынках работает достаточно просто: продукт привлекает значительное число пользователей, и рекламодатели платят за право выйти на них с помощью текстовых ссылок, баннерной рекламы, рекламы в компьютерных играх или традиционной интернет-рекламы. Таким образом, задача достаточно очевидна — выявить потенциальных рекламодателей или посредников и выяснить, сколько они готовы платить, что представляет собой процесс продаж, и верна ли гипотеза о стороне, которая должна стать источником дохода. Самая неприятная проблема, связанная с рекламой на многостороннем рынке, — это немногочисленная аудитория, не поддающаяся точному определению.

### **Чем более однородна и необычна аудитория и чем труднее собрать ее, тем выше ее ценность.**

*Многочисленная аудитория.* Рекламные агентства любят иметь дело с крупными заказами на размещение рекламы, за которые клиент платит большие деньги, и, выполняя каждый из них, они стремятся охватить как можно большее число людей. Как правило, если рекламное агентство получает заказ на размещение рекламы или разработку маркетингового обращения, это означает, что нужно обеспечить ежемесячный просмотр страницы миллионами пользователей. Важно убедиться, что потенциал канала-«плательщика» хорошо известен — это часть процесса верификации канала.

*Аудитория, не поддающаяся точному определению.* Мир онлайн-рекламы так захлавлен нераспроданными запасами, что многие рекламодатели покупают огромное количество баннеров и текстовых ссылок через рекламные «сети», которые агрегируют десятки сотен сайтов, ориентированных на определенную группу, например на подростков. Они скупают все нераспроданные места размещения баннеров и ссылок по бросовой цене и объединяют их в общий пакет, который часто включает сотни миллионов просмотров для одного или нескольких рекламодателей.

Чем более однородна и необычна аудитория и чем труднее собрать ее, тем выше ее ценность. Собрать «работающих матерей» или представителей «поколения Y» несложно. Совсем другое дело те, кто, к примеру, часто совершает авиаперелеты или владеет автомобилями класса люкс. Высоко ценятся такие группы потребителей, как, например, ортодонты, владельцы частных самолетов, геймеры, которые тратят на игры более \$100 в месяц, а также те, кто играет в казино, делая крупные ставки. Чем более специфической является группа, тем выше плата, которую многосторонний рынок взимает с «другой стороны» за возможность выйти на данную группу с помощью рекламы.

## Ценностное предложение 2. Гипотеза о типе рынка и конкурентах



Резюме о типе рынка определяет, с каким из четырех типов предстоит иметь дело вашей компании. (См. «Манифест развития потребителей», правило №7). Кроме того, оно включает краткую характеристику конкурентов.

Независимо от избранного канала сбыта стартап выбирает один из четырех типов рынка. Неправильный выбор рынка имеет весьма серьезные последствия (компания истратит деньги на маркетинг и продажи раньше, чем в этом появится необходимость), но в отличие от характеристик продукта данный вопрос позволяет повременить с окончательным решением, отложив его до этапа расширения клиентской базы. Тем не менее имеет смысл разработать и протестировать предварительную гипотезу о типе рынка, занимаясь выявлением потребителей. В следующих главах мы неоднократно вернемся к процессу выбора типа рынка и проанализируем его более глубоко.

Составляя резюме, дайте предварительный ответ всего на один вопрос: выходит ли компания на существующий рынок, занимается ресегментацией сложившегося рынка, создает новый рынок или копирует известный рынок?

**Тип рынка определяет расходы на маркетинг, планируемые сроки продаж и потребность в денежных средствах.**

### Тип рынка

Для некоторых стартапов выбор типа рынка достаточно очевиден. Если вы выходите на рынок, где полно конкурентов, будь то смартфоны, социальные сети, глюкометры или самолеты, значит ваш выбор сделан — это существующий рынок. Если же ваша компания изобрела новую кате-



горию продуктов, не виданных ранее, скорей всего речь идет о новом рынке. Однако большинство компаний может позволить себе роскошь выбирать тип рынка. Как принимается такое решение? Для начала надо ответить на несколько простых вопросов.

- Существует ли сложившийся четко очерченный рынок с большим числом потребителей? Знают ли потребители, как он называется и есть ли на нем конкуренты? Имеет ли продукт конкурентные преимущества (лучшую производительность, характеристики, сервис)? Если да, это существующий рынок.
- Будет ли какая-то часть существующего рынка покупать продукт, созданный для удовлетворения ее специфических нужд? Даже если он будет стоить дороже? Или даже если он будет менее эффективен в аспекте, неактуальном для данной ниши? Если да, речь идет о ресегментации рынка/нишевой стратегии.
- Другая разновидность ресегментации выявляется с помощью ответа на вопрос: есть ли в нижнем ценовом сегменте существующего рынка потребители, которых устроит «нормальный» продукт, если они получают его по гораздо более низкой цене? Если да, взвесьте возможность ресегментации рынка / стратегии, ориентированной на дешевый продукт.
- Если сложившийся четко очерченный рынок отсутствует и у вас нет ни потребителей, ни конкурентов, вам предстоит создать новый рынок.
- Стартапы в России, Индии, Индонезии, Бразилии, Японии и Китае (где есть крупные региональные рынки и существуют языковые и культурные барьеры) имеют дело с еще одним типом рынка — клонированный рынок. Можете ли вы позаимствовать или скопировать успешную американскую бизнес-модель, адаптировав ее к местному языку и покупательским предпочтениям? (Впрочем, вскоре идеи, позаимствованные у этих стран, будут клонироваться в США.)

Когда вы разговариваете с потребителями, они высказывают самые разные мнения о том, какому рынку соответствует ваш продукт. Если вам трудно принять окончательное решение на данном этапе, не беспокойтесь. Пока что просто ознакомьтесь с каждым типом рынка и выберите тот, который наилучшим образом соответствует видению компании на сегодняшний день. Альтернативные варианты представлены в табл. 4.1.

Таблица 4.1. Альтернативные варианты при выборе типа рынка

|                                 | Существующий рынок           | Ресегментированный рынок (ниша или низкая стоимость)                   | Новый рынок  | Клонированный рынок  |
|---------------------------------|------------------------------|--|--|--|
| Потребители                     | Существующие                 | Существующие   | Новые/<br>новое использование  | Новые  |
| Нужды потребителей              | Рабочие характеристики       | 1. Спешность<br>2. Восприимчивая потребность/проблема                  | Простота и удобство  | Новая идея, уже опробованная за рубежом                      |
| Рабочие характеристики продукта | Лучше/быстрее                | 1. Приемлемые при низкой цене<br>2. Приемлемые для новой ниши          | «Традиционные атрибуты» не блестящи, усовершенствованы с учетом новых критериев, значимых для потребителей | Приемлемые для местного рынка                                |
| Конкуренты                      | Существующие участники рынка | Существующие участники рынка   | Отсутствие потребления/другие стартапы   | Отсутствуют, зарубежные производители оригинального продукта |
| Риски                           | Существующие участники рынка | 1. Существующие участники рынка<br>2. Нишевая стратегия терпит неудачу | Признание рынка  | Культурные барьеры для признания                             |

Один из лучших инструментов для выбора стратегий выхода на существующий рынок создан на основе исследования военных операций. Он представляет собой несколько несложных правил, которые могут пригодиться для анализа существующего рынка.

- Если 74% рынка принадлежит одной компании, фактически рынок превращается в монополию. В этом случае лобовая атака со стороны стартапа бесперспективна. (Примерами могут служить Google на рынке поисковых систем или Facebook на рынке социальных сетей.)
- Если совокупная доля лидера и компании, занимающей второе место, превышает 74%, и доля первой компании в 1,7 раза больше доли второй, рынок контролирует дуополия. Ее позиции неуязвимы для атаки со стороны стартапа. (Такова ситуация в секторе телекоммуникаций, где лидируют Cisco и Juniper.)
- Если существует компания, которой принадлежит 41% рынка, и ее доля в 1,7 раза больше доли участника рынка, занимающего второе место, вы имеете дело с лидером рынка. Хотя выйти на такой рынок непросто, он оставляет возможности для ресегментации.

- Если доля крупнейшего участника рынка составляет не менее 26%, рынок нестабилен, и вероятность перераспределения позиций между конкурентами достаточно высока. В таких условиях стартап имеет реальные шансы выйти на существующий рынок.
- Если доля крупнейшего участника меньше 26%, он не оказывает реального влияния на рынок. Это наиболее благоприятная ситуация для стартапа, который хочет выйти на существующий рынок.
- Если вы решили штурмовать рынок, на котором доминирует монополист, вы должны быть готовы потратить на продажи и маркетинг в три раза больше лидера рынка. (Да-да, такова цена лобовой атаки Google или Facebook.)

Цена выхода на рынок со множеством участников будет ниже, но вам все равно придется потратить на продажи и маркетинг в 1,7 раза больше средств, чем компания, с которой вы собираетесь конкурировать. (Выходя на существующий рынок, вы отбираете свою долю у нынешних участников, отсюда аналогии с военными действиями.) В табл. 4.2 сведены воедино данные о стоимости выхода на существующий рынок.

Таблица 4.2. Цена выхода на существующий рынок

|                    | Доля рынка | Стоимость выхода (по сравнению с затратами лидера на продажи и маркетинг) | Стратегия выхода           |
|--------------------|------------|---|----------------------------|
| Монополия          | >75%       | В 3 раза больше   | Ресегментация/новый        |
| Дуополия           | >75%       | В 3 раза больше   | Ресегментация/новый        |
| Лидер рынка        | >41%       | В 3 раза больше   | Ресегментация/новый        |
| Нестабильный рынок | >26%       | В 1,7 раза больше   | Существующий/ресегментация |
| Открытый рынок     | >26%       | В 1,7 раза больше   | Существующий/ресегментация |

## Конкуренция на существующем рынке

Теперь, когда вы понимаете, на каком вы рынке, проявятся условия конкуренции. Если вы считаете, что ваш продукт предназначен для существующего рынка, вы должны знать свои конкурентные преимущества. Потребители существующего рынка могут подсказать, что является объектом конкуренции. Почти всегда речь идет о важнейших свойствах продукта, но иногда решающим моментом становятся иные составляющие бизнес-модели — например, канал распространения или цена. По-

старайтесь, чтобы продукт, его характеристика или усовершенствование заставили потребителя сказать: «Я готов заплатить за это любую цену».

При наличии множества конкурентов чрезвычайно важны как выбор объекта конкуренции, так и правильное позиционирование продукта — именно их сочетание позволяет вам одержать победу. Помните, что важны не только характеристики продукта. Объектом конкуренции могут стать удобство, сервис, бренд и любой другой аспект, в котором вы превосходите других участников рынка. Подведите итог своим размышлениям, составив резюме. При выходе на существующий рынок ваше резюме должно включать ответы на следующие вопросы.

- Каков состав участников рынка в настоящее время, и кто из них занимает лидирующие позиции?
- Какова доля каждого конкурента?
- Какую сумму нужно потратить на маркетинг и продажи, чтобы потягаться с лидерами рынка?
- Какова цена выхода на рынок при нынешних конкурентах?
- Какие рабочие характеристики продукта важны, по мнению потребителей? Как определяют рабочие характеристики конкуренты?
- Какую долю рынка компания планирует захватить за первые три года?
- Как определяют рынок конкуренты?
- Существуют ли какие-либо стандарты? Если да, кто определяет эти стандарты?
- Стремится ли компания соблюдать эти стандарты, повысить их уровень или заменить их? (Если ваш ответ — повысить или заменить, это может указывать на ресегментацию рынка.) Кроме того, при выходе на существующий рынок вы должны составить резюме о конкурентах, чтобы уточнить вопросы, связанные с позиционированием.

Чтобы спланировать наступление на существующем рынке, обратитесь к шаблону своей бизнес-модели. Какие задачи должен выполнять ваш продукт по мнению потребителей? Какую проблему решает ваше ценностное предложение?

## Ресегментация существующего рынка

На существующем рынке ваш стартап — слабейший игрок с самыми скудными ресурсами. Поэтому атаковать самых сильных участников рынка в лоб неразумно. Выбирайте стратегии, которые учитывают вашу

слабость и позволяют использовать вашу маневренность. Если на рынке есть лидер, доля которого превышает 74%, не пытайтесь нанести ему фронтальный удар. Почему? Потому что для этого вам понадобится в три раза больше ресурсов, чем ему. Сосредоточьте усилия на том направлении, где ваши ограниченные ресурсы позволяют переломить ситуацию. Ресегментация существующего рынка позволит вам создать субрынок, на котором ваш продукт будет обладать уникальностью или существенными отличиями. Если же вы сумеете создать новый рынок, вы закрепите за собой пространство, на которое лидер рынка не посягает вовсе.

**«Если противник силен, уклоняйся от него.**

**Вызвав в нем гнев, приведи его в состояние расстройтва.**

**Приняв смиренный вид, вызови в нем самомнение».**

Если доля основного участника рынка составляет от 26 до 74%, будьте осмотрительны. Не забывайте, что на лобовую атаку одного конкурента у вас уйдет в три раза больше средств, чем у него, а если рынок переполнен, вы потратите в 1,7 раза больше, чем конкуренты.

Значительная часть стартапов не требует таких финансовых ресурсов. Поэтому наличие лидера на рынке почти всегда означает, что стартапу следует избрать путь ресегментации или создать новый рынок. Здесь можно использовать любые маркетинговые уловки, которые позволяют наступить на пятки конкурентам, занимающим прочные позиции на рынке. По большей части они были изобретены 2500 лет назад югтайским стратегом и военачальником Сунь Цзы и описаны в его знаменитом трактате «Искусство войны». Вот слегка перефразированная цитата оттуда: «Война — это путь обмана... Если противник силен, уклоняйся от него. Вызвав в нем гнев, приведи его в состояние расстройтва. Приняв смиренный вид, вызови в нем самомнение... Если силы равны, сумей с ним сразиться, а если нет, взвесь все еще раз...»

Ваша задача — стать первым в чем-то важном для потребителя. Это может быть свойство продукта, регион, сеть распространения или розничных продаж или контингент заказчиков. Продолжайте заниматься сегментированием рынка (с учетом возраста потребителей, их доходов, региона и т.д.) и нащупывать слабые места конкурентов, пока не представится возможность дать бой, в котором у вас есть шанс одержать победу. Помните, любая компания имеет возможность переманить клиентов другой компании, если сумеет нанести удар в нужный момент.

Варианты позиционирования при ресегментации существующего рынка таковы:

- а) найти уникальную нишу, где какое-либо свойство товара или услуги меняет рынок, превращаясь в явное конкурентное преимущество;
- б) стать поставщиком недорогого продукта;
- в) применить «стратегию голубого океана» — используя отличительные черты продукта и более низкие операционные расходы, сформировать спрос на новом рынке, где отсутствуют конкуренты. Одной из первых этот подход применила компания Southwest Airlines, ресегментировав сферу пассажирских авиаперевозок, после чего масса ее эпитонов потерпела неудачу. Много позднее ее примеру последовала JetBlue. Еще один пример ресегментации путем создания «голубого океана» — Cirque du Soleil, Цирк Солнца, который сумел создать необычный продукт при достаточно низких операционных издержках.

### На существующем рынке ваш стартап — слабейший игрок с самыми скудными ресурсами.

При ресегментации путем создания уникальной ниши, резюме должно содержать ответы на следующие вопросы.

- С каких существующих рынков придут потребители?
- Каковы отличительные черты этих потребителей?
- Какие насущные потребности этого контингента не удовлетворяют нынешние поставщики?
- Какие характеристики продукта заставят потребителей отказаться от нынешних поставщиков?
- Почему существующие компании не могут предложить то же самое?
- Сколько времени вам понадобится, чтобы ваш рынок достиг достаточных размеров? Каковы эти размеры?
- Каким образом ваша компания будет просвещать рынок и создавать спрос?
- Поскольку в новом сегменте пока нет потребителей, каковы реалистичные прогнозы в отношении продаж?
- Как протестировать эти прогнозы?

- Можно ли изменить составляющие бизнес-модели, чтобы компания приобрела уникальные отличия?

Для стартапа такого типа нужно составить «карту рынка» — схему, которая показывает, как будет выглядеть новый рынок. На ней надо изобразить уникальные отличия компании. Пример такой карты представлен на рис. 4.10. В центре карты нарисуйте стартап. Ресегментация предполагает, что потребители придут с существующих рынков. Изобразите существующие рынки, с которых должны прийти потребители (не забывайте, что рынок — это группа компаний с общими характеристиками). Обозначьте характеристики и функции, которые в совокупности позволяют описать новый продукт наилучшим образом (примером может служить низкокалорийный батончик Hershey с арахисовым маслом — каждое из свойств привлекает отдельную группу потребителей).

Если ресегментация ориентирована на низкие цены, нужно ответить на следующие вопросы.

- С каких существующих рынков придут потребители?
- Каковы отличительные черты этих потребителей?
- Какова будет «стоимость переключения» для данных потребителей, если они начнут покупать продукт новой компании или использовать его в режиме онлайн?



Рис. 4.10. Пример карты рынка

- От каких характеристик потребители готовы отказаться ради снижения цены?
- Как осуществить количественное тестирование данной гипотезы?

И наконец, попробуйте представить, почему тысячи новых потребителей уверуют в новый рынок и «переключатся» на него. Избирая стратегию поставщика недорогих продуктов, будьте осмотрительны, поскольку иногда конкурентам достаточно нескольких дней, а то и часов, чтобы пересмотреть цены на свою продукцию, что лишит подобное позиционирование смысла.

► Карта рынка особенно важна для новых компаний, ориентированных на интернет-технологии. Прикиньте, сколько времени, по вашим расчетам, пользователи будут проводить на вашем сайте, идет ли речь о домашней бухгалтерии, компьютерных играх или социальной сети. Подумайте, откуда возьмется это время: откажутся ли пользователи от сайтов А или Б, станут меньше спать или перенесут свою электронную переписку в новую социальную сеть? Карта рынка учитывает минуты, а не доллары.

Откуда возьмутся минуты, и почему они достанутся новой компании? Для социальных сетей это «вопрос Facebook»: что можно делать в новой социальной сети из того, что невозможно в Facebook, которая является лидером рынка, и что заставит пользователей общаться друг с другом в другом месте?

Для интернет- и мобильных сетей время — эквивалент доли рынка. Объясните, каким образом и почему пользователи начнут проводить время на новом сайте, отказавшись от того, чем занимались прежде. Если новая сетевая игра не заставит пользователя меньше играть в Farmville или Mafia Wars, откуда он возьмет время, чтобы поиграть в новинку? Обдумайте это и укажите источник времени на карте.

## Что может быть лучше рынка без конкурентов? ■

### Выход на новый рынок

Что, если у вас нет конкурентов? Что, если разговаривая со своими первыми потребителями, вы то и дело слышите: «Мы не встречали ничего подобного тому, что предлагает ваша компания»? Что, если изучив все количественные данные, вы не нашли компаний, выпускающих аналогичные продукты? Поздравляем, вам предстоит создать новый рынок. На первый взгляд новый рынок обладает огромной привлекательностью. Существует расхожая шутка о том, что для описания каждого нового



рынка придумывают собственные ТБС (трехбуквенные сокращения). Что может быть лучше рынка без конкурентов? Ведь отсутствие конкурентов обычно означает, что цена определяется не конкуренцией, а уровнем, который способен выдержать рынок. Красота! Никаких конкурентов и высокие прибыли!

Компания, которая создает новый рынок, радикально отличается от компаний, которые выходят на существующий рынок или меняют его структуру. Хотя у нее нет необходимости отвоевывать долю у конкурентов, на рынке пока нет потребителей. А если нет потребителей, даже самые огромные средства, выделенные на создание спроса при запуске продукта, не помогут нарастить долю рынка. Создание нового рынка означает длительный процесс просвещения потребителей, которым предстоит принять ваш продукт.

Выход на новый рынок ставит перед компанией гораздо более сложные задачи по созданию спроса, требующие огромных затрат, особенно если новый участник рынка не может сказать: «вкуснее, чем Yummies», «быстрее, чем Porsche» или «дешевле, чем Brand X», поскольку продуктов, с которыми он может сравнить собственные, попросту не существует. И хотя вам, наверное, уже надоело это слышать, повторим: создание нового рынка означает, что в настоящий момент его не существует. А значит, у компании нет потребителей. При выходе на новый рынок нужно ответить на следующие вопросы.

- Что представляют собой смежные рынки?
- С каких рынков должны прийти потенциальные потребители?
- Что представляет собой видение компании, и почему оно должно заинтересовать множество людей?
- Что «никогда не делавшееся ранее» заставит потребителей использовать/покупать продукт?
- Сколько времени уйдет на просвещение потребителей, прежде чем ваш рынок достигнет достаточных размеров? Каковы эти размеры?
- Каким образом ваша компания будет просвещать рынок и создавать спрос?
- Каковы реалистичные прогнозы в отношении продаж на первые три года с учетом того, что на новом рынке пока нет потребителей?
- Какой объем средств понадобится, чтобы продержаться, занимаясь просвещением и расширением рынка?

- Что помешает богатому конкуренту захватить рынок, созданный стартапом? (Этот феномен породил фразу: «Пионеры — это те, кто получает стрелы в спину».)
- Возможно, ваш продукт больше подходит для ресегментации рынка или выхода на существующий рынок?

## Выход на новый рынок обойдется гораздо дороже. ■

Конкурируя на новых рынках, компании состязаются не в попытках превзойти прочих с помощью тех или иных характеристик продукта, а в умении убедить потребителей в том, что новое видение рынка реально и позволяет решить существующую проблему. Классические примеры тому — Snapple, Toyota Prius, Siebel, Groupon и Facebook. Однако изначально не известно ни определение самого рынка, ни что представляют собой потенциальные пользователи. Резюме о новом рынке описывает рынок и его пользователей, отводя центральное место стартапу.

И наконец, следует принять во внимание еще один момент: при создании нового рынка требуется время, чтобы его размеры стали достаточными для получения прибыли. Как правило, на это уходит от трех до семи лет с момента запуска продукта. Этот отрезвляющий вывод сделан на основе анализа результатов деятельности сотен стартапов в сфере высоких технологий за последние двадцать лет. Даже если вы убеждены, что ваша компания исключение, если вы создали ее не во время «экономического пузыря», понадобится время, чтобы новые идеи и продукты получили распространение и приобрели популярность. («Экономическим пузырем» называется период необоснованного ажиотажа на рынке, когда перестают действовать обычные правила.)

**Подведем итоги сказанному о типе рынка.** Выбор типа рынка — одно из самых важных решений, которое должны принять основатели, согласовав его с инвесторами. Именно оно определяет расходы, сроки и анализ условий конкуренции. Не обязательно делать окончательный выбор во время выявления потребителей, но нужно выдвинуть предварительную гипотезу. Если инвесторы рассчитывают на высокие доходы в первый же год, считая, что они инвестируют в компанию на существующем рынке, это обычно приводит к смене генерального директора. От выбора типа рынка зависят расходы, бюджет, а также предполагаемые доходы.

## Резюме об условиях конкуренции

Если вы знаете свой тип рынка, составить резюме о конкурентах сравнительно несложно. Это поможет вам представить условия конкуренции на выбранном рынке.

Должно быть, интуиция подсказывает вам, что при выходе на существующий рынок или ресегментации объектом конкуренции станут характеристики продукта, которые и представляют собой ваше ценностное предложение. Временами это действительно так, но не исключено, что вы упускаете из виду более важные конкурентные преимущества. Есть ли нечто, связанное с партнерами, каналом, ресурсами и т.д., что может радикально изменить ситуацию? Вспомните первый iPod компании Apple. Он представлял собой сочетание плеера, который предлагали многие другие поставщики, и специальной программы iTunes для зачисления музыки, которой не было ни у кого другого (хотя была возможность разработать аналогичную). Позднее это сочетание было дополнено сотрудничеством со студиями звукозаписи (что потребовало от Стива Джобса изменить существующую реальность). Шаблон бизнес-модели — прекрасное средство для мозгового штурма, в ходе которого выдвигаются подобные идеи.

### На новом рынке вам хочется заявить: «У нас нет конкурентов». Но это не так.

Объясните, в чем и почему новый продукт превосходит продукцию конкурентов. Кроме того, резюме о конкурентах включает ответы на следующие вопросы.

- Как существующие конкуренты определяют объект конкуренции? Идет ли речь о свойствах продукта? Услугах? Каковы их рекламные тезисы? Характеристики их продукции? В чем радикальные отличия новой компании и ее продукта? Это характеристики? Производительность? Цена?
- Можно ли заинтересовать потребителей новыми функциями продукта, которые позволят им делать то, что они не могли делать ранее?
- Какие товары конкурентов будут лежать рядом с новым продуктом на полке розничного магазина?
- Если вы работаете с интернет- и мобильными приложениями, оцените продукцию конкурентов с точки зрения качества, характери-

стик, продаж или с учетом данных о пользователях и интенсивности трафика.

- В чем основные преимущества продукции каждого из конкурентов? Чем эти продукты привлекают нынешних потребителей? Что в этих продуктах они хотели бы изменить?
- Что побуждает потребителей покупать или использовать продукт, программу или сайт? От продукции каких конкурентов они отказываются и почему?

На новом рынке вам хочется заявить: «У нас нет конкурентов». Но это не так. Если аналогов новому продукту не существует, как люди обходятся без них? Они попросту не делают чего-то или делают это плохо или неэффективно? Что они смогут делать с помощью вашего продукта из того, что было невозможно ранее? Почему это должно заинтересовать их?

Вполне естественно, что стартап сравнивает себя с другими стартапами, но важно не забывать основной принцип развития потребителей. Не следует составлять список характеристик продукции конкурентов только для того, чтобы ваш собственный список оказался еще больше. Несколько новых свойств или усовершенствований редко позволяют создать мощную масштабируемую компанию. Более того, в первые годы своего существования стартапы редко вытесняют друг друга из бизнеса.

### **Победители понимают, что заставляет потребителей покупать.**

Хотя стартапы состязаются между собой за финансирование и технические ресурсы, победу одерживает тот, кто понимает, что заставляет потребителей покупать. Для проигравших это остается тайной за семью печатями. Конкурентный анализ начинают с вопроса о том, почему потребители будут покупать, и лишь потом переходят к рассмотрению рынка в целом, изучая, в том числе, новых и хорошо известных конкурентов.

## **ВНИМАНИЕ!**

На данном этапе пора для полномасштабного запуска вашего продукта для широкой аудитории или освещения его в прессе еще не пришла. (Хотя ваше окружение будет всеми силами подталкивать вас именно к этому). Ваша задача — проверить свои гипотезы с помощью MVP!

## Гипотеза о взаимоотношениях с потребителями (физический канал)



Резюме об отношениях с потребителями описывает, каким образом вы привлекаете потребителей в избранный канал сбыта, удерживаете их и увеличиваете объемы продаж со временем.

Рис. 4.11 иллюстрирует последовательность процесса «привлечь, удержать, вырастить», а табл. 4.3 отражает наиболее распространенные виды деятельности на каждом этапе. В рамках обсуждения данной гипотезы мы будем рассматривать левую колонку — физический канал.

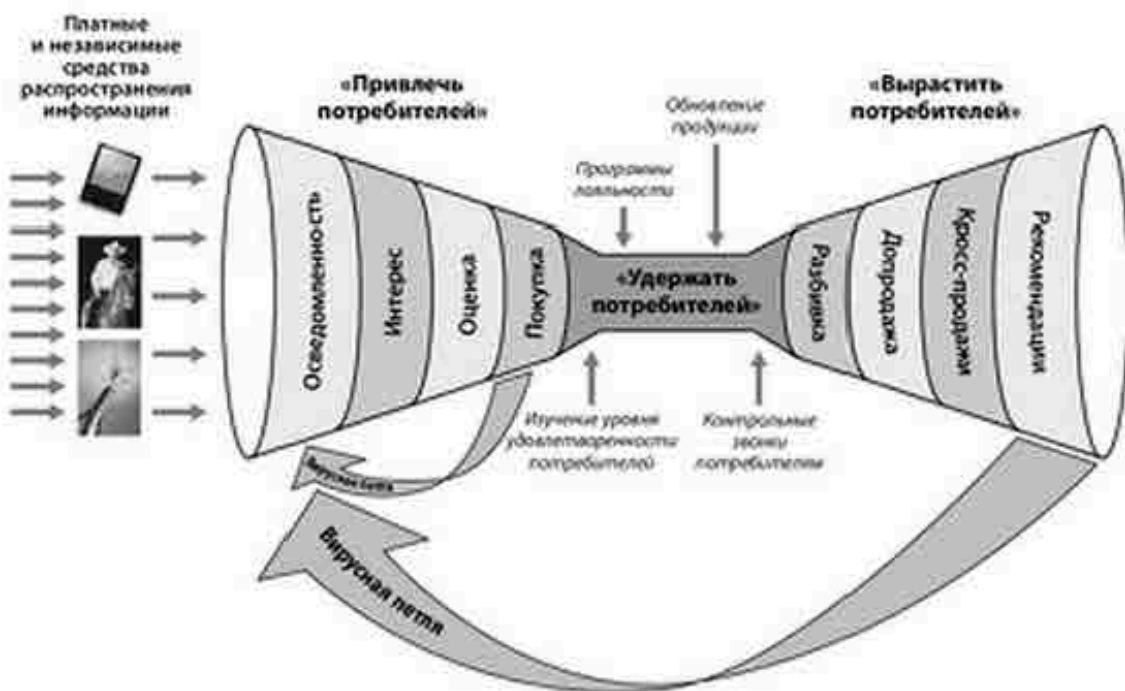


Рис. 4.11. Воронка «привлечь, удержать, вырастить» (физические каналы)

Любая компания, имеет ли она дело с физическими или виртуальными продуктами или каналами, может сформулировать свою миссию с помощью трех коротких фраз: создавать лучшие продукты; «привлекать, удерживать и выращивать» потребителей; зарабатывать деньги, которые прямо или косвенно приносят потребители. Взаимоотношения с потребителями — это стратегия и тактика, позволяющие привлекать, удерживать и выращивать потребителей.

Привлечение потребителей, которое иногда называют созданием спроса, означает, что вы направляете потребителей в избранный канал сбыта.

Удержание потребителей предполагает, что вы создаете мотивацию для приверженности компании и ее продукту.

Выращивание потребителей — это увеличение объемов продаж известных и новых продуктов и создание стимулов, которые побуждают клиентов рекомендовать компанию другим людям.

### **Гипотеза «привлечь, удержать, вырастить» — одна из самых важных для любого стартапа.**

Гипотеза «привлечь, удержать, вырастить» — одна из самых важных для любого стартапа. Вы пропадете без потребителей, которые являются самой ценной составляющей любого бизнеса. На рис. 4.11 схематично изображен общий вид жизненного цикла взаимоотношений с потребителями. Данная гипотеза охватывает все этапы процесса «привлечь, удержать, вырастить», начиная с самого первого, «осведомленности».

**ВНИМАНИЕ!** Ни в коем случае не пытайтесь реализовать все предложенные идеи или даже осмыслить их за один присест. Далее кратко рассматриваются все моменты, которые вам придется взвесить, разрабатывая маркетинговую стратегию, оптимальную для вашего стартапа.

## **Развитие взаимоотношений с потребителями, физический канал**

Представьте, что процесс привлечения потребителей — это воронка, где максимальное число потенциальных потребителей — тех, что слева, — осведомлены о продукте. Их число снижается с каждым этапом: интерес,

Таблица 4.3. Средства развития взаимоотношений с потребителем (физические каналы)

|                                      | Физические каналы  | Интернет- и мобильные каналы   |
|--------------------------------------|--|--|
| <b>ПРИВЛЕЧЬ</b><br>(создание спроса) | <p><i>Стратегия:</i> осведомленность, интерес, оценка, покупка</p> <p><i>Тактика:</i> независимые средства распространения информации (пизар, блоги, проспекты, обзоры), платные средства распространения информации (реклама, раскрутка), онлайн-средства</p> | <p><i>Стратегия:</i> обнаружить, активировать</p> <p><i>Тактика:</i> веб сайты, магазины приложений, поиск (SEM/SEO), электронная почта, блоги, виртуальный маркетинг, социальные сети, обзоры, PR, бесплатные пробные версии, домашний/целевая страница</p>                   |
| <b>УДЕРЖАТЬ</b>                      | <p><i>Стратегия:</i> взаимодействовать, удерживать</p> <p><i>Тактика:</i> программы лояльности, обновление продукции, опросы потребителей, контрольные звонки потребителям</p>   | <p><i>Стратегия:</i> взаимодействовать, удерживать</p> <p><i>Тактика:</i> адаптация к требованиям заказчика, группы пользователей, блоги, поддержка через Интернет, советы по использованию продуктов/сводки новостей, растущий охват потребителей, партнерские соглашения</p> |
| <b>ВЫРАСТИТЬ</b>                     | <p><i>Стратегия:</i> новые источники дохода, рекомендации</p> <p><i>Тактика:</i> допродажи/кросс-продажи/следующая продажа, рекомендации, (иногда) разбивка</p>  | <p><i>Стратегия:</i> дополнительные доходы, рекомендации</p> <p><i>Тактика:</i> обновление, конкурсы, повторные заказы, «приведи друга», допродажи/кросс-продажи, виртуальный маркетинг</p>  |

оценка необходимости покупки, сама покупка. Во время выявления потребителей вы проводите серию недорогих экспериментов небольшого масштаба, чтобы выработать тактику привлечения потребителей воспроизводимыми, масштабируемыми и экономичными методами. Позднее, когда у вас появятся потребители, вы начинаете работу по их удержанию и используете допродажи, кросс-продажи и реферальные программы, чтобы увеличить число потребителей и объем продаж.



## «Привлечь потребителей»

Для физических каналов распространения привлечение потребителей или создание спроса включает четыре этапа: осведомленность, интерес, оценка и покупка (рис. 4.12).



Рис. 4.12. Воронка «привлечь потребителей» (физические продукты)

**ВНИМАНИЕ!** Невозможно реализовать все эти этапы или даже просто осмыслить их в один присест. Далее кратко рассматриваются все моменты, которые вам придется взвесить, разрабатывая маркетинговую стратегию, оптимальную для вас.

*Осведомленность* предполагает, что потенциальные потребители узнают о вашем товаре или услуге. (Представьте ТВ-рекламу «новой авиакомпания» или фразу, которая звучит по радио: «Теперь вы можете летать дешево!».) На этом этапе люди начинают думать о новом товаре или услуге.

*Интерес* означает, что рекламные обращения больше не игнорируются, даже если потенциальный потребитель пока не готов действовать. Представьте, как люди начинают говорить: «Надо бы как-нибудь купить билет на один из этих дешевых рейсов». Остается немного подтолкнуть

потенциального потребителя, чтобы он перешел к оценке необходимости покупки.

*Оценка* следует за появлением интереса. Когда рекламное обращение достаточно эффективно или содержит убедительные аргументы, призывающие к покупке, оно может вызвать желание рассмотреть предложенный вариант. Появляется мысль: «Почему бы в следующем месяце мне не полететь во Флориду рейсом JetBlue?» Одна из форм этой стадии — опробовать первую бесплатную версию, если она предлагается.

За *оценкой* следует *покупка*. Именно она является желаемым результатом мероприятий по привлечению потребителей.

Создание спроса на предмет бытовой электроники, который продается в Wal-Mart, отличается от открытия сети пиццерий или продажи нового вида полупроводников. И хотя описание мероприятий по развитию взаимоотношений с потребителями на первый взгляд может показаться простым, на самом деле они представляют собой создание сложного комплекса взаимосвязей между потребителями, каналом продаж, ценностным предложением и средствами, выделенными на маркетинг. Когда вы выстроите его надлежащим образом, у вас получится воспроизводимая, масштабируемая, прибыльная бизнес-модель.

## Разработка стратегии привлечения потребителей

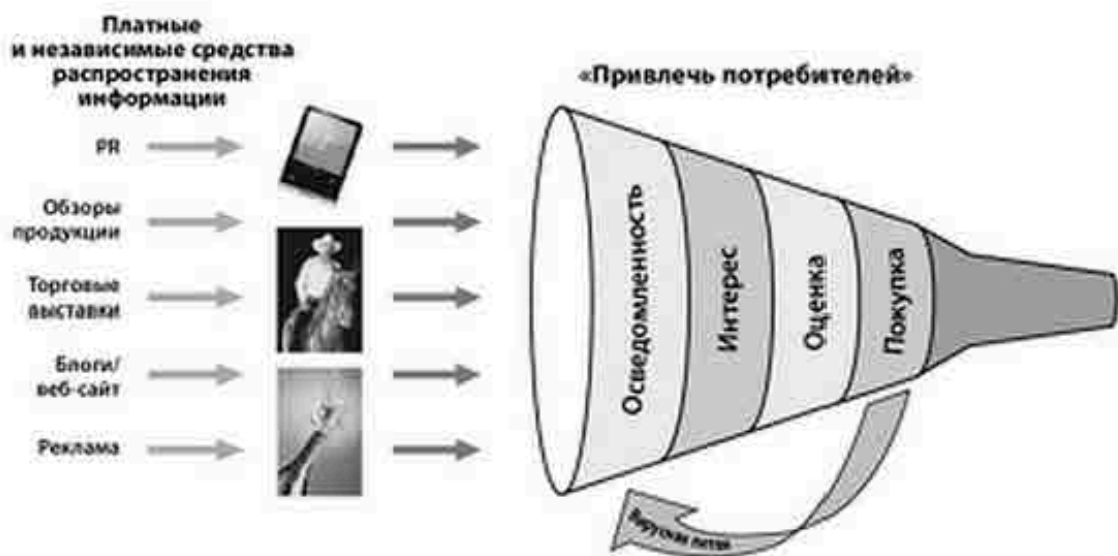


Рис. 4.13. Роль платных и независимых средств распространения информации в привлечении потребителей

Первые три этапа воронки — осведомленность, интерес и оценка — это то, что происходит в голове потребителя, на которого воздействуют ваши рекламные обращения. Осведомленность и интерес потребителя не подвластны вам, пока последний не идентифицирует себя с тем или иным каналом распространения: сетью розничных продаж, торговым агентом, который занимается прямыми продажами, или веб-сайтом, и не скажет: «Интересно». (Это может произойти, когда потребитель оставляет визитку на торговой выставке, запрашивает дополнительную информацию через Интернет или вступает в беседу с представителем компании.) Мероприятия по привлечению потребителей призваны как можно дальше продвинуть их в воронке продаж, пока потребитель не оставит свои данные, и канал продаж не возьмет на себя дальнейшую работу, связанную с оценкой и покупкой. Но все начинается с осведомленности.

Важное предостережение: не забывайте об изменениях, которые претерпели физические каналы за последние десять лет. Где бы ни продавался продукт — в автосалоне, гравийном карьере, сети 7-Eleven или модном бутике, потребитель XXI века начинает его поиски в Сети. Поэтому он-

Таблица 4.3а. Средства привлечения потребителей, физические каналы

|                                      | Физические каналы   | Интернет- и мобильные каналы   |
|--------------------------------------|---|--|
| <b>ПРИВЛЕЧЬ</b><br>(создание спроса) | <p>Стратегия: осведомленность, интерес, оценка, покупка</p> <p>Тактика: независимые средства распространения информации (лайв, блоги, проспекты, обзоры), платные средства распространения информации (реклама, раскрутка), онлайн-средства</p> | <p>Стратегия: обнаружить, активировать</p> <p>Тактика: веб-сайты, магазины приложений, поиск (SEM/SEO), электронная почта, блоги, вирусный маркетинг, социальные сети, обзоры, PR, бесплатные пробные версии, домашняя/целевая страница</p>                      |
| <b>УДЕРЖАТЬ</b>                      | <p>Стратегия: взаимодействовать, удерживать</p> <p>Тактика: программы лояльности, обновление продукции, опросы потребителей, контрольные звонки потребителям</p>  | <p>Стратегия: взаимодействовать, удерживать</p> <p>Тактика: адаптация к требованиям заказчика, группы пользователей, блоги, поддержка через Интернет, советы по использованию продуктов/сводки новостей, растущий охват потребителей, партнерские соглашения</p> |
| <b>ВЫРАСТИТЬ</b>                     | <p>Стратегия: новые источники дохода, рекомендации</p> <p>Тактика: допродажи/кросс-продажи/следующая продажа, рекомендации, (иногда) разбивка</p>   | <p>Стратегия: дополнительные доходы, рекомендации</p> <p>Тактика: обновление, конкурсы, повторные заказы, «принеси друга», допродажи/кросс-продажи, вирусный маркетинг</p>   |

лайн-маркетинг так же важен для участников рынка, использующих физические каналы, как и для тех, кто ведет бизнес онлайн. Ваша задача — позаботиться о том, чтобы потребители могли без труда найти информацию о вашем продукте в Интернете. Это означает, что тем, кто предпочел физические каналы, придется не менее внимательно изучить то, что мы пишем про особенности использования интернет- и мобильных каналов во взаимоотношениях с потребителями.

Для наилучших результатов прочтите оба раздела, прежде чем приступать к выполнению поставленных здесь задач. Компания, использующая физический канал, должна при любой возможности применять веб-маркетинг — сайты, AdWords, интернет-рекламу — даже если ее предложение скорее всего никогда не будет реализоваться через Сеть. Задача при этом — привлечь внимание потребителей к своему продукту, дать им возможность ознакомиться с ним онлайн, даже если потом они купят его на складе, в Wal-Mart или при личной встрече с торговым представителем.

Осведомленность, интерес и оценка в случае применения физического канала стимулируются с помощью двух инструментов коммуникации: независимых (или бесплатных) и платных средств распространения информации.

Первый вариант предполагает освещение деятельности компании в разных формах. Для физического канала такое освещение включает пресс-релизы, обзоры продукции, редакционные статьи и различные тактики «партизанского маркетинга», например, вручение флаеров на торговых выставках, где компания не имеет собственного стенда. Стартапы охотно используют такие способы, поскольку они обходятся гораздо дешевле, чем привлечение платных средств распространения информации. Многие потребительские товары нашли своих первых покупателей благодаря бесплатным образцам, пробным версиям программ или купонам на скидку, которые раздавались на улице.

Использование независимых средств распространения информации имеет и обратную сторону. В отличие от платных средств, которые выполняют свою задачу в назначенный день и час, появление статьи в независимой газете непредсказуемо и зависит от наличия редакционной площади и того, насколько ценными представляются новости о продукте.

### **Онлайн-маркетинг так же важен для участников рынка, использующих физические каналы, как и для тех, кто ведет бизнес онлайн.**

Название «платные средства распространения информации» говорит само за себя — вы платите деньги за освещение деятельности своей компании. Это может быть видеоролик, который будет демонстрироваться по телевидению, дирижабли, адресная почтовая рассылка или реклама в Интернете. Развертывание таких мероприятий может стоить миллионы долларов, поэтому в процессе выявления потребителей используются тесты небольшого масштаба, которые позволяют проверить, какая тактика обеспечит наилучшие результаты при запуске продукта.

Создание осведомленности посредством платных средств распространения информации возможно также с помощью рекламы, торговых выставок, адресных почтовых рассылок, каталогов, мероприятий, телемаркетинга и мероприятий по стимулированию сбыта в магазинах. Разумеется, большинство участников рынка, использующих физические каналы, помимо этого продвигает свой продукт в Интернете. Ваши затраты в процессе выявления потребителей будут невелики, пока с помощью тестов не будет выявлена рентабельная тактика для успешного привлечения потенциальных потребителей и стимулирования продаж.

## Несложные тактики привлечения потребителей

Составьте таблицу расходов на реализацию гипотезы о привлечении потребителей. В ней учитываются следующие сведения:

- программы использования независимых и платных средств распространения информации;
- чего рассчитывает добиться компания, и какой ценой.

Прежде чем проводить эти или иные тесты по проверке тактики взаимоотношений с потребителями:

1. Разработайте критерий оценки эффективности для каждого теста, показывающий, что данная тактика работает и должна применяться более широко. Пример: можем ли мы рассчитывать, что на каждые 30 телефонных звонков потенциальным клиентам один будет результативным?
2. Продумайте методику улучшения результатов по каждому тесту. К примеру, если телефонный «блиц-опрос» не срабатывает, то может быть, нужно сначала отправить потенциальному покупателю электронное письмо, а затем позвонить ему дважды.
3. Убедитесь, что результаты тестов поддаются измерению, чтобы решения о крупных расходах не принимались на основании выводов: «кажется, это работает неплохо». Так JetBlue считает рекламу по радио эффективной, если каждый потраченный доллар дает один звонок о бронировании мест по горячей линии. Представители компании рассуждают так: мы можем потратить \$3 на маркетинг (иногда это называется стоимостью привлечения одного клиента), чтобы продать билет туда и обратно, поскольку в среднем билет покупает один из трех звонящих.
4. Не забывайте, что люди покупают у людей. Не упускайте возможности поговорить с потенциальными потребителями по телефону или лично. Более эффективных методов сбыта немного.

**Большинство компаний, использующих физический канал продаж, применяют самые разные маркетинговые тактики онлайн-бизнеса.**

5. Помните, что большинство компаний, использующих физический канал продаж, применяют самые разные маркетинговые тактики

онлайн-бизнеса, чтобы обеспечить осведомленность потребителей и сбыт своей продукции. Непременно включите в свой арсенал составляющие программ привлечения потребителей с помощью интернет- и мобильных платформ, описанные в следующем разделе.

В таблице на рис. 4.14 отражены затраты и ожидаемые результаты усилий по привлечению потребителей нового крупноформатного офисного принтера стоимостью \$2500. Он создан одним из стартапов и реализуется через магазины офисного оборудования. Данная таблица помогает убедиться, что расходы на тестирование программы имеют приемлемый уровень.

### Пример подхода к развитию взаимоотношений с потребителями

#### Независимые средства распространения информации

| Программа  | Затраты | Критерий эффективности |
|--|---------|------------------------|
| 5 пресс-релизов о новом продукте/отраслевые журналы  | \$2000  | 50 запросов            |
| Раздача 1000 флаеров на отраслевой выставке  | \$100   | 10 запросов            |
| Бесплатное предоставление устройства во временное пользование 5 адвокатским конторам           | \$500   | 2 продажи              |
| Установка демонстрационного образца в 3 издательствах технической литературы/получение отзывов | \$100   | 3 продажи              |

#### Платные средства распространения информации

|   |               |                  |
|---|---------------|------------------|
| Прямая почтовая рассылка купона на \$50 тысяч офис-менеджеров         | \$3000        | 20 продаж        |
| Реклама в региональном журнале для пользователей компьютера           | \$500         | 10 продаж        |
| Реклама в Google AdWords со ссылками на мини-сайт                     | \$500         | 5 продаж         |
| Тестовые мероприятия по стимулированию сбыта в магазинах — 3 магазина | \$2000        | 10 продаж        |
| <b>Итого</b>  | <b>\$8700</b> | <b>45 продаж</b> |

Задачи программы      50 продаж, 60 запросов, плюс продажи по итогам 10% запросов.

Итого                      56 продаж, 54 потенциальных покупателя.

Итого затраты/продажа = \$140(8700/56), прибыль/продажа = \$300.

Тестирование прошло успешно.

Рис. 4.14. Таблица для тестирования гипотезы о тактике взаимоотношения с потребителями с анализом окупаемости

## «Удерживать потребителей»

Раздел о привлечении потребителей наглядно показывает, что каждый новый потребитель обходится недешево. Поэтому важно продумать, каким образом компания будет удерживать потребителей, привлечь которых было так непросто. Когда потребитель отказывается от подписки, не возвращается в супермаркет или закрывает счет для корпоративных закупок, это называется «оттоком» или «отсевом» (противоположность «удержанию»).



Рис. 4.15. Воронка «удерживать потребителей»



## Разработка стратегии удержания потребителей

Таблица 4.36. Средства удержания потребителей (физические каналы)

|                                      | Физические каналы  | Интернет- и мобильные каналы   |
|--------------------------------------|--|--|
| <b>ПРИВЛЕЧЬ</b><br>(создание спроса) | <p><i>Стратегия:</i> осведомленность, интерес, оценка, покупка</p> <p><i>Тактика:</i> независимые средства распространения информации (пизар, блоги, проспекты, обзоры), платные средства распространения информации (реклама, раскрутка), онлайн-средства</p> | <p><i>Стратегия:</i> обнаружить, активировать</p> <p><i>Тактика:</i> веб сайты, магазины приложений, поиск (SEM/SEO), электронная почта, блоги, вирусный маркетинг, социальные сети, обзоры, PR, бесплатные пробные версии, домашняя/целевая страница</p>                      |
| <b>УДЕРЖАТЬ</b>                      | <p><i>Стратегия:</i> взаимодействовать, удерживать</p> <p><i>Тактика:</i> программы лояльности, обновление продукции, опросы потребителей, контрольные звонки потребителям</p>   | <p><i>Стратегия:</i> взаимодействовать, удерживать</p> <p><i>Тактика:</i> адаптация к требованиям заказчика, группы пользователей, блоги, поддержка через Интернет, советы по использованию продуктов/сводки новостей, растущий охват потребителей, партнерские соглашения</p> |
| <b>ВЫРАСТИТЬ</b>                     | <p><i>Стратегия:</i> новые источники дохода, рекомендации</p> <p><i>Тактика:</i> допродажи/кросс-продажи/следующая продажа, рекомендации, (иногда) разбивка</p>  | <p><i>Стратегия:</i> дополнительные доходы, рекомендации</p> <p><i>Тактика:</i> обновление, конкурсы, повторные заказы, «приведи друга», допродажи/кросс-продажи, вирусный маркетинг</p>   |

Для того чтобы стратегия удержания потребителей работала, компания должна прежде всего выполнять все свои обещания, которые заставили потребителей купить ее продукт. Нужно, чтобы товар или услуга нравились потребителю, и любая составляющая бизнес-модели, ориентированная на клиента, — будь то сервис, техническая поддержка, рассмотрение жалоб, доставка, выставление счетов или нечто иное — была реализована на самом высоком уровне. Чтобы ваш продукт был вне конкуренции, необходимо непрерывно заниматься его модернизацией и усовершенствованием. По сути, речь идет о создании базовой ценности в соответствии с гипотезой о ценностном предложении.

Далее, начинайте продумывать программы, которые обеспечивают упреждающий выход на потребителей, стимулируя удержание. Они могут быть совсем простыми. Например, вы звоните потребителям, чтобы убедиться, что они довольны продуктом (нередко эффективность таких звонков достаточно высока). А могут представлять собой сложные мероприятия, к примеру, многоуровневые программы лояльности с начислением бонусов за повторные покупки. Протестировать результативность

программ лояльности на раннем этапе существования стартапа непросто, поскольку, чтобы оценить ее в полной мере, требуется продолжительный период времени.

### **Протестировать результативность программ лояльности на раннем этапе существования стартапа непросто.**

Разрабатывая программы лояльности, рассмотрите такие варианты, как бонусные баллы, скидки и вознаграждения, а также поощрения долгосрочной лояльности, например, многолетних контрактов. Включите их в свою гипотезу и протестируйте во время верификации потребителей.

И наконец, привлеките во внимание другие составляющие бизнес-модели. Что могут сделать ваши партнеры, чтобы помочь вам удержать потребителей? Можете ли вы использовать какие-либо другие ресурсы?

**Несложные тактики удержания потребителей.** Занимаясь выявлением потребителей, соберите свои планы воедино и протестируйте основные виды деятельности по удержанию потребителей, не требующие высоких затрат, чтобы проверить их результативность. Используйте результаты тестирования при планировании верификации потребителей и создания спроса. Вот несколько несложных программ, которые можно взять на вооружение после тестирования.

- *Программы лояльности.* Как вы будете использовать программы лояльности для удержания потребителей? Чтобы познакомиться с ними поближе, обратитесь к разделу, посвященному верификации потребителей, и включите их в свою гипотезу.
- *Контрольные звонки потребителям.* Запланируйте звонки каждому потребителю или каждому пятому потребителю раз в месяц или раз в квартал. Вы звоните им, просто чтобы поблагодарить за поддержание деловых отношений с вашей компанией и узнать, как им нравится ваш продукт. Беседуя с ними, поинтересуйтесь, какие вопросы о продукте, его характеристиках или функциях им хотелось бы задать. (Надо сказать, что электронная почта куда менее эффективна, чем разговор по телефону или сеанс связи через Skype.) Поставьте перед собой задачу со временем увеличить число повторных продаж или продлений договоров в группе потребителей, с которыми вы беседовали, на 15%.

- *Опрос для изучения уровня удовлетворенности потребителей.* Используя Интернет или электронную почту, расспросите потребителей о том, как они используют товар или услугу, и насколько они удовлетворены ими. (Узнайте, есть ли у них жалобы, чего им не хватает при работе с продуктом, и подробно побеседуйте с каждым, кто говорит о проблемах. Отсев среди тех, с кем вы пообщаетесь, должен снизиться как минимум на 15%.)
- *Рассылки о продукте.* Включите в них простые советы — истории о приемах и маленьких хитростях, которые применяют ваши клиенты. (Предлагайте призы тем пользователям, истории которых будут опубликованы. Эффект от этого будет сложно оценить количественно, но саму затею весьма недорого претворить в жизнь.)
- *Отслеживание проблем при обслуживании потребителей.* Потребители, которые часто жалуются, — наиболее вероятные кандидаты на отсев. (Работая с этой группой, принимайте упреждающие меры, решайте их проблемы и делайте все, чтобы они остались довольны. Гораздо меньше жалобщиков уйдет от вас, если их проблемы не останутся без внимания.)
- *Привязка потребителей/высокая стоимость переключения.* Если потребителю сравнительно несложно переключиться с ваших продуктов на продукцию ваших конкурентов, процент оттока скорей всего будет высоким. В этой ситуации не помешает обдумать тактики «привязывающие» потребителей к вашему продукту или решению (долгосрочные контракты, уникальная технология или данные, которые сложно перенести в другое место).

**Удержание потребителя обходится в 5–10 раз дешевле, чем его привлечение.**

*Долгосрочное удержание потребителей.* Удержание потребителей эффективно лишь в том случае, если потребители оставляют свои данные, что дает возможность торговому агенту, партнеру по каналу распространения или представителю компании поддерживать с ними связь, следя, чтобы они были довольны и совершали новые покупки. Со временем, когда у вас появляется больше информации об отдельных потребителях, удержание требует все более индивидуального подхода и планируется с учетом их наблюдаемого и анализируемого поведения. Более подробно

этот вопрос рассматривается при верификации потребителей, когда размер потребительского контингента увеличивается.

Отслеживайте и учитывайте в своей деятельности следующие показатели удержания:

- характер покупательского поведения: объем, частота, спады или остановки;
- участие в программах по выращиванию потребителей (описаны в следующем разделе);
- число проблем, жалоб на обслуживание, требований вернуть деньги и т. п.;
- участие, уровень активности, использование бонусов в рамках программ лояльности и стимулирования сбыта.

Чтобы удержание потребителей было успешным, вы должны пристально наблюдать за их поведением. Лишь при этом условии вы знаете, кто остается, а кто отсеивается и почему. Сгруппируйте показатели с учетом категории потребителей (например, «новые пользователи, зарегистрировавшиеся в январе»). Те, кто стал потребителем девять месяцев назад, могут вести себя иначе, чем их «трехмесячные» собратья: к примеру, проявлять большую или меньшую активность. (Более подробно этот вопрос рассматривается в рамках дискуссии об оптимизации удержания потребителей в главе 10.)

## «Вырастить потребителей»

Если у компании есть потребитель, почему не продать ему больше? Ведь это стоит дешевле, чем привлечение новых потребителей. Большинство стартапов думает лишь о доходе, который принесет первая продажа, однако более дальновидные компании учитывают доходы, которые они могут получать на протяжении всего срока поддержания отношений с потребителем. Оценка совокупной выручки от сотрудничества с потребителем (LTV — lifetime value) может стать мощным ускорителем роста стартапа. Опишите, каким образом компания сможет увеличить свои доходы с помощью существующей потребительской базы, применяя программы увеличения объема продаж, и что нужно сделать, чтобы потребители рекомендовали вас другим людям.

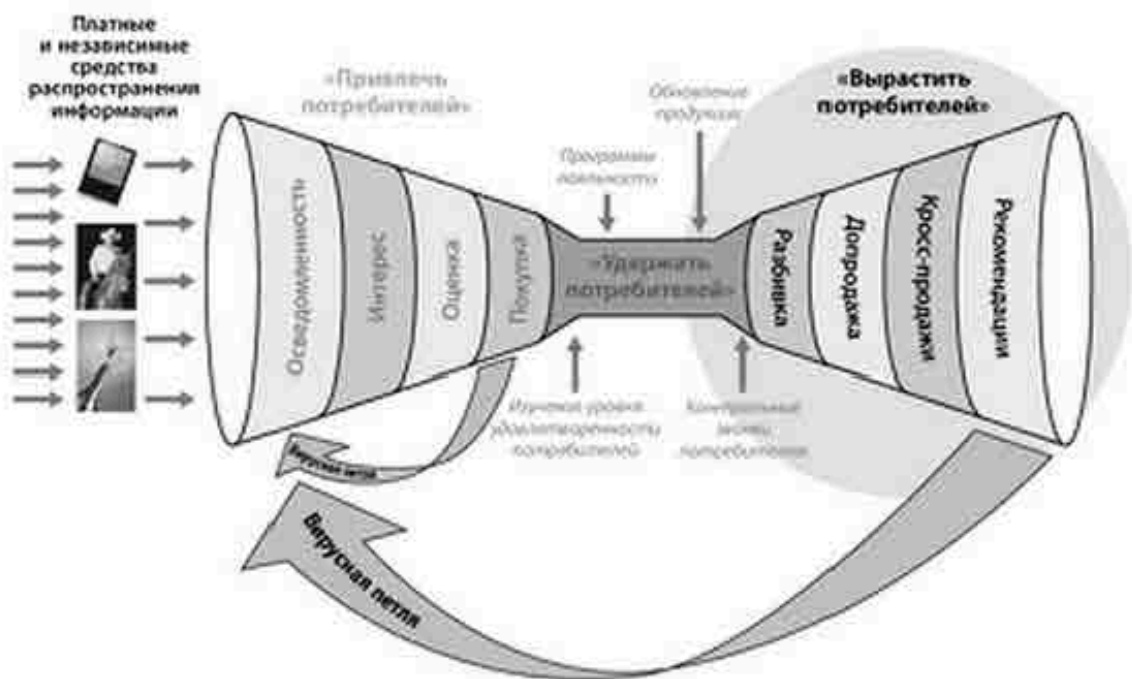


Рис. 4.16. Воронка «выращивания потребителей»

## Разработка стратегии выращивания потребителей

Таблица 4.3в. Средства выращивания потребителей, физические каналы

|                                      | Физические каналы  | Интернет- и мобильные каналы   |
|--------------------------------------|--|--|
| <b>ПРИВЛЕЧЬ</b><br>(создание спроса) | <p>Стратегия: осведомленность, интерес, оценка, покупка</p> <p>Тактика: независимые средства распространения информации (пизар, блоги, проспекты, обзоры), платные средства распространения информации (реклама, раскрутка), онлайн-средства</p> | <p>Стратегия: обнаружить, активировать</p> <p>Тактика: веб-сайты, магазины приложений, поиск (SEM/SEO), электронная почта, блоги, виртуальный маркетинг, социальные сети, обзоры, PR, бесплатные пробные версии, домашняя/целевая страница</p>                   |
| <b>УДЕРЖАТЬ</b>                      | <p>Стратегия: взаимодействовать, удерживать</p> <p>Тактика: программы лояльности, обновление продукции, опросы потребителей, контрольные звонки потребителям</p>   | <p>Стратегия: взаимодействовать, удерживать</p> <p>Тактика: адаптация к требованиям заказчика, группы пользователей, блоги, поддержка через Интернет, советы по использованию продуктов/сводки новостей, растущий охват потребителей, партнерские соглашения</p> |
| <b>ВЫРАСТИТЬ</b>                     | <p>Стратегия: новые источники дохода, рекомендации</p> <p>Тактика: допродажи/кросс-продажи/следующая продажа, рекомендации, (иногда) разбивка</p>  | <p>Стратегия: дополнительные доходы, рекомендации</p> <p>Тактика: обновление, конкурсы, повторные заказы, «приведи друга», допродажи/кросс-продажи, вирусный маркетинг</p>   |

Стратегия выращивания потребителей имеет две основных составляющих: заставить уже имеющихся потребителей покупать больше и побудить их привлекать новых клиентов. Тактик выращивания потребителей, которые подходят только для физических каналов, не так уж много. В их числе:

- мероприятия, которые проводятся в магазинах: мастер-классы, демонстрации и т. п.;
- пакеты рекламно-информационных материалов, рассылаемых по почте, могут включать предложения, купоны и образцы продукции;
- специальные предложения или льготы, доступные лишь тем потребителям, которые лично встречаются с торговым представителем.

Эффективным средством выращивания потребителей остаются и адресные почтовые рассылки. Однако участники рынка, использующие физические каналы, все чаще предпочитают онлайн-маркетинг обычной почте из-за скорости, дешевизны и более широких возможностей выхода на целевую аудиторию. Помимо данного раздела вам следует изучить дискуссию

о стратегии и тактике выращивания потребителей в разделе, посвященном интернет- и мобильным каналам. Там вы сможете почерпнуть много других идей. Это поможет вам разработать собственные программы по расширению потребительской базы за счет дополнительных продаж и рекомендательных ссылок.

Продумать и протестировать широкомасштабные программы выращивания потребителей на данном этапе достаточно сложно, поскольку пока ваша потребительская база слишком мала. Гораздо подробнее они рассматриваются на этапе верификации потребителей, когда у вас появится достаточно потребителей для их реализации.

## Гипотеза о взаимоотношениях с потребителями (интернет- и мобильные каналы)



► Резюме о взаимоотношениях с потребителями описывает, как вы будете привлекать потребителей на свой сайт или стимулировать их интерес к своему продукту, и каким образом вы планируете увеличить объемы продаж в перспективе.



Рис. 4.17. Воронка «привлечь, удержать, вырастить» (интернет-проекты и мобильные сервисы)

**ВНИМАНИЕ!** На данном этапе пора для полномасштабного запуска вашего сайта или приложения для широкой аудитории еще не настала. Пока вы просто составляете резюме, а не реализуете избранную тактику с помощью MVP!



Прежде чем изучать данный раздел, познакомьтесь с предыдущим, который посвящен взаимоотношениям с потребителями физических продуктов. Воронка для потребителей интернет-проектов и мобильных сервисов, изображенная на рис. 4.17, заметно отличается от представленной на рис. 4.11. Привлечение потребителей упрощается и включает всего два этапа. В данном случае тоже имеет место «вирусная петля», когда первые потребители приглашают друзей и коллег опробовать новый продукт. И, наконец, схема не отражает тот факт, что стартапы, работающие на базе интернет- и мобильных технологий, могут протестировать свою тактику быстрее, продать товар с меньшими затратами и получить доступ к гораздо большему числу потребителей, чем компании, использующие физические каналы.

При тестировании мероприятий «привлечь, удержать, вырастить» на этапе выявления потребителей небольшую группу потребителей — порядка сотни человек — знакомят с «черновым» вариантом MVP, с базовым функционалом, чтобы оценить их реакцию на бизнес-модель (включая ценностное предложение, цену и характеристики продукта). При выявлении потребителей вы проверяете, какие тактики работают, и оцениваете первую реакцию на MVP.

Таблица 4.4. Взаимоотношения с потребителем (интернет- и мобильные каналы)

|                                      | Физические каналы  | Интернет- и мобильные каналы  |
|--------------------------------------|--|---|
| <b>ПРИВЛЕЧЬ</b><br>(создание спроса) | Стратегия: осведомленность, интерес, оценка, покупка<br>Тактика: независимые средства распространения информации (гиды, блоги, проспекты, обзоры), платные средства распространения информации (реклама, раскрутка), онлайн-средства | Стратегия: обнаружить, активировать<br>Тактика: веб-сайты, магазины приложений, поиск (SEM/SEO), электронная почта, блоги, вирусный маркетинг, социальные сети, обзоры, PR, бесплатные пробные версии, домашний/целевая страница                      |
| <b>УДЕРЖАТЬ</b>                      | Стратегия: взаимодействовать, удерживать<br>Тактика: программы лояльности, обновление продукта, опросы потребителей, контрольные звонки потребителям   | Стратегия: взаимодействовать, удерживать<br>Тактика: адаптация к требованиям заказчика, группы пользователей, блоги, поддержка через Интернет, советы по использованию продуктов/сводки новостей, растущий охват потребителей, партнерские соглашения |
| <b>ВЫРАСТИТЬ</b>                     | Стратегия: новые источники дохода, рекомендации<br>Тактика: допродажи/кросс-продажи/следующая продажа, рекомендации, (иногда) разбивка   | Стратегия: дополнительные доходы, рекомендации<br>Тактика: обновление, конкурсы, повторные заказы, «приведи друга», допродажи/кросс-продажи, вирусный маркетинг   |

Правая колонка таблицы 4.4 дает общее представление о стратегиях и тактиках «привлечь, удержать, вырастить» для продуктов на базе интернет-проектов и мобильных сервисов. Основное внимание уделяется привлечению потребителей, поскольку

лишь после этого можно заниматься их удержанием, расширением контингента и увеличением объема продаж.

Многие интернет-проекты и мобильные сервисы функционируют на многосторонних рынках. Классическими примерами являются Google и Facebook. Потребители используют такой продукт бесплатно. Рекламодатели платят компании, чтобы выйти на ее аудиторию с помощью рекламы, AdWords, текстовых ссылок и иных маркетинговых обращений. Доходы из этого источника позволяют Google создавать крупные центры хранения и обработки данных и предлагать своим пользователям «бесплатный» поиск.

Участникам многосторонних рынков нужны два подхода к привлечению потребителей — один для пользователей, другой для плательщиков, поскольку ценностные предложения для первых и для вторых различны. Практически повсеместно участники многосторонних рынков уделяют первоочередное внимание привлечению пользователей. Компания, которой удалось собрать многомиллионную аудиторию, наверняка найдет тех, кто готов платить за то, чтобы получить к ней доступ.

## Привлечение потребителей: обнаружение и активация

Разработайте гипотезу о том, как ваша компания будет привлекать потребителей.

В интернет-магазинах продаются миллионы приложений для мобильных устройств, а в сети существует бесчисленное множество коммерческих, социальных и тематических сайтов, поэтому создание собственного сайта или приложения еще не гаранти-



Рис. 4.18. Воронка «привлечь потребителей» (интернет- и мобильные каналы)

рует успеха. Создать свой продукт — самая простая часть работы. Гораздо труднее заинтересовать потребителя вашей программой, сайтом или продуктом. Выстроить отношения с потребителями, привлекая их одного за другим, — невероятно трудная задача, требующая постоянных усилий.

**Создать собственный продукт несложно.  
Гораздо труднее привлечь потребителей.**

## Чем различаются обнаружение и активация?

Начнем с двух первых этапов привлечения потребителей: обнаружения и активации.

Таблица 4.4а. Средства привлечения потребителей (интернет- и мобильные каналы)

|                                      | Физические каналы   | Интернет- и мобильные каналы  |
|--------------------------------------|---|---|
| <b>ПРИВЛЕЧЬ</b><br>(создание спроса) | Стратегия: осведомленность, интерес, оценка, покупка<br>Тактика: независимые средства распространения информации (узнак, блоги, проспекты, обзоры), платные средства распространения информации (реклама, раскрутка), онлайн-средства | Стратегия: обнаружить, активировать<br>Тактика: веб-сайты, магазины приложений, поиск (SEM/SEO), электронная почта, блоги, вирусный маркетинг, социальные сети, обзоры, PR, бесплатные пробные версии, домашняя/целевая страница                      |
| <b>УДЕРЖАТЬ</b>                      | Стратегия: взаимодействовать, удерживать<br>Тактика: программы лояльности, обновление продукции, опросы потребителей, контрольные звонки потребителям   | Стратегия: взаимодействовать, удерживать<br>Тактика: адаптация к требованиям заказчика, группы пользователей, блоги, поддержка через Интернет, советы по использованию продуктов/сводки новостей, растущий охват потребителей, партнерские соглашения |
| <b>ВЫРАСТИТЬ</b>                     | Стратегия: новые источники дохода, рекомендации<br>Тактика: допродажи/кросс-продажи/следующая продажа, рекомендации, (иногда) разбивка  | Стратегия: дополнительные доходы, рекомендации<br>Тактика: обновление, конкурсы, повторные заказы, «приведи друга», допродажи/кросс-продажи, вирусный маркетинг   |

Фаза **обнаружения потребителей** соответствует этапам «осведомленность», «интерес» и «оценка» при использовании физического канала, когда потребители узнают о продукте и начинают изучать его перед покупкой. Усилия по привлечению потребителей продукта для интернет- и мобильных сетей направлены на то, чтобы привести как можно больше людей к виртуальной «входной двери» компании — целевой странице. Здесь они знакомятся с продуктом и, по расчетам компании, покупают или начинают использовать его. Поскольку зачастую значительная часть тех, кто попадает

на целевую страницу и просматривает ее, не совершает покупок и не превращается в активных пользователей, вам нужно привлечь огромное множество людей — для сайта, ориентированного на потребительские товары, это могут быть миллионы.

**Активация пользователей.** Второй этап процесса привлечения потребителей очень похож на этап «покупки» применительно к физическим каналам. Потребитель проявляет интерес к продукту, загружая бесплатную или пробную версию, запрашивая дополнительную информацию или совершая покупку. Даже при отсутствии покупки или регистрации считается, что потребитель активировался, если у компании есть достаточно информации, чтобы связаться с ним в дальнейшем (будь то электронная почта, телефон, отправка текстовых сообщений и т.д.), и он дал на это явное разрешение.

## Жизнь потребителя в Интернете

В отличие от торговых агентов былых времен, задача того, кто занимается бизнесом в Интернете, — не «толкать» продукт потребителю, а «тянуть» потребителя к себе. Интернет предлагает практически неограниченный набор инструментов, которые помогут вам сделать это.

### Ваша задача в Интернете — «тянуть» потребителя к себе. ■

Принимаясь за обнаружение и активацию потребителей, первым делом стоит уяснить, каким образом люди покупают ваш продукт или вступают во взаимодействие с ним. Вот как это происходит.

**Этап 1.** Люди обнаруживают потребность или желание решить проблему. Кто-то из них говорит: «Я хочу устроить вечеринку». Или чувствует себя одиноким и решает найти подходящий сайт знакомств. Что происходит потом?

**Этап 2.** Он начинает поиск. В наше время это чаще всего поиск через Интернет. Пользователь может обратиться к поисковику Google, отправиться в Facebook, чтобы задать вопросы своим друзьям, воспользоваться Quora, где люди обмениваются знаниями, или посетить сотни других тематических сайтов, где можно получить рекомендации пользователей, — от Yelp и Zagat до TripAdvisor.

**Этап 3.** Занимаясь поиском, люди не прилагают больших усилий. Как правило, они обращают внимание лишь на несколько первых результатов поиска (как часто вы не останавливаетесь на первой странице результатов в Google?). Вы должны сделать свой сайт, приложение или продукт как можно более заметным в как можно большем количестве мест, с которых скорей всего начнут поиск ваши потенциальные потребители. (О том, как добиться этого, рассказывает раздел о привлечении потребителей.)

**Этап 4.** Потребители отправляются туда, куда их позвали, где их будут развлекать или информировать. Прimitивной или низкопробной рекламой вам их вряд ли удастся заинтересовать. Среди результатов поиска, выдаваемых Google, вы — лишь один из тысяч вариантов, на которых потребитель может сделать клик мышью. Поэтому вы должны заслужить этот клик за счет притягательной, полезной или забавной информации, предлагаемой в самых разных форматах (оригинальные материалы, схемы, официальные документы, блоги, видео, игры, демо-версии и т. д.) или с помощью участия в сообществах и социальных сетях, где скорей всего есть ваши потребители.

## Разработка стратегии привлечения потребителей

Постарайтесь, чтобы ваша информация была как можно более разнообразной и привлекательной — а также широко доступной — чтобы охватить как можно больше тех, кто будет заниматься поиском. Разместите в Интернете полезные сведения, ни в коем случае не напоминающие навязчивые призывы «купить», чтобы заставить пользователей возвращаться к вашему продукту, приложению или сайту. После этого начинается процесс продаж.

При разработке стратегии обнаружения и активации, учитывайте, каким образом люди принимают решения.

1. Выясните, что представляет собой ваша аудитория, и постарайтесь стать заметным на тех интернет-порталах, где они проводят время. Любители скейтбординга редко читают *Wall Street Journal* и *TechCrunch*, поэтому сосредоточьтесь на сайтах и блогах, посвященных соответствующей теме.
2. Какой контент привлекает ваших потребителей? Наверняка скейтбордисты предпочитают иллюстрации, игры и видео длинным статьям и официальным документам. Чтобы наладить с ними контакт, используйте материалы, которые они считают интересными и полезными, например советы по повышению безопасности или описание трюков, а не пространные рассуждения о тонкостях катания на скейтборде.
3. Убедитесь, что ваш контент работает там, где он размещен. Пользователи Quora, Twitter и Facebook привыкли к коротким содержательным сообщениям и теряются при виде длинных или игнорируют их. В социальных сетях неуместны пространные коммерческие предложения. Помните, ваш контент должен соответствовать месту размещения.
4. Участвуйте в жизни сообществ, которые привлекают ваших потребителей. Отвечайте на вопросы, оставляйте комментарии, давайте советы и мягко склоняйте людей опробовать ваш продукт.

5. Создавайте контент, на который хочется ссылаться. Будь то полезные советы, часто задаваемые вопросы (FAQ), мультфильмы или забавные видеоролики, сделайте так, чтобы потребителям хотелось поделиться этими материалами со своими друзьями. В большинстве случаев в дальнейшем вы сможете включить этих друзей в сферу своего влияния.

## Возможные тактики обнаружения потребителей

Лучше всего для начала составить предварительный план обнаружения потребителей в виде таблицы, где указаны виды деятельности, их стоимость и задачи каждой программы. Пример такого плана приводится в главе 9. Обнаружение начинается с использования бесплатных или независимых интернет-изданий, поскольку бесплатно — это, безусловно, лучшая цена. В Интернете существует масса возможностей для бесплатного краудсорсинга (вид финансирования, когда много людей, не связанных друг с другом, вносят небольшие вклады. — *Прим. ред.*) или обнаружения потребителей (SEO (поисковая оптимизация. — *Прим. ред.*) — социальные сетевые сервисы, вирусный маркетинг, создание шумихи и др.

### Бесплатные тактики обнаружения

- *PR.* Разместите небольшие «тестовые» сообщения о проблеме (не о самом продукте) на сайтах, в блогах и социальных сетях. Не рекламируйте продукт или решение преждевременно, до верификации потребителей. (PR не требует найма дорогостоящего внешнего агентства. В процессе выявления потребителей вы должны научиться выполнять эту работу самостоятельно.)
- *вирусный маркетинг.* Этим термином, который зачастую приобретает довольно туманное значение, обозначаются три вида маркетинга, каждый из которых применяется для разных интернет- и мобильных каналов. Все три представляют собой самые важные тактики для участников рынка, работающих с интернет- и мобильными технологиями, поскольку их применение либо бесплатно, либо обходится совсем недорого. Вирусный маркетинг рассматривается в разделе, посвященном привлечению потребителей, где рассказывается, каким образом такая деятельность заставляет людей рекомендовать продукт другим.
- *SEO, комплекс мер,* увеличивающих приток потребителей, которые выходят на соответствующий товар или услугу в результате поиска.
- *Социальные сети* побуждают первых потребителей и их друзей оставлять сообщения о продукте или компании, нажимать кнопку «Мне нравится» в Facebook или использовать Twitter и другие средства для распространения своих рекомендаций.

После развертывания бесплатных программ обнаружения, можно приступить к тестированию оплачиваемых тактик.

## Платные тактики обнаружения

Решить, сколько денег следует потратить на тактики обнаружения, достаточно сложно, отчасти потому, что это зависит от множества факторов, самые важные из которых — какими средствами вы располагаете, насколько вы уверены в своих гипотезах и насколько сложно найти потребителей для вашего продукта. Безусловно, бесплатные тактики лучше платных, если они позволяют найти достаточное количество готовых сотрудничать потребителей с высоким показателем LTV для того, чтобы создать крупную компанию. Однако, как правило, в жизни все куда сложнее, и наряду с бесплатными тактиками вам придется протестировать широкий спектр платных.

Вот несколько наиболее популярных платных тактик обнаружения, которые следует принять во внимание.

- Рекламная модель «оплата за клик» (PPC): оплачиваемая поддающаяся учету контекстная реклама в Google и других поисковых системах, которая обеспечивает компании целевой трафик.
- Реклама в интернет-изданиях или традиционных СМИ: часто используется для ознакомления с новым товаром или услугой.
- Партнерский маркетинг: родственные сайты используются для перенаправления трафика на ваш сайт.
- Формирование базы данных потенциальных потребителей онлайн: покупка списков адресов электронной почты, полученных с согласия потребителей, для рассылки материалов, стимулирующих интерес к продукту. Гораздо более сложную тактику, которая применяется в условиях жесткого регулирования, представляют собой прямые рассылки на мобильные телефоны.

Познакомьтесь с тактиками привлечения потребителей при использовании физических каналов и подумайте, какие из них следовало бы протестировать и вам. Безусловно, в их число входит реклама, адресные почтовые рассылки и множество других — от проведения костюмированных уличных представлений и запуска дирижаблей до размещения рекламных щитов.

## Несколько быстрых и несложных тестов для проверки тактик обнаружения

На шаге 2 этапа выявления потребителей вы проводите небольшие тесты бесплатных и платных тактик, описанных выше, чтобы оценить свое понимание проблемы/потреб-

ности потребителей. В третьей фазе выявления потребителей вы вновь используете средства обнаружения, чтобы оценить реакцию потребителя на MVP и понять, позволяет ли MVP эффективно решить проблему. Речь идет не о запуске продукта, а о целенаправленном тестировании с помощью небольшой группы людей. Пресс-релизы на этом этапе бессмысленны, потому что широкое оповещение может привлечь слишком много потребителей или создать ложное впечатление, что речь идет о запуске готового продукта.

Занимаясь тестированием во второй и третьей фазах, ограничьтесь недорогими, контролируемыми тактиками с измеримыми результатами, например:

- Купите рекламу в AdWords на сумму \$500 и посмотрите, увеличивает ли она приток потребителей в 5–10 раз — вам важны те, кто представляет собой потенциальный источник дохода или хотя бы зарегистрировался, проявив интерес к продукту. Испробуйте как минимум два вида заголовков и столько же призывов к действию, внимательно отслеживая их эффективность. Откажитесь от тех, что не дают результатов, и совершенствуйте лучшие.

### **Вирусный маркетинг невозможен, пока у вас нет базы потребителей.**

- С помощью сообщений в Facebook или Twitter предложите как минимум тысяче человек опробовать новый продукт. Протестируйте несколько разных обращений или предложений, чтобы убедиться, что они понятны аудитории. Если ни одно из обращений не вызвало у людей интереса и не привело к регистрации, возможно, проблема заключается в самом продукте.
- Используйте вирусный маркетинг. Вирусный маркетинг невозможен, пока у вас нет потребительской базы. В первую очередь вирусные мероприятия актуальны для компаний, использующих сетевые эффекты.
- Разместите рекламные баннеры с помощью Commission Junction, предварительно отобрав подходящие сайты. Выделите \$1000 на вознаграждение за рекомендательные ссылки с соответствующих сайтов (обычно \$12 за одного перенаправленного пользователя). Если баннеры размещены, но большая часть денег остается неистраченной, двигайтесь дальше.
- Купите список электронных адресов целевых потребителей для почтовой рассылки. Это обойдется вам в \$500–1000. Разошлите как минимум две версии своего предложения. Это должно обеспечить по крайней мере трехкратную окупаемость или побудить тех, кто не совершил покупку, зарегистрироваться.



- Привлеките партнеров по трафику — это еще один важный способ приобрести пользователей или потребителей. Как правило, речь идет о договорных отношениях, на основании которых другая компания обеспечивает вам предсказуемый приток потребителей, за что вы оказываете ей аналогичную услугу или платите деньги. Этот аспект деятельности так важен для большинства компаний, которые используют интернет- и мобильные технологии, что ему посвящен особый раздел «Гипотеза о партнерах по трафику».

## Кто создает контент?

Успешная команда стартапа в области Интернета и мобильных сервисов обладает самыми разными навыками: ее члены разбираются в технических вопросах (программное и аппаратное обеспечение, научные проблемы), имеют деловые навыки (поиски бизнес-модели, потребителей и рынка) и способны обеспечить привлекательный внешний вид продукта. Тот из основателей, кто разбирается в создании пользовательских интерфейсов и дизайне, отвечает за создание контента. В идеале он обладает достаточными творческими способностями, чтобы справиться с этой задачей без помощи легиона сотрудников стороннего агентства с почасовой оплатой.

## Возможные тактики активации потребителей

Активация — это второй этап привлечения потребителей. Как уже отмечалось выше, она предполагает, что потребитель либо делает покупку, либо говорит: «Мне это интересно, свяжитесь со мной». Активация может быть пробным визитом на ваш сайт, загрузкой бесплатной демоверсии игры, комментарием, оставленным в блоге или социальной сети или обращением к бесплатной поисковой системе. В других случаях пользователи предпочитают сразу получить продукт в свое полное распоряжение — это происходит, когда речь идет о бесплатных версиях, недорогих мобильных приложениях или иных продуктах, которые стоят «всего 99 центов».

**Активация — это переломный момент, когда пользователь решает, хочет ли он принять участие, поиграть или купить.**

Для компаний, ориентированных на интернет- и мобильные технологии, активация — это переломный момент, когда потребитель решает, хочет ли он участвовать, поиграть или купить. Здесь в отличие от физических каналов продукт продает сам

себя, побуждая посетителей самостоятельно изучить или опробовать его без давления или разглагольствований торгового представителя. Стимулом для активации служит привлекательное ценностное предложение, выраженное в доходчивой форме и подкрепленное первоначальной (при выявлении) или окончательной (при верификации) версией MVP. Начните с разработки тактик активации, составив план в виде простой таблицы, пример которой показан в разделе «План и инструменты активации».

Многие стартапы ошибочно полагают, что поскольку их продукт предназначен для активных пользователей Интернета, последние рассчитывают на контакты только через Сеть. Однако очень часто даже однократные телефонные звонки оказывают огромное влияние на показатели обнаружения или активации. В некоторых случаях лишь половина потребителей, узнавших о продукте онлайн, активируют или купят его без личного общения. Уже само по себе наличие телефонного номера компании служит подтверждением ее существования. Просто наличие телефона компании — даже если пользователи ни разу не позвонили по нему — повышает показатели «кликабельности» (CTR — click-through-rate. — Прим. ред.) рекламных блоков на 5–30%. (Размещая свой номер телефона, позаботьтесь, чтобы на звонки отвечали быстро, компетентно и эффективно, а за активацию звонящих было предусмотрено поощрение.)



Рис. 4.19. Обнаружение и активация потребителей (интернет- и мобильные каналы)

### Несколько быстрых способов тестирования активации

- *Узнав адреса электронной почты потребителей, получите разрешение отправлять им информацию в дальнейшем. Рассыпая свои материалы тысяче потребителей, рассчитывайте на активацию как минимум 50%.*
- *Предлагайте поощрения за активацию. Пусть это будет бесплатная пробная версия, загрузка приложения, фирменное описание или значительная скидка для 500 или 1000 потребителей. Опробуйте как минимум три варианта, чтобы выявить хотя бы один, который дает 5% или более откликов. Продолжайте тестирование, пока не выявите подходящий вариант, после чего оцените модель получения доходов с учетом затрат и процента откликов.*
- *Обзвоните 100 потенциальных потребителей, которые не активировались сразу. Посмотрите, оправдывает ли затраты рост процента откликов. Исходите из того, что процент откликов должен увеличиться примерно втрое.*
- *От бесплатного продукта к платному. Предложите бесплатную пробную версию приложения или другого интернет- или мобильного продукта сроком на 7 или 14 дней. Затем сравните объем продаж за 60 дней с результатами привлечения потребителей при платном варианте предложения. Или дайте людям возможность использовать часть функций сайта или приложения бесплатно. Сайт знакомств <http://www.eHarmony.com>, к примеру, позволяет найти партнера своей мечты бесплатно, а вот за возможность связаться с ним придется заплатить.*

### Даже однократные телефонные звонки могут резко изменить показатели обнаружения или активации.

- *Используйте бесплатные файлообменники, чтобы дать потребителям возможность скачать пробную версию продукта. Убедитесь, что объем доходов за 90-дневный период превосходит поступления при стандартном предложении.*

Отслеживайте результаты всех тестов, и если они оказываются неудовлетворительными (или программа не соответствует заданным критериям эффективности), пересмотрите тактику и протестируйте ее снова.

## Удержание потребителей

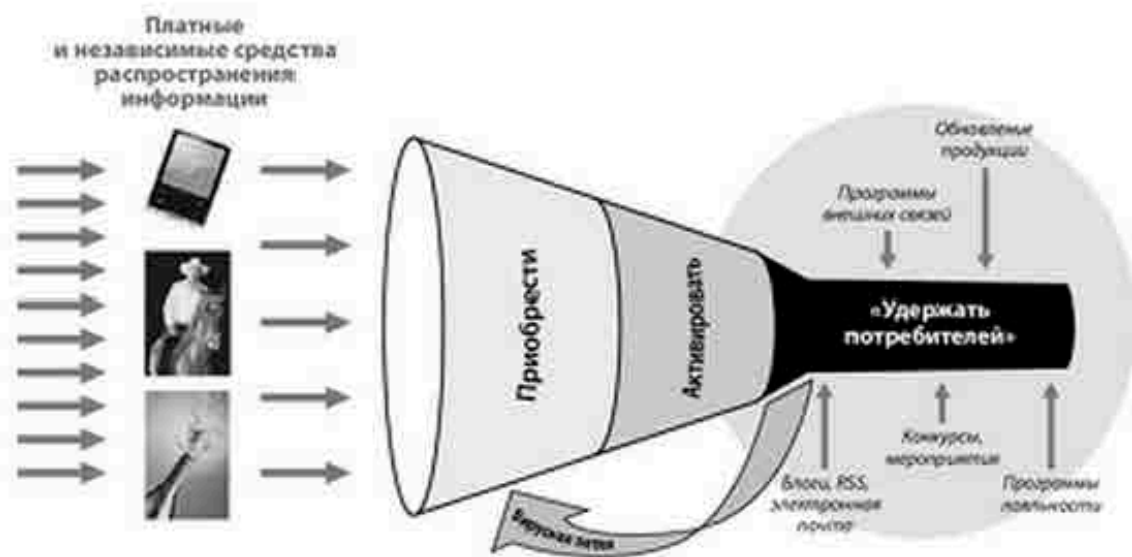


Рис. 4.20. Воронка «удержать потребителей» (интернет- и мобильные каналы)

Удержание потребителей при использовании интернет- и мобильных каналов имеет те же цели, что и при работе с физическими каналами: минимизировать отток/отсев потребителей за счет поставки отличных продуктов и услуг и систематических контактов с потребителями. (На этапе выявления потребителей их контингент еще не сформировался и удерживать некого, поэтому выявите и отберите программы удержания, чтобы протестировать их в будущем). Осуществлять удержание в режиме онлайн проще, поскольку компания имеет массу возможностей отслеживать и контролировать действия или бездействие каждого потребителя (не вторгаясь в его частную жизнь).

Важную роль в данном случае могут сыграть программы лояльности и начисления баллов и другие тактики, позаимствованные у компаний, использующих физические каналы. Не менее важен индивидуальный подход к потребителям при обслуживании и поддержке, которые в основном осуществляются через Интернет. Удержанию способствуют и весьма эффективные виртуальные инструменты — часто задаваемые вопросы, блоги пользователей, клубы и рассылки новостей.

Таблица 4.46. Средства удержания потребителей (интернет- и мобильные каналы)

|                                      | Физические каналы   | Интернет- и мобильные каналы  |
|--------------------------------------|---|---|
| <b>ПРИВЛЕЧЬ</b><br>(создание спроса) | Стратегия: осведомленность, интерес, оценка, покупка<br>Тактика: независимые средства распространения информации (лифты, блоги, проспекты, обзоры), платные средства распространения информации (реклама, раскрутка), онлайн-средства | Стратегия: обнаружить, активировать<br>Тактика: веб-сайты, магазины приложений, поиск (SEM/SEO), электронная почта, блоги, вирусный маркетинг, социальные сети, обзоры, PR, бесплатные пробные версии, домашняя/целевая страница                      |
| <b>УДЕРЖАТЬ</b>                      | Стратегия: взаимодействовать, удерживать<br>Тактика: программы лояльности, обновление продукции, опросы потребителей, контрольные звонки потребителям   | Стратегия: взаимодействовать, удерживать<br>Тактика: адаптация к требованиям заказчика, группы пользователей, блоги, поддержка через Интернет, советы по использованию продуктов/сводки новостей, растущий охват потребителей, партнерские соглашения |
| <b>ВЫРАСТИТЬ</b>                     | Стратегия: новые источники дохода, рекомендации<br>Тактика: допродажи/кросс-продажи/следующая продажа, рекомендации, (иногда) разбавка  | Стратегия: дополнительные доходы, рекомендации<br>Тактика: обновление, конкурсы, повторные заказы, «приведи друга», допродажи/кросс-продажи, вирусный маркетинг   |

## Стратегия удержания потребителей

Судьбу программ удержания решает пристальное наблюдение за поведением потребителя, позволяющее понять, кто остается, а кто уходит, и почему. Чрезвычайно важно реализовать продукт таким образом, чтобы он позволял отслеживать наиболее важные аспекты поведения потребителей, которые вы хотите улучшить.

Например:

- Отслеживайте даты и источники появления каждого потребителя (перенаправлен блогером, другим сайтом и т. д.).
- Отслеживайте уровень активности каждого потребителя. Как часто он появляется? Как долго продолжается каждый визит? Каковы временные интервалы между визитами?
- Когда потребители прекращают свои визиты, и из-за чего это происходит?
- Наблюдайте за поведением потребителей на сайте. По каким ссылкам они переходят, а по каким нет?
- Отслеживайте рекомендации, которые пользователи дают другим, источники появления и уровень активности посетителей-рекомендателей.
- Отслеживайте результаты всех мероприятий по стимулированию сбыта на сайте и за его пределами.

**ВНИМАНИЕ!** Помните, что это лишь учебник, содержащий общие инструкции. Ни в коем случае не пытайтесь реализовать все предложенные идеи или даже осмыслить их за один присест.

Занимаясь тестированием, имейте в виду следующие принципы.

- Электронные письма часто остаются без внимания или отправляются в спам, поэтому нельзя делать ставку только на них. Четыре из пяти электронных писем отправляются в корзину неоткрытыми, и нередко потребители отписываются от маркетинговых рассылок коммерческого содержания.
- Зачастую потребителей раздражает нарочито-личный характер писем. Люди ценят индивидуальный подход, когда он оправдан и используется с их добровольного согласия. К примеру: «У нас есть неплохой выбор кроссовок вашего размера, 11D» звучит куда лучше, чем «Отличные покупки для Боба».
- Занимаясь удержанием потребителей, не ленитесь и не ограничивайтесь почтовыми рассылками. Уделяйте первоочередное внимание созданию отличного продукта, его усовершенствованию, качественному сервису и другим важным аспектам удержания.
- Используйте для удержания социальные сети — они позволяют сделать ваш продукт узнаваемым и систематически предлагать его потребителям и друзьям.

Принципиальный момент при использовании интернет- и мобильных каналов заключается в том, что данные, предоставленные вам потребителем, упрощают индивидуальный подход в процессе удержания. Но сначала нужно собрать эти данные. Наблюдайте за поведением каждого потребителя и взаимодействуйте с ним, исходя из того, что он делает или не делает.

Отслеживайте поведение каждого потребителя в отдельности. Используйте полученные сведения, чтобы завязать личные отношения, и склонить его к действиям, в которых заинтересована ваша компания. (Однако не забывайте соблюдать конфиденциальность, защищая личные данные своих клиентов.)

**Судьбу программ удержания решает пристальное наблюдение за поведением потребителя.**

### Несложные тесты на этапе удержания

Гипотеза должна включать ряд важнейших инициатив по удержанию, которые обсуждаются на этапе выявления потребителей, а затем тестируются на небольшой выбор-

ке при верификации потребителей. Постарайтесь включить в их число виртуальные версии релевантных программ, описанных в разделе, посвященном физическим каналам.

Тактики, подлежащие тестированию, включают:

- *Программы внешних связей*, в том числе приветственные электронные письма, подборки полезных советов и телефонные звонки пользователям, чтобы поблагодарить их за внимание к компании и подсказать, как извлечь из ее продукта максимум. Вот примеры электронных писем для удержания потребителей:
  - Вы не посещали наш сайт уже две недели. Все ли в порядке?
  - Я заметил, что у вас есть проблемы. Чем мы можем помочь вам?
  - Вот пять предложений опытных пользователей, которые помогут использовать ваше время на XYZ.com с большей пользой.
  - Блоги, RSS и ленты новостей, стимулирующие внимание потребителей к продукту или сайту.
- *Программы лояльности*, позаимствованные у физических каналов, — поощрение и вознаграждение систематических покупок, просмотров или привлечения посетителей, перенаправленных с других сайтов.
- *Конкурсы и специальные мероприятия* — вебинары, приглашение знаменитостей, новые характеристики и другие причины, побуждающие потребителей возвращаться.
- *Пуш-уведомления владельцам мобильных устройств*: iOS/Android дают разработчикам возможность пересылать уведомления пользователям с сервера приложения, даже когда приложение закрыто. Эта функция чрезвычайно важна для разработчиков приложений при удержании потребителей.
- *Обновления и усовершенствования продукта* всегда стимулируют лояльность потребителей и способствуют их удержанию (полезно держать потребителей в курсе новинок).

**Привлечение новых потребителей — мучительный и дорогостоящий процесс, проще и дешевле удержать тех, кто уже есть в вашем списке.**

- *Если вы взимаете с пользователей абонентскую плату*, неплохие результаты дают звонки клиентам за некоторое время до срока возобновления договора (например, за месяц, если договор был заключен на год). Ведите беседу в дружеском тоне и в первую очередь обсуждайте вопросы обслуживания. Внимательно при-

слушивайтесь к потребителю, чтобы вовремя уловить его намерение расторгнуть договор. Будьте готовы принять соответствующие меры — предложить привлекательные условия сделки, скидку или иные бонусы, чтобы сохранить потребителя. Помните, привлечение новых потребителей — мучительный и дорогостоящий процесс, поэтому проще и дешевле удержать тех, кто уже есть в вашем списке.

- *Рассылки с рекомендациями*, триггерные рассылки, которые отправляются каждую неделю или две, в зависимости от поведения пользователей на сайте или при отсутствии посещаемости.
- *Индивидуальный сервис и поддержка пользователей*, по возможности через Интернет. Удержанию способствуют и весьма эффективные виртуальные инструменты — FAQ, блоги пользователей, клубы и рассылки новостей.
- *Привязка потребителей/высокая стоимость переключения*. Если потребителю сравнительно несложно переключиться с ваших продуктов на продукцию конкурентов (на существующем рынке), процент оттока скорее всего будет высоким. В этой ситуации не помешает обдумать тактики, «привязывающие» потребителей к вашему продукту или решению (уникальная технология, данные, которые невозможно перенести в другое место, — примерами могут служить Facebook и LinkedIn, или высокие затраты при переходе к новому поставщику).

### **Отслеживайте показатели удержания**

Отслеживайте и учитывайте в своей деятельности следующие показатели удержания:

- признаки снижения посещаемости, числа просмотров или времени, которое проводится на сайте или тратится на приложение;
- увеличение временных интервалов между визитами;
- средняя продолжительность жизненного цикла пользователя (как долго он сохраняет активность), а впоследствии, если это возможно, его пожизненную ценность;
- рост числа жалоб и заявок в службу помощи или поддержки;
- снижение показателей отклика и уровня просмотра почтовых рассылок.

Сгруппируйте показатели с учетом категорий потребителей (например, «новые пользователи, зарегистрировавшиеся в январе»). Как мы уже говорили, те, кто стал потребителем девять месяцев назад, могут вести себя иначе, чем их «трехмесячные» собратья. К примеру, проявлять большую или меньшую активность. (Более подробно этот вопрос рассматривается в главе 10, в рамках дискуссии об оптимизации удержания потребителей.)



## Выращивание потребителей (новые доходы и рекомендации)

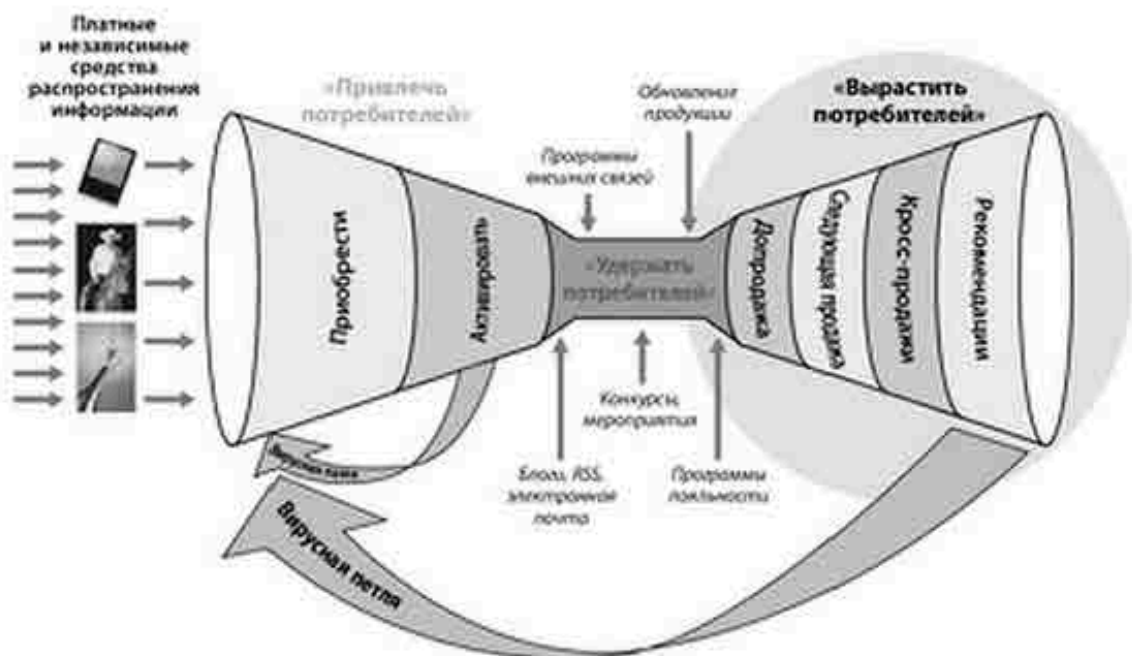


Рис. 4.21. Воронка «вырастить потребителей» (интернет- и мобильные каналы)

Существует два способа выращивания потребителей: заставить уже имеющихся покупать больше или побудить их приводить к вам других покупателей. Соответствующие программы подробно описаны в главе 10. К этому моменту число клиентов вашей компании должно вырасти!

**ВНИМАНИЕ!** Помните, что это лишь учебник, содержащий общие инструкции. Ни в коем случае не пытайтесь реализовать все предложенные идеи или даже осмыслить их за один присест.

Таблица 4.4в. Средства выращивания потребителей (интернет- и мобильные каналы)

|                                      | Физические каналы   | Интернет- и мобильные каналы   |
|--------------------------------------|---|--|
| <b>ПРИВЛЕЧЬ</b><br>(создание спроса) | Стратегия: осведомленность, интерес, оценка, покупка<br>Тактика: независимые средства распространения информации (жур, блоги, проспекты, обзоры), платные средства распространения информации (реклама, расфуртка), онлайн-средства | Стратегия: обнаружить, активировать<br>Тактика: веб-сайты, магазины приложений, поиск (SEM/SEO), электронная почта, блоги, вирусный маркетинг, социальные сети, обзоры, PR, бесплатные пробные версии, домашняя/целевая страница                     |
| <b>УДЕРЖАТЬ</b>                      | Стратегия: взаимодействовать, удерживать<br>Тактика: программы лояльности, обновление продукции, вопросы потребителей, контрольные звонки потребителям  | Стратегия: взаимодействовать, удерживать<br>Тактика: адаптации к требованиям заказчика, группы пользователей, блоги, поддержка через Интернет, советы по использованию продукта/сводки новостей, растущий охват потребителей, партнерские соглашения |
| <b>ВЫРАСТИТЬ</b>                     | Стратегия: новые источники дохода, рекомендации<br>Тактика: допродажи/кросс-продажи/следующая покупка, рекомендации, (иногда) разбленка   | Стратегия: дополнительные доходы, рекомендации<br>Тактика: обновление, конкурсы, повторные заказы, «приведи друга», допродажи/кросс-продажи, вирусный маркетинг  |

## 1. Заставить имеющихся потребителей тратить больше средств

Чтобы склонить имеющегося потребителя покупать больше, нужно убедиться, что он доволен продуктом, его рабочими характеристиками и ценой. Если это так, можно попытаться продать ему больше продукции, расширить перечень услуг или продлить заключенный договор. Такие тактики важны в долгосрочной перспективе, поэтому протестируйте хотя бы некоторые из них в процессе верификации потребителей. Основные методы выращивания потребителей включают:

- *Программы кросс-продаж*, которые побуждают пользователей покупать продукты и услуги в дополнение к уже имеющимся. К примеру, тем, кто покупает тонер-картриджи, можно предложить бумагу, карандаши и другие товары для офиса.
- *Программы допродаж*, которые стимулируют покупку крупных партий или более сложных и дорогих продуктов. Например, покупка оптовой партии тонера вместо отдельных картриджей, или покупка копиров, факсов и другой офисной техники вместе с тонером.
- *Программы «следующая покупка»* уделяют основное внимание следующему заказу: может ли компания заключить долгосрочный договор на поставки тонера, продать потребителю конверты для документов или стать для него основным

поставщиком офисных товаров? Базовые стратегии выращивания потребителей применимы как к потребительским товарам, так и к корпоративным продуктам.

- *Разбивка, которая иногда увеличивает объем продаж.* Если речь идет о комплексном или многофункциональном продукте, разбейте его на несколько продуктов и продавайте их по отдельности. Это дает неплохие результаты в сфере высоких технологий, программного обеспечения и промышленного производства.

Теперь разработайте гипотезу о том, как компания будет выращивать своих потребителей, и проверьте ее на... ну, конечно же, на потребителях.

### Несколько несложных программ выращивания потребителей

- Любая страница подтверждения заказа должна предлагать потребителю несколько продуктов, которые могут представлять для него интерес наряду с уже приобретенным, а в идеале предусматривать бонусы за их покупку.
- Новые товары, распродажи и скидки, которые могут увеличить объем заказа, должны быть всегда на виду и привлекать к себе внимание при оформлении заказа.
- Компаниям, которые занимаются электронной коммерцией, следует разработать систему рекомендаций. «Если вы купили X, вам понравится Y».
- Компании, которые занимаются электронной коммерцией, должны включать информацию о распродажах и скидках в каждый заказ, отправляемый потребителю.
- Информировать потребителей о новых продуктах, появившихся в продаже, по электронной почте или с помощью иных возможностей.
- Используйте распродажи и сниженные цены при реализации новых товаров и услуг, пока не знакомых потребителю.
- Рекомендации, которые дают потребители, — самый распространенный вид вирусного маркетинга, но он становится актуален лишь после того, как у вас сформируется потребительская база (поэтому он рассматривается в разделе, посвященном выращиванию). Вирусный маркетинг означает, что довольные потребители рекомендуют ваш продукт другим людям. Постарайтесь привлечь внимание как можно более широкой аудитории. Используйте такие средства как YouTube или конференции, которые дают возможность продемонстрировать свой продукт. Пусть все, кто работает в компании, предлагают своему окружению познакомиться с ним поближе. Устраивайте конкурсы, лотереи и другие мероприятия, стимулирующие вирусный маркетинг.
- Продукты, которые содержат вирусную составляющую, продают себя сами. Hotmail, Gmail, Facebook и многие другие интернет-сервисы завершают каждый сеанс общения с потребителем словами: «Пригласи друзей». Использование таких

возможностей обеспечивает весьма эффективный и практически бесплатный вирусный маркетинг.

- Вирусная составляющая, присущая сетям, способствует росту популярности таких продуктов, как Skype, Photobucket и даже факс. Вы не можете разговаривать через Skype с тем, у которого нет этой программы, или отправить факс тому, кто не имеет факсимильного аппарата. Таким образом, существующие потребители побуждают других присоединиться к ним, что способствует расширению сети к их же выгоде. При этом они поставляют компании новых пользователей.

**Рекомендации потребителей —  
наиболее «честный» источник новых сделок.**

## 2. Заставить потребителей направлять в компанию новых потребителей

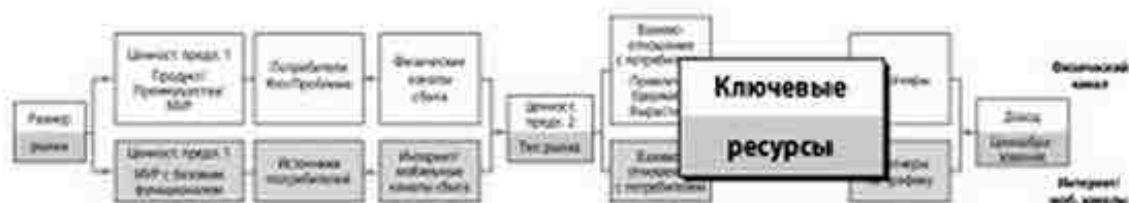
Существует множество различных инструментов и тактик вирусного маркетинга, которые помогают склонить потребителей поставлять вам новых клиентов. Вот шесть самых эффективных методов вирусного маркетинга.

### Примеры несложных реферальных программ

- Предлагать пользователям нажать кнопку «Мне нравится» в Facebook, оценивая ваш продукт.
- Предоставлять скидки или бесплатные версии, которыми можно поделиться с друзьями.
- Дать потребителям возможность рассылать сообщения своим друзьям с помощью собственной адресной книги — так создаются списки адресатов для последующих рассылок.
- Устраивать конкурсы или предлагать бонусы за сообщения в Twitter, нажатие кнопки «Мне нравится» и иные виды вирусной деятельности.
- Поместить кнопки социальных сетей на свой сайт, чтобы упростить такие действия.
- Поощрять отзывы о продукте в блогах и вознаграждать за них.

(Кроме прочего, гипотеза о взаимоотношениях с потребителем должна включать методы оптимизации программ «привлечь, удержать, вырастить» после их развертывания. Рекомендации по этому вопросу можно найти в разделе, посвященном инструментам оптимизации.)

## Гипотеза о ключевых ресурсах (физические и интернет- и мобильные каналы)



В данном резюме определяется, какие внешние ресурсы имеют решающее значение для успеха компании и каким образом вы планируете найти их и закрепить за собой.

Ключевые ресурсы можно разбить на четыре основных категории: материальные, финансовые, человеческие и интеллектуальная собственность. Составьте список основных ресурсов в каждой категории, указав, где вы намерены их искать и сколько собираетесь за них заплатить.

**Материальные ресурсы** бывают двух видов — материальная база компании и ресурсы товаров и услуг. К материальной базе относятся, в частности, офисные помещения и место расположения компании (близость к маршрутам общественного транспорта — проще набрать персонал; в центре города, где много хороших ресторанов, и т.д.). Товары и услуги могут включать поставки сверхтонких кремниевых пластин или железной руды, тысячи квадратных метров складских площадей, специализированную лабораторию или производственные мощности. Многие ресурсы являются капиталоемкими, и в первую очередь это касается физических продуктов — производственного оборудования, сырья и т.п.

### У компаний отпала необходимость приобретать многие виды капиталоемких ресурсов.

В XXI в. у компаний отпала необходимость приобретать многие виды капиталоемких ресурсов. Теперь ими можно пользоваться по договору. Так стартапы, которым нужны вычислительные и серверные мощности, могут арендовать их у облачного провайдера — к примеру, у Amazon или множества других (что уменьшит затраты компании, разрабатывающей ПО, в 10 или более раз). Капиталоемкие (в прошлом)

производственные компании используют внешние ресурсы, размещенные в Азии (что тоже позволяет многократно снизить затраты). Услуги в области информационных технологий имеют более низкую цену в Индии и т. д.

**Финансовые ресурсы.** Деньги — это источник жизненной силы стартапа. Вы можете заниматься бизнесом, пока они не иссякнут. Эта книга рассказывает о том, как снизить смертность стартапов в младенческом возрасте, сокращая ненужные расходы и повышая рентабельность любого вида деятельности.

Существует множество статей, сайтов и даже книг о том, как мобилизовать средства для стартапа и к кому обращаться за помощью. Обычно предлагаемые варианты включают друзей и родственников, краудсорсинг, ангелов, венчурных капиталистов и компании-партнеры. Однако не стоит упускать из виду такой источник финансирования молодых компаний, как правительственные субсидии. На сайте правительства США <http://www.grants.gov> можно найти сведения о грантах Агентства по делам малого бизнеса (Small Business Administration, SBA) и Программе по поддержке малого инновационного бизнеса (Small Business Innovation Research, SBIR).

Компании, продающие физические продукты, имеют дополнительные источники капитала:

- лизинговая линия на оборудование. Она обеспечит вам финансирование в размере стоимости приобретаемого производственного оборудования или грузовых транспортных средств. Обычно предоставляемая банком, лизинговая линия является неплохим решением, если вам нужно сохранить оборотный капитал для других целей, или вы планируете расширение бизнеса и нуждаетесь в денежных средствах;
- факторинг. Если вы продали продукт потребителю, который расплачивается не сразу, вы можете продать дебиторскую задолженность факторинговой компании с некоторой скидкой. Это позволит немедленно получить большую часть причитающегося вам платежа;
- финансирование со стороны поставщиков. Речь идет о соглашениях с поставщиками, которые предлагают вам крупные объемы своей продукции. Они дают вам ссуду, позволяя таким образом приобрести свой продукт.

## Не забывайте про человеческие ресурсы

**Человеческие ресурсы** можно разбить на три категории: те, кто дает личные рекомендации (наставники, преподаватели и тренеры), корпоративные консультанты и квалифицированные наемные работники. Преподаватели, тренеры и наставники помогают вам выстроить личную карьеру. Если вам нужно освоить тот или иной предмет, ищите преподавателя. Если вы хотите отшлифовать специфические навыки или достичь определенной цели, наймите тренера. Если вы хотите приобрести знания и опыт, продвигаясь по служебной лестнице, найдите того, кому небезразлична ваша судьба, и попросите его стать вашим наставником.

Консультанты — это люди, которые нужны, чтобы ваша компания могла добиться успеха. Основатели терпят фиаско, когда начинают принимать свое видение за факты. Советы опытных специалистов помогут понять, не является ли ваше видение галлюцинацией. Создание консультационного совета — он расширяет ваш кругозор, позволяя не ограничиваться соображениями инвесторов, — представляет собой столь важный шаг, что его можно считать отдельным этапом процесса развития потребителей.

Судьбу блестящей идеи, которая либо канет в Лету, либо положит начало компании на миллионы долларов, решают квалифицированные мотивированные сотрудники. Понадобятся ли вашей компании, когда она начнет расти, десятки инженеров, программистов или дизайнеров? Если да, где и как вы их найдете? Может быть, ваш город, как магнит, притягивает лучшие таланты в мире? Или в нем ощущается нехватка одаренных специалистов? Может быть, по мере расширения компании ей потребуется персонал за рубежом? Как вы будете отбирать его и управлять им в этом случае? Быстрое расширение штата компании может оказаться еще более сложной задачей в наукоемких отраслях (таких как авионика, проектирование интегральных схем и биотехнологии), особенно если центральный офис находится в небольшом населенном пункте или в стороне от оживленных магистралей. Ведь именно сюда придется перебраться вашим сотрудникам. Как быть, если вы живете в стране или регионе, где число потенциальных наемных работников ограничено? Что можно придумать, чтобы заполучить их? Определите свои потребности в человеческих ресурсах в текущий момент и через два-три года, чтобы убедиться, что они не будут сдерживать ваш рост.

## Интеллектуальная собственность как ключевой ресурс

**Интеллектуальная собственность.** Исключительное право на нее запрещает другим использовать ваш творческий потенциал. К активам, которые подлежат защите, относится «базовая технология», в том числе исходный код, конструкторские решения, аппаратная платформа, процессы и формулы. Кроме того, объектом защиты может быть товарный знак, логотип или доменное имя. Вы можете защитить бизнес-процессы, ноу-хау, информацию о потребителях и планы выпуска продукции, а также музыку, книги, фильмы. Некоторые из этих активов защищаются автоматически. Для других категорий разумно, а иногда и обязательно, подать заявку и пройти процедуру регистрации или экспертизы, чтобы получить защиту в полном объеме.

*Товарный знак.* Товарный знак является частью вашего фирменного стиля и дает вам право запретить другим лицам использовать сходные «до степени смешения» знаки и логотипы. Товарный знак охраняется на протяжении всего срока его использования. Чем больше вы используете данный знак, тем надежнее он защищен. Регистрация товарного знака необязательна, но дает значительные преимущества.

*Авторское право.* Авторское право — право на воспроизведение — распространяется на результаты творческой деятельности людей в различных областях: песни, книги, фильмы, фотографии и т. д. Авторское право дает вам право запретить другим воспроизведение, распространение или создание производных произведений на основе вашей работы. Авторское право защищает «форму выражения» идей, но не сами идеи. (Если ваш продукт представляет собой программное обеспечение, авторское право распространяется и на него. Вы можете запретить другим использовать ваше ПО, продавая его в виде устройств или исходного кода.) Авторское право означает практически бессрочную защиту объекта.

*Контракт.* Контракт — это юридически обязывающий договор, который может быть принудительно осуществлен в судебном порядке. Процесс официальной регистрации отсутствует, ваши права защищаются в соответствии с условиями контракта (к примеру, соглашение о конфиденциальности дает вам право на защиту секретной информации). Срок охраны прав оговаривается в контракте.

*Патент.* Патент — это охраняемый документ, который выдается государством, и удостоверяет исключительные права на изобретение, запре-



Таблица 4.5. Виды интеллектуальной собственности

| Вид ИС                                    | Что охраняется  | Примеры  |
|---|---|--|
| Товарный знак                             | Фирменный стиль (например, логотип Nike)  | Маркированные знаки, логотипы, слоганы                 |
| Авторское право                           | Результаты творческой деятельности; форма выражения (не идеи)                           | Программное обеспечение, песни, фильмы, контент сайтов |
| Коммерческая тайна                        | Секреты производства, представляющие промышленную ценность (например, рецепт кока-колы) | Неразглашаемая технология, списки клиентов, формулы    |
| Контракт, соглашение о конфиденциальности | В зависимости от условий контракта  | Технология, коммерческая информация                    |
| Патент                                    | Изобретения   | Новая технология                                       |

щая другим изготавливать, использовать или продавать его, — права патентообладателя считаются нарушенными, даже если подобные действия были неумышленными или случайными.

Патентной защите подлежат самые разные объекты — схемные решения, устройства, программное обеспечение, прикладные алгоритмы, системы. Исключение составляют научные принципы и чисто математические алгоритмы. Ваше изобретение должно быть «неочевидным». Критерием при проверке неочевидности служит известный уровень техники на момент изобретения: может ли рядовой инженер: 1) выявить соответствующую проблему; и 2) решить ее аналогичным предлагаемому методом. Чтобы получить патент, вы должны быть первым, кто подал заявку на данное изобретение. В США необходимо подать ее до истечения года с момента начала продаж, предложения о продаже, публичного раскрытия сущности изобретения или начала открытого применения. Заявка на патент включает подробную формулу изобретения. Степень подробности описания должна позволять другим воспроизвести соответствующее техническое решение. При описании техники или технологии следует выбрать наилучший вариант решения. Кроме того, описание должно определять известный уровень техники или предшествующие решения данной проблемы. Как правило, срок защиты изобретения патентом составляет 15–20 лет. Процесс подачи заявки и ее экспертизы регламентирован законодательством. Подача заявки на одно изобретение обойдется вашей компании в \$20 000–50 000, а процедура получения патента занимает от года до четырех лет. Патентная защита новых технических решений нередко представляет огромный интерес для тех, кто

финансирует вашу компанию. (Существуют так называемые «предварительные», или «временные», патенты, которые являются альтернативой полноценной патентной защите. В этом случае вы сохраняете за собой право первого заявителя, а ваша заявка получает статус находящейся на рассмотрении. Подача заявки на предварительный патент — быстрая и недорогая процедура. Однако права по такому патенту автоматически истекают через год и не сохраняются в дальнейшем. Невысокие затраты делают предварительный патент удобной временной мерой, поскольку это не мешает получить полноценный патент в будущем.)

### **Интеллектуальная собственность создает ценность**

Интеллектуальная собственность — важный актив вашей компании. Вы должны умножать, охранять и использовать ее в своих интересах. Наметьте стратегию в отношении интеллектуальной собственности вам помогут следующие вопросы.

- Каковы основные участники рынка и ключевые технологии на сегодняшний день?
- Какие наиболее важные идеи и изобретения требуют защиты патентами / предварительными патентами? Не упустите возможность своевременно подать заявки!
- Какие заявки на патенты следует подать в дальнейшем?

### **Четыре распространенные ошибки в отношении интеллектуальной собственности, которые совершают стартапы**

1. Основатели не полностью разрывают отношения с предыдущим работодателем. Может ли ваш работодатель или университет претендовать на ваши изобретения? Это субъективный вопрос, а поскольку у стартапов зачастую нет ни времени, ни денег на судебные тяжбы, крупные компании и университеты угрожают им судом, не давая забрать с собой свои изобретения. Наилучший совет в такой ситуации: «Оставьте себе только воспоминания».
2. Стартап не может доказать свое право на интеллектуальную собственность. Не пожалейте времени, чтобы описать и подтвердить документами цепочку передач правового титула (нечто вроде лабо-

раторного журнала) на вашу интеллектуальную собственность. Если вы используете независимых подрядчиков, заключайте договора о переуступке прав на выполненную работу. Составьте единый договор о переуступке прав на изобретения, сделанные наемными работниками. (Договоры о переуступке прав необходимы и в том случае, если для выполнения отдельных видов работы вы привлекаете субподрядчиков или друзей.)

3. Вы можете утратить право на патентную защиту, если опоздаете с подачей заявки после раскрытия сущности изобретения. Патентные права в США теряются, если прошло более года после:
  - раскрытия сущности изобретения в печатном издании (официальный документ, журнал, материалы конференции, веб-сайт);
  - предложения о продаже на территории США (мероприятия по стимулированию сбыта, прайс-листы, переговоры, демонстрация на торговой выставке, любые презентации, где не соблюдаются условия соглашений о конфиденциальности, публичное использование на территории США).

Патентное законодательство большинства зарубежных стран не предусматривает годичного льготного периода.

4. Сомнительные случаи предоставления прав на использование своей интеллектуальной собственности. Привлекая первых потребителей, стартап часто предоставляет особые права ключевым рынкам, регионам и т. д. Например, он устанавливает «режим наибольшего благоприятствования» или иные льготные экономические условия в той или иной стране. Это может снизить ценность интеллектуальной собственности для потенциальных покупателей компании в будущем. В других случаях оказывается, что при покупке компании права по заключенной сделке не подлежат переуступке, а ее расторжение невозможно.

## Прочие ключевые ресурсы

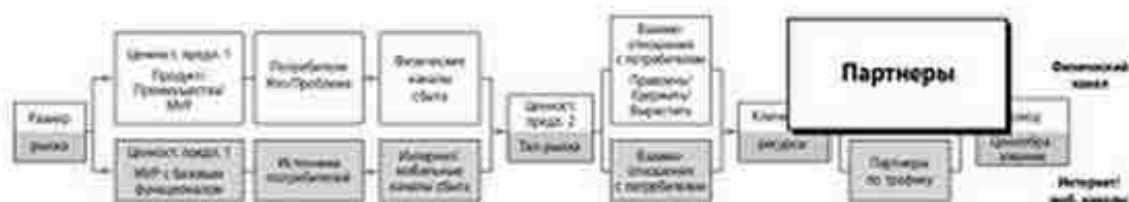
Подумайте, нет ли иных внешних составляющих бизнеса, которые необходимы для успеха компании. К примеру, сайтам о знаменитостях нужен постоянный приток свежих сплетен (впрочем, в наши дни это не проблема), а MarthaStewart.com немислим без самой Марты. Интернет-магазину Overstock.com необходимы бесперебойные поставки качественных товаров, которые продаются со скидкой.

## Анализ зависимости

По существу, анализ зависимости компании отвечает на вопрос: «Есть ли неподконтрольные нам факторы, которые могут помешать продажам нашего продукта?» К таким факторам относится появление новых видов инфраструктуры (все сотовые телефоны могут подключаться к Интернету, волоконно-оптический кабель подводится к каждому дому, продажи электромобилей принимают массовый характер). Кроме того, имеются в виду перемены в образе жизни потребителей и покупательском поведении, новые законы, изменения экономических условий и т. д. Подумайте, что должно произойти (к примеру, начнет широко использоваться телепатия), когда это произойдет (станет обычным делом среди подростков в 2020 г.) и что будет, если этого не произойдет (продукт будет по-прежнему использовать Интернет). Определите критерии, которые позволят оценить вам своевременность подобных изменений.

Выявив все ключевые ресурсы в рамках соответствующей гипотезы, объясните, каким образом компания может получить к ним постоянный доступ. Оцените риски, связанные с их отсутствием, и альтернативные варианты, которые наносят минимум ущерба бизнес-модели компании. Будьте внимательны и не путайте ресурсы с партнерами (вопрос о них рассматривается далее).

## Гипотеза о партнерах (физический канал)



Ключевые партнеры поставляют стартапу продукты или возможности, которые он не может или не желает создавать или разрабатывать самостоятельно. Простейшие примеры — это батарейки для фонариков или услуги по разработке сайта. Куда более известный пример — iPod компании Apple. Если бы не доступ к онлайн-магазину iTunes Store, iPod и iTunes были бы обычными медиаплеерами. Данная бизнес-модель обрела нынешнее могущество именно благодаря партнерам.

Разрабатывая данную гипотезу, вы должны представлять основных партнеров, которые понадобятся компании, и то, как будет происходить «обмен ценностью» с каждым из них (например: «мы платим им деньги, они направляют к нам потребителей»). Партнерские отношения, как правило, относятся к одной из четырех разновидностей: стратегические альянсы, сотрудничество конкурентов, объединения молодых компаний для развития бизнеса и отношения с основными поставщиками. Данную гипотезу можно оформить в виде таблицы с тремя колонками: партнер (составьте список кандидатов первой и второй очереди), что он нам предоставляет, что мы поставляем ему. Не смущайтесь, если в третьей колонке будет то и дело мелькать слово «деньги». Это достаточно типично для стартапов, по крайней мере на первых порах.

Стратегические альянсы обычно заключаются между компаниями, которые не являются конкурентами. Нередко такие отношения помогают сократить перечень работ, которые ваш стартап вынужден выполнять самостоятельно для создания товара или услуги. Если речь идет о физических продуктах, партнеры могут обучать работе с продуктом, заниматься его установкой или обслуживанием, а также поставлять периферийное оборудование и аксессуары как под брендом стартапа, так и под собственным. Нередко сервисные фирмы в самых разных отраслях (юриспруденция, бухгалтерия, техническое обеспечение, ИТ) расширяют спектр собственных услуг, предлагаемых рынку, комбинируя их с услугами других

специалистов. Кроме того, альянсы могут использоваться для расширения зоны обслуживания. Это делает продукт доступным в регионах, где стартап не смог бы организовать его продажи и обслуживание своими силами.

Объединения молодых компаний для развития бизнеса обычно имеют место на более поздних этапах жизненного цикла стартапа, но они могут оказаться важны, когда ваш бренд уже получил признание. Dell и HP продают множество программных приложений и продуктов, созданных другими, но редко идут на это, не убедившись, что продукт будет пользоваться высоким спросом у потребителя. Это одна из долгосрочных возможностей, которые следует изучить в рамках процесса выявления потребителей.

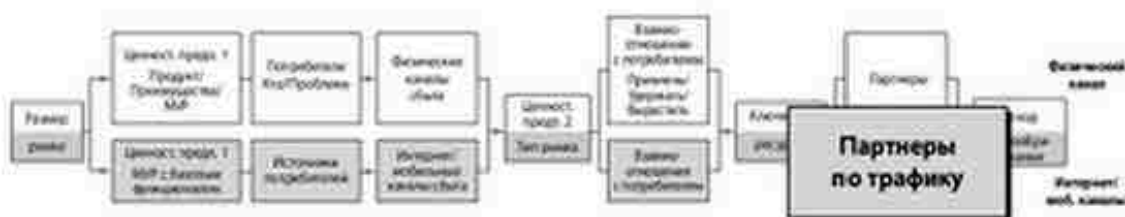
Сотрудничество конкурентов тоже, как правило, актуально для более поздних этапов жизненного цикла стартапа. Оно предполагает работу с прямым конкурентом для распределения затрат или раздела рынка. Хороший пример такого сотрудничества — Нью-Йоркская неделя моды, в которой участвуют известные дизайнеры и ведущие модные дома. Оставаясь конкурентами, они, тем не менее, объединяют свои усилия, планируя показы мод, чтобы крупные покупатели могли посетить все основные шоу. Еще один яркий пример сотрудничества конкурентов — Word для Mac (однако еще до разработки и запуска этого продукта обе компании завоевали прочную репутацию на рынке).

Отношения с основными поставщиками могут решить судьбу стартапа. Представьте, как трудно было бы Apple выпускать миллионы iPhone без Foxconn, крупнейшего поставщика электронных компонентов в Китае. Или как можно было бы наладить производство знаменитого вишневого мороженого Ben & Jerry's без поставки отборных вишен. Поставщики играют важную роль в успехе любой компании, но при этом чрезвычайно важно, чтобы партнерские отношения были прочными и гибкими. Многие стартапы передают сторонним исполнителям различные «вспомогательные» функции — от складирования и выполнения заказов на доставку до управления персоналом, бухгалтерии и расчета заработной платы. Такие поставщики услуг действуют как часть самой компании, которая использует их знания и опыт для повышения эффективности и оптимизации структуры затрат.

Будет ли партнер проявлять гибкость в отношении сроков поставки, требований к объемам заказов, условий предоставления кредитов или даже цены на раннем этапе существования стартапа? Сумеет ли он обес-

печить бесперебойные поставки, объемы которых растут или падают вместе с потребительским спросом? Формулируя данную гипотезу, определите основных поставщиков и что вам от них нужно. Вы свяжетесь с ними позднее, чтобы проверить свою гипотезу и уяснить, как будут распределены ваши обязанности при налаживании взаимовыгодных отношений.

## Гипотеза о партнерах по трафику (интернет- и мобильные каналы)



В дополнение к четырем разновидностям партнерских отношений, которые рассматривались в предыдущем разделе, существует пятый вид партнеров, без которых не обойтись стартапу, работающему в области Интернета и мобильных сервисов. Это партнеры по трафику. Партнеры по трафику направляют людей на веб-сайты или привлекают их внимание к мобильным приложениям несколькими способами:

- обмен рекомендательными ссылками;
- оплата за каждого приведенного по рекомендации потребителя;
- использование текстовых ссылок и рекламы на рекомендуемом сайте;
- обмен списками электронных адресов.

Позже мы остановимся на этой теме подробнее, и вы поймете, что переговоры о заключении сделок, связанных с трафиком, столь же сложны, сколь важны их результаты. Разработайте гипотезу о подборе партнеров по трафику, продумав, что они должны делать и как ваш стартап будет расплачиваться с ними — деньгами или услугами.

Порой партнерские отношения становятся источником жизненной силы стартапа. Перечислим несколько примеров, которые дадут вам пищу для размышлений, когда вы начнете подыскивать собственных партнеров.

- Zynga, крупнейший разработчик онлайн-игр, почти на 100% зависит от социальной сети Facebook, которая представляет собой единственное место для любителей Farmville и других популярных игр. Без такого партнера Zynga не могла бы рассчитывать на высокий трафик или значительные доходы.
- Значительную часть трафика YouTube на первых порах обеспечивала компания Google, которая в итоге купила данный сервис.
- Компания Salesforce.com наращивает трафик и объемы продаж, используя каталог AppExchange, где ее подписчики размещают приложения, разработанные с помощью ее сервисов.

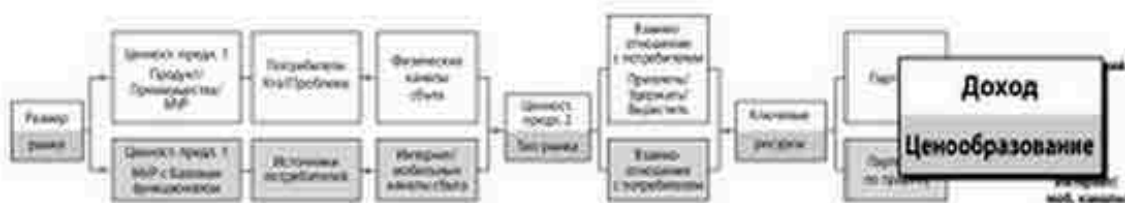


- Значительную часть трафика для мобильных приложений обеспечивают интернет-партнеры.
- Столь же активных партнеров часто имеют сайты, которые занимаются продажей нишевого контента.

Не менее важными могут оказаться и **другие виды партнерских отношений**, которые имеют место при использовании интернет- и мобильных каналов. Интернет-магазины приложений и другие виртуальные торговые площадки являются важнейшими партнерами поставщиков мобильных приложений, поскольку именно они представляют собой основной канал их распространения. (Подробнее этот вопрос рассматривается в разделе, посвященном каналам сбыта.) Изучите принципы их работы, оцените их готовность к сотрудничеству и соответствующие затраты. Кроме того, многие упускают из виду таких партнеров, как эмитенты кредитных карт. Компании, которые занимаются веб-контентом, социальными сетями, компьютерными играми и электронной коммерцией, нередко вызывают подозрение у организаций, выпускающих кредитные карты (в первую очередь это относится к стартапам и продавцам интернет- и мобильных продуктов), поскольку недобросовестные предприниматели неоднократно злоупотребляли их доверием. Это заставляет эмитентов кредитных карт руководствоваться жесткими правилами, которые зачастую продиктованы предубеждением против стартапов.

Определите партнеров по трафику, которые понадобятся вашему стартапу на первых порах и в процессе роста. Составьте список партнеров по каждой категории с указанием их значимости — кто из них жизненно необходим для вас, а кто весьма желателен. Позднее, на этапе 3, организовав встречи с потенциальными партнерами, вы сможете оценить их заинтересованность в сотрудничестве и понять, что требуется от вас, чтобы эти отношения носили взаимовыгодный характер.

## Гипотеза о доходах и ценообразовании



Наверняка составить резюме о доходах и ценообразовании будет труднее прочих, но его значимость чрезвычайно высока, поскольку именно оно подтверждает финансовую целесообразность бизнес-модели. Кстати, выглядит данное резюме элегантно и просто, поскольку содержит всего четыре вопроса:

1. Каковы будут объемы продаж?
2. Какова модель получения доходов?
3. Какую цену мы назначим?
4. Получится ли из этого достаточно прибыльный бизнес?

|         |             | Канал  |   |
|---------|-------------|--|---|
|         |             | Интернет   | Физический  |
| Продукт | Виртуальный | <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Надстройки, freemium (бесплатный минимум)</li> <li>■ Доходы от аренды рассыльных списков</li> <li>■ Виртуальные продукты</li> <li>■ Продажи SaaS</li> <li>■ Допродажи</li> <li>■ Дополнительные доходы</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Продукты</li> <li>■ Абонентская плата</li> <li>■ Рекомендации</li> <li>■ Дополнительные услуги</li> <li>■ Допродажи</li> </ul> |
|         | Физический  | <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Допродажи</li> <li>■ Рассылочные списки</li> <li>■ Гарантийное обслуживание</li> <li>■ Сервис</li> <li>■ Дополнительные доходы</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Продукты</li> <li>■ Лизинг</li> <li>■ Сервис</li> <li>■ Допродажа/Следующая продажа</li> <li>■ Рекомендации</li> </ul>         |

Рис. 4.22. Источники дохода

Хотя некоторые проблемы зависят от вида каналов распространения, с принципиальной точки зрения процесс оценки доходов компании остается одинаковым. Приятная новость: большая часть работы для составления данного резюме уже выполнена.

## Вопрос 1. Каковы будут объемы продаж?

При использовании физического канала компания получает доход, продавая свой продукт либо в режиме однократных сделок, предусматривающих платежи в определенный срок, либо с помощью таких финансовых механизмов, как лизинг или подписки на определенный период времени. Кроме того, она нередко вознаграждает существующих клиентов за то, что они рекомендуют ее продукцию другим, способствуя тем самым расширению потребительской базы.

Соберите воедино составляющие, которые влияют на потоки поступления доходов, используя гипотезы, сформулированные ранее:

- гипотезу о размере рынка и доле рынка, которые следует преобразовать в ожидаемое число потребителей (например, 10% от рынка численностью 1 млн человек = 100 000 потребителей);
- гипотезу о каналах распространения, которая включает оценку потенциальных объемов продаж и затрат при использовании соответствующих каналов.

Не забудьте учесть себестоимость продаж для соответствующих каналов, которая бывает очень высока, ведь в итоге компания получает только чистый доход за вычетом издержек реализации. (Полные энтузиасты предприниматели слишком часто совершают ошибку, забывая об этом.)

## ► Вопрос 2. Какова модель получения доходов?

Интернет-проекты и мобильные сервисы обеспечивают более широкий спектр источников дохода, чем их физические аналоги. (Для физических продуктов основным источником дохода является продажа продукта.) Следует принять во внимание и оценить следующие прямые источники дохода.

- *Продажи.* Продажи продукта, приложения или услуги — основной источник дохода для многих стартапов в области Интернета и мобильных сервисов. Как правило, они имеют форму однократных транзакций, которые иногда становятся стимулом для продаж в дальнейшем.
- *Абонентская плата.* Программное обеспечение, игры и другие онлайн-продукты часто продаются в форме подписки с ежемесячной абонентской платой.
- *Плата за разовое использование.* Некоторые веб-продукты — примерами могут служить eВау и сайты для путешественников — приносят доход за счет того, что оплата вносится за каждое использование информации или услуги. При этом

существуют альтернативные возможности в виде подписки или скидок при крупных объемах покупок.

- **Прочие источники дохода** для тех, кто создает интернет-проекты и мобильные сервисы, включают:
  - реферальную механику. Плата за направление трафика или потребителей на другие сайты или привлечение их внимания к другим продуктам;
  - партнерский маркетинг. Комиссионные или иное вознаграждение от других сайтов (обычно специализирующихся на электронной коммерции) за то, что вы направляете на них потребителей;
  - доходы от аренды рассылочных списков. Сайты, которые используют систему подписки и платного членства, нередко предоставляют списки электронных адресов своих пользователей тщательно отобраным рекламным партнерам;
  - предложение сопутствующих продуктов. Продажи дополнительных продуктов от других компаний — пользователь получает соответствующие предложения в процессе регистрации или при подтверждении заказа.

Когда речь идет о продаже рекламы, действуют два простых правила. Первое: чем более необычна и труднодоступна ваша аудитория, тем больше готовы заплатить рекламодатели, чтобы получить к ней доступ. «Пилоты-любители» или «владельцы частных самолетов» ценятся куда выше, чем «путешественники», а «активные любители сетевых игр» стоят значительно больше, чем «подростки».

Правило номер два: очень немногие участники рынка или рекламодатели заинтересованы в немногочисленной аудитории, даже если в перспективе продукт или сайт должны привлечь массового потребителя. Иногда рекламодатель не желает тратить средства на исследования, заключение договоров и оформление сделки, которые требуются только для того, чтобы получить доступ к аудитории, составляющей несколько тысяч (а порой полмиллиона) человек. Изучите этот вопрос применительно к потенциальным источникам дохода и учтите полученные данные при расчетах будущей доходности.

### Вопрос 3. Какую цену мы назначим? (Тактика ценообразования)

Этот вопрос состоит из двух частей. С одной стороны, следует оценить затраты на ведение бизнеса. Зачастую это гораздо более важно для физических продуктов. Если вы продаете консервированный зеленый горошек или высокочастотные ретрансляторы, продукт имеет себестоимость, которую легко подсчитать: детали, сборка, упаковка, транспортировка и т. д.

При продажах корпоративных и отдельных потребительских продуктов заслуживают внимания и другие аспекты, в частности совокупные операционные издержки (если компания арендует дорогие помещения, имеет многочисленный персонал или производство продукта требует значительных затрат на электроэнергию).

Вторая часть вопроса о цене проста: «Сколько стоит наш продукт?» Тестированием гипотезы о ценообразовании вы займетесь позднее, а пока вам предстоит еще кое-какая работа.

Хорошая модель ценообразования учитывает тип рынка, себестоимость продукта, его ценность для потребителя, бытующие на рынке представления и цены конкурентов. При этом она ориентирована на уровень цен, который «способен выдержать рынок», что позволяет компании получать максимальную прибыль. Лучше всего для начала тщательно проанализировать цены конкурентов.

► Интернет- и мобильные каналы делают ценообразование достаточно прозрачным, поскольку все необходимые данные можно без труда найти в Сети, а значит необходимость отслеживать цены конкурентов становится еще более острой.

Стартап может выбрать самые разные модели ценообразования. Среди наиболее популярных следует назвать:

- *Ценообразование на основе воспринимаемой ценности.* Оно учитывает прежде всего ту ценность, которую представляет продукт для потребителя, а не его стоимость как таковую. Повысить прибыли с помощью этой модели могут поставщики программного обеспечения для инвестирования и бухгалтерского учета, производители уникальных продуктов, защищенных патентами, и фармакологические компании.
- *Конкурентное ценообразование.* В этом случае поставщик продукта или услуги устанавливает цену, исходя из цен конкурентов. Как правило, данный метод применяется на существующих рынках.
- *Ценообразование с учетом объема.* Способствует стимулированию крупных объемов продаж или расширению потребительской базы в самых разных условиях — от воставок офисных товаров до продаж программного обеспечения в рамках модели SaaS (software as a service — модель, при которой программное обеспечение предоставляется по подписке. — Прим. ред.).

- **Портфельное ценообразование.** Применяется компаниями, предлагающими разнообразные товары и услуги с разной себестоимостью и рентабельностью. В этом случае важно обеспечить доходность портфеля продукции в целом, поскольку одни продукты продаются с высокой наценкой, а другие с низкой в зависимости от конкуренции, привязки, воспринимаемой ценности и региональных особенностей потребительского контингента.
- **Модель «лезвие бритвы».** Часть продукта бесплатна или стоит недорого, но ее использование влечет за собой непрерывное многократное приобретение дополнительных компонентов на чрезвычайно выгодных для поставщика условиях. (Вспомните, сколько стоит струйный принтер и во что обходится покупка картриджей.) Такая модель зачастую не под силу стартапу из-за высоких предварительных затрат.
- **Абонентская плата.** Хотя принято считать, что данная стратегия характерна прежде всего для поставщиков программного обеспечения, книжный клуб Book of the Month Club первым стал использовать ее применительно к физическим продуктам.
- **Лизинг.** Снижает цену входа для потребителей. Обеспечивает постоянные поступления в течение длительного срока.
- **Ценообразование на базе себестоимости.** Учитывается фактическая себестоимость продукта. Обычно применяется для физических продуктов. (Как правило, цена рассчитывается так, чтобы получать максимальную прибыль, и зависит от объема.)

► Для интернет- и мобильных продуктов подобные расчеты дают совершенно иные результаты, поскольку дополнительные затраты на нового потребителя практически равны нулю, как и на многопользовательскую игру, которая дает возможность привлечь, к примеру, 50 новых пользователей — если учитывать себестоимость, издержки не превышают нескольких центов на потребителя.

## Два актуальных вопроса при ценообразовании для сектора B2B

Совокупная стоимость владения/внедрения (TCO — Total Cost of Ownership. — Прим. ред.). Будучи актуальным скорее для продаж корпоративных, нежели потребительских продуктов, анализ TCO позволяет

оценить совокупные затраты потребителя на покупку и использование продукта. Компании важно знать, понадобится ли новый компьютер для использования приобретенного программного обеспечения? Придется ли обучать людей использованию продукта? Потребуется ли иные физические или организационные изменения? Во что обойдется внедрение в масштабах компании? Для потребительских товаров следует соизмерять затраты на освоение продукта с нуждами потребителей. Придется ли потребителю изменить свой образ жизни? Свое покупательское или пользовательское поведение? Понадобится ли отказаться от чего-то, что используется сегодня?

**Доходы на инвестированный капитал.** При корпоративных продажах ваша компания порой сталкивается с необходимостью обосновать цену для покупателя и убедить его, что он совершает «выгодную сделку». В этом случае ключевым моментом может оказаться не цена как таковая, а прибыль на капиталовложения, которую получит покупатель. Как правило, компании уделяют больше внимания доходам на инвестиции, чем частные лица, отчасти потому, что речь идет об осуществлении и контроле крупных операций. С помощью данного показателя корпоративный потребитель оценивает целесообразность капиталовложения для решения проблем повышения производительности, экономии времени, денег или ресурсов. Для частных лиц доходом на инвестиции часто становится статус, стиль, а и иногда и просто развлечение.

При продажах корпоративным клиентам рассчитайте предполагаемый доход на инвестиции до первой встречи с потребителем. (Часто полезно заранее подготовить соответствующие документы на эту тему.) Если решение не обещает значительной прибыли на инвестиции, продать продукт бывает проблематично. Вам будет нелегко убедить покупателя приобрести автоматизированную систему вакуумной очистки стоимостью \$50 000 если, ежегодные затраты на уборку составляют всего \$5000, особенно, если, оценивая окупаемость инвестиций, покупатель тщательно проанализирует TCO (техническое обслуживание, электроэнергия, запчасти и т. д.).

#### **Вопрос 4. Получится ли из этого достаточно прибыльный бизнес?**

Чтобы ответить на этот вопрос, недостаточно умножить объем на среднюю цену продажи, и все же волноваться рано — время для однозначного

го ответа на этот вопрос еще не пришло. Помните, цель выявления потребителей — усовершенствовать бизнес-модель в достаточной мере, чтобы протестировать ее в более широком масштабе на следующем этапе, при верификации потребителей. А пока оцените валовой доход, переменные и постоянные издержки в первом приближении и ответьте на следующие вопросы:

- Позволяет ли такой доход покрыть расходы в краткосрочной перспективе?
- Предвидится ли существенный рост доходов в будущем?
- Повысится ли рентабельность при увеличении объема продаж?

Не забывайте, речь идет об ориентировочных черновых расчетах, единственная цель которых уяснить, позволяет ли то, что вы выяснили при выявлении потребителей, перейти к верификации. Для этого не надо быть специалистом по бухучету.

## Рынки интернет-проектов и мобильных сервисов часто бывают многосторонними.

### ► Как односторонние и многосторонние рынки влияют на финансовые показатели

Компания, работающая с физическими продуктами, чаще имеет дело с односторонними рынками — потребителями, которые покупают ее продукцию.

Рынки интернет-проектов и мобильных сервисов часто бывают многосторонними. Когда стартап думает в первую очередь о том, как собрать побольше пользователей, подписчиков или добиться максимального показателя CTR и рассчитывает «разобраться с моделью получения доходов позднее», это означает, что он выходит на многосторонний рынок.

Все стороны на таком рынке имеют различные бизнес-модели. Как правило, эти различия касаются таких составляющих, как ценностное предложение, потребительские сегменты, взаимоотношения с потребителями и потоки поступления доходов.

Одна из сторон — пользователи — оценивается количеством подписчиков, просмотров страниц, рекомендаций или часов, а не объемом денежных поступлений. Другая сторона рынка — потребители — состоит из рекламодателей, которые платят



за то, чтобы получить доступ к пользователям. Для сотен миллионов пользователей Facebook является бесплатной социальной сетью, поскольку данная компания зарабатывает деньги на другом потребительском сегменте (рекламодателях) с помощью совершенно иного ценностного предложения, используя иной канал распространения (прямые продажи и самообслуживание в онлайн-режиме).

Рассчитайте модель получения доходов для данной стороны рынка — плательщиков — прямо сейчас. Для разработки бизнес-модели чрезвычайно важно понимать, сколько готов заплатить рекламодатель за выход на аудиторию вашего стартапа.

Не забывайте, ваши ресурсы ограничены. Сосредоточьтесь на важнейшем, самом крупном источнике дохода, прежде чем переходить к второстепенным источникам, которые порой только сбивают компанию с толку.

## Еще два вопроса о доходах

**Потоки поступления доходов зависят от канала распространения.** Если продукт распространяется путем прямых продаж силами торгового персонала компании, подсчитать доходы несложно. Когда вы даете покупателю скидку, вы просто вычитаете ее из цены по прейскуранту. Однако если вы используете не прямые каналы сбыта, оценить доход бывает сложнее. Продажи через Wal-Mart — прекрасная вещь, но большинство розничных сетей оставляют за собой «право возврата» (если ваш продукт залежался на полке магазина, вы обязаны принять его назад). Если вы продаете свой продукт OEM-производителю, который требует от нас огромных скидок, вы не увидите прибыли, пока данная компания не выйдет на значительные объемы продаж.

**Оцените показатель LTV.** Сколько потратит потребитель в конечном итоге — не на первую покупку, а на протяжении всего срока взаимоотношений с компанией? Поставщики программного обеспечения SaaS, сайты знакомств и разработчики сетевых игр уделяют самое пристальное внимание пожизненной ценности клиента. К примеру, тот, кто подписывается на сервисы Salesforce.com, ежемесячно платит за это достаточно скромную сумму, и все же компания готова потратить в несколько раз больше, чтобы привлечь нового пользователя. Почему? Потому что она понимает, что в среднем срок подписки на услуги Salesforce.com продолжается много месяцев, а значит, каждый новый потребитель стоит гораздо дороже первоначальных затрат — разумеется, при условии, что сама

компания просуществует достаточно долго, чтобы получить причитающийся ей доход. (В то же время для компании, которая занимается сносом зданий, пожизненная ценность потребителя зачастую равна стоимости его первого заказа.)

Пожизненная ценность потребителя оказывает огромное влияние на потоки получения доходов и стратегию ценообразования как в виртуальном, так и в реальном мире, хотя кроме газет и журналов, число подписчиков которых резко сокращается, и членства в тренажерном зале существует очень немного физических продуктов, на которые потребитель может оформить подписку.

### АВТОНОМНАЯ ПРОПОЛКА СОРНЯКОВ — ОКОНЧАТЕЛЬНЫЙ ВАРИАНТ БИЗНЕС-МОДЕЛИ

|  |  |   |   |  |
|--|--|---|---|--|
| <p><b>Ключевые партнеры</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Поставщики услуг для сельского хозяйства</li> <li>Исследовательские институты (например, UK Davis, Laxen Zentrum Hannover)</li> <li>3-4 фермерские хозяйства</li> </ul> | <p><b>Ключевые виды деятельности</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Инновации</li> <li>Обучение потребителей</li> <li>Подготовка агентов на продажу</li> </ul> | <p><b>Ценностные предложения</b></p> <p><b>Мы снижаем текущие расходы</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Сокращение расходов на заработную плату (100 к 1)</li> <li>Снижается риск загромождения</li> <li>Снижается зависимость от качества рабочей силы</li> </ul> | <p><b>Взаимосвязанность с потребителем</b></p> <p><b>Прямые продажи</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Оказание качественных услуг по конкурентоспособной цене</li> </ul> | <p><b>Потребительские сегменты</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Овощеводство с низкой плотностью посадок</li> <li>Овощеводство с высокой плотностью посадок</li> <li>Работы по проплевыванию</li> <li>Традиционные сельскохозяйственные хозяйства</li> </ul> |
| <p><b>Каналы ресурсов</b></p> <p><b>Инженеры — специалисты по машинному зрению</b></p> <p>Для проблемы</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Обладование</li> <li>Учтонкивание</li> </ul>   |  | <p><b>Каналы сбыта</b></p> <p><b>Прямые продажи</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Договоры с поставщиками услуг</li> <li>В дальнейшем продажа через торговые агентов</li> </ul>  |   | <p><b>Потоки поступления доходов</b></p> <p><b>Оказание услуг</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Плата взимается с учетом площади в acres с поправкой на густоту сорняков</li> <li>В дальнейшем — переход к продаже активов</li> </ul>                         |
| <p><b>Структура издержек</b></p> <p>Затраты на оказание услуг</p> <p>Затраты на реализацию — уровень валовой прибыли 50-60%</p> <p>Крупные капиталовложения в исследования и разработки</p>  |  | <p><b>Потоки поступления доходов</b></p> <p><b>Оказание услуг</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Плата взимается с учетом площади в acres с поправкой на густоту сорняков</li> <li>В дальнейшем — переход к продаже активов</li> </ul>                              |   |  |

Рис. 4.23. Окончательный вариант гипотезы о бизнес-модели

## Сформулируйте единую гипотезу о поступлении доходов

Потоки поступления доходов и ценообразование взаимосвязаны с ценностным предложением, каналом распространения, отношениями с потребителями и другими составляющими бизнес-модели. Это означает,

что вам предстоит множество итераций и разворотов. Вам понадобится не раз протестировать гипотезу о потоках поступления доходов — сначала в процессе выявления потребителей, а затем повторно, при верификации потребителей, прежде чем вы придете к окончательному варианту. Когда резюме о потоках поступления доходов будет готово, проверьте его еще раз с помощью точных математических расчетов. Самым главным является ответ на вопрос: сумеем ли мы выйти на прибыли и масштабы, достаточные, чтобы время и силы, потраченные на создание компании, окупились?

## Завершение процесса разработки гипотез

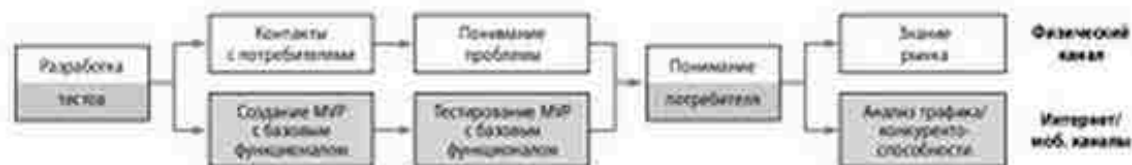
Это резюме подводит итог непродолжительной, но интенсивной бумажной работе, которую пришлось выполнить вашей компании. Дальнейшие мероприятия будут проводиться за пределами офиса — там вы сможете понять, в чем нуждаются потенциальные потребители, и уточнить или видоизменить исходные гипотезы. Но перед этим вы должны сделать кое-что еще.

- Организуйте собрание команды и повесьте на стену большой лист бумаги с последней версией бизнес-модели и резюме по всем ее составляющим. Выводы по каждому резюме разместите рядом с соответствующими ячейками таблицы.
- Все участники собрания должны ознакомиться с каждым резюме.
- После того как собравшиеся ознакомятся с содержанием резюме и краткими выводами, обсудите их, выявляя явные противоречия или нестыковки.
- Основатели, группы разработки, проектирования и оперативного управления должны еще раз проверить предполагаемые издержки и утвердить внесенные поправки.
- Вернитесь к первоначальным гипотезам, чтобы убедиться, что между ними нет противоречий. К примеру, обоснован ли выбор канала сбыта с учетом модели ценообразования, необходимости установки продукта и т. д. Достаточно ли будет меньшего числа потребителей, чтобы компенсировать накладные расходы и разработку?
- Проанализируйте и согласуйте окончательную версию каждой гипотезы.

- Убедитесь, что краткое изложение гипотез согласуется с содержанием соответствующих ячеек шаблона бизнес-модели.
- Внесите необходимые поправки.
- Для более тщательной проверки воспользуйтесь контрольными списками вопросов из Приложения А.

Теперь пришло время двигаться вперед и выйти из офиса, где вас ожидают факты и потребители.





## Глава 5

# Выявление потребителей. Шаг 2: выйдите из офиса, чтобы ответить на вопрос: «Это интересует кого-нибудь?»

Выходя из офиса, команда стартапа совершает шаг 2 на этапе выявления потребителей, чтобы протестировать проблему и ответить на три основных вопроса:

- Действительно ли мы понимаем проблему потребителя?
- Достаточно ли людей заинтересованы в решении проблемы настолько, чтобы оно превратилось в процветающий бизнес?
- Достаточно ли они заинтересованы в ней, чтобы рассказать своим друзьям?

В следующей главе, описывая шаг 3, мы проверим, предлагает ли наш продукт исчерпывающее решение потребителям, заявившим о наличии проблемы. Когда на вопросы о «проблеме» и «решении» получен твердый ответ «да», соответствие между продуктом и рынком достигнуто, пора перейти к верификации потребителей.

► Этот шаг специфичен для стартапов в области Интернета и мобильных сервисов, у которых на разработку продукта уходит гораздо меньше времени, и обратная связь поступает намного быстрее. Поиск проблемы осуществляется путем создания базовой версии сайта или мобильного приложения. Иногда простая диаграмма в PowerPoint или одна-единственная веб-страница помогает получить немедленную обратную связь по проблеме. Затем решение проверяется с помощью более продвинутой версии с расширенным функционалом.

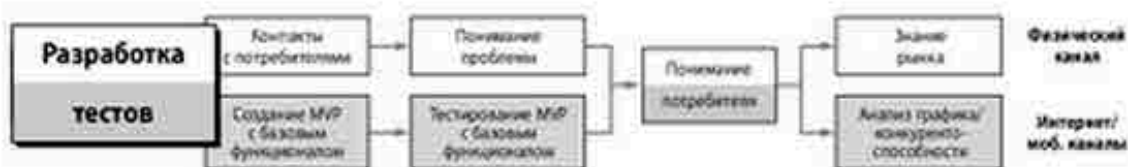
Этот шаг имеет пять составляющих:

- Разработка экспериментов для тестирования потребителей.
- Подготовка к контактам и взаимодействию с потребителями.
- Тестирование понимания потребителями проблемы и оценка ее важности для потребителей.
- Понимание потребителей.
- Приобретение знаний о конкурентной среде и рынке.

Прежде чем вы приступите к этому шагу, хотим напомнить вам об основных правилах, приведенных в Манифесте развития потребителей в главе 2:

- Выявление потребителей осуществляется основателями компании.
- Гипотезы требуют проверки. Проверка требует разработки экспериментов.
- Онлайн-опросы хороши, но всегда соотносите их с полученной лично обратной связью с потребителями, даже для интернет-бизнеса.
- Смысл встреч с потребителями заключается не в том, чтобы выяснить, нравится ли им ваш продукт, но крайней мере, не сейчас. Вам необходимо понять проблему, и насколько срочно вашим потенциальным потребителям нужно решить ее. Вы более подробно сосредоточитесь на продукте, когда убедитесь, что проблема, которую он решает, достаточно остра, чтобы создать существенный рынок.
- Первоначальная гипотеза редко выдерживает обратную связь без итераций или разворотов.

## Разработайте эксперименты и тесты «прошел/провалил»



В этот момент ваши гипотезы шага 1 по-прежнему остаются всего лишь «догадками». Теперь вам предстоит превратить их в факты, выходя из офиса и проверяя их на потребителях.

Существует простой способ представить себе эту фазу: мысленно нарисуйте бизнес-модель, состоящую из трех слоев. Нижний слой представляет ваше изначальное видение стартапа. Второй слой — это подробные гипотезы, разработанные на шаге 1. Третий слой — тесты, которые вы проведете для проверки и оценки каждой гипотезы, превращая по ходу дела догадки в факты, чтобы бизнес-модель можно было проверить и оценить.

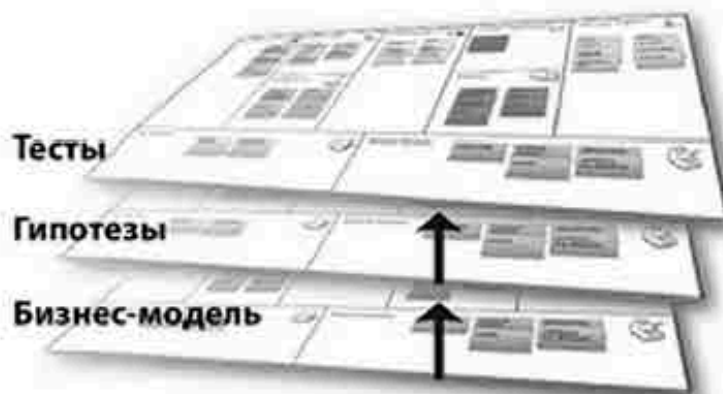


Рис. 5.1. Бизнес-модель/гипотезы/тесты

Но как проводится тестирование? В правиле №6 Манифеста развития потребителей говорится о *разработке экспериментов*, а в правиле №9 — о том, что их надо проводить *быстро, в темпе, не растягивая время циклов*. Поэтому первый шаг в тестировании гипотез своей бизнес-мо-



дели заключается в разработке экспериментов. Затем вы проводите ряд простых тестов «прошел/провалил» каждого теста. Собирая данные с помощью тестирования, старайтесь не только получить и проанализировать фактический материал, но и осознать собственно смысл того, что вы делаете. Цикл, состоящий из гипотезы, разработки экспериментов, тестирования и осмысления, показан на рис. 5.2.

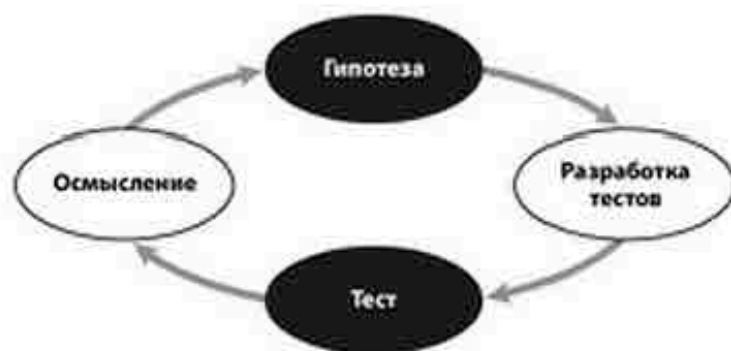


Рис. 5.2. Гипотеза/Разработка эксперимента/Тест/Осмысление

Независимо от того, является ли продукт физическим или виртуальным, эксперименты по развитию потребителей должны представлять собой короткие простые объективные тесты для подтверждения гипотезы. Вам нужно найти сильный сигнал среди шума. Тесты для подтверждения гипотезы являются «достаточно хорошим» сигналом, чтобы действовать дальше.

Для начала спросите себя: «Что я хочу узнать?» Затем задайте вопрос: «Какой самый простой тест «прошел/провалил» можно провести, чтобы узнать это?» И, наконец, подумайте: «Какой эксперимент для подтверждения гипотезы мне разработать, чтобы провести этот тест?»

Например, гипотеза об отношениях с потребителями может заключаться в том, что из каждых 10 человек, которые получают коммерческое предложение по телефону, трое начнут активно обдумывать возможность покупки. В качестве простого эксперимента вы можете сделать одну и ту же презентацию 30 потенциальным потребителям и считать его удачным, если получите девять или более заказов или писем о намерении.

► В гипотезе бизнес-модели стартапа в области Интернета и мобильных сервисов, может предполагаться, что вы приобретете 5 млн потребителей, потратив \$1 млн на Google AdWords. Ваш эксперимент для подтверждения гипотезы может принять

форму «Мы считаем, что можем привлечь посетителей с помощью Google AdWords по цене 20 центов за клик». В процессе эксперимента создайте три различные целевые страницы (landing pages), выделив по \$500 на каждую, и последовательно тестируйте каждую из них (с помощью того же AdWords) через день. Если вы получите 2500 кликов на страницу, можно считать гипотезу подтвержденной, если меньше — не подтвержденной. Следующий тест, вытекающий из этого, состоит в выявлении страницы, на которую потребители заходили чаще всего!

**Большую часть времени вы можете пользоваться макетом веб-страницы или создать демоверсию или физический прототип продукта, чтобы получить ценную информацию.**

## Тесты

Основатели-разработчики часто ошибочно думают, что для тестирования гипотез им нужна многофункциональная программа, оборудование или реальный продукт. На самом деле большую часть времени вы можете пользоваться макетом веб-страницы или создать демоверсию или физический прототип продукта, чтобы получить ценную информацию. Эти тесты также не требуют крупных денежных или временных затрат. Если, скажем, четверо из ваших первых десяти потребителей готовы «оторвать с руками» новый продукт, можно прекратить тестирование и объявить его успешным. Ваша цель — скорость, знания и стремление к глобальному (а не локальному) максимуму.

Что такое глобальный максимум? Предположим, на вашем новом туристическом сайте действует предложение о бесплатном пробном пользовании в течение трех дней, и в течение первых трех дней на него подписывается 50, затем 60, а затем еще 80 человек. Вы можете сказать: «80 человек — здорово!» — и прекратить тестирование. Но на четвертый день наступает прорыв. Если бы вы продолжили тестирование еще два дня, то, возможно, обнаружили бы, что ваш «глобальный максимум» составляет 500 подписчиков в день. Только опыт и интуиция могут подсказать вам, сколько продолжать тестирование, и хотя короткий тест всегда лучше длинного, убедитесь, что исчерпали возможность достигнуть глобального максимума.

Описание составных частей шагов 2 и 3, а также процесса оценки потребителей подробно рассказывает, как организовать тестирование виртуальных и физических продуктов.

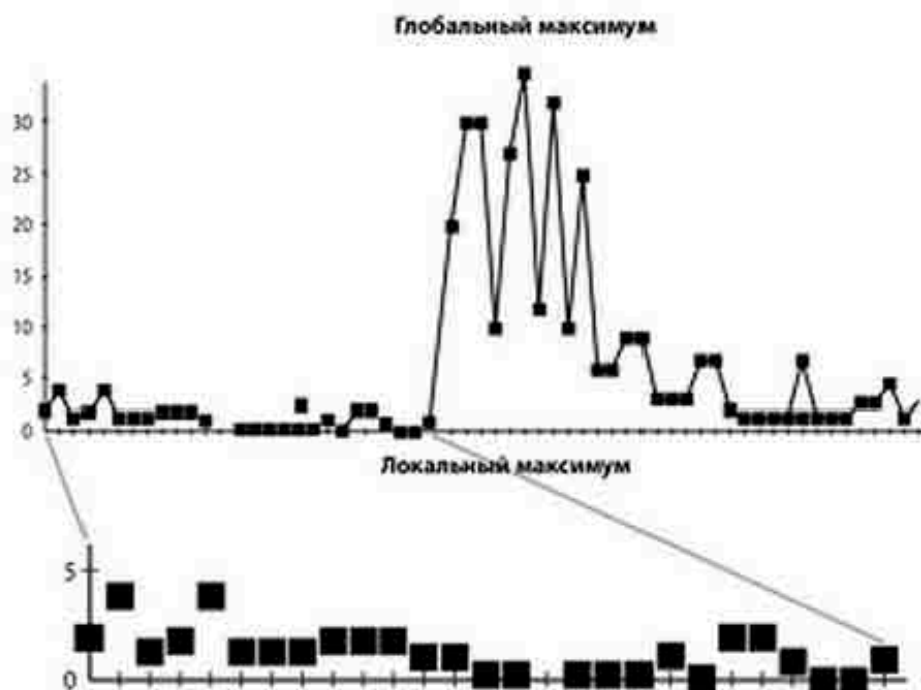


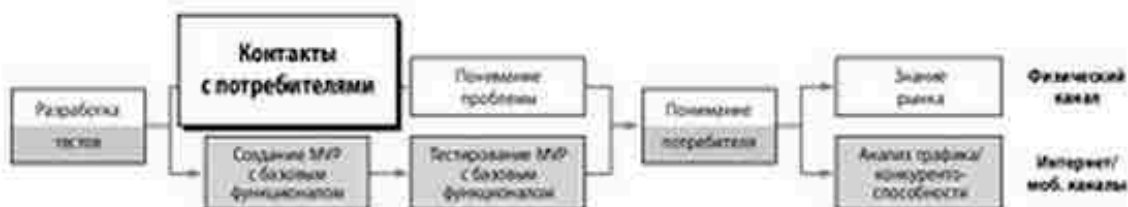
Рис. 5.3. Скорость реакции глобального и локального максимума

## Осмысление

Цель этих экспериментов и тестов — не просто собрать данные о потребителях, получить подтверждение гипотезы и узнать что-либо, хотя мы надеемся, что вы что-то узнаете.

Цель лежит глубже, она неосвязаема, это то, что, в конце концов, делает предпринимательство искусством. Это факт, который вы ищете за данными, — осмысление. Сталкивались ли вы с тем, что коммерческие предложения по телефону раз за разом оказывались неудачными, как вдруг в памяти всплывал разговор, в котором кто-то упомянул: «Жаль, вы не продаете продукт X, мы бы его купили тонну».

## Подготовьтесь к непосредственному контакту с потребителями



Для проверки гипотезы относительно бизнес-модели вам следует покинуть надежные стены офиса и отправиться в реальный мир, где живут те, кто будет платить по вашим счетам. Будете ли вы продавать свой продукт крупным корпорациям или доставлять его частным клиентам на дом, ваши первые контакты — это люди, с помощью которых вы получите знания о потребителях и их проблемах. В лучшем случае они могут стать вашими клиентами.

### Начните с 50 целевых потребителей

Начало этой фазы будет самым трудным: связаться с потенциальными потребителями, которые не знают вас, убедить их потратить время на встречу с вами и заглянуть им в глаза.

**На этом этапе не так важны известные имена и высокие должности или «именно ваши» потребители.**

Начните с составления списка 50 потенциальных потребителей, на которых вы можете проверить свои идеи. Кажется, что 50 человек — это много, но, как вы вскоре увидите, вы обойдете их быстро. Активный поиск потребителей обычно предполагает от 10 до 15 визитов в неделю, а чтобы встретиться лично с 50 потребителями, вам, вероятно, потребуется связаться примерно с 200 или более человек. Где найти имена потенциальных потребителей? Начните с людей, с которыми вы знакомы лично. Затем расширьте этот список, просмотрев списки контактов других основателей компании и сотрудников, их друзей в социальных сетях (Facebook, Google+, Twitter, LinkedIn, Jigsaw и т.д.). Затем обратитесь за помощью ко всем, кто мог бы добавить имена в ваш список: друзьям, инвесторам, основателям, юристам, рекрутерам, бухгалтерам. Наконец,

воспользуйтесь списками участников конференций, отраслевыми СМИ и любыми другими источниками.

Даже если вы продаете продукт компаниям, на данном этапе должности ваших потребителей и их положение в организации не имеют значения. Если вы продаете индивидуальным потребителям, пока не важно, проявляют ли они хоть какой-то интерес к вашему продукту. Важно то, что вы узнаете от них. *На этом этапе не так важны известные имена и высокие должности или «именно ваши» потребители.* Вам нужно найти людей, которые потратят на вас свое время и которые хотя бы примерно вписываются в гипотезу о ваших потребителях. (На самом деле, если вы сейчас начнете звонить руководителям высшего звена, вы потеряете будущих потребителей. Вы пока еще не знаете, что говорить, и не имеете ничего, кроме неподтвержденных догадок, и позже пожалуете об этом звонке. Подождите, пока ваша бизнес-модель стабилизируется и рассказ прекратит меняться каждую неделю.)

Составляя список контактов, одновременно начните вести список новаторов. Кто такие новаторы? Это наиболее уважаемые инновационные компании, отделы компаний или лица, работающие в вашей отрасли и опережающие время. Если речь идет о потребительских продуктах, это могут быть производители «всяких наворотов», у которых все просят совета, или группа людей, за деятельностью которых следит, чтобы выявить тенденцию. Этим списком можно воспользоваться двумя способами. Во-первых, вам нужно найти тех, кто способен генерировать новые идеи, и встретиться с ними. К сожалению, большинство людей рассматривают инновации как опасный вирус, которого компаниям следует остерегаться, и лишь немногие стремятся побольше узнать о них и разобраться в них. С этими немногими вам и нужно пообщаться. Во-вторых, список новаторов может в результате превратиться в список контактов наиболее влиятельных лиц в отрасли и потенциальных участников консультативного совета.

Сделать первый звонок незнакомому человеку непросто. Вы можете облегчить свою задачу, если подготовите, так сказать, историю с рекомендацией.

## Придумайте историю с рекомендацией

Первый шаг в контактах с потребителями — придумать историю.

В своем рассказе вам надо подчеркнуть проблемы, которые вы пытаетесь решить, причины, по которым это важно, и решение, которое вы создаете.

Обычно рассказ начинается с введения: «Здравствуйте! Меня зовут Боб, я представляю компанию NewBankingProduct Inc. Обратиться к Вам мне порекомендовал (вставьте имя рекомендателя). Он сказал, что вы лучше всех разбираетесь в (название рынка/отрасли)». Далее изложите потенциальному потребителю причину, по которой вы хотите встретиться с ним: «Мы открываем компанию с целью решить проблему очередей к операционистам и в настоящий момент занимаемся разработкой программного обеспечения Instanteller. Я не собираюсь Вам ничего продавать, я просто прошу уделить мне двадцать минут Вашего времени, чтобы понять, существует ли у Вас проблема очередей к операционистам и узнать, как Вы и Ваша компания решаете ее».

### Лучший способ знакомства с потенциальным потребителем — через коллегу.

Почему это должно заинтересовать вашего собеседника? «Я подумал, что Вы могли бы поделиться своими мыслями по поводу этой проблемы, а я в свою очередь буду рад рассказать, в каком направлении развиваются технологии в этой области». Выдохните.

Очевидно, что вам придется менять и подстраивать рассказ к конкретному собеседнику, но цель остается той же: добиться, чтобы вам назначили встречу (это можно сделать и по электронной почте, но так гораздо менее эффективно). На бумаге все может казаться просто, но если вы не профессиональный продавец, вам может быть нелегко. Никто не любит звонков от незнакомых людей. Те, кто занимается поиском потребителей впервые, обычно долго смотрят на телефон, берут трубку и кладут обратно, не набрав номер. Но в конце концов вам придется мужественно примириться с суровой необходимостью и позвонить. И знаете что? Нет ничего приятнее, чем услышать от потенциального потребителя: «Хм, это именно наша проблема. Я могу уделить вам двадцать минут, скажем, во вторник». Ура! Получилось!

## Начните назначать встречи

Сначала несколько советов:

- Если вы можете выбирать способ знакомства с потенциальным потребителем, то лучший — через коллегу. Если вы тестируете продукт для конечного потребителя, это может оказаться проблематичным:

как «поймать» незнакомого человека? Можно воспользоваться тем же методом — рекомендацией кого-то, кого он знает.

- Начните с вводного письма или сообщения на LinkedIn, Twitter или Facebook (лучше, если оно будет отправлено тем, кто поделился контактом), объясняющего причину предстоящего звонка и почему потраченное на встречу время принесет потребителю пользу.
- Всегда начинайте с имени человека, порекомендовавшего контакт, например, «Стив Бланк сказал, что мне стоит позвонить Вам».
- Предупредите, что не собираетесь ничего продавать, и что вам сказали, что ваш собеседник — лучший специалист в отрасли, и вы хотели бы узнать его мнение.
- Просите о короткой встрече: «Мне понадобится не более 15 минут» (в этом случае вы получите больше).
- Не говорите о продукте или его свойствах. Объясните, что ваша цель — понять проблемы рынка или категории продукта, и почему время будет потрачено с пользой.
- Лучше предложить встречу в непринужденной обстановке, которая будет предполагать обмен информацией, а не презентацию с целью продать товар. Такое предложение скорее примут, и потенциальный потребитель будет более расслабленным, восприимчивым и готовым к беседе.

### **Предприниматели часто совершают ошибку, путая движение с действием.**

Компании, добившиеся успеха на данном этапе, часто тратят целую неделю на назначение встреч и несколько недель на их проведение. Это невысокая цена по сравнению с годами, которые команда потратит на пути к успеху. Каждому основателю нужно проводить не менее 10 (да, 10!) бесед в день, пока не наберется достаточно встреч.

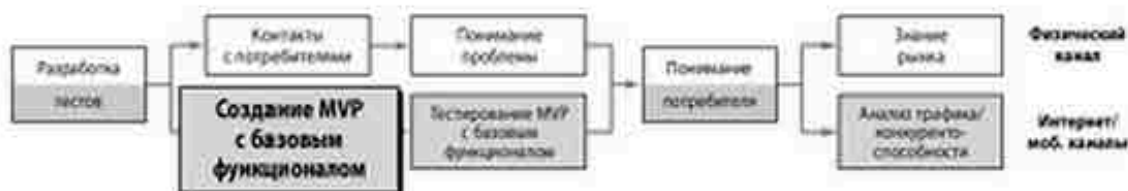
На этом этапе предприниматели часто совершают ошибку, путая движение с действием. «Движение» означает послать письмо по электронной почте, оставить голосовое сообщение или написать на LinkedIn. «Действие» — это беседа. Поэтому для 10 бесед может потребоваться 25 писем, голосовых сообщений, твитов и т.д. Продолжайте делать звонки, пока в вашем расписании не будет по три визита в день. Привыкните к отказам, но всегда спрашивайте: «Если вы сейчас заняты, с кем еще я могу погово-

ворить?» Полезно вести статистику успешных попаданий (оказались ли одни источники потенциальных потребителей лучше других?). Тот же подход работает и для потребительских товаров. Как показывает практика, на каждые 50 звонков приходится от пяти до десяти встреч. Прежде чем отправиться на встречу, спланируйте визит — от приветствия до завершения — и отрепетируйте.

Составьте календарь встреч и распределите их среди членов команды. На эффективность использования времени может повлиять расположение мест встреч, их близость или удаленность друг от друга и вопросы логистики. Заранее наведите справки о компании, чтобы ваш собеседник почувствовал личностный подход. Не ждите, что каждый потребитель будет вдумчиво отвечать на любой ваш вопрос или иметь обоснованное мнение по всем аспектам проблемы. Соберите мозаику ответов и в конце концов вам удастся составить полную картину и получить исчерпывающие ответы на целый список ваших вопросов.



## Создайте версию MVP с базовым функционалом (интернет- и мобильные каналы)



Для оценки гипотез модели онлайн-бизнеса вам придется привлечь тысячи потребителей и обсудить их проблемы и потребности. Это можно сделать, разработав версию MVP с базовым функционалом, с помощью которой вы ответите на два важных вопроса: понимаете ли вы проблему или потребность потребителей, а если понимаете, то многих ли она волнует?

Этот тест с помощью первоначальной версии MVP гарантирует, что проблема или потребность, которую будет решать ваша компания, актуальна для потребителей.

На данном этапе вы создаете версию MVP с базовым функционалом, а на следующем — проводите ее тестирование.

### Стратегия создания MVP с базовым функционалом

Как было сказано выше, базовая версия MVP может быть просто целевой страницей, содержащей ценностное предложение, краткое описание преимуществ и призыв узнать больше, поучаствовать в небольшом опросе или сделать предзаказ. Или это может быть карта сайта в PowerPoint, или прототип сайта, сверстаный на скорую руку при помощи программы создания целевых страниц. Более опытные веб-разработчики могут создать с помощью инструмента создания блочных прототипов функциональный пользовательский интерфейс и работающий веб-сайт с предварительным дизайном. В любом случае это, скорее, будет очень простой сайт без пользовательского интерфейса, красочных логотипов или анимации.

Сделайте MVP как можно быстрее (даже прямо в день открытия компании), чтобы посмотреть, разделяет ли кто-нибудь ваше видение потребности/проблемы потребителей. Начните с веб-сайта с предварительным дизайном, на котором:

- словами или картинками описана серьезность проблемы («ваш офис выглядит так?»);
- описана проблема, и пользователям предлагается «зарегистрироваться, чтобы узнать больше»;
- показаны скриншоты экрана с решением («оплачивайте счета так»).

Подумайте о других простых элементах MVP, таких как видео на YouTube, в котором демонстрируется или обсуждается проблема, короткий онлайн-опрос по теме или блог, в котором посетителей просят высказать свое мнение.

Следующий шаг будет включать предложение потребителям высказаться как можно более полно, предоставив им для этого несколько возможностей. Начните с предложения зарегистрироваться, чтобы узнать больше. Следующий важный показатель — бросятся ли они рассказывать своим друзьям про «новинку». Это станет проверкой, например, значимости проблемы или уровня ожиданий от выхода новой онлайн-игры.

Третий шаг предполагает более подробную обратную связь через электронную почту, опрос или вопрос к посетителю, не будет ли он возражать обсудить новый продукт или компанию по телефону. Помните: чем больше вы просите сделать посетителя, тем менее вероятно, что он согласится. Поэтому сделайте самый простой — и наиболее частый для MVP механизм реагирования — например, «зарегистрируйтесь, чтобы узнать подробности».

Инструменты, перечисленные в данном разделе, являются примерами. Это не рекомендуемые или предпочтительные варианты, они просто представляют «ассортимент». Новые инструменты появляются ежедневно. Выполните домашнее задание и посмотрите по ссылке новые инструменты: <http://www.steveblank.com>.

### **Как создать версию MVP с базовым функционалом (для непрограммистов):**

- Сделайте простейший прототип в PowerPoint или воспользуйтесь сервисом Unbounce, Google Sites, Weebly, Godaddy, WordPress или Yola.
- Чтобы добавить опрос или форму предзаказа, воспользуйтесь Wufoo или Google Forms, которые могут быть легко встроены в ваш сайт (специальных навыков программирования для этого не требуется).

### **Идеи для создания пользовательского интерфейса (для программистов)**

- Возьмите инструмент прототипирования и создания блочной разметки (например, JustinMind, Balsamiq).
- Площадка 99 Designs позволяет заказчику получить «нормальный» графический и веб-дизайн за небольшие деньги, по результатам своеобразного конкурса. Примеры отличного дизайна можно найти на Themeforest.

- Создайте блочную разметку и смоделируйте работу веб-сайта с базовым функционалом.
- Создайте пробную форму регистрации/заказа, чтобы протестировать лояльность потребителей. Или же создайте «вирусную» целевую страницу с помощью программ LaunchRock или KickoffLabs.
- Вставьте на ваш сайт слайд-шоу с помощью Slideshare или видеобзор с помощью YouTube или Vimeo.
- Проведите тестирование пользовательского интерфейса с помощью Usertesting или Userfy.

Не стоит недооценивать важность дизайна и пользовательского интерфейса. Временами даже друзья и родственники будут неодобрительно смотреть на MVP, сделанный так грубо, как будто его автор «не в теме». Но на данном этапе перед вами не стоит цель создать идеальный пользовательский интерфейс. Ваша цель — тестирование проблемы. Интерфейс может быть пока сделан и «на коленке» — главное, чтобы тест был разработан правильно.

## Подумайте об использовании множества MVP

Многие стартапы создают несколько сайтов с простым предварительным дизайном для тестирования различных описаний проблемы. Например, простой пакет для оплаты счетов можно тестировать одновременно тремя способами: с помощью приложений Fastray, Ezray и Flexiray. Каждое из них решает одну из трех различных проблем оплаты счетов — скорость, простота и гибкость. Каждая целевая страница будет отличаться от других. Например, на одной будет подчеркиваться «простота использования». Для тестирования проблемы сначала купите Google AdWords для каждого URL и опишите проблему тремя разными способами в пространстве AdWords и на целевой странице. Далее меняйте порядок страниц в списке, чтобы каждая из них оказывалась первой ровно треть времени. (Если никто не будет кликать, вернитесь в начало главы.) Какой подход ведет к самому большому числу кликов? На какой странице больше всего зарегистрировавшихся посетителей? На какую страницу больше всего ссылок?

На следующем этапе вы включите созданную вами версию MVP с базовым функционалом и увидите, что произойдет дальше. Удачи!

## Протестируйте понимание проблемы и оцените ее важность (физический канал)



Раз встречи с потребителями назначены, пора выйти из офиса и оценить, серьезность и важность проблем в глазах потребителей и актуальность их потребностей. Вы решаете «горящую» проблему или устраните лишь небольшое неудобство, которое «хорошо бы когда-нибудь» исправить? Очевидно, что первый вариант ответа предполагает гораздо большие рыночные возможности.

### Разработайте презентацию проблемы

В отличие от презентации продукта, презентацию проблемы разрабатывают с целью получить информацию от потребителя. В презентации обобщаются ваши гипотезы относительно проблем потребителей и того, как они решают их сегодня. В ней также предлагаются потенциальные решения, и вы должны проверить, верны ли ваши предположения. Эта презентация должна помочь вам завязать разговор с потребителями. (На многостороннем рынке вы можете сделать презентацию для каждой стороны, так как проблемы покупателей и продавцов, пользователей и плательщиков могут отличаться.)

**В отличие от презентации продукта, презентацию проблемы разрабатывают с целью получить информацию от потребителя.**

Разработать презентацию проблемы несложно. Ваши гипотезы относительно проблем потребителей и их решения были сформулированы ранее, в гипотезе ценностного предложения. Перенесите ваши предположения в слайды. Подумайте о простой презентации, состоящей из од-

ного слайда (рис. 5.4), где сначала перечислены воспринимаемые проблемы, затем во второй колонке — текущие решения, а в третьей — предлагаемые вами решения.

| Список проблем | Существующее решение | Новое решение |
|----------------|----------------------|---------------|
| 1.             | 1.                   | 1.            |
| 2.             | 2.                   | 2.            |
| 3.             | 3.                   | 3.            |
|                |                      |               |

Рис. 5.4. Презентация проблем потребителя

Будем надеяться, что вам не придется воспользоваться этой презентацией. Ваша задача — заставить говорить потребителей, а не говорить самим. В этом заключается основная идея модели развития потребителей. Настоящая цель презентации проблемы — зафиксировать свои гипотезы относительно ваших убеждений, но в отличие от существующей компании вы не будете пытаться убедить других, что вы правы. Вы будете слушать.

**Заставьте говорить потребителей вместо того, чтобы говорить самим.**

### Встреча по поводу проблемы

Сделав презентацию, приготовьтесь представить ее на экране аудитории или на встрече один на один за столом. Помните, что «презентация» в данном контексте означает приглашение к беседе. Поэтому, описав предполагаемые проблемы из колонки 1, сделайте паузу и спросите ваших визави, каковы, по их мнению, существующие проблемы, не упустили ли вы что-то существенное, в какой последовательности они расположили бы проблемы, начиная с самой важной, и какие из них необходимо решить, а какие хорошо бы решить.

Презентация должна подталкивать к обсуждению. Большинство людей приходят на встречу, чтобы послушать, особенно на первую встречу с потенциальным продавцом. Не менее половины слайдов, которыми вы

пользуетесь, должны предусматривать «паузу», требующую более развернутого ответа, чем «да» или «нет». Еще лучше вместо слайдов использовать один-два листа печатных материалов. Обсуждение проблемы стимулируют вопросы, заданные в примерно следующей форме:

- Нам кажется, что перед отраслью стоят эти пять проблем. Как бы вы расположили их в порядке степени влияния на вашу компанию?
- Если у вас есть три крупных проблемы в данной области, требующих решения в ближайший год, что это за проблемы и почему они являются самыми важными?
- Как ваша компания оценивает новые продукты? (Цена? Производительность? Свойства?)

А что, если потребитель скажет, что проблемы, которые казались вам важными, на самом деле не важны? Вместо того чтобы переживать из-за неудачи, осознайте, что вы получили очень ценные данные. Хотя это и не то, что вы хотели услышать, прекрасно, что вы узнали об этом на ранних стадиях.

Подводя итоги, задайте два вопроса: «Что доставляет вам самую большую головную боль в работе? Если бы у вас была волшебная палочка, и вы могли изменить что угодно в своей работе, что бы вы изменили?» (Это вопросы «на миллион долларов». Дайте ответы на них, и ваш стартап будет торговаться на бирже). Непринужденным тоном спросите: «Во сколько вам обходится эта проблема (в пересчете на упущенную выручку, потребителей, потерянное время, разочарование и т. д.)?» Вы используете эти цифры позже при оценке потребителя, когда будете разрабатывать презентацию продукта.

## Поймите, как они решают проблему сегодня

Обсудив проблемы и их стоимость, вы можете продемонстрировать колонку 2 (см. рис. 5.4), решение, имеющееся на сегодня. Снова сделайте паузу и спросите потребителей, какие, по их мнению, уже есть решения проблемы, не упустили ли вы из виду какое-либо из них, и как бы они расположили существующие решения по степени их актуальности. Здесь вам важно понять, как потребители решают проблему сегодня или как это, по их мнению, делают другие. Если проблема достаточно остра или важна, вы получите интересные ответы. Также важно выяснить, у кого еще существуют те же проблемы. Есть ли еще потребители, которые ис-

пользуют те или иные решения? Может быть, другие люди в той же компании? Другие компании в отрасли? Другие люди с такой же должностью? Группа людей с общими проблемами означает общее ценностное предложение. Это значит, вы можете описать ценность своего продукта так, что это будет понятно широкой аудитории.

### **«Если бы вы могли взмахнуть волшебной палочкой и что-нибудь изменить, что бы вы изменили?»**

И, наконец, как для корпоративных, так и для потребительских продуктов, с помощью колонки 3 представьте решение компании (не набор свойств, а идею в целом). Сделайте паузу и посмотрите на реакцию. Они понимают, о чем вы говорите? Настолько ли очевидно ваше решение? Что они отвечают: «Если вы сможете сделать это, то решите все мои проблемы?» Или же они отвечают: «Что вы хотите сказать?» Вы объясняете еще 20 минут, но они по-прежнему не понимают? Попросите сравнить ваше решение с имеющимися, которые вы только что обсудили. Опять-таки, ваша задача не продать товар, а получить реакцию и провести обсуждение.

Конечно, то, чему вы научитесь с помощью обсуждений, будет зависеть от того, что вы запомните. Ответы обычно перемешиваются у вас в голове, поэтому бывает полезно делать заметки. Просмотрите их все. Перед каждым звонком ограничьте свой список вопросов главным: «Какие три самые важные вещи мне нужно узнать с помощью сегодняшней встречи?» Постарайтесь затронуть хотя бы эти три аспекта. Делайте заметки и активно слушайте. Со временем, когда ответы на основные вопросы оформятся у вас в голове, начните задавать другие вопросы.

Вы можете закончить встречу таким вопросом: «Можете посоветовать, с кем мне еще поговорить? Мне нужны еще трое таких же проницательных людей, как вы». Список контактов нужно постоянно расширять. Еще один хороший вопрос для окончания беседы: «О чем мне следовало бы спросить вас?» На ответ может уйти еще полчаса.

## **Встреча по поводу проблемы на новом рынке**

Использование презентации проблемы на новых рынках, где отсутствует контекст, может оказаться проблематичным, поскольку сложно получить обратную связь по проблеме, которую потребители не видят или суще-

ствование которой не осознают. Классический и избитый пример — история про Генри Форда, который якобы спрашивал потребителей, что они хотят, и те отвечали: «Более быструю лошадь». В отличие от существующего рынка, где потребители могут назвать основание для конкуренции (свойства, цена, потребности и т.д.), на новых рынках потребителей нет. Но это не означает, что вы должны сидеть у себя в офисе и развешивать свое личное видение.

### **Всегда спрашивайте: «О чем мне следовало бы спросить?»**

Презентации проблем и решений используются на встречах по поводу проблемы на новых рынках, чтобы донести видение предпринимателя, а не для того, чтобы перечислить свойства продукта. На новом рынке ответы потребителя должны обеспечить дополнительные идеи, а не количественные данные. Здесь одним из признаков того, что у вас скорее иллюзии, чем видение, являются безрезультатные поиски раннеангелистов, разделяющих ваше видение. (Они разделяют его, если делают заказ, а не просто дружески похлопывают вас по плечу.)

### **Собирайте информацию обо всем**

Прежде чем завершить визит, спросите себя: «Что еще я могу узнать?» Никогда не уходите со встречи, даже неудачной, не узнав три новых вещи. Я обычно задаю ряд на первый взгляд безобидных вопросов. Какие конференции или выставки они посещают? Какие блоги, газеты и журналы читают? Кто лучший сотрудник отдела продаж, когда-либо встреченный ими? Как они узнают о новых идеях? Представьте, что вы задали эти вопросы сотне или более человек, и вы увидите, как вырастет ваше «боевое расписание», ваше понимание того, кто ваши потребители, и как достучаться до них. Подробно записывайте все ответы. Составьте оценочный лист для модели развития потребителей.

### **Избегайте ловушки встречи с большой аудиторией**

Остерегайтесь ловушки, в которую вы можете попасть во время визита в крупную компанию, где сотрудники обычно посещают встречи массово. Из-за большого количества участников открытая, свободная беседа с по-



тенциальными раннеангелистами, от которых можно было бы получить ценную обратную связь, может не удалиться. Чтобы обеспечить эффективную обратную связь в крупных компаниях:

- организуйте индивидуальные встречи с основными фигурами (лицами, принимающими решения, лицами, влияющими на принятие решения, и конечными пользователями) до и/или после групповых встреч, чтобы получить от них обратную связь;
- попытайтесь организовать отдельную встречу с «большим начальником», так как в его присутствии другие могут не захотеть высказываться. Они также могут считаться с его мнением, что минимизирует важную обратную связь, отличающуюся от мнения большинства;
- один из возможных подходов — привести весь «мозговой центр» стартапа на личную встречу с лидерами компании, чтобы две команды руководства могли пообщаться напрямую;
- всегда открыто говорите о своих целях: мы хотим лучше понять, как «законодатель моды» или «лидер отрасли» (немного лести не помешает) справляется с проблемами, которые можно решить с помощью нового продукта.

## Объедините и занесите в таблицу данные о потребителе

По завершении шага 1 — выхода из офиса, чтобы оценить проблему, — обобщите данные в оценочном листе для модели развития потребителей (рис. 5.5). Оценочный лист поможет понять, достаточно ли потребители заинтересованы в продукте и следует ли вам двигаться дальше. Анализ покажет, с теми ли людьми вы встречались и достаточно ли раннеангелистов нашли. «Взвесьте» данные, чтобы соотнести важность ваших исследований с целями компании. В процессе общения некоторых клиентов вы будете активно убеждать, других «придержите», пока продукт не станет мейнстримом, а от третьих откажетесь совсем.

Не упускайте из виду независимые мнения. Они могут привести вас к разработке новых характеристик продукта или поискам новых способов продаж или наведут на мысль о других возможных итерациях. Обратите внимание, как на обобщенные данные, так и на конкретные или на нестандартные комментарии потенциальных потребителей.

| Клиент    | Высокая заинтересованность | Насущная потребность | Влияние на бизнес | Временное решение | 120 дней | Лицо, принимающее решение | 120 × 2 | Всего |
|-----------|----------------------------|----------------------|-------------------|-------------------|----------|---------------------------|---------|-------|
| A         | 3                          | 3                    | 3                 | 2                 | 2        | 3                         | 2       | 18    |
| B         | 2                          | 2                    | 2                 |                   | 2        | 2                         | 2       | 13    |
| C         | 2                          | 2                    | 1                 |                   | 1        | 2                         | 1       | 10    |
| D         | 3                          | 2                    | 1                 |                   | 3        | 2                         | 3       | 15    |
| E         | 1                          | 3                    | 1                 |                   | 1        | 1                         | 1       | 9     |
| F         | 1                          | 1                    | 1                 |                   | 1        | 1                         | 1       | 7     |
| В среднем | 2                          | 2,16                 | 1,5               | 1,16              | 1,6      | 1,8                       | 1,6     |       |

Рис. 5.5. Образец оценочного листа для модели развития потребителей

В приведенной выше таблице представлены оценки мнений шести потребителей о новой промышленной батарее по шкале от 1 до 3, где 3 — высшая оценка. Контрольные вопросы в этом примере включают:

«Высокая заинтересованность» и «насущная потребность» — говорят сами за себя.

«Влияние на бизнес» — отражает, насколько важным и трансформирующим станет принятие этой технологии потребителем. Неглохо бы иметь? Повлияет на подразделение? Изменит всю бизнес-модель?

«Временное решение» — указывает, что потребитель решает проблему с помощью собственного «самодельного» решения.

«120 дней» — указывает, какова вероятность, что потребитель сделает заказ в течение 120 дней. Поскольку данной гипотетической компании в течение шести месяцев потребуется дополнительное финансирование, вес заказов, сделанных за период 120 дней, удваивается (колонка 120 × 2).

«Лицо, принимающее решение» — показывает, что разговор велся с уполномоченным покупателем.

В реальном оценочном листе могут быть десятки, сотни или тысячи строчек, но в этом образце мы рассматриваем мнение всего нескольких потребителей. Если шесть потребителей показывают типичные результаты, для нашего образца необходимы дополнительные данные. Почему? Только потребители A и B демонстрируют как высокую заинтересован-

ность, так и насущную потребность в продукте. Из них только потребитель А является кандидатом в ранневангелисты, так как уже достаточно намучился с временным решением. И все равно потребитель А набрал всего 18 очков из 21 и демонстрирует неопределенность в отношении заказа в течение 120 дней — ни то ни другое не является признаком большого энтузиазма по отношению к продукту. Вот еще некоторые наблюдения.

- Есть вероятность, что потребитель А осуществит покупку в течение намеченного периода 120 дней.
- Временно забудьте о потребителе Е, поскольку его заинтересованность невысока, несмотря на насущную потребность. До бесед с лицом, принимающим решения, еще далеко, как и до решения о покупке.
- Попросите потребителя С о встрече с лицом, принимающим решения, а потребителя В — о еще одной такой встрече.
- Не отказывайтесь ни от одного из потребителей, поскольку каждый из них признает насущную потребность в продукте. Контакты с потребителями, не отобранными для дальнейшей работы, следует отложить и активировать на более поздних этапах разработки продукта. Не спешите снова звонить потребителю F.

### Разработайте эффективный механизм оценки основных аспектов.

Средние оценки также информативны. Высокая средняя оценка «насущной потребности» предполагает возможные проблемы, не связанные с самим продуктом: например, неадекватную презентацию проблемы, обоснование рентабельности инвестиций или потребность заинтересовать группы покупателей более высокого уровня в процессе развития потребителей. Ведь, несмотря на то, что все признают потребность в продукте, лишь немногие стремятся купить его. Низкая оценка в колонке «120 дней» — это вероятность того, что преимущества продукта плохо описаны, или идею о его стоимости/ценности нечетко донесли, или, возможно, стоимость/ценность требует разворота бизнес-модели или итерации.

У каждого продукта имеется набор переменных, которые следует учитывать и оценивать, собирая в единое целое и анализируя результаты

развития потребителей. Главное — это разработать эффективный механизм, который оценивал бы надлежащим образом основные аспекты. После выявления объективных оценок обсудите точность системы. Если она точная, оцените всю группу потребителей. Не забудьте изучить независимые мнения.

## Тесты с помощью версии MVP с базовым функционалом (интернет- и мобильные каналы)



Пришло время проверить, интересна ли кому-нибудь проблема, которую вы решаете, или потребность, которую вы удовлетворяете. Пора начать постепенно знакомить людей с версией MVP с базовым функционалом, созданной на предыдущем этапе, посмотреть на их реакцию и оценить, как и что они делают.

**ВНИМАНИЕ!** Этот шаг следует осуществлять постепенно, так как публика впервые видит ваш продукт. Пожалуйста, удержитесь от соблазна «выйти в прямой эфир», пока не прочитаете несколько следующих страниц.

Если ваша первоначальная версия MVP появилась на свет, это не значит, что ее кто-либо обнаружит (помните, что в Интернете существует несметное количество сайтов). Поэтому начните приглашать людей протестировать версию вашего MVP с базовым функционалом (не более нескольких сотен одновременно). Следуйте плану, изложенному в вашей гипотезе привлечения потребителей, наращивайте темп приобретения потребителей медленно, тщательно следя за каждым их действием или за бездействием. В конце концов, это первая встреча прототипа вашего продукта с реальными потребителями, и, вероятно, вы многому научитесь.

Некоторые из ваших гипотез могут разбиться вдребезги в течение первого часа или двух. Например, большинство предпринимателей изменили бы что-нибудь, если бы увидели, что из 50 друзей, приглашенных на страницу MVP, ни один не кликнул на нее или не зарегистрировался. Представьте себе, что вы купили базу контактов 1000 матерей, имеющих детей от года до 2,5 лет, и всего трое из них приняли ваше приглашение присоединиться к сайту «для мам» <http://www.toddlermom.com>.

В гипотезе отношений с потребителями, разработанной во время совершения шага 1, подробно изложено, как привлечь потенциальных потребителей к MVP, приложению

или сайту. Просмотрите ее и используйте по чуть-чуть от нескольких тактик приобретения и активации, которые, по вашему мнению, привлекут к вам толпы людей. Думайте о каждой планируемой тактике как о емкости с горючим. Начните с пипетки и посмотрите на результат. Если результат хороший, налейте столовую ложку, затем пол-литра или литр. Помните, что это небольшой тест для определения того, решает ли ваш стартап проблему (удовлетворяет потребность), в которой люди крайне заинтересованы.

Существует три основных способа пригласить пользователей на свой сайт, и скорее всего вам придется воспользоваться всеми ими: толкай, тяни или плати.

*Подталкивайте* людей к своему сайту или приложению с помощью электронной почты, их друзей или социальных сетей. *Притягивайте* их с помощью поисковой оптимизации и платы за клик или других средств. *Платите* — означает: покупайте базы контактов, клики или другие инструменты, заставляющие посмотреть на ваш продукт, приложение или сайт.

**Чтобы подталкивать людей, вам нужны источники рекомендаций:** обратитесь к друзьям и знакомым с помощью электронной почты, текстовых сообщений и социальных сетей, таких как Twitter, Facebook и LinkedIn. Просите их написать своим друзьям и коллегам и использовать свой аккаунт на Twitter, Facebook, Google+ и LinkedIn, чтобы связаться с как можно большим количеством людей. Заполучите максимально длинный список адресов электронной почты. Меньше беспокойтесь о том, как вы его получите, и больше о том, чтобы он был как можно длиннее. Приглашение всегда бывает более эффективным, если оно поступает от человека, знакомого получателю.

Предоставьте своим друзьям черновик сообщения, которое они будут рассылать. В нем должна содержаться поддержка идеи и описание ценности исследования проблемы. Письмо должно быть как можно более коротким и личным и указывать на тесные связи между основателем и отправителем.

**Стратегии «тянуть»:** тянуть может реклама, текстовые ссылки или AdWords и естественный поиск, приводящий людей к MVP, приложению или сайту. Притягивание решает три проблемы:

- не надо ни у кого просить адреса электронной почты;
- отреагируют только люди, заинтересованные в вопросе, проблеме или имеющие потребность;
- люди, которых тянут, с большей вероятностью отреагируют и, возможно, не раз.

Вот несколько способов втянуть людей в обсуждение:

- использование Google AdWords;
- размещение рекламы или текстовых ссылок в социальных сетях (Facebook и т.д.) или соответствующих сайтах;

- рассылка пресс-релизов со ссылками на опрос или сайт о проблеме;
- публикация постов блогеров о проблеме с предложением оставить комментарии и обсудить ее;
- применение онлайн-инструментов обратной связи.

**«Платить» за контакты:** купите базы контактных данных целевых компаний или перспективных потребителей. Обычно этот вариант является наименее привлекательным для стартапов из-за расходов, но и самым быстрым.

Обратите внимание на следующие варианты:

*Списки адресов электронной почты.* Покупайте контакты, полученные с разрешения владельцев. Чем более конкретна или специфична аудитория, тем выше стоимость базы. При использовании этого подхода оценить реакцию будет по-прежнему сложно.

*Инструменты онлайн-опросов.* Купите пакет, включающий респондентов, разработку опроса, реализацию и гарантированное число целевых ответов, у одного из множества поставщиков, например, Markettools.

*Известные продавцы мобильных данных.* Профессионализм продавцов, проверенные клиенты и высокие этические стандарты обязательны для этого канала. Тщательно изучите отзывы, поскольку в данной сфере легко нарушить действующее законодательство.

*Заказной опрос и публикация результатов.* Некоторые отраслевые и онлайн-издания могут за плату провести для вас опрос среди своих читателей. Это дорого, но помогает определить целевую аудиторию и получить реакцию благодаря доверию к данному СМИ.

### **Возможные ошибки при тестировании MVP**

- Развитие потребителей «выскальзывает» из рук основателей и становится задачей для специалистов (консультантов, сотрудников и др.).
- Комментарии суммируются, приводятся к среднему показателю и объединяются, в результате чего отличные от большинства мнения теряются, что чревато лишними итерациями или разворотами.
- Незнание или неуважение к требованиям законодательства, касающимся рассылки сообщений на мобильные телефоны и частной жизни. Штрафы за их нарушения достаточно высоки.
- Недостаточное пространство для диалога и развернутого общения при использовании онлайн-инструментов.

- Недостаточно внимательное отношение к онлайн-опросам по сравнению с личными беседами.
- Подмена личного общения онлайн-опросами. Обратная связь, полученная через Интернет, никогда не заменит живого общения с потребителями, хотя некоторых из них можно найти в Сети. Не позволяйте виртуальному общению заменить живой диалог.

## У вас нет реальных данных, пока вы не увидели, как у них загорелись глаза

В Интернете люди далеко не всегда говорят правду. И если вы будете ориентироваться только на данные, полученные из Сети, то никогда не доберетесь до истины. Сопоставляйте «виртуальную» реакцию с «реальной». Лучший способ сделать это — лично побеседовать с некоторыми из ваших веб-респондентов. У вас нет реальных данных, пока вы не увидели, как у них загорелись глаза.

Кроме того, в личной беседе вы можете проверить, насколько хорошо ваш MVP объясняет потребность или проблему, особенно если вы демонстрируете несколько MVP и пытаетесь выяснить, какой им нравится больше и почему. Может ли потребитель воспроизвести ценностное предложение или описание проблемы после краткого объяснения? Ощущаете ли вы их заинтересованность, или они просто вежливо слушали вас вполуха? Поговорите о том, насколько широко эта проблема затрагивает их друзей или коллег и насколько вероятно, что они купят решение проблемы. Внимательно прислушивайтесь к отличным от большинства мнениям и комментариям вроде: «Гораздо важнее сделать это» или «Разве это не то же самое, что продукт X, который вечно не работает?». Именно такие единичные комментарии часто ведут к развороту или итерациям бизнес-модели.

## Наращивайте трафик и начинайте считать

Как можно быстрее начните рассылать сообщения по электронной почте, Twitter, звонить по телефону и приглашать всех знакомых взглянуть на ваш MVP и оценить его. Одна из стратегий, применяемых в отношении виртуального продукта, — сделать его и заняться оценкой и анализом всего, что с ним связано. Пользуйтесь веб-аналитикой для отслеживания хитов, оценки трафика на сайт и его источника. Для первоначальной версии сайта воспользуйтесь услугами Google Analytics. Этот сервис легко установить, и с его помощью вы получите массу полезной информации. В дальнейшем стоит выбрать более продвинутую аналитическую платформу (Kissmetrics, Mixpanel, Kontagent и т. д.). Создайте аккаунт для измерения уровня удовлетворенности пользователей



вашим продуктом (GetSatisfaction, UserVoice и т.д.) и получайте обратную связь и предложения по новым свойствам продукта.

Подсчитайте, скольких людей интересует проблема или потребность и насколько сильно. Наиболее очевидным индикатором является процент приглашенных, зарегистрировавшихся, чтобы узнать больше. Далее вам нужно выяснить, считают ли посетители, что у их друзей существует та же потребность или проблема, поэтому включите в свой MVP кнопки или виджеты «перенаправить», «поделиться» и «опубликовать в Twitter».

Сосредоточьтесь на уровнях конверсии рекламы. Если страницу MVP просмотрели 5000 человек, а зарегистрировались всего 50–60, пора остановиться и проанализировать, почему. Если 44% людей, видевших AdWord или текстовые ссылки на MVP, зарегистрировались, почти наверняка вас ждет большое будущее. Какой процент приглашенных поучаствовать в тестировании откликнулся? Какой процент людей в каждом тесте: а) указал свой адрес электронной почты; б) порекомендовал или перенаправил MVP своим друзьям; или в) перешел к опросу, блогу или другому способу обратной связи? Сколько из принявших участие в опросе назвали проблему «очень важной» и сколько «более или менее важной»?

Конкретные вопросы вроде «Что вам мешает зарегистрироваться?» или «Что еще вам нужно знать, чтобы рассмотреть это решение?» обычно способствуют более активной обратной связи, чем типичные просьбы. По возможности собирайте адреса электронной почты, чтобы вы могли связаться с людьми и побеседовать более подробно.

Эффективной методикой тестирования проблемы является Net Promoter Score™, разработанная компанией Satmetrix для оценки интереса потребителей к проблеме или потребности. Net Promoter Score просит потребителей ответить на один-единственный вопрос по шкале от 0 до 10, где 10 означает «очень вероятно», а 0 — «совсем не вероятно». «Какова вероятность, что вы рекомендуете нашу компанию другу или коллеге?» На основании ответов потребителей можно разделить их на три группы: рекомендатели (9–10 баллов), нейтралы (7–8 баллов) и критики (0–6 баллов). От процента рекомендателей отнимают процент критиков и получают Net Promoter Score (чистый индекс поддержки). Индекс «+50» считается отличным.

Тщательно проанализируйте результаты. Рассмотрите цифры, чтобы определить тех пользователей, которые с особым энтузиазмом стремятся испытать MVP, относятся к каким-то определенным потребительским сегментам или их привлекают какие-то определенные СМИ. Например, если 92% девушек-подростков направили информацию своим друзьям, в то время как больше никто не проявил заметного интереса, ваш бизнес все-таки может оказаться жизнеспособным.

**Учитывайте масштабируемость:** ваша задача не просто найти потребителей — для вашего успеха их должно быть много. Что, если ваш стартап достигнет самоокупае-

мости на уровне, например, 1 млн активированных пользователей (скромная цель для многих интернет-компаний, поддерживаемых венчурным капиталом)? Для этого вам может понадобиться пригласить на сайт 500 млн человек — потенциально непосильные расходы.

#### Расчеты таковы:

|  |                        |
|--|------------------------|
| Количество людей, приглашенных познакомиться с сайтом или продуктом        | 500 000 000            |
| 2% отреагировали или ответили на приглашение<br>(1 из 50)                  | 10 000 000             |
| 10% из приобретенных становятся активированными потребителями<br>(1 из 10) | 1 000 000 потребителей |

Если только приобретение потребителей в этой гипотетической компании не происходит вирусным образом, стоимость обращения к 500 млн человек приведет к истощению финансов. Чтобы избежать этого, убедитесь, что вы нашли важную, животрепещущую проблему или серьезную потребность потребителей (чтобы затем решить проблему или удовлетворить потребность). Способность привлекать большое количество потребителей решит судьбу компании. Если уровень реакции хотя бы не приблизится к гипотезе отношений с потребителями, вам пора пересмотреть бизнес-модель.

## Взлет по принципу: «Просто сделай»

Все чаще даже на такой ранней стадии развития клиентов некоторые инвесторы поощряют стартапы нарушать все правила и «просто делать»: запускать продукт, даже если он не существует. (Предприниматели — в любом случае легендарные нарушители правил.) Такой вариант всегда существует, однако в портфеле у ваших инвесторов имеется 10, 20 или более стартапов вроде вашего и им есть на кого поставить. Ваше же портфолио состоит всего из одного проекта. Бывают случаи, когда имеет смысл выкинуть эту книгу и «добиться своего» (экономический пузырь, невероятная реакция потребителей на концепцию и т. д.), но убедитесь, что вы понимаете, зачем делаете это.

## Научитесь понимать потребителя



Вам нужно проверить не только предположения о проблемах потребителей, но и гипотезы о том, как потребители проводят день, работают, тратят деньги. Независимо от того, предназначен ваш продукт корпоративным потребителям, социальной сети или является новым словом в области потребительской электроники, вам нужно иметь четкое представление, как живут и работают ваши потребители и как они в настоящее время решают существующую проблему или удовлетворяют потребность.

Рассмотрите их рабочий процесс. Если они работают в компании, выполняют ли они свою работу изолированно? Если нет, то как они взаимодействуют с другими отделами? Какими другими продуктами пользуются? Существует ли выделенная вами проблема только у них или еще у кого-либо в компании? Возможно ли количественно (в долларах, времени, затратах и т. д.) измерить воздействие проблемы на всю организацию? Те же вопросы можно задать и в отношении частных потребителей. Будут ли они пользоваться продуктом самостоятельно? Зависит ли пользование им от других людей, друзей или родственников?

Вам необходимо проверить свои предположения относительно того, сколько человек захотят платить за ваше решение и захотят ли вообще. Что может заставить потребителей изменить свои привычки? Цена? Свойства? Новый стандарт? Если вы своим разговором еще не усыпили собеседника, немного расскажите ему о свойствах гипотетического продукта. «Если бы у вас был такой продукт (опишите в концептуальных терминах), какую часть своего времени вы бы уделяли его использованию? Насколько важна миссия продукта? Избавил бы он вас от проблемы? Что может помешать принятию подобного продукта?» (Если вы, основатель компании, давно работаете в этой отрасли, вы уже можете быть специалистом в ней и хорошо понимать потребителей).

Поскольку в скором времени вашему стартапу придется создавать спрос, чтобы привлечь этих клиентов, воспользуйтесь этой возможностью,

чтобы выяснить, как они узнают о новых продуктах. Кого из лидеров мнений в прессе, среди блогеров и аналитиков они читают? Кого они уважают?

И наконец, никогда не упускайте возможность найти талант. Может быть, эти потребители пригодятся вам в будущем? В следующем раунде бесед? В качестве членов консультативного совета? Активного потребителя? Рекомендателя другим потребителям?

Ваша цель — после достаточного количества встреч с потребителями встать на совещании в вашей компании и сказать: «Вот наши гипотезы о потребителях, их проблемах и о том, как они работают. А вот что они сами говорят о своих проблемах и о том, как в действительности проходит их день».

Ваша задача — глубоко понять потребителей. Что означает «глубоко»? Невозможно знать об их повседневных занятиях столько же, сколько знают они сами, но вы должны настолько хорошо познакомиться с тем, что действительно важно для потребителей, чтобы «быть в теме», обсуждая их проблемы.

В компаниях B2B испытайте потребителя за работой или хотя бы наблюдайте за ним. Проведите день за кассовым аппаратом, на торговой выставке или на конференции, которую, вероятно, посетят ваши потребители. Щедро угощайте кофе и ведите неформальные беседы. Ваша цель — узнать своих потребителей и каждый аспект их бизнеса настолько глубоко и близко, чтобы они начали считать вас «своим» и разговаривать на равных.

### **Узнайте своих потребителей настолько глубоко, чтобы они начали считать вас «своим».**

► Понимание потребителей онлайн-приложений начинается со стратегического обзора.

Для потребительских приложений виртуальная реальность заменяет личные социальные связи, которые были у людей с тех пор, как они спустились с деревьев. Понятие «дружба» приобретает новый смысл, переместившись в основном в Интернет, в социальные сети. Беседы сменились сообщениями, бумажные фотографии — цифровыми, а настольные игры — онлайн-овыми. «Путешествующие» торговые агенты проводят больше времени в Skype и WebEx, чем в пути, и общаются с покупателями через LinkedIn, Jigsaw и Facebook. Даже бабушки и дедушки проводят в видеочатах не меньше времени, чем в гостях у своих внуков.

С бизнес-приложениями происходит то же самое. Поэтому, собирая данные о клиентах, спросите себя: «Что мы изменяем? Почему? Как это изменит то, что люди делают физически?»



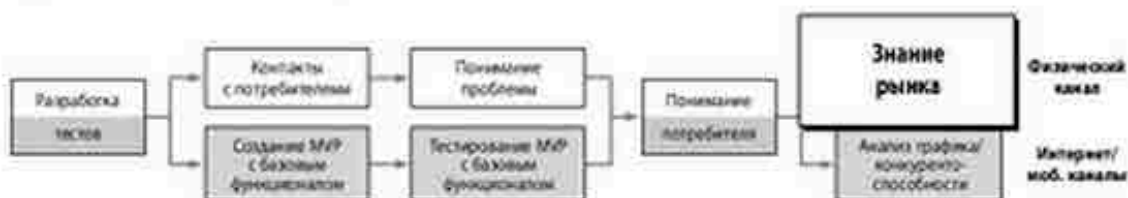
Рис. 5.6. Понимание взаимодействий потребителей

Тактически важно самому «стать потребителем» существующих онлайн-продуктов, чтобы почувствовать, как он живет, работает, какие потребности сегодня испытывает. Для этого начните действовать как потребители:

- станьте частью их культуры. Читайте их сайты и публикации, смотрите их любимые видеоролики, фильмы и ТВ-передачи и как можно больше делитесь потребительским опытом;
- знакомьтесь с реальными живыми потребителями не только на фокус-группах, но и в тех местах, где они действительно проводят время. Наблюдайте, когда они в онлайне, а когда нет, зачем они берут в руки коммуникатор: какими приложениями пользуются, кому пишут сообщения или с кем разговаривают, почему они выбрали эту минуту для игры А, а не для игры В, и как они вообще узнали об этих играх;
- играйте в те же игры, что и они, пользуйтесь теми же приложениями, регистрируйтесь в их социальных сетях, регулярно посещайте те же сайты. Вы можете усвоить опыт потребителя, внимательно наблюдая за ним и стараясь понять его поведение и мотивацию;
- стремитесь собрать как можно больше информации о том, как и где они находят новые способы проводить свободное время. От друзей? Из списка «самые продаваемые» в магазине приложений? В самолете или в школьном автобусе?

*Ваша цель — «стать клиентом»!*

## Приобретите знания о рынке (физические каналы)



После того, как вы научились лучше понимать своих потребителей, пора усовершенствовать понимание рынка в целом. Встретьтесь с компаниями, работающими на смежных рынках, аналитиками отрасли, журналистами и другими людьми, влияющими на принятие решений. Посетите отраслевые выставки и конференции, чтобы лучше понять очертания и направление рынка, который вы собираетесь создать.

Основывая компанию, вы должны иметь некоторое представление о компаниях, находящихся на смежных рынках или являющихся частью инфраструктуры или экосистемы вашего бизнеса. Приглашайте коллег вместе пообедать. Это можно делать через собственные контакты или лучше, когда вас знакомят. В обмен собирайте информацию — не конкурентную, а ответы на такие вопросы, как: «Каковы тенденции в отрасли? Каковы основные неудовлетворенные потребности потребителей? Кто основные игроки на рынке? Что мне следует почитать? С кем мне стоит познакомиться? Что мне спросить? С какими потребителями мне надо пообщаться?»

Как мотивировать людей к встрече? Большинство не станет делать этого просто из любви к человечеству, скорее они согласятся на встречу, чтобы получить свою выгоду — например, в обмен на идеи и знания об отрасли.

Так же, как в случае презентации проблемы потенциальным потребителям, не пытайтесь продать свой продукт и в этот раз — просто слушайте и учитесь. Пригласите нескольких самых лояльно настроенных потребителей пообедать и спросите, кто, по их мнению, может составить вам конкуренцию на внутреннем и внешнем рынках. У кого, на их взгляд, есть похожие продукты? Кто еще является новатором в данной сфере? Опробовали ли это решение где-то еще в их компании? Пытается ли кто-то еще внутри их компании создать этот продукт? Удивитель-

но, сколько можно узнать от людей, которые в конце концов купят ваш продукт.

Задавайте те же самые вопросы своим коллегам со смежных рынков, и, попрактиковавшись на них, попробуйте связаться с основными лицами, влияющими на отрасль, и рекомендателями, перечисленными в описании шага 1. Задайте им те же вопросы.

У редкой компании нет веб-сайта. Эти сайты — кладезь информации. На них вы узнаете и о конкурентах, и о рынке, и об отрасли, где компания планирует работать. Начните с поиска проблемы через Google и чтения первых нескольких сотен ссылок. Старайтесь вводить как можно более конкретные поисковые запросы, попробуйте несколько вариантов, чтобы получить максимум данных. В результате вы получите богатую информацию о рынке, включая новости о категории продукта, компаниях, представляющих решения, основных блогах и сайтах отрасли, специалистах и консультантах.

## ■ Приглашайте конкурентов пообедать.

Затем изучите поглубже каждого конкурента, из найденных при первоначальном поиске. Выясните не только то, что они говорят о себе, но и что — хорошего и плохого — говорят о них другие. Постарайтесь разглядеть основные свойства продукта и конкурентные преимущества. Собирайте пресс-релизы, исследования и отчеты по отрасли и конкурентам и отслеживайте другие работы их авторов, чтобы узнать, что еще они написали на эту тему.

Далее начните собирать количественные данные о рынке. Более чем вероятно, что аналитики Уолл-стрит выпускают отчеты об интересующем вас рынке и смежных с ним. Найдите копии всех этих отчетов и, что более важно, прочитайте их. Постарайтесь понять, какие тенденции, игроков, бизнес-модели выделяют специалисты.

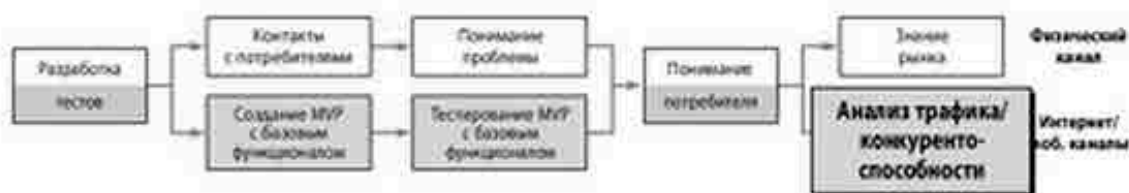
И, наконец, в вашем распоряжении конференции и отраслевые выставки. Никогда не говорите: «У меня нет времени ходить на них». Посетите хотя бы две основные конференции или выставки (выделите наиболее важные на шаге 1). На этих мероприятиях не только раздают сувениры; они являются ключевыми местами для отслеживания талантов и тенденций. Задавайте вопросы о тенденциях и игроках, но на этот раз сделайте несколько вещей, невозможных в другом месте. Раздобудьте демонстрационные образцы продуктов конкурентов или смежных рын-

ков. Кроме самих продуктов возьмите литературу, раздаваемую конкурентами, побеседуйте с их торговыми представителями и вообще погрузитесь в свою новую отрасль. Посещайте как можно больше конференций, слушайте, как другие описывают свои продукты. Как они видят будущее, и как выглядит ваше только что разработанное ценностное предложение по сравнению с их предложением?

После того, как вы протестировали проблему или потребность потребителя и полностью поняли его, пора впервые представить продукт потенциальным покупателям. Не продать им его сейчас, а получить обратную связь. Прежде чем начать, обязательно обновите гипотезы и бизнес-модель там, где вышили необходимые изменения.



## Анализ трафика/конкурентоспособности (интернет- и мобильные каналы)



Инструменты и тактика развития знаний о рынке по физическому каналу подходят и для интернет- и мобильных каналов. Начните с поиска в Сети и посещения конференций, выставок и прочих мероприятий, чтобы получить представление о рынке. Отличным источником знаний о рынке также могут стать встречи групп специалистов, представляющих определенные отрасли, особенно технические, а также вебинары, проводимые конкурентами.

Знания об интернет-рынке должны способствовать полному пониманию конкурентов компании и тому, как потенциальные потребители решают проблему или удовлетворяют потребность.

**Используйте бесплатные инструменты измерения трафика, чтобы сравнить и понять, какой трафик имеет каждый из конкурирующих продуктов.**

Используйте бесплатные инструменты измерения трафика, например, Alexa и Compete, чтобы сравнить и понять, какой трафик имеет каждый из конкурирующих продуктов или сайтов, а также выяснить источники трафика, тенденции роста и демографическую информацию. Значительную часть этой информации можно получить бесплатно, в том числе ключевые слова, обеспечивающие трафик сайта, списки сайтов, связанных с ним, и в некоторых случаях демографические данные и данные о доходе посетителей сайта. Например, <http://www.Compete.com> предлагает параллельное сравнение множества сайтов. Посетите сайты «ответов», например, <http://www.Quora.com> и начните задавать вопросы. Так вы получите больше информации о рынке, которая, вероятно, приведет вас к новым источникам знаний о продукте, категории или рынке.

«Мобильным» стартапам следует посещать каждый магазин приложений для всех интересующих вас платформ, чтобы выявить конкурентов и их категории. Каково место конкурентов внутри каждой категории, поднимаются они в рейтинге или опускаются?

Постарайтесь определить хотя бы приблизительный объем продаж, где это возможно. Читайте отзывы о продуктах как в магазинах, так и на сайтах, посвященных конкретной категории. Сложности могут возникнуть с магазином приложений компании Apple. Процесс написания отзывов и отсутствие прозрачности в дистрибуции (сколько людей видят ваше приложение, сколько кликнуло на него, сколько раз его скачали) затрудняет точное измерение объема продаж и уровня интереса.

Эффективным методом является обобщение результатов и их обсуждение с управляющей командой при условии, что все знакомы с конкурентной средой, в которую вскоре войдет ваш продукт. Составьте таблицу с данными о ваших конкурентах и карту рынка, чтобы определить положение на рынке нового продукта.





## Глава 6

# Выявление потребителей. Шаг 3: выйдите из офиса, чтобы проверить решение

Зазвонил телефон Стива, и голос на другом конце произнес: «Вы меня не знаете, но я только что прочел вашу книгу, и мне нужна ваша помощь». В тот день мы познакомились с Energy Storage (ES), одним из наиболее инновационных стартапов, являющимся подразделением General Electric (шестое место в списке Fortune 500).

Прескотт Логан, недавно назначенный генеральный директор ES, рассказал, что их изобретение, натриевый промышленный аккумулятор, является революционным новшеством, которыми славится GE, но нацелен на рынок, конечные пользователи которого неизвестны. Логан понял, что его подразделение больше похоже на стартап с многомиллионным бюджетом и обычной для такого предприятия неопределенностью. Только при этом находится он внутри огромной компании, ориентированной на управляемость и предсказуемость процессов производства. Ему нужна была структура, которая помогла бы команде справиться с «пустым» рынком и применить принципы развития потребителей в компании, известной внедрением системы «шесть сигм».

ES покупала основное оборудование, разбивала территорию под крупный завод и делала коммерческие предложения по телефону, т. е. работала в режиме, в котором работает большинство крупных компаний, основываясь на тщательном исполнении запланированных процессов, мнении внешних консультантов о возможностях для бизнеса, но недостаточно пообщавшись лично с конечными пользователями.

Вскоре после звонка команда по развитию отправилась на ранчо, чтобы составить план развития потребителей. Они явно зациклились на «проблемах потребителя» (срок годности аккумулятора, более широкий спектр рабочих температур и т. д.) и знали, как внедрить свое испытанное в лабораторных условиях инновационное решение в производство, но один вопрос оставался открытым. Кто будет покупать аккумуляторы в больших количествах и почему? За два дня мозгового штурма на тему развития потребителей команда выдала следующие первоначальные соображения.

- Новый аккумулятор GE должен обслуживать десятки сегментов рынка, а не два ранее выбранных: системы резервного питания для вышек сотовой связи и центров обработки данных.
- Необходимо посмотреть в глаза гораздо большему, чем раньше, числу потребителей, чтобы проверить выбор рынка.
- Менеджеры по продукту проводили слишком много времени в штаб-квартире в Скенектади, штат Нью-Йорк, где не было ни потребителей, ни ответов на вопросы. Потребители находились за пределами офиса.
- С учетом существующей глобальной базы клиентов, у GE имелся широкий доступ к потенциальным потребителям.
- Нужно определить группу ранневангелистов, необходимых для запуска новой технологии, понять их ключевые черты, а также разобраться, каким образом, собственно, их найти.
- Необходим формальный процесс изучения собранных данных, чтобы понять, каким должно быть ценностное предложение для каждого сегмента рынка и в каком из них таятся самые большие возможности для высокопроизводительной и более дорогой альтернативы свинцово-кислотной промышленной аккумуляторной батарее (значительно более крупной, чем та, что стоит в вашем автомобиле).
- Какие еще «ячейки» бизнес-модели следовало бы изменить стартапу, чтобы потребители подписали контракт на покупку? Команда GE обнаружила несколько таких «ячеек», включая изменение свойств

самого продукта, гибкого конфигурирования и возможности применения лизинга и других альтернативных моделей финансирования.

Прескотт уловил идею модели развития потребителей быстрее, чем кто-либо. ES была стартапом. Все правила управления и расширения товарного ассортимента, бизнес-планы и модели получения дохода не работали. Сначала нужно было протестировать основные гипотезы бизнес-модели.

Покинув ранчо, Прескотт и его команда отправились в путешествие по США, Азии, Африке и Ближнему Востоку, чтобы лично встретиться с десятками потенциальных потребителей и лиц, влияющих на принятие решений, и исследовать множество потенциальных новых рынков и вариантов применения своего продукта. Они отложили в сторону презентации и слушали потребителей, говорящих о своих проблемах, потребностях и разочарованиях существующими аккумуляторами; о том, как их потенциальные клиенты покупают аккумуляторы, насколько часто пользуются ими, в каких условиях эксплуатируют. Они проводили открытые дискуссии без заготовленных речей с самыми разными потребителями. Прескотт даже переселил одного из руководителей команды по развитию в Индию, которая является одним из целевых рынков, и сказал ему: «Не возвращайся, пока не подпишешь первый контракт». И тот действительно вернулся с контрактом, узнав массу полезного о том, как потребители его целевого сегмента могут использовать аккумулятор и, что более важно, как они его оценивают и по какой цене они бы его купили.

Беседуя с самыми разнообразными потребителями, члены команды вскоре обнаружили новые сегменты рынка. Сейчас, хотя бизнес пока и не достиг гигантских размеров, он выглядит многообещающе. Ведь уникальные возможности продукта открывают дополнительную ценность для пользователей определенных сегментов. Например, благодаря своим небольшим размерам и экологической безопасности новый аккумулятор стал гораздо более привлекательным вариантом для систем резервного питания компьютеров в высотных офисных зданиях — помещения там дорогие, а перекрытия не выдерживают веса массивных свинцово-кислотных батарей. Однажды они встретили архитектора, который сказал: «Неважно, сколько они стоят, они нужны мне» — яркий пример раннеангелиста!

Развитие потребителей и тестирование бизнес-модели происходило на одном дыхании под руководством прирожденного генерального директора (хотя официально эту должность занимает Джефф Иммельт),

который дал бы фору любому лидеру стартапа из Кремниевой долины. Начальник Прескотта, вице-президент GE Тина Дониовски, обеспечила поддержку команде, увлеченной поиском — именно тем, что требуется любому стартапу (в отличие от системы «шесть сигм»). Кроме того, Прескотт выбирал людей, не вписывающихся в рамки типичной крупной компании, — тех, кто может придумывать с нуля, кто живет ради поиска и познания неизвестного.

Их работа еще не получила однозначной оценки. Компании еще рано планировать огромные доходы. Деятельность команды страстных предпринимателей скрыта пока за стенами корпорации, входящей в шестерку крупнейших, по версии Fortune 500. Но первые шесть месяцев работы — и на воротах завода уже висит табличка «товар распродан». Думаем, что эта табличка будет висеть там долго.

### «Тестирование решения»: обзор

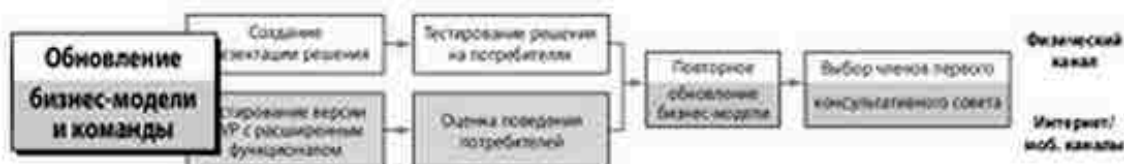
Предыдущий шаг заключался в тестировании проблемы или потребности потребителя и исследовании интереса к ней. Данный шаг позволяет понять, вызывает ли решение этой проблемы — иными словами, ценностное предложение — достаточно энтузиазма у потребителей, чтобы купить или использовать продукт. Этот шаг состоит из следующих пяти действий.

- Обновите бизнес-модель и команду — разворот или переход к следующему пункту.
- Создайте презентацию решения (физический канал) или тест окончательной версии MVP (интернет- и мобильные каналы).
- Протестируйте решение (физический канал) или начните оценивать поведение потребителей (интернет- и мобильные каналы).
- Снова обновите бизнес-модель и команду.
- Найдите первых участников консультативного совета.

► Стартапы в области Интернета и мобильных сервисов сталкиваются с тем, что потребителям сложно визуализировать предлагаемое решение без MVP. (Большинству стартапов к данному моменту необходимо иметь как минимум версию MVP с базовым функционалом.) Этот первоначальный вариант служит как бы иллюстрацией продукта для потребителей, чтобы они могли наглядно увидеть, решает ли он проблему. Обратная связь принимает форму виртуальных и личных обсуждений (скриншоты и макеты больше не годятся).

## Обновите бизнес-модель и команду

(разворот или переход к следующему этапу — верификации потребителей)



Теперь, когда вы стали более глубоко понимать потребителей и их проблемы, пора сделать паузу в процессе развития потребителей и решить, требуется ли вам разворот или вы можете переходить к следующему этапу. Некоторые стартапы к этому моменту уже успели совершить разворот(ы), но и теперь необходимо притормозить, чтобы проанализировать данные обратной связи с потребителями — как они видят проблему и насколько она важна. Прибавьте к этому масштабное исследование потребителей, отрасли и конкурентов, и вы сможете получить полное представление о своих потребителях (как они живут и работают, играют ли на рынке и т. д.) и о проблеме, ради решения которой и была основана ваша компания. Узнав об этом, вы скорее всего обнаружите, что как минимум некоторые гипотезы необходимо изменить. (Напомним, что когда в одну или несколько гипотез бизнес-модели вносятся значительные изменения, мы называем это разворотом).

Соберите максимальное число руководителей компании (не только основателей и вице-президентов, но и директоров, и менеджеров), а также основных инвесторов для того, чтобы принять решение о развороте или переходе к следующему этапу. Обсудите всю собранную информацию, уделяя особое внимание обратной связи с потребителями и оценивая потенциальное соответствие продукта требованиям рынка. Вашей группе также необходимо обсудить новые результаты исследований, которые могут повлиять на гипотезы или предположения (их формулировка — шаг 1), и изменить их, где необходимо. Это изменение может включать предположения о ценностном предложении или спецификации, сегментах потребителей, ценовой политике или модели доходов.



## Начните с компоновки данных

Прежде чем назначить встречу, команда по развитию потребителей собирает данные о потенциальных клиентах и составляет карту рабочих процессов гипотетического потребителя (как он живет и работает в течение дня. — *Прим. ред.*). На собрании представитель команды демонстрирует с помощью диаграмм процессы, связанные с жизнью и деятельностью потребителей. Таким образом, происходит проверка гипотез о потребителе в реальных условиях. Составляйте диаграммы и рисуйте, пока не сможете легко и просто рассказать, как живут ваши потребители, как они работают, в том числе как они тратят время и деньги. Сравните это описание с первоначальными гипотезами. (У корпоративных потребителей может быть более формальная структура, которую легче отразить на диаграмме, рядовой покупатель подвержен большему числу внешних влияний, которые необходимо отследить.)

Полностью описав рабочие процессы и схемы взаимодействия потребителя, переходите к фактическим данным. О каких проблемах рассказали потребители? Насколько болезненны эти проблемы? На какой оценке «шкалы проблемы» находятся потребители, с которыми вы беседовали? Как они решают эти проблемы сегодня? Нарисуйте рабочие процессы потребителя с вашим продуктом и без него. Велика ли разница? Что сказали клиенты, будут ли они платить за эту разницу? Что вы узнали о проблемах потребителей в целом? Что вас больше всего удивило? Что вас больше всего разочаровало?

## Спрашивайте обо всем

После того как команда по развитию представит результаты своих исследований, начнется самое интересное. Теперь вы можете задавать самые трудные вопросы. Учитывая полученную из бесед с потребителями информацию, определите, насколько хорошо предварительные спецификации продукта решают их проблемы? Прямо в точку? Более или менее? Не совсем? Если ответы в основном «более или менее» или «не совсем», собрание превращается в самокритичный анализ сделанных шагов. Почему так произошло? Вы не беседовали с подходящими людьми? Не беседовали с достаточным количеством людей? Задали не те вопросы? Эта оценка крайне важна. Вспомните основное положение модели развития потребителей: прежде чем вносить изменения в продукт, просле-

дите за энтузиазмом потребителей. Только в том случае, если для продукта не нашлось потребителей, обсудите список его характеристик, которые можно изменить.

Люди, общающиеся с потребителями, обычно составляют список свойств, при добавлении каждого из которых у продукта появится один дополнительный потребитель. Вскоре набирается 10 характеристик, которые помогут продать продукт 10 потребителям. Но команде по развитию нужен список, состоящий всего из одного абзаца, который поможет продать продукт тысячам потребителей.

Что, если все говорят: вы беседуете с «правильными» потребителями, но обратная связь подсказывает: вы создаете неподходящий продукт? Нужно что-то изменить. Не стоит продолжать работать над продуктом и надеяться на чудо. Или выходите из офиса и ищите других потребителей, которые купят ваш продукт, или подумайте о том, чтобы изменить характеристики продукта.

Предположив, что продукт хотя бы частично соответствует проблемам потребителей, продолжайте изучать его предполагаемые характеристики и спецификации. Основываясь на обратной связи, полученной от потребителей, просмотрите список свойств, составленный во время шага 1. Расположите их в порядке важности для потребителя. Может ли команда по развитию сопоставить каждое свойство с проблемой потребителей? Если нет, то почему? Также важно определить, какие характеристики имеют значение, а какие — нет. Какие свойства безразличны потребителям? Можно ли приостановить или отменить разработку каких-то характеристик? Помните, что в задачи команды стартапа по развитию потребителей не входит добавление свойств, она должна определить их минимальный набор, исходя из мнения первых пользователей.

Затем обсудите и постарайтесь достичь соглашения по поводу графика поставок, опять по необходимости пересмотрев предположения шага 1. Как отмечалось ранее, первые пользователи, особенно в корпорациях, будут покупать идею в целом, а не просто MVP. Им нужно услышать, что компания планирует сделать с продуктом в ближайшие 18 месяцев.

### **Ранневангелистам нужно услышать план развития продукта на 18 месяцев.**

И наконец, просмотрите другие гипотезы шага 1. (Теперь вы понимаете, почему было важно записать их все.) Учитывая обратную связь, полу-

ценную от потребителей, на какой из четырех типов рынка нацелена компания? Чем она отличается от других? Каковы ее конкурентные преимущества? Оправдались ли первоначальные предположения о ценообразовании и каналах поставки? Что вы узнали о людях, влияющих на принятие решений?

► Для стартапов в области интернет- и мобильных сервисов этот шаг практически ничем не отличается от производителей физических продуктов, но у них есть преимущество оценки большего числа данных о поведении потребителей. Эти стартапы могут подсчитать количество заинтересованных потребителей и оценить их энтузиазм в связи с предложенным вами решением. В процессе анализа вас не должно беспокоить, 2,5% или 3,2% потребителей заинтересованы в продукте, вам нужно оценить, является ли проблема крупной, серьезной, «горящей», и стремятся ли ее решить множество потребителей. Данные о выявлении потребителей ограничены, так как выявление проблемы онлайн проводится на небольшой выборке, и потому сейчас этот анализ лишь помогает вам уловить нужное направление. Вот некоторые признаки того, что проблема или потребность является крупной или серьезной.

- Не менее 10% (а лучше 25 или 50%) опрошенных потребителей сообщили о своей заинтересованности в решении проблемы.
- Многие из высказавшихся передали информацию друзьям или коллегам.
- Чистый индекс поддержки составляет не менее +50 или в идеале гораздо выше.
- Некоторые сегменты рынка проявляют особый интерес к проблеме или потребности.

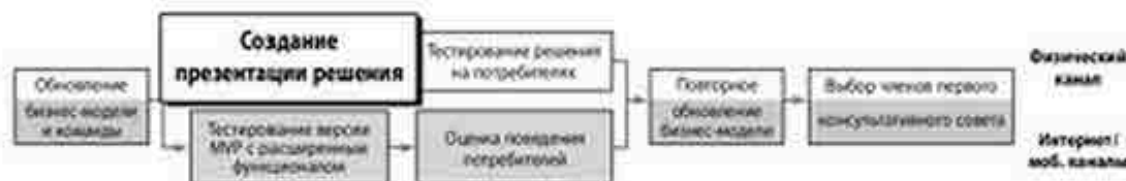
## Разворот или переход к следующему этапу

Независимо от канала, этот шаг завершается первым из множества обсуждений того, следует ли вам совершить разворот или перейти к следующему этапу. Менеджмент и инвесторы подтверждают, что они уверены в том, что компания нашла проблему, решение которой явно интересно большому количеству потребителей. В противном случае пора пересмотреть ценностное предложение и взяться за более серьезную проблему или потребность, представляющую интерес для большего количества потребителей. Если масса потребителей стремится решить проблему, группа переходит к этапу представления потребителям потенциального решения.

## Обобщение данных о потребителях не является бухгалтерской задачей.

И последнее соображение: сбор и обобщение данных о потребителях не является бухгалтерской задачей. Вам надо не просто сложить количество ответов. Вам нужно найти глубинный смысл и интуитивно понять эти данные. И более всего вам нужно найти толпы потребителей, которые «оторвут с руками» ваш продукт, желая получить его раньше, чем их друзья или конкуренты.

## Создайте презентацию решения (физические каналы)



После того как команды, занимающиеся развитием продукта и развитием потребителей, сообща пересмотрели гипотезы, необходимо создать первую презентацию вашего решения. Эта презентация должна кардинальным образом отличаться от тех, что используются для сбора средств или рекрутинга. И это не презентация, которую вы создавали на шаге 2. Выбросьте старые слайды и начните заново. С помощью этой презентации вам предстоит проверить обновленные предположения о самом продукте. Это должна быть презентация решения, подтверждающая, что продукт соответствует серьезности проблемы или потребности потребителя. Потребители подтверждают свой интерес, выражая намерение купить или использовать продукт.

Презентация должна включать пять (не более!) основных свойств продукта и описание проблем, которые они решают. Вы можете включить в нее историю о «жизни до продукта» и «жизни после продукта». Изобразите рабочие процессы потребителя или день потребителя «до» и «после» продукта. Выкиньте из нее маркетинг, позиционирование и пустую болтовню. Закончите презентацию видением продукта (из гипотезы предполагаемого ценностного предложения) не менее чем на ближайшие 18 месяцев.

Оставьте в презентации место и «сигналы» для обратной связи потребителей. Прорепетируйте. Помните, что вы по-прежнему не продаете продукт, а пытаетесь выяснить, продаваем ли он. Ваша задача — узнать достаточно, чтобы, когда начнутся продажи, команда была уверена, что потребители будут стремиться купить продукт.

### Схема презентации продукта/решения

*Кратко расскажите о проблеме.* Сначала напомните аудитории о проблеме, которую призван ликвидировать ваш продукт, почему так

важно избавиться от нее и почему это надо сделать срочно. Сделайте паузу, чтобы перепроверить важность решения проблемы. Если вы услышали удивленные возгласы, возвращайтесь к шагу 2.

*Опишите решение.* Если возможно, продемонстрируйте продукт. Даже наброски или прототипы основных концепций или свойств помогут потребителям понять суть. Сделайте паузу, чтобы проверить реакцию. Потребители согласны, что это решает проблему?

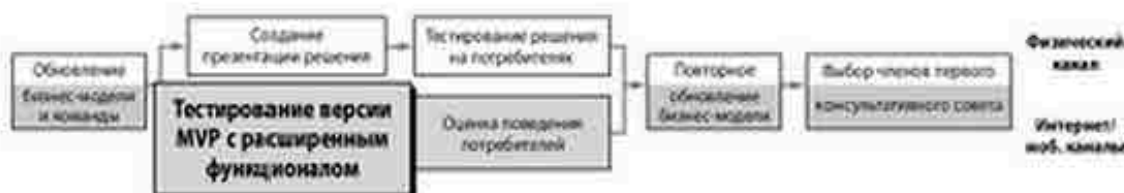
*Нарисуйте рабочие процессы потребителей «до и после» нового продукта.* Убедитесь, что вы правильно понимаете рабочие процессы «до и после». Опишите, кого еще в организации потребителя может затронуть это решение.

*Разберитесь в уравнении ценности:* некоторые потребители заплатят практически сколько угодно за продукт, который решит серьезную проблему в их бизнесе. Иногда в сочетании с продуктами сторонних разработчиков ценность повышается. Проявляйте гибкость при обсуждении ценовой политики и выявите основные ценности с точки зрения потенциальных покупателей. Ищите возможность установить более выгодную для вас цену.

Презентация продукта/решения не должна занимать более 20 минут. На следующем этапе вы представите ее потребителям и послушаете их реакцию.

Если у вас нет MVP, демонстрационная версия или прототип поможет сделать обсуждение более эффективным. Именно поэтому дизайнеры одежды шьют одно платье и демонстрируют его покупателям, производители автомобилей делают один «концепт-кар», а производители игрушек — один-два неработающих пенопластовых прототипа для демонстрации покупателям. Чем больше MVP выглядит и работает, как настоящий, тем более информированы будут потребители, от которых вы ожидаете реакции. Очевидно, что в некоторых категориях продуктов этого добиться легче, чем в других. (Например, попробуйте сделать прототип нового Boeing 787). Также очевидно, что чем ближе MVP к осязаемому, пригодному к эксплуатации прототипу, тем меньше слайдов нужно для презентации решения.

## Тестирование версии MVP с расширенным функционалом (интернет- и мобильные каналы)



Тестирование версии MVP с базовым функционалом проводилось, чтобы оценить потребность потребителей или степень их интереса к проблеме. Теперь пришло время определить, заинтересуются ли потребители продуктом, купят ли его и будут ли пользоваться новым сайтом или приложением.

«Тестирование решения» не является ни запуском продукта, ни даже «мягким» запуском. Скорее это приглашение ограниченному числу потребителей испытать MVP, который постоянно улучшается. Ограниченное число может измеряться тысячами человек, и если заинтересовавшихся окажется больше — это хороший знак, так как, вероятно, это люди, которых направили друзья, высоко оценившие ваше решение.

**«Тестирование решения» не является ни запуском продукта, ни даже «мягким» запуском.**

Перед вами не стоит цель организовать широкомасштабное тестирование. На данном этапе вы открываете «парадную дверь» и приглашаете «войти» небольшое число потребителей. С его помощью вы найдете страстных, полных энтузиазма раннеангелистов, которые явно верят, что продукт решит их проблему.

Особенно внимательно наблюдайте за скоростью активации потребителей. Что имеется в виду под скоростью? В автомобиле — это насколько быстро он движется. В онлайн-бизнесе скорость означает несколько вещей, часто одновременно:

- количество посещений до первой активации;
- количество людей, рассказавших о продукте своим друзьям;
- насколько быстро активировались эти друзья;
- насколько быстро и часто возвращаются посетители.

Двумя редкими исключениями из этого из этого стремления к скорости являются нишевые вертикальные сайты вроде <http://www.lefthandedprobowlers.com> и дорогие

продукты вроде корпоративного программного обеспечения или экстравагантных ювелирных украшений, где небольшое количество потребителей — нормальное явление.

## Тайком или нет?

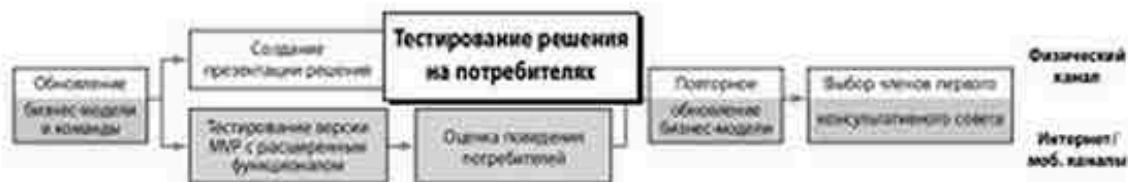
Невозможно запустить тестирование версии MVP с расширенным функционалом в «тайном» режиме, чтобы проверить реакцию потребителей, поскольку продукт и его сайт находятся в свободном доступе. Развитие потребителей и тайные действия исключают друг друга. Если вы считаете, что ваша идея настолько уязвима, что ознакомиться с ней не может никто из людей, не работающих в компании, если только они не подпишут соглашение о неразглашении, то вам не стоит читать эту книгу.

Полностью открытый публичный сайт или приложение привлекает конкурентов, поэтому вы можете рассмотреть возможность создания сайта «по приглашению», чтобы контролировать доступ к нему на время тестирования решения.

На большинстве рынков и в большинстве отраслей специализированные издания не занимаются журналистскими расследованиями (должно произойти что-то из ряда вон выходящее, чтобы на вас обратили внимание). Хотим напомнить, что сейчас не время для пресс-релизов, интервью, публикаций в блогах или публичных демонстраций продукта (кроме как потенциальным инвесторам). Вы еще недостаточно знаете, чтобы рассказать о своем бизнесе. Если пресса все-таки заинтересовалась вами, просто не отвечайте на письма и звонки журналистов.



## Протестируйте решение на потребителях (физический канал)



Заключив презентацию решения, которое предлагает ваш продукт, решите, кого из потребителей вам навестить. Ранее для выявления проблемы вам нужно было посетить не менее 50 потенциальных потребителей. Постарайтесь познакомить с вашим решением каждого из потребителей, которому вы ранее презентовали проблему. Расширьте первоначальную группу потребителей, включив в нее не менее 10 потенциальных потребителей для сложных продуктов вроде корпоративного программного обеспечения и гораздо больше для потребительских продуктов. Эти новые контакты усилит импульс и заложат основу для продажи на этапе верификации потребителей.

На этот раз протестируйте предыдущие предположения о должностях людей, которые будут принимать решения о покупке. Вернитесь к типам потребителей, описанным ранее, и побеседуйте с несколькими представителями каждого типа, чтобы получить полный спектр обратной связи. Найдите потенциальных саботажников и попытайтесь определить должности, которые они обычно занимают. Имея на руках список телефонов, напишите вводный e-mail, легенду и сценарий разговора, а затем выходите из офиса.

### Презентация решения

Сначала напомните аудитории о проблеме, для решения которой разработан продукт, и почему ваша компания считает, что ее важно решить. Договорившись о проблеме и ее важности, можно переходить к презентации решения (мы уверены, что вы мечтали сделать это с первого дня, так что теперь наверняка готовы). По возможности продемонстрируйте продукт, прототип или MVP, чтобы добиться максимального эффекта.

Теперь пришло время послушать потребителей. Как, на их взгляд, ваш продукт решает их проблему? Отличается ли ваш продукт от других? Создает ли продукт новый рынок или же является улучшенной версией существующего продукта (если является, то что в нем усовершенствовано)? Может быть, они зевают или возимают плечами? Проверьте другие гипотезы. Что думают потребители о предполагаемой модели получения дохода или ценовой политике? Каковы сравнительные цены для продуктов этого типа?

Воспользуйтесь отчетным бланком (см. образец — рис. 6.1) для фиксации обратной связи. Помните, что это не коммерческий шаг, а исследование с целью выяснить, считают ли потребители продукт эффективным решением важной проблемы и является ли решение настолько эффективным, чтобы они купили продукт, когда он будет готов.

### «Поговорим о деньгах»

Беседуя с первыми потребителями о дорогих продуктах категории B2B, задайте несколько вопросов, чтобы проверить, готова ли компания использовать ваш продукт. «Если бы наше программное обеспечение было бесплатным, вы использовали бы его для всей своей компании?» Этот вопрос проверяет серьезность потенциального потребителя. Если потребитель не готов пользоваться программным обеспечением даже бесплатно, очевидно, что вы беседуете не с тем человеком, который вам нужен. Если же потребитель готов представить себе все трудности развертывания вашего продукта, спросите, как бы он его использовал, сколько пользователей работали бы с ним, какие группы получили бы его в первую очередь, на основании каких критериев они оценивали бы его успешность и т.д. Иногда к концу этого упражнения на визуализацию потенциальные потребители мысленно уже устанавливают ваше программное обеспечение и пользуются им.

Обязательно поднимите вопрос о том, где «лежат деньги». Вас постигнет ужасное разочарование, если после того, как вы потратите на встречи с отличным потребителем несколько месяцев, на стадии продаж выяснится, что ни у одного отдела компании нет бюджета на покупку вашего продукта или что крупные покупки совершаются раз в год, и этот момент только что прошел. Спросите, существует ли текущий бюджет на подобные продукты, и у какого отдела или лица. Эта информация будет крайне важна при составлении плана развития продаж.

**Отчетный бланк о потребителе компании AJAX**

Название компании \_\_\_\_\_ Дата \_\_\_\_\_

Контактное лицо \_\_\_\_\_ Должность \_\_\_\_\_ беседу проводил \_\_\_\_\_

Количество лет в отрасли \_\_\_\_\_ В компании \_\_\_\_\_ Кому подчиняется \_\_\_\_\_

Одобряет/покупает/влияет на продажи \_\_\_\_\_

**Основные проблемы в моей отрасли: (в порядке приоритета, как говорит потребитель)**

1. \_\_\_\_\_

2. \_\_\_\_\_

**Какую проблему потребителя решает/не решает наш продукт:**

Основные элементы решения: цена-свойства-легко получить-легко использовать-обучение-поддержка

Оцените неудобства потребителя в связи с основной проблемой/потребностью (5 — мучительно): 1 2 3 4 5

Как они решают проблему сегодня: \_\_\_\_\_

Удовлетворенность потребителя текущим решением (5 — очень доволен): 1 2 3 4 5

Использует обходные пути для решения проблемы/имеет бюджет для решения проблемы/пробовал и не получилось/существует давление «сверху», чтобы решить проблему

Новая/другая проблема(-ы), стоящая перед потребителем/нуждается в решении/хочет, чтобы мы решили:

Основные свойства, желаемые/ненужные в новом продукте/решении:

«Если бы у меня была волшебная палочка, то появился бы продукт, который...»

Процесс тестирования/покупки новых продуктов в компании (люди/одобрения/время/конкурс/прочее):

Как/где они покупают: \_\_\_\_\_

Куда они ходят/что читают/откуда узнают о новых продуктах: \_\_\_\_\_

Основное ЛПР (лицо принимающее решение)/где начать/с кем еще пообщаться: \_\_\_\_\_

Замечания о цене: границы/оценка потребителя/сходные продукты: \_\_\_\_\_

Лучшая оценка/количество единиц (первоначальное количество): \_\_\_\_\_ Второй год: \_\_\_\_\_

Лучшая предполагаемая цена \_\_\_\_\_ % вероятного объема продаж \_\_\_\_\_ месяц продаж \_\_\_\_\_

Напрямую/по каналам \_\_\_\_\_

Интервьюируемый является раннеанкетистом / участником консультативного совета / саботажником / руководителем высшего звена / обладает влиянием в отрасли

Кого вы еще можете рекомендовать для интервью: (имя) \_\_\_\_\_ (компания) \_\_\_\_\_

(имя) \_\_\_\_\_ (компания) \_\_\_\_\_

С кем еще пообщаться в этой компании: (имя) \_\_\_\_\_ (компания) \_\_\_\_\_

(имя) \_\_\_\_\_ (компания) \_\_\_\_\_

Последующие возможности:

Вернуться с продуктом/вернуться, чтобы пообщаться с другими/предоставить данные, спецификации/ образцы/написать заказ

**ЗАПОМНИТЬ:** рекомендации в другие компании ... можно позвонить снова? ... послать записку с благодарностью

Рис. 6.1. Образец отчетного бланка развития потребителя

## Вопросы ценовой политики

Попытайтесь нащупать границы цены. Спросите: «Вы заплатили бы за наше программное обеспечение \$1 млн?» Ответ обычно бывает поучительным. Предположим, потребитель ответит: «За первый набор приложений мы заплатили бы не более \$250 000». Мысленно они уже купили продукт, и пришло время оплачивать счет. Обычно первая названная цифра — это сумма их бюджета в настоящий момент или начальная цена покупки.

Услышав первую цифру, спросите: «А сколько еще вы бы заплатили за профессиональные услуги (настройку под требования заказчика и установку)?» Скорее всего они ответят, что эти затраты уже включены в сумму бюджета, но некоторые могут добавить еще немного. Затем надавите, чтобы узнать, станут ли они тратить эти дополнительные средства ежегодно, или спросите: «Что мы могли бы сделать, чтобы вы потратили вдвое больше? Втрое?»

Задав эти вопросы некоторым из потребителей, вы поймете, каковы ваши средняя отпускная цена и совокупная выручка от сотрудничества с клиентом.

## Вопросы о каналах

А что у вас с распространением? Протестируйте относящиеся к нему предположения, спрашивая потребителей, как они, вероятнее всего, будут покупать. В магазинах? Онлайн? Через прямые продажи? Дистрибьютора? Когда позволит время, выясните, как с помощью маркетинга можно повлиять на потребителей, задав им вопросы вроде:

- Если бы вас интересовал подобный продукт, как бы вы узнали о нем?
- Как вы обычно узнаете о других новых продуктах вроде этого?
- Интересуетесь ли вы мнением других людей перед покупкой? Если да, то чьим?
- Бываете ли вы или ваши сотрудники на отраслевых выставках?
- Какие отраслевые журналы и газеты вы читаете? Какие публикации о бизнесе?
- Для потребительских продуктов спросите, через какие публикации, газеты, блогеров или сайты лучше всего связаться с потребителем.

## Продолжайте задавать вопросы

Затем узнайте, как выглядит процесс приобретения продуктов потребителями. Для корпоративных продуктов задайте следующие вопросы: «Как ваша компания покупает подобные продукты? Расскажите, пожалуйста, о цикле одобрения покупки. Кто принимает в нем участие?» Предпринимателям, разрабатывающим программное обеспечение, следует помнить, что многие компании, входящие в Fortune 500, слишком часто обжигались на подобном, поэтому автоматически отказываются от предложений о программном обеспечении от компаний, работающих на рынке менее 5 лет. Если речь идет о потребительском продукте, вам нужно понять процесс покупки. Является ли покупка импульсивной? Покупают ли потребители только товары известных брендов? Продукты, рекламируемые по телевидению?

## Советы по проведению презентации

Чтобы презентация прошла гладко:

- Не пытайтесь задать все вопросы на каждой встрече, посвященной презентации решения. Некоторые потребители знают больше об одном аспекте продукта, чем о другом.
- Лучше организовывать личные беседы, чем групповые встречи. Вы узнаете больше подробностей и получите более вдумчивые ответы.
- Исходя из интереса потребителей, вы можете превратить обсуждение в релетицию процесса продаж.
- Лучше обнаружить ненужные детали и прекратить работу над ними или отменить их, чем добавлять новые. Ваша цель — создание MVP.

Нужно быть большим оптимистом, чтобы ожидать, что потребители поделятся всей этой информацией на первой же презентации или что каждый из них будет способен ответить на любой вопрос. Попытайтесь собрать ответы на все вопросы в течение всех встреч с потребителями. Завершение этой фазы означает, что вы полностью понимаете проблемы потребителей и уровень их интереса к продукту.

## Встреча с представителями канала продаж

Если вы планируете какие-либо формы непрямого продаж, презентацию решения нужно увидеть еще одной группе — вашим потенциальным

партнерам по продажам. Хотя подписывать соглашение о партнерстве по продажам с формальными обязательствами еще слишком рано, встретьтесь с ними сейчас, чтобы понять, что нужно для того, чтобы они стали продавать ваш продукт.

- Что нужно услышать или увидеть партнерам по продажам?
- Как потребители будут попадать к ним?
- Относится ли этот продукт к типу, который они будут продавать активно?
- Нужны ли им статьи в деловой прессе, обзоры продукта и звонки потребителей, запрашивающих продукт?
- Хотят ли они получить финансовые поощрения, например, плату за выкладку товара, гарантию возвратов или, что еще хуже, проводить политику «гарантированных продаж», позволяющую им вернуть непроданный товар?

Партнеры по продажам не могут как по волшебству определить, как позиционировать новый продукт или какую цену устанавливать на него. Если речь идет о существующем рынке, вы можете просто сказать им: «Этот продукт — как тот, что вы продаете, только у него скорость выше».

На новых рынках или рынках с новой сегментацией партнерам по продажам труднее понять, как позиционировать продукты. Потратьте время, чтобы определить мотивацию и стимулы ваших партнеров, получите от них обратную связь о свойствах, ценовой политике, возможностях сбыта и т. д.

Разберитесь в бизнес-модели каждого партнера по продажам. Зачем? Если вам не будет ясна их бизнес-модель, вы не сможете понять, сколько товара они будут заказывать, или какую наценку они будут делать для конечных покупателей. Посмотрите, как это делают остальные компании. Пригласите на обед других руководителей и попросите их рассказать о марже и скидках. Худшее, что может произойти, — они откажутся раскрывать информацию. Учитывая все это, составьте презентацию для партнеров по продажам / сервисных центров и сделайте акцент на том, почему ваш продукт должен заинтересовать их. Обычно партнерам больше всего нравятся продукты, на которых они могут получить больше, чем просто маржу, некоторым нравятся продукты, требующие установки, обслуживания или расходных материалов, таких как бумага и тонеры для копировальных аппаратов. И наконец, выходите на улицу, чтобы начать диалог и узнать об их бизнесе:

- Как компании устанавливают с ними отношения?
- Интересуются ли их потребители продуктом вроде вашего?
- Как потенциальный партнер зарабатывает деньги? (С проекта? Берет почасовую оплату? Перепродает программное обеспечение?)
- Как их бизнес-модель можно сравнить с бизнес-моделями других компаний в отрасли?
- Какой минимальный размер сделки может заинтересовать их?
- Разберитесь с бизнес-моделью каждого партнера по продажам настолько хорошо, чтобы вы могли изобразить ее на доске.

## Оцените поведение потребителей (интернет- и мобильные каналы)



► На предыдущем этапе было начато тестирование MVP с расширенным функционалом, и вы начали приглашать потребителей познакомиться с вашим продуктом, сайтом или приложением. Ваша цель — не продать им что-либо (хотя это может случиться и не раз), а выяснить степень их энтузиазма по поводу продукта. По мере появления потребителей каждое их действие следует оценивать: откуда они пришли, на что они кликают, что делают, как долго остаются на сайте и т.д. Это не упражнение на статистику, а процесс, начинающийся со знания того, какие показатели следует измерять.

**ВНИМАНИЕ!** Помните, что это лишь учебник, содержащий общие инструкции. Ни в коем случае не пытайтесь реализовать все предложенные идеи или даже осмыслить их за один присест.

## Обратите особое внимание на энтузиазм

Эти параметры являются основными «индикаторами энтузиазма» практически для любого продукта, приложения или сайта:

**Покупка.** Очевидно, что это действие — любимое в электронной коммерции и среди сайтов с подпиской. Его легче всего оценить, если товар или услуга на этой ранней стадии продается, хотя бы как MVP. Если нет, допустимой заменой можно считать готовность потребителей зарегистрироваться, чтобы получить извещение о поступлении продукта в продажу или просто больше узнать о нем.

**Вовлеченность.** Насколько часто возвращается пользователь после первого визита? Многосторонним рынкам и сайтам с рекламной моделью монетизации нужно знать, что пользователи будут возвращаться часто, создавая число просмотров, обеспечивающих доходность. Если пользователь заходит пять раз в день или в неделю,



это выглядит перспективно. Пять раз в месяц вряд ли приведут к масштабному бизнесу. Если 1000 потребителей зайдут один раз, сколько из них будут заходить часто, сколько редко и сколько больше не зайдут? Копните глубже, чтобы определить уровень вовлеченности пользователя:

- Как часто заходят пользователи?
- Как долго они остаются на сайте?
- Насколько они активны во время пользования сайтом или приложением?
- Каковы характеристики часто возвращающихся пользователей (любители технических новинок, подростки, пенсионеры или домохозяйки)?
- Можно ли найти подобных пользователей экономически эффективным способом?

На сайтах-визитках (сайтах с низкой вовлеченностью) вроде <http://www.weather.com> и <http://www.bing.com> и приложениях вроде калькулятора чаевых или Foursquare потребители заходят в приложение или на сайт, находят то, что им нужно, и через несколько секунд уходят. Этим сайтам и приложениям нужно оценивать частоту использования, чтобы определить уровень энтузиазма. Если пользователи заходят раз в месяц, их ценность невысока, если они пользуются приложением десятки раз в день, вероятно, перед вами хороший продукт для многостороннего рынка. Для сайтов-визиток следует в первую очередь оценивать частоту использования.

### Ищите значительную частоту посещений или время, проведенное на сайте.

Для сайтов с высокой вовлеченностью, например многопользовательских игр для социальных сетей и сайтов с нишевым контентом нужно искать значительное время, проведенное на сайте значительным процентом посетителей, которые:

- зарегистрировались;
- заполнили профиль;
- добавляют комментарии;
- загружают фотографии;
- приглашают друзей.

**Удержание.** Практически для любого приложения или сайта удержание является крайне важной оценкой энтузиазма потребителей. Этот параметр сложно оценить на этапе выявления потребителей, когда промежутки времени сравнительно коротки. В конце концов, если этап удержания продолжается два месяца, запоминаемость можно

измерять только для этого короткого периода. Ищите типичное поведение. Оценивайте обе наиболее очевидные формы потери интереса (которая является противоположностью удержанию): отписавшиеся и прекратившие пользоваться. Бездеятельность является наиболее коварной формой потери интереса, особенно для мобильных приложений. Люди не удаляют приложение, но больше и не пользуются им.

**Рекомендации.** Рекомендуют ли ваш продукт посетители сайта или пользователи MVP своим друзьям:

- Какой процент рекомендует друзьям?
- Рекомендуют одному, двум, шести или десяти друзьям?
- Чьи рекомендации работают лучше?
- Кто из друзей становится активным пользователем или рекомендателем?

Операторы сайта <http://www.freecash.com>, без сомнения, получили бы практически неограниченное количество рекомендаций, если бы сайт оправдал свое название. Большой объем рекомендаций говорит об энтузиазме по отношению к продукту и указывает на более низкую стоимость приобретения потребителей, поскольку многие из них могут приходиться по рекомендации от других потребителей. Оба показателя являются хорошими индикаторами потенциального успеха.

## Проведите тесты на подтверждение гипотезы

Для каждого теста следует заранее определить показатели, по которым вы сможете оценить, удался он или провалился. Но ищите активную или массовую реакцию и конкретные действия, а не просто преодоление определенного уровня. Само название теста — прошел/провалил — подразумевает только два варианта ответа на вопрос: нравится ли продукт большинству (более 50%) потребителей? Заинтересовал ли он «достаточно» потребителей (вставьте здесь свое число), чтобы стартап мог переходить к этапу верификации потребителей?

Какое количество потребителей считать «достаточным» — сложный вопрос, на который должны отвечать предприниматели, а не бухгалтеры. Подробные таблицы и анализ очень помогут во время верификации потребителей, когда поведение десятков тысяч посетителей будет оцениваться во всех подробностях. Но сейчас задача номер один — убедиться, что тест работает, его критерии установлены заранее и включены в бизнес-модель. Например, если вам надо потратить \$50 на рекламу в Facebook, чтобы получить заказ, это хорошо, если продукт стоит \$200. Но это не очень хорошо, если он продается за \$49,95. Поэтому когда вы считаете, что тест подтвердил гипотезу, с каждым набранным баллом вы движетесь к успешной бизнес-модели.

## Какое количество потребителей считать «достаточным» — сложный вопрос, на который должны отвечать предприниматели, а не бухгалтеры.

На вопрос о количестве раннеангелистов нужно получить убедительный ответ: да, можно найти достаточно заинтересованных, страстных раннеангелистов, которые купят вашу новинку. (Они будут направлять развитие и маркетинг продукта на следующих стадиях развития потребителей). Не переставайте привлекать людей, пока не сможете уверенно ответить на вопросы:

- Сколько человек из тех, кто серьезно отнесся к потребности или проблеме, приняли приглашение ознакомиться с продуктом, скольких заинтересовал призыв к действию и сколько ему последовали?
- Сколько человек из интересовавшихся проблемой в меньшей степени или не интересовавшихся совсем готовы познакомиться с продуктом и увлечься им?
- Для каждой из этих групп: сколько человек расскажет о продукте другим и скольким расскажут те «другие»?
- Отвечайте на каждый вопрос в абсолютном и процентном выражении. Например, если на сайт зашли 1000 человек, сколько человек получили приглашения — 2000 или 200 000? Выводы очевидны.

Каждую группу приглашений следует разослать несколько раз, независимо от того рассылаете вы их через электронную почту, AdWords, Twitter или почтовых голубей для максимального эффекта. Подумайте об изменении способа рассылки, если трафик или интерес недостаточны. Иначе вы так и не узнаете, то ли рассылка была неудачной, то ли продукт оказался неинтересным.

## Тщательно оцените результаты теста

Важно оценить поведение потребителей в отношении самого MVP. Хотя объем пользователей, вероятно, будет невелик, оценивайте не только трафик и активность пользователей, но также источники трафика, скорость приобретения пользователей и активизации. Сколько времени люди потратили на «общение» с продуктом или на пребывание на сайте? Зарегистрировались посетители во время своего первого, второго или третьего визита? Процент рекомендаций, который является, пожалуй, самым важным показателем энтузиазма, также следует тщательно оценить (см. рекомендации в главе 4).

## **Ищите активную или массовую реакцию и конкретные действия, а не просто достижение определенного уровня.**

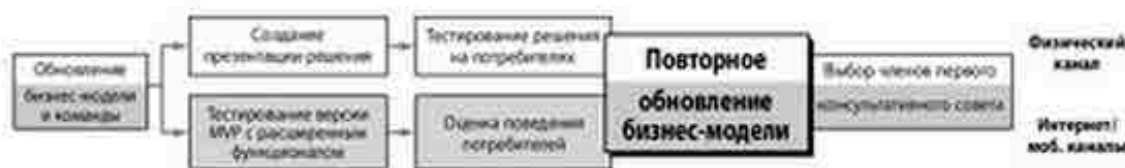
Соберите данные и тщательно изучите их в поисках неожиданных полезных идей, наиболее эффективных источников трафика, выявляя наиболее и наименее заинтересованные типы потребителей и тех, кто чаще всего рекомендует продукт другим потребителям. При описании следующего этапа мы подробно рассмотрим эту информацию, а сейчас вопрос прост: нашли ли мы достаточно людей, заинтересованных в продукте, чтобы перейти к верификации потребителей?

Изучите данные о партнерах по продажам. В сфере интернет-проектов и мобильных сервисов этими партнерами могут быть посредники вроде Amazon, магазина приложений, iTunes или сайты партнеров-агрегаторов вроде GameStop, CDW или yugster. Начните взаимодействие с этими партнерами, чтобы понять, каковы их правила в отношении новых продуктов, сколько времени проходит с первого контакта до начала продаж на их сайтах, условия платежей и т.д. Поскольку они имеют дело с большими объемами продаж приложений и программного обеспечения, руководители этих компаний могут помочь вам в таких основных вопросах, как ценовая политика и позиционирование.

На этапе выявления потребителей цифры как таковые часто не очень высоки. Но прежде чем покинуть корабль, основательно проанализируйте их, чтобы определить, задело ли за живое ваше приложение или сайт какую-то группу или сегмент потребителей (девочек-подростков, посетителей, впервые зашедших на сайт, старых игроков в гольф). Исследуйте данные о самых частых посетителях (это несложно сделать, если их немного), чтобы понять, есть ли у них общие черты. Может быть, все они демократы, или высококлассные повара, или молодые специалисты? Если связь есть, подумайте об итерации маркетинговых обращений и целевой аудитории в надежде завоевать больший интерес меньшей группы населения.

На многосторонних рынках следует провести первоначальные беседы с «другой» стороной рынка — теми, кто будет платить, чтобы получить доступ к аудитории, собранной сайтом или приложением. Как «плательщики» покупают рекламу? Сколько они готовы заплатить? Сколько времени займет процесс, и в какой момент должны начаться переговоры?

## Снова обновите бизнес-модель (Еще один разворот или переход к следующему этапу)



В этот момент вы обновите бизнес-модель, чтобы она отражала последний раунд проверки решения в рамках развития потребителей и то, как они влияют или не влияют на элементы вашей бизнес-модели. Считайте это «настройкой», так как вы проведете тщательный пересмотр бизнес-модели на следующем этапе.

Сейчас вам следует полностью сосредоточиться на энтузиазме потребителей в отношении продукта, и разговор должен идти о тестах, в результате которых подтвердилась или не подтвердилась гипотеза, а не о мнениях.

► Как будет сказано ниже, для стартапов в области Интернета и мобильных сервисов данные играют даже более важную роль.

**Ваша бизнес-модель должна регулярно обновляться.**

### Поиск массового энтузиазма потребителей

Пришло время напомнить, что прохладная реакция на любой продукт или проблему, которую он призван решить, является серьезным сигналом опасности, требующим итерации и разворота, а не автоматического перехода к этапу верификации потребителей. Обсудите процент и количество визитов потребителей, выразивших огромный или значительный энтузиазм по отношению к продукту и высокую степень уверенности в том, что он решит важную проблему бизнеса или удовлетворит насущную потребность. Какова ваша честная оценка того, сколько потребителей немедленно прибегут и купят его? Сколько человек расскажут о нем своим друзьям или знакомым? Выразит ли кто-нибудь из них вотум доверия: «Мне неважно, что продукт незавершен или не доведен до совершенства, он нужен мне прямо сейчас»? Начните разговор с распределения реакции потребителей на следующие основные категории.

**Категория 1.** Потребителям без сомнений нравится продукт, никаких изменений не требуется.

**Категория 2.** Потребителям нравится продукт, но мы постоянно слышали, что им нужно то или иное дополнительное свойство.

**Категория 3.** Потребители понимают суть продукта после долгих объяснений, но никто не высказывал из-за стола в порыве купить его.

**Категория 4.** Потребители не видят особой нужды в продукте.

Если большинство потребителей попадают в категорию 1, примите наши поздравления! Если плюс к этому согласованно функционируют элементы вашей бизнес-модели, о чем пойдет речь в описании следующего этапа, возможно, пора переходить к верификации потребителей.

Независимо от канала, целью выявления потребителей был поиск рынка для продукта с минимальным функционалом. Наиболее опасная реакция потребителей попадает в категорию 2: «Нам нужны дополнительные свойства». Как подчеркивалось ранее, знать, какие свойства не имеют значения, не менее важно, чем знать, какие свойства нужно запустить в первую очередь. Взвешивайте реакцию людей, учитывая время на разработку, поскольку, чтобы завоевать потребителей категории 1, может понадобиться значительно больше усилий по развитию продукта. Почему? Потому что верно говорится: «Нормальные люди считают, что если вещь не сломалась, ее не нужно чинить. Инженеры считают, что если вещь не сломалась, у нее недостаточно деталей».

Естественное стремление инженеров — добавлять новые «детали». Но смысл выявления потребителей — в скорейшей передаче MVP в руки покупателей. Иметь продукт с минимальным набором свойств или «нормальный» MVP — это лучше, чем потерять месяц или даже неделю на получение обратной связи от потребителей. Спросите, можно ли отложить внедрение некоторых характеристик. Дайте первым потребителям определить, какие свойства или функции следует добавить и в какой последовательности. Если вы будете внимательно слушать подходящих потребителей, то разработаете стратегию с высокой вероятностью успеха при продаже через любой канал.

► В случае использования интернет- и мобильных каналов команда рассматривает подробные данные о поведении массы первых потребителей. Качественные дискуссии

о свойствах продукта должны проходить, но по каждому пункту должны быть данные о поведении потребителей. Вот некоторые факты для обсуждения.

- Количество просмотров в день или в неделю и темп роста просмотра этих страниц со временем.
- Среднее время, проведенное на сайте, или количество просмотров сайта или продукта.
- «Интенсивность прироста» или время, которое нужно людям, чтобы увеличить время/количество просмотров в последующие визиты.
- Количество повторных посещений для активных и средне-статистических пользователей; временной интервал между повторными посещениями и «интенсивность прироста» или измеримое сокращение времени между посещениями.
- Количество и процент приобретенных приглашенных или осведомленных потребителей.
- Коэффициент конверсии посетителей в потребителей первичного контента, потребителей первичного контента в активированных пользователей и активированных пользователей в активных пользователей.
- Коэффициент рекомендаций и «вирусности» (стремительности) распространения среди пользователей: количество и процент первых пользователей, порекомендовавших продукт своим друзьям, количество рекомендаций, количество друзей, ставших приобретенными/активированными / активно вовлеченными пользователями.

### **Прохладная реакция потребителей может указывать на серьезную проблему.**

Хотя цифры, вероятно, невелики во многих из вышеперечисленных категорий, процесс выявления носит скорее характер поиска верного направления. Честно говоря, вы занимаетесь поиском безумного энтузиазма со стороны потребителей, который может принести вашему бизнесу ошеломляющий успех. Определите, достаточно ли энтузиазма потребителей и положительной обратной связи, чтобы продвинуться вперед, к тщательной проверке на этапе верификации потребителей.

Здесь должен сработать предпринимательский опыт и «чутье», внутреннее ощущение, следует вам двигаться дальше или нет. И наиболее убедительные аргументы «за» включают статистику, демонстрирующую большое количество активированных пользователей, значительное число посещений и посетителей, возвращающихся снова и снова, множество людей, рассказывающих о продукте все большему числу своих

друзей или коллег. Поэтому, хотя основным предметом разговора является статистика, решение принимается на основе инстинктов лидеров.

Важный вклад могут внести опытные предприниматели, консультанты и инвесторы.

Ответы категорий 3 и 4 (потребители не выскакивают из-за стола или не видят нужды) типичны во время первого раунда выявления потребителей. Как минимум они требуют серьезного обдумывания и, вероятно, разворота, включающего повтор шага 1 с начала, а не продолжения движения к верной неудаче. Заседание совета директоров, на котором принимается подобное решение, не бывает простым, но часто становится важным поворотным пунктом как для инвесторов, так и для компании. Для технологичных продуктов прохладная реакция потребителей может указывать на глубокую проблему — обычно это несоответствие между продуктом и требованиями рынка: недостаточная ниша для продукта или в целом отсутствие значительного спроса на продукт.

## Переупаковка продукта — стратегия разворота

Прочие вопросы иногда называют позиционированием, но более точным будет назвать их «переупаковкой продукта». Переупаковка продукта — проблема, с которой рано или поздно сталкиваются большинство технологических стартапов. Первый продукт стартапа, работающего в области технологий, обычно определяется командой основателей-разработчиков продукта. Иногда команда разработчиков прекрасно чувствует, что нужно потребителям и в каком виде они хотят это купить. Но в большинстве случаев они этого не знают. Если у них отсутствует тесная связь с потребителями, первоначальная конфигурация продукта нуждается в дальнейшем совершенствовании со стороны разработчиков. Даже будучи «подходящей», основная технология может не вполне соответствовать потребностям потребителей или покупательским предпочтениям. Единый пакет программного обеспечения может быть слишком дорогим или слишком сложным для продажи. Переупаковка технологии предлагает решить проблему путем реконфигурации свойств продукта. Например, можно поделить продукт на модули или ввести сервис по подписке, или разработать новые расширенные версии — тогда разработчикам не придется полностью переделывать продукт. Проблему следует обнаружить и решить на стадии выявления потребителей, иначе затем она может повлиять на жизнеспособность компании.



## Снова обновите вашу бизнес-модель

Независимо от того, какой канал продаж вы выбрали, новый раунд исследований и обсуждений почти наверняка повлияет на некоторые гипотезы бизнес-модели. Скорее всего, изменению подвергнется ценностное предложение, так как уже первые попытки проверки решения покажут, считают ли люди, что продукт решает проблему и его стоит купить. Если выяснится, что продукт не может полноценно разобраться с проблемой, ценностное предложение, вероятнее всего, изменится, и в результате продукт получит новые свойства или лишится некоторых старых.

Следует пересмотреть сегменты потребителей, если у одних продукт получил хороший отклик, а у других — нет. Например, продукт вызывает интерес только у узкого целевого сегмента рынка (мужчин, но не женщин; менеджеров, но не персонала) — это открытие также повлияет на гипотезу относительно выручки. На следующем этапе команда проведет тщательный пересмотр бизнес-модели. Этот пересмотр лучше считать настройкой. И это обновление должно отражать актуальные результаты проверки решения на потребителях.

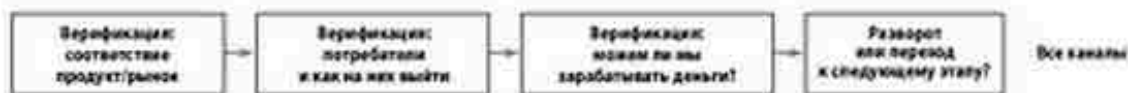
## Определите первых участников консультативного совета



Хорошая команда основателей компании — это всегда замечательно. Но любому стартапу не обойтись без помощи со стороны. Это люди, которых не нанимают на полный рабочий день, но которые будут рады помочь в качестве консультантов. Они могут решить технические проблемы, обеспечить первых потребителей, поделиться специфическими для данной отрасли знаниями и опытом. В процессе выявления потребителей, встречаясь с потенциальными клиентами и аналитиками, всегда имейте в виду поиск членов консультативного совета.

Разработчикам следует привлекать консультантов для помощи в создании и развитии продукта. Также может помочь наставник, имеющий опыт работы в стартапе. Обычно один-два голоса потребителей выделяются из толпы. Попросите совета у этих людей, пригласив их на обед или ужин, и посмотрите, заинтересованы ли они в помощи вам. Формализацией консультативного совета можно будет заняться позже, на этапе верификации потребителей.





## Глава 7

# Выявление потребителей. Шаг 4: протестируйте бизнес-модель. Сделайте разворот или продолжайте

Превратили ли ваши усилия по выявлению потребителей гипотезы (или догадки) в факты? Как вы считаете, пора ли вам переходить к верификации потребителей после проверки бизнес-модели на масштабируемость? Вам нужно ответить на три важных вопроса.

- **Нашли ли мы соответствие продукта и рынка?** Существует ли значительный спрос на предлагаемое вами решение проблемы, и насколько хорошо, по мнению потребителей, продукт удовлетворяет этот спрос?
- **Кто наши потребители и что мы можем сделать, чтобы они нас услышали?** Понимаем ли мы демографические характеристики и архетип наших основных потребителей и достаточно ли знаем

об их поведении, чтобы выявить их экономически эффективным образом?

- Можем ли мы заработать деньги и вырастить компанию? Будет ли рост предсказуемым и достаточно масштабным, чтобы наша компания стала крупной?

Если ваше решение после этого анализа — «продолжать», помните, что время запуска все еще не пришло. Это решение дает ответ только на один вопрос: достаточно ли мы уверены в энтузиазме потребителей и соответствии продукта рынку, чтобы перейти к этапу верификации потребителей и увидеть, сможет ли компания вырасти в пять, десять или больше раз? Это часто расстраивает предпринимателей, которые принимают решение двигаться дальше, так как им не терпится начать действовать и продавать. Ведь именно этим и занимаются предприниматели. Но это и опасная ловушка: этап верификации потребителей генерирует затраты, что в случае неудачи может стоить вам работы, доли в бизнесе или и того, и другого. (Как мы уже говорили, это непростой процесс.)

Полностью остановите свою команду и инвесторов, пока не получите ответы на вышеперечисленные вопросы. Один только вопрос, будете ли вы делать разворот или продолжать, требует собрания всего совета директоров. Обычно в результате полученной оценки вы хотя бы один раз



Рис. 7.1 Стоит ли заниматься этим бизнесом?

вернетесь к началу процесса выявления потребителей. Это нормально! (Гораздо лучше сделать это сейчас, чем зря потратить десятки 100-часовых рабочих недель).

► Три вопроса, на которые вы отвечаете, практически идентичны, независимо от того, является продукт и канал продаж физическим или виртуальным. Стартапам в области Интернета и мобильных сервисов необходимо получить гораздо больше обратной связи и сделать больше итераций разработки продукта, чем их коллегам в физическом мире. Им еще в начале нужно увидеть некоторую измеримую «скорость» в коэффициенте активации потребителей (которая может быть не такой очевидной в случаях, когда стартапы работают с физическими каналами). Если ваш онлайн-стартап не видит ранних признаков активации потребителей (регистрация, рекомендации, повторные визиты, интерес к более «продвинутым» версиям), вам почти наверняка следует остановиться и задуматься об изменениях, которые можно внести в бизнес-модель.

## Найдено ли соответствие продукта и рынка?



Соответствие продукта рынку включает в себя три элемента:

- Является ли решаемая проблема или удовлетворяемая потребность насущной или жизненно важной для большого числа потребителей, т. е. имеется ли рынок для вашего продукта? (Замените «большое число» числом реальным, подтверждающим гипотезу).
- Решает ли ваш продукт проблему или удовлетворяет потребность по той цене, которую потребители охотно заплатят? (Вставьте реальное число из бизнес-модели).
- Имеется ли на рынке достаточное количество потребителей (вставьте число), чтобы обеспечить значительные (вставьте число) возможности для бизнеса?

Этот момент достаточно важен, и вам стоит получить ответы на каждый поставленный вопрос. (Если вы не уверены или вам нужно больше данных, перечисленные вопросы более подробно рассматриваются в конце главы 12.)

### Вы пытаетесь решить серьезную проблему или удовлетворить острую потребность?

Этот вопрос нужно тщательно изучить прямо с потребителями, как онлайн, так и лично. Слышите ли вы постоянно ответы типа «У этой проблемы (или потребности) высокий приоритет, она находится в самом верхе моего списка»? Еще лучше, если при этом они добавляют что-то вроде «Я заплачу сколько угодно, чтобы решить эту проблему» или «Мое временное решение недостаточно хорошо». Ищите только очень высокую степень устойчивого энтузиазма. Именно он определяет рыночные возможности.

#### Основные вопросы для рассмотрения и обсуждения

- Есть ли у ваших потребителей друзья или коллеги со схожими проблемами или потребностями? Считают ли они, что эта проблема достаточно важна, чтобы обсуждать ее с друзьями или коллегами?

- Многие ли из потребителей, с которыми вы встречались, пытались применить «самодельные» или другие альтернативные пути решения проблемы, которую призван решить ваш продукт?
- Оценили ли большинство потребителей неудобство, вызванное проблемой, в 4–5 баллов по пятибалльной шкале?
- Оценили ли большинство потребителей серьезность проблемы или потребности в 8, 9 или 10 баллов по десятибалльной шкале?
- Просмотрите диаграмму рабочих процессов потребителя до и после.
- Значительные ли изменения произошли после покупки вашего продукта?
- Были ли потребители ощутимо обрадованы этими изменениями?
- Заявили ли потребители, что заплатят за эту разницу?

► Стартапам в области Интернета и мобильных сервисов следует внимательнее присмотреться к рекомендациям пользователей, чтобы оценить притягательность и важность проблемы. Если проблема или потребность имеется только у десятков или сотен пользователей, или никто не считает, что она может заинтересовать их друзей или коллег, стоит серьезно задуматься, что говорит вам этот тест проблемы о ее остроте и актуальности. Если запросы от пользователей, которым рекомендовали продукт, принесли небольшое количество активаций или не принесли их вообще, это тоже важно. Остановитесь и свяжитесь с максимально возможным числом этих пользователей, (которые на самом деле и не пользователи вовсе), чтобы понять, почему у них отсутствует интерес. Если проблема в неправильной подаче информации, ее легко решить. Не «продавайте» им во время телефонного разговора, попытайтесь нащупать их интерес и слушайте, чтобы понять, как следует изменить подачу информации, продукт или стимулы к активации.

## Решает ли ваш продукт проблему или удовлетворяет потребность потребителей?

Просмотрите карточки обратной связи, обобщенные данные и аналитические данные — наверняка их скопилось достаточно. Так же, как и в вопросе тестирования проблемы, убедитесь, что продукт вызывает устойчивый энтузиазм даже в своей минимально работоспособной версии. Ищите комментарии вроде «Он мне нужен прямо сейчас», или «Все мои знакомые захотят такой», или «Когда я смогу его получить?» Прохладное отношение или умеренный энтузиазм редко свидетельствуют о масшта-



бируемом стартапе. Будьте объективны, оставьте свой предпринимательский пыл за дверью.

#### Основные вопросы для рассмотрения и обсуждения

- Создает ли MVP достаточно энтузиазма для покупки или вовлеченности?
- Вызвал ли продукт оживление, достаточное для стимулирования значительного числа рекомендаций потребителями?
- Получившие рекомендации потребители покупали продукт или заинтересовывались им достаточно часто?
- Вызывали ли долгосрочные перспективы развития продукта позитивную обратную связь потребителей?
- Является ли последняя гипотеза о продукте, его свойствах и преимуществах по-прежнему «рабочей» и экономически эффективной?
- Обеспечивает ли покупательский интерес долгосрочные и стабильные перспективы продаж?

Также обратите внимание на график поставок, по необходимости пересмотрев некоторые предположения. Потребители покупают продукт в целом, а не просто версию с минимальным функционалом; им нужно услышать, как и когда он будет развиваться.

► Один из сигналов неподходящего «решения» для интернет-стартапов — масса новых пользователей, но их низкая конверсия в активных потребителей. Ваши потенциальные потребители согласны, что вы затронули небезразличную для них проблему или потребность, поэтому они зашли на сайт, чтобы узнать больше, но им не понравилось предложенное решение.

Здесь обратная связь крайне важна. Сначала выясните, как потребители относятся к продукту, сайту или приложению, что именно им нравится или не нравится. Затем проверьте подачу информации. Может быть, продукт не несет в себе идею (например, «Сбрось десять килограммов прямо завтра»), которая привела их на сайт? Может быть, им не хватает уверенности в качестве продукта, доказательств (заявлений, свидетельств, диаграмм или демонстрационных образцов) или же просто идея была плохо передана? Докопайтесь до сути этих вопросов, прежде чем продолжать. Соберите максимальный объем обратной связи при личных встречах, как от активировавшихся пользователей, так и от отказавшихся от активации. Благодаря чему пользователи активировались? Чего не хватало в рекламном сообщении продукта, рекламы или компании, что изменило настроение не активировавшихся пользователей?

## Достаточно ли имеется потребителей для обеспечения значительных возможностей для бизнеса?

Подтвердили ли потребители, что будут обеспечивать ожидаемый вами уровень продаж? Обнаружили ли вы конкурентные или прочие данные, указывающие на большую или меньшую долю рынка? Просмотрите ваши первоначальные гипотезы о совокупном (TAM) и о готовом к продукту (SAM) рынках и сравните эти цифры со словами потребителей. Сколько они покупают, насколько часто, похожи ли потребительские предпочтения на предпочтения их друзей или коллег? Сравните результаты с данными о рынке и данными анализа конкурентов, собранными на втором этапе.

### Основные вопросы для рассмотрения и обсуждения

- Тестировали ли вы TAM и SAM рынки для вашего продукта?
- Совпадает ли размер рынка с вашими ожиданиями и проверен ли он с помощью обратной связи с потребителями и отраслевыми данными?
- Наблюдается ли значительный рост рынка и имеет ли он устойчивые перспективы роста?
- Подтверждают ли беседы с потребителями, что они будут покупать неоднократно и рекомендовать продукт?
- Не появилась ли неожиданная угроза со стороны конкурентов?

Здесь вам предстоит ответить на трудный вопрос: какое количество потребителей считать достаточным? На этот вопрос основатели и инвесторы должны ответить вместе, договорившись о долгосрочных целях компании и о том, указывают ли достигнутые результаты на движение к достижению этих целей. Эти результаты могут значительно отличаться в зависимости от типа канала и продукта. В общих чертах они могут выглядеть так.

- **Программное обеспечение для предприятий и организаций.** Трех-четырёх ранневангелистов, демонстрирующих сильный интерес на ранних стадиях, может быть достаточно, если у команды на подходе есть как минимум еще столько же потенциальных клиентов. По возможности потребители должны быть представителями разных сегментов, ни один из которых (или лишь немногие) не должен значительно превосходить другие по заинтересованности в продукте.
- **Капитальное оборудование.** Здесь также обычно применяется правило трех-четырёх ранневангелистов, но следует более при-

стально посмотреть на результаты выявления потребителей и рассматривать более широкую группу потребителей. Заинтересовано ли большинство потребителей в продукте в том виде, как он описан в спецификации, или же каждый хочет, чтобы он соответствовал его собственным требованиям? Указывают ли результаты выявления на устойчивый поток потребителей, ведь цикл продаж товаров такого рода может оказаться весьма длинным?

- **Потребительские продукты.** Идет ли речь о новом скейтборде или телевизоре с плоским экраном, вам почти наверняка понадобится большее число раннеангелистов, двадцать-тридцать или больше. Также важно установить наличие интереса со стороны канала, через который вы собираетесь продавать продукт. Пятнадцать человек, желающих купить ваш скейтборд, — не аргумент для Wal-Mart, чтобы начать сотрудничать с вами.
- **Интернет- и мобильные приложения.** Поскольку усилия по поиску потребителей должны привести вас к выявлению не менее нескольких тысяч потенциальных потребителей, интернет- или мобильное приложение должно быть активировано или скачано не менее ста раз, чтобы реакцию на него можно было считать «достаточной». Также следите за показателями конверсии — они должны внушать надежды.
- **Стартапы в области социальных сетей и «с эффектом социальных сетей».** Этим компаниям нужно заполучить не менее пятисот, а лучше тысячу активных пользователей, чтобы с уверенностью сказать, что они привлекли «достаточно» народу. Если сайт или приложение является бесплатным или условно-бесплатным, это число надо увеличить как минимум в три раза, а лучше в пять раз, поскольку пользователю гораздо легче согласиться на что-то бесплатное. Следите за конверсией и процентом регулярно возвращающихся пользователей (скажем, трижды в неделю), поскольку они не только указывают на количество потребителей, но и на их вовлеченность.

Если команда общается с «подходящими» потребителями, но обратная связь подсказывает, что с продуктом что-то не так, нужно внести изменения. Подумайте снова над сегментированием потребителей и опять выходите из офиса в поисках новых групп клиентов или обдумайте возможность изменить свойства, конфигурацию, цену продукта или другие элементы бизнес-модели.

## Знаем ли мы, кто наши потребители, и как сделать, чтобы они услышали нас?



На предыдущем шаге вы убедились в существовании потребителей, которым нужен ваш продукт. Но знаете ли вы, как найти их и продать им продукт с помощью доступных средств маркетинга или привлечь потребителей, «укладываясь» в запланированный на это бюджет? В начале этого шага вам нужно убедиться, что вы знаете, «как выглядит ваш потребитель».

- Можете ли вы обрисовать тип потребителя каждого из основных сегментов? Указывает ли это описание на места, где их можно найти?
- Представляете ли вы себе один день из жизни потребителя, чтобы знать, как рекламировать ему свой продукт?
- Реагируют ли некоторые сегменты лучше, быстрее или делают более существенные заказы, чем другие?
- Появляются ли новые сегменты или, может быть, нужно отказаться от каких-то из имеющихся?
- Признают ли потребители, что в их жизни произошли значительные улучшения?
- Знаете ли вы, что читают ваши потребители, какие выставки они посещают, к чьему мнению прислушиваются и где ищут информацию о новых продуктах?
- Можете ли вы нарисовать карту движения продукта от вашего стартапа по каналу продаж к конечному пользователю, учитывая затраты и действия команды маркетинга/продаж на каждом этапе?

Постарайтесь объективно оценить среднюю стоимость привлечения одного потребителя и скорость реакции клиентов на ваши действия. Изучите реальные затраты, включающие в себя время работы персонала, накладные расходы и т. п., на активацию или обеспечение продажи, скажем, пятидесяти потребителям. Сложив все затраты (а не только затраты на рекламу или AdWords), оцените, уверены ли вы по-прежнему в своей

возможности приобрести большее число потребителей по приблизительно той же стоимости за единицу?

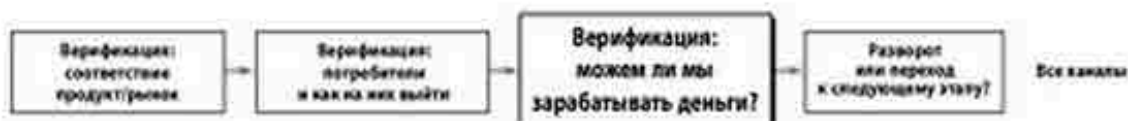
Взгляните на ваш общий бюджет на привлечение клиентов и определите, какие программы были наиболее рентабельными, а также проведите некоторую аналитическую работу. Например, постарайтесь спрогнозировать: если вы, скажем, в пять раз увеличите бюджет на e-mail-маркетинг, улучшатся ли в пять раз результаты? Это отличное время для того, чтобы понять, сколько вам в действительности нужно потратить, чтобы получить одного (или пятьдесят) клиентов, так как вы приближаетесь к этапу верификации потребителей, и расходы возрастут в десять, если не больше, раз!

Если благодаря большому объему обратной связи вы получили убедительные ответы на все эти вопросы, осталось выяснить еще одну вещь: сможете ли вы постоянно приобретать потребителей по стоимости, зафиксированной в соответствующей гипотезе. Тесты программы привлечения потребителей, проводившиеся на ранней стадии, должны были дать вам хорошее представление об этом, поэтому просмотрите собранные данные. Не беспокойтесь, если затраты окажутся немного выше; вы оптимизируете эти программы по мере их расширения.

► Стартапам в области Интернета и мобильных сервисов следует более точно отвечать на вопросы о привлечении потребителей, потому что у них есть такая возможность. Где люди реагируют лучше всего: на Facebook, Twitter или Foursquare? Как люди, которые затем активизируются на сайте или в приложении, чаще всего находят его: через AdWords, текстовые ссылки, путем целенаправленного поиска, прочитав в блогах или услышав от друзей? Вы должны довольно хорошо знать это, основываясь на данных более раннего тестирования. Не забывайте не только смотреть на статистику притока потребителей, но и выявлять источник этого притока, чтобы знать, где найти еще больше новых клиентов. Очень часто лучший способ привлечения — это личные рекомендации, поэтому взгляните на него более пристально. Всегда смотрите на данные для каждого сегмента потребителей по отдельности, так как может оказаться, что некоторые из них задействовать легче, чем другие.

Не забывайте обновлять бизнес-модель, исходя из изменений затрат на привлечение потребителей, так как, возможно, это будут самые высокие расходы, с которым столкнется ваш стартап.

## Можем ли мы заработать денег и вырастить компанию?



### Скомпонуйте данные о модели дохода

К этому моменту команда собрала огромную массу количественных данных о ценовой политике, выручке, затратах, в том числе затратах на привлечение потребителей и маркетинг. Эти данные нуждаются в проверке, в ходе которой устраняются существующие пробелы, что может привести к новым дискуссиям о целевых потребителях, каналах или развитии продукта. Наиболее важные данные, которые следует рассмотреть в первую очередь, включают:

- анализ и выводы из отчетов по потребителям позволяют сформировать ожидания относительно размера выручки от продаж;
- оценки размера рынка;
- обзор расходов на канал продаж и выручки;
- политику ценообразования;
- стоимость привлечения потребителей;
- подробную информацию об отрасли, потребителях и их поведении;
- информацию о конкурирующем продукте и его ценообразовании.

Объедините эти данные, чтобы создать точный прогноз чистой прибыли, по крайней мере, на следующие четыре квартала работы компании — этапа верификации потребителей — и, по возможности, еще на один год. Это не должна быть оценка с точностью до копейки. Скорее это приблизительная «проверка нутром», чтобы убедиться, что после прохождения этого этапа компания станет растущим, прибыльным бизнесом. Внимательно посмотрите на рис. 7.2, гипотетический анализ компании, продающей товар как через собственный сайт, так и через физический канал. В этом примере стоимость привлечения потребителей составляет 40% дохода.

| Категория  | I квартал       | II квартал       | III квартал      | IV квартал       | Всего            |
|--|-----------------|------------------|------------------|------------------|------------------|
| Прямой доход   | 500 000         | 750 000          | 1 000 000        | 1 200 000        | 3 450 000        |
| Чистый доход от партнеров по продажам                    | 200 000         | 300 000          | 400 000          | 500 000          | 1 400 000        |
| <b>Совокупный доход</b>                                  | <b>700 000</b>  | <b>1 050 000</b> | <b>1 400 000</b> | <b>1 700 000</b> | <b>4 850 000</b> |
| За вычетом затрат на привлечение потребителей            | -280 000        | -420 000         | -560 000         | -680 000         | -1 940 000       |
| За вычетом основных эксплуатационных расходов            | -800 000        | -800 000         | -800 000         | -800 000         | -3 200 000       |
| <b>«Прожигание денег» (отрицательный денежный поток)</b> | <b>-380 000</b> | <b>-170 000</b>  | <b>40 000</b>    | <b>220 000</b>   | <b>-290 000</b>  |
| Денежные средства на конец квартала                      | 20 000          | -150 000         | -110 000         |                  |                  |

Рис. 7.2. Образец финансового анализа

Процесс компоновки данных состоит из четырех стадий:

1. Возьмите «лучшую оценку» совокупного дохода, который получит компания непосредственно от потребителей поквартально. Чтобы спрогнозировать предполагаемый размер поквартальной выручки, проанализируйте собранный ранее материал: карточки обратной связи, результаты тестов программы по привлечению потребителей, оценки размеров рынка.
2. Затем подсчитайте сумму выручки от партнеров по продажам (не прямых поступлений от продаж конечным пользователям, от которых компания получает 100% дохода). Просмотрите затраты на них (маржа, выплаты торговым представителям, затраты на продвижение и т.д.) и вычтите их из выручки от партнеров по продажам.
3. Прибавьте чистый доход от партнеров по продажам к прямому доходу за квартал, чтобы определить совокупный доход компании. Вычтите эксплуатационные расходы из дохода.
4. Подсчитайте все затраты на привлечение потребителей, учитывая, что они скорее всего будут меняться в каждом квартале, по мере того, как компания будет тратить больше денег на привлечение и будет приобретать их экономически более эффективным способом.

В результате расчетов вы должны получить ориентировочный объем ожидаемого дохода компании в течение следующих четырех (а лучше

восьми) кварталов. Подумайте о том, как проделать это упражнение по трем различным сценариям — хороший, лучше, самый лучший — чтобы получить три прогноза на разные случаи развития событий.

Этот анализ сам по себе может остановить разворот или переход к следующему этапу, если расчеты покажут, что у компании в течение года кончатся деньги. Такая таблица является простым примером приблизительного расчета показателя «прожигания денежных средств», которой должно быть достаточно, чтобы вернуть умного основателя к процессу выявления и тестирования, если компании грозит через 90 дней остаться без копейки.

Глядя на подобный анализ, основатели и инвесторы должны заволноваться, что им предстоит потратить почти \$2 млн на привлечение потребителей. В нашем примере у стартапа есть несколько вариантов действий:

- немедленно найти инвесторов еще на несколько сотен тысяч долларов, чтобы выжить в предстоящем году;
- сократить операционные расходы или затраты на привлечение потребителей;
- сократить персонал или уменьшить зарплаты основателей вплоть до прохождения точки безубыточности.

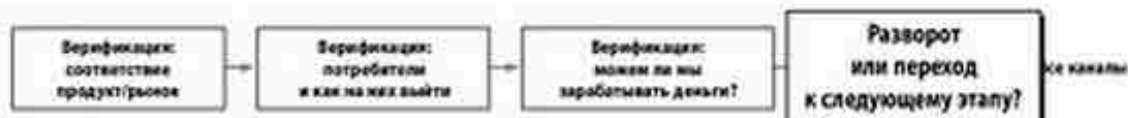
Не предприняв какой-либо из этих шагов, компания точно не выживет и должна будет скорректировать свою бизнес-модель.

#### Основные вопросы для рассмотрения и обсуждения

- Перевели ли вы данные о рынке и рыночной доле в потенциальные показатели продаж в штуках и показатели дохода?
- Протестировали ли вы модель ценообразования на потребителях?
- Протестированы ли гипотезы об объеме, спросе и частоте покупки?
- Были ли обнаружены непредвиденные расходы на партнеров по продажам, например, зарплаты торговых представителей или затраты на продвижение?
- Если это многосторонний рынок, то оценили ли вы все затраты на получение дохода от покупающей стороны?
- Указывает ли этот приблизительный прогноз на масштабируемый, прибыльный бизнес с достаточной капитализацией?



## Разворот или переход к следующему этапу?



Это или начало, или конец, или, что более вероятно, конец начала. Здесь вы должны признать, что лишь одна идея из многих тысяч имеет потенциал превратиться в масштабируемую, прибыльную крупную компанию с возможной ценой продажи \$100 млн или больше. Компания сделала первый шаг, сформулировав серию гипотез, и протестировала свои предположения. Потенциальные потребители протестировали продукт, и появилась база будущих покупателей. Все полученные знания записаны в обновленной бизнес-модели и сопроводительных документах, относящихся к гипотезам. Теперь пришло время честно оценить, обеспечивают ли измененные гипотезы прочную основу для движения вперед — не запуска — к крупномасштабному этапу верификации потребителей.

### Обобщающие вопросы для рассмотрения и обсуждения

- Удалось ли нам обнаружить проблему, за решение которой охотно заплатит множество потребителей?
- Удовлетворяет ли наш продукт эти потребности очевидным, экономически эффективным и выгодным образом?
- Если да, то есть ли у нас значительный рынок и жизнеспособная масштабируемая и прибыльная бизнес-модель?
- Можем ли мы изобразить день из жизни нашего потребителя до и после покупки нашего продукта?
- Можем ли мы нарисовать схему взаимодействия различных сегментов пользователей, покупателей и партнеров по продажам?

Самый трудный на первый взгляд вопрос на самом деле прост и нуждается в честном ответе самому себе: указывают ли результаты выявления потребителей на достаточно крупный рынок, который жаждет получить ваш продукт? Этот вопрос бывает очень болезненным и, что печально, чаще всего ведет назад, к началу процесса выявления потребителей. Хотя это и является в некотором смысле поражением, гораздо лучше сразу признать, пусть даже горькую, правду, но в конце концов создать такую

бизнес-модель, которая приведет к устойчивым и существенным результатам. В противном случае компанию ждет печальный конец.

Каким бы изнурительным ни был процесс выявления потребителей, он требует множества итераций, чтобы полностью понять рынок и найти потребителей, которые ждут не дождутся ваш продукт. Однако найти святой Грааль никогда не было простой задачей. И пока вы не отыщете его, пропустите через себя все знания, полученные с помощью шагов 1–3, модифицируйте презентации, вернитесь к шагу 1 и повторите все снова. Попробуйте несколько рынков. Может быть, команде нужно изменить конфигурацию продукта или «переупаковать» его? Если так, модифицируйте презентации продукта, вернитесь к шагу 3 (презентация решения) и пройдите его снова.

Если же команда считает, что «полет проходит нормально», вам остается предпринять еще небольшое усилие, прежде чем сделать глубокий вдох и перейти к этапу верификации потребителей.

## Составьте контрольный список критериев для оценки верификации

Прекрасно, когда у вас появляются первые, еще абстрактные и расплывчатые, признаки успеха. Но пока это лишь видимость, которая редко свидетельствует о триумфе. Убедитесь, что для подтверждения каждой гипотезы у вас выработан четкий список измеримых критериев, по которым вы сможете оценить процесс верификации. Необходимо также, чтобы эти критерии вписывались в вашу бизнес-модель. Ниже приведены несколько примеров таких показателей.

### Примеры контрольных вопросов для партнеров по продажам или модели B2B

- Мы можем заключить контракт через три встречи.
- Один из шести потенциальных потребителей купит наш продукт, если мы сможем поговорить с вице-президентом по финансам.
- Клиенты увеличат количество конечных пользователей нашего сервиса на 25% в течение шести месяцев.
- Потребители будут размещать в среднем два заказа в месяц.

### Примеры контрольных вопросов для онлайн-продаж

- Каждый новый потребитель приглашает 10 друзей, половина которых становится клиентами.

- Треть наших посетителей вернется на сайт в течение недели.
- Четверть наших посетителей порекомендует нас в среднем 1,5 друзьям в неделю.
- Среднее время просмотра составит 10 страниц; продолжительность сессии — 10 минут за визит.
- Средняя сумма заказа на клиента в течение его первого месяца составит \$50.
- Сто сайтов будут рекламировать наш сайт по цене \$X за тысячу показов баннеров.
- Наши баннеры будут размещены на условиях оплаты за действие (привлечение) на сотне сайтов.

## Переходите к верификации потребителей? Поздравляем!

Если вы достигли этого этапа, значит вы уже много раз меняли свои гипотезы. Иногда это были итерации, иногда — развороты. Один из лучших способов увидеть, как далеко вы зашли, — наглядно продемонстрировать динамику развития вашей бизнес-модели с помощью слайдов, отображающих процесс в разные периоды времени. Вы можете развесить их на стене или сделать презентацию в PowerPoint. Неважно, каким способом вы это изобразите, в любом случае картина того, что гипотезы подтверждены твердыми холодными фактами, означает, что вы совершили последний шаг на данном этапе и пора переходить к следующему — верификации потребителей.

Если настало это время, поздравляем! Это крупное достижение, которое надо отметить. Выявление потребителей является наиболее сложным и значительным этапом модели развития потребителей: вы определили продукт, предложение, канал продаж и ценовую политику продукта, который потребители жаждут купить.

Пользуйтесь информацией, собранной во время бесед с потребителями, в процессе прохождения шагов на этапе верификации потребителей, когда реальные продажи будут определять план продаж на будущее.

Выявление потребителей — изнурительный процесс, иногда несущий разочарование. Однако именно он является основой развития потребителей, а значит и базисом успешного, масштабируемого бизнеса. В контрольном списке вопросов Приложения А повторяются шаги этого этапа, перечисляются цели и результаты. Завершив этот процесс, возьмите заслуженный отпуск или несколько выходных, чтобы отпраздновать. Вам нужно отдохнуть, прежде чем заняться верификацией потребителей.

# Этап II

## Верификация потребителей

### Глава 8

Введение к этапу верификации потребителей

### Глава 9

Верификация потребителей.

Шаг первый:

приготовьтесь продавать

### Глава 10

Верификация потребителей.

Шаг второй:

выйдите из офиса и продавайте!

### Глава 11

Верификация потребителей.

Шаг третий:

развитие позиционирования продукта и компании

### Глава 12

Верификация потребителей.

Шаг четвертый:

самый трудный вопрос:

разворот или переход к следующему этапу?

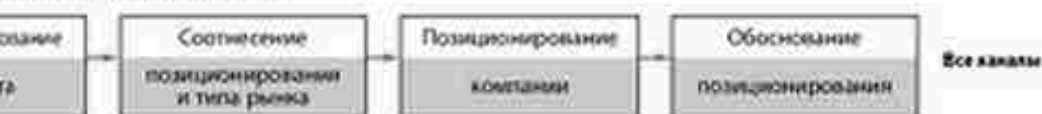
## Готовясь продавать



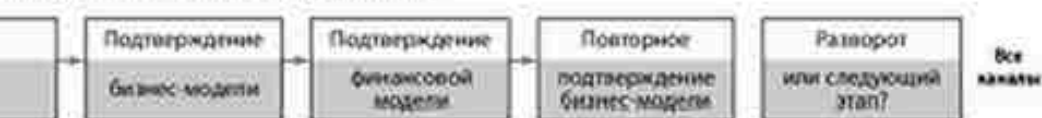
## Из офиса и продавайте

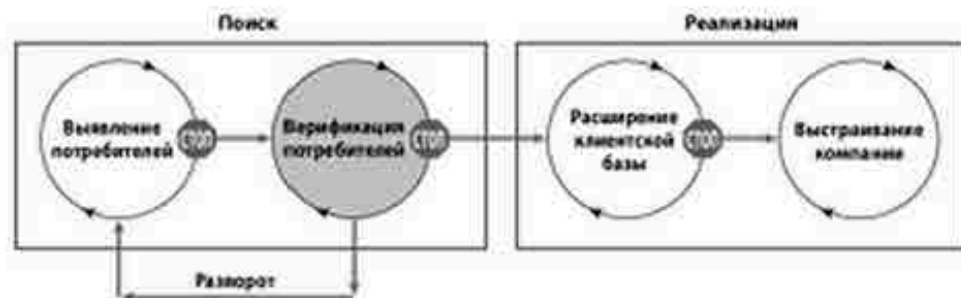


## Процесс позиционирования



## Проверка готовности к следующему этапу





## Глава 8

# Введение к этапу верификации потребителей

*Во время путешествия мы обычно забываем его цель.*

Фридрих Ницше

Гипотезы, которые легли в основу бизнеса компании E.ripalu, были достаточно прямолинейны и приемлемы для инвестиций в середине 1990-х гг., когда компании — разработчики программного обеспечения автоматизировали все подряд, начиная со счетов к оплате и заканчивая сетевой безопасностью процессов продаж и даже учетом запасов в винных погребах. «Почему бы не автоматизировать работу отдела маркетинга?» — спросили себя основатели, собравшись в скромной гостиной. «В конце концов, большинство задач вроде распространения пресс-релизов, заполнения бланков учета данных и рассылки писем потребителям являются повторяющимися процессами». Компания привлекла венчурный капитал и начала создавать свой продукт на основе видения основателей.

Однако изначальное представление компании о том, кто является ее потребителями и какую проблему они решают, оказалось абсолютно

неверным. Своим последующим успехом компания обязана готовности четырех страстных предпринимателей слушать потребителей и трем болезненным разворотам бизнес-модели, ставшим результатом обратной связи, полученной от потребителей.

## Революционная идея о браузере

В 1990-х гг. крупные корпорации приобретали различные программные приложения для автоматизации всех функций своего предприятия, в том числе финансов, поддержки потребителей и продаж. Но доступ к данным, собранным с помощью этих приложений, осуществлялся через инструменты ИТ-инфраструктуры. Что более важно, данные существовали в виртуальных «хранилищах», где каждая функционирующая система была отделена стеной от других. Система финансов не пересекалась с системой продаж, которая, в свою очередь, даже и не подозревала о существовании системы производства. Запросы типа «Сравните данные об объеме продаж зеленых и синих платьев с текущими запасами в магазинах и сопоставьте их с валовой маржой по региону, чтобы рассчитать скидки» были фактически невыполнимы, так как требовали совмещения данных из трех несовместимых приложений. В результате на получение простого отчета о товарных запасах уходили дни и даже недели.

Радикальная по тем временам идея компании E.piphany состояла в том, чтобы обеспечить менеджеров возможностью в любое время и в любом месте изучать данные и проводить анализ в режиме реального времени, без привлечения ИТ-специалистов с помощью новой революционной технологии под названием веб-браузер. Одна из основных гипотез компании заключалась в том, что этот продукт отлично подойдет компаниям, имеющим множество клиентов, тонны данных по каждому из них и повторяющуюся потребность в быстром проведении микросегментированных рекламных кампаний на основе новых данных.

## Озарение в «Озарении»

В начале своей работы E.piphany (e.piphany — *англ.* «озарение». — *Прим. ред.*) организовала консультативный совет. Основным консультантом выступала вице-президент по директ-маркетингу компании Schwab. Она щедро тратила свое время и говорила, что с их приложением система

может заработать. Она познакомила основателей с пятью руководителями, занимавшимися директ-маркетингом в других компаниях, которые говорили: «Если вы сделаете систему, которая заработает в Schwab, мы тоже купим ее». Лучше и быть не могло. E.riphany нашла первых ранне-вангелистов и первый рынок.

Но каждый раз, когда сотрудники Schwab смотрели на технические подробности, они вежливо говорили, что продукту не хватает чего-то главного. Понадобилось две встречи, прежде чем основатели поняли суть проблемы: решению, лежащему в основе программного обеспечения баз данных, действительно не хватало главного. Она не распознавала понятие «домохозяйство», а без этого компания никогда не купила бы систему E.riphany. (Понятие «домохозяйство» хорошо известно маркетологам и означает, что двое или больше людей живут по одному физическому адресу и, в случае Schwab, часто вместе инвестируют. Это свойство принципиально важно для специалистов по директ-маркетингу, которые не хотели рассылать множество рекламных сообщений на один и тот же адрес.) Проблема не решалась и какими-либо другими методами, применяемыми отделом маркетинга.

В этом и заключалась основная ошибка. До этой встречи основатели не понимали проблему потребителей достаточно хорошо, чтобы обеспечить правильное решение.

Двое из основателей E.riphany, Бен Уэгбрайт и Стив Бланк, встретились с вице-президентом Schwab и командой разработчиков, чтобы подробно обсудить, какие функции должно было выполнять программное обеспечение для Schwab и чего ему не хватало. Бен задал пять или десять вопросов, все кивнули и встреча закончилась. По дороге домой Стив спросил: «Бен, как нам решить проблему Schwab?»

Помолчав минуту, он ответил: «Покажи им страницу 6 спецификации продукта». «Какую страницу 6? В спецификации всего пять страниц!» Бен посмотрел на Стива и улыбнулся: «Теперь будет шесть».

Они только что сделали разворот и внесли изменения в минимальный набор характеристик. E.riphany получила первый заказ от Schwab через неделю после того, как они продемонстрировали распознавание понятия «домохозяйство». Вскоре за ним последовали другие заказы. Через неделю основатели собрались, чтобы решить, от какой характеристики можно отказаться, чтобы освободить место для домохозяйств.

E.riphany предстояло пройти еще через два столь же болезненных разворота, прежде чем компания начала торговаться на бирже, но эта исто-



рия с домохозяйством показала основателям, чего стоит настоящий разворот.

Встреча в Schwab и обратный путь в штаб-квартиру компании иллюстрирует процесс верификации потребителей, в котором нуждается каждый стартап: метод тестирования бизнес-модели на реальных потребителях и заказах.

Верификация потребителей превращает гипотезы в факты, касающиеся основных вопросов, таких как:

- Понимаем ли мы процесс продаж/приобретения пользователей?
  - Является ли этот процесс повторяемым?
  - Можем ли мы доказать его повторяемость? (Если наша бизнес-модель — это односторонняя торговля, единственным убедительным доказательством служит достаточное количество заказов за полную цену.)
  - Можем ли мы получить эти заказы/пользователей с текущим продуктом?
- Протестировали ли мы каналы продаж и распространения?
- Уверены ли мы, что можем конвертировать заказы/пользователей в прибыльный бизнес?
- Правильно ли мы позиционируем продукт и компанию?

## Философия верификации потребителей

Каждый шаг в процессе верификации потребителей предполагает попытки тестирования продаж. Постоянно проводятся количественные тесты «прошел/провалил» для определения соответствия продукта рынку, достаточного для того, чтобы оправдать наращивание продаж и затраты на маркетинг. Большая часть тестирования будет заключаться в том, что вы будете просить людей сделать заказ или начать пользоваться вашим приложением или сайтом. В этот момент вы тестируете бизнес-модель в целом, а не отдельные ее элементы, даже если вы узнаете подробности о некоторых из них, например, цене или канале продаж.

Как выявление потребителей дезориентировало опытных маркетологов, так процесс верификации потребителей переворачивает мир для опытных специалистов по продажам. Все правила, которые менеджеры по продажам изучили, работая с физическими каналами в крупных ком-

паниях, не применимы к стартапам. Они даже вредны для них. Дело совсем не в вечеринке в честь запуска продукта!

На этапе верификации потребителей вы не будете нанимать сотрудников отдела продаж, выполнять план или осуществлять стратегию продаж. У вас недостаточно информации для того, чтобы из этого что-то вышло. К концу процесса выявления потребителей у вас имеются твердые гипотезы о том, кто, почему и по какой цене купит ваш продукт. Но пока эти гипотезы не подтверждены заказами потребителей, они являются всего лишь догадками, хотя вы и приложили усилия для их развития.

## От варианта бизнес-модели к плану развития продаж

В процессе выявления потребителей вы протестировали некоторые из гипотез вашей бизнес-модели:

- **Ценностное предложение.** Вы подтвердили его с помощью нескольких десятков или сотен человек.
- **Сегменты потребителей.** У вас есть гипотеза об архетипе потребителя.
- **Отношения с потребителями.** Вы протестировали несколько видов деятельности по «привлечению, удержанию и выращиванию» своих потребителей.
- **Канал продаж.** Вы понимаете, кто ваши основные партнеры по продажам, и некоторые из них уже проявили интерес.
- **Модель получения дохода.** У компании есть идея, как определить цену своего предложения.

Для составления плана развития продаж используйте всю информацию, полученную в процессе выявления потребителей; на ее основе будет создаваться воронка продаж вашей компании. Он отвечает на следующие вопросы:

- Кто влияет на продажу? Кто рекомендует продажу?
- Кто принимает решение? Кто является держателем бюджета? Сабботажником?
- Где находится бюджет на покупку типа продукта, который вы продаете?
- Сколько звонков необходимо сделать для одной продажи?
- Сколько в среднем уходит времени на продажу от начала до конца?

- Какова стратегия продаж? Является ли продажа решением проблемы?
- Если да, то каковы основные проблемы потребителя?
- Что представляет собой профиль оптимальных покупателей-пионеров, ранневангелистов, в которых нуждается любой стартап?



- Откуда будет приходить трафик? Будет ли он устойчивым?
- Будет ли продукт достаточно сильным, чтобы его рост был вирусно-стремительным?

Если компания не получила положительных ответов на эти вопросы, ее продажи будут немногочисленны, а чтобы их добиться, придется предпринять героические усилия. Конечно, на каком-то уровне большинство вице-президентов по продажам понимают, что им не хватает знаний, необходимых для составления подробного плана развития продаж. Но они считают, что смогут получить их, одновременно продавая продукт и получая заказы. Это происходит потому, что большинство руководителей, раньше не работавших в стартапах, путают поиск бизнес-модели с реализацией уже известных моделей. Составление плана развития продаж является частью поиска бизнес-модели. К его исполнению можно перейти только после его создания. Если судить по количеству стартапов, потерпевших неудачу, пытаться выполнить план, который вы еще не составили, крайне неосмотрительно.

## Составление плана развития продаж, а не создание отдела продаж

Учитывая особую важность этапа верификации, первая реакция генерального директора — ускорить процесс, потратив больше на приобретение потребителей через увеличение отдела продаж. В действительности это не ускоряет данный этап, а чаще даже замедляет. Вместо этого вам лучше составить план развития продаж, чтобы понять, как добиться повторных продаж (подробно протестировав соответствие между продуктом и рынком). После этого можно заняться организацией самого отдела продаж.

**Составление плана развития продаж является частью поиска бизнес-модели.**

На существующем рынке верификация потребителей может просто подтвердить, что у вице-президента по продажам хорошая база клиентов или список контактов и что компания правильно определила набор оценочных параметров для продукта в процессе выявления потребителей. На ресегментированном, клонированном или новом рынке даже безразмерный список контактов (или увеличение втрое бюджета на AdWords) не заменит работающую бизнес-модель и протестированный план развития продаж. Опытному руководителю отдела продаж эти утверждения о верификации покажутся еретическими. Все те действия, которым традиционно учат специалистов в области продаж, мы считаем ошибочными в модели развития потребителей. На первый взгляд кажется, что это противоречит логике и сбивает с толку. Поэтому давайте более подробно рассмотрим, почему первые продажи стартапа так отличаются от продаж на более поздних стадиях или в крупной компании.

## Основатели должны возглавить команду по верификации потребителей

Основатели, проводящие выявление потребителей, к концу этого этапа часто расслабляются и поручают заниматься верификацией потребителей отделам продаж, развития бизнеса, маркетинга или развития продукта. Это ошибка. Менеджеры среднего и низшего звена вряд ли хорошо справятся с этой задачей, требующей творческого поиска, исследования и маневрирования, а не выполнения повторяемого процесса.

Почему основатели должны быть во главе? Во-первых, только основатели принимают решение о развороте бизнес-модели. А для этого они должны слышать о недостатках продукта или модели бизнеса напрямую от потребителей. Ничто не сможет повлиять на них лучше. Перед любым человеком, не являющимся основателем стартапа, который услышит о серьезном недостатке продукта или бизнес-плана, стоят две проблемы: у него нет полномочий, чтобы принять решение о развороте, и редко хватает храбрости сообщить основателю о «плохих» результатах обратной связи.

► В случае интернет- и мобильных каналов, где объем обратной связи гораздо больше, все равно именно основатели дают команду о развороте, но у компании должны быть специалисты по обработке данных, A/B тестированию (A/B тест — наиболее распространенный тест с вариантами ответов), статистике и SEO, а также хотя

бы один-два творческих онлайн-маркетолога. Все эти умения могут иметься у основателя и еще одного-двух человек. Эта команда будет заниматься измерением, оценкой, управлением и улучшением воронки продаж, описанной в главе 3. Пока она «выходит из офиса» виртуально, команда по развитию потребителей шагает в реальный мир. Для них верификация потребителей — это личное общение с ними и заключение сделок, которые влияют на трафик или рекомендации.

## Процесс верификации потребителей происходит с различной скоростью в зависимости от канала продаж.

На то, чтобы нанести визиты потенциальным потребителям из компаний, продающих сотовые телефоны в Азии и Африке (физический канал), требуется гораздо больше времени, чем получить обратную связь в электронном виде для сайта. Очевидно, что через интернет- и мобильные каналы можно связаться с гораздо большим числом потребителей, чем встретиться с потенциальными клиентами лично.

Верификация потребителей для стартапов в области Интернета и мобильных сервисов всегда происходит быстрее и с большим количеством итераций, чем для физических каналов и товаров. Почему? Из-за деталей, которые можно менять. Независимо от скорости, фундаментальные принципы верификации потребителей сходны для всех каналов.

## Начните продавать ранневангелистам

На этапе верификации потребителей вашими первыми платящими потребителями станут ранневангелисты. (Если вы не можете продать им, ситуация не улучшится со временем.) Подробное описание ранневангелистов можно найти в главе 3. Изучите его, прежде чем продолжить.

## Сдерживайте расходы на верификацию потребителей

Типичный сценарий поражения для стартапа заключается в преждевременном масштабировании, когда на рынок выпускают больше сотрудников отдела продаж, чем нужно. Пока ваша бизнес-модель не доказала свою эффективность, они впустую тратят деньги. В частности, на дорогостоящее стимулирование спроса, начатое до появления четкого понимания, кто ваши потребители. Очень часто этих сотрудников увольняют,

а их маркетинговые программы отменяют, когда стартапу приходится делать разворот бизнес-модели из-за слишком раннего масштабирования. Нанимать специалистов по продажам и маркетингу не следует до почти полного окончания этапа верификации. Это ограничение является критичным для процесса, который предполагает частые неудачи. Ограничение расходов позволяет сохранить достаточно средств в банке на финансирование множества разворотов на пути к успеху.

## Составьте список приоритетов для верификации

В начале процесса крайне важно составить список приоритетных элементов бизнес-модели, нуждающихся в верификации. У бизнес-модели каждого стартапа имеется несметное число подвижных частей. Во время верификации невозможно измерить и подтвердить каждую переменную, иначе основателям исполнится по сто лет к тому времени, как они будут готовы к масштабированию или, что еще хуже, продаже бизнеса.

Здесь отличным руководством к действию может послужить шаблон бизнес-модели. Большинство стартапов уделяют основное внимание четырем элементам: ценностному предложению, отношениям с потребителями, каналу сбыта и модели получения дохода. Этот список подходит многим, но не всем компаниям. Многосторонним рынкам нужно расставить приоритеты для всех сторон рынка. Определите не более чем пять вещей, которые превратят ваш стартап в гигантский успешный бизнес... или не превратят.

## Почему бухгалтеры не руководят стартапами

Учитывая все этапы, входящие в процесс, иногда тяжело помнить, что процесс развития потребителей — это не проведение гигантской фокус-группы. Ваша задача заключается не в том, чтобы сложить всю обратную связь, полученную от потребителей, и проголосовать, какие характеристики продукта следует воплотить в жизнь. Стартапами руководят основатели, которые являются в душе художниками. Истинная цель развития потребителей — подтвердить данными свое видение. (На новом рынке совсем нет данных!) Хороший предприниматель может обдумать все данные, полученные от потребителей, прислушаться к внутреннему голосу и сказать: «Вот почему я проигнорирую все, что мы только что услышали».

## ► И, наконец, не бойтесь ослабить контроль, когда вспыхнет молния

Иногда стремительный рост интернет-стартапов приобретает буквально вирусный или сетевой эффект, и они внезапно взлетают до небес, даже если, согласно этой книге, пока не должны. Так случилось, например, с компаниями Google, YouTube, Facebook и Twitter. Если вам повезло задеть потребителей за живое так сильно, как удалось им, отложите эту книгу и держитесь крепче. В конце концов, именно это и делают предприниматели! (Пролистайте эту книгу еще раз, когда будете лететь на собственном самолете или плыть на яхте или парусном фрегате.)

## Философия верификации потребителей в двух словах

В процессе выявления потребителей вы протестируете гипотезы о бизнес-модели на сравнительно небольшой группе потребителей, которых просили выразить свое мнение, а не сделать заказ. Выявление само по себе не дает доказанных, твердых фактов о том, кто купит ваш продукт, или насколько масштабируемым является ваш бизнес.

Верификация потребителей — это второй этап, на котором вы определяете, могут ли заказы на ваш продукт или его использование *подтвердить соответствие продукта рынку*. Это происходит путем дальнейшего развития MVP, а также плана развития продаж и маркетинговой кампании. Затем основатели выходят из здания (физически, виртуально или обоими способами), чтобы протестировать MVP и все основные гипотезы бизнес-модели, включая характеристики продукта, ценовую политику, канал продаж и позиционирование. Как? Попросив людей сделать заказ (или скачать, войти в систему или кликнуть)!

### Протестируйте MVP. Как? Попросив сделать заказ. ■

Этап верификации потребителей можно считать завершенным, когда компания получила ответы на три вопроса.

1. *Можно ли масштабировать бизнес?* Принесет ли доллар, потраченный на приобретение потребителей, больше доллара выручки, просмотров страницы, скачиваний или кликов?
2. *Есть ли стабильный и масштабируемый план развития продаж?* Знает ли компания «подходящих» потребителей, с которыми нужно коммуницировать? Как привлекать их? Что говорить им, чтобы постоянно осуществлять продажи?
3. *Предсказуема ли воронка продаж?* Приносят ли одни и те же программы и тактики адекватный, устойчивый поток потребителей через воронку продаж?

Теперь давайте начнем.



## Обзор процесса верификации потребителей



Рис. 8.1. Верификация потребителей. Обзор процесса

Этап верификации потребителей включает в себя четыре шага.

**Шаг 1** состоит из шести видов деятельности, направленных на подготовку к продажам: позиционирование продукта, разработка материалов по продажам/маркетингу для «тестовых продаж», наем сотрудника(ов) для заключения сделок, создание плана для канала распространения, совершенствование плана развития продаж и создание консультативного совета. Эта работа поможет вашей команде стать самой подготовленной компанией, когда-либо выходящей на рынок.

► У интернет- и мобильных каналов также есть шесть видов деятельности, направленных на подготовку к продажам: позиционирование продукта, составление планов по привлечению потребителей, построение окончательной версии минимально работоспособного продукта, определение набора параметров, наем аналитика и создание консультативного совета. Они помогают создать экономически эффективные программы привлечения потребителей.

**Шаг 2** — это когда основатели выходят из офиса, чтобы подвергнуть продукт окончательному тестированию: подтвердят ли потребители вашу

бизнес-модель, осуществив покупку? В действительности вы попытаетесь продать потребителям незавершенный продукт, не имея специалистов по продажам. Получить обратную связь так же важно, как и первые заказы. Стартапы, продающие через физический канал, делают это с помощью брошюр, презентаций в PowerPoint и, где это возможно, демонстрационных образцов и макетов. Десятки, если не сотни, встреч помогают усовершенствовать презентацию продукта и план продаж через партнеров, подтвердить показатели продаж, доказать предсказуемость воронки продаж и то, что ваша модель бизнеса является воспроизводимой, масштабируемой и прибыльной в реальном мире.

► Стартапы в области Интернета и мобильных сервисов выходят «в прямой эфир» и из офиса виртуально, чтобы посмотреть, удастся ли привлечь потребителей с помощью запланированных инструментов, убедиться, активируются ли пользователи и покупают ли они продукт. Действительно ли достаточное число реальных потребителей ведет себя так, как предсказывалось в гипотезе? Деятельность по привлечению и активации пользователей можно оценить и оптимизировать.

Стартапам, работающим на многосторонних рынках (физических или онлайн), нужно выйти из офиса, чтобы протестировать каждую из сторон рынка. Маркетологи интернет-компаний сначала тестируют пользователей, а затем проверяют другую группу гипотез (ценностное предложение, сегмент, модель получения дохода и т.д.) с помощью «плательщиков», которые являются маркетологами или рекламщиками, готовыми платить, чтобы донести свою идею до людей, пользующихся сайтом бесплатно.

**Шаг 3** начинается, когда у вас есть пара заказов и достаточно информации о потребителях, чтобы развивать и совершенствовать свой продукт и позиционирование компании. Позиционирование тестируется во время встреч с ведущими специалистами и аналитиками отрасли и личных встреч с более широкой аудиторией потребителей.

► Стартапы в области Интернета и мобильных сервисов совершенствуют тактики привлечения потребителей. Они позиционируют продукт, собирают и анализируют данные о поведении потребителей, полученные на предыдущем шаге: в частности, отслеживают реакцию потребителей на деятельность по их привлечению и параметры, описывающие их поведение на сайте. Они собирают обратную связь о самом MVP и эффективности инструментов по привлечению потребителей.

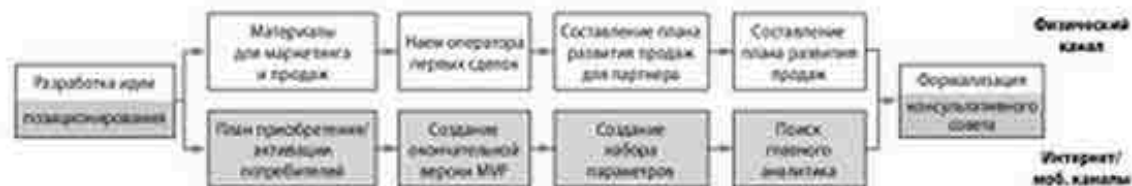
**Шаг 4** означает, что вся деятельность приостанавливается для того, чтобы определить, следует вам сделать разворот бизнес-модели или переходить к следующему этапу. Вам надо убедиться, что, независимо от канала, этап верификации потребителей завершен и компания знает, как ей проводить масштабирование. Если это так, основатели и инвесторы готовы пожинать плоды своего труда. Но сначала вам все-таки нужно ответить на множество вопросов и проделать работу по проверке гипотез.

В общем, вопрос прост: «Стоит ли заниматься этим бизнесом и посвятить ему несколько лет адского труда?» Принесет ли он достаточно доходов, роста и прибыли, чтобы достичь целей основателей и инвесторов? Достаточно ли знает команда, чтобы это произошло?

Скорее всего вы не найдете оптимальную бизнес-модель с первой или второй попытки верификации.

Этап верификации потребителей можно считать завершенным, когда вам стало ясно, что у вас есть реальные заказы, пользователи или клики, а не обзоры или разговоры. Пройдя этот этап, вы убедитесь в том, что потребители примут MVP и, главное, что они вообще существуют. Верификация также помогает понять, как добиться того, чтобы люди вас услышали, и составить план по привлечению гораздо большего числа потребителей и продаж. Этот момент часто называют «моментом озарения».

Путь к этому моменту начинается в главе 9.



## Глава 9

# Верификация потребителей.

## Шаг 1: приготовьтесь продавать

Первым делом на этапе верификации потребителей предстоит подготовиться к привлечению. Для этого вы должны протестировать различные возможности сделать это. Разработайте позиционирование своего продукта. Оно определит содержание маркетинговых акций и онлайн-материалов, необходимых для продаж. Компании, работающие с физическими каналами, будут, в числе прочего, заниматься созданием вспомогательных рекламных материалов, формированием планов продаж через различные каналы и сведением плана развития продаж воедино. Иногда в этот момент нанимается менеджер по продажам, а также завершается формирование консультативного совета.

► Интернет-стартапы развивают инструменты привлечения потребителей и мониторинга результатов. Они создают финальную версию MVP с расширенным функционалом, чтобы зафиксировать усилия по привлечению потребителей.

Действия по реализации первого шага на этапе верификации потребителей заметно разнятся в зависимости от каналов, поэтому мы рас-

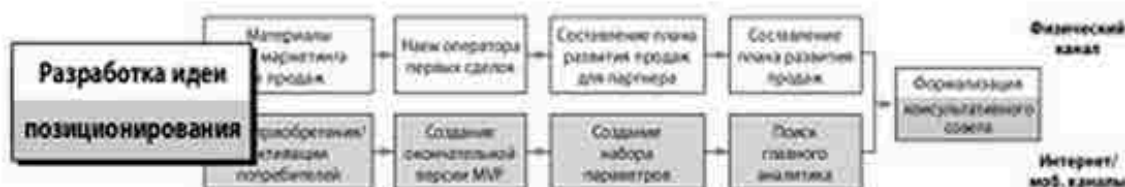
смотрим физические и интернет- и мобильные каналы отдельно, как показано на рис. 9.1.

Когда все необходимые приготовления будут завершены, пора выходить из офиса и начинать продавать — это шаг 2. Ниже перечислено, что нужно сделать, чтобы подготовить каждый канал к продажам.

| Физический канал  | Интернет или мобильный канал                                   |
|---|--|
| <b>Позиционирование продукта</b>                                      |  |
| Развивайте материалы для продаж и вспомогательные рекламные материалы | Сформируйте планы по привлечению/активации планов/инструментов |
| Наймите куратора первых сделок  | Создайте окончательную версию MVP с расширенным функционалом   |
| Развивайте план действий для партнеров по продажам                    | Разработайте набор параметров для оценки                       |
| Совершенствуйте план развития продаж                                  | Наймите главного аналитика                                     |
| <b>Создайте консультативный совет</b>                                 |  |

Рис. 9.1. Шаг 1 — приготовьтесь продавать

## Приготовьтесь продавать. Разработайте идею позиционирования



Как бы потребители ответили на вопрос «Что представляет из себя ваша компания? Чем хорош ваш продукт?» И почему они вообще должны об этом задумываться? Вероятно, у вас были какие-то мысли на этот счет, когда вы основали компанию, но теперь у вас есть реальный опыт взаимодействия с потребителями. Пора переосмыслить видение продукта, его свойства и представление о рынке в свете того, что вы узнали в процессе выявления потребителей.

Можете ли вы сократить все полученные знания до одной четкой, убедительной фразы, объясняющей, чем ваша компания отличается от других, и почему ваш продукт стоит купить или потратить на него время? В этом заключается уникальное торговое предложение (УТП). Оно помогает наладить взаимосвязь между вами и вашими потребителями, сфокусировать маркетинговые программы и становится точкой отчета для вашей компании. Что еще более важно для данного этапа — УТП сводит суть бизнеса к блиц-резюме, настолько привлекательному, что сердце клиента начинает биться чаще. Оно появится во множестве мест, от рекламных щитов до интернет-баннеров, и впредь будет красоваться на визитках и будет определять маркетинг и продажи. Не волнуйтесь, если сначала это резюме будет казаться вам несовершенным, потому что все равно оно будет меняться по мере получения обратной связи от потребителей, аналитиков и инвесторов. А пока сделайте самый меткий выстрел, на который способны.

Хотя идея позиционирования кажется прямолинейной, ее может оказаться непросто осуществить. Для того чтобы сформулировать лаконичную мысль, которая была бы понятной и привлекательной, нужно проделать серьезную работу. Гораздо легче сначала написать (или придумать) длинную фразу, а потом сократить ее. Для начала вспомните, что говорили потребители на этапе выявления о том, что они ценят в вашем продукте. Каковы были основные проблемы? Приходила ли вам на ум одна и та же

фраза для описания проблемы или решения? Каким образом продукт больше всего влияет на потребителей? Насколько существенно влияние продукта? Что нового предлагает ваш продукт в отличие от конкурентов? Что он делает лучше? Старайтесь думать просто и кратко. Возможно, вам стоит вложить средства в привлечение творческих сил со стороны.

В технологических стартапах одна из самых больших проблем для разработчиков заключается в том, чтобы осознать необходимость простой идеи, которая завладела бы сердцами и кошельками потребителей, а не их головами и калькуляторами. Вы не должны описывать свойства продукта. Ищите простое предложение, в котором все ценностное предложение сконцентрируется в виде ярких и запоминающихся слов, которыми будет сказано все: «Think Different» — Apple; «Don't Leave Home Without It» — American Express; «Just Do It» — Nike; «We Try Harder» — Avis; «Earth's First Soft Drink» — Perrier; «The Ultimate Driving Machine» — BMW.

Упражнения, приведенные на рис. 9.2 и 9.3, разработаны Джеффри Муром (автором знаменитой книги *Crossing the Chasm*), который в начале своей карьеры работал консультантом по маркетингу.

#### КОНСТРУКТОР ПРЕДЛОЖЕНИЯ ДЛЯ ПОЗИЦИОНИРОВАНИЯ ПРОДУКТА

- **Для чего и кого** [назначение и пользователь]
- **Кому нужен** [убедительная причина купить]
- [название продукта] является [категория продукта]
- **Обеспечивает** [основное преимущество]
- **Отличается от** [основной конкурент]
- [название продукта] [основное отличие]

Рис. 9.2. Конструктор предложения для позиционирования продукта

А вот пример того, как можно заполнить этот шаблон для мобильного приложения для отчетности по затратам *Mobiledough*.

#### MOBILEDOUGH ПРЕДНАЗНАЧЕН ДЛЯ ЗАНЯТЫХ РУКОВОДИТЕЛЕЙ, ЧАСТО БЫВАЮЩИХ В КОМАНДИРОВКАХ

- **Которые хотят** составлять точные отчеты за минимальное время;
- *Mobiledough* является простым инструментом для отслеживания чеков и их учета в таблице затрат;
- **обеспечивающим** подробный еженедельный отчет по затратам менее чем за 10 минут;
- **в отличие** от других пакетов *Mobiledough* сканирует, сортирует, суммирует чеки и представляет почти законченный черновик отчета в 11 популярных форматах отчетности

Рис. 9.3. Пример предложения для позиционирования продукта

Какой могла бы быть ключевая фраза для Mობiledough? Вот несколько примеров:

- «Считайте деньги на ходу. Быстро, точно, онлайн».
- «Подсчитывайте затраты, не сбавляя темпа».
- «Mობiledough. Считает постоянно, онлайн».

Воспользуйтесь схемой Джеффа Мура или чем-то подобным во время мозгового штурма команды по развитию. Можно также объявить конкурс или творческую сессию с участием сотрудников компании. Чтобы проверить, является ли позиционирование эмоционально убедительным, подумайте о следующем.

- Станет ли сердце потребителей биться чаще, когда они услышит эту фразу?
- Наклонятся ли они вперед, чтобы получше расслышать? Или просто безразлично посмотрят?
- Понятен ли пользователям язык фразы и кажется ли она им уникальной?
- Для продуктов «B2B»: подразумевает ли позиционирование определенную стоимость или конкурентное преимущество продукта?
- Для потребительских продуктов: экономит ли он время или деньги или приносит удовольствие, радость, является ли, например, гламурным или статусным?

И, наконец, прошло ли позиционирование проверку реальностью? Заявления вроде «сбросьте больше 10 кг за неделю», «увеличьте продажи на 200%» или «влюбитесь сегодня вечером» кажутся не очень правдоподобными и законными. Кроме того, проверку должно пройти не только заявление. Является ли ваша компания заслуживающим доверие поставщиком продукта, который вы описываете? Продавая корпоративным клиентам, нужно учитывать дополнительные препятствия. Например, соответствуют ли ваши возможности вашим заявлениям?

Последнее, о чем не следует забывать, — это наш постоянный вопрос о том, на рынке какого типа вы продаете. Если вы предлагаете продукт на существующем рынке, то ваше уникальное торговое предложение должно говорить, что он будет работать лучше, быстрее или производительнее. Он разработан на основе того, что вы узнали из бесчисленных бесед с потребителями о сути конкуренции.



Если вы создаете новый рынок или пытаетесь изменить существующий, ваше предложение, вероятно, будет трансформирующим и уникальным. Трансформирующие УТП показывают, как их решение создаст новый вид деятельности, т. е. то, что, возможно, люди не делали никогда прежде.

## Приготовьтесь продавать: материалы для маркетинга и продаж (физический канал)



Привлечение потребителей для физического канала продаж включает в себя четыре стадии: осведомленность, оценка, интерес и покупку. Чтобы облегчить процесс продаж, вы будете использовать созданное вами ранее уникальное торговое предложение для производства так называемых вспомогательных маркетинговых материалов — спецификаций, презентаций, сайта и т. д. Ваша команда продаж вручит эти материалы потенциальным потребителям и/или разместит их на сайте, чтобы озвучить причины, по которым потребителям следует купить ваш продукт.



Рис. 9.4. Воронка продаж для физических каналов

Для физического канала целью маркетинговых усилий является не собственно заключение сделки, а направление потенциальных потребителей в воронку продаж, где начинают работать розничные точки,

живые менеджеры по продажам и вспомогательные маркетинговые материалы.

Первичные материалы дают людям достаточно информации, чтобы вызвать у них любопытство и побудить к началу общения со специалистами по продажам, но не слишком много информации, чтобы они решили *не покупать*, не выяснив прежде всех деталей! Специалистам по продажам нужен целый набор техник и инструментов для заключения сделок, и на этом этапе идет создание его первых версий.

В настоящем разделе описаны онлайн-инструменты, инструменты физических продаж и методы их настройки для вашей аудитории. Значительную часть информации для материалов (свойства продуктов, преимущества, спецификации) можно найти в гипотезах, разработанных и усовершенствованных на этапе выявления потребителей. Не тратьте деньги на броский дизайн и большие тиражи, но материалы должны быть свежими и профессиональными и меняться в зависимости от обратной связи, полученной от потребителей.

Таблица 9.1. Инструменты привлечения потребителей для физических каналов

|  | Физические каналы   | Интернет- и мобильные каналы   |
|--|---|--|
| <b>Привлечение потребителей</b><br>(создание спроса) | Стратегия: осведомленность, интерес, оценка, покупка<br>Тактика: независимые СМИ (PR, блоги, обзоры), платные СМИ (объявления, реклама), онлайн-инструменты                         | Стратегия: привлечение, активация<br>Тактика: сайты, выставки приложений, поиск (поисковый маркетинг/поисковая оптимизация), электронная почта, блоги, вирусный маркетинг, социальные сети, обзоры, PR, бесплатные пробы, главная/целевая страница |
| <b>Удержание потребителей</b>                        | Стратегия: взаимодействие, удержание<br>Тактика: программы лояльности, обновления продукта, опросы потребителей, звонки потребителям  | Стратегия: взаимодействие, удержание<br>Тактика: изменение продукта на основе обратной связи, пользовательские группы, блоги, онлайн-помощь, подсказки/бюллетени, партнеры по продажам   |
| <b>Увеличение базы потребителей</b>                  | Стратегия: новый доход, рекомендации<br>Тактика: продажа более дорогой версии продукта/кросс-продажи/последующая продажа, рекомендации, (возможно) разделение на отдельные продукты | Стратегия: новый доход, рекомендации<br>Тактика: обновления, конкурсы, повторные заказы, рекомендации друзьям, продажа более дорогой версии продукта/кросс-продажи, вирусная реклама   |

## Основные и вспомогательные материалы для физических продаж

Попав с помощью сайта, Twitter или старомодного газетного объявления в физический канал, потребитель в конце концов окажется лицом к лицу со специалистом по продажам. Когда это произойдет, потребуются материалы и инструменты продаж. Вместо наскоро написанных спецификаций и презентаций разработайте «план вспомогательных материалов», включающий все элементы, необходимые для каждой стадии процесса продаж (см. пример в табл. 9.2).

Базовый минимальный набор вспомогательных материалов практически для любой компании должен включать следующие элементы:

- веб-сайт;
- презентацию в PowerPoint;
- демонстрационные образцы, прототипы и видео;
- проспекты;
- прайс-листы, шаблоны договоров и схему выставления счетов.

Не забудьте и о более очевидных вещах: листовки с описаниями преимуществ продукта и техническими деталями, газетные вырезки с упоминанием компании, отзывы потребителей, фирменные бланки, презентационные папки, визитки.

## Торговые презентации

Основной аудиторией в процессе верификации потребителей являются ранневангелисты, а не основные потребители. Коротко расскажите о проблеме, возможных существующих решениях и предлагаемом вами новом решении, а затем подробнее о продукте. Презентация должна длиться не более 30 минут. В процессе выявления потребителей вы уже убедились, что презентации следует ориентировать на тех людей, которые принимают решение о покупке внутри компании, или на тип потребительской аудитории. Требовались ли отдельные презентации для высшего руководства и сотрудников более низкого уровня? Для технических специалистов? Может быть, для разных компаний в разных отраслях? В случае

потребительских продуктов составляли ли вы разные презентации, исходя из демографических или географических признаков?

На этой стадии разумно вложить средства в профессиональную помощь в разработке шаблона в PowerPoint. Это позволит компании выглядеть профессионально и авторитетно, даже если ее офис по-прежнему находится в гараже или подвале.

## Демонстрационные образцы/ прототипы/видео

Большинство людей, которым вы пытаетесь продать свой продукт, не обладают способностями представлять себе вещи, которые еще не существуют. Именно поэтому это вы основали компанию, а не они. Им трудно понять концепцию продукта без демонстрационного образца или прототипа. По возможности подготовьте какой-нибудь прототип, который иллюстрировал бы, как работает продукт, и его основные преимущества. Как минимум подберите иллюстрацию для слайда или снимите короткое видео. Идеально, если в презентации будет показано, как проблема решалась раньше и как решается теперь. Прототип можно сделать из картона или пенопласта, или это может быть серия простых набросков, но вы должны по возможности «воплотить продукт в жизнь». Команды по развитию в стартапах, предлагающих физический продукт, иногда путают демонстрационные образцы с полнофункциональными версиями. Это не одно и то же.

Именно демонстрационные образцы «зажигают» ранневангелистов энтузиазмом и воспаляют в них страсть к продукту.

## Проспекты

Проспекты продукта, в которых описаны его свойства и преимущества, легко спутать с проспектами решения, в которых описано, как решаются проблемы потребителей и дается понятная картина решения. Что нужно именно вам, зависит от типа рынка. Выходя на существующий рынок, вы сосредотачиваетесь на продукте и на том, почему он лучше других. Это лучше всего проиллюстрировать с помощью проспекта продукта. Однако если вы создаете новый рынок или клонируете его, больше подойдут проспекты решения. Если вы ресегментируете рынок, важны оба типа проспектов.

## Прайс-листы, шаблоны договоров и выставления счетов

Надеемся, кто-нибудь уже спросил: «Сколько это стоит?» Подготовьте прайс-листы, предложения с расценками и контракты. Благодаря этим документам стартап начинает выглядеть, как настоящая компания. Здесь также важно привести информацию о цене продукта в различных конфигурациях, условиях доставки, скидках и прочих деталях. Для потребительских продуктов требуется найти способ принимать предоплату, что обычно требует возможности обработки кредитных карт, использования инструментов электронной коммерции и т. д.

## Вспомогательные материалы должны быть «заточены» под аудиторию

На этапе верификации потребителей у стартапов, работающих на B2B-рынках, есть два типа аудитории, которым нужны вспомогательные материалы: ранневангелисты и специалисты в области технологий. Для каждой аудитории нужны разные идеи и материалы (см. рис. 9.2). Ранневангелисты сначала покупают видение, а уже потом продукт. Поэтому убедитесь, что в материалах достаточно ясно и подробно изложено видение и преимущества продукта, чтобы помочь им по завершении презентации самим продавать идею внутри своей компании, друзьям или родственникам.

В большинстве ситуаций продаж по модели B2B требуется технический обзор с более полной информацией, предназначенной для других игроков внутри цикла продаж. Технические описания отдельных аспектов могут удовлетворить интерес по конкретным вопросам. Составляйте их по мере необходимости, но не заранее. Потребители скажут вам, что им нужно. В сложном экономическом климате корпоративные клиенты могут потребовать подробный отчет о возврате инвестиций. Таким образом, потребитель говорит: «Покажите, как мне оправдать эту покупку с финансовой точки зрения. Экономит ли мне это деньги в перспективе?» Значительная часть работы в этом направлении была проделана в рамках процесса выявления потребителей. Ранневангелистам обычно требуется разрекламировать продукт другим сотрудникам своей компании — часто в отсутствие представителей стартапа, — прежде чем кто-нибудь согласится подписать чек. С потребительскими товарами все то же самое: представьте себе ребенка, который пытается продемонстрировать роди-

телям рентабельность инвестиций в iPad: «Мне не нужно будет брать DVD в машину, и я обещаю читать больше книг, если вы купите мне его».

С другой стороны, стартапы, продающие продукт на рынке B2C, ориентируют вспомогательные материалы на канал продаж: шелфто-керы, розничная упаковка, купоны и реклама в глянцевых журналах. В плане по разработке вспомогательных материалов указываются цели их использования, для кого и для какого момента времени они предназначены.

Проверьте на практике все вспомогательные материалы, так как написанное в стенах офиса часто имеет мало общего с реальной жизнью. Проведите A/B-тестирование виртуальных «вспомогательных материалов», таких как целевые страницы, страницы оплаты и демонстрации свойств и преимуществ как можно более тщательно (более подробно об этом см. в следующем разделе). Потребители и корпоративные клиенты не обязаны разбираться в жаргоне компании или понимать «шутки для своих». Держите план составления вспомогательных материалов под рукой. Обновляйте и дополняйте его по ходу дела.

Таблица 9.2. Пример плана составления вспомогательных материалов для прямых продаж по модели B2B

|                                | Осознание  | Интерес   | Рассмотрение   | Продажа   |
|--------------------------------|--|---|--|---|
| <b>Ранне-ванселесты</b>        | Корпоративный сайт<br>Брошюры<br>Проспекты решения<br>Влиятельные блогеры<br>Технические сайты<br>Прямые почтовые рассылки | Общая торговая презентация(-и)<br>Подробные отчеты по конкретным вопросам<br>Пресс-подборка по продукту<br>Брошюра продукта<br>Инструменты вирусного маркетинга/электронной почты<br>Проспекты продукта | Подгоняйте презентации под каждого потребителя<br>Аналитический отчет по каждой проблеме бизнеса<br>Демонстрация рентабельности инвестиций<br>Повторные сообщения по электронной почте<br>Форма предложения с расценками | Контакты<br>Прайс-лист<br>Записка/e-mail с благодарностью |
| <b>Технические специалисты</b> | Влиятельные блогеры<br>Технические сайты   | Техническая презентация<br>Технические описания<br>Аналитический отчет о технической проблеме   | Техническая презентация по конкретным вопросам потребителей<br>Технические описания<br>Проспекты с техническими обзорами и схемами архитектуры решения   | Записка с благодарностью                                  |

## Онлайн-инструменты для маркетологов физического канала

Даже если основная стратегия компании подразумевает распространение через офлайн-каналы, потребители все равно будут искать продукт в Сети. Поэтому вам понадобятся онлайн-инструменты, чтобы люди смогли узнать о продукте и захотели его опробовать, получив информацию из Интернета. Эти инструменты почти всегда включают сайт, какую-либо программу вирусного маркетинга для поиска потребителей и электронные формы брошюр или других коммерческих материалов. Кроме того, огромным источником потребителей, даже самых обычных физических товаров, стали социальные сети, а в Twitter ежедневно всплывает множество идей новых продуктов.

**Даже самые сложные продукты «из прошлой жизни» рекламируются с помощью сайтов и онлайн-маркетинга.**

Даже самые сложные продукты «из прошлой жизни» вроде строительного оборудования и материалов рекламируются с помощью сайтов и программ онлайн-маркетинга. В результате маркетологи физического канала должны исследовать и развивать онлайн-привлечение потребителей и маркетинговые планы, даже если их насосы, втулки и гравий продаются только на прилавке облезлого склада. Где бы они ни продавались, сегодняшние покупатели будут искать их в Интернете.

Суть современного маркетинга заключается не только в «толкании» потребителю товара, но «притягивании» к нему. Например, письмо в вашей электронной почте или торговый представитель за вашим столом «толкает» вам продукт. Образцы, выставленные в магазине Costco, или поисковые серверы притягивают вас к продукту, предлагая добровольно изучить его, потому что он заинтересовал вас. Эффективные маркетинговые кампании и инструменты нужно сочетать, тогда они будут одновременно и «тянуть» (потребителя), и «толкать» (продукт).

Ниже приведены советы по подготовке этих материалов.

### Веб-сайты

На этапе верификации потребителей веб-сайты для компаний, использующих физический канал, должны обеспечивать четкую информацию



о видении компании и проблеме, для решения которой они были основаны. Ваша задача на данном этапе заключается в том, чтобы узнать, насколько подробная информация может притянуть потребителя и облегчить продажу. Как минимум веб-сайт должен вызывать интерес и подводить к рассмотрению продукта или компании, а также направлять заинтересованных потенциальных потребителей в физический канал продаж. (Для продуктов с низкой ценой за единицу вы даже можете осуществлять продажи через веб-сайт.) Однако веб-сайт не должен содержать причины не покупать (на нем не должно быть подробностей о цене, требований к установке и т. д.). Он должен поощрять заинтересованных потенциальных потребителей взаимодействовать с компанией. Используйте сайт для сбора максимально возможного количества информации, которое могут обеспечить потенциальные потребители. (Помните, что количество ответов тем меньше, чем больше у вас обязательных полей в форме регистрации.)

## Инструменты социального маркетинга

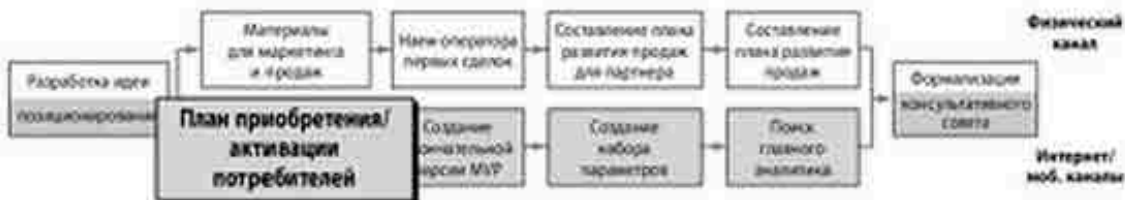
Многие компании, продающие физические продукты исключительно через физический канал, используют Facebook, Twitter и другие инструменты социального маркетинга для распространения информации и привлечения потребителей. Они также используют эти онлайн-инструменты, чтобы предложить потребителям и потенциальным покупателям представить их продукт коллегам и друзьям. Предоставление таких возможностей и амбициозное продвижение являются сравнительно недорогим способом ускорить процесс привлечения потребителей. (Подробнее об этих инструментах можно прочитать в главе 3.)

## Электронная почта и ее маркетинговые возможности

Сообщения электронной почты являются важным инструментом онлайн-общения с потенциальными покупателями и потребителями, поскольку их можно рассылать целенаправленно и менять текст в зависимости от того, что вы знаете о получателях. Если текст составлен тщательно и дает полезную информацию, выходящую за рамки прямого коммерческого призыва, он может пробиться через поток входящих писем даже самых скептически настроенных потенциальных потребителей. Создавайте со-

общения, которые отражали бы все, что вы знаете о получателях, и разрабатывайте кампании с рассылкой множества сообщений по электронной почте для оптимального воздействия. Разрабатывайте электронные версии брошюр, технических описаний и прочих материалов для продаж в поддержку сообщений. (Узнайте больше о кампаниях по электронной почте в разделе про отношения с потребителями главы 4.)

## Приготовьтесь продавать: План приобретения/активации потребителей (интернет- и мобильные каналы)



В процессе выявления потребителей вы разработали примерный план приобретения и активации потребителей (см. главу 3). Теперь пришло время усовершенствовать эти планы и создать программы и инструменты приобретения и активации.

Напоминаем, что:

- *Приобретение* — это первый раз, когда потенциальные потребители узнали о продукте, сайте или приложении, попробовали или посетили его. Это самая широкая часть воронки продаж компании и первое взаимодействие потребителей с компанией.
- *Активация* происходит, когда недавно приобретенные потребители регистрируются, принимают участие, покупают или как минимум идентифицируют себя и движутся через воронку приобретения.

Помните, что деятельность по приобретению потребителей очень отличается для интернет- и мобильных каналов: вы должны привлечь потребителей на свой сайт, к своему приложению или продукту или они даже не узнают о вашем существовании! Просмотрите раздел «Разработка стратегии привлечения потребителей», в котором говорится: выясните, куда направляются ваши потребители, когда ищут решение; определив эти «места», постарайтесь стать там заметными и узнаваемыми. Поощряйте интерес к своему продукту с помощью полезной, интересной информации, а не примитивных призывов «купить».

**ВНИМАНИЕ!** Помните, что эта книга — учебное пособие. Ни в коем случае не пытайтесь реализовать все предложенные идеи или даже осмыслить их за один присест. Это план. Осуществлять его вы будете позже.

Таблица 9.3. Инструменты привлечения потребителей для интернет- и мобильных каналов

|  | Физические каналы  | Интернет- и мобильные каналы  |
|--|--|---|
| <b>Привлечение потребителей</b><br>(создание спроса) | <p>Стратегия: осведомленность, интерес, оценка, покупка</p> <p>Тактика: независимые СМИ (PR, блоги, обзоры), платные СМИ (объявления, реклама), онлайн-инструменты</p>                         | <p>Стратегия: привлечение, активация</p> <p>Тактика: сайты, магазины приложений, поиск (поисковый маркетинг/поисковая оптимизация), электронная почта, блоги, вирусная реклама, социальные сети, обзоры, PR, бесплатные пробы, главная/целевая страница</p> |
| <b>Удержание потребителей</b>                        | <p>Стратегия: взаимодействие, удержание</p> <p>Тактика: программы лояльности, обновления продукта, опросы потребителей, звонки потребителям</p>  | <p>Стратегия: взаимодействие, удержание</p> <p>Тактика: изменение продукта на основе обратной связи, пользовательские группы, блоги, онлайн-помощь, подсказки/билеты, партнеры по продажам</p>  |
| <b>Увеличение базы потребителей</b>                  | <p>Стратегия: новый доход, рекомендация</p> <p>Тактика: продажа более дорогой версии продукта/кросс-продажи/последующая продажа, рекомендации, (возможно) разделение на отдельные продукты</p> | <p>Стратегия: новый доход, рекомендация</p> <p>Тактика: обновления, конкурсы, повторные заказы, рекомендации друзьям, продажа более дорогой версии продукта/кросс-продажи, вирусная реклама</p>   |

## План и инструменты приобретения потребителей

План приобретения потребителей по своей природе должен быть коротким, конкретным и тактическим. Он поможет вам найти инструменты, которые обеспечат вас большим числом «хороших» потребителей (которые поучаствуют или будут проводить много времени на сайте или в приложении) в самом широком месте воронки (слева) по самой низкой стоимости за потребителя.



Рис. 9.5. Воронка привлечения потребителей в интернет- и мобильных каналах

**ВНИМАНИЕ!** Прочитать, осознать содержание этого раздела и начать действовать в соответствии с ним невозможно за один подход. В нем содержится слишком много информации. Сначала просмотрите его, потом вернитесь к началу и прочитайте внимательно еще раз. Затем подумайте, какие действия вам нужно предпринять для своего стартапа.

План приобретения должен помещаться на одной странице. В нем подробно описывается первая группа действий по приобретению, которую следует протестировать, и она включает в себя:

- **Кто:** ответьте, кто отвечает за осуществление программы; кто будет оказывать поддержку или делиться опытом.
- **Что:** опишите тактику (см. ниже список инструментов).
- **Бюджет:** оцените расходы на первый раунд тестирования.
- **Сроки:** набросайте этапы, необходимые для запуска (в нашем примере на рис. 9.6 использован четырехнедельный цикл).
- **Зачем:** наметьте конкретные, измеримые цели приобретения потребителей для каждого составляющей своего плана.
- **Многосторонний или нет:** определите, у вас есть пользователи или пользователи и плательщики?

План и тактика приобретения будут многократно меняться, поскольку в процессе тестирования модели бизнеса они обычно являются серией экспериментов.

### **План и тактика приобретения будут многократно меняться... они обычно являются серией экспериментов.**

Маркетологи физического потребительского канала вроде Wal-Mart редко знают, кто из потребителей рассматривает, трогает или покупает конкретный продукт. Но в интернет- или мобильном канале каждый аспект потребительского поведения можно измерить, проанализировать и чаще всего оптимизировать в целях улучшения показателей бизнеса. Убедитесь, что ваш продукт обеспечен инструментами, с помощью которых можно отследить действия или бездействие потребителей. Без предварительного встраивания такой возможности оптимизация вашей деятельности по приобретению потребителей будет затруднительной, если не невозможной.

## **Образец таблицы приобретения потребителей**

На рис. 9.6 показан образец части плана приобретения потребителей для интернет-стартапа с небольшим бюджетом. План построен вокруг нескольких основных предположений:

**Кто:** нужны два штатных сотрудника, один на полный рабочий день, второй — на неполный.

**Что:** похоже, что тактика, выбранная командой, лучше всего подходит для максимизации потенциальных покупателей и продаж (см. список инструментов в следующем разделе).

**Бюджет:** стартап может потратить на это \$25 000.

|     | Кто | Что                               | Элемент                               | Стоимость | Осталось 4 нед.  | Осталось 3 нед.  | Осталось 2 нед.  | Осталось 1 нед.  | Запуск         |
|-----|-----|-----------------------------------|---------------------------------------|-----------|--|--|--|--|----------------|
| Джо | Джо | Друзья/купилинные списки          | По три e-mail с приглашениями каждому | 2000      | Купить 3-4 пробных слайса, софт для рассылок                   | Составить письма, предложения, заголовки                     | Завершить творческую идею, слайсы (x3)                                   | Наладить, опробовать массовую рассылку   | Запуск         |
| Сью | Сью | Предложения бесплатно попробовать | Оплата за действие, баннеры, e-mail   | 5000      | Идентифицировать сайты, получить слайсы идеи рекламы           | Начать работу над творческой идеей, договориться о стоимости | Окончательная реклама, соответствие требованиям стандартам размеров (AB) | A/B-тестирование, высчитать предельную затрата на баннеры                            | Запуск         |
| Сью | Сью | Предложения бесплатно попробовать | Отправлять получает 55                | 5000      | Поговорить с отправителями, начать работу над творческой идеей | Протестировать первую творческую идею на 2 отправителях      | Приготовить слайсы, наладить A/B тестирование                            | Окончательная творческая идея, высчитать предельную затрата на действие пользователя | Идеи           |
| Сью | Сью | Новости о новых продуктах         | Релиз, демонстрационные образцы       | 1000      | Позвонить в СМИ, предложить очные демонстрационные образцы     | Дополнительные демонстрационные образцы<br>Начать рассылки   | Запуск событий, блесеры  | Интервью, продолжить, расылки, продолжить  | Продолжить     |
| Джо | Джо | Налоговая экономия малого бизнеса | 2-3 тестовые кампании                 | 8000      | Мозговой штурм, покупка у конкурентов                          | План отслеживания слов (тестирование жаргона)                | Запустить 3 тестовые кампании  | Через 2 недели   |                |
| Джо | Джо | Оптимизация веб-сайта             |                                       | 1000      | Выборы продавца, начать как можно быстрее                      | Изменить текст, мета-теги                                    | Соберите ссылки, продолжайте пополнять                                   | Оптимизировать   | Оптимизировать |
| Все | Все | Флаеры в маленькие офисы          | Адреса, количество                    | 500       | Найдите здания с маленькими соц. слайсы                        | Составьте черновики флаера, предложения                      | Наймите персонал и временных работников                                  | Спланируйте маршруты, опечатайте флаеры  | Ближе          |
| Сью | Сью | Маленький класс/бесплатные диски  | Демонстрационные диски на ярмарке     | 2000      | Закажите место, найдите дисковый класс                         | Рассчитать расходы на демонстрационные диски и флаеры        | Идентификационный комплект, план найма персонала                         | Пригласить прессу, подготовиться   | Посетить       |

образец таблицы приобретения потребителей

*Сроки:* команда отводит четыре недели на подготовку всех элементов для запуска этапа верификации потребителей.

*Зачем:* цель — добиться, чтобы 30 000–35 000 потребителей скачали бесплатное приложение и 15% из них превратились в платящих потребителей. Таким образом, вы получите стоимость приобретения потребителей около \$5, как предполагалось в гипотезе модели получения дохода этого плана.

*Многосторонний или нет:* у вашего продукта имеются и пользователи, и плательщики? Если да, то для каждой «стороны» многостороннего рынка требуется отдельный план. Вы будете приобретать пользователей одним способом, в то время как обращение к рекламодателям и продажа им потребует совсем другого подхода. (У нас приведен пример для одностороннего рынка.)

## Руководство по развитию плана приобретения потребителей

Вам легко будет определить, каких потребителей приобретать, какой тактикой продвижения пользоваться, что и как говорить (содержание и идея), потому что вы проделали большую часть исследований и планирования в процессе выявления потребителей. Начните составление плана, вернувшись к трем документам, содержащим гипотезы, — вы разработали их еще на стадии тестирования первоначальной бизнес-модели.

- *Сегменты потребителей:* потребители, которые должны вас услышать (что задает тон рассылке по электронной почте, определению целевой маркетинговой деятельности, рекламе и связям с общественностью).
- *Отношения с потребителями:* как вы сделаете, чтобы потребители вас услышали (поисковая оптимизация, плата за клик, прямые рассылки, связи с общественностью и т.д.).
- *Ценностное предложение:* что взволнует потребителей и убедит их поучаствовать, посетить или купить.

На данном этапе не бойтесь обновлять или менять гипотезы на основании свежей обратной связи или даже инстинкта, поскольку они по-прежнему являются «лучшими догадками», подтвержденными всего несколькими потребителями. Вот еще несколько советов.

- *Помните,* что это тест помогает определить, какие инструменты работают и экономически эффективны, когда вы переходите на следующий этап — расширение клиентской базы. Это не запуск компании или продукта. Ваша цель — получение знаний, а не дохода, поэтому не бойтесь тестировать множество альтернатив.



- Заранее определите параметры успешного прохождения теста (например, «один из пяти человек кликает мышью») и следите за результатами.
- Будьте самыми классными, дружелюбными и крутыми. Ваша работа — привлекать или приглашать потребителей познакомиться со своим продуктом, сайтом или приложением, поэтому будьте интересными и доброжелательными (если это уместно, то даже веселыми или забавными), а не просто предлагайте купить.
- Думайте, как ваши потребители, будьте на виду там, где, на ваш взгляд, они будут искать решение вроде вашего. (Подумайте о форумах и интернет-сообществах.)

### ■ Проведение тестов без сбора данных — смертный грех.

- *Измеряйте все подряд.* Проведение тестов без сбора данных — смертный грех. Разработчикам нужно потратить дополнительные усилия на сбор данных о поведении потребителей, чтобы его можно было постоянно оценивать и оптимизировать. Позаботьтесь об этом заранее, так как встроить эту функцию позже будет сложно.
- *Не начинайте делать все сразу,* так как это создаст хаос как на рынке, так и в компании. Например, на пятый день начните заниматься тестированием поисковой оптимизации и платы за клик, и через две-три недели добавьте e-mail-маркетинг и партнерские программы. Индивидуальные результаты по отдельным элементам будет легче идентифицировать и оценить.
- *Не тратьте больше \$2000 или, если у вас хорошее финансирование, \$10 000, для тестирования одного пункта.* Обычно стартапы не могут позволить себе большего на данном этапе, и риск ошибиться слишком велик.
- *Когда вам кажется, что тест «прошел», наращивайте объем,* чтобы убедиться, что он выдержит более масштабное тестирование. Если кампания e-mail-маркетинга за \$2000 дает результаты, увеличьте бюджет вдвое, усовершенствуйте ее и запустите еще раз.
- Выбирайте партнерские агентства очень тщательно, если вы все-таки решили воспользоваться их услугами. Затраты и время, требуемое на наем PR-, рекламного или интернет-агентства, на столь раннем этапе, делают эту затею очень рискованной. Обычно подобные агентства отлично справляются с осуществлением программ, но не с развитием и тестированием стратегий. По возможности рассчитывайте на силы основателей и сотрудников, так как они лучше всех знают продукт и бизнес-модель. Рассмотрите возможность привлечения фрилансеров для разработки тестов и стратегий или конкретных задач, если в вашей компании нет нужных специалистов.

- Не запускайте программу приобретения потребителей сами по себе. Программы активации должны быть готовы, чтобы «подхватить» приобретенных потребителей. Если, например, в вашей рекламе говорится: «Зарегистрируйтесь сегодня и получите бесплатно коробку шоколадных конфет», серверная система сайта должна работать, конфеты быть готовыми к отгрузке, а текст электронного письма с благодарностью — к отправке. Если вы берете деньги потребителя, все серверные системы должны работать, включая такие элементы, как выдача чеков, обработка кредитных карт и функционирование службы по работе с потребителями. Так же средства контроля сайта и приложения должны работать, быть протестированными и передавать информацию на панель управления, чтобы можно было оценить поведение каждого потребителя, прошедшего через воронку. Помните, что приобретение само по себе является одной из нескольких интегрированных частей стратегии (также включающей активацию, удержание и выращивание потребителей).

Для управления планом приобретения необходим пристальный мониторинг каждого шага потребителями в процессе движения через воронку продаж или через воронку привлечения потребителей. Этот мониторинг, обычно осуществляемый через панель управления, позволяет постоянно улучшать показатели или «пропускную способность» — движение потребителей от одного этапа к следующему — на каждом участке воронки, используя инструменты, подробно описанные в следующем разделе.

## Инструменты для плана приобретения потребителей

### Инструменты приобретения потребителей можно купить

Список инструментов приобретения потребителей, которые вы можете купить и использовать, почти бесконечен, но их воздействие на потребителей и эффективность со временем меняются. Приобретение потребителей — это своеобразная игра «чем больше, тем лучше». В ее основе — ваша способность экономически эффективным способом привлекать большие объемы потребителей для вашего сайта или приложения. Основные инструменты включают:

- поисковый маркетинг;
- e-mail-маркетинг;
- привлечение блогеров;
- партнерский маркетинг;
- определение круга потенциальных потребителей онлайн;
- стимулы для потребителей.

Используйте Интернет (и сайт <http://www.steveblank.com>) для выявления последних инноваций и выбора продавцов. Большинство инструментов подробно обсуждаются в разделе про отношения с потребителями.

**ВНИМАНИЕ!** Прочитать, осознать содержание этого раздела и начать действовать в соответствии с ним невозможно за один подход. В нем содержится слишком много информации. Сначала просмотрите его, потом вернитесь к началу и прочитайте внимательно еще раз. Затем подумайте, какие действия вам нужно предпринять для своего стартапа.

### Инструменты приобретения, встраиваемые в ваш продукт

В дополнение к инструментам, которые вы покупаете и используете, встройте в сам продукт элементы социальной сети или вирусного маркетинга, чтобы разработать мощный инструмент приобретения потребителей. Во-первых, он по своей сути бесплатен, что делает его наиболее экономически эффективным! Во-вторых, он может работать удивительно быстро, как видно на примере заоблачного роста сайтов социальных медиа и обмена фотографиями. В качестве бонуса вы получите высокую вероятность того, что первые потребители, привлеченные к новому продукту, знают других, также заинтересованных в нем, и будут лично рекомендовать им продукт, приложение или сайт.

Три различных типа социальных сетей и сетевых эффектов помогают в приобретении потребителей:

- *«Сарафанное радио»*. Оно является наиболее распространенным типом, когда довольные потребители делятся новостью об «открытом имени» товара или услуге с друзьями и коллегами. Они дают личную рекомендацию, которая обладает большой силой.
- *«Выложить информацию»*. Это возможность делать доступными для других пользователей статьи, видеоролики, демоверсии программ и т.п., чтобы люди могли, например, ретвитнуть эту информацию и использовать ее в социальных медиа, RSS-каналах и т.д.
- *Прямые сетевые эффекты*. Людям, которые хотят делать бесплатные звонки или участвовать в видеочатах, или делиться фотографиями с друзьями, нужно, чтобы те тоже пользовались этими услугами, поэтому они приглашают их присоединиться.

Хорошей проверкой соответствия вашего продукта желаниям потребителей будет вопрос ранневангелистам: «С какой вероятностью по шкале от 1 до 10 (где 10 максимальная оценка) вы порекомендуете этот продукт своим друзьями?» Если продукт не получит оценку 9–10, эффект «сарафанного радио» или сетевой эффект не будут существенными.

### В сущности некоторых продуктов заложено вирусное распространение.

В сущности некоторых продуктов заложено вирусное распространение, а в некоторых — нет. В ряд продуктов его можно встроить. Например, в каждом письме, отправленном с Gmail, в конце есть строчка «Пригласите (получателя) в Gmail». Компания использует процесс отправки писем для расширения сети и базы пользователей.

Призывайте ранневангелистов или посетителей рекламировать ваш продукт и компанию друзьям и коллегам при каждом удобном случае. Раздавайте им материалы (e-mail, ссылки или демонстрационные образцы, которые можно переслать по почте). При правильном осуществлении эта тактика имеет высокую экономическую эффективность и доверие, так как несет в себе подразумеваемую рекомендацию отправителя.

Разработайте простые виджеты, кнопки или ссылки, которые легко позволят первым посетителям или потребителям нажать кнопку «мне нравится» в отношении продукта, компании или и того и другого на Facebook или «твитнуть» о нем. Выложите на YouTube видео и другой контент, который будет поощрять изучение продукта. Люди реагируют на отметки «нравится» и «не нравится» своих друзей и больше склонны исследовать что-либо, рекомендованное другом, чем увиденное в электронной почте или рекламе.

Создавайте насыщенные профили компании, продукта и пользователей на Facebook и в других подходящих социальных сетях. Предоставьте потенциальным потребителям ценную, интересную для них информацию, а не то, что очевидно выгодно только вам.

Возможно, вам захочется рассмотреть вариант создания отдельных сайтов, блогов, не связанных с брендом, рассказывающих о проблеме, которую должен решить ваш продукт или услуга. Например, игровой стартап может создать сайт, посвященный различным тонкостям, хитростям, уловкам в играх и полезным советам. У компании, торгующей медицинским оборудованием, в частности желудочными бандажами, может быть сайт, посвященный похудению.

## План и инструменты активации

В то время как предыдущая стадия, приобретение, привела на вашу главную или целевую страницу потенциальных потребителей, во время этапа активации они должны зарегистрироваться, скачать что-нибудь бесплатно или за деньги, на что-нибудь кликнуть мышью, поиграть в игру или оставить сообщение на сайте. Каким бы образом вы ни вовлекали пользователей, активация является важной стратегической точкой в воронке продаж, где потребитель начинает устанавливать отношения с продуктом или компанией в качестве участника, пользователя, подписчика или покупателя. Независимо от того, просите вы поделиться, поиграть, принять участие или сделать заказ, это место, где впервые зашедшие посетители пересекают черту и становятся активными пользователями вашего сайта или приложения.



Рис. 9.7. Деятельность по активации пользователей (для интернет- и мобильных каналов)

На этапе активации пользователи самостоятельно решают, стоит ли им участвовать или покупать ваш продукт. Часто решение принимается в течение нескольких секунд. Поэтому главная или целевая страница должна работать активно и быстро, чтобы

зашедшие «посмотреть» активировались и превратились в покупателей, пользователей и «испытателей». (Иногда активация происходит в магазине приложений, через электронную почту, через партнера по продажам или по телефону.) Если вы не можете сделать так, чтобы люди активировались сразу, в идеале вам нужно, чтобы они хотя бы зарегистрировались, а вы позже убедили их попробовать, поучаствовать или купить.



Рис. 9.8. Целевая страница — это место, где чаще всего начинается активация

Каким бы образом ни попали к вам потребители, обычно они мало знают о том месте, где оказались, или не знают ничего. Если очень упрощенно представить, что происходит в голове у посетителя, вот какие вопросы он мог бы задать, и что вам нужно приготовить, чтобы он легко нашел ответ на свой вопрос и активировался:

- *Почему я здесь?* Они хотят, чтобы я купил эту новую онлайн-игру.
- *Что в ней особенного?* А вот описание характеристик и причины купить эту игру.

- *Как мне определить, что она хорошая?* Вот демонстрационный ролик, список рекомендаций, цитат пользователей и т. д.
- *Где мне найти дополнительную информацию?* Я вижу кнопки, указывающие на бесплатную пробную игру, дополнительную информацию и т. д.
- *Что дальше? Что компания хочет, чтобы я сделал?* Нажми сюда, чтобы попробовать/купить/зарегистрироваться.

## Руководство по развитию плана активации

В процессе верификации потребителей план активации является планом проб и тестов, происходит альфа- и бета-тестирование каждого раздела главной/целевой страницы, от цвета и текста до предложений и навигации. Можно начинать с догадок, но им нужно быстро проходить итерации с учетом реакции потребителей.

Должна ли целевая страница кричать: «Бесплатно!» или тонко намекать на необходимость использования кредитной карты? Должна ли кнопка «купить сейчас» выглядеть элегантно и находиться сверху или быть огромной ярко-оранжевой и находиться справа внизу? Что скорее подтолкнет пользователей к активации: демоанимация или простая графика? Существует множество переменных почти на любой главной странице, и многие тесты стоит проводить более одного раза, чтобы подтвердить результаты. Вам могут помочь внешние специалисты по информационной архитектуре и дизайну. Они разбираются в многообразии имеющихся инструментов и новейших приемах этого творческого процесса.

Список инструментов, приемов и переменных, которые можно опробовать, почти безграничен, и трудно предсказать, что окажется лучшим вариантом. Вот почему так важно, чтобы за ранее обсуждавшимся подходом «тестируй, оценивай, подстраивай» следовало повторное тестирование и оценка.

Вот что должен включать план активации.

- *Два типа этапов действий:* активация происходит как на главной странице, так и за ее пределами, поэтому создавайте два отдельных списка деятельности по приобретению потребителей, которую вы планируете протестировать (например, предложение премии за каждую регистрацию).
- *Первый/второй тест:* на этапе выявления потребителей вы проводите мелко-масштабное тестирование программ активации. Каждую из этих программ нужно протестировать как минимум дважды, если не чаще, так как вы ищете программу, которая принесет вам как можно больше пользователей или потребителей. Определите как минимум два первых теста.



- *Тест «прошел/провалил»:* каждый тест должен иметь критерии прохождения или предположение о том, как выглядит «успех», если вы его добьетесь. Основываясь на опыте, пробах или исследовании, определите параметры, определяющие успешное завершение эксперимента.

## Пример плана активации

Чаще всего активация происходит на главной или целевой странице. Именно там вам необходимо сделать все возможное, чтобы задержать пользователей или потребителей, которых приобрели (они зашли на вашу страницу) и вовлечь их (побудить их зарегистрироваться, написать комментарий, поиграть или купить).

### Главная страница — место для активации.

Главная страница — место для активации. Но вы можете сделать кое-что еще для того, кто уже активировался, например, отправить e-mail, чтобы укрепить вовлеченность человека, проявившего больше, чем мимолетный интерес.

В табл. 9.4 приведен упрощенный план активации для социальной сети, где новые игроки в гольф могут просить совета и давать рекомендации по улучшению навыков игры. В этом примере, поскольку бизнес работает на многостороннем рынке, задачи активации включают нефинансовые действия, такие как регистрация, приглашение друзей, вопросы и ответы.

Таблица 9.4. Образец плана активации социальной сети для игроков в гольф

| Действие на главной странице                      | Первый тест                               | Второй тест                          | Тест «прошел/провалил»               |
|---|---|--------------------------------------|--------------------------------------|
| Кнопка «Присоединиться сейчас»                    | Большая/красивая или маленькая            | Изменить цвет/выявление              | >8% улучшение                        |
| Прокомментировать сейчас                          | Использовать большой прямоугольный/кнопку | Добавить в виде всплывающего объекта | 3% прокомментировали                 |
| Демонстрационный ролик «Играть в гольф еще лучше» | Занимает 100% страницы                    | Большой зеленый прямоугольник        | >5% больше зарегистрировавшихся      |
| «Смотри совет дня»                                | Находится на странице                     | Нажать для просмотра                 | >5% больше зарегистрировавшихся      |
| Присоединяйтесь — бесплатные мячи                 | Три мяча                                  | Шесть мячей                          | >25% больше зарегистрировавшихся     |
| Предложение «всегда бесплатно»                    | Флэш/ссылка на регистрацию                | Показать цену \$29 в год             | 10% просмотревших зарегистрировались |

См. также табл. 9-4

| Не главная страница  | Первый тест                           | Второй тест                             | Тест «прошел/провалил»  |
|--|---------------------------------------|---|-------------------------|
| 3 последующих e-mail                                       | Предложение «всегда бесплатно»        | 3 бесплатных мяча для гольфа            | № >8% или >25% лучше    |
| Последующий звонок   | Благодарность за визит                | Зарегистрируйтесь сегодня/получите мячи | >20% бесед              |
| Сайты, определяющие круг потенциальных потребителей онлайн | Зашли на сайт/нет предложения         | Зарегистрироваться/получите мячи        | >8 или >25% лучше       |
| Реклама на радио для любителей гольфа                      | Найдите совет сегодня                 | Разместите совет сегодня                | Пользователи за <\$1,00 |
| Реклама программы турнира                                  | Имиджевая реклама «получи/дай совет»  | Вы можете выиграть \$5000               | Пользователи <\$0,50    |
| Флаеры в гольф-клубы                                       | Разместите сообщение и выиграйте приз | Присоединяйтесь и выигрывайте призы     | Пользователи за <\$0,50 |
| E-mail-рассылка демонстрационных роликов по спискам        | Размещайте советы и выигрывайте       | Просто присоединяйтесь и выигрывайте    | Пользователи за <\$0,50 |

## Инструменты для плана активации

Активация происходит как на главной странице, так и за ее пределами. Основные инструменты, которые следует рассмотреть для каждого случая, приведены ниже.

### На главной или целевой странице

Существует ряд характеристик целевой страницы, которые могут способствовать активации, в том числе контент, дизайн, стиль, навигация. На ней также могут находиться следующие инструменты активации:

- демонстрационные ролики продукта;
- бесплатные предложения;
- инструменты обратной связи с потребителями;
- анимация.

### Инструменты приобретения потребителей не на главной странице

Главная страница является основным инструментом активации, однако рассмотрите и другие:

- каскады рассылок;
- цена/стимулы;
- традиционные инструменты.

## Непосредственно на главной или целевой странице: Начните с контента, дизайна и стиля, а также функциональности

Хорошие целевые страницы мало похожи на онлайн-брошюры. Они являются приглашением «активироваться сейчас», стараясь вовлечь потребителей и начать взаимодействие с продуктом или купить его. Это должно произойти буквально сразу, за несколько секунд. Иначе потребитель (и деньги, потраченные на его привлечение на предыдущем этапе) исчезнет с помощью одного клика. Оптимизируйте главную/целевую страницу в следующих областях:

1. **Контент.** Содержит ли сайт все, что нужно потребителю для простого принятия решения об «активации» в разных разделах (например, есть ли на каждой странице кнопка «зарегистрироваться сейчас»)? Насколько он информативный и привлекательный?
2. **Дизайн и стиль.** Соответствует ли оформление сайта его аудитории («корпоративный» для бизнес-приложений, «серьезный» для финансистов, «смелый» для подростков или скейтбордистов)? Подходит ли он образу типичного жителя данной населения страны?
3. **Функциональность.** Какие инструменты, виджеты, конфигураторы, демонстрационные ролики или другие средства могут быстро вовлечь потребителей, заставить их экспериментировать и тестировать продукт, прикидывать, сколько он будет стоить, сколько времени сэкономит или как они будут играть в предложенную игру?
4. **Навигация/структура.** Как организована информация на сайте? Насколько она доступна? Насколько легко пользователям выполнить такие важные задачи, как заказ, поиск и т.п.?

### Рассмотрим оптимизацию каждой из областей

Контент главной/целевой страницы:

- «Расскажите мне, где я очутился!» Пользователи оказываются на главной/целевой странице самыми разнообразными способами (следуя рекламным e-mail, рекомендательным ссылкам и т.п.), но не думайте, что они знают, куда попали. поприветствуйте их, объясните, что это за сайт («Добро пожаловать на игровой онлайн-портал номер один»), чтобы они сразу не ушли.
- Постарайтесь придать специфику тому e-mail, рекламному объявлению или любому другому инструменту, который привел потребителя на страницу. Сохраните ее на самом сайте. Используйте те же слова и выражения, а также соблюдайте

тот же дизайн и стиль, что и в привлечшем посетителя способе, чтобы он убедился в том, что попал именно туда, куда собирался.

- Поместите ясный призыв к действию. «Коммерческий призыв», или призыв к действию, сообщает потребителям, что вы хотите, чтобы они сделали. В нем должно отражаться позиционирование, разработанное на шаге 1 этапа верификации потребителей, будь то «купить сейчас», «зарегистрироваться» или «принять участие в семинаре». Призывайте к действию везде, где только можете, но не сбивайте с толку. Четко говорите посетителям, что делать и почему это действие будет им выгодно. Целевая страница всегда должна выполнять следующие функции:
  - объяснять, какую проблему решает продукт, почему это важно для пользователей и заслуживает их внимания;
  - говорить о легкости установки и использования продукта;
  - четко объяснять, как работает продукт;
  - часто подтверждать, что продукт работает (цитаты пользователей, конкурентный анализ, демонстрационные версии и т.д.).

Призыв к действию может быть представлен на главной/целевой странице в трех видах: гиперссылок, кнопок или форм. Они должны выделяться и быть очевидными для каждого посетителя. Подчеркните свойства продукта, содержащие самый активный коммерческий призыв к активации или покупке, и всегда обеспечивайте доступ к дополнительной информации обо всем вышеперечисленном.

Несколько советов по развитию контента главной или целевой страницы.

- Убедите меня «испытать предложение». Никогда не думайте о целевой странице как о брошюре. Она эффективна, только если убеждает потребителей вовлечься, попробовать или купить. Весь контент должен способствовать вовлечению, предложения должны быть благоразумно разбросаны между заголовками, графикой и текстом, включая текстовые ссылки «попробовать сейчас», то и дело попадающиеся в тексте.
- Предложите множество призывов к действию от «купить сейчас» и «узнать больше» до «скачать техническое описание» и «поговорить с кем-нибудь». Не забудьте выделить один из них больше других — действие, наиболее желаемое компанией.
- Пишите кратко! Помните, что посетители вашего сайта заглянули в гости мимоходом, на минутку. Уважайте время, которое они уделили вам, и донесите до них суть прежде, чем они уйдут. Лучшие призывы к действию обычно содержат десять или меньше слов и набраны легко читаемым шрифтом.
- Будьте конкретны. Одним из наиболее сильных элементов страницы должна быть фраза, содержащая позиционирование продукта, разработанная на шаге 1

верификации потребителей. Лаконично сообщите пользователям, почему им следует купить или использовать то, что продает компания.

- Воспользуйтесь яркими, обращающими на себя внимание элементами, например всплывающими окнами или мерцающими изображениями.
- Устраивайте конкурсы, проводите промоакции и лотереи, чтобы поощрять скачивание мобильных приложений. Все это имеет высокую ценность в онлайн-пространстве: пользователи смогут немедленно воспользоваться такими предложениями, а стартапам удастся тут же протестировать и откорректировать их.

Отслеживайте контент. Он должен повышать доверие к компании, представляя ее надежной, авторитетной и готовой взаимодействовать с вами. На целевой странице должна быть доступна информация по большинству из следующих вопросов:

- подробности о продукте и информация о решении;
- списки потребителей и истории успеха;
- источники потребителей и их поддержка;
- партнеры по продажам;
- история компании;
- новости и события;
- контактная информация (почтовый адрес, телефон, адрес электронной почты);
- политика конфиденциальности компании.

## Дизайн и стиль

Разработайте главную или целевую страницу так, чтобы она оказывала максимальное воздействие и вызывала минимальное замешательство. Всегда обеспечивайте пользователей альтернативными путями активации, будь то подписка, размещение комментария, игра или покупка. Не перегружайте оформление сайта деталями и не забывайте при разработке страницы о культурных различиях. Обратите внимание, что советы, приведенные ниже, относятся к США, где пользователи предпочитают простые сайты. В некоторых странах, например в Китае, пользователи ожидают увидеть больше элементов дизайна, которые, на западный вкус, будут излишни.

- Сделайте сайт четким и простым, чтобы он не отвлекал от призыва к действию.
- Выберите одну рекламную идею и продвигайте ее сильнее за счет других. Выделите ее и сделайте убедительной с помощью других элементов на странице. Ее должны сопровождать надписи вроде: «Скачать бесплатно пробную версию» или «Специальная цена в этом месяце».

- Оставьте побольше свободного места. От переполненных страниц у потребителей пропадает интерес. Избыточное число графических элементов (рисунки, изображения, кнопки и т.д.) будет сбивать с толку и отвлекать.
- Применяйте визуальные средства, но не рассчитывайте, что одно присутствие графики, видео, демонстрационных роликов или диаграмм само по себе будет поддерживать интерес. Посетители сайтов концентрируют внимание на очень короткое время. Диаграммы, таблицы и графики должны быть простыми. Умеренно используйте анимацию, чтобы заинтересовать людей.
- Не забывайте про интерактивность. Интернет позволяет достичь взаимодействия между потребителем и компанией, что недоступно ни одному другому каналу. (Если на вашем сайте нет таких инструментов, значит вы не используете возможности Интернета в полной мере.)
- Используйте большие кнопки. Кнопки «Скачать», «Купить сейчас» или «Зарегистрироваться» должны быть графически интересными, крупными и легко находиться.

## Соображения о навигации

Суть навигации заключается в двух вещах: логической организации информации и самых коротких маршрутах выполнения задач.

Интуитивная навигация обеспечивает пользователей несколькими «маршрутами» к призыву действовать. Они могут привести пользователя к демонстрационному ролику, отзывам других потребителей, техническому описанию или списку характеристик продукта. Поскольку никто не может предсказать, что захочет сделать потребитель дальше, каждый путь должен легко вести к «купить сейчас» или другому призыву к действию.

Запутанная навигация является вашим врагом. Наличие лишних кнопок, текстовых ссылок и мешанины из вариантов, которые может выбрать пользователь, обычно приводят к высокому уровню ухода посетителей с сайта.

### *Общая функциональность сайта*

- Используйте инструменты вовлечения потребителей. Видео, анимация, демонстрационные ролики, конфигураторы и другие средства должны обеспечивать потребителей множеством способов вовлечения в использования продукта на свой выбор. «Посмотрите обзор (нашего продукта)», «Играйте сейчас» и «Спрогнозируйте ваши потребности на пенсии» являются типичными приглашениями к вовлечению, более эффективными, чем предложения вроде «Читать дальше» или «Узнать о...». Вот несколько примеров:
  1. «Введите свой возраст и ответьте на три вопроса, чтобы узнать, сколько стоит для вас страховка».

2. «Нажмите сюда, чтобы увидеть на нашем сайте фотографии, которые ваши друзья размещает на Facebook».
  3. «Выберите персонаж и начните разговаривать с ним».
  4. «Найдите молодых незамужних женщин, живущих недалеко от вас, прямо сейчас».
  5. «Какой ваш любимый мяч для гольфа? Нажмите сюда, чтобы получить скидку. Бесплатная доставка!»
- Создайте демонстрационный ролик, чтобы вовлечь пользователей в использование продукта и продемонстрировать им его свойства и легкость в использовании. Сделайте ролик (длительностью около минуты) более убедительным, чем презентация в PowerPoint. По возможности вовлекайте пользователей в применение реальных, функционирующих элементов продукта («введите свои данные» или «сыграйте в укороченную версию»). Демонстрационный ролик должен заканчиваться призывом к действию.

### **Вовлекайте пользователей в применение продукта и демонстрируйте его свойства.**

- Предлагайте бесплатно попробовать. Но не путайте это с бесплатной версией продукта с минимальным функционалом (принцип freemium). В пробной версии можно ограничить функциональность или срок владения бесплатным вариантом (например, «предоставляется бесплатно в течение двух недель»). Отправляйте тем, кто воспользовался предложением, e-mail с описанием свойств, предлагайте полезные советы и приводите причины купить. Там, где это имеет смысл с финансовой точки зрения, попробуйте затем продать продукт по телефону.
- Предоставьте возможность: «Нажмите, чтобы связаться». На торговых сайтах и сайтах с платной подпиской (вероятно, это будет слишком дорого для стартапов, работающих с бесплатной версией продукта с ограниченным функционалом и многосторонним рынком) предложите потенциальным потребителям несколько способов связаться с компанией. Это может быть просто активизируемая кликом мыши ссылка, по которой создается e-mail в отдел продаж, или форма запроса дополнительной информации, или звонок из отдела продаж. На многих торговых сайтах используется живой голос в режиме реального времени и технологии чата, чтобы быстро вовлечь потенциальных потребителей и повысить шансы их активации.
- Применяйте анимацию. Интерактивные конфигураторы, калькуляторы, анимированные демонстрационные ролики, микросайты и многие другие утилиты

могут оживить продукт и вовлечь потребителей. Эти средства можно разработать за небольшие деньги, обратившись к внешним специалистам. На некоторых сайтах короткие приветственные видео или анимированные демонстрационные ролики без звука загружаются автоматически, когда пользователь попадает на сайт, но проигрываются только по требованию (чтобы не раздражать посетителей и не вынуждать их уйти с сайта). Используйте анимацию в небольших количествах, так как она может и раздражать.

- Вставляйте страницы для пришедших по клику с других сайтов. Создайте множество целевых страниц, привязанных к источнику, из которого пользователи оказались на вашей странице. Приветствие «Добро пожаловать, друзья с Yahoo» наверняка повысит комфорт посетителей и коэффициент откликов, так же как и «специальное предложение для пользователей почты Yahoo», которое, как это ни странно, повторит предложение для пользователей Gmail на чуть-чуть другой целевой странице.

### **Вокруг инструментов, поощряющих потребителей предпринять действие, возникла целая индустрия.**

Вокруг инструментов, поощряющих потребителей предпринять действие, пока они находятся на сайте компании, возникла целая индустрия. Регулярно разрабатываются все новые инструменты для главных страниц. Популярность некоторых из них растет, других — падает. Это область, где небольшое количество времени, потраченное на онлайн-исследование новейших инструментов, может окупиться. Кроме того, фрилансеры или специалисты по активации из небольших агентств могут помочь вам протестировать их (помните, что пока вам не нужны масштабные программы — только эксперименты). Смотрите информацию о новейших инструментах на сайте <http://www.steveblank.com>.

## **Кроме главной страницы рассмотрите эти дополнительные инструменты активации**

*Каскады рассылок.* Получить адреса электронной почты трудно, поскольку потребители отказываются регистрироваться, зная, что за этим последуют письма с предложениями что-то купить. Думайте об адресах электронной почты потребителей как о ценных активах — это доступ к потенциальным покупателям, которые хотят, чтобы им продали продукт. Разработайте три последовательно высылаемых e-mail. В каждом акцентируйте разные характеристики продукта и причины купить его, подчеркните



основные элементы ценностного предложения. Описанию следует быть кратким и при этом достаточно убедительным, чтобы заразить потребителей энтузиазмом. По возможности привяжите текст сообщения к источнику регистрации (рекомендующий сайт, раздел на сайте). В каждом e-mail должно содержаться несколько призывов к действию, как в виде текстовых ссылок и заметных кнопок активации, так и в виде предложений получать рассылку в дальнейшем и, конечно, легкий способ отписаться. Подумайте о том, чтобы сочетать два формата электронных писем: HTML и текстовый, так как многие почтовые серверы блокируют e-mail в формате HTML.

*Цена/стимулы.* Как уже подробно обсуждалось в разделе, посвященном гипотезе о модели монетизации в главе 3, ценовая политика также может быть инструментом активации: можно использовать бесплатные и специальные предложения, принцип freemium и скидку при оптовой продаже. Чтобы избежать эффекта «каннибализации» для выручки компании, рассмотрите возможность делать специальную скидку после того, как потенциальный покупатель хотя бы раз отклонил предложение покупать продукт за полную цену.

*Традиционные инструменты.* Не упускайте из виду широкий выбор традиционных, нецифровых маркетинговых инструментов, когда речь идет об активации потребителей. Можно устраивать конкурсы: например, «Выиграйте 500 миль постоянного пассажира» или «Получите бесплатную сумку». Исходящий телемаркетинг также является мощным инструментом кампаний по увеличению количества регистраций. Иногда экономически выгодным образом можно применять прямую почтовую рассылку, а также традиционную рекламу в СМИ, где вы можете использовать QR-коды.

Каким бы ни был выбранный инструмент, протестируйте его на этапе верификации потребителей и оцените результат, а также получившуюся стоимость активации одного пользователя. Сравнивайте затраты на приобретение активных пользователей с помощью традиционных и онлайн-инструментов и постоянно оптимизируйте их структуру, чтобы получить самый низкий показатель стоимости активного пользователя. Если вам кажется, что тест «прошел», попробуйте расширить его охват и посмотрите, масштабируется ли разработанная вами модель. Более подробно об этом в описании шага 2.

## Управление планом активации

Крайне важно контролировать процесс тестирования инструментов активации. Описывая следующий процесс — оптимизацию, мы обсудим использование панелей управления для оценки производительности и экономической эффективности каждой программы активации по отдельности. Однако на первом этапе для мониторинга активации можно использовать и простую «воронку». Приведем пример (рис. 9.9).



Рис. 9.9. Пример простой воронки активации

В воронке отслеживается движение потенциальных потребителей через этапы активации. В этом примере только один посетитель сайта из 10 (10%) зарегистрировался, чтобы попробовать продукт. Что еще хуже, всего 9% этой группы действительно активировались, став пользователями продукта. И лишь очень небольшое подмножество этой группы движется дальше, чтобы стать активными пользователями продукта или услуги. В этом простом примере компании понадобится привлечь буквально миллионы пользователей, которые зарегистрируются, чтобы бесплатно попробовать продукт, если она хочет получить значительное число активных пользователей — а это сложная задача.

## Приготовьтесь продавать. Наймите куратора первых сделок (физический канал)



В большинстве стартапов команда основателей, как правило, ориентирована на создание продукта и редко включает специалиста по продажам. Хотя основатели часто сами прекрасно справляются и находят ранневангелистов, им может не хватать навыков или опыта, чтобы превратить эти отношения в заказы. С началом продаж пора честно определить, имеется ли у кого-либо из команды основателей необходимый опыт для заключения сделок. Знает ли команда, как вести переговоры с покупателем или менеджером по закупкам? Как обсуждать условия контракта с финансовым директором? Готовы ли основатели рискнуть своей компанией, самостоятельно занявшись заключением первых сделок? Если нет, то пора нанять соответствующего специалиста.

Куратор первых сделок — это не вице-президент по продажам, готовый взяться за построение крупной организации продаж и управление ею. Хорошие кураторы агрессивны, любят молодые рынки, требуют высокого уровня вознаграждения в случае успеха и не интересуются построением организации продаж. Обычно такие специалисты имеют богатый опыт продаж в стартапах и примечательны не только большим количеством связей на целевом рынке, но также выдающимися навыками слушания, выявления моделей поведения потребителей и возможностей. Им нравится находить новые рынки и заключать сделки, и они не собираются отдыхать и оставаться в тени.

Несмотря на то что деятельность куратора первых сделок будет неотъемлемой частью верификации потребителей, основатели и генеральный директор должны понимать, что они по-прежнему возглавляют процесс. Вместе они составляют ядро команды по развитию потребителей. Их работа заключается в том, чтобы изучать и находить достаточно

информации для разработки плана продаж и развития различных каналов. Прохождение очередной петли верификации потребителей без куратора может иметь смысл, только если оно не сдерживает прогресс. Когда этот момент настанет, наймите специалиста. Он будет незаменим при организации встреч, подталкивании к последующим встречам и заключении сделок. Однако такой специалист ни в коей мере не заменит основателей, которым нужно выходить из офиса и общаться с потребителям напрямую.

## Приготовьтесь продавать. Создайте окончательную версию MVP (интернет- и мобильные каналы)



В процессе выявления потребителей две версии вашего MVP использовались для быстрого тестирования и итераций с целью побольше узнать о проблеме или потребности и их решении. Целью разработки MVP в процессе выявления потребителей были не продажи, а получение обратной связи.

На этом этапе тестируется версия MVP с расширенным функционалом. Он является завершенным и отточенным вариантом продукта, использовавшимся на шаге 3 этапа выявления потребителей. Он по-прежнему не обладает по максимуму всеми возможными характеристиками. Почему тогда мы говорим об окончательной версии? По мере того, как все больше пользователей привлекается для тестирования тактики приобретения и активации, окончательная версия MVP позволяет получить более точные результаты теста, поскольку у посетителей не возникает ощущение, что перед ними второсортный продукт, даже если MVP является неполной версией продукта, как это часто бывает.

Как выглядит «часть» продукта? Это может быть игра для множества игроков с пятью уровнями вместо 20 или 50, которые предполагается включить впоследствии. Социальная сеть может содержать ограничения, не позволяющие делиться фотографиями или показывать место нахождения пользователей, но обеспечивать легкое взаимодействие и навигацию. Онлайн-магазин обуви может для начала продавать только женскую повседневную обувь или не располагать неходовыми размерами, при этом обеспечивая высококлассное обслуживание. Если свойств недостаточно для тестирования на потребителях, рассмотрите возможность создания страницы или нескольких, рассказывающих о тех характеристиках, которые скоро появятся, но не слишком вдавайтесь в подробности, так как ваша цель — протестировать продажи MVP, а не заставить потребителей ждать.

Заметьте, что окончательная версия MVP не появится на этом этапе как по волшебству. Она является результатом гибкого развития с постоянным тестированием и со-

вершением продукта и его свойств с момента открытия бизнеса (одна из причин, по которой вы не можете проводить развитие потребителей одновременно с каскадной разработкой продукта). Вы не зашли бы так далеко, если бы команда по развитию постоянно не делала итерации, применяла, тестировала и совершенствовала MVP с момента окончания шага 3 этапа выявления потребителей.

Нынешняя окончательная версия MVP должна включать инструменты, которые позволят постоянно отслеживать поведение потребителей и данные об использовании продукта. Заранее продумайте встраивание этих необходимых средств мониторинга в программные приложения. А теперь убедитесь, что все параметры измерения определены и все измерительные «приборы» приведены в полную боевую готовность — приготовьтесь и держитесь крепче, сейчас они заработают.

## Приготовьтесь продавать. Составьте план развития продаж для партнера (физический канал)



В этом разделе подразумевается, что в процессе выявления потребителей ваша команда оценила различные альтернативные каналы распределения и выбрала один конкретный.

**Вместо того, чтобы пытаться охватить все понемногу, сначала сосредоточьтесь на одном канале.**

Что, если вы не уверены, что выбранный вами канал является подходящим? Ничего страшного, это же просто тест. Вместо того, чтобы пытаться охватить все понемногу, тестируя множество каналов распределения сразу, сначала сосредоточьтесь на одном, будь то прямые продажи, распространение через сетевые магазины или с помощью заказов, сделанных по почте. В зависимости от результатов теста вы можете легко добавить другие каналы позже. Из этого правила есть одно исключение: компании, использующие собственный сайт для прямых продаж конечным пользователям, должны тестировать их параллельно.

Элементы плана развития продаж через канал включают:

- структура цепи распределения канала;
- ответственность в канале;
- скидки и финансовые показатели канала;
- управление каналом.

### Структура цепи распределения канала

Под структурой цепи распределения подразумевается череда компаний, находящихся между вами и вашим потребителем (например, от вашего вице-президента по продажам к торговому представителю — к дистри-

бьютору — к розничной сети). Этой структурой описывается каждая из организаций в такой цепи и их отношения с компанией и между собой.

Рисунок ниже, например, изображает движение книг от интернет-издателя к потребителю. Диаграмма может выглядеть так же просто, как на рис. 9.10.



Рис. 9.10. Структура распределения электронных книг

Однако структура продажи печатных книг через традиционный физический канал выглядит более сложно, как показано на рис. 9.11.



Рис. 9.11. Структура цепи продаж книг через физический канал

Чтобы подготовиться продавать, создайте визуальное представление распределительной цепи вашего канала. Она может включать нижеперечисленные или другие «звенья».

- **Национальные оптовики:** хранят на складе, забирают оттуда, упаковывают, отправляют на продажу, затем платят издательству за полученные заказы. Они выполняют заказы, но не создают спрос.
- **Дистрибьюторы:** используют собственных специалистов для продаж в сетевые и независимые книжные магазины. Дистрибьютор осуществляет продажу, книжные магазины делают заказы у оптовиков.
- **Розничные магазины:** там потребители могут сами увидеть и купить книги.

Просмотрите гипотезу о канале, чтобы понять, что нужно включить в вашу диаграмму.

## Распределение ответственности в канале дистрибуции

На карте ответственности изображены отношения в сложном канале распространения. Диаграмму должно сопровождать письменное описание



конкретных зон ответственности, созданное при описании структуры. Оно помогает участникам команды понять, почему был выбран именно этот канал и чего от него ожидать.

Одна из ошибок, которую часто допускают стартапы, заключается в их предположении, что партнеры по продажам будут инвестировать в создание потребительского спроса. Большинство из них не будут. Например, глядя на рис. 9.12, не думайте, что оптовый продавец книг будет делать что-либо, кроме пополнения и отгрузки товара. То же самое относится и к дистрибьютору. Он принимает заказы от книжного магазина и в некоторых случаях может продвигать продажи в магазины, но он не привлечет туда потребителей. (К сожалению, сегодня издательства тоже не создают спрос.)



Рис. 9.12. Карта ответственности в канале

## Скидки и финансовые показатели канала

Каждый ярус структуры канала стоит компании денег, поскольку все они предоставляют платные услуги. В большинстве каналов эта комиссия рассчитывается как процент от цены производителя или розничной цены, которую платят потребители. Чтобы понять, как деньги движутся от потребителя к компании, сначала рассчитайте скидку, которую требует дистрибьютор или продавец.

Продолжая наш пример с издательством, мы можем построить диаграмму, как показано на рис. 9.13, где подробно описана скидка, которую получает каждый участник цепи.



Рис. 9.13. Скидки для канала

Как видите, книга, продающаяся в розницу за \$20, после того как каждый участник канала возьмет свою часть, принесет издательству чистый доход в размере \$7. Из этих \$7 издательство должно заплатить гонорар автору, разрекламировать книгу, заплатить за печать и дизайн, оплатить накладные расходы и получить прибыль. Из \$20, которые платит потребитель, автор получит всего доллар или два! Неудивительно, что авторы отказываются печатать книги и сразу издают их в электронном виде.

Скидки внутри канала — только первый шаг в изучении движения денег в сложном канале дистрибуции. Например, в канале распространения книг и многих других товаров (программное обеспечение, медиа и т. д.), товар берется на реализацию с правом возврата 100%. Это значит, что ваш продукт (например, непроданные книги) могут вернуть в вашу компанию в обмен на деньги (и, что еще более оскорбительно, вам придется платить за доставку обратно). Почему это проблематично? При использовании канала дистрибуции стартапы часто допускают ошибку, записывая продажу через канал (в данном случае национального оптовика) как доход. Грустная правда заключается в том, что заказы от партнера по продажам не означают, что конечные пользователи купили продукт. Это означает только то, что партнер надеется, что они купят.

Кроме того, некоторые каналы проводят политику ротации со склада и возврата (просроченные продукты, старые версии программного обеспечения и оборудования), требующую отчислений за возврат части (или всех) «проданных» продуктов.

Финансовый план должен включать описание всех коммерческих отношений между участниками канала (рис. 9.14).

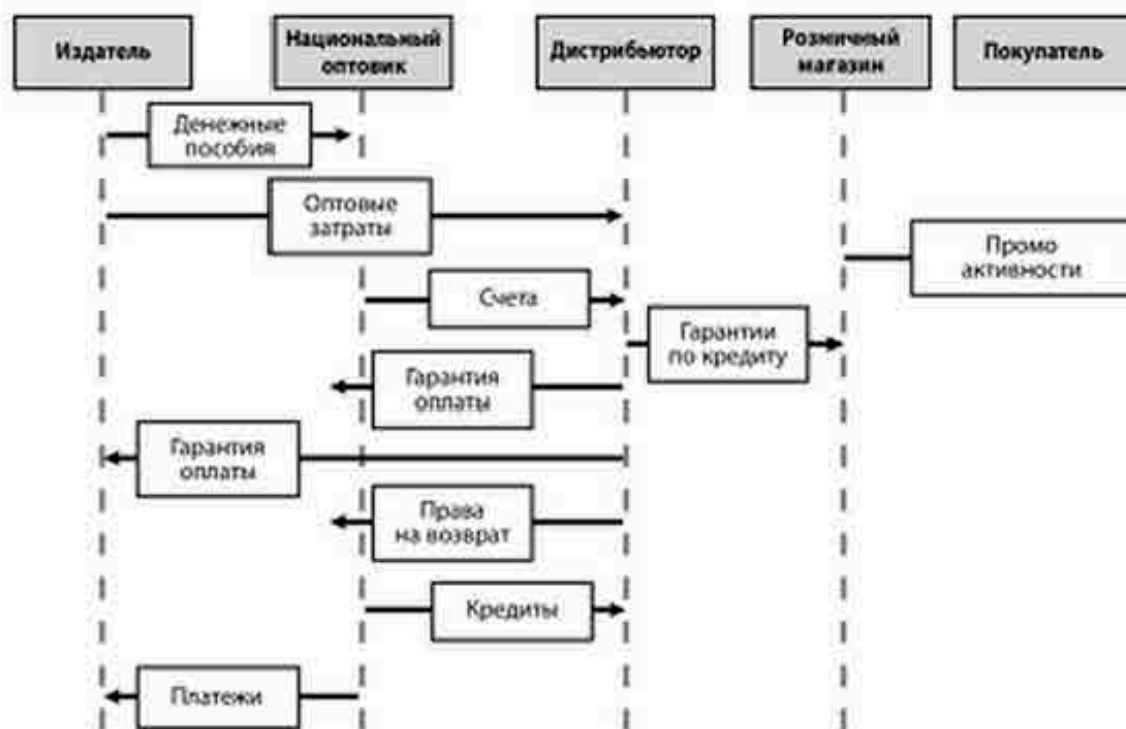


Рис. 9.14. Финансовые отношения с каналом

## Управление каналом

Цель любой компании — хорошо управляемый и тщательно отобранный канал продаж; неудачный же выбор канала или плохое управление им часто ведет к ничтожному доходу и непредвиденным затратам. Так же, как и за инструментами измерения на веб-сайте, вам необходимо следить за уровнем запасов у партнера по продажам, за оптовыми и розничными продажами. С каналом прямых продаж все просто: пока потребитель не сделал заказ, товары не уйдут со склада. Однако с каналом непрямых продаж самый большой риск заключается в том, чтобы определить, какой спрос в реальности существует у конечных пользователей. Почему? У вашей компании есть прямые отношения только с ближайшим участником дистрибуции. Вы зависите от отчетов менеджера, курирующего вашу партнерскую программу (которые часто опаздывают на несколько месяцев), чтобы узнать, какое количество продукта «прошло» через конкретный канал и сколько реально купили. Другой риск — это искушение

«укомплектовать» склад вашего дистрибьютора или розничной сети, т.е. вынудить его взять на реализацию больше продукта, чем, согласно прогнозам, он может продать. Эта тактика может обеспечить временный, но воображаемый прилив продаж, за которым следует фиаско (или в случае публичных компаний — судебные иски). Все эти потенциальные проблемы нужно задокументировать и обсудить в плане управления каналом, чтобы избежать неприятных сюрпризов в дальнейшем.

## Многосторонние рынки

Многосторонние рынки больше распространены для интернет- и мобильных каналов, но существуют и для физических.

Медицинское оборудование — хороший пример «физического канала» на сложном многостороннем рынке. Искусственный тазобедренный сустав может быть одобрен Управлением по контролю за продуктами и лекарствами, рекомендован врачом, куплен больницей, установлен хирургом, имплантирован пациенту, но оплачен страховой компанией (см. рис. 9.15). В этом случае сосредоточиться на пациентах, врачах или больницах, не понимая, кто платит, будет серьезной ошибкой. Стартапам, работающим на многосторонних рынках, нужно протестировать все стороны их гипотезы о канале.



Рис. 9.15. Диаграмма канала для сложного многостороннего рынка

## Приготовьтесь продавать. Создайте набор параметров (интернет- и мобильные каналы)



Интернет-компании занимаются сбором данных, анализом и оптимизацией со дня своего открытия и до самого последнего момента. Воронка превращения пользователей интернет-стартапа отслеживает их в течение всего жизненного цикла. Всем процессом движет бесконечная кампания по тестированию, измерению и оптимизации каждого шага в воронке, от осознания до покупки. Процесс «попробуй, измерь, подправь» идет круглосуточно и без выходных.

**Интернет-компании занимаются сбором данных, анализом и оптимизацией со дня своего открытия и до самого последнего момента.**

Тем продуктам, которые вы создаете, необходимо иметь встроенную функцию мониторинга — вы должны иметь возможность отслеживать каждый клик на сайте или в приложении, его источник и последующее действие. В результате команда управления должна иметь под рукой панель управления, на которой суммируется основное, имеющее практическое значение поведение, и обеспечивает представление о тенденциях, которые движут постоянное совершенствование бизнеса. Создание набора параметров состоит из двух частей:

- определение того, какие параметры нужно оценить;
- разработка контрольной панели или системы для сбора и мониторинга данных.

### Основные параметры, нуждающиеся в оценке

Задолго до того, как появился Интернет, в XIX в. владелец магазина в Филадельфии Джон Уономейкер обобщил проблемы, с которыми столкнутся маркетологи интернет- и мобильных продуктов почти два века спустя: «Я знаю, что половину рекламного бюджета трачу впустую. Понять бы, какую из половин!» В интернет- и мобильных каналах этот процесс отследить гораздо проще, чем в газетных и радиообъявлениях, кото-

рые давал Уономейкер, потому что каждый щелчок мышью и действие потребителя можно зафиксировать. Процесс начинается с определения того, что нужно оценивать.

Используя гипотезу об отношениях с потребителями, определите параметры успеха для модели бизнеса. Расставьте приоритеты и ограничьте число параметров менее чем до десятка, и единственные параметры, которые следует измерять, — это те, по которым можно принять меры или улучшить. Подумайте: «Сколько, насколько быстро и насколько хорошо?»

- Сколько потребителей вы приобрели и сколько из них активировалось? (И сколько было потеряно? И на каком этапе покупки вы теряете их?)
- Насколько быстро они появляются и активируются? После просмотра одной страницы или одного посещения или через 20 посещений или просмотров страниц?
- Сколько стоит каждое приобретение и активация?
- Насколько «полезны» для компании приобретаемые потребители? Это активные пользователи, возвращающиеся снова и снова, или посетители, не «зависающие» на сайте?

Для большей логичности подумайте об организации параметров по тому же принципу, что организована воронка: по приобретению и активации. Например:

#### *Параметры приобретения*

- Общее число посещений по типу посетителей, времени суток и источнику и просмотры страниц за посещение.



Рис. 9.16 (а). Параметры, нуждающиеся в измерении в воронке приобретения потребителей в интернет- и мобильных каналах

- Коэффициент конверсии оплаченного и направленного трафика по источнику (сколько ссылок или баннеров и по какой стоимости для получения одного посетителя или пользователя).
- Количество и процент трафика по источнику.
- Уникальное поведение или действия различных сегментов аудитории потребителей.

**«Я знаю, что половину рекламного бюджета я трачу впустую. Понять бы, какую из половин!»**

#### *Параметры активации*

- Общее число активаций; процент приобретений в час/день/неделю.
- Число/процент активаций, прослеженных до оригинального источника.
- Число/процент/стоимость за активацию, исходя из качества (активные и много тратящие пользователи или мало тратящие и неактивные пользователи), там, где это можно выявить, предпочтительно по источнику.
- Число посещений, просмотров страниц, рекомендаций на активированного пользователя, по источнику и стоимости.

Параметры активации также включают поведение пользователей, подлежащее оценке и улучшению. Типичные параметры поведения включают число и процент людей, скачивающих приложение или активирующихся, регистрирующихся или остающихся среди определенного числа посещений или просмотров страниц.

Следите за людьми, предпринимающими действия по активации, например, просматривающими демонстрационные ролики, и затем не активирующимися, а также за теми, кто уходит в процессе регистрации. Опять-таки список бесконечен, поэтому постарайтесь не измерять больше параметров, чем команда может эффективно улучшить.

Этот список является вершиной гигантского айсберга. Сосредоточьтесь на тех параметрах, которые помогают вам понять поведение потребителей, чтобы эффективно развивать приобретение и активацию пользователей и, в конце концов, выручку!

#### *Параметры рекомендаций*

Параметры рекомендаций важны, поскольку рекомендации существующих потребителей являются самым недорогим источником новых потребителей. Основные параметры рекомендаций включают:

- число и процент направленных пользователей;
- среднее число потенциальных потребителей;
- среднее число существующих потребителей;
- коэффициент следования рекомендациям.

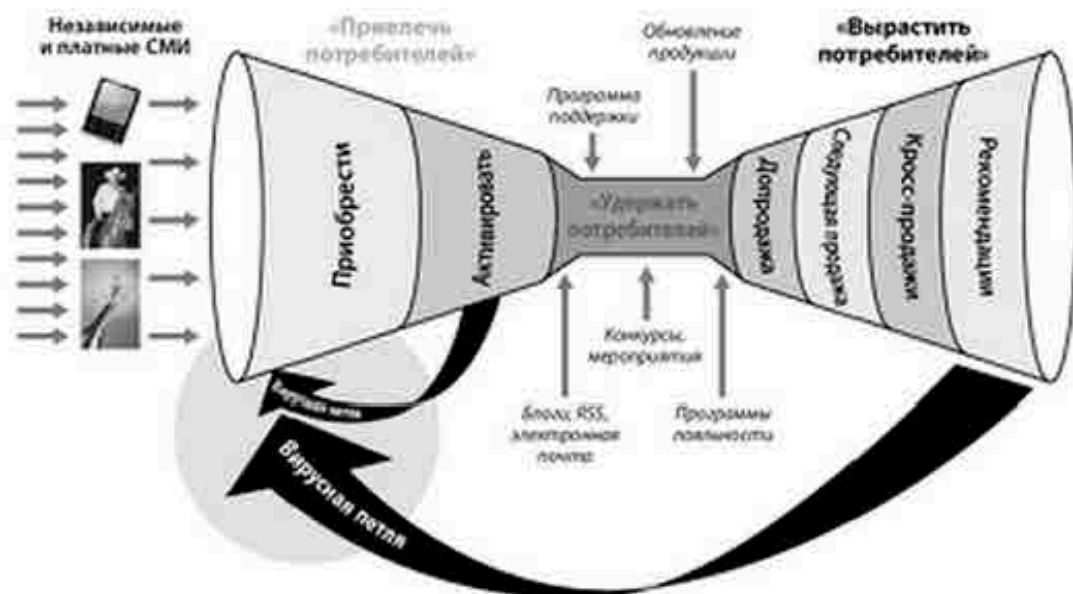


Рис. 9.16 (6). Рекомендации, ведущие к росту клиентской базы, относятся к вирусным петлям

Оценивайте программы рекомендаций на предмет определения стимулов, которые лучше всего мотивируют новых пользователей советовать ваш продукт другим, а также стоимость такой рекомендации.

В этой точке процесса верификации потребителей слишком рано волноваться об удержании потребителей (подробно обсуждается далее, на шаге 2), поскольку сейчас компания полностью сосредоточена на их приобретении. При разработке системы параметров убедитесь, что она может вместить параметры, которые понадобятся позже для мониторинга удержания и рекомендаций, включая группы пользователей, подробно описанные далее.

## Используйте панель управления или систему для сбора и мониторинга данных

Будущее вашего стартапа зависит от данных о приобретении, активации и удержании. Это так важно, что многие интернет-компании демонстрируют данные о происходящем на сайте в режиме реального времени на гигантском мониторе в своем офисе, чтобы они всегда были в центре внимания. Существуют готовые системы панелей управления, а самодельные решения можно легко встроить с помощью таких простых инструментов, как Excel.



## Не перестарайтесь с параметрами. Небольшое число параметров говорит об общем «здоровье» бизнеса.

Не перестарайтесь с параметрами. Обычно сравнительно небольшое число параметров говорит об общем «здоровье» бизнеса, поэтому не поддавайтесь искушению создать сложную обширную коллекцию данных, которые будут отвлекать руководство от основных задач. Эти задачи обычно крутятся вокруг вопросов «сколько и как быстро»: сколько потребителей активировались (или ушли), по какой стоимости и насколько быстро. У хороших генеральных директоров есть под рукой эти основные статистические данные, а также данные о тенденциях к улучшению и основных двигателях, и они могут к месту цитировать их. Не менее важно то, что эти данные можно представить и оценить на доске или в виде простой таблицы.

Параметры, которые вы используете для измерения и мониторинга вашего бизнеса, должны быть теми же самыми, на которые вы и ваш совет директоров смотрите на совещаниях. Если они спрашивают только об отчете о прибылях и убытках, балансе

и потоке денежных средств и не смотрят на эти цифры, вы негодный генеральный директор. Ваша задача заключается в том, чтобы убедить совет директоров, что они должны беспокоиться о тех же цифрах, что и вы.

На рис. 9.17 показана панель управления для простого контентного сайта, задачи которой — увеличить число просмотров страниц, рекомендаций потребителей и количество подписчиков.

На следующем этапе вам нужно найти администратора базы данных, если вы не сделали этого раньше,

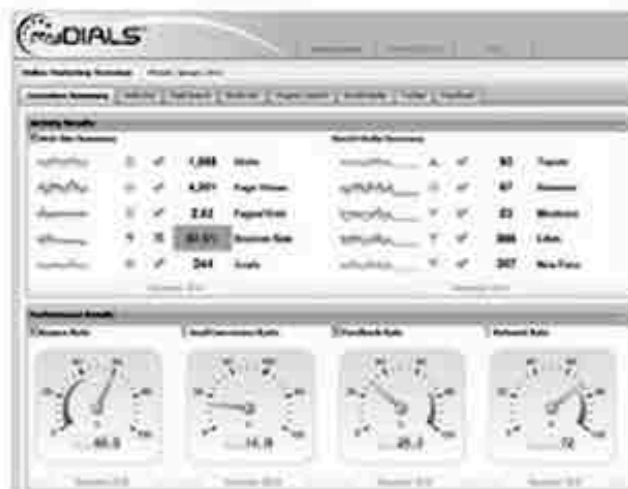


Рис. 9.17. Пример простой панели управления

чтобы управлять данными и их интерпретацией. Он также будет руководить планом компании по использованию этих данных в целях постоянного улучшения способов, которыми потребители обнаруживают продукт, вовлекаются в него и пользуются им, а также помогают продавать его своим друзьям и коллегам.

## Приготовьтесь продавать. Составьте план развития продаж (физический канал)



Типичная ошибка стартапа — это наем менеджеров по продажам, пока никто еще не понял, как продавать. Сначала над вами висит туман неопределенности. Задача основателей — собрать достаточно информации, чтобы пролить свет на то, какой шаг сделать следующим, и затем собрать информацию в связную картину и выбрать путь. Мы называем это планом развития продаж.

Ваша цель — определить, кто ваши потребители и как они будут покупать ваш продукт. Вы создаете команду по продажам, только когда полностью понимаете процесс, трансформирующий потенциального покупателя, и знаете, что можете продать продукт по цене, поддерживающей вашу модель бизнеса. Имея на руках план, сотрудники вашего отдела продаж смогут сосредоточиться на реальных продажах, а не на экспериментах, которые вы будете проводить, двигаясь через процесс верификации потребителей.

**Имея на руках план, сотрудники вашего отдела продаж смогут сосредоточиться на реальных продажах.**

В плане развития продаж подробно описывается каждый этап, начиная с первого звонка потенциальному покупателю и заканчивая подписанием контракта. В нем также должно быть показано, как эти этапы меняются в зависимости от компании, покупателя или должности. Первоначальная гипотеза о плане развития продаж, разработанная в процессе выявления потребителей, должна обновляться на основе обратной связи от потребителей и пересматриваться прежде, чем начнутся коммерческие звонки. Не беспокойтесь, она будет меняться и дальше, исходя из практического опыта, полученного в работе с потребителями.

Сложность плана зависит от размера потребительского рынка, закупочного цикла и бюджета, а также цены продукта, отрасли и выбранного канала дистрибуции. План развития продаж для генерального директора небольшой компании будет проще, чем, скажем, такой же план для вице-президента компании, входящей в Fortune 500. А планы компаний Safeway, Intel или Toys «R» Us гораздо сложнее планов местных цветочных или зоомагазинов. Разработать хороший план непросто, но именно в этом умении кроется причина успеха или поражения. Совершенствуйте план, пока компания невелика, пока десятки торговых представителей не запутались, не имея плана действий.

Три других инструмента планирования продаж поддерживают план: карта организации компании, карта влияния и карта доступа потребителей.

## Карты организации и влияния

Помните краткие планы организации и влияния, которые вы составляли на этапе выявления потребителей? Настало время снять их со стены и изучить. К этому моменту вы доработали свои ранние гипотезы, и они уже отражают реальность, с которой вы столкнулись, беседуя с потенциальными потребителями. Используйте эту информацию для развития рабочей модели процесса покупки вашими целевыми потребителями. Вам также захочется более внимательно просмотреть записи, которые вы делали во время встреч с возможными ранневангелистами. Вероятно, вы захотите привлечь информацию о потребителях из других источников, таких как годовые отчеты компаний, справки компаний Hoovers, Dun & Bradstreet или статьи в СМИ.

Закупочный цикл нашей компании E.piphany является хорошим примером того, как можно развить карту влияния для сложной продажи. Учитывая шести-семизначную стоимость программного обеспечения E.piphany, покупатели должны были ощущать существенные неудобства, распознавать их как неудобства и быть готовыми избавиться от них, чтобы E.piphany могла продать свой продукт. Необходимо было продать продукт по принципу «сверху вниз», т.е. продать его руководителю высшего звена, который, пользуясь своими полномочиями, получит согласие на его использование от персонала. В крупных компаниях можно также действовать «снизу вверх», с уровня персонала низшего звена, который будет стараться убедить своего начальника, что является более сложным

процессом для дорогостоящих систем. Позже E.riřhany изменила свое статус-кво в компаниях. Она требовала, чтобы несколько организаций реконфигурировали свои бизнес-процессы и изменили должностные инструкции. Это улучшало работу компании, но изменения порождают сопротивление, а сопротивление — саботажников, что всегда бывает неприятным сюрпризом.

Плохой новостью для нас оказалось то, что для получения заказа E.riřhany требовалось большинство голосов при голосовании. Заключение сделки с другими предприятиями, такими как системы управления производством или технической поддержки, иногда нуждаются в одобрении только одного из основных руководителей или сообщества пользователей. Обычно в выборе таких пакетов учитывалось мнение сотрудников ИТ-отдела, но реальные пользователи оказывали значительное влияние на решение. Продажи E.riřhany проходили по-другому, поскольку ИТ-отдел был не движущей силой, а активным участником, часто обладающим правом вето. Опыт также показал, что нужно было продавать как «вверх», так и «вширь» компании-пользователя. После того, как E.riřhany отказало несколько крупных клиентов, мы построили простую таблицу два на два, показывающую, чья поддержка и одобрение нам нужны (рис. 9.18).

|        | Операционный уровень  | Технический уровень  |
|--------|-----------------------|--|
| Высший | Руководитель          | Директор по информационным технологиям или руководитель ИТ-подразделения |
| Низший | Конечные пользователи | Сотрудники ИТ-корпорации или подразделения                               |

Рис. 9.18. Матрица поддержки/одобрения

Эта матрица показывает, что, даже если руководитель операционного подразделения готов стать потребителем-пионером и поддерживает покупку программного обеспечения E.riřhany, все равно, чтобы заключить сделку, его надо продать четырем потребителям. Без поддержки операционного подразделения компании и «одобрения» ИТ- или технического отдела мы не могли заключить сделку. Достаточно быстро стало очевидно, что если ИТ-организация намеревается сорвать покупку продукта E.riřhany, она своего добьется. Требовалась идея. Чтобы добиться успеха, E.riřhany было жизненно необходимо «да» ИТ-специалистов. Мы разобрались, как решить эту проблему, так как один из основателей и менеджер по про-

дажам присутствовали при провале первоначальной стратегии продаж и потратили довольно много времени, решая, как сделать разворот.

Первые попытки продаж не удались, так как мы игнорировали тот факт, что продажа продукта E.piphanу предприятию отличалась от продаж других продуктов. Наиболее серьезной оплошностью было то, что нам не удалось заручиться поддержкой ИТ-организации. Во время коммерческих звонков было проще заинтересовать комплектом приложений для обслуживания продаж, услуг или маркетинга сотрудников операционного подразделения, чем ИТ-отдела. В некоторых случаях E.piphanу ловила на слове заинтересованных потенциальных потребителей из операционного подразделения, которые говорили, что могут добиться согласия и одобрения покупки от директора по информационным технологиям и ИТ-отдела. В других случаях необходимые шаги пропускались, и мы надеялись, что несколько пользователей-энтузиастов помогут нам со сделкой. Однако наши надежды редко оправдывались.

|               | Операционный уровень  |          | Технический уровень |  |
|---------------|-----------------------|----------|---------------------|--|
| <b>Высший</b> | Руководитель          | <b>1</b> | <b>2</b>            | Директор по информационным технологиям или руководитель ИТ-подразделения |
| <b>Низший</b> | Конечные пользователи | <b>3</b> | <b>4</b>            | Сотрудники ИТ-корпорации или подразделения                               |

Рис. 9.19. Пример карты влияния

Мы собрали данные об удачных и неудачных продажах в «карту влияния». Мы уже установили, что: а) для заключения сделки нам нужна поддержка четырех групп; б) сотрудников ИТ-отдела часто труднее склонить на свою сторону, чем пользователей; и в) персонал ИТ-отдела будет противиться концепции. Перед нами встал важный вопрос «Что делать?» На карте влияния, показанной на рис. 9.19, схематически изображены игроки и как им надо продавать. Каждый шаг уравнивал предыдущий, используя импульс, создаваемый группами, которым нравилась компания и продукты, для преодоления возражений групп, которым они не нравились. В большинстве случаев попытки сократить процесс или пропустить стадию продажи означали потерю сделки.

Когда карта влияния понятна, она определяет стратегию продаж. Обратитесь: (1) к руководителю высшего звена операционного подразделения (вице-президенту, генеральному менеджеру подразделения и т.д.). Затем используйте это знакомство, чтобы представиться (2) руководителю

высшего звена технического подразделения (директору по информационным технологиям или руководителю ИТ-подразделения), и (3) встретиться с конечными пользователями операционной организации (людьми, которые будут пользоваться продуктом) и, наконец, (4) воспользуйтесь волной поддержки, чтобы противостоять возражениям ИТ-специалистов на корпоративном уровне или на уровне подразделения.

## Карта доступа к потребителям

Разобравшись с влиянием и нарисовав карту, обратите внимание на вечный вопрос о том, как сделать первый шаг. В случае корпоративных продаж покупка или снабжение — худшее, с чего можно начать, особенно если вы предлагаете кардинально новый продукт. Корпоративные продажи часто требуют тонкого маневрирования между различными группами или отделами, чтобы договориться о встречах с людьми, указанными в карте влияния. Коммерческие звонки реальным потребителям помогают заполнить пробелы в карте доступа, добавляя информацию и делая предположения о шаблонах поведения. Рис. 9.20 иллюстрирует карту доступа к корпоративному клиенту.

В случае с потребительскими товарами найти верный путь к первым потребителям может оказаться не менее трудно. Вместо того чтобы де-



Рис. 9.20. Пример карты доступа

лать звонки наугад, подумайте об организациях и заинтересованных группах, связаться с которыми не будет дорого стоить. Можете ли вы выйти на потребителей через организации, к которым они принадлежат, таким как родительские комитеты, книжные клубы или клубы любителей старинных автомобилей? Существуют ли группы пользователей Интернета, в том числе встречающиеся офлайн, которые могут заинтересоваться вашим продуктом?

## Стратегия продаж

Понимание карты влияния является шагом на пути к обеспечению воспроизводимого процесса продаж.

Разложите рядом вашу организационную карту компании-клиента, карту влияния и карту доступа. Чтобы продать продукт корпорации, вам нужно подняться над именами и должностями людей, которым вы позвоните, и разработать стратегию бесед с ними. Прежде чем вы начнете разрабатывать стратегию продаж, обдумайте следующие вопросы:

- На каком уровне вы начинаете контакт? Вы продаете на высоком уровне, руководителям? Или на низком, рядовому персоналу?
- Сколько человек на карте организации должны дать согласие на продажу?
- В каком порядке нужно звонить этим людям? Каков сценарий беседы с каждым?
- Какой шаг может расстроить сделку? Кто является потенциальным саботажником?

Аналогично, если бы вы попытались познакомить людей от 20 до 30 лет с новым потребительским продуктом, вопросы могли бы быть следующими:

- Нужно ли вам получить доступ к конкретному демографическому сегменту? Например, вы будете продавать студентам? Родителям? Семьям?
- Сколько человек должны высказаться? Это индивидуальная продажа или семейное решение?
- Если продажа этого продукта требует согласия множества членов семьи или группы, в каком порядке нужно звонить этим людям? Каков сценарий беседы с каждым?
- Какой шаг может расстроить сделку?

Выйдя на рынок, чтобы продать свой продукт, вы узнаете, что работает, а что нет. С появлением предсказуемых тенденций ваша стратегия прояснится.

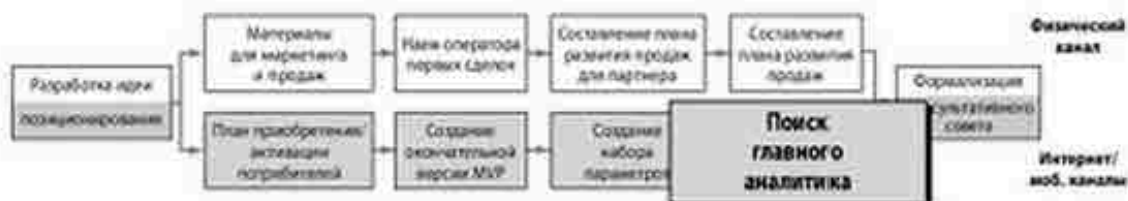
## План осуществления продаж

Распространенная ошибка среди тех, кто основал свой первый стартап, открывать шампанское и поднимать тост за первую продажу, получив одобрение от ранневангелиста. Как знает любой из вас, кто имеет опыт продаж, радоваться рано. К сожалению, многое может случиться между тем моментом, когда лицо, принимающее решение, дало согласие на покупку, и тем, когда вы получили чек. Задача плана осуществления продаж — записать все, что может случиться до завершения продажи и доставки продукта, и определить, кто будет следить за всем этим. Например:

- Кто должен одобрить покупку: финансовый директор, генеральный директор или оба?
- Должен ли совет директоров одобрить покупку?
- Должны ли мама с папой одобрить покупку?
- Нужно ли потребителю получить кредит на финансирование покупки?
- Нужно ли сначала установить и привести в рабочее состояние системы/элементы у покупателя?



## Приготовьтесь продавать: наймите главного аналитика (интернет- и мобильные каналы)



В стартапе, продающем физические продукты, именно основатели должны сначала составить план развития продаж, а затем нанять куратора первых сделок себе в помощь. Аналогично, интернет-компаниям нужно найти главного аналитика после того, как основатели выделили основные параметры приобретения и активации потребителей. Он будет двигателем «постоянного совершенствования», не только в процессе верификации потребителей, но и после него.

### Главный аналитик будет двигателем «постоянного совершенствования», не только в процессе верификации потребителей, но и после него.

Сначала эту функцию может взять на себя один из основателей. Здорово, если он, помимо прочего, помешан на цифрах и подсчете данных, или если он, собственно, аналитик или просто человек с математическим складом ума, которому нравится погружаться в мир цифр и данных, изучать их, выискивать зависимости, выявлять тенденции. Неважно, как называется этот человек: директор по маркетингу, главный аналитик, директор по базам данных или онлайн-маркетингу или просто основатель. Важно, чтобы он обладал гибкостью при работе с цифрами, а также врожденной любознательностью. Также необходимо, чтобы у него было достаточно влияния изменить происходящее в компании, если данные показывают, что что-то идет не по плану и требуется разворот. Его обязанности включают в себя:

- онлайн-оптимизацию целевых кампаний, управление всеми аспектами отчетности о поведении потребителей, его отслеживанием, анализом и оптимизацией;
- управление всеми внутренними исследованиями, спонсорскими проектами, определением круга потенциальных потребителей и программами продвижения;
- развитие и управление планами, в том числе затрат и программ по маркетингу;

- управление бюджетами, прогнозами, отслеживанием и администрированием затрат на программы и их результатами.

Если этот человек не является основателем, он должен входить в команду высшего руководства, регулярно отчитываться перед ней и держать ее в курсе происходящего. Его следует нанять как можно раньше, идеально, чтобы он принимал участие в разработке панели управления и выборе параметров, подлежащих мониторингу. Он должен полностью понимать бизнес-модель и ее основные драйверы, так как он будет иметь право голоса при принятии решений о разворотах и итерациях. С этим человеком должно быть легко сотрудничать, и он должен обладать творческим подходом — редкая комбинация качеств.

### **Этот человек должен входить в команду высшего руководства.**

Договоритесь о том, как часто нужно информировать о делах генерального директора, команду руководства, весь персонал компании. Не забудьте сориентировать этого человека на сбор только основных данных, по которым можно принять меры, а не кучи бесполезной информации. Составьте соглашения о зарплате и неразглашении/неконкуренции, так как этот человек будет знать о двигателях бизнеса компании больше всех. Потерять этого человека раньше времени будет крупной неудачей.

## Приготовьтесь продавать. Формализуйте консультативный совет



Надеемся, что вы воспользовались неформальной помощью консультантов в процессе выявления потребителей. В наступившей фазе пора пригласить их в консультативный совет официально. Не существует правил относительно размера консультативного совета и его названия. Обычно от консультантов вам нужно две вещи: рекомендации важным потребителям, специалистам или инвесторам, которые вы не получите больше ни от кого, и смелые нестандартные идеи относительно бизнес-модели, которые окажут важное воздействие на вашу стратегию. Все остальное — мишура.

Думайте стратегически, а не тактически о сфере влияния консультантов. Привлекайте только тех консультантов, которые тем или иным образом окажут серьезное воздействие на компанию, думайте о качестве, а не о количестве. (Если вы ищете деньги, группа «впечатляющих имен» может помочь вам, но не путайте их с этими людьми.) Официальные заседания консультативных советов не требуются, по крайней мере сейчас, но этот процесс должен обеспечить доступ к специалистам, которые могут помочь.

Начните с составления карты консультативного совета, как до этого вы составляли карты сотрудничества. Как показано в таблице 9.5, эта карта представляет собой организованный список консультантов, которые вам нужны. (Не считайте себя обязанными заполнить консультантами все ячейки таблицы.)

В данном примере на карте указано, какая сфера ответственности закреплена за каждым консультантом (технические вопросы, вопросы бизнеса, потребители, отрасль или маркетинг). Обычно самые важные консультанты, которых может привлечь ваш стартап, это профессионалы с «золотыми картотеками». Они могут представить вас первым потребителям, партнерам по продажам или партнерам, которые обеспечат значительный трафик. В процессе развития потребителей технический

Таблица 9.5. Функции консультативного совета

|                | Технические вопросы   | Вопросы бизнеса   | Потребители   | Отрасль   | Продажи/маркетинг   |
|----------------|---|---|---|---|---|
| <b>Зачем</b>   | Консультации по развитию продукта, тестированию, помощи в рекрутинге  | Советы по развитию стратегии бизнеса и построению компании  | Советы по поводу продукта и с точки зрения потенциальных потребителей. Позже рекомендации, как создавать потребителей         | Привносит доверие каждому конкретному клиенту или технологии с помощью опыта в данной области       | Помогает разобраться с продажами, связями с общественностью, прессой и проблемами создания спроса |
| <b>Кто</b>     | Известности в области технологий на локальном уровне, имеющие интуицию в отношении проблем, которые вы решаете, и не боящиеся испытывать духи | Следующие встречи создаваемые с начала рынка. Основной критерий: вы доверяете их мнению и будете их слушать | Люди, которые станут отличными потребителями, обладающие чутьем на хорошие продукты и/или уже взаимодействуют с потребителями | Известности, вызывающие доверие у потребителей и прессы. Сами могут быть потребителями              | Опытные маркетологи с талантом, которые знают, как создать рынок, а не просто бренд               |
| <b>Когда</b>   | В первый день основания компании и до получения потребителями первой версии продукта  | В первый день основания компании и постоянно  | В процессе выявления потребителей. Выявите на шаге 1, начните приглашать на шагах 2 и 3                                       | В процессе тестирования модели бизнеса. Выявите на шаге 1, начните приглашать на шаге 3             | В процессе создания потребителей. Потребность уменьшается после построения компании               |
| <b>Где</b>     | Встречи по одному с командой развития продукта в компании   | Поздние звонки, встречи записывающих основателей к ним домой или в офис                                     | Звонки с целью послушать идеи и встречи по одному с командой развития продукта и бизнеса в компании                           | Звонки с целью послушать идеи и встречи по одному с командой развития продукта и бизнеса в компании | Встречи по одному и звонки сотрудников отдела продаж и маркетинга                                 |
| <b>Сколько</b> | Столько, сколько надо   | Одновременно не более двух-трех   | Столько, сколько надо   | Не более двух на отрасль  | Один для продаж, один для маркетинга  |

консультант может понадобиться уже на шаге 1 выявления потребителей. В технической консультативный совет приглашают специалистов из области науки или отраслевые эксперты.

По возможности, особенно в ситуации B2B продаж, вводите ключевых заказчиков в консультативный совет. Это люди, с которыми вы познакомились в процессе выявления потребителей и которые могут дать вам совет по поводу продукта с точки зрения потребителя. Я всегда говорю этим консультантам: «Я хочу, чтобы вы были в моем консультативном совете, чтобы я мог узнать, как создать продукт, который вы купите. Если у меня не получится, мы оба проиграем». Они будут служить потре-

бительским сознанием для продукта, и позже некоторые из них станут отличными рекомендателями. Слушайте их идеи и приглашайте по одному на встречи с командами развития потребителей и бизнеса. Не бойтесь просить их познакомить вас с конкретными людьми.

Еще две группы консультантов, которые вам следует рассмотреть: консультативный совет отраслевых специалистов, которые добавляют вам и вашей технологии доверия со стороны рынка, и консультант генерального директора, который основывал стартапы и может дать практические советы.

### **Убедитесь, что вы можете рассчитывать на людей, которые считают для вас.**

Количество консультантов в каждой области будет зависеть от обстоятельств, но существуют некоторые практические правила. Консультанты по продажам и маркетингу обычно бывают очень высокого мнения о себе. Вы сможете справиться не более чем с одним за раз. Консультанты по отраслевым вопросам любят думать о себе как о единственных в своей отрасли. Сделайте так, чтобы, давая советы, они не собирались все в одной комнате или в один день, это поможет вам разобраться, чьему совету вы хотите последовать. Консультанты по вопросам бизнеса похожи на консультантов по продажам и маркетингу, но некоторые имеют большой опыт в построении бизнеса. Постарайтесь, чтобы у вас под рукой было несколько таких консультантов, у которых вы наберетесь знаний. И, наконец, команде развития продукта никогда не помешают технические консультанты. Они придут и просветят вас по конкретным техническим вопросам. Это же относится и к консультантам по отношениям с потребителями. Старайтесь узнать что-то новое каждый раз, когда они приходят.

### **Вознаграждение консультантов**

Лучше всех высказался на эту тему Оракул из Омахи Уоррен Баффетт: «Убедитесь, что вы можете рассчитывать на людей, которые считают для вас». Этим сказано все. Консультанты, как правило, получают обыкновенные акции, независимо от того, сколько именно часов они уделили вашей компании или как именно помогли. Акции со временем инвестируются, начисления происходят ежемесячно, поэтому компенсацию

легко скорректировать в зависимости от ценности консультантов для компании.

**Лучшие консультанты платят вам, чтобы стать консультантами.  
Они часто делают небольшие инвестиции.**

Лучшие консультанты *платят вам*, чтобы стать консультантами. Они часто делают небольшие инвестиции, скажем, \$20 000 или \$100 000 в обмен на привилегированные акции, и их инвестиции обмениваются на щедрую долю обыкновенных акций, которыми оплачиваются их консультационные услуги. Опытные инвесторы признают важность того, что консультанты готовы не только позволить использовать свои имена, но и вложить личные деньги в дело, в успех которого они верят.





## Глава 10

# Верификация потребителей.

## Шаг 2: выйдите из офиса и продавайте!

На этом этапе самое время попробовать продавать. Процесс выявления потребителей заставляет вас выбирать из офиса дважды: сперва чтобы понять для себя проблемы клиентов, а затем для выяснения, насколько успешно новый продукт эти проблемы решает. И хотя вы, вне всяких сомнений, провели сотни тестов, опробовав и «разворачивая» свою бизнес-модель, нет более убедительного подтверждения гипотезы, чем обращение к клиентам с просьбой сделать заказ или поработать с вашим приложением или веб-сайтом.

При работе с физическим каналом ничто не подкрепляет гипотезу лучше, чем сделанный заказ, особенно если он оформлен еще до завершения разработки продукта. Говоря об интернет- и мобильных каналах, такое тестирование привлекает пользователей или плательщиков с той частотой, какую предполагают ваши гипотезы. На многостороннем рынке даже при наличии большого трафика и его устойчивом росте вы должны быть уверены, что «другая сторона» (обычно это рекламодатели или плательщики) готова потратиться, чтобы «достучаться» до посетителей вашего сайта.



На данном этапе ваша задача — не планирование роста доходов, а подтверждение гипотез, лежащих в основе бизнес-модели, что на самом деле во многом сходно процессу продаж или наращивания веб-трафика. Но увидеть доход или трафик в полном объеме вы сможете лишь на следующем этапе. Верификация потребителей — процесс пробных продаж, который, несмотря на реальность заключенных сделок, главным образом нацелен на поиск ответов на многочисленные вопросы, включая следующие:

- Насколько высок интерес клиентов к ценностному предложению вашего продукта?
- Знает ли компания потребительские сегменты и хорошо ли понимает их потребности?
- Действительно ли клиенты ценят основные качества продукта? Обладает ли он всеми нужными свойствами?
- Адекватно ли оценен продукт, можно ли его продать по разумной цене?
- Какой процесс принятия решения о покупке принят в компании-клиенте?
- Обосновано ли расширение команды с учетом плана продаж и стратегии использования каналов сбыта?
- Достаточно ли у вас клиентов, чтобы ваш бизнес приносил реальный доход?

Компании, использующие физические каналы или предлагающие физические товары, и компании работающие в области интернет- и мобильных технологий, совершенно по-разному трактуют понятие «выйти из офиса». Поскольку их действия, а также динамика работы могут значительно различаться, в этой главе мы рассмотрим каждый канал в отдельности, как показано на рис. 10.1.

На этапе верификации потребителей процесс тестирования представляет собой ряд изящных и простых тестов, дающих четкий бинарный ответ и не предполагающих ответы в духе «на вид неплохо» или «им это нравится». Приведем несколько примеров.

*Если бизнес-модель (для физических продуктов и каналов сбыта) утверждает, что:*

- вы будете закрывать по две сделки на каждые десять звонков. Так ли это?

- среднестатистический покупатель будет покупать шесть устройств за три месяца. Так ли это?
- \$5000, потраченные на специализированной выставке (или в ходе прямой почтовой рассылки), обеспечивают 25 потенциальных покупателей. Так ли это?
- 2/3 потенциальных клиентов, которым вы предлагаете свой продукт, порекомендуют вас трем своим друзьям. Так ли это?

► Если бизнес-модель (для интернет- и мобильных продуктов и каналов сбыта) утверждает, что...

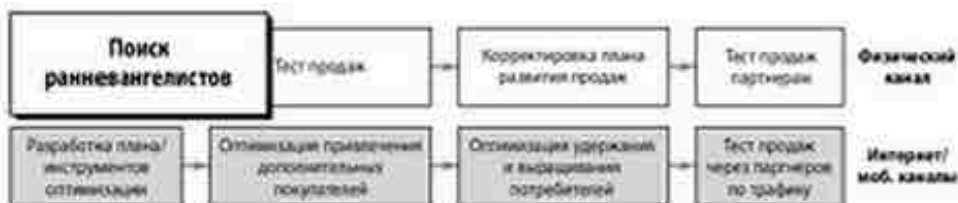
- четыре из 10 активных пользователей порекомендуют ваше бесплатное пробное предложение пяти друзьям. Так ли это?
- \$100, потраченных на AdWords, обеспечат вам 50 посещений вашего сайта. Так ли это?
- один из четырех рекламщиков на вашем многостороннем рынке не будет проявлять активности во время рекламной презентации (хотя, возможно, они не будут покупать, пока не увеличится объем трафика).

Вот какие следующие шаги вам предстоит предпринять.

| Офлайн-стартапы                                  | Стартапы в области интернета и мобильных сервисов |
|--|---|
| Найдите ранневангелистов, договоритесь о встрече | Подготовьте планы и инструменты оптимизации       |
| Выходите из офиса для «пробной продажи»          | «Выходите из офиса» — тесты активации             |
| Внесите коррективы в план продаж                 | Измеряйте и оптимизируйте результаты              |
| Сперва продавайте партнерам по каналу            | Сперва продавайте партнерам по трафику            |

Рис. 10.1. Шаги в процессе «Выйдите из офиса и продавайте» в зависимости от канала распространения

## Выйдите из офиса: найдите ранневангелистов



Самая непростая задача на этапе верификации потребителей — отыскать нужных людей и наладить с ними контакт. Для начала выделите «покупателей-пионеров» и общайтесь с ними. Самая большая опасность кроется в том, что не все они одинаковы. Как правило, у кого-то из «покупателей-провидцев» есть деньги (такие нам по душе), а кто-то — «стратегические», «технические» или «долгосрочно планирующие» люди — не имеют возможности выписывать чеки. Таблица 10.1 описывает различия между ними. Предпринимателям не стоит говорить такие банальные вещи, но на всякий случай: фокусируйтесь на покупателях с чековыми книжками. Это и есть ранневангелисты, как вы прекрасно знаете.

Ранневангелисты располагают финансовыми средствами. Точка. И хотя все покупатели-пионеры могут признавать наличие проблемы, только ранневангелисты: а) достаточно мотивированы, чтобы предпринимать по этому поводу какие-либо действия; б) возможно, уже опробуют какое-нибудь самостоятельно придуманное решение; и, самое важное, в) обладают мотивацией и средствами для решения проблемы. Нередко ранневангелисты четко представляют себе решение, похожее на предложенное вами. Они — ваши партнеры в процессе продажи и нередко по собственной инициативе обосновывают или объясняют отсутствие тех или иных характеристик своему руководству. Никогда не препятствуйте им и не игнорируйте их.

Освежите в памяти характеристики ранневангелистов, описанные на этапе выявления потребителей. Указывают ли они на новых потенциальных покупателей? Составьте список ранневангелистов и освежите в памяти приемы для назначения встреч, используемые на этапе выявления потребителей: составление списка потенциальных клиентов, вводное электронное письмо и сценарий дальнейших действий. (Для повторения вернитесь ко второму шагу этапа выявления потребителей). Даже при

тщательной подготовке не рассчитывайте, что положительный ответ даст более одного потенциального покупателя из двадцати. Другими словами, будьте готовы к отказу в 95% случаев! Это нормально, для начала процесса 5% вполне достаточно. Из этих немногих, в зависимости от условий и внешних обстоятельств, совершит покупку в лучшем случае один из трех. Но сколько звонков для этого нужно сделать! Хорошая новость: к вашим услугам менеджер по продажам, который возьмет на себя все утомительные хлопоты по установлению контактов и договоренностям о встречах, в которых основатели всегда должны принимать личное участие.

Необходимо отличать раннеангелистов от других важных типов покупателей, включая первых ценителей, практичных покупателей и массовых покупателей. Практичные покупатели также могут относиться к раннеангелистам, однако склонны покупать чуть позже. Они покупают не в силу дальновидности, а по практическим соображениям. Через шесть месяцев они превратятся в целевых клиентов, но в настоящее время являются просто чуть более активными покупателями новых продуктов, чем массовые покупатели.

Наконец, массовые покупатели. Они ожидают финальной версии продукта и нуждаются в готовом, без доработок и рисков решении. Они могут сказать примерно следующее: «Мы готовы протестировать ваш продукт, когда он будет запущен в производство. Мы не тестируем прототипы». Запомните имена этих людей, они станут вашими клиентами через год-два.

|                         | Первые ценители                       | Раннеангелисты   | Практичные покупатели   | Массовые покупатели   |
|-------------------------|---------------------------------------|--|---|---|
| <b>Мотивация</b>        | Оценка возможности                    | Совпадение видения. Осознает наличие проблемы и уже имеет представление о решении, близкое вашему          | Практичность. Интересуются продуктом, который может решить имеющуюся проблему прямо сейчас  | Желают приобрести стандартный продукт, полностью готовый к использованию  |
| <b>Цена</b>             | Бесплатно                             | Учитывая их чувствительность к цене, вы составляете прайс-лист, а потом предлагаете им существенную скидку | Головой прайс-лист и активные переговоры  | Головой прайс-лист и весьма активные переговоры   |
| <b>Принятие решения</b> | Могут одобрить бесплатное предложение | Могут одобрить одностороннюю покупку. Могут ускорить процесс покупки. Инициаторы сделки                    | Подтверждение готовности к покупке требуется на каждом уровне. Стандартный процесс продажи. Могут отказаться от конкурентного предложения | Подтверждение готовности к покупке требуется на каждом уровне. Стандартный процесс продажи. Конкурентное предложение или запрос предложений |

Таблица 10.1. Четыре типа покупателей

## Выйдите из офиса: подготовьте план/инструменты оптимизации (для интернет- и мобильных каналов)



► Задача оптимизации — выжать максимум из каждого шага привлечения, удержания и развития клиентов. Максимум чего, спросите вы. Максимум всего. Например:

- Если 6% посетителей активируются при запуске, как увеличить их количество до 10% или больше?
- Если посетители уходят с сайта после просмотра двух страниц, поможет ли более качественная навигация увеличить количество страниц до трех?
- Если 5% посетителей оставляют комментарий, как можно побудить к комментариям больше людей?
- Если средняя стоимость одного активированного пользователя составляет \$1, как можно снизить ее до \$0,75 или \$0,80?
- Как можно увеличить количество просмотров электронной рассылки с 22 до 30%?

Извлечение максимума — вот в чем суть оптимизации, и вы извлекаете максимум, начиная с этого момента и до того момента, когда вам либо приходится продавать свою мебель, либо, напротив, срочно нужно делать звонок на открытие биржи NASDAQ. Этот и два следующих раздела содержат базовые сведения об оптимизации, теме, которой посвящена не одна толстая книга.

В этой части вы:

- получите базовые знания о стратегии оптимизации;
- увидите оптимизацию в деле на примере гипотетического стартапа в области интернет- и мобильных технологий, а также познакомитесь с ключевыми средствами оптимизации.

Следующий раздел об оптимизации процесса привлечения покупателей расскажет, как применить в работе «новые» инструменты. В третьем разделе речь пойдет об оптимизации удержания и выращивания покупателей.



Рис. 10.2. Воронка привлечения покупателей в физических каналах

## Прежде чем вы приступите к делу

Прежде чем вы начнете оптимизировать сайт или приложение, убедитесь в наличии следующих компонентов:

1. *Версия MVP с расширенным функционалом.* Она должна работать, а продукт выглядеть «законченным» (даже если MVP не обладает всеми функциями). Это обеспечит достоверный отзыв о продукте и поможет сформулировать самые точные оценки результатов программы привлечения покупателей.
2. *План и инструменты привлечения покупателей.* Электронные письма, AdWords, баннеры, PR, вирусные программы и другие средства, побуждающие потребителей проявлять интерес к продукту.
3. *План и инструменты активации.* Главные и целевые страницы заставляют людей покупать, увлекаться или использовать сервисы с помощью таких инструментов, как повторные письма, звонки, вирусные программы или программы стимулирования для тех, кто не купил или не увлекся сразу.
4. *Панель управления для мониторинга поведения покупателей.* Она должна быть в рабочем состоянии и поставлять своевременные данные о результатах программ привлечения и активации.

## Стратегия клиентской оптимизации

Оптимизация должна сосредотачиваться на:

- *объеме*: привлеките как можно больше посетителей и обратите их внимание на продукт;
- *стоимости*: непрерывно снижайте стоимость активированного покупателя;
- *конверсии*: увеличивайте число посетителей, которые активируются и становятся покупателями или пользователями.

Прежде всего возникает вопрос: «Что я оптимизирую?» Различные категории интернет-бизнеса имеют разные объекты оптимизации.

### Прежде всего возникает вопрос: «Что я оптимизирую?»

Вот как должны подходить к клиентской оптимизации в контексте привлечения клиентов три категории бизнеса в области интернет- и мобильных технологий.

- *Интернет-магазины* должны, очевидно, начинать с оптимизации трафика и генерации первых заказов, а затем фокусироваться на объеме среднего заказа (стоимости чека), повторных продажах и отзывах покупателей.
- *Проекты, работающие на многосторонних рынках* (обычно поддерживаемые за счет рекламы) должны сначала фокусироваться на общем трафике, затем на зарегистрированных пользователях и подписчиках, ежедневно активных пользователях, затем на продолжительности работы, повторных посещениях и отзывах. После этого им предстоит перейти на «другую сторону» для увеличения доходов от рекламы, оптимизировать CRM (стоимость тысячи показов) и подумать о воронке продаж.
- *Торговые площадки* должны делать то же, что и электронные магазины, а также фокусироваться на количестве продавцов, привлечении и удержании продавцов и ликвидности (количестве реально продаваемых товаров). Затем им следует переключиться на оптимизацию ежедневных сделок и средний объем сделок.

## Некоторые нюансы успешной стратегии оптимизации

- *Четко представляйте, с какой целью вы проводите тест*, скажем, «проверить, сможем ли мы увеличить число регистраций» или «проверить, существенно ли бесплатная доставка повысит число заказов».

## Не тестируйте все подряд, тестируйте самое важное. ■

- *Не переусердствуйте.* Это серьезная ошибка, которую совершают многие интернет-стартапы, поскольку тестирование онлайн-инструментами не представляет особых трудностей. Не тестируйте больше двух изменений на страницу, чтобы не путать посетителей и иметь возможность отследить, какие изменения дают положительные результаты. Если тест увенчался успехом, вы должны четко понимать, в чем причина этого успеха.
- *Проводите контролируемые тесты,* чтобы убедиться, был ли выбор потребителя случайным или обоснованным. Тест A/B показывает посетителю версию «А» или версию «В» страницы или предложения. Он строго контролирует переменные и не показывает, например, вариант «А» по понедельникам, а «В» — по вторникам, так как в обратном случае невозможно учесть дополнительные факторы, влияющие на выбор. К такого рода факторам может относиться все что угодно: распродажа на конкурирующем сайте, перемена погоды или даже время суток (обычно люди пользуются Интернетом в личных целях на работе в обеденный перерыв).
- *Всегда помните о показателях LTV (совокупная выручка от сотрудничества с клиентом).* Стоимость привлечения покупателя не идет ни в какое сравнение с совокупной выручкой за время сотрудничества с клиентом. Сравнение показателей LTV и затрат на привлечение клиента предельно просто:

$$LTV \geq CAQ$$

Показатели LTV должны превышать показатели CAQ, или стоимость привлечения клиента (расходы на его привлечение и активацию).

Слишком многие компании вылетают из бизнеса, потому что рассуждают примерно так: «Этот клиент принесет нам \*X\* за следующие пять лет», забывая при этом вторую часть: «только если мы все еще будем работать, а он будет у нас покупать». Оперировать разумными, не слишком протяженными во времени показателями TV. Например, за сколько месяцев доход от подписки окупит мои расходы на привлечение покупателей?

*Подводя итог:* план по оптимизации будет меняться часто, возможно, даже каждый день. Для начала определитесь с параметрами привлечения клиентов, которые вы хотите оптимизировать. Не пытайтесь охватить слишком большой кусок, и перед проведением эксперимента обязательно ставьте четкие цели. В ходе тестирования работайте альтернативные варианты приемам, которые не дают положительных результатов даже после оптимизации.



## Оптимизация — бесконечный процесс «тест—измерение—корректировка».

Оптимизация — бесконечный процесс «тест—измерение—корректировка», основанный на данных, который прекращается только в момент, когда прекращает работать сама компания. Основатели должны принимать в этом процессе самое непосредственное участие и, более того, руководить им, поскольку он жизненно важен для рентабельности, масштабируемости и будущего вашей компании.

### Урок по тактическим приемам оптимизации

Давайте рассмотрим, как работает оптимизация на примере гипотетической компании, которая продает первое из целой серии скачиваемых приложений стоимостью \$39,95, предназначенное для деловых людей, работающих из дома. Генеральный директор обозначил команде два ключевых показателя в самой широкой части воронки: общие расходы на активацию покупателя (включая расходы на его привлечение) и конечную стоимость каждого отдельного активированного покупателя. Давайте пройдемся шаг за шагом, а начнем с первичного анализа программ привлечения и активации. Вот как они выглядят в табличной форме (табл. 10.2).

Таблица 10.2. Пример схемы тактических приемов оптимизации

| Этап воронки      | Клики | Цена за клик | Общие расходы | Прибыль   |
|-------------------|-------|--------------|---------------|-----------|
| Приобретение      | 200   | \$ 5,00      | \$1000,00     |           |
| Активация         | 40    | \$25,00      |               | (еще нет) |
| Первая покупка    | 20    | \$25,00      |               | \$ 800,00 |
| Ценные покупатели | 10    | \$50,00      |               | \$1000,00 |
| Всего             |       |              | \$1000,00     | \$1800,00 |

Построчный анализ таблицы дает прекрасную возможность поглубже заглянуть непосредственно в процесс оптимизации.

- Приобретение обеспечило 200 «интересующихся» по средней цене в \$5 за клик, так что затраты составили \$1000 (клики могут стоить от нескольких центов до \$50 и больше, в зависимости от спроса на AdWords). Если нам удастся сократить затраты на каждого интересующегося на 20%, мы сможем привлечь на 25% больше потенциальных покупателей, не увеличивая бюджет.
- Усовершенствования приобретения, которые можно протестировать: перестаньте использовать дорогую контекстную рекламу AdWords. Попробуйте

другие источники трафика, помимо Google. Обратите внимание на альтернативные инструменты привлечения трафика вроде баннерной рекламы и текстовых ссылок. Ежедневно сокращайте бюджет на AdWords, часы или территорию использования (исключайте, к примеру, ночное время, Европу или выходные). Увеличивайте активность вирусного маркетинга при небольших вложениях.

- Активация: активировано 40 человек (20% из 200, посетивших сайт). Это означает, что они скачали демоверсию или оставили свои контактные данные. Следовательно, стоимость активации составила \$25 (или \$1000 на 40 человек). Но на данный момент никто ничего не приобрел.
  - Усовершенствования активации, которые можно протестировать: увеличьте количество призывов к действию, сделайте более качественную графику. Усовершенствуйте стимулы активации. Измените цену или предварительное предложение. Измените порядок расположения свойств или преимуществ. Подумайте о бесплатной пробной версии.
- Покупка: половина активированных покупателей приобрела приложение за \$39,95. В данном примере это 20 человек, каждый из которых потратил \$40, что в сумме равняется \$800. И хотя, судя по совокупному доходу, эти покупатели принесли деньги, их нельзя считать прибыльными, поскольку понадобилось \$25, чтобы заставить человека потратить \$40. А это 63% от стоимости продукта, которые большинство компаний не может себе позволить, поскольку оставшихся средств не хватает на оплату разработки продукта, зарплаты сотрудников, покрытие накладных расходов и прибыль. Но если воронка принесет еще хотя бы пять покупателей, те же самые вложенные \$1000 обеспечат дополнительные \$200 прибыли.
  - Тестируемая оптимизация процесса продаж: оптимизируйте процесс активации клиентов, но старайтесь при этом понять, почему не покупают остальные посетители. Добавьте демоверсию. Добавьте опцию «звонок по клику». Проведите A/B-тестирование, изучая цену и предложение. Подумайте о повторных электронных письмах или звонках для заключения сделок.

А теперь взглянем последний раз на табл. 10.2. Представьте, что в дополнение к 20 покупателям, приобретающим приложение за \$39,95, компания обзавелась еще 10 ценными клиентами. Вместо одного пакета приложений эти клиенты покупают в среднем 2,5 пакета и тратят на них примерно по \$100. Это приносит доход в \$1000. Со временем эти клиенты обеспечат, возможно, еще больший доход, поскольку будут рекомендовать продукты другим людям и сами впоследствии станут приобретать все новые продукты.

Данный тест в лучшем случае можно считать скромной победой для некоторых бизнесов (где стоимость товаров невелика, как бывает в случае с загрузками про-

граммного обеспечения). Получение \$1800 прибыли, а также привлечение потенциальных покупателей — любопытствующих посетителей, которые ничего не покупают, — при затратах в \$1000 на маркетинг указывает неплохие перспективы компании-разработчика при условии, что она будет и в дальнейшем оптимизировать воронку продаж. Разумеется, улучшения на каждом этапе воронки могут приносить солидный прирост выручки и прибыли.

Применяйте аналогичный подход ко всем программам, содержащимся в вашем плане по привлечению клиентов. Тестируйте программу, измеряйте результаты и продумайте пути их улучшения. Откорректируйте те или иные аспекты программы (предложение, графика, ключевые сообщения для клиентов) и снова тестируйте и измеряйте. После измерения оцените результаты, продумайте следующий шаг по совершенствованию и тестируйте, тестируйте, тестируйте. Как мы уже говорили в самом начале, это и есть источник жизненной силы интернет-стартапов, процесс, который никогда не заканчивается.

## Инструменты оптимизации

Без хороших инструментов нельзя хорошо выполнить работу. Далее следует обзор базовых инструментов, которые наиболее часто используются онлайн-маркетологами. В следующих двух разделах мы поговорим о том, где и как находит свое применение

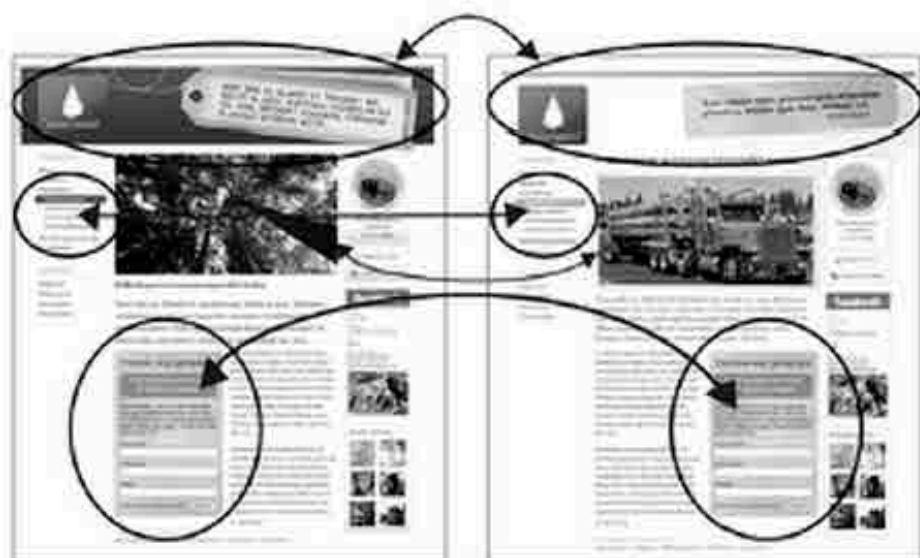


Рис. 10.3. Пример А/В-тестов, сравнивающих изменения главных страниц веб-сайтов

каждый из них. В большинстве случаев они применяются в оптимизации процессов привлечения, удержания и выращивания покупателей, поскольку основной (но не весь) объем взаимодействия происходит онлайн.

## A/B-тестирование

A/B-тестирование — наиболее широко используемый метод интернет- и мобильной оптимизации привлечения, удержания и выращивания покупателей. Его можно применять для оптимизации характеристик онлайн-продукта (это тема отдельной книги). A/B-тестирование сравнивает одну версию веб-страницы с другой в попытках установить, какая дает наилучшие результаты. Это самый популярный метод для тестирования элементов целевых страниц. Обеспечивает ли большая синяя кнопка больше активаций, чем короткая фраза? Какой заголовок, рисунок или предложение продукта обуславливает больше подписок, продаж или отказов?

**Мантра активации: чем больше мы тестируем, тем лучше результаты.**

Определите ключевые элементы целевой страницы, способствующие активации, и протестируйте их тщательно, беспристрастно и последовательно. Думайте о процессе в терминах «пробуй, измерь, корректируй». Мантра активации: чем больше мы тестируем, тем лучше результаты. Не забывайте о контрольной группе: измените презентацию для половины аудитории, в идеале чередуя посетителей через одного (в A/B-тестировании каждый второй посетитель видит вариант «B»). Многие из тех, кто проводит тесты, привлекают 80% трафика к одному варианту и 20% к другому, что хорошо подходит для страниц с большим трафиком.

## Удобство использования

Тестирование этого параметра дает возможность оценить, используются ли ваш сайт, продукт или приложение в соответствии с вашей задумкой. Оно может проходить неформально, например, вы приглашаете потребителей в конференц-зал и наблюдаете, как они работают с сайтом. Или очень обстоятельно: в виде фокус-группы. Такая проверка помогает вскрыть недочеты в описаниях продукта, его свойств и преимуществ на сайте. Тест отслеживает поведение пользователей, что облегчает оптимизацию эффективности веб-страницы, облегчает онлайн-демонстрацию продукта или помогает отыскать «сырой», сбивающий с толку материал, диаграммы или элементы навигации. Для такого рода тестирования могут понадобиться как недорогие инструменты, так и дорогостоящие продвинутые технологии.

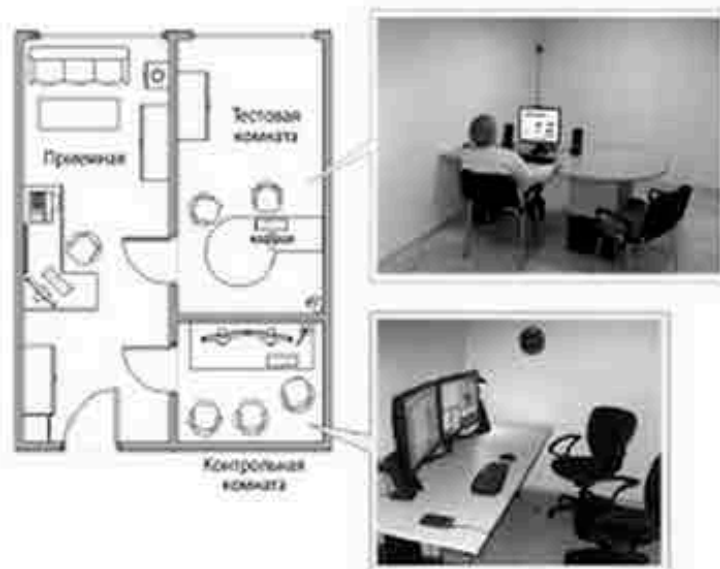


Рис. 10.4. Проверка удобства пользования проходит в Starbucks или специальных помещениях

Пригласите группу целевых покупателей в офис и наблюдайте, как они работают с сайтом или приложением (используйте также онлайн-сервисы, например Userfy или UserTesting, который предназначен для тестирования поведения пользователей по приемлемой цене). Наблюдайте за действиями покупателей, не мешая им. Отмечайте, куда они заходят, а куда нет, постарайтесь понять, почему. Разумеется, узнав о неудобной или непонятной навигации или размещении сервисов, тестируйте альтернативы, пока проблема не решится. Попробуйте провести тестирование с помощью ноутбуков в Starbucks, где случайные покупатели получают кофе или подарочную карту за уделенные вам десять минут и обсуждение нового продукта, приложения или сайта.

## Тепловые карты

Тепловые карты предполагают отслеживание направления взгляда пользователей, отмечая, куда смотрит большинство людей, а также куда они чаще всего кликают на сайте или отдельной странице. Программа отслеживает движения глаз пользователя и отображает результаты в виде цветowych областей, окрашенных желтым, красным и оранжевым цветами. Чем насыщеннее цвет, тем больше взоров устремлено на кнопку, заголовок или рисунок.

Если слишком многие покупатели отдадут предпочтение кнопке «демо» вместо «попробовать сейчас», вероятно, следует изменить место ее расположения или размер,

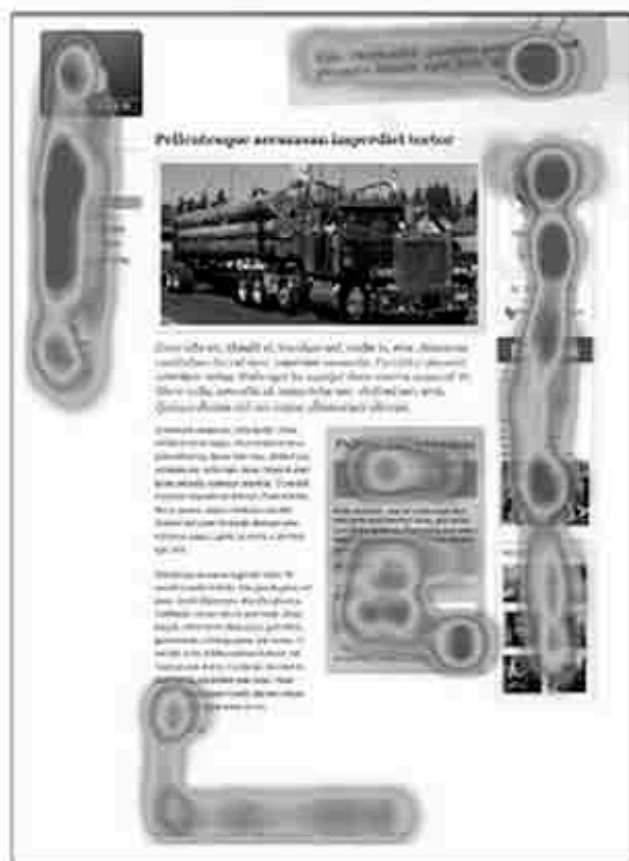


Рис. 10.5. Пример тепловой карты

а может, и то и другое. Тепловые карты указывают на области повышенного внимания на странице, где, собственно, и следует размещать наиболее важные элементы — характеристики или предложения о покупке. Тепловые карты могут даже ясно продемонстрировать, что посетители кликают на неактивные рисунки или ссылки, которые никуда не ведут.

## Слежение за движением глаз

Слежение за движением глаз задействует тепловые карты иным образом. Заходя на веб-сайт, куда люди смотрят в первую, вторую и третью очередь?

Схема движения глаз по форме буквы «Z» считается наиболее типичной. Так, американцы просматривают веб-страницы, проводя взглядом поверху, слева направо, затем опускаясь по диагонали вниз. Взгляд перемещается с невероятной скоростью,



Рис. 10.6. Пример слежения за направлением взгляда

известно, что пользователи тратят на просмотр страницы и вычленение интересных подробностей всего несколько секунд. Следовательно, разумно размещать важный материал и стимулы для взаимодействия в областях, которые они охватывают взглядом. (Помните, что веб-страницы на других языках могут просматриваться по иной схеме.)

## Тестирование текста

Хотя текстовый материал не является таким же инструментом, как тепловая карта или A/B-тест, «текстовый буфер» является очень важным инструментом. Уже давно известно, что нет идеальных заголовков и всегда найдется, что подправить, в рекламном объявлении, предложении или описании характеристик продукта или причин для покупки. Тестирование текста можно проводить на сайте, в фокус-группах или посред-

ством онлайн-исследований. Крупные сайты создают альтернативные зеркальные ресурсы для A/B-тестирования различных текстовых версий. Это очень мощное средство оптимизации.

**Посетители задерживают взгляд на заголовках, выделенных словах и маркированных списках и при этом бегло просматривают остальной текст.**

Неважно, насколько гладким у вас вышел текст или сколько людей его редактировало, мало кто дочитывает до конца. Об этом говорят результаты исследований Джейкоба Нильсена, он отмечает три наиболее эффективных элемента дизайна: простой текст, лица, лужбинка груди и другие части тела.

В следующем разделе вы, вооруженные всеми нужными «электронными инструментами», отправитесь оптимизировать методы привлечения покупателей.



## Выйдите из офиса: протестируйте продажи (физический канал)



Прикупите большой чемодан и пачку авиабилетов, попрощайтесь с семьей, поскольку эта работа предполагает частые разъезды и тестирование до тех пор, пока гипотеза не подтвердится реальными заказами по полной или почти полной стоимости. Настало время встретиться лицом к лицу с раннеангелистами и попробовать получить первые заказы.

### Тестирование продаж

Можно отдать товар бесплатно или прилично сбросить на него цену, однако так вы не сможете проверить истинные намерения покупателей. Раннеангелисты видят преимущество в приобретении нового продукта в числе первых, опережая конкурентов или завистливых соседей. Раннеангелисты по определению должны едва ли не приставать с ножом к горлу, только бы раньше всех заполучить продукт. Им нужен ваш продукт, чтобы излечить острую боль или упрочить конкурентное преимущество (и со временем они помогают усовершенствовать ваше решение).

Покупательский энтузиазм лучше всего проверяется, когда товар продается по максимально возможной полной цене. Вы можете внедрить так называемую программу «раннего доступа к продукту», за участие в которой покупатели будут бороться. Никакого интереса? Зато вы получите полезную информацию о том, насколько важен продукт для людей, которых вы считаете самыми ценными покупателями.

**Любой может отдать продукт бесплатно или по сниженной цене, чтобы получить заказ.**

Обращение к раннеангелистам чревато двумя опасностями. Во-первых, индивидуальными заказами. Эти креативные клиенты могут попросить об уникальных модификациях или дополнительных функциях вашего

стандартного продукту. Іноді такі прохання корисні. Вже якщо достатнє кількість покупців просять об одних і тих же «індивідуальних» доповнєльних властивостях, значить, вони не зовсім індивідуальні, не так ли? Покупці висувають реальні вимоги. Мистецтво підприємця складає в тому, щоб знати, коли стоїть дійсно вважати ці вимоги і оголосити їх цінними функціями продукту. Головна задача — не увлечтись нечаянно виготовленням продуктів по індивідуальним замовленням.

Во-вторых, існує ризик вимоги «ексклюзивного» продукту або умов. С точки зору покупця, це розумна і зовсім зрозуміла прохання. «Я ризкую, звертаюся до вас, тому хочу отримати конкурентне перевагу і стати власником унікального продукту». Або «Я хочу отримати кращу ціну» за те, що купую першим. Тут потрібно проявляти особливу обережність. Зачастую такі прохання поступають від керівників великих компаній, які слабо представляють себе, як функціонують стартапи. Не відмовляйтесь від власних прав ради продаж, в протилежному випадку перетворитесь в підрозділ по розробці першої ж компанії, яка вимагала від вас ексклюзива.

## Процес продажів

Підприємці ненавидять «процес», але в будь-якій продажі в сегменті B2B є кілька базових етапів. Далі наведено приклад по продажі корпоративного програмного забезпечення.

1. Почніть з дослідження. Зберіть інформацію про компанії — ваших потенціальних клієнтів і людей, приймаючих там рішення про покупку. Проведіть дослідження ринку і онлайн-дослідження. Як мінімум ви повинні вміти зобразити організаційну структуру і добре представляти фінансову ситуацію вашого потенціального клієнта до того, як почати свою першу презентацію.
2. Проведіть першу зустріч. На першій зустрічі постарайтесь з'ясувати проблеми, потреби, бізнес-цілі клієнтів і потенціальну «сумісність» вашого рішення і проблеми, яку вони намагаються вирішити, звертаючись до вас. Спробуйте зрозуміти, наскільки важливий ваш продукт для компанії і як вона зможе його використовувати.
3. Знайте, до кого звертатися. Постарайтесь оперативно «добратися» до керівництва, але не форсуйте процес. Спочатку організуйте

- личные встречи с представителями среднего звена, а только затем обращайтесь к высшему руководству.
4. Мысленно представьте ситуацию «до» и «после». Разберитесь, как компания решает проблему в настоящее время, и продумайте, как ее сможет решить ваш продукт. Просчитайте коэффициент возврата инвестиций, простоту внедрения и использования, возможную экономию времени и денег.
  5. Проводите индивидуальные презентации. Используйте в последующих презентациях все, что узнали на предыдущих.
  6. Разработайте план покупки за вашего клиента. Заставьте покупателя мысленно представить покупку и процесс использования продукта. Для этого проговорите с клиентом последовательность шагов, опишите сроки каждого шага. Обсудите такие вопросы, как дата выхода продукта, тогда вопрос покупки будет казаться решенным.
  7. Вовлекайте в процесс высшее руководство. Представьте свое высшее руководство руководству компании-клиента, организуйте совместный обед, налаживайте контакт с влиятельными людьми, которые влияют на судьбу вашей сделки.
  8. Доведите сделку до конца и скрепите подписями с обеих сторон. Стоит ли еще что-то говорить (кроме, «поздравляем», разумеется)? Оказывайте помощь и поддержку вашему клиенту еще долгое время после оплаты счета.

## Собирайте и фиксируйте все сведения по сделкам

В ходе тестирования процесса продаж регулярно собирайте и записывайте все полученные сведения по сделкам, вне зависимости от того, кто проводит сделку, и где она обсуждена и заключена — в Starbucks, офисе или конференц-зале. Если сделки заключаете не только вы, договоритесь, какие факты и цифры вы будете фиксировать. Включите такие данные, как «Сколько единиц продукта будет использоваться?», «Сколько людей будут пользоваться продуктом?», а также субъективные комментарии клиентов вроде: «Если он будет хорошо работать, я его порекомендую» или «Этот продукт мне нравится гораздо больше, чем продукт X». Разработайте единый отчетный бланк, похожий на бланк, о котором шла речь на этапе выявления потребителей, и регулярно делайте в нем пометки. Каждый отчет завершайте ответами на четыре вопроса:

- Заказ на покупку у вас на руках или только на подходе?
- Сколько единиц продукта готов приобрести покупатель (или какую сумму он готов потратить)?
- Что необходимо для заключения сделки?
- Когда сделка будет заключена?

Лучше всего делать подробные пометки прямо на парковке сразу после встречи, пока все детали еще свежи в памяти. Укажите возможности для повторных встреч, дальнейшие действия и людей, с которыми нужно пообщаться, либо в этой компании, либо в других. Отметьте все упоминавшиеся продукты-конкуренты. После этого отправляйтесь на следующее тестирование. Обязательно отправьте благодарственное письмо с подтверждением деталей и описанием следующих шагов.

Поскольку от покупателей редко ожидают иных ответов, кроме оформления заказа, вы должны иметь четкое представление о потенциальном объеме продаж своего продукта. Соберите воедино все цифры для формулирования «вероятностного потенциала сбыта», «наилучшее предположение» того, сколько долларов и когда вы заработаете. На этапе верификации потребителей многие первичные визиты не принесут вам немедленных покупок. Но из-за этого встречи отнюдь не теряют своей важности. Помните, главная цель — отзыв клиента, а не продажа.

Без сомнения, все (включая ваше правление!) сосредоточатся на прогнозе продаж. Постарайтесь больше рассказать о своем ценностном предложении, конкурентной ситуации, ценообразовании и, самое важное, с кем общаться и в каком порядке заключать сделку.

**Понимание причин отказов со стороны покупателей  
даже более важно, чем понимание причин,  
подталкивающих их к положительному ответу.  
Разбирайтесь, где имеются недочеты.**

Создайте таблицу, куда будете вносить все резюмирующие данные, оставьте побольше места для заметок, которые зачастую представляют наибольшую ценность. Взвешивайте комментарии и рейтинги, основанные на объеме уже сделанных закупок клиента или потенциальном объеме продаж. Ведите подробный учет успешных/неуспешных деловых встреч. На данном этапе понимание причин отказов важнее, чем пони-

мание причин согласия. Разберитесь, где в процессе имеются недочеты (вступление, презентация продукта, организационные вопросы, синдром «это придумано не нами», технические проблемы, цена). Так вы сможете внести нужные коррективы в процесс продаж и спланировать следующие шаги.

## Разворот

Каким бы перспективным ни казался стартап, после первых попыток продаж, вероятнее всего, заказов либо не будет вообще, либо будет гораздо меньше, чем вы рассчитывали. Как правило, на то имеются две главные причины.

- Компания еще не нашла ранневангелистов и должна либо продолжать вести поиски в существующем потребительском сегменте, либо переключиться на другие сегменты.
- Другие элементы — сам продукт, его потребительские свойства и преимущества, цена, партнеры или их комбинация — не являются в достаточной мере привлекательными.

В любом случае вам нужно остановиться и поразмыслить, почему ваши планы потерпели крах. Тестовые продажи — полезный, познавательный опыт. Сейчас вам стоит вновь обратиться к бизнес-модели и пересмотреть гипотезы, сформулированные на этапе выявления потребителей. Если сейчас вы не в состоянии получить заказы, значит, определенно в чем-то ошиблись. Выбрали не тот потребительский сегмент? Ценностное предложение не соответствует сегменту? Прогнозы доходов завышены по сравнению с бюджетом потенциальных покупателей?

Общая схема бизнес-модели — это возможность визуальной диагностики ошибок, корректировки и тестирования.

**«Сколько заказов мне нужно получить для подтверждения жизнеспособности бизнес-модели?»**

Именно этот вопрос основатель задает себе прежде всего. Нам хотелось бы указать конкретное число, но все не так просто.

**Вы должны договориться с советом директоров о количестве.**

Если вы продаете корпоративное программное обеспечение стоимостью миллион долларов, три-пять повторных заказов из одного и того же потребительского сегмента станут убедительным доказательством того, что пришло время для перехода к профессиональной организации сбыта.

Если же вы продаете новую кухонную посуду или электроприборы через розничную сеть, то не узнаете, все ли правильно делаете, пока сам канал не расставит все по своим местам.

Точной волшебной цифры нет. Но вы должны договориться с советом директоров о каком-то конкретном количестве. Вы вместе с инвесторами должны сходитьсь во мнении относительно критериев масштабирования и коэффициента «прожигания денег» (отрицательного денежного потока).

## Выйдите из офиса: оптимизируйте привлечение дополнительных покупателей



На предыдущем этапе вы получили базовые знания по оптимизации бизнес-процессов в сфере интернет- и мобильных сервисов, составили некоторое представление о сути оптимизации и познакомились с ее инструментами и приемами. Данный этап позволит вам применить все полученные знания на практике, в самой широкой части воронки привлечения покупателей.

98% людей, посещающих веб-сайты («приобретенные»), никогда не заходят повторно. Это означает, что только 2% приобретенных потенциальных покупателей имеют возможность стать клиентами или пользователями, даже после того, как вы потратили на их приобретение миллионы долларов. Если уж такой расклад не доказывает необходимость оптимизировать активацию, то ее не докажет ничто!

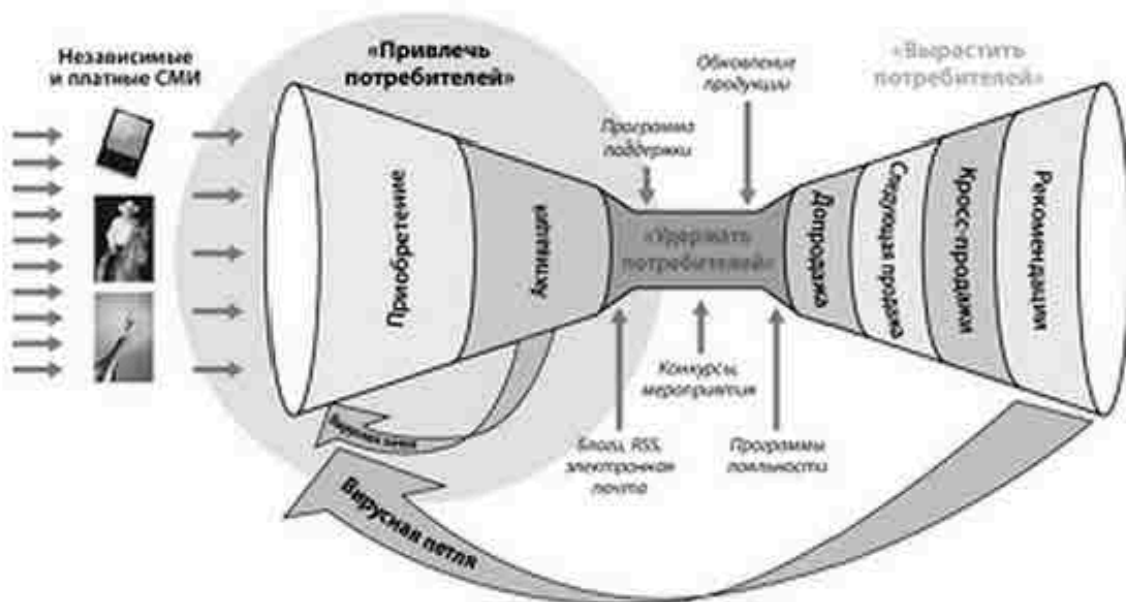


Рис. 10.7. Воронка привлечения покупателей в интернет- и мобильных каналах

**98% людей, посещаящих веб-сайты, никогда не возвращаются.**

## Каким образом ваш стартап оптимизирует процесс привлечения покупателей?

Задачи оптимизации зависят от бизнес-модели. Например:

- *Продукты, используемые по подписке* (например, программные продукты SaaS), побуждают покупателей изучать, пробовать или использовать продукт любым удобным для них способом, зачастую на условно-бесплатной основе или за небольшие деньги.
- *Дорогостоящие товары и услуги*. В случае с их продажей важно обеспечить качественный и привлекательный канал продаж.
- *Недорогие приложения и игры*. Их зачастую стараются продавать сразу, как только они привлекают внимание покупателей.
- *Социальные сети* поощряют посетителей, зашедших впервые, заходить снова и снова, «подсесть» на них, а затем приглашать друзей.
- *Многосторонние рынки*. Компании, работающие на них, ориентированы на пользователей, которые склонны часто посещать сайт, тратить много времени на работу с ним и приглашать друзей и знакомых.
- *Торговые площадки* (например, Etsy или eBay) всеми силами поощряют продавцов присоединяться к системе, выставлять все больше товаров и обеспечивают им существенную первоначальную выгоду от сотрудничества с площадкой.

**ВНИМАНИЕ!** Помните, что эта книга — учебное пособие. Ни в коем случае не пытайтесь реализовать все предложенные идеи или даже осмыслить их за один присест.

## Как управлять оптимизацией привлечения покупателей

Пересмотрите результаты программ привлечения, которые вы уже успели реализовать, обязательно спрашивая свою команду, какая программа:

- 1) **наиболее важна для нас?** Начинайте с бесплатных программ по привлечению, поскольку при удачном исходе их проще всего масштабировать. Усиливайте наиболее эффективные программы. Если подавляющее число покупателей обеспе-



чивается оптимизацией поисковых систем или блогами, бросьте все силы именно в этом направлении;

- 2) **принесла наибольшее разочарование?** Запуская программы по привлечению покупателей, вы наверняка возлагаете большие надежды на некоторые из них, будь то кампания контекстной рекламы, рекомендации друзьям, естественный поиск или летающий над городом дирижабль. Проведите тесты «прошел/провалил» — и вы получите объективную картину;
- 3) **приносит самых прибыльных покупателей?** Если, к примеру, электронная рассылка обеспечила вам покупателей, которые быстрее покупают, больше тратят, чаще посещают сайт и дольше на нем задерживаются, вам, разумеется, хочется пополнить армию таких покупателей. Следовательно, необходима оптимизации именно этой программы;
- 4) **обеспечивает первых покупателей с высоким показателем LTV?** Ищите и завоевывайте больше таких клиентов. Выявляйте у конкретных покупателей признаки высокого уровня LTV (частые посещения, покупки, комментарии или рекомендации, к примеру) и устанавливайте их общие характеристики — источник появления, демографические характеристики или что-то еще. После этого ищите все новых таких же клиентов. Это трудно сделать на первых порах работы компании, когда покупателей еще мало и вам не хватает времени на их анализ.

### Тестируйте широкий диапазон предложений, стимулов к покупке, вариантов сделок и скидок.

Варианты почти так же очевидны, как и бесконечны; мы предоставим вашему вниманию лишь некоторые из них. Вместо скидки предложите с покупкой подарок. Обозначьте временные рамки предложения, скажем, «только до полуночи сегодня» или «специально на этой неделе». Делайте ограниченные предложения, скажем, «для первых 500 подписавшихся» и т.д.

Ежедневно оценивайте 10–12 рабочих показателей программы привлечения покупателей, за которые отвечает нанятый вами ранее администратор базы данных. Речь идет о двенадцати показателях — не нескольких десятках. Будьте готовы к частым разочарованиям, однако оценка — положительная или негативная — всегда должна заканчиваться одним и тем же вопросом: «Как нам улучшить этот показатель?»

### Для менее опытных веб-маркетологов

Если вы пока не имеете достаточного опыта в интернет-маркетинге и вам сложно отличить существенную программу от менее важной, попробуйте такой подход. Во-

первых, бросьте силы на увеличение числа активаций, поскольку именно это имеет наибольшее значение. (Если вам не удалось приобрести много посетителей, задумайтесь о возможных разворотах.)

Во-вторых, выделите один большой источник клиентов и продумайте, как увеличить их количество. Способны ли улучшить результаты дополнительные расходы, креативные решения, новые предложения или их большая частота? Тестируйте каждый из вариантов по очереди или несколько за раз.

Не оптимизируйте слишком много программ одновременно, иначе результаты получатся неточными — вы не сможете распознать, какие изменения дали результат, а какие нет. Программы по привлечению и активации должны идти рука об руку. Не будь хотя бы одного из этих элементов, вы не сможете получить настоящего покупателя — не просто человека, который заходит на сайт или смотрит приложение, а того, кто покупает и действительно увлечен вашим продуктом.

## Типичные возможности и проблемы оптимизации

Если бы в этой книге перечислялись все способы оптимизировать привлечение покупателей, ее было бы сложно даже чуть-чуть оторвать от стола. В данном разделе мы рассмотрим наиболее типичные задачи, решаемые с помощью оптимизации, — обеспечение большого количества посещений сайта и извлечение максимума из каждого клика.

Поскольку с этими темами нам приходится сталкиваться регулярно, ниже — наш «хит-парад» вопросов, которые приходилось слышать от предпринимателей.

### **Проблема: у меня есть веб-сайт, но его никто не посещает**

За исключением, наверное, сайта CIA.gov, нет интернет-бизнеса, который бы не хотел увеличить посещаемость своего сайта или привлечь внимание людей к своим товарам или услугам. Посетители — жизненная сила любого онлайн-бизнеса.

**Диагноз:** *вы в опасной близости от гибели. Веб-сайтов в сети миллионы, и простым наличием сайта посетителей не привлечешь.*

**Вы в опасной близости от гибели.  
Используйте все инструменты, описанные ранее.**

### **Решение**

1. Вернитесь к началу раздела, посвященного привлечению потребителей. Прочитайте его заново и приступайте к работе.

2. Рассылайте больше электронных писем, обзаводитесь друзьями в Twitter, просите друзей приглашать своих друзей, снимите забавный ролик для YouTube и попробуйте получить как можно больше просмотров.
3. Подумайте о смене URL на более удобное для поиска название (например, «instantlove.com» вместо «socialdatinginc.com»).
4. Заплатите умным людям, которые бы оптимизировали ваш сайт таким образом, чтобы его можно было легко найти через поисковик.
5. Совершите какой-нибудь безумный поступок... устройте шоу, разбросайте флаеры на улице, повизжите, разведите огонь на голове — только сделайте это без промедления!

**Нужные приемы:** используйте все средства, описанные на предыдущих страницах, а затем выходите в Интернет и ищите новые. Начните с <http://www.steveblank.com>, где найдете целый ворох новых идей.

### **Проблема: посетители заходят на сайт, но не остаются**

Эта распространенная проблема открывает массу возможностей для оптимизации.

**Диагноз:** наиболее вероятная проблема кроется в каких-то недочетах в вашем ценностном предложении и позиционировании продукта, так что принимайтесь за тестирование альтернативных версий. Оцените используемые приемы привлечения и проранжируйте их в зависимости от эффективности (наибольшее количество активаций при наименьших затратах времени и усилий). Начинать с самых неэффективных инструментов и тестируйте альтернативные варианты.

#### **Решение**

1. Для начала измените свое ключевое сообщение, используете ли вы электронную рассылку, баннерную рекламу или плакаты на бипланах Второй мировой войны.
2. Если вы, например, пользуетесь контекстной рекламой, притормозите все программы и начните сначала. Потратьте больше денег на клик, измените географию или часы активности ключевых слов. Экспериментируйте с покупкой других сервисов, проведением тестов с альтернативным рекламным текстом.
3. Протестируйте альтернативные призывы к действию. Предложите что-нибудь бесплатно, например, пробную версию или приз за посещение сайта. И никогда не останавливайте процесс оптимизации.
4. Измените предложение. Если вы продаете годовые подписки, тестируйте ежемесячное предложение или опцию «первые 30 дней бесплатно». Придумайте другие причины, почему людям стоит зайти на ваш сайт.

5. Проводите побольше личных бесед с покупателями. Выясните, что им нравится и, самое главное, что не нравится.
6. Позаботьтесь о наличии большого количества призывов к действию (кнопок активации) на главной странице (например, «Выберите тур», «Попробуйте сейчас бесплатно», «Узнайте больше» или «Получите больше информации»).

**Нужные приемы:** тестирование текста, А/В-тестирование и анализ ценностного предложения (уникальное торговое предложение, рекламируемые свойства, вводное предложение и т. д. — и это лишь краткий перечень).

### **Проблема: люди посещают сайт, но не кликают (нет активации)**

**Диагноз:** серьезная проблема зачастую маскируется «индексом тщеславия», когда члены команды радостно хлопают друг друга по плечу, поздравляют с ежедневным ростом числа уникальных посетителей и просмотров. И что?! Если люди приходят на сайт или обращают внимание на приложение, но не увлекаются им, они ничего не покупают и не пробуют — ваш бизнес мертв. Точка.

Если бы сейчас мы забили тревогу, а ваш администратор или маркетолог не знали бы, что нужно делать, самое время призвать на помощь консультантов (предпочтительно фрилансеров), закупить десятки книг по оптимизации, позвонить домой и предупредить, что вы там пока не появляетесь, так как ваш бизнес под угрозой краха.

**Решение:** приложите все мыслимые и немыслимые усилия для выявления причин ваших бед, только помните: не тестируйте слишком много за раз. Начните с беседы с покупателями, которые были привлечены, но не активированы (будем надеяться, у вас есть их электронные адреса). Но не ограничивайтесь одними письмами, позвоните им сами или попросите позвонить вам. Выясните, что им показалось скучным или неинтересным. После этого переходите к реализации процесса оптимизации.

1. Найдите страницу, с которой уходит большинство посетителей. Без промедления протестируйте более активные призывы к действиям и усовершенствуйте навигацию на этой странице.
2. Протестируйте новые призывы к действиям: «Кликните, чтобы сделать то-то», «Подпишитесь и получите бесплатный...»
3. Проведите исследования с помощью тепловых карт, чтобы понять, на какие области страницы смотрят посетители, и переместите элементы призыва к действиям поближе к этим областям.
4. Протестируйте более настойчивые, мягкие или абсолютно новые призывы к действиям: более убедительный текст, более крупные кнопки, может, к примеру, мигающая или яркая кнопка «Попробуйте сейчас».

5. Проследите, чтобы в каждом вашем сообщении обещание отсутствия спама находилось на видном месте.
6. Проведите проверку удобства использования, наблюдайте, как пользователи изучают вашу главную страницу сайта. Какие вопросы они задают, на какие кнопки кликают, что-нибудь вызывает у них вопросы или замешательство? Спросите напрямую: «Что вам не нравится в моем сайте, продукте или предложении?»
7. Кнопки: подавляющее число людей кликает на большую уродливую кнопку или на маленькую розовую? Им больше по душе круглая или квадратная кнопка, расположение ее посередине или в нижнем левом углу страницы?
8. Меняйте текст: постоянно тестируйте новые версии текста и анализируйте, какая вызывает наибольший отклик.
9. Графика: тестируйте альтернативные изображения продукта, иллюстрации, рисунки-инструкции и прочие элементы.

**Нужные приемы:** любой прием принесет вам немалую пользу в этой критической ситуации. Проводите A/B-тестирование всего, что только можно. Используйте для проверки удобства и личные собеседования с покупателями. Используйте тепловые карты, фокусы, все что угодно, поскольку вашему бизнесу грозит скорая смерть.

**Проблема: у нас есть клиенты,  
но они не рекомендуют наш сервис другим клиентам**

**Диагноз:** хотя эта проблема, несомненно, связана с привлечением покупателей, мы все-таки относим ее к издержкам процесса выращивания клиентов и рассмотрим ее в следующем разделе. В конце концов, если подходить формально, сперва необходимо приобрести и активировать покупателей, прежде чем их развивать. Выращивание покупателей идет по двум направлениям: побудить их тратить больше или рекомендовать вас другим. Оба направления обсуждаются в следующем разделе.

**Проблема: люди увлекаются,  
но не делают того, что мы от них хотим**

**Диагноз:** у вас хороший трафик, посетители активны, по крайней мере, просматривают немало страниц. Но никто не подписывается, не оставляет комментариев, не играет, не добавляет фото, не тратит деньги и вообще не делает ничего из того, что бы вам хотелось.

**Решение:** и снова вам придется задействовать весь свой арсенал приемов оптимизации.

1. Начните с тепловых карт и отслеживайте направление взгляда, чтобы понять, что люди делают, попадая на ваш сайт.
2. Проведите A/B-тестирование, сперва проанализировав кнопки — призывы к действиям. Измените графику; попробуйте добавить демо или анимацию; сделайте ваше сообщение более простым и четким; проведите A/B-тестирование сообщений онлайн и лично.
3. Продумайте больше маршрутов по сайту — сделайте навигацию более интуитивной и протестируйте добавление по меньшей мере несколько новых опций («узнайте больше», «бесплатная проба» и т.д.).
4. Поймите, могут ли пользователи без проблем подписываться, оставлять комментарии, загружать картинки или совершать покупки? Если нет, устраните проблему.
5. Разберитесь, не допускают ли пользователи ошибки, скачивая приложение, pdf-файл или картинку. Если ответ положительный, устраните трудности, переписав текст, сократив инструкции или добавив видео.
6. Проверьте, запоминается ли ваш заголовок или конкурентные преимущества продукта через пять минут после посещения сайта. Если нет, попробуйте альтернативы.
7. Убедитесь, что элементы позиционирования и обещаний, а также позитивные отзывы покупателей находятся на видном месте и влияют на мнение посетителей.

**Нужные приемы:** воспользуйтесь всеми приемами из своего арсенала — тепловые карты, отслеживание направления взгляда, A/B-тестирование, беседы с покупателями, проверка удобства пользования и даже волшебная палочка. Вам поможет все что угодно.

## Выйдите из офиса: откорректируйте план развития продаж (физические каналы)



План развития продаж вы уже разработали. В этой главе вам предстоит узнать, как непрерывно корректировать его. Только когда команда идет одним путем и это отражается на результатах, гипотеза плана развития продаж воплощается в реальность.

### Организация компании и структурирование групп потребителей

Стартапы, занимающиеся личными продажами корпоративным клиентам, замечают наличие определенной закономерности. Все компании, с которыми им приходится иметь дело, организованы по одному из четырех типов: структурированы в соответствии с продуктовыми линейками (один отдел — один продукт); по функциональному признаку (технический, маркетинговый, торговый отдел); устроены по принципу матрицы (в основе структурной единицы — сочетание функции и продукта); или работают как распределенный франчайзинг. Благодаря этому предпринимателю намного проще разобраться в системе принятия решения о закупке. Так что сперва разберитесь, к какому из четырех типов относится компания-клиент, с которой вы планируете работать.

В случае потребительских товаров подход иной. Группы потребителей могут быть объединены по архетипу, демографическим признакам, психологическим особенностям или «задаче, которую они стремятся решить». Если, к примеру, вы хотите предложить новый продукт покупателям от 20 до 30 лет, вам придется задать себе следующие вопросы:

- Требуется ли доступ к определенному узкому демографическому сегменту? Следует ли сосредоточиться на студентах колледжей? Родителях? Семьях? Спортсменах?
- Сколько людей должны дать положительный ответ, чтобы сделка состоялась? Решение принимает один человек или вся семья?
- Если сделка требует согласия нескольких членов или всей семьи, каков будет логический или какой-то другой подходящий порядок обращения к ним? Каков сценарий действий в каждом случае?
- Какие действия или обстоятельства могут помешать заключению сделки?

Представим, что мы продаем новый финансовый инструмент коммерческому департаменту.

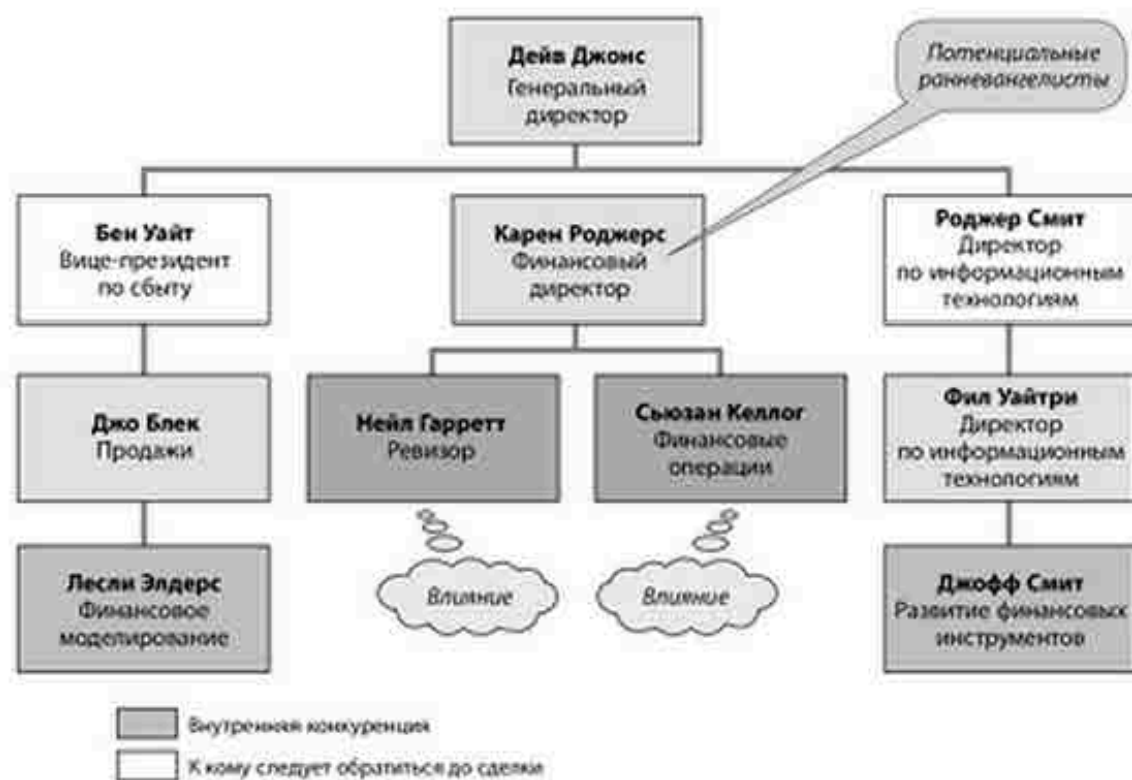


Рис. 10.8. Стандартная карта влияния в компании, организованной по функции



## Используйте оргструктуру для составления карты влияния

Во-первых, раздобудьте копию организационной структуры. Если не получится это сделать, составьте ее сами на основании бесед с сотрудниками низшего звена. Затем включите организационную схему в «карту влияния», которая позволит вам выделить и распределить друзей и врагов в рамках компании. Карта влияния начинается с оргструктуры.

После этого выделите в схеме ранневангелиста — человека, чью проблему решает ваш продукт. С помощью информации, собранной в ходе многочисленных визитов в компанию, выделите (по нашей классификации — см. главу 4) агентов влияния, рекомендателей, саботажников и держателей бюджета. В примере на рис. 10.8 компания организована по функциональному принципу. Финансовый директор Карен Роджерс является ранневангелистом. Она принимает решение приобрести ваше «сырое», незаконченное программное обеспечение для организации финансовых бизнес-процессов. Два ее непосредственных подчиненных, Нейл и Сьюзан, оказывают на нее влияние. Но прежде чем Карен совершит покупку, вам придется нейтрализовать, а может, даже привлечь двух внутренних конкурентов: сотрудников, занимающихся финансовым моделированием и развитием финансовых инструментов из отдела по сбыту и отдела информационных технологий. Помимо этого, свое мнение выскажет их начальство — директор по информационным технологиям и вице-президент по сбыту. И только потом Карен сможет убедить генерального директора одобрить заключение сделки.

Составьте карту влияния для каждого ранневангелиста, с которым вы общаетесь, выделяя общие закономерности влияния и взаимодействия. По мере выявления повторяющихся схем сделки будут заключаться быстрее и проще.

Ваши покупатели сами научат вас, как нужно им продавать.

## Скорректируйте главную стратегию

Из рис. 10.8 вы узнали, что вам нужно, чтобы обрести поддержку и добиться заключения сделки для каждого из четырех типов структуры компании. Привлечение высшего руководства — задача номер один (в данном случае в качестве ранневангелиста, распоряжающегося бюджетом, выступает финансовый директор).

Этот энтузиазм можно использовать, чтобы заручиться поддержкой директора по информационным технологиям. Получив одобрение этих менеджеров, завоевывайте поддержку конечных пользователей (людей, которые работают на финансового директора) и сотрудников отдела информационных технологий, которые подчиняются ИТ-директору.

|        | Операционный уровень  |   | Технический уровень  |
|--------|-----------------------|---|--|
| Высший | Руководитель          | Z | Директор по информационным технологиям или руководитель ИТ-подразделения |
| Низший | Конечные пользователи |   | Сотрудники ИТ-корпорации или подразделения                               |

Рис. 10.9. Главная стратегия

## Скорректируйте карту доступа

Как проникнуть в компанию, которую вы видите своим потенциальным клиентом? К кому нужно обратиться в первую очередь? Сразу к первому лицу? Хотя инстинкт толкает предпринимателя обращаться сразу к самым важным и главным начальникам, помните, что вряд ли вам удастся пообщаться с большим количеством руководителей высшего звена. Начните с сотрудников более низкого ранга и взаимодействуйте с ними, пока не будете уверены, что ваш продукт идеально подходит этой компании.

После ряда визитов в различные компании вы поймете, в какие отделы лучше обращаться в первую очередь, чтобы пробудить интерес и заручиться поддержкой. Проникнув внутрь компании, собирайте информацию о ее потребностях, разработайте стратегию продажи, представьте свое решение и убеждайте клиента в необходимости покупки. Рис. 10.10 иллюстрирует стратегию доступа.

Ключевые закономерности, на которые следует обратить внимание:

- К кому в компании — потенциальном клиенте вы должны обратиться в первую очередь, чтобы заключить сделку как можно быстрее?
- К кому еще в компании — потенциальном клиенте нужно обратиться и в какой последовательности?
- Кто будет одобрять сделку, и сколько времени займет этот процесс?
- Кто оказывает влияние (позитивное или негативное) на принятие решений, и как на них выйти?



Рис. 10.10. Пример карты стратегии доступа

С помощью карты стратегии доступа вы можете ответить на многочисленные вопросы, включая следующие:

- С какого уровня иерархии в компании нужно начинать вести переговоры с потенциальным клиентом? Руководителей высшего звена или сотрудников операционных отделов?
- Сколько людей должны дать согласие, чтобы сделка состоялась?
- Каждый ли отдел одинаково воспринимает проблему покупателей?
- Кто из руководителей может посодействовать или помешать заключению сделки?
- В каком порядке следует обращаться к сотрудникам? Чем отличаются схемы работы с каждым из них?
- Каким влиянием в плане принятия решений о покупке обладает каждый отдел, с которым вы имеете дело?
- Обладают ли они полномочиями одобрять сделки на \$1000? На \$100 000?

Нуждаются ли они в чем-либо одобрении для внедрения продукта?

Составьте диаграмму, включив в нее людей, которые принимают участие в процессе закупки. Выделите из них покупателей, лиц, принимающих решения, внутренних конкурентов и вопросы, требующие решения перед заключением сделки. Смотрите далее пример оргструктуры и карты стратегии продаж.

Продолжайте корректировать карту стратегии доступа, анализируя результаты своего общения с потенциальными клиентами, пока не появится предсказуемая и повторяемая схема, которая подойдет компании как с 2–3 торговыми агентами, так и с 20–30. По мере появления схемы у вас будет выкристаллизовываться стратегия продаж. Конец в этой работе наступит лишь тогда, когда вы найдете очевидные общие нити. Если таковых пока не обнаружено, вернитесь «в поля» и организуйте себе еще несколько встреч, пока не нащупаете закономерности и не получите дополнительные заказы.

Остерегайтесь «опасных» схем, к которым могут относиться:

- требования протестировать продукт или предоставить демоверсию перед принятием решения;
- официальный запрос предложений, аукцион или графики закупок, влияющие на рассмотрение нового продукта;
- требования адресовать все презентации только отделу снабжения;
- особое отношение к стартапам (некоторые компании отказываются с ними работать, особенно в случае с корпоративным программным обеспечением).



Рис. 10.11. Пример плана продаж

## Разработайте план развития продаж

План развития продаж — это детальная диаграмма, показывающая, каким образом стабильно получать обращения от потенциальных клиентов, которые вы, основатель, сможете затем передать вице-президенту по продажам. Это схемз устойчивого масштабируемого процесса продаж. В нем подробно указаны условия, прописан каждый шаг, каждая презентация, каждое электронное письмо, перечислены нюансы, способствующие заключению сделки. В плане фиксируется каждое ваше действие. С его помощью можно проверять компетентность вице-президентов по продажам: отбросят ли они его в сторону и вернуться к устаревшим методам работы или будут использовать и совершенствовать.

### **Товар не считается проданным, пока деньги не поступили на счет**

Процесс продажи не заканчивается тем, что «покупатель-провидец» провозглашает: «Радуйтесь. Я покупаю». В особенности это касается B2B продаж (а также сделок, требующих согласия супругов). В таких случаях в промежутке от устной договоренности до поступления денег может случиться что угодно. Определите все шаги, которые следует предпринять для завершения сделки, включая доставку товара и проведение платежа. Установите, кто в реальности контролирует процесс.

Например:

- Требуется ли одобрение финансового или генерального директора?
- Требуется ли одобрение совета директоров или отдела закупок?
- Должны ли вынести свое решение родители?
- Имеет ли место бюджетный цикл, необходимость аренды или ссуды?
- Должна ли компания являться сертифицированным/одобренным поставщиком?
- Поставляют ли другие продавцы иные системы или компоненты?
- Есть ли необходимость заняться сперва инфраструктурными вопросами: новой проводкой, установкой источника питания или ремонтом для эффективного завершения сделки?

## Выйдите из офиса: оптимизируйте удержание и выращивание покупателей (интернет- и мобильные каналы)



Общеизвестно, что привлечение нового покупателя обходится в десять раз дороже, чем удержание и выращивание уже имеющегося. На данном этапе вам предстоит оптимизировать удержание и выращивание имеющихся клиентов. Первая фаза оптимизации предполагает отбор и реализацию основных инструментов для этого процесса. Пришло время претворить эти планы в жизнь. Поверьте нам, этот процесс никогда не заканчивается.

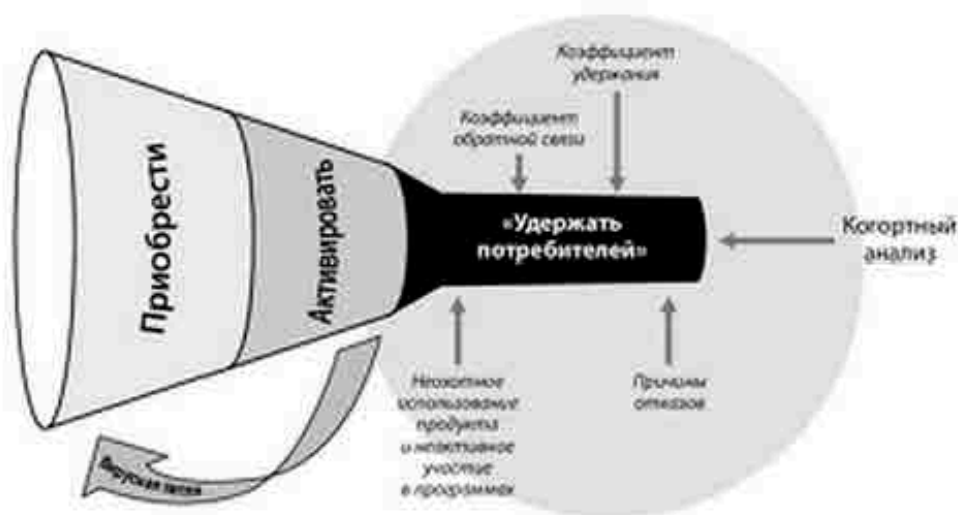


Рис. 10.12. Воронка «удержания покупателей» в интернет- и мобильных каналах

**ВНИМАНИЕ!** Помните, что эта книга — учебное пособие. Ни в коем случае не пытайтесь реализовать все предложенные идеи или даже осмыслить их за один присест.

## Оптимизация программ по удержанию (или сохранению) потребителей

Внедрите хотя бы базовые программы по удержанию и выращиванию покупателей, являющиеся частью ваших гипотез касательно отношений с покупателями: программы лояльности, звонки покупателям, исследования удовлетворенности покупателей, усовершенствования продукта, пристальное внимание к жалобам клиентов. По возможности (если это начальный этап, и клиентов еще не так много) отслеживайте расходы и рентабельность инвестиций по каждой из программ, чтобы убедиться в их действенности. Например, тратят ли больше денег и остаются ли с вами дольше клиенты, участвующие в накопительной программе?

Помните, удержание, или сохранение, потребителей начинается с классного продукта и качественного обслуживания. Гипотезы, касающиеся отношений с клиентами, должны включать в себя тестирование по меньшей мере нескольких такого рода программ на этапе верификации потребителей.

Ниже приведены аспекты, на которые стоит обратить внимание при реализации типовых программ удержания потребителей, а также приемы их оптимизации.

- Программы по охвату клиентов: что покупатели говорят, когда вы пишете им e-mail, звоните или обращаетесь через Twitter? Они отвечают на ваши электронные письма? Если нет, попробуйте звонить, а не писать, или используйте более броские или интригующие темы в письмах.
- Если вам отвечает слишком малое количество покупателей, добавьте какой-нибудь стимул для поощрения ответов, например: «Выскажите свое мнение и получите бесплатное месячное обслуживание». Если вы получаете негативный отзыв, обязательно отреагируйте на него и сообщите всем своим покупателям (не только недовольным), что вы приняли к сведению замечания и внесли рекомендуемые поправки.
- Программы лояльности: во-первых, участвуют ли потребители в программах лояльности? Если нет, достаточно ли активно вы их продвигаете? Проверьте с помощью A/B-тестов несколько специальных предложений по подписке, например, «5000 бонусных баллов только за то, что вы к нам присоединитесь». Если пользователи подписываются, возникает следующий вопрос: стимулирует ли программа нужное вам поведение, будь то более активное посещение сайта или более частые покупки. Проверьте с помощью A/B-тестов различные сообщения, и стимулы, чтобы получить максимум информации от участников программ лояльности.
- Конкурсы и мероприятия: польза от них будет только в том случае, если люди принимают участие, так что проводите A/B-тестирование, тестируйте тексты

и постоянно обновляйте рекламные кампании, реализованные при помощи сайта и электронных рассылок. Побуждают ли изменения принимать участие все большее количество людей? Если нет, продолжайте тестировать. Со временем (по меньшей мере через три недели, может, дольше) проверьте, обеспечивают ли ваши действия нужное вам поведение: клики, загрузки или покупки. Постоянно проводите A/B-тестирование новых вариантов!

- Информационные ленты: сообщаете вы покупателям об обновлениях продукта или прочей важной информации с помощью блога, RSS-ленты, e-mail или дымовой шашки, толку от этой информации не будет, если никто на нее не реагирует. Проведите A/B-тестирование различных способов передачи одного и того же сообщения с использованием заголовков разного размера, видео, комиксов или диаграмм. Попробуйте такие выгодные предложения, например: «Получите бонусные баллы за чтение (или пересылку) наших информационных рассылок». Такого рода мероприятия, впрочем, как и мероприятия по стимулированию лояльности клиентов, не должны прекращаться.

Анализируйте первоначальные результаты каждой программы в течение примерно недели или 10 дней хотя бы поначалу (в действительности вы будете анализировать и оптимизировать их бесконечно). Никогда не рассматривайте программы как единое целое, поскольку каждое мероприятие по удержанию осуществляется независимо от остальных.

## Когортный анализ стоит во главе всех мероприятий по удержанию покупателей

Когортный анализ должен определять содержание всех мероприятий по удержанию покупателей. Когорта — это группа потребителей с общими признаками. Применительно к интернет- и мобильным каналам важнейшим фактором является дата активации покупателей. Почему? «Новые» покупатели могут активно работать с вашим сайтом или приложением в течение многих месяцев, в то время как «старые» довольно быстро «устают». Так, «новые» покупатели могут посещать сайт 10 раз в неделю, и каждый раз проводить на нем по 20 минут, в то время как «старые» заходят на сайт примерно дважды в неделю на 10 минут.

Измерение удержания на основании средних величин может ввести в заблуждение, показав, предположим, что удержание находится на приемлемом уровне, так как ежемесячные потери покупателей составляют всего 8%. Но если бы эти клиенты относились к активным пользователям или платежеспособным клиентам, и если бы, предположим, все они исчезли через два или пять месяцев, компания столкнулась бы с серьезной



проблемой. Анализ пользователей методом когорт вместо изучения общей совокупности помогает быстрее выявить признаки потенциальной опасности.

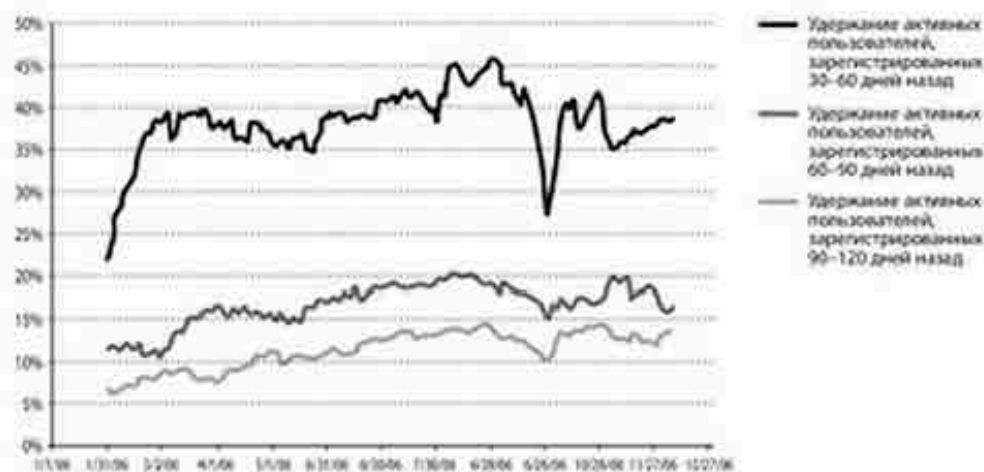


Рис. 10.13. Когортный анализ воронки продаж

Еще одна когорта, на которую стоит обратить внимание (обычно при наличии хотя бы нескольких тысяч покупателей), — это пользователи, объединенные источником: остаются ли дольше покупатели, пришедшие по ссылкам из Google, Bing или Yahoo? Уходят ли покупатели, которые сперва пробуют бесплатную версию, быстрее, чем те, кто платит с первого же дня? Каждый когортный анализ позволяет разработать стратегию по оптимизации процесса удержания клиентов.

## Оптимизация выращивания покупателей

Выращивать покупателей можно по двум направлениям: побуждать их больше покупать и побуждать их рекомендовать сервис окружающим людям.

Принципы оптимизации увеличения прибыли описаны в главе 3 и могут быть дополнены когортным анализом, описанным выше.

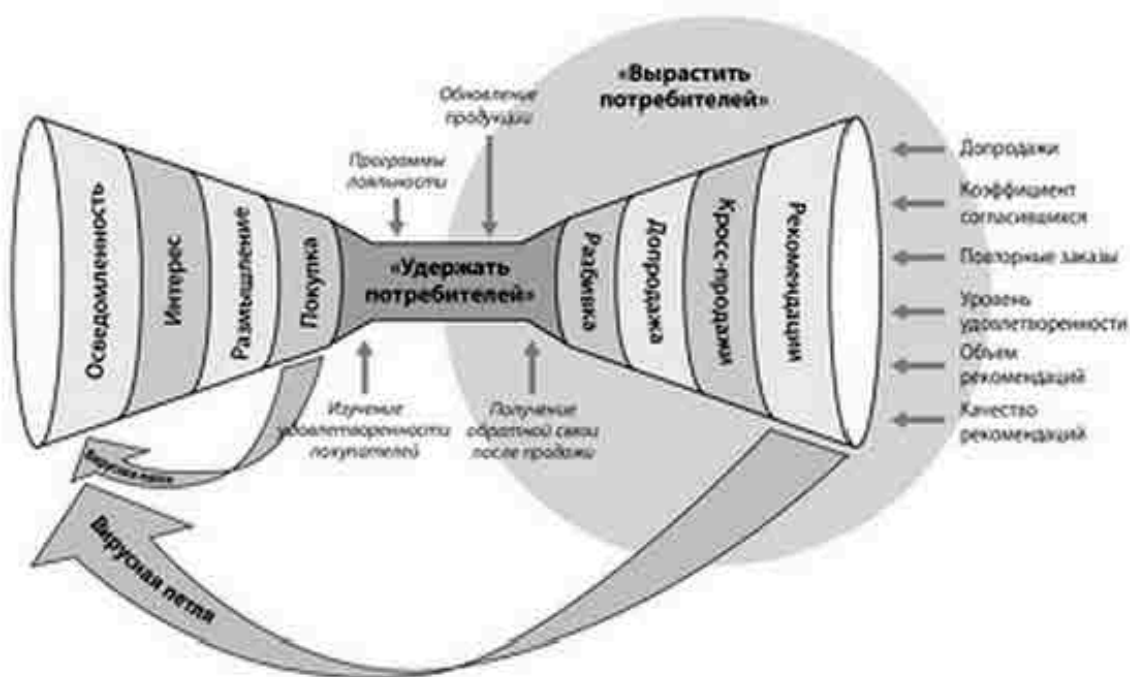


Рис. 10.14. Действия по выращиванию покупателей в интернет- и мобильных каналах

### Побуждайте покупателей больше покупать

Ниже перечислены ключевые показатели оптимизации процесса увеличения прибыли и выращивания покупателей.

- Средний дополнительный доход (сверх первоначального заказа), полученный, от всех покупателей: если заказы от постоянных клиентов не увеличиваются минимум на 15%, значит, вы не прикладываете достаточно усилий для этого. Экспериментируйте с различными предложениями, добавляйте новые, выискивайте дополнительные места для их размещения.

- «Коэффициент согласившихся» — это процент покупателей, рассматривающих (или принявших) предложение о закупке большего объема или покупке обновленной версии существующего продукта по более высокой цене. Этот коэффициент показывает, насколько эффективно поднятие стоимости. Нацеливайтесь на двузначный коэффициент, хотя достичь его не всегда представляется возможным. Проведите A/B-тестирование более щедрых и спонтанных предложений, ограниченных по времени («скидка 24 часа» или «только сегодня!») и (см. выше) отыщите новые места, средства массовой информации или идеи для продвижения нового ценового предложения
- Средний размер заказа («потребительская корзина» — старый термин, заимствованный из офлайн-бизнеса). Увеличьте размер заказа, добавив новые предложения, скажем, более длительные подписки, «бонусные» продукты для людей, согласившихся на увеличение суммы контракта, большие скидки при увеличении суммы. Помните, вы уже потратили «огромные» деньги на привлечение покупателей, поэтому установите небольшую маржу на эту приращенную выручку.
- Количество отказов или заключенных сделок в результате дополнительных предложений — это важный показатель, который моментально укажет вам на вашу напористость. Если новые предложения увеличивают привычный коэффициент отказов на 25% или больше, смягчите тон вашего текста или позвоните клиентам, выясните, что им нравится, а что нет, и внесите соответствующие коррективы. В общем рост коэффициента отказов не должен превышать 2–3%.

**Вы удивитесь, как приятно многим покупателям получить e-mail или пообщаться с вами по телефону и услышать: «Здравствуйте, мы хотели поблагодарить вас за сотрудничество и узнать, довольны ли вы нашим продуктом».**

- Удовлетворенность покупателей: чтобы существующие покупатели стали покупать больше, убедитесь, что они довольны продуктом, его работой и ценой. Недовольные клиенты не станут больше к вам обращаться. Поддерживайте связь с клиентами, изучая уровень их удовлетворенности с помощью телефонных опросов и других похожих мер.

Вы удивитесь, как приятно многим покупателям получить e-mail или пообщаться с вами по телефону и услышать: «Здравствуйте, мы хотели поблагодарить вас за сотрудничество и узнать, довольны ли вы нашим продуктом». К концу разговора или

письма вы можете аккуратно перейти к специальному предложению или скидке на последующие покупки. Упомянутые стратегии по развитию покупателей можно применять как при работе с потребительскими товарами, так и в B2B-продажах.

## Побуждайте покупателей рекомендовать вас другим клиентам

Рекомендации покупателей — самое эффективное средство привлечения новых покупателей и увеличения прибыли. Почему? Потому что советы друзей попробовать то-то и то-то всегда вызывают доверие и к тому же абсолютно бесплатны.

Обратите внимание на показатели для оптимизации:

- процент или число покупателей, рассылающих электронные письма, твиты или сообщения друзьям;
- среднее число рекомендаций на одного покупателя;
- коэффициент конверсии (или принятия) рекомендаций покупателей;
- покупки, активации или подписки в расчете на одного пользователя, рекомендованного другими участниками.

Приемы вирусного маркетинга, описанные ранее и помогающие убедить покупателя нажать кнопку «Мне нравится» на вашей странице в Facebook или «ретвитнуть» новость о новом приложении или игре, повышают доверие к вашему маркетинговому сообщению. Большинство потребителей предпочитают получать письмо или рекомендацию от друзей, а не маркетологов, зная, что друзья не станут навязывать им неинтересный продукт.

## Начните с двух показателей выращивания покупателей

Два ключевых показателя занимают центральное место в процессе выращивания покупателей: фактор вирусного распространения рекомендаций и совокупная выручка за период сотрудничества с клиентом (пожизненная ценность, LTV).

Фактор распространения рекомендаций вирусным путем, или вирусный коэффициент, помогает измерить количество активированных пользователей, рекомендованных другими пользователями. Если пользователь приглашает пять друзей, но только один из них активируется и покупает продукт или подписывается на ваш сайт, вирусный коэффициент равняется 1,0 (один пользователь рекомендует одного активированного пользователя, то есть 1 на 1). Это минимум для реального вирусного распространения. При этом только подумайте — если бы каждый покупатель приводил вам еще одного покупателя, вы бы вдвое увеличили свою аудиторию!

### Как рассчитывать вирусный коэффициент?

Приведем пример: представьте, что 100 пользователей вашего сайта рекомендуют вас 10 своим друзьям, которые приходят на ваш сайт. В совокупности это 1000 «привлеченных» пользователей. (Да вы везунчик!) А теперь представьте, что 15% этих приглашенных друзей (150 человек) подписываются, покупают продукт, становясь активированными пользователями.

*Итак, ваши расчеты.*

1. Возьмите число пользователей (100).
2. Умножьте число пользователей на среднее число рекомендованных друзей (100 x 10).
3. Подсчитайте среднюю конверсию в «активированных» пользователей (15%). Теперь у вас 150 новых пользователей (15% от 1000)
4. Получите результат. 150 новых пользователей, разделенных на 100 «старых» пользователей, равняются вирусному коэффициенту 1,5.

Стремитесь к вирусному коэффициенту, превышающему 1,2 или 1,3, который приближен к линейному распространению, нужному вам. В идеале вы получите взрывной рост, который является результатом размещения классного видеоролика на YouTube, уморительной шутки или обманной рассылки вроде «получите бесплатный iPad». Многие люди пересылают смешные видеоролики или шутки десяткам людей, и те смотрят и читают их. В результате вирусный коэффициент зашкаливает за 12, 20 или даже выше. Чем выше коэффициент, чем быстрее происходит вирусное распространение и тем больше у вас появляется покупателей. При коэффициенте же ниже единицы ваш бизнес в лучшем случае можно назвать застойным.

### Топовое видео на YouTube или уморительная шутка могут обеспечить зашкаливающий вирусный коэффициент.

Будьте осторожны: подсчитывайте число активированных пользователей, а не общее количество людей, получивших рекомендации, иначе вы будете введены в заблуждение. Что хорошего в том, что покупатель приведет в магазин 10 других покупателей, им понравятся товары, но никто из них не потратит в магазине ни цента?

Увеличить вирусный коэффициент не так-то просто — это самый богатый источник новых покупателей при минимальных расходах.

Используйте все приемы, которые мы уже обсуждали:

- проводите A/B-тестирование предложения, текста, призывов к действию;
- придумывайте и тестируйте стимулы, акции и скидки;

- протестируйте различные стимулы, поощряющие людей рекомендовать вас своим друзьям. Обязательно поощряйте и существующих, и потенциальных покупателей;
- применяйте ключевые приемы привлечения покупателей на каждом этапе, поскольку рекомендация есть не что иное, как механизм привлечения нового покупателя.

Не забывайте: ничто так не способствует вирусному распространению рекомендаций, как отличный продукт! Вряд ли кому-то сильно захочется рассказывать друзьям о скучной компании с посредственным продуктом или услугой. Отслеживайте фактор вирусного распространения как минимум каждую неделю, регулярно генерируя новые идеи по улучшению данного показателя.

### Оптимизация никогда не прекращается. ■

Помните о том, что не все ресурсы в Сети можно отнести к вирусным. Социальные медиа являются вирусными, так же как и многопользовательские игры. Скажем, YouTube служит классическим примером сайта с высоким вирусным коэффициентом. Вспомните последний уморительный ролик, который вы смотрели на YouTube. Скольким людям вы его переслали?

Совокупная выручка от сотрудничества с клиентом (LTV), или сколько денег он приносит компании, может повышаться несколькими способами: покупатель больше покупает, приводит больше других покупателей или, как в случае многосторонних рынков, проявляет больше активности на сайте и приносит компании большую прибыль. Программы выращивания покупателей — самый мощный катализатор LTV.

Периодически отслеживайте рост LTV, используйте новые программы и предложения и повышайте эффективность бизнеса.

## Многосторонние рынки должны оптимизировать «другую сторону»

Как уже говорилось ранее, стартапы, действующие на многосторонних рынках, должны оптимизировать «другую сторону» — сторону, приносящую деньги. Пришло время выбраться из офиса и убедиться в правильности гипотезы о том, что рекламодатели сочтут аудиторию привлекательной и оплатят стоимость тысячи просмотров, которые, согласно гипотезе, обеспечат прибыльность бизнеса.

Хотя на данной стадии заказы будут только плюсом, главная задача — подкрепление оснований для прибыли, столь оптимистично описанной в вашей гипотезе и материалах для инвесторов.

Реализуйте мероприятия по привлечению покупателей, описанные ранее (ведь вы, в конце концов, завоевываете покупателей), понимая, что вам, по сути, придется выполнить всю работу повторно. Почему? Мероприятия по привлечению и рекламное обращение к той части рынка, что платит деньги, кардинально отличаются от материалов, которые привлекают к сайту или приложению обычных посетителей. Не стоит пока рассчитывать на заказы или прибыль, поскольку трафик еще ничтожно мал, но:

- учите правила игры: чтобы иметь вес на вашем рынке, сайту нужно иметь миллион просмотров в неделю или месяц? Есть ли необходимость в конкретных рекламных элементах или действиях? Является ли аудитория настолько большой, что возможно повышение стоимости на размещение рекламы? Имеются ли иные правила относительно контента, продолжительности и еще чего-нибудь, что может влиять на сделку?
- Разработайте план развития продаж: сколько времени уходит на получение заказа, из каких шагов состоит процесс покупки? Как часто к вам обращается рекламодатель: раз или два раза в год или регулярно? Насколько типичны крупные заказы на размещение рекламы с самого начала работы? Кто из сотрудников компании-рекламодателя выбирает и одобряет использование именно вашего сайта, содержащийся на нем контент и стоимость размещения? Как вы можете ускорить получение заказа?

*Резюме: оптимизация никогда не прекращается!*

## Выйдите из офиса: тестируйте продажи партнерам



Если вы продаете через не прямой канал, сейчас самое время подтвердить стратегию, которую вы разработали на шаге 1. Это означает получение заказа или по меньшей мере существование твердой договоренности с потенциальными партнерами.

Попытки получить заказы от партнеров на ранних этапах без восторженных конечных пользователей будут не самыми эффективными. Типичный ответ партнера звучит так: «Это интересно, но будет ли данный продукт востребован? Что думают покупатели?» На самом деле потенциальный партнер спрашивает: «Могу ли я заработать на этом продукте? Если да, то сколько?» Наличие конкретных цифр и отзывов довольных покупателей придает ответам большую убедительность.

На каждой встрече старайтесь как можно больше узнать о потенциальном партнере:

- Будет ли он покупать и продавать продукт, принимая во внимание ценностное предложение и текущие условия по цене?
- Какой процент от розничной цены продукта потребует партнер?
- Есть ли иные расходы: стоимость перевозки, реклама в точке продаж, другие варианты продвижения? Какова политика возврата нереализованной продукции?
- Имеет ли партнер представление о потенциальном объеме продаж? Где и как он собирается продвигать или продавать продукт?
- Как можно побудить канал распространения увеличить объем продаж: бонусы, тренинги для персонала или торговых агентов, совещания по организации сбыта, демонстрации продукта, турнир по гольфу? Какие средства стимулирования продаж являются приемлемыми и доступными для партнера?



- И самое главное... будет ли партнер стремиться создавать спрос или его интерес — просто продавать продукт, когда покупатели сами найдут его?

Иногда подобные обсуждения приводят к первому заказу. Если так, примите поздравления. Вам это удалось. Первый заказ может стать пробным шаром в нескольких магазинах или каком-то конкретном регионе или же станет небольшой партией, которая позволит понять, как «продается продукт». Хватайтесь за представившуюся возможность, помня о том, что ваша первоочередная задача — собрать как можно больше информации о партнере по продажам, одновременно заверив всех, что готовый продукт поступит на рынок.

## Определите цели партнера по продажам

Тестируйте потенциальные компании-партнеры различных типов и размеров. Основатели должны не только прислушиваться к словам своих потенциальных партнеров, но и вести диалог, управлять им, чтобы получать отзывы из первых уст.

Для начала составьте списки ключевых людей, с которыми стоит пообщаться в компаниях, представляющих различные каналы дистрибуции, включая контактную информацию. Учитывайте ваши первоочередные цели — для этого вернитесь к своей бизнес-модели и гипотезам.

С ходу договориться о встрече с национальной сетью магазинов — дело непростое, признаться, с невысоким шансом на успех, поэтому готовьтесь к разочарованиям, проявляйте упорство и целеустремленность.

Рассматривайте встречи как источник информации, а также будьте готовы регулярно совершать длительные перелеты ради 20-минутной встречи. Один владелец национальной сети магазинов был известен тем, что в начале каждой презентации ставил песочные часы на три минуты.

В том случае, если канал продаж включает розничные точки, тестирование гипотезы несколько усложняется. Когда продукт будет доступен в достаточном объеме, чтобы розничная точка смогла его приобрести? Согласится ли партнер на закупку пробной партии в надежде на то, что успешные продажи станут генератором спроса в масштабе всей сети?

Развитие продаж через партнеров также включает встречи с независимыми торговыми представителями и дистрибьюторами. Независимые представители тонко чувствуют свой рынок и прекрасно знают покупа-

тельские предпочтения своих розничных или сетевых клиентов, ведь от этого зависит их доход. Общайтесь с представителями различных рынков. Согласится ли лидер розничного рынка в регионе продавать продукт, как только он будет готов к продаже? Вовсе необязательно, поскольку такие продавцы редко работают с конкурентными товарами. Что думает ваш партнер о потенциале продаж и продвижения вашего продукта? Сколько времени потребуется на налаживание дистрибуции. Какой объем продаж может ожидать стартап? Обсудите эти вопросы при встрече с дистрибьюторами.

## Канал — это всего лишь полка в магазине

Один нюанс применительно к каналам: никогда не путайте партнеров по продажам с покупателями. Убедить партнера продавать ваш продукт или убедить крупного системного интегратора работать с вашей компанией определенно совсем не то, что убедить покупателя покупать. Хотя партнеры по продажам размещают заказы, они делают это лишь тогда, когда замечают покупательский спрос, который и привлекает продукт в их канал дистрибуции. Если конечные пользователи платят за продукт, то партнеры по дистрибуции будут воспринимать вашу компанию всерьез только тогда, когда вы увеличиваете их прибыль.

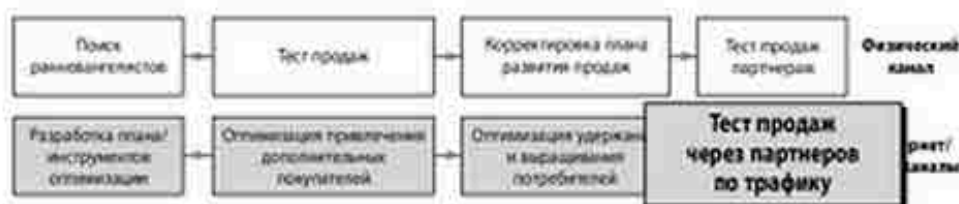
### **Никогда не путайте партнеров по продажам с покупателями.**

Лучшее вступление при встрече с партнером по дистрибуции начинается со слов «У нас есть для вас покупатели». Хотя это и очевидно, многие стартапы допускают серьезную ошибку, думая, что все их проблемы со сбытом заканчиваются сразу после подписания договора с продавцом. Несколько преждевременна и радость с брызгами шампанского по поводу первого заказа на поставку от вашего дистрибьютора. Все не так просто. Рассматривайте дистрибуцию просто как полки в магазине. Имейте в виду: пока покупатели не познакомятся с брендом поближе, они ни за что не станут искать продукт. Пока товар не положили в корзину, он не продан. И, как и розничные точки, ваши дистрибьюторы совсем не торопятся платить по счетам.

Помня обо всех этих нюансах, обновляйте презентации для партнеров, включая туда информацию о первых сделках. Выступайте перед буду-

щими партнерами. Ваша задача — упрочить отношения. Создайте «отчетный бланк» по итогам ваших встреч, аналогичный отчетному бланку по прямым продажам, и используйте его для оценки потенциала сделок, которые может обеспечить тот или иной канал. На этом этапе, правда, оценить объемы продаж будет довольно сложно, но ведь нужно с чего-то начинать!

## Вийдіть з офісу: тестируйте продажи через партнеров по трафику (интернет- и мобильные каналы)



Довольно часто можно услышать: «Я создал веб-сайт, но никто на него не заходит». Для стартапа в области интернет- и мобильных сервисов такие слова подобны похоронному звону. Вам нужны партнеры, которые бы обеспечивали вам трафик: публиковали текстовые ссылки, ведущие на ваш сайт, размещали баннерную рекламу, размещали контент на своем сайте с помощью ссылок на ваш. Для увеличения трафика можно прибегнуть к помощи самых разных методов и партнерских программ. В интернет-компаниях такая функция нередко называется «развитие бизнеса».

Несколько примеров типов партнерств:

- социальная сеть может получить дополнительный трафик от других связанных коммерческих или контентных сайтов сходной тематики;
- компания, разрабатывающая игры для детей, может предложить бесплатную версию на сайтах для детей;
- интернет-магазин, продающий компьютерные комплектующие, может получить трафик от специализированных сайтов.

Встретьтесь с потенциальными партнерами и постарайтесь заключить соглашения, которые вы запланировали еще на этапе разработки гипотезы. В случае положительного исхода переговоров определите, какую прибыль и какой трафик они смогут обеспечить и по какой цене? Договоритесь повстречаться с проектами, которые ориентированы на ту же аудиторию, и постарайтесь договориться о следующем:

- размещать контент друг друга со ссылками на сайт партнера;
- обмениваться базами данных для электронных рассылок, чтобы каждый партнер мог предоставить другому контакты своих пользователей;
- обменивайтесь рекламой и текстовые ссылки на сайте партнера на рекламу и ссылки на вашем собственном сайте;

- позиционируйте партнера как «партнера по контенту» и всячески рекламируйте друг друга на своих сайтах;
- создавайте микросайты с неконкурирующим контентом или предложениями на сайтах друг друга;
- предложите функции одного сайта (социальная сеть или бесплатные игры, к примеру) на другом.

Список такого рода возможностей практически бесконечен и открывает широкие возможности для творчества. Партнерство может обеспечить солидный прирост трафика для одного или обоих партнеров. Если же один из партнеров извлекает больше выгоды, чем второй, деньги обычно восстанавливают баланс. Финансовые предложения — оптимальный способ привлечь внимание потенциального партнера. В ходе первых переговоров сравните потенциальный объем трафика, генерируемого совместно, с трафиком, который ваша компания генерирует самостоятельно. Запустите несколько партнерских программ как можно быстрее, отслеживайте и оценивайте результаты.

### **Возможности партнерских программ недооценивают.**

Выделите целевых партнеров по списку, составленному еще на этапе формулирования гипотезы. Имейте в виду, что ваши встречи на первом этапе носят скорее информационно-исследовательский характер, поскольку ваш партнер, скорее всего, сразу задаст вам один вопрос: «Какой трафик у вас сейчас?» А на данном этапе цифра, которую вам придется озвучить, скорее всего, будет стремиться к нулю. В конце концов, большинство партнерских программ несут выгоду для обеих сторон, и перед встречей кандидат на роль партнера захочет узнать, что лично он получит от партнерства.

Договориться о такого рода встречах бывает совсем непросто. Возможности партнерских программ часто недооцениваются, и компании неохотно тратят время на то, что считают бесперспективным. Вот несколько советов, которые помогут вам переломить эту традицию.

- Используйте личные рекомендации и будьте настойчивы, как описано в разделе об «общении с покупателями» на этапе выявления потребителей.
- Опишите во вступительном e-mail все преимущества для потенциального партнера. Сюда могут относиться трафик, деньги, новые покупатели — в зависимости от сути партнерской программы.
- Объясните видение своего стартапа, расскажите, почему сотрудничество с вашей компанией имеет большое значение.

- Посещайте профильные конференции и специализированные выставки, чтобы пообщаться с партнерами лично.
- Не ставьте себе задачу обязательно заключить сделку на первой встрече, особенно если договоренностей достичь не так легко.

Подготовьте бланк для заполнения по итогам встречи, с помощью которого вы будете оценивать новые возможности, объем трафика и планировать расходы.





## Глава 11

# Верификация потребителей.

## Шаг 3: развитие позиционирования продукта и компании

Третий шаг на этапе верификации потребителей предполагает что вы будете использовать результаты проведенных ранее экспериментов по изучению потребителей, их реакции на первоначальное предложение ценности и причин, побуждающих их совершать покупки. На выходе у вас должны получиться две формулировки позиционирования: одна для компании и одна для продукта. На данном этапе вам предстоит:

- развить позиционирование продукта;
- соотнести позиционирование продукта с типом рынка;
- развить позиционирование компании;
- подготовить презентации для аналитиков и агентов влияния в вашей сфере для обоснования позиционирования.

Позиционирование — это формирование у людей представления о товаре или услуге на фоне конкурентных товаров или услуг. На первом шаге верификации потребителей вы занимались первоначальным по-



позиционированием продукта и компании. Тогда оно строилось практически на одних догадках. Теперь, имея на руках результаты 50–250 опросов покупателей и необходимые данные, собранные в Интернете, вы располагаете реальными фактами относительно причин покупки, а также реальными покупателями, которые впоследствии помогут вам тестировать и корректировать позиционирование.

До сих пор, даже на этапе верификации, расходы на приобретение клиентов оставались скромными, а риски — относительно невысокими. Но сейчас, когда компания готовится увеличить число своих клиентов с десятков и сотен клиентов до нескольких тысяч или даже миллионов, ей нужно научиться доносить до них суть и назначение продукта, а также объяснять, почему они должны покупать его и пользоваться им.

## Никаких PR-агентств

Большинство технологических стартапов уверены в том, что на этапе позиционирования им не обойтись без профессиональных маркетологов из PR-агентств. На самом деле гораздо лучше (и дешевле) с этим справится команда по развитию, получающая информацию от группы по разработке. На данный момент никто не находится к покупателям ближе, и никто лучше не понимает, какие проблемы, по мнению покупателей, решает продукт. Никто не прикладывает больше усилий, чтобы понять потребности клиентов, получить заказ и наладить стабильные продажи. Команда по развитию, несомненно, наиболее компетентно сможет описать уникальность компании и ее продукта. Впоследствии, на этапе расширения базы потребителей, наступит время для «экспертов», а также оплаты их счетов и гонораров. К тому времени вы сможете снабдить их фактами, объясняющими, почему клиенты покупают ваш продукт.

## Аудит позиционирования

Прежде чем тратить на позиционирование, подготовьте конференц-зал и вооружитесь фактами. Для этого вам оптимально подойдет аудит позиционирования. Аудит — способ собрать объективную информацию о том, как другие воспринимают вашу компанию и продукт. В ходе внешнего аудита проводится интервью с показательной выборкой людей из различных категорий, включая тех, кто знает о вашей компании, и тех,

кто не знает; тех, кто поможет распространять ваш посыл (аналитики и агенты влияния, блогеры, журналисты и прочие); конкуренты и те, кто хорошо знаком с вашей сферой или рынком.

### Опрос для внешнего аудита

#### Узнавание

- Вы слышали об этой компании? Знаете, чем она занимается?

#### Рынок

- Присутствуют ли на рынке другие продукты, похожие на продукты этой компании?
- Если да, чем отличаются продукты этой компании от остальных?
- Какие вам нравятся больше всего? Почему?
- Если нет, как бы вы описали сферу деятельности компании?

#### Клиенты

- Вы знакомы с типами покупателей, на которых нацелена компания?
- Вы хорошо представляете себе проблемы, с которыми сталкиваются покупатели?
- Вы считаете, продукт компании сможет решить эти проблемы? Каким образом?

#### Продукт

- Знаете ли вы три самых отличительных свойства этого продукта?
- Являются ли они «обязательными»?
- Какие свойства компания обязательно должна реализовать в следующей версии? В третьей?
- Что вы думаете о ключевой технологии компании? Она уникальна? Защищена? Сравните ее с другими компаниями, выходящими на рынок.

#### Позиционирование

- Вы слышали, как компания описывает свое позиционирование? Вы поверили в это описание? Внушает ли оно доверие?
- Вы слышали, как компания описывает свою миссию? Вы поверили ей?

#### Конкуренция

- С кем, по вашему мнению, компания будет конкурировать в первый год своего существования?
- Кто, по вашему мнению, является главным конкурентом компании?
- Какие шаги компании необходимо предпринять, чтобы обойти конкурентов?

#### Продажа/дистрибуция

- Помогает ли стратегия дистрибуции, выбранная компанией, «достучаться» до покупателей?
- Эффективна ли торговая стратегия компании?
- Верно ли компания устанавливает цены? Может быть, цены слишком высокие? Низкие?

#### Сильные стороны/Слабые стороны

- В чем заключаются сильные стороны компании? (Продукт, дистрибуция, позиционирование, партнеры и т.д.)
- Каковы ее слабые стороны? (Отсутствие «целостности продукта», продажи, свойства продукта и т.д.)

#### Тенденции

- На какие тенденции в сфере технологий или производстве продукта компании следует обратить особое пристальное внимание?
- Кто является лидером мнения в этой технологии? Кого вы уважаете?
- Какими бизнес-тенденциями компании нужно озаботиться в первую очередь?
- Кто является лидером мнения в этих бизнес-тенденциях? Кого вы уважаете?

#### Информация по привлечению

- Каков оптимальный способ донести до покупателей информацию о продукте? Что, как вам кажется, влияет на формирование мнения покупателей?
- Самый действенный способ заставить вас заинтересоваться продуктами этой компании? Может ли компания вам позволить?

Рис. 11.1. Пример опроса для внешнего аудита

В каждом интервью группам респондентов задается ряд вопросов о том, как они воспринимают вашу компанию и ее главных конкурентов. Знают ли они и уважают ли ваш продукт, вашу репутацию и ваше руководство? Считают ли компанию надежной и внушающей доверие? Какое место, по их мнению, она занимает среди своих конкурентов? По результатам вы сможете сформировать общее представление о том, как ваша компания выглядит в глазах покупателей.

### **Составьте представление об имидже компании в глазах покупателей.**

Как только вы поймете, что думают другие (обычно это оказывается большим сюрпризом для большинства стартапов, которые не выглядывают за стены своих офисов), можете приступать к изменению сформировавшихся представлений. Пример опроса для внешнего аудита, в котором задействованы покупатели, пресса, авторитетные лица и аналитики, представлен на рис. 11.1.

Хотя PR-агентства набили руку на проведении подобных аудитов, полностью передать им эту функцию — серьезная ошибка для стартапа. Первые коммерческие визиты были слишком важны, чтобы поручать их торговым агентам; первые аудиты не менее важны, чтобы отдавать их на откуп PR-агентствам. Основатели должны взять на себя хотя бы первые пять-десять визитов.

Сбор мнений о компании сторонних респондентов — лишь половина аудита. Вторая половина — сбор мнений внутри самой компании. Внутренний аудит задает те же самые вопросы основателям, руководителям и членам совета директоров. Большинство стартапов исходят из того, что среди руководства царит полное единодушие по всем вопросам внешнего аудита. Но внутренний аудит может вскрыть существенные разногласия (а вам вряд ли понравится разлад с инвесторами). Внутренний аудит должен пролить свет на все различия и дать толчок новым идеям. Когда в конце данного этапа компания окончательно определится с позиционированием, вы оповестите об этих идеях всю компанию для того, чтобы она проводила единую политику.

## Развитие позиционирования: позиционирование продукта



На данной стадии вам предстоит совершить большой рывок вперед и придать конкретную форму позиционированию. Оно может пока не быть идеальным, поскольку впереди, на этапе расширения базы потребителей, его ждут определенные корректировки. Результатом ваших действий должна стать краткая сводка о позиционировании продукта, которая уточнит сводки, составленные ранее. По мере разработки торговых материалов (спецификации, торговые презентации, веб-сайт) и маркетинговых кампаний эта сводка будет использоваться для сохранения «актуальности» всех посылов.

Отзывы клиентов и партнеров, полученные на этапах выявления и верификации потребителей, постоянно дополняли и подкрепляли ответ на вопрос о характере вашего позиционирования. Свою первую версию позиционирования вы написали, когда готовили торговую презентацию, отвечая на вопрос о том, почему первые покупатели должны приобретать ваш продукт. Оцените реакцию покупателей на это описание. Заинтересовало ли оно их? Вызвало ли доверие? Если клиенты не смогли объяснить, почему продукт их заинтересовал или не заинтересовал, понимаете ли вы сами эти причины? Если нет, обратитесь к потребителям снова и выясните этот вопрос. Ничто так благоприятно не сказывается на позиционировании продукта, чем отзывы людей, пользовавшихся продуктом.

### Сводка по позиционированию продукта

Вернитесь к простой формулировке позиционирования в одной фразе, которую вы сгенерировали в начале этапа верификации потребителей (вспомните, например, известный слоган FedEx «Весь мир по расписанию»). Нашла ли найденная вами фраза отклик в душе потребителей,

появившихся на этапе верификации? Считают ли они, что она убедительно призывает их приобрести продукт? Если нет, возвращайтесь к своим первоначальным эскизам бизнес-модели и пересмотрите их.

Освежите в памяти пример с позиционированием продукта из главы 4 (с того момента прошло уже порядка нескольких месяцев).

#### ПРИМЕР ПОЗИЦИОНИРОВАНИЯ ПРОДУКТА

- *Mobiledough* предназначен **ДЛЯ** занятых руководителей, которые много разъезжают.
- **КОТОРЫЕ ХОТЯТ/ВЫНУЖДЕНЫ** готовить точные отчеты о расходах в минимальные сроки.
- *Mobiledough* **ЯВЛЯЕТСЯ** простым в использовании средством для контроля оплат и ведения расходов в табличном формате.
- **ОН ПОЗВОЛЯЕТ** подготовить отчет о недельных расходах менее чем за 10 минут.
- **В ОТЛИЧИЕ** от других программ для подготовки отчетов о расходах, *Mobiledough* сканирует, сортирует и подбивает расходы, а также представляет практически готовый набросок отчета в 11 популярных форматах.

Рис. 11.2. Пример позиционирования продукта

Тщательная проработка позиционирования, выполненная вскоре после собеседований на этапе верификации, нередко экономит компании время и деньги в начале следующего этапа. Если компания уже определилась с тем, как позиционировать новый продукт на фоне конкурентов так, чтобы заинтересовать покупателей, она может нанять PR-агентство или маркетинговое агентство, которое сразу же перейдет к созданию шумихи вокруг продукта, подготовке промоматериалов или того и другого. Ни время, ни деньги не будут потрачены впустую на масштабные и дорогостоящие исследования и анализы. Агентству дается четкое указание: «Вот вам позиционирование. Работайте с ним, пока не придумаете идею по-лучше». Агентство прекрасно разбирается в упаковках, PR-посланиях и прочих маркетинговых приемах и может без промедления приступить к работе. (Сами агентства обычно от этого не в восторге, поскольку теоретизировать и «разрабатывать стратегии» гораздо более прибыльная и гораздо менее ответственная работа.)

Таблица 11.1. Позиционирование продукта по типу рынка

|   | <b>Сформировавшийся рынок</b>   | <b>Новый рынок</b>   | <b>Ресегментированный рынок</b>  | <b>Клонированный рынок</b>  |
|---|---|--|--|---|
| <b>Формулировки позиционирования компаний</b> | Сравните продукт с его конкурентами. Укажите, что некоторые свойства или функции продукта лучше, быстрее — постепенное улучшение. | Покупатели пока еще не понимают, для чего им могут понадобиться функции этого продукта. Лучше всего описать проблему, которую он решает, и преимущества, которые клиент получит от решения этой проблемы, — трансформационное улучшение. | Сравните продукт с конкурентами. Если говорите о низкой цене, опишите стоимость и набор функций. Если говорите о цене, укажите, каким образом та или иная функция продукта решает проблему, которую не могут решить продукты конкуренты. Опишите преимущества, которые покупатель получит, решив проблему с помощью нового средства. | Если пользователи знакомы с аналогичными сайтами, сравнивайте с ними. Если нет, рассматривайте как новый рынок. |

## Развитие позиционирования: соотнесение позиционирования с типом рынка



Представление, которое ваша компания желает сформировать о себе и своих продуктах, напрямую зависит от типа рынка. Итак, пришло время соотнести позиционирование с выбранным вами типом рынка.

### Сформировавшийся рынок

Если вы выходите на уже сформировавшийся рынок, позиционирование компании сводится к созданию представления о ней, как об уникальной и надежной компании, которая к тому же решает важную для клиентов проблему. Когда Apple вышла на рынок смартфонов, люди поняли, что она производит iPod, а теперь собирается выпускать телефоны и разрабатывать веб-браузер.

После позиционирования компании переходите к позиционированию продукта. Поскольку на уже сформировавшемся рынке существуют аналогичные продукты, позиционирование продукта, как правило, описывает как и почему ваш продукт отличается от главных конкурентов. Дифференциация на сформировавшемся рынке может принимать одну из трех форм: вы описываете отличия в свойствах продукта (быстрее, дешевле, на 30% больше), в канале распространения (пицца за 30 минут, доставка домой, обратитесь к ближайшему дилеру, сконструируйте сами на сайте) или в сервисе (пятилетняя автомобильная гарантия на 50 000 миль, возврат денег в течение 90 дней, гарантия на весь срок службы). Вы можете также отталкиваться от того, каким образом продукт удовлетворяет потребность или решает имеющуюся у покупателя проблему.

### Новый рынок

Если вы создаете новый рынок, позиционирование компании не может описывать ее отличия, поскольку сравнивать не с кем и не с чем. В этом случае позиционирование компании сводится к описанию мечты о том,

что может быть. Оно отвечает на вопросы: «Какие несовершенства в мире вы бы хотели исправить?» и «Что ваша компания желает изменить?» Когда Airbnb внесла в традиционную концепцию «bed and breakfast» свежую струю в виде «аренды жилья у частных владельцев», ей предстояло сперва донести до людей революционную идею: люди готовы предоставлять свое жилье иностранцам, которые, в свою очередь, готовы жить в домах незнакомых людей.

После позиционирования компании позиционирование продукта на новом рынке не составляет особого труда. Рекламирование свойств нового продукта непродуктивно — нет продуктов, с которыми его можно сравнить, и покупатели понятия не имеют, о чем вы ведете речь. Если бы Airbnb позиционировала свои услуги как «комнаты за \$89» или «ночлег в чужой кровати», никто бы не понял, что они хотят этим сказать. Вместо этого позиционирование Airbnb говорит о «совместной экономии» и делает акцент на экономических выгодах для обеих сторон.

## Клонированный рынок

Клонирование американской бизнес-модели, которая еще не появилась в вашей стране (из-за языковых, культурных или юридических барьеров), является вполне жизнеспособной бизнес-стратегией. Клоны обычно встречаются в таких странах, как Китай, Россия, Бразилия, Индия и Индонезия, достаточно крупных, чтобы расширять компании до значительных размеров (свыше 100 млн человек).

Позиционирование компании не может строиться на ее отличительных качествах, поскольку в вашей стране сравнить компанию не с чем, но вы можете действовать так, словно в состоянии предвидеть будущее. Вы знаете, как позиционируются аналогичные компании в США. Копируйте их.

То же самое относится и к позиционированию продукта. Рекламирование свойств нового продукта нерезультативно, так как нет контекста для того, чтобы их оценить. Изображайте из себя предсказателя и повторите позиционирование продукта аналогичных компаний в Штатах.

## Ресегментированный рынок

Если вы проводите повторную сегментацию существующего рынка, позиционирование компании зависит от сегментации рынка. Сегментация подразумевает, что вы стараетесь «зацепить» сознание покупателей каким-то уникальным и в то же время понятным предложением. Но самое главное,



оно затрагивает нечто, что они ценят и мечтают получить, в чем нуждаются. Позиционирование компании на этом типе рынка раскрывает ваше глубокое понимание проблем и потребностей покупателей на слабо охваченном рынке, а также вашу способность найти эффективное решение.

Выделяют два вида рыночной ресегментации: создание нишевого продукта и предоставление более дешевого продукта. В качестве примеров ресегментации по принципу понижения цены можно привести Jetblue и Southwest Airlines. Обе компании предлагают недорогие перелеты с минимальными удобствами. Они вышли на рынок как авиакомпания-лоукосты, обеспечивающие высококачественный сервис.

### **Выделяют два вида рыночной ресегментации: создание нишевого продукта и предоставление более дешевого продукта.**

Становление Wal-Mart служит еще одним примером того, как предприниматель разглядел готовность сформировавшегося рынка для сегментированной ниши. В 1960–1970-х гг. на рынке розничной торговли по сниженным ценам доминировали Sears и Kmart, открывающие крупные магазины в городах с достаточным количеством жителей. Более мелкие населенные пункты удалялись от торговли по каталогам (Sears) или вообще игнорировались (Kmart). Сэм Уолтон увидел в мелких городах большие возможности. «Сначала мелкие города» — это и была его ниша ресегментирования. Wal-Mart с гордостью позиционировал себя как «магазин сниженных цен», этого названия крупные розничные магазины избегали, как чумы. Они продавали товары для здоровья и красоты известных марок по невысоким ценам. Такая стратегия, подкрепляемая активной рекламой, привлекала множество покупателей. Вскоре те стали приобретать и другие товары, которые при невысокой стоимости обеспечивали высокую валовую прибыль. Не меньшую роль сыграла и передовая технология, с помощью которой Wal-Mart отслеживала, как люди совершали покупки, и эффективная и недорогая доставка. Мало кто из конкурентов мог сравниться с ними по себестоимости продаж. К 2002 г. Kmart обанкротилась, а Wal-Mart превратилась в крупнейшую компанию в мире.

Когда вы ресегментируете рынок, позиционирование продукта представляет собой гибрид рынка и позиционирования на сформировавшемся рынке. Поскольку сегментирование приближает ваш продукт к конкурентным, позиционирование продукта описывает, чем отличается новый сегмент, и почему он важен для покупателей.

## Развитие позиционирования: позиционирование компании



После позиционирования продукта на одном из четырех типов рынка займитесь по такому же принципу позиционированием компании. В чем разница между позиционированием продукта и компании в этом случае? Позиционирование продукта сосредоточено на его характеристиках, специфических для каждого типа рынка, а позиционирование компании отвечает на вопрос потребителя: «Что эта компания делает для меня?», «Почему я хочу иметь с ней дело?» и «Для чего эта компания существует, и чем отличается от остальных?»

Первый вариант позиционирования компании должен быть как можно проще, при его написании всегда держите в уме покупателей. Опишите компанию так, чтобы потенциальные покупатели заинтересовались: «Расскажите поподробнее. Похоже, вы нашли решение моей проблемы».

Приведем показательный, хотя и несколько многословный пример от Amazon.com: «Мы стремимся стать самой ориентированной на клиентов компанией в мире, выделяя три основные категории клиентов: клиенты-покупатели, клиенты-продавцы и клиенты-разработчики». UPS указывает на свой размер: «Являясь крупнейшей в мире компанией по экспресс-доставке грузов и глобальным поставщиком специализированных услуг по транспортировке и логистике, UPS продолжает открывать новые возможности для логистики, управления поставками и электронной коммерции путем объединения потоков товаров, информации и денежных средств». Еще один более простой пример — от узкоспециализированной Zappos. Их формулировка позиционирования говорит о том, почему вам захочется к ней обратиться: «Наша компания строится на одном принципе — обеспечить покупателям первоклассный сервис. У себя в компании мы называем это “ух ты”-философией». Обратите внимание, позиционирование компании не упоминает сам продукт или его свойства.

Иногда основатели, создающие новый рынок, испытывают соблазн как-нибудь его назвать. Иногда это полезно, но, как правило, опасно и затратно. Обычно это имеет смысл, когда помогает объяснить характери-

стики продукта, например, когда речь идет о таких понятиях, как игры для портативных консолей или моментальная фотография. Если у нового рынка интересное и оригинальное название, будьте готовы потратить массу денег на раскрытие сути рынка и его важности для покупателей, которым нужна хоть какая-то отправная точка, чтобы уяснить позиционирование вашей компании.

Бюджетные авиакомпании и фильмы по запросу раскрывают суть рынка и позиционируют новые компании, работающие на них. Tivo потратила сотни миллионов долларов, убеждая покупателей в том, что не является поставщиком цифровых видеомagneтофонов.

В табл. 11.2 отражено позиционирование компании по типу рынка. Как и позиционирование продукта, позиционирование компании не должно быть идеальным, поскольку еще будет корректироваться на этапе расширения базы потребителей.

Таблица 11.2. Позиционирование компании по типу рынка

|  | Сформировавшийся рынок  | Новый рынок   | Ресегментированный рынок  | Клонированный рынок   |
|--|---|---|---|---|
| Формулировка позиционирования компании | Сравните компанию с конкурентами, объясните, в чем ее уникальность и надежность | Покупатели пока еще не понимают, чем отличается компания, поскольку на новом рынке ее не с кем сравнивать. Поэтому на новом рынке позиционирование компании (водился к описанию мечты о том, что может быть | Позиционирование на этом типе рынка раскрывает ценность выбранного рыночного сегмента и новшества, которые приносит на него компания. Что покупатели ценят, хотят и в чем нуждаются сейчас? | Замещают позиционирование у других стран. Подгоняют под потребности местных покупателей |

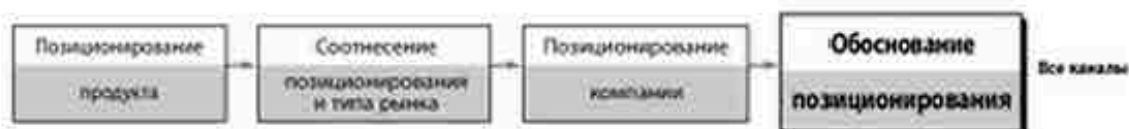
Как и в случае с позиционированием продукта, результатом данных действий должна стать «сводка по позиционированию компании», ключевое слово здесь — сводка. Как следует из маркетинговых материалов (пресс-релиза, торговых презентаций, веб-сайта), данная сводка будет использоваться вместе со сводкой по продукту в целях единообразия.

Для проверки единообразия позиционирования компании повторите формулировку миссии, написанную на этапе выявления потребителей. Как покупатели реагировали на нее в ходе интервью? Считали ли они, что она объясняет уникальность или отличие компании и побуждает их обращаться к ней? В дополнение сравните описание компании и форму-

лировку ее миссии с описанием и формулировкой конкурентов. Что собой представляет позиционирование их компании, является ли позиционирование новой компании индивидуальным или дифференцированным, в особенности в отношении покупателей? Оно простое? Имейте в виду: необоснованная превосходная степень вроде «самый простой», «лучший» или «величайший» не несут никакого смысла. Доказуемые, наглядные утверждения вроде «самый быстрый» или «самый дешевый» более убедительны, хотя прием с «самым дешевым» оказывается, как правило, рискованным, поскольку конкуренты могут быстро на него отреагировать, снизив свои цены.

**Необоснованная превосходная степень вроде «самый простой», «самый лучший» или «величайший» не несут никакого смысла. Доказуемые, наглядные утверждения вроде «самый быстрый» или «самый дешевый» более убедительны.**

## Развитие позиционирования: обоснование позиционирования



Специалисты-аналитики и агенты влияния придают стартапу вес, в котором он так нуждается. Кто такой специалист-аналитик? В сфере технологий многие фирмы берут с клиентов деньги за предоставление «независимого» и объективного анализа рынков, тенденций или специфических продуктов и их места на рынке. Эти фирмы варьируются по размеру и степени влияния. На некоторых технологических рынках (корпоративного программного обеспечения, например) продать что-то крупным компаниям крайне тяжело, пока одна из крупных аналитических компаний (Gartner, Forrester, Yankee) не «благословит» продукт. Особенно это касается новых продуктов. В сфере развлечений такой фирмой является Kagan, в сфере потребительских продуктов — NPD Group.

В отличие от аналитиков агенты влияния в той или иной сфере представляют собой менее формальную категорию. В каждой сфере имеются свои знатоки, публикующие статьи, пишущие блоги или устраивающие конференции, и их видное положение влияет на то, о чем в данный момент говорят. Иногда такие авторитетные лица работают в ведущих компаниях и выступают на многочисленных конференциях. Иногда пишут статьи в многопрофильных, деловых или отраслевых журналах. Иногда преподают в университетах.

### Узнайте, не замолвят ли они за вас словечко.

Поиск аналитиков и агентов влияния начинается еще на этапе разработки выявления потребителей. Встретьтесь с ними и узнайте их мнение относительно первоначального позиционирования (рынка, продукта и компании), а также их мнение о качествах продукта. Узнайте, не замолвят ли они за вас словечко, если нет, выясните почему. Несмотря на то что раннеевангелисты будут рекламировать продукт внутри своей компании или друзьям и родственникам, весьма полезно иметь таких «неза-

висимых» авторитетов, которые сказали бы: «Да, мы о них слышали, и хотя сейчас слишком рано говорить о качестве их продукта, мы считаем идею довольно ценной». Очень важно упомянуть имена аналитиков и авторитетов в общении с прессой на этапе расширения базы потребителей.

Все это было бы трудно сделать, не имея реальных покупателей, отзывов и заказов, но сейчас пришло время обратиться к аналитикам и агентам влияния, о которых вы узнали еще на этапе выявления потребителей. К счастью, их имена остались в базе данных после того, как вы встречались с ними на конференциях, семинарах и профессиональных выставках. Перед встречей ваша команда должна хорошенько изучить их позицию относительно рынка (если вы этого не сделали, лучше не назначайте встречу на данном этапе, а как следует подготовьтесь).

Прежде чем обращаться к аналитикам и агентам влияния, обязательно проверьте, с какими компаниями и сферами работает их фирма и с какой конкретно областью или компаниями работают индивидуальные аналитики. (Нет ничего хуже, чем встречаться с неподходящим человеком или даже неподходящей компанией. Это свидетельствует о том, что никто не удосужился подготовиться.) Составьте небольшой текст, объясняющий, почему вам надо встретиться. Расскажите, почему новая компания перевернет их рынок и почему ваш продукт и компания играют столь существенную роль. После этого им уже не придется ломать голову над тем, какой резон встречаться с вами; они не захотят упустить шанс познакомиться с важной и влиятельной компанией. (Они наверняка попытаются продать вам свои консалтинговые услуги, что — по крайней мере теоретически — никоим образом не связано с их мнением относительно продукта нового клиента.) Обязательно упомяните первых покупателей и их проблемы, которые решает ваш продукт. Как только они дадут согласие на встречу, уточните, сколько времени они готовы вам уделить, какой формат презентации предпочитают (слайды, демо, флипчарты и т.д.), должна ли презентация сфокусироваться на технологии, покупателях, проблемах или на всем перечисленном.

**У каждой аналитической компании или агента влияния имеется своя точка зрения относительно рынка или продукта, с которым он работает.**

Готовясь к презентации, помните о том, что она не является рекламной. Сфокусируйтесь на рынке и позиционировании продукта, а также

на раскрытии его свойств. Ваша задача — обосновать позиционирование продукта и компании и по возможности повлиять на мнение аналитика, а не убедить его приобрести продукт. У каждой аналитической компании или каждого авторитетного лица имеется своя точка зрения относительно рынка или продукта, с которым он работает, — постарайтесь заранее разобраться в его позиции (настолько хорошо, чтобы сформулировать ее в письменном виде). Если вы создаете новый рынок, подготовьте слайды, описывающие ближайшие рынки, которые он затронет.

Встреча с агентом влияния может потребовать не менее тщательной подготовки, чем встреча с аналитиком, а может оказаться обедом в ближайшем пабе. Заранее разберитесь с тем, как такие авторитеты собирают и распространяют информацию, и соответствующим образом откорректируйте продолжительность и стиль презентации.

При встречах с аналитиками и агентами влияния помните, что основная задача — узнать их мнение (возможно, выраженное с бурным восторгом). В ходе беседы соберите информацию о рынке. Мысленно составьте перечень ключевых пунктов.

Например:

- Какие другие компании делают нечто подобное?
- Каким образом новое видение компании соответствует потребностям рынка?
- Потребностям клиентам?
- Как компания может наилучшим образом позиционировать свой продукт, свое место на рынке и саму себя?
- Верно ли установлена цена на продукт?
- Как она выглядит по сравнению с ценами конкурентов?

Аналитики зачастую могут указать, с кем в компании нужно вести переговоры и какие препятствия могут возникнуть в процессе. Вооружившись информацией, полученной от аналитиков, агентов влияния и нескольких настоящих покупателей, можете переходить к следующему и завершающему этапу верификации потребителей.



## Глава 12

# Верификация потребителей. Самый трудный вопрос.

## Шаг 4: разворот или переход к следующему этапу?

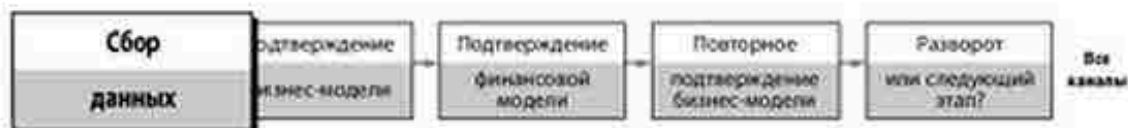
Вы подошли к тому моменту, когда предстоит объективно оценить перспективы создания масштабируемого и прибыльного бизнеса. Это четвертый шаг на этапе верификации потребителей — он решающий и наиболее сложный из всех. Готова ли компания перейти к этапу расширения клиентской базы — ведь на этот процесс обычно тратятся миллионы долларов? Перед стартапом встает конкретный вопрос о стратегических направлениях бизнеса на ближайшее время. Самое время проанализировать результаты тестов, собранную информацию и полученные факты. Самое время проверить, готова ли компания вкладывать средства в масштабирование.

Чтобы ответить на вопрос о необходимости разворота или перехода на следующий этап:

- соберите воедино и проанализируйте все ключевые результаты этапов выявления и верификации потребителей;
- повторите гипотезы об элементах бизнес-модели и их взаимосвязи;
- сосредоточьтесь на важнейших показателях финансовой модели.



## Разворот или следующий этап: сбор данных



К этому моменту команда собрала обширный объем первичных данных: отраслевые исследования, описания потребительских сегментов, отзывы клиентов, результаты маркетинговых кампаний, данные о каналах и затратах и многое другое. Все эти сведения необходимо подтвердить, а все пробелы, противоречия и непоследовательности заполнить, исправить и устранить. Приведем несколько примеров.

- Компания должна привлечь 10 000 покупателей, чтобы быть прибыльной, однако рынок не настолько велик.
- Затраты на привлечение потребителей или поддержание канала слишком велики, что лишает компанию доходов.
- План развития продаж слишком длинный и сложный, от чего стоимость организации системы продаж становится слишком высокой.
- Несмотря на невероятные усилия, клиенты по рекомендации к вам почти не приходят.

Подобные отклонения вычислить очень легко, если все данные собраны воедино. Они настоятельно требуют дальнейшего анализа потребителей, их привлечения или разработки продукта. Временами они подталкивают к развороту бизнес-модели.

**Оптимальный способ истолковать горы данных — представить их как можно нагляднее.**

### Обустройте штаб

Оптимальный способ истолковать горы данных, отчетов и анкет — представить их как можно нагляднее. Для получения наилучших результатов закройте команду основателей в одной комнате на день-другой, чтобы

шаг за шагом проработать каждую гипотезу. На одну стену повесьте схему «финальной» версии бизнес-модели. На другую — гипотезы бизнес-модели, рассортированные таким образом, чтобы все ее элементы были сведены вместе. На третьей стене развесьте вспомогательные диаграммы, оставив место для последней версии бизнес-модели и, возможно, парочки более ранних ее вариантов. Подготовьте большую доску, на которой будут записываться вопросы, изменения и важнейшие показатели (это подробно описывалось на шаге 3). Хотя не каждая диаграмма подходит для вашего стартапа, проработайте следующее:

- карту рабочих процессов гипотетического потребителя, которая в виде диаграммы отражает, как он живет и работает в течение дня без вашего нового продукта и с ним;
- организационную карту / карту влияния, отражающую, с кем и как часто общаются потребители или предприниматели, и какое влияние круг их общения оказывает на принятие решения о покупке;
- архетипы потребителей: как они зарабатывают и тратят деньги, как распоряжаются временем;
- карту рынка, отражающую, откуда вам ждать будущих покупателей;
- план развития канала распространения или план развития продаж в виде диаграммы;
- полностью обновленную бизнес-модель (вместе с несколькими предыдущими версиями).

## Анализ данных

Важнейшие показатели, подлежащие анализу:

- отзывы покупателей, в особенности взятые из отчетных бланков о продажах, и потенциальный доход от продаж;
- предварительные оценки размера и доли рынка;
- примерные заключения на основе обратной связи о каналах привлечения и о выручке;
- информация о цене, затратах на привлечение покупателей и любых основных изменениях цен;
- подробная информация об отрасли, потребителях и их поведении;
- данные о продукте и ценах конкурентов.



- Результаты тестов по привлечению, удержанию и выращиванию потребителей.
- Детали о затратах на приобретение потребителей, вирусный коэффициент и последние статистические данные о количестве просмотров страницы за каждое посещение, частоте посещений, росте количества пользователей и оптимизации процесса удержания потребителей.
- Результаты тестирования пользователей, оценивающие оптимизацию таких параметров, как активация, конверсия, удержание и развитие.

Команда, зачастую включая инвесторов, должна использовать всю информацию, накопленную на предыдущих этапах, выявления и верификации потребителей, чтобы пересмотреть гипотезы, сформулировать свежие идеи и создать обновленную версию бизнес-модели. Самое важное на данном этапе — выявить точки соприкосновения и взаимодействия элементов бизнес-модели, поскольку многие из них постоянно меняются. Это здоровый процесс, результаты которого помогут решить большой вопрос: понадобится ли очередной разворот или можно переходить к следующему этапу.

### **Выявите точки соприкосновения и взаимодействия элементов бизнес-модели.**

Контрольный перечень (рис. 12.1) содержит вопросы, на которые вы и ваша команда должны уметь отвечать, и которые должны вас время от времени беспокоить. Распечатайте их. Держите под рукой. И подумайте: «Могу ли я поспорить на свою компанию, что разобрался в них?»

**КОНТРОЛЬНЫЙ ПЕРЕЧЕНЬ ВОПРОСОВ ПО БИЗНЕС-МОДЕЛИ****✓ Ценностное предложение:**

- Вдохновляет ли покупателей долгосрочное видение продукта? Можно ли перевести его в количественные прогнозы прибыли?
- Имеют ли при этих условиях смысл свойства и преимущества продукта? Укладываются ли они в бюджет и сроки, отведенные на разработку?
- Подтвердили ли интервью на этапе верификации потребителей элементы ценностного предложения?

**✓ Потребительские сегменты:**

- Протестированы ли потребительские сегменты?
- Отражает ли запрос потребителей на продукт простое желание или острую необходимость?
- Повышает ли этот фактор на прогнозируемую прибыль? Облегчит ли продукт людям жизнь?
- Понимает ли компания факторы, оказывающие влияние на покупку, и сопутствующие расходы?

**✓ Ценностное предложение — 2:**

- Тип рынка: подтверждают ли отзывы покупателей гипотезы о типе рынка?
- Учитываются ли в случае необходимости затраты, связанные с выбором рынка?
- Уверена ли команда в том, что выбор того или иного типа рынка способствует привлечению запланированного числа пользователей?

**✓ Каналы:**

- Отчетливо ли компания понимает структуру системы дистрибуции, ее задачи и связанные с ней затраты?
- Уверена ли команда в прогнозах развития доходов в канале?
- Имеются ли среди основных важные непрямые затраты, связанные с каналом, например, на торговых агентов или на продвижение?
- Готовы ли партнеры цепочки распределения уже заказывать?

**✓ Отношения с покупателями:**

- Увязаны ли с графиками элементы плана по привлечению пользователей?
- Дополнены ли планы тестирования по завоеванию, удержанию и развитию покупателей графиками и бюджетом?
- Разумны ли затраты на привлечение покупателей?
- При наличии многослойного рынка рассчитаны ли расходы на привлечение обеих групп потребителей?
- Четко ли определены основные операционные и накладные расходы (зарботная плата, бонусы, аренда, затраты на решение юридических вопросов)?
- Учтены ли все затраты на разработку и производство продукта?
- Какие прогнозируются «корпоративные» расходы (юридические, бухгалтерские, PR, налоги)?

**✓ Потоки выручки:**

- Расширяет ли компания свои рыночные возможности?
- Подтверждены ли следующие переменные, влияющие на выручку: цена продукта, объем выпуска, спрос, частота покупок и прочие переменные прибыли?
- Указывает ли прогноз на наличие бизнеса с перспективой масштабирования и роста прибыли?
- Рассмотрела ли команда, как скажется на прибыли реакция конкурентов на продукт?

Рис. 12.1. Контрольный перечень вопросов по вашей бизнес-модели

## Разворот или следующий этап: подтверждение бизнес-модели



Вы прошли длинный путь, но уже превратили большую часть гипотез, разработанных на этапе выявления потребителей, в факты. Вы сделали это с помощью тестирования в ходе личного общения с покупателями. Следовательно, если гипотеза об отношениях с клиентами говорит, что один из пяти привлеченных потребителей активируется и будет платить за услуги или приложение, это обычно происходит на этапе верификации потребителей при наличии сотен, если не тысяч, пользователей. Или вы доказали, что люди возвращаются к продукту или приложению три раза в неделю, затрачивая в среднем двадцать минут на каждое посещение, или тратят \$100 в месяц, посещая сайт один раз.

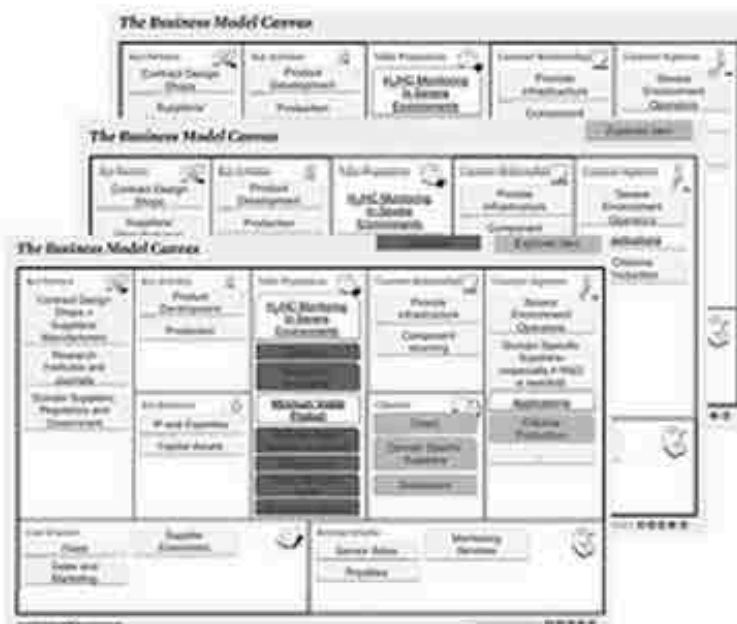


Рис. 12.2. Повтор гипотез бизнес-модели

Команда должна собраться в «штабе», разложить перед собой все данные, собранные ранее, приготовить контрольный список вопросов и пройти по гипотезам бизнес-модели пункт за пунктом, чтобы убедиться в наличии конкретных, подтвержденных фактами ответов на каждый вопрос контрольного списка.

Главный вопрос последнего шага на этапе верификации потребителей такой же, который вставал перед вами на последнем шаге этапа выявления потребителей. Однако сейчас в распоряжении вашей команды значительно больше информации. Ведь вы успели пообщаться с гораздо большим числом потребителей и провести множество тестов.

► Каждый стартап в области интернет-проектов и мобильных сервисов имеет уникальный набор гипотез бизнес-модели, которые предстоит подтвердить. Особенно это касается схемы привлечения, удержания и выращивания потребителей. Вопросы, на которые надо ответить таковы:

- Доказала ли компания, что она способна привлекать и активировать постоянно растущее число потребителей, не выбиваясь при этом из запланированных расходов?
- Демонстрируют ли привлеченные потребители, что они готовы тратить деньги в объемах, которые обеспечат план по доходам?
- Рекомендуют ли вас ваши покупатели другим в таком количестве, чтобы снизить средние затраты на привлечение новых потребителей?
- Если речь идет о многосторонних рынках, то достаточно ли часто потребители посещают ваш сайт, пользуются вашим сервисом, достаточно ли активно участвуют и надолго ли остаются, чтобы обеспечивать компании необходимый для стабильного успеха доход?

## Канва бизнес-модели как оценочный лист

Будем надеяться, вы регулярно «фотографируете» свою схему бизнес-модели — либо каждую неделю, либо по крайней мере при каждом развороте. Если вы все делали именно так, то сейчас уже, наверное, собрали целый фотоальбом о предпринимательском процессе.

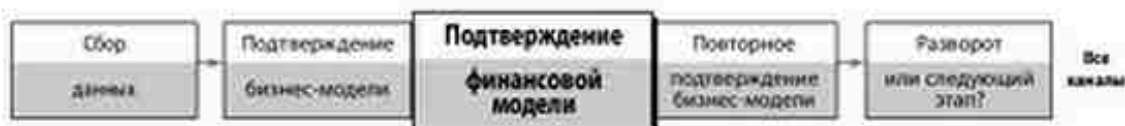
Как видно из рис. 12.2, схема корректировалась на обоих этапах — выявления и верификации потребителей. Теперь же эксперименты проведены, анализ собранной информации повлек за собой ряд изменений и разворотов, все это выразилось в составлении новой канвы бизнес-модели.

И вот все схемы висят перед вами на стене, и вам есть что обсудить.

**Ответ на вопрос «Теперь это бизнес?» можно найти в результатах многочисленных тестов, проведенных вами на этапе верификации потребителей.**

Ответ на вопрос «Теперь это бизнес?» можно найти в результатах многочисленных тестов, проведенных вами на этапе верификации потребителей. Как нередко бывает, когда результаты недостаточно убедительны, или когда они не обеспечивают достаточный трафик, или не отвечают финансовым целям бизнес-модели, самое время для небольших, а может и кардинальных изменений, разворота. Не забудьте про последующее тестирование, чтобы проверить, насколько благоприятно сказывается на результатах новый подход. Желательно получить как можно более предсказуемые результаты. Ведь грядет время этапа расширения базы потребителей, когда компании придется тратить миллионы долларов, и на карту будет поставлено намного больше, чем прежде. Хотя это может показаться амбициозным и необоснованным, чем ближе компания придерживается «фактического плана», тем выше шансы на успех вашего бизнеса.

## Разворот или следующий этап: подтверждение финансовой модели



Данный этап отвечает на важный вопрос: указывают ли все тесты на масштабируемый бизнес? И достигнет ли он этих размеров, прежде чем компания истратит все деньги?

На данном этапе вы выясните, что представляет из себя ваше начинание: потенциально прибыльный бизнес, хобби или растрату денег.

Чтобы решить этот вопрос, не нужны десятки таблиц в Excel и бюджеты на полсотни статей. Достаточно внимательно прислушаться к ответам ваших потребителей и рассмотреть короткий список важнейших показателей.

### Всего несколько цифр отличают масштабируемый прибыльный бизнес от бесперспективного.

Всего несколько цифр отличают масштабируемый прибыльный бизнес от бесперспективного. Успешные предприниматели, даже разбуди их во сне, способны перечислить, откорректировать и пересчитать эти ключевые показатели, описывающие клиентов, затраты на продукт и увеличение прибыли. Более того, они всегда держат в уме два самых главных показателя: на сколько месяцев хватает счета в банке? И как быстро тратятся оставшиеся средства?

Мы гарантируем, что такой подход к финансам станет причиной вашего исключения почти из любой бизнес-школы страны, однако на данном этапе этого более чем достаточно, чтобы определить, пройдет ли бизнес-модель этап верификации и готова ли она к переходу на следующий этап.



## Важнейшие показатели

С самой первой страницы книги вы используете шаблон бизнес-модели, чтобы упорядочить тестирование. В данном разделе мы используем шаблон для упорядочения финансовой модели. Предлагаемый подход коренным образом отличается от более традиционного использования таблиц с пятилетними прогнозами прибыли. Думайте об этом как о дневнике, который вы приносите родителям на подпись, — хорошо, если в нем одни «четверки» и «пятерки», поскольку «тройки» и «двойки» не особо приветствуются. Одни элементы бизнес-модели представляют собой расходы или доходы, а другие стимулируют развитие. Затраты на офлайн- и онлайн-каналы значительно различаются, равно как объемы продаж и темпы развития. Итак, в последний раз мы посмотрим на показатели под тремя разными углами.

В физическом канале буквально по десяти цифрам можно составить целостную картину:

- **Ценностное предложение:** какова себестоимость продукции, объем рынка, достижимая доля на рынке и влияние потребителей?
- **Отношения с потребителями:** каковы затраты на привлечение покупателей, коэффициенты конверсий, совокупная выручка от сотрудничества с пользователями, затраты на переключение, которые придется понести компании?
- **Тип рынка:** как упоминается в главе 3, у каждого типа рынка свой прогноз доходов в долгосрочной перспективе.
- **Структура затрат:** каковы основные операционные расходы компании?
- **Канал:** каковы затраты на продажу через каналы? Маржа, забираемая каналом, продвижение, оплата места на полках?
- **Потоки выручки:** какова средняя цена продажи, максимально достижимая выручка и число пользователей в год?
- **Скорость «прожигания» средств** (отрицательный денежный поток). Она выводится из приведенных выше показателей: сколько денег компания «прожигает» в месяц? Когда у компании закончатся денежные средства? Нет точной формулы выведения скорости «прожигания», но поскольку это именно тот вопрос, из-за которого совет директоров чаще всего увольняет своих основателей, основатели и инвесторы должны прийти к компромиссу относительно этого па-

раметра, а также количества разворотов, которые может позволить себе компания в стремлении вырастить бизнес.

► В интернет- или мобильном канале целостную картину можно составить уже буквально по десяти цифрам:

- *Ценностное предложение*: какова примерная оценка затрат на одного пользователя, возникают ли дополнительные издержки при появлении очередного пользователя? Оцените объем рынка, достижимую долю на рынке и влияние реферальной механики?
- *Отношения с покупателями*: каковы затраты на привлечение покупателей, коэффициент конверсии, коэффициент удержания, сколько пользователей бесплатно привлекают ваши существующие покупатели механизмом вирусного маркетинга?
- *Тип рынка*: как уже говорилось в главе 3, у каждого типа рынка свой прогноз доходов в долгосрочной перспективе.
- *Структура затрат*: каковы основные операционные издержки компании? (Не путайте эти расходы с расходами на ценностное предложение и не считайте их дважды).
- *Канал*: каковы затраты на продажу через канал: платежи онлайн-магазинам приложений, сайтам вроде <http://www.amazon.com> или аналогичным сайтам, приводящим к вам клиентов.
- *Потоки выручки*: какова средняя цена продажи, максимально возможная выручка и количество пользователей в год, как долго или как часто покупатели тратят деньги?
- *Скорость «прожигания» средств*: (выводится из приведенных выше показателей): сколько денег компания «прожигает» в месяц? Когда у компании закончатся денежные средства?

## Несколько слов о скорости «прожигания средств»

Венчурный инвестор Фред Уилсон дает некоторые рекомендации относительно скорости «прожигания» средств в компаниях из области интернет-проектов и мобильных сервисов, которые могут пригодиться предпринимателям всех мастей. Уилсон рассматривает скорость «прожигания», исходя из этапа роста компании.

- На этапе разработки бизнес-модели, которую он называет этапом «создания продукта», скорость «прожигания» не должна превышать \$50 000–\$75 000 в месяц, которые позволяют содержать команду из трех-четырёх разработчиков MVP, а также команду основателей, оплачивать аренду, покрывать операционные издержки и пр.

- На этапе верификации потребителей — Уилсон называет его этапом «формирования пользы» — скорость «прожигания» не должна превышать \$100 000 в месяц. Данный этап начинается с момента нахождения соответствия продукта и рынка, которое стимулирует приобретение потребителей и изменения MVP, обсуждаемые в данной главе.
- На этапе расширения клиентской базы, или, как говорит Уилсон, этапе «построения бизнеса», скорость «прожигания» в идеале не должна превышать в сумме \$250 000 в месяц, в то время как компания формирует команду, расширяет маркетинговую деятельность и начинает генерировать доход.

*Это общие рекомендации, и у них миллионы исключений.*

Соберите все результаты тестов для составления прогноза на следующий год, который начинается с первого дня третьего этапа развития потребителей — расширения клиентской базы.

Сомнительно, чтобы нашлось много стартапов, где годовые финансовые результаты соответствовали бы «важнейшим показателям». Но любой венчурный инвестор, даже если это ваш дядя или сосед, хотел бы знать, почему вы считаете, что инвестиции в ваш начинающий бизнес принесут отдачу. Если на конец этого этапа показатели оставляют желать лучшего, вернитесь в начало — на этап выявления потребителей или хотя бы к началу этапа верификации потребителей и заново протестируйте и пересмотрите свои гипотезы.

### **Перед тем как погружаться в важнейшие показатели, изучите три момента**

- Используйте временные рамки, наиболее разумные для вашего стартапа. Как правило, чем длиннее цикл продаж в физическом канале (если речь идет, к примеру, о программном обеспечении уровня предприятия), тем шире должен быть «зазор» между расчетами. В данной книге мы делаем поквартальные прогнозы.
- Подобный данному анализ может — и должен — незамедлительно прекращать процесс разворота или перехода на следующий этап, если расчеты предсказывают, что компания либо растратит все деньги в течение года, либо не сможет привлечь достаточно средств, чтобы продержаться первый год расширения клиентской базы.

- Не торопитесь на столь важном этапе. Если вы, предприниматель, вложив сейчас слишком много денег, потерпите неудачу, вы лишитесь значительной доли капитала основателей и — что вполне вероятно — своей работы.

## Варианты важнейших показателей

Важнейшие показатели — кардинально новый подход к арифметическим выкладкам стартапа. Нагляднее всего проиллюстрировать их рядом примеров. Три таблицы, представленные на последующих страницах, показывают, как можно использовать «важнейшие показатели» для оценки собственного бизнеса. Приведем три примера:

- физический продукт, продаваемый через физический канал;
- онлайн-продукт, продаваемый через онлайн-канал;
- многосторонний онлайн-рынок.

## Важнейшие показатели: пример 1

### EZ Gardener в физическом канале

В табл. 12.1 представлены важнейшие показатели для физического канала дистрибуции.

Здесь приведен простой пример поквартальных расчетов «прожигания» денежных средств применительно к гипотетическому тридцатидолларовому (в розничной продаже) комплекту садовых инструментов, который продается в садовых магазинах и магазинах смешанного ассортимента. Выбранный срок — следующий год. (Данная таблица демонстрирует данные с первого дня расширения клиентской базы.)

Некоторые сведения о гипотетической компании, учитываемых в приведенных выше показателях:

- эта венчурная компания, спонсируемая друзьями и семьей, начала реализацию бизнес-модели, имея в банке \$500 000. Как и в большинстве случаев маркетинга в физических каналах, EZ Gardener также продвигается онлайн. Но они прочли эту книгу, выполнили все рекомендации и теперь «ставят на первое место самый важный канал», поэтому пока не продают продукт онлайн;
- на второй год, когда продукт уже утратил новизну, цена падает.

Таблица 12.1. Важнейшие показатели: физический канал

| EZ Gardener (физический канал) Тип рынка: ресегментирование сформировавшегося рынка/ниша      |          |          |          |           |            |            |
|---|----------|----------|----------|-----------|------------|------------|
| Категория   | I кв.    | II кв.   | III кв.  | IV кв.    | Сумма      | Второй год |
| 1. Общее кол-во проданных единиц  | 15 000   | 18 000   | 27 000   | 48 000    | 108 000    | 180 000    |
| 2. Средняя розничная цена продажи   | 30       | 30       | 30       | 30        |            | 25         |
| 3. Валовой объем продаж: сеть/садовые магазины/дистрибуторы                                   | 450 000  | 540 000  | 810 000  | 1 440 000 | 3 240 000  | 4 500 000  |
| 4. (За вычетом) скидка в канал продаж (40%)   | -180 000 | -216 000 | -324 000 | -576 000  | -1 296 000 | -1 800 000 |
| 5. (За вычетом) прочие расходы в канале   | -90 000  | -90 000  | -120 000 | -150 000  | -225 000   | -300 000   |
| 6. Чистая выручка компании  | 180 000  | 234 000  | 516 000  | 714 000   | 2 595 000  | 2 400 000  |
| 7. (За вычетом) поддержка системы продаж: торговые представители, специализированные выставки | -120 000 | -120 000 | -150 000 | -180 000  | -570 000   | -600 000   |
| 8. (За вычетом) затраты на продукт  | -52 000  | -63 000  | -94 500  | -168 000  | -378 000   | -540 000   |
| 9. (За вычетом) текущие операционные расходы  | -120 000 | -120 000 | -120 000 | -180 000  | -540 000   | -720 000   |
| 10. Скорость «прожигания» на выбранный период   | 112 000  | 69 000   | 11 500   | 186 000   | 99 000     | 540 000    |
| 11. Оставшиеся денежные средства / на конец квартала  | 388 000  | 319 000  | 330 500  | 516 500   | 516 500    | 1 056 000  |

- Разработка продукта была завершена ранее, поэтому нет никаких затрат на разработку, пока нам не станет видно, как продукт продается.
- Прибыль никогда не взлетает до небес, поскольку рынок относится к типу «ресегментирование/ниша».

### Какие показатели важны?

В данной таблице важнейшими являются 11 показателей. Спускаясь вниз по левой колонке таблицы, мы будем ближе знакомиться с каждым показателем.

1. **Общее количество проданных единиц:** данная цифра выводится (в идеале ежеквартально) из отчетов о верификации потребителей, которые используются при работе с покупателями и партнерами по каналу продаж. Сравните эти цифры с вашими прогнозами доступного (или, если вы владеете такой информацией, пригодного) рынка и прогнозами доли рынка. Используйте две группы показателей для оценки количества единиц, которые предполагается продавать в каждом квартале. Если в течение года потребители много покупают, учитывайте это при расчетах.
2. **Средняя розничная цена продажи:** сколько покупатель заплатит в среднем за продукт. Данная цифра, выведенная в ценностном предложении, должна подтверждаться конкурентным анализом и в ходе бесед с потребителями и партнерами по дистрибуции. В таблице она отображается как цена за единицу продукции и зачастую является средней стоимостью продажи, поскольку розничная цена может варьироваться в зависимости от канала.
3. **Валовый объем продаж по всем каналам:** общие розничные долларовые продажи продукта в квартал. Их относительно несложно рассчитать, поскольку компания использует лишь один канал продажи. Не забывайте учитывать «продажи с гарантией возврата», когда ретейлеры могут вернуть непроданный товар за полную стоимость.
4. **(За вычетом) скидка в канал (40%):** какой процент розничной стоимости продукта канал возьмет в качестве комиссии за реализованную продукцию? Вычтите ее из розничной стоимости и приплюсуйте к совокупной выручке канала, подсчитанной в пункте 3. В данном случае мы выбрали в качестве примера типичную маржу сети магазинов. Этот доход никогда не попадет в закрома компании, поэтому вычитайте скидку, с тем чтобы получить чистую выручку.

**Известно, что каналы взыскивают с поставщиков деньги за рекламу, продвижение и даже место на полках.**

5. **(За вычетом) прочие расходы канала:** Известно, что каналы взыскивают с поставщиков деньги за рекламу, продвижение и даже место на полках. Сюда могут также включаться расходы на отдельных торговых представителей или посредников, которые продают

товар каналу. В течение первого года компания может захотеть или быть вынужденной приобретать специальное продвижение, с тем чтобы заполучить место на полках в важном розничном канале. Оценивайте эти расходы на основании дискуссии между партнерами по продажам в канале.

6. **Чистая выручка компании:** выручка компании (пункт 6) равняется совокупному объему продаж за вычетом скидок в канал (пункт 4) и прочих расходов канала (пункт 5).
7. **(За вычетом) расходы на поддержание системы продаж (торговые представители, специализированные выставки):** во сколько компании обходятся расходы на канал, через который продается продукт? В дополнение к определенным расходам на приобретение покупателей компания тратит деньги на сотрудников отдела продаж, продажные и маркетинговые материалы, участие в специализированных выставках и пр. Эти расходы следует подсчитать применительно к отношениям с покупателями и, возможно, также в ячейке структуры затрат.
8. **(За вычетом) затраты на продукт:** во что обходится производство продукта? Выводимый преимущественно из ценностного предложения и структуры затрат, данный прогнозный показатель объединяет два типа расходов: в данном примере расходы на разработку продукта полностью оплачены за счет издержек производства непосредственного материального продукта.
9. **(За вычетом) текущие операционные расходы:** каждый день рассчитывайте расходы на повседневное функционирование компании, которые должны быть достаточно постоянной величиной: скромные зарплаты основателей, заработная плата других сотрудников, аренда, оборудование, коммунальные услуги, юридические издержки и прочие. Этот показатель меньше всего подвержен изменениям, поэтому о нем можно почти не беспокоиться. Судя по таблице, он немного увеличивается в конце года и во втором году. Это нормально.
10. **Скорость «прожигания» на выбранный период:** мы потеряли или заработали деньги в этом квартале? Сколько? Начинать с чистой выручки компании (пункт 6) и вычитать из нее все расходы из пунктов 7, 8 и 9. Полученный результат и есть скорость «прожигания», или поквартальное уменьшение банковского счета компании. В при-

веденном выше примере компания теряет, или «прожигает», деньги до IV квартала, когда увеличение числа покупателей и снижение расходов на разработку продукта весьма положительно сказываются на потоке денежных средств.

11. **Оставшиеся денежные средства на конец квартала:** начинайте считать деньги в банке в первый день квартала. Наша гипотетическая компания начинает первый год реализации бизнес-модели с \$500 000 в банке. Вычтите из этой суммы денежные средства, «прожигаемые» в квартал, и узнаете, сколько останется на конец периода.

## Если бы это были ваши показатели, что нужно было бы сделать основателю?

Это «чудесный небольшой бизнес», и, хотя данная компания приносит неплохой доход основателям и дает неплохую отдачу инвесторам, ее вряд ли можно назвать масштабируемой, равно как и многие другие детища Кремниевой долины. Несмотря на то что на второй год ее прибыль до вычета налогов равняется сумме в банке в первый день первого года, она постепенно заходит в тупик. Это компания одного продукта, и единственный способ обеспечить стабильное увеличение дохода — снизить розничную цену. Это плохой признак.

Вот что должны обязательно обсуждать основатели и совет директоров:

- Возможны ли какие-либо потенциальные разительные перемены в бизнес-модели, которые могут оказать существенное влияние на перспективы развития компании?
- Что насчет зарубежных рынков? Открывают ли они возможность для роста?
- Как компания может выгодно использовать свой скромный успех? У нее создан достаточно прочный и креативный бренд, чтобы запустить другие продукты, связанные и не связанные с садоводством. Сперва она может начать с «EZWeeder» и «EZhoe», а затем перейти к «EZgrass» или «EZflowers», чтобы максимально использовать свой бренд, репутацию и отношения с каналом для более быстрого масштабирования компании вширь.
- Может ли компания запустить продукты, не связанные с садоводством, например, добавив «EZcooker», «EZcleaner» или «EZcleanup»?



Вне зависимости от новых продуктов ей придется вложить немало средств в разработки и серьезно потратиться на маркетинг (в особенности, если речь идет о продуктах, не связанных с садоводством) без гарантий успеха. (Ей предстоит сформулировать целый ряд новых гипотез.)

- Если только компания не инвестирует в разработку нового продукта, этот бизнес больше походит на хобби, нежели на масштабируемый бизнес.

Оставьте эти и другие мысли для последнего шага на данном этапе, обсуждения, необходим ли разворот или можно переходить к следующему этапу. Далее взгляните на вторую из трех бизнес-моделей для программного обеспечения, продающегося через интернет- и мобильные каналы.

## Важнейшие показатели:

### пример 2 Генератор отчетов, продаваемый через интернет- и мобильные каналы

Давайте взглянем на табл. 12.2, где представлен еще один тридцатидолларовый продукт — скачиваемое программное обеспечение XpensePro software, которое продается только через онлайн-каналы.

Таблица 12.2. Важнейшие показатели: продажи через онлайн-канал

| Генератор отчетов (онлайн-канал) Тип рынка: ресегментирование сформировавшегося рынка/ниша |         |          |          |          |           |            |
|--|---------|----------|----------|----------|-----------|------------|
| Категория  | I кв.   | II кв.   | III кв.  | IV кв.   | Сумма     | Второй год |
| 1. Прямые продажи в Интернете  | 4000    | 5000     | 6000     | 8000     | 23 000    | 28 750     |
| 2. Валовая выручка (по \$30 за единицу)  | 120 000 | 150 000  | 180 000  | 240 000  | 690 000   | 862 500    |
| 3. (За вычетом) расходы на приобретение потребителей \$6                                   | -24 000 | -30 000  | -36 000  | -48 000  | -138 000  | -172 500   |
| 4. Чистая выручка от продаж в Интернете  | 96 000  | 120 000  | 144 000  | 192 000  | 552 000   | 690 000    |
| 5. Прямые продажи продукции через мобильные сервисы  | 2000    | 2500     | 3000     | 3500     | 11 000    | 13 000     |
| 6. Чистая выручка от продаж через мобильные сервисы  | 60 000  | 75 000   | 90 000   | 105 000  | 330 000   | 390 000    |
| 7. (За вычетом) комиссия за рекомендации по \$4 за каждое                                  | -8000   | -10 000  | -12 000  | -14 000  | -44 000   | -52 000    |
| 8. Чистая выручка от продаж через мобильные сервисы  | 52 000  | 65 000   | 78 000   | 91 000   | 286 000   | 338 000    |
| 9. Продажи через канал (единицы)   | 8000    | 12 000   | 16 000   | 24 000   | 60 000    | 90 000     |
| 10. Общая выручка канала (по \$30 за каждую единицу)                                       | 240 000 | 360 000  | 480 000  | 720 000  | 1 800 000 | 2 700 000  |
| 11. (За вычетом) комиссия рынку/онлайн-магазину в размере 30% или \$9                      | -72 000 | -108 000 | -144 000 | -216 000 | -540 000  | -810 000   |
| 12. Общая выручка от онлайн-магазина   | 168 000 | 252 000  | 336 000  | 504 000  | 1 260 000 | 1 890 000  |

Оформление табл. 12.2

| Категория   | I кв.    | II кв.   | III кв.  | IV кв.   | Сумма      | Второй год |
|---|----------|----------|----------|----------|------------|------------|
| 13. Совокупная чистая выручка от всех каналов           | 316 000  | 437 000  | 558 000  | 787 000  | 2 098 000  | 2 918 000  |
| 14. (За вычетом) продукт/затраты на разработку продукта | -400 000 | -300 000 | -200 000 | -150 000 | -1 050 000 | -480 000   |
| 15. (За вычетом) текущие операционные расходы           | -150 000 | -150 000 | -150 000 | -150 000 | -600 000   | -720 000   |
| 16. Скорость «прожигания» средств                       | -234 000 | -13 000  | 208 000  | 487 000  | 487 000    | 1 718 000  |
| 17. Оставшиеся денежные средства / конец периода        | 64 000   | 51 000*  | 259 000  | 746 000  | 746 000    | 2 464 000  |

\* Опасно низкий уровень!

Несколько сведений о гипотетической компании, учитываемых в приведенных выше показателях:

Гипотетическая компания продает XpensePro только как приложение, загружаемое непосредственно с ее веб-сайта или из онлайн-магазинов приложений. Как и в предыдущем примере, в перечисленных выше показателях учитывались следующие сведения.

- Затраты на разработку продукта высоки поначалу, а потом снижаются.
- Дополнительные расходы на каждую следующую единицу продукции равняются практически нулю, поскольку продукт скачивается из Интернета.
- Значительного масштабирования прибыли не происходит, поскольку рынок относится к типу «ресеgmentирование/ниша». Но годовой доход увеличивается в достаточной степени, чтобы обещать успех.
- Этот венчурный бизнес располагает \$300 000. Больше денег будет трудно получить.

## Какие показатели важны?

Пять показателей имеют значение в представленной таблице.

- Доход поступает из трех каналов:
  - прямой доход от продаж в Интернете, чистые затраты на приобретение;
  - прямые доходы от продаж через мобильные сервисы после вычета комиссий за рекомендации;

- доход от онлайн-магазинов приложений за вычетом расходов на маркетинг и комиссий партнерам в канале.
- Денежные средства, полученные или затраченные в течение периода.
- Средства, оставшиеся на конец квартала.

Поскольку компания оперирует в трех отдельных каналах, каждый из которых функционирует по-своему, понадобится семнадцать различных величин, чтобы вывести перечисленные выше пять показателей. Совету директоров необходимо сосредоточиться на пяти показателях, а не на семнадцати цифрах. Если один из каналов неисправен или вышел за рамки бюджета, проработайте составляющие элементы этой величины: продажа количества единиц продукта, валовой прямой доход, себестоимость реализованной продукции, стоимость покупателей и чистый доход от канала.

Спускаясь вниз по левой колонке таблицы, мы будем ближе знакомиться с возникновением каждого показателя и его источником.

## Интернет-продажи

1. **Прямые продажи в Интернете:** сколько веб-приложений загружается с сайта компании. Покупатели редко совершают несколько покупок в течение года.
2. **Валовая выручка:** умножьте количество единиц товара (пункт 1) на среднюю стоимость продажи в размере \$30.
3. **(За вычетом) расходы на приобретение потребителей:** расходы на совершенные сделки в Интернете. В среднем \$6 тратится на AdWords, стимулирование потребителей, электронную почту и прочее для приобретения одного покупателя. Умножьте \$6 на количество проданных единиц (пункт 1).
4. **Общая чистая выручка от продаж в Интернете:** вычтите показатели расходов на приобретение покупателей (пункт 3) из показателей выручки от продаж в Интернете (пункт 2).
5. **Прямые продажи продукции через мобильные сервисы:** мало кто из покупателей находит и скачивает мобильную версию приложения с сайта компании (большинство находит приложения в специализированных онлайн-магазинах). Рассчитайте квартальные продажи продукта, используя процесс, описанный в примере с EZ Gardener.

На первый взгляд это отличный бизнес. ■

6. **Чистая выручка от продаж через мобильные сервисы:** умножьте число мобильных единиц, проданных непосредственно покупателям (пункт 5), на \$30, среднюю стоимость продажи.

7. **(За вычетом) комиссия за рекомендации:** гипотеза об отношениях с покупателями указывает, что треть прямых продаж (преимущественно через мобильные сервисы) компании обеспечены довольными покупателями, поощряемыми стимулом в размере \$4. Сложите прямые продажи в Интернете (пункт 1) и прямые продажи через мобильные сервисы (пункт 5) и умножьте на \$4.
8. **Чистая общая выручка от продаж через мобильный канал:** сколько денег поступает в банк от этого канала? Умножьте число единиц (пункт 5) на доход от единиц (пункт 6) и вычтите поощрения за рекомендации (пункт 7), чтобы найти ответ.
9. **Продажи через онлайн-магазин (единицы):** подсчитайте количество единиц, используя метод канала, описанный в примере с продажей EZ Gardener.
10. **Выручка от продаж через канал:** умножьте количество проданных посредством канала единиц (пункт 9) на розничную стоимость в \$30.
11. **(За вычетом) комиссии рынку/онлайн-магазину в размере 30%:** за каждое скачивание компании придется заплатить онлайн-магазину комиссию в размере 30%, или \$9. Умножьте количество проданных единиц (пункт 9) на \$9 и вычтите полученную сумму из выручки от канала (пункт 10).
12. **Общая выручка от онлайн-магазина:** вычтите вознаграждение онлайн-магазина (пункт 11) из дохода от канала (пункт 10), чтобы узнать сумму, которая поступит на банковский счет компании от продаж в онлайн-магазине.
13. **Совокупная чистая выручка от всех каналов:** сложите три цифры дохода — пункт 4 (прямой доход от продаж в Интернете), пункт 8 (прямой доход от продаж через мобильные сервисы) и пункт 12 (чистый доход от канала), — чтобы получить чистые продажи компании.
14. **(За вычетом) продукт/затраты на разработку продукта:** во что обходится производство продукта? Подсчитайте текущие расходы на разработку продукта, добавьте сюда оплату за скачивания и пропускную способность. Речь не идет о материальной стоимости непосредственно самого продукта.
15. **(За вычетом) текущие операционные расходы:** подсчитайте расходы повседневного функционирования компании, как указано в примере 1, строка 9.
16. **Скорость «прожигания» средств:** мы выручили или потеряли деньги в этом квартале? Сколько? Следуйте указаниям по подсчету «сгоревших» денежных средств, приведенным в табл. 1, строка 10.
17. **Оставшиеся денежные средства:** следуйте указаниям из табл. 1, строка 11.

## Если бы это были ваши показатели, что нужно было бы сделать основателю?

На первый взгляд это отличный бизнес. Компания планирует генерировать положительный денежный поток в размере \$746 000 в первый год этапа расширения клиентской базы и увеличить эту сумму примерно втрое за второй год. Но может ли бизнес с доходом в \$2,5 млн после четырех лет функционирования удовлетворить инвесторов и основателей? Это не нам решать, и цифры ничего не говорят о том, потратит ли компания \$500 000 и один год или \$5 млн и пять лет, чтобы подойти к началу таблицы, поэтому результаты нельзя ни критиковать, ни превозносить.

Создается впечатление, что очередное собрание совета директоров во что бы то ни стало должно взять последнюю версию бизнес-модели и найти радикальные возможности для роста. Компания тратит не так уж много денег на разработку продукта и персонал (эти цифры достаточно стабильны) и превращается в «дойную корову» задолго до того, как ее можно выпускать на пастбище.

В конце концов, почти любая компания, которая может привлечь за год около 100 000 новых покупателей, должна пытаться либо добавить к этому показателю за год или два еще один ноль, либо хотя бы удвоить его за второй год. Планы компании на второй год на первый взгляд кажутся непритязательными, несмотря на удвоение выручки.

Из минусов следует отметить следующие.

- Комиссия в размере \$4 (пункт 7), скорее всего, обеспечит слишком небольшой объем продаж, поэтому его следует увеличить, что отрицательно скажется на размере чистой выручки.
- Как правило, долгий процесс заключения партнерства с онлайн-магазинами (пункт 12) может затянуть появление в продаже в самом емком канале, что уменьшает доход.
- Может потребоваться больше персонала (пункт 15) для поддержки, отношений с каналом и прочих функций.
- Продажи через мобильные сервисы напрямую покупателям (пункт 5) могут обернуться полным провалом, что негативно скажется на доходе.

Хотя в таблице цифры выглядят довольно привлекательно, все равно необходимо стремиться к их улучшению. В конце концов, это лишь предварительные оценки, введенные на основании доказательств, собранных на этапе верификации потребителей. Это не деньги в банке. Просмотрите еще раз раздел «Если бы это были ваши показатели, что нужно было бы сделать основателю?» из комментариев к таблице 12.1, чтобы отыскать способы сократить скорость «прожигания» в тех случаях, когда это представ-

ляется разумным. Оставьте эти и другие мысли для последнего отрезка данного этапа, обсуждения, надо ли делать разворот или можно переходить на следующий этап.

Таблица 12.3. Важнейшие показатели: многосторонняя модель, подкрепленная рынком рекламы

| Генератор отчетов (онлайн-каналы) Тип рынка: ресегментирование сформировавшегося рынка/ниша |                   |                   |                   |                  |                   |                    |
|---|-------------------|-------------------|-------------------|------------------|-------------------|--------------------|
| Категория   | I кв.             | II кв.            | III кв.           | IV кв.           | Сумма             | Год второй         |
| 1. Новые активированные пользователи  | 300 000           | 400 000           | 600 000           | 750 000          | 2 050 000         | 3 000 000          |
| 2. Расходы на приобретение нового пользователя — по \$3 за каждого*                         | 900 000           | 1 200 000         | 1 800 000         | 2 250 000        | 6 150 000         | 6 000 000          |
| 3. Общее число активных пользователей**   | 300 000           | 700 000           | 1 300 000         | 2 050 000        | 2 050 000         | 5 000 000          |
| 4. Среднее число просмотров страниц/пользователи/в квартал                                  | 60                | 66                | 72                | 80               |                   | 100                |
| 5. Общее число просмотров страниц в квартал   | 18 млн            | 46 млн            | 93 млн            | 164 млн          | 321,8 млн         | 500 млн            |
| 6. (За вычетом) отток пользователей $\phi < +/-7\%$ в квартал                               | нет данных        | -3 260 000        | +6 420 000        | -12 300 000      | -22 780 000       | -60 000 000        |
| <b>7. Общая СРМ (число страниц) на продажу</b>  | <b>18 000</b>     | <b>42 740</b>     | <b>86 580</b>     | <b>151 700</b>   | <b>299 020</b>    | <b>440 000</b>     |
| 8. Средняя СРМ в $2,5 \times 4$ рекламы на страницу   | 10                | 20                | 24                | 30               |                   | 36                 |
| <b>9. Общая выручка от рекламы</b>  | <b>180 000</b>    | <b>854 700</b>    | <b>2 077 920</b>  | <b>4 551 000</b> | <b>7 663 620</b>  | <b>15 840 000</b>  |
| 10. Доход от аренды списка электронной рассылки   | 0                 | 14 000            | 78 000            | 164 000          | 256 000           | 2 000 000          |
| <b>11. Общий доход</b>  | <b>180 000</b>    | <b>868 700</b>    | <b>2 155 920</b>  | <b>4 715 000</b> | <b>7 919 620</b>  | <b>17 840 000</b>  |
| 12. (За вычетом) расходы на приобретение пользователей                                      | -900 000          | -1 200 000        | -1 800 000        | -2 250 000       | -6 150 000        | -6 000 000         |
| 13. (За вычетом) продукт/затраты на разработку продукта                                     | -2 000 000        | -1 500 000        | -1 200 000        | -600 000         | -5 300 000        | -3 600 000         |
| 14. (За вычетом) текущие операционные расходы   | -1 200 000        | -1 200 000        | -1 200 000        | -1 500 000       | -5 100 000        | -6 000 000         |
| <b>15. Скорость «прожигания» на выбранный период</b>  | <b>-3 920 000</b> | <b>-3 031 300</b> | <b>-2 044 080</b> | <b>365 000</b>   | <b>-8 630 380</b> | <b>2 240 000</b>   |
| 16. Оставшиеся денежные средства / конец периода  | 6 080 000         | 3 048 700         | 1 004 620         | 1 369 620        | 1 369 620         | <b>53 609 620!</b> |

\* Расходы на приобретение окупались на 51 за второй год.

\*\* Некоторые пользователи ушли.

## Важнейшие показатели: пример 3

### Многосторонний рынок

Посмотрим на совершенно иную бизнес-модель для того же самого продукта — программного обеспечения XPersePro. Давайте рассмотрим многосторонний рынок, где этот продукт предлагается пользователям бесплатно. Рекламодатели, предлагающие деловым людям программы для учета расходов, готовы заплатить, чтобы получить доступ к аудитории. Доход компании обеспечивают реклама и продажа списков электронной рассылки — это другая «сторона» в примере с многосторонним рынком.

#### На многостороннем рынке продукт предлагается пользователям бесплатно.

В данном примере наша венчурная компания, работающая на многостороннем рынке, предлагает пользователям свой продукт бесплатно при условии, что те согласны получать по два письма от рекламодателей в неделю. Продукт предлагается для скачивания, однако значительные ресурсы расходуются на продажу рекламных возможностей другой стороне рынка. (Интересно отметить немалое расхождение этих показателей при сравнении с двумя другими бизнес-моделями.) Как и в предыдущем примере, в приведенных выше показателях учитываются следующие сведения.

- Наша венчурная компания располагает денежными средствами в размере \$10 млн.
- Поначалу расходы на разработку продукта высоки, а затем сокращаются.
- Затраты на продукт практически равняются нулю, поскольку «продукт» скачивается.
- Значительного масштабирования прибыли не происходит, поскольку рынок относится к типу «ресеgmentирование/ниша». Но годовая выручка увеличивается в достаточной степени, чтобы обещать успех.
- В размере выручки учитывается большая часть расходов на рекламу и продажи списков электронной рассылки, которые представляют собой чистые расходы на сети и комиссионное вознаграждение торговых представителей.
- Приобретение пользователей посредством PR-кампаний, электронных рассылок и других средств стоит денег, даже в случае бесплатного продукта. По мере того как компания производит изменения и становится эффективнее, во второй год расходы на приобретение сокращаются.



## Важнейшие показатели: подводя итоги

В данной таблице приведено 16 важнейших показателей, поскольку нам необходимо отслеживать расходы и доходы на обеих сторонах многостороннего рынка. (В данном варианте компания после разворота отказывается от продажи за наличные.) Спускаясь по левой колонке таблицы, мы будем ближе знакомиться с возникновением каждого показателя и его источником.

- 1. Новые активированные пользователи:** сколько людей загрузят бесплатное приложение и станут активно им пользоваться? Под активными понимаются пользователи, обеспечивающие по крайней мере среднее число просмотров страницы (пункт 4).
- 2. Расходы на приобретение нового пользователя составляют \$3:** средние расходы для приобретения одного активного пользователя (пункт 1). Одни приходят в результате вирусного маркетинга бесплатно, другие обходятся в \$6 или дороже.
- 3. Общее число активных пользователей:** среднее число активных пользователей в месяц в течение квартала.
- 4. Среднее число просмотров страницы одним пользователем в квартал:** клики пользователей на сайте генерируют эту величину в результате деления числа активных пользователей (пункт 3) на общее число просмотров страницы (пункт 5). Это важный критерий здоровья и развития бизнеса.
- 5. Общее число просмотров страницы в квартал:** умножьте общее количество пользователей (пункт 3) на среднее число просмотров страницы одним пользователем (пункт 4), чтобы составить представление о возможностях рекламы и продажи на выбранный период.
- 6. (за вычетом) отток пользователей:** многие перестают пользоваться программами, которые скачиваются бесплатно, поэтому отслеживание данного показателя (устанавливаемого с помощью специальных программ) играет большую роль. Мы определяем отказавшегося пользователя как пользователя, который не посещал страницу два месяца подряд.
- 7. Стоимость за тысячу показов (СРМ) на продажу:** вычтите число отказавшихся пользователей (пункт 6) из общего числа просмотров страницы (пункт 5) и разделите полученное число на 1000 для получения «подлежащих продаже» СРМ (продажа рекламы основывается на стоимости тысячи показов, СРМ). Средний показатель в  $\pm 7\%$  ухудшается на второй год по мере усиления конкуренции.
- 8. Средняя СРМ  $\times$  4 рекламы на страницу:** конкурентный анализ и тестирование покупающей стороны указывают на то, сколько рекламодатели, использующие

СРМ, готовы заплатить, чтобы достигать до нужной аудитории. Предположим четыре рекламы на странице. Умножьте среднюю СРМ на четыре для подсчета среднего дохода на тысячу просмотренных страниц. В данном примере мы уже вычли стоимость реализованной продукции, будь то комиссионные торговых представителей или продажа рекламы. СРМ увеличивается (кварталы III–IV) по мере того, как сайт становится все более привлекательным для рекламодателей.

- 9. Общая выручка от рекламы:** умножьте СРМ (пункт 7) или совокупную СРМ, имеющуюся для продажи, на 4 средних СРМ (пункт 8) для расчета выручки от рекламы. Цифра растет стремительными темпами по мере увеличения числа пользователей и частоты их визитов на сайт.

### Бизнес-модель кажется такой прочной и убедительной... ■

- 10. Доход от аренды списка электронной рассылки:** предварительная оценка, в основе которой лежит конкурентный анализ и тестирование покупающей стороны. Он начинается с небольших сумм, и приращение происходит небольшими темпами (на тысячу); и СРМ, и объем увеличиваются по мере того, как растущая аудитория становится привлекательной для рекламодателей.
- 11. Общая выручка:** эта многосторонняя компания-продавец имеет лишь два источника дохода. Сложите доход от рекламы (пункт 9) и доход от аренды списка электронной рассылки (пункт 10).
- 12. (За вычетом) расходы на приобретение пользователей:** вычтите цифру из 2 строки данного примера.
- 13. (За вычетом) продукт/затраты на разработку продукта:** высчитывается из показателей этапа верификации потребителей и структуры расходов. Хотя этот показатель сокращается в течение первого года, когда продукт упрочивает свои позиции, бюджет увеличивается на втором году с целью добавления новых свойств, которые будут привлекать новых покупателей.
- 14. (За вычетом) текущие операционные расходы:** рассчитайте расходы на повседневное функционирование компании, как в примере с EZ Gardner, строка 9, с. 442.
- 15. Скорость «прожигания» средств:** вычтите три статьи расходов (пункты 12, 13 и 14) из общего дохода (пункт 11) и получите квартальную скорость «прожигания».
- 16. Оставшиеся денежные средства / конец квартала:** вычтите «прожженные» (или полученные) средства из баланса чековой книжки на первый день квартала для расчета денежных средств, оставшихся на конец квартала. В данной модели эта цифра довольно быстро становится привлекательной.

## Если бы это были ваши показатели, что нужно было бы сделать основателю?

Есть такое старое правило стартапов: таблица не стоит даже бумаги, на которой напечатана. Но если этот набор важнейших показателей хоть сколько-нибудь похож на правду, наших основателей и инвесторов из *ExpenseReporter* действительно может ожидать настоящая удача.

В данном случае бизнес-модель кажется настолько прочной и убедительной, что у основателей есть два четких приоритета. Задача номер один — обеспечить сильную защиту и удостовериться, что они выполняют все ключевые показатели плана (которые, как вы знаете, уже превратились в непреложные факты посредством двух изнурительных этапов развития потребителей). Данный процесс начинается с перепроверки показателей тестирования каждой отдельной цифры на странице, чтобы убедиться в отсутствии ошибок. Следующий шаг: детальный анализ «наихудшего сценария развития событий».

Команда основателей должна из одной серии показателей сделать три: вариант пессимистичного и оптимистичного сценариев развития событий и вариант наилучшего развития событий на обеих сторонах гипотетического набора показателей, представленных в данном примере. И поскольку бизнес полностью зависит от дохода от рекламы, команде следует быстро вернуться к тестированию канала и проводить дальнейшие эксперименты с целью подтверждения эффективности своего бизнеса. Также необходимо направить усилия на снижение оттока покупателей.

Когда эти задачи будут выполнены, пройдите по анализам из первой и второй таблиц касательно сокращения расходов и оптимизации процесса активации потребителей и дохода. А потом на всякий случай поставьте в холодильник бутылочку отличного французского шампанского!

## Несколько заключительных мыслей о финансовой модели

Тип рынка влияет на потоки выручки. Каждый из четырех типов рынка характеризуется уникальной кривой продаж и роста, параметры которой определяются степенью сложности перехода от продаж ранневангелистам к массовым продажам. Разумеется, на новых рынках продукту требуется немало времени, чтобы завоевать популярность не только у ранневангелистов, которые, как правило, не покупают в массовых объемах. Так что успешные первые продажи отнюдь не гарантируют быстрое масштабирование дохода.

Кривые продаж и роста для нового рынка и функционирующего рынка наглядно иллюстрируют различия. Даже после успешных продаж ранневангелистам скорость продаж различается в последующие годы в силу различных темпов принятия массовыми покупателями.

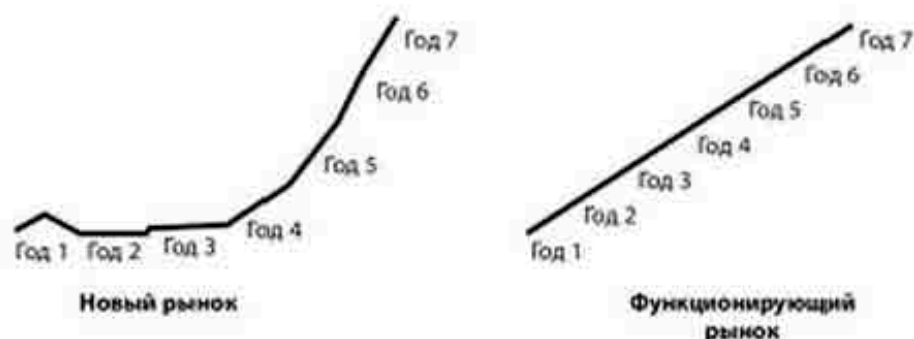


Рис. 12.3. Увеличение прибыли на новых и функционирующих рынках

Оценка дохода на функционирующем рынке не представляет особых сложностей: смотрим на существующих игроков и рассчитываем растущий процент доли рынка, которую стартап занимает год от года.

Оценка объема нового рынка может показаться невозможной, поскольку его еще не существует. Что же делать? Оценивать возможность на основании сопряженных или замещающих рынков. Выберите какие-нибудь сопоставимые компании. Росли ли другие так же быстро, как предсказывали прогнозы? Почему этот стартап будет вести себя аналогичным образом?

Кривую продаж на ресегментированном рынке оценить несколько проще. Она в общем похожа на кривую на новом рынке в том плане, что

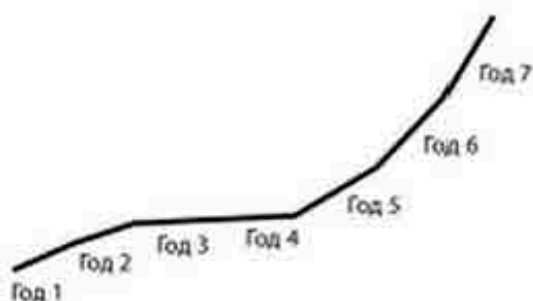


Рис. 12.4. Увеличение прибыли на ресегментированном рынке

ей требуется время, чтобы набрать обороты. Оценка ресегментированного рынка проходит в три этапа: оценка объема функционирующего рынка, определение объема «сегмента» вашего стартапа и расчет темпов принятия, или времени, через которое данный сегмент признает новый продукт в качестве решения. Считайте только сегмент, который может меняться, и остерегайтесь долгосрочных контрактов, договоров на обслуживание и «необратимых издержек», таких как обучение и монтаж — то есть всего того, что препятствует изменениям.

## Кривые роста дохода зависят от типа рынка!

Кривая спроса влияет на доход: «кривая спроса» ищет оптимальное пересечение между объемом продаж и чистой прибылью. Если, к примеру, материальный товар наиболее эффективно производится партиями по 5000 штук, может ли он продаваться в течение разумного периода времени, если объем продаж равняется 50 единицам в месяц? Стартап, продающий новые электромобили за \$29 000, стимулирует массовый спрос. Но если их производство обходится в \$45 000, компания очень быстро обанкротится. Продумайте следующие моменты:

- рыночная стоимость единицы продукта, в сетевых магазинах и по подписке;
- каким образом можно привлекать больше пользователей за счет цены;
- каким образом цена может стимулировать более частые или крупные покупки одним и тем же пользователем; скидки за объем, бесплатная доставка, программы лояльности и аналогичные механизмы

ценообразования используются для оптимизации так называемой «потребительской корзины»:

- как цена может увеличивать прибыльность или объем продаж;
- каким образом компания может устанавливать форвардную цену на продукт с тем, чтобы пересечь кривую экономики за счет масштаба (например, «Если бы мы могли производить 10 000 за раз, производственные издержки сократились бы на 32%»).

## Когда приглашать бухгалтеров

Наконец, потенциальные инвесторы, банки и пр. захотят увидеть стандартный отчет о прибылях и убытках, сметы и многое другое, и это нормально. Если важнейшие показатели верно понимаются и тестируются, практически любой финансист (или ученик средней школы) в состоянии с легкостью перевести их в отчеты о прибылях и убытках, бухгалтерский баланс и отчет о движении денежных средств («обычные» документы, к которым все привыкли).

В редких и желательных случаях важнейшие показатели вообще не имеют никакого значения. Если привлечение и активация покупателей протекает с исключительной скоростью месяц за месяцем или в период подъема экономики, инвесторы могут игнорировать большинство показателей, отбросить осторожность и проголосовать за немедленное масштабирование компании. Подобное случается редко, но мы надеемся, что случится с вами. С большей частотой такое происходит на вертикальных рынках, например, в социальных сетях, многосторонних рынках или рынках IPO. Но в девяти случаях из десяти важнейшие показатели играют важную роль, когда наступает момент потратить серьезные инвесторские деньги.

## Подводя итоги

Данный этап представляет собой решающий анализ того, насколько исправно функционирует бизнес-модель. Не забывайте только: цифры есть лишь догадки, основанные на реальной информации, подтвержденные — мы надеемся — на этапах выявления и верификации потребителей в ходе работы с десятками, если не тысячами, покупателей.

## Разворот или следующий этап: повторное подтверждение бизнес-модели



Сейчас самый подходящий момент бросить последний взгляд на ключевые элементы бизнес-модели. И тому есть несколько причин. Через несколько дней многое может поменяться, если будет решено переходить к этапу расширения клиентской базы. Этот этап кардинально отличается от других, ведь на нем компания резко переходит от поиска своей бизнес-модели к применению ее на практике. Она больше не будет радоваться ошибкам и неверным шагам, а на полной скорости приступит к «осуществлению»: достижению целевых показателей выручки, выполнению сроков, претворению планов и более детальной и глубокой отчетности перед инвесторами и членами совета директоров.

Компании предстоит безвозвратно потратить огромные суммы денег, поскольку она целеустремленно движется к реализации своей бизнес-модели. Что сопряжено с характерным «карьерным риском» для основателей, который всегда побуждает инвесторов задаваться одним и тем же вопросом: не стоит ли заменить чересчур восторженного основателя опытным лидером с солидным опытом управления. Колоссальные средства ставятся на высокую вероятность масштабирования бизнес-модели и будущие прибыли и успех. Советы директоров и инвесторы внезапно становятся не такими снисходительными и с меньшим спокойствием выслушивают отчеты вроде «Эта идея оказалась ошибочной» или «Ситуация повернулась не так, как мы рассчитывали».

Короче говоря, самое время последний раз пересмотреть ключевые элементы бизнес-модели.

### Выигрышное дело

Вы почти подошли к концу. Вы проанализировали цифры в последнем разделе и до сих пор уверены в будущем успехе своей компании. Но выбрали ли вы наилучшее ценностное предложение? Верен ли ваш график

поставок продукта? Вы уверены в том, что разработали оптимальную модель дохода и просчитали расходы? Не упустили ли нужных модификаций общей бизнес-модели? Осталось проверить еще кое-что.

## Убедитесь в правильности ценностного предложения

Проработав важнейшие показатели из последнего раздела, абсолютно ли вы уверены в правильности ценностного предложения? Вам придется жить с ним некоторое время. Если вам кажется, что оно не завоеует рынок сейчас, вряд ли потом что-то изменится к лучшему. Возможно, сейчас подходящий момент, чтобы переделать, переупаковать продукт или изменить на него цену. А для этого необходимо вернуться на несколько шагов назад, к этапу выявления потребителей. Вернувшись, используйте основную технологию для разработки другого продукта, функционального состава, метода дистрибуции или цены, модифицируйте презентации продукта и вернитесь к этапу 3 (презентация продукта) и повторите все заново. Да, это неприятно, но провал куда приятнее!

## Убедитесь в правильности поставок

Независимо от успешных продаж, сверьте сроки поставки продукта вместе с командой по разработке. Графики неизбежно претерпевают изменения, и редко в лучшую сторону. В состоянии ли компания доставить проданный товар в соответствии с взятыми на себя обязательствами, или продажа оказалась дурой? В последнем случае компания хотя бы может реализовать несколько пилотных проектов. Продолжать продавать, словно ничего не изменилось, не стоит. Если сроки смещаются, с трудом завоеванные раннеангелисты теряют интерес, а рекомендации быстро прекращаются. Можем вас порадовать, если подобное произойдет (а оно происходит довольно часто), ситуацию реально исправить. Не придется увольнять много людей, скорость «прожигания» небольшая. (Как уже обсуждалось ранее, необходимо располагать достаточной суммой денег, чтобы на данном этапе можно было ошибиться хотя бы раз.) В качестве решения придется на некоторое время прекратить дополнительные продажи, признать ошибки и превратить пилотные проекты во что-нибудь полезное — сперва для покупателей, а затем в рентабельный продукт.



## Убедитесь в том, что доход высокий, а затраты небольшие

Нет ничего хуже, чем ввязаться в финансово проигрышную сделку или потратить больше, чем необходимо. Лучше всего ответить на эти и другие вопросы, еще раз медленно «пройдясь» по бизнес-модели.

- Начните с ценностного предложения. Не слишком ли много у вашего продукта свойств? А может, их слишком мало? Будет ли при низкой цене продаваться больше единиц продукта или такое же количество, но при меньших затратах на привлечение? Что, если продукт будет бесплатным или бесплатным для тех, кто обеспечит три, пять или десять новых покупателей?
- В гипотезе отношений с покупателями имеется ли абсолютная уверенность в плане, или, возможно, модель freemium или многосторонняя альтернатива обеспечат более явный быстрый рост? Принесет ли дорогостоящий сервис AdWords запланированные результаты?
- Может ли другой канал обеспечить меньше продаж и больший доход?
- Принесут ли партнеры увеличение дохода, на которое вы рассчитываете?
- Может быть, вы пропустили какие-либо закономерности бизнес-модели более высокого уровня?

## Убедитесь в правильности выбора вашей бизнес-модели

Возьмите свежую схему бизнес-модели и упаковку клейких листочков для заметок. Ответственно подойдите к изучению альтернатив. Команда планирует поставить гигантскую кучу фишек, возможно, миллионы, на «красное» или «черное», «удачу» или «проигрыш». Все ли убеждены в верности сделанного выбора?

Смена направления в этот момент — шаг, надо признать, мужественный. Инвесторы ожидают не этого, в особенности после длительных утомительных процессов выявления и верификации потребителей. Но мужественные шаги — удел великих предпринимателей. И хотя разворот в данный момент означает дополнительное тестирование и лишние затраты времени, гораздо лучше заняться этим сейчас, чем нестись вперед

на всех парах, швыряя деньги направо и налево, если есть вероятность появления более эффективной идеи.

Продолжайте подтверждать бизнес-модель, выискивая не только возможности для увеличения доходов и снижения расходов, но и «факторы, меняющие игру». Можете ли вы превратить продукт в фирменный опыт, который перерастает в обязательную моду? Можете ли вы превратить модель дохода от штучных продаж в модель сетевых эффектов? Ищите неочевидные бизнес-схемы. Даже если команда уверена в том, что текущая модель — наилучший путь вперед, сейчас самое время пригласить консультантов. Пусть закидывают камнями (как бы больно ни было) вашу схему. Они видят удачное решение, которое вы проглядели? Нет сомнений, только что завершённый анализ финансовой модели породил множество вопросов и, возможно, выявил некоторые возможности. Пройдитесь еще раз по контрольному перечню вопросов по бизнес-модели. Отличаются ли какие-то ответы? Чего хочет команда: иметь больше денег в банке или меньше тратить? Где возможно сэкономить или с пользой вложить дополнительные средства?

Если команда проанализировала все возможности, оценив не только радикальные перемены, но и скромные улучшения бизнес-модели, и все еще полна уверенности, самое время переходить к главному вопросу: придется ли делать разворот или можно переходить на следующий этап?

## Самый трудный вопрос стартапов: разворот или следующий этап?



Момент истины наступает, когда команда и инвесторы голосованием решают, тратить ли огромные суммы денег на реализацию бизнес-модели. Для честного голосования команде придется честно и беспристрастно оценить результаты последних тестов «прошел/провалил».

Каким бы утомительным ни был процесс тестирования бизнес-модели, вполне вероятно, что компании понадобится еще один оборот колеса, прежде чем все смогут восторженно проголосовать за движение вперед. Не падайте духом — потребность в развороте возникает почти каждый раз и зачастую сопряжена с необходимостью возвращаться к самому началу, к этапу выявления потребителей.

### Высокомерие — злобный брат-близнец страстного предпринимателя.

Альтернатива еще более болезненна. В прошлом инвесторы рассчитывали на безукоризненное управление и увольняли руководителей, допустивших промашку. Пришло время поразмыслить, всерьез задуматься о шансах компании на прибыльный масштабируемый успех. Это непростое решение, в особенности для самоуверенных предпринимателей, гордящихся своим упорством и умением решать проблемы. «Я — предприниматель. Я добиваюсь успеха, несмотря ни на что» — слабый аргумент против неопровержимых фактов и статистики. Не путайте высокомерие со страстностью или фактами.

Подтверждение действительно превращает мнения в факты, или помогает подтасовать факты, с тем чтобы перейти к реализации? Следующий шаг серьезно увеличивает скорость «прожигания» денежных средств, прилично опустошая запасы компании.

Продукт продается хорошо и легко? Является ли совершенно очевидным, что дополнительные деньги, потраченные на приобретение покупателей, обеспечивают их стабильный прирост? Один этот вопрос вы-

нуждает примерно 90% стартапов возвращаться к этапу развития потребителей для корректировки и повторного тестирования элементов бизнес-модели.

Если по результатам тестов вероятность «скачка» к большему числу покупателей, доходам и прибыли не подтвердилась, это также причина для разворота вашей бизнес-модели. Вооружившись полученными на этапе тестирования знаниями, возвращайтесь к фазе 1 данного шага (будьте готовы продавать) и попробуйте повторить все заново. Извините. Сделать это не так-то просто.

Если все подтверждается (хотя с первого раза подобное случается редко), конец этапа верификации потребителей становится важной вехой. Проблемы покупателей выявлены, ранневангелисты найдены, компания производит продукт, который покупатели хотят приобретать, и разработала стабильный и масштабируемый процесс продаж, создана прибыльная бизнес-модель. Будем надеяться, вся собранная информация зафиксирована в письменном виде, а диаграмма бизнес-модели обновлена. Мобилизация капитала на данном этапе будет намного проще, чем она была ранее.

Если вы ответили утвердительно на все эти сложные вопросы, то заслужили целый день, если не неделю, отдыха. Поздравляем! Компания готова к тому, чтобы на полной скорости переходить к процессу расширения своей клиентской базы.

## ► Что дальше?

На первых двух этапах развития потребителей предприниматели удачно или неудачно формулируют стабильную и масштабируемую бизнес-модель. После того как компания успешно завершила этап верификации потребителей, она может воспользоваться многочисленными книгами, помогающими ее реализовать. Так что, если вы горите желанием переходить к двум следующим этапам — расширению клиентской базы и выстраиванию компании — ознакомьтесь с книгой «Четыре шага к озарению» (Four Steps to the Epiphany) или более узкоспециализированными текстами, содержащими подробные инструкции.

Какие бы шаги вы ни предприняли далее, верификация потребителей — исключительно важный этап в жизни вашего стартапа. Вы подошли к финалу трудного и напряженного пути. Примите наши искренние поздравления. С нетерпением ждем известий о ваших успехах!



# Разворот бизнес-модели: история на сто миллионов долларов



*Эта история о том, как Андрей Баронов и Ратмир Тимаев создали софтверную компанию Aelita Software и через девять лет продали ее Quest Software за \$115 млн. Мы разберем ключевые развороты выстроенных бизнес-моделей и составим рецепт создания успешного бизнеса. А вы попробуйте воспользоваться описанными приемами и создайте свою компанию на сто миллионов!*

#### **Корпорация Quest Software:**

100 000 клиентов по всему миру.  
60 представительств в 23 странах.  
Выручка в 2011 г.: \$857 млн.  
Куплена корпорацией Dell за \$2,4 млрд в июле 2012 г.

#### **Aelita Software:**

Венчурные инвестиции: \$10 млн, 2002 г.  
Приобретена компанией Quest Software за \$115 млн в 2004 г.

История берет начало в 1995 г. Ратмир Тимашев уговорил Андрея Баронова, своего бывшего соседа по университетскому общежитию, приехать в Колумбус, столицу штата Огайо. Ратмиру нужна была помощь в создании интернет-магазина по продаже компьютерной памяти и комплектующих. Андрей в то время зарабатывал тем, что чинил компьютеры. «Почему бы и нет?» — подумал он. Предложение Ратмира было очень привлекательным. Андрей переехал в Колумбус и около двух лет работал над «начинкой» интернет-магазина. В качестве платформы для магазина — совершенно случайно — была выбрана система Windows NT.

За те два года, что Андрей поддерживал инфраструктуру интернет-магазина, он стал, пожалуй, одним из лучших в мире экспертов по Windows NT. Магазин неоднократно подвергался атакам хакеров, и в 1997 г. Андрей создал небольшой софтверный продукт для проверки безопасности интернет-магазина. Эта несложная красивая программка сканировала систему и сообщала о наличии уязвимых мест.

Как вспоминает Ратмир, в то время он целыми днями рассылал тысячи e-mail с приглашениями посетить его интернет-магазин. В это же самое

### Андрей и Ратмир создали интернет-магазин



Модель решения массовой проблемы: интернет-магазин по продаже комплектующих. Компьютерная память и компоненты поставляются пользователям ПК, желающим улучшить характеристики своей системы. Для привлечения покупателей использовались электронные рассылки и набор статей, содержащих ссылки на сайт. Небольшая программа для Windows NT является всего лишь частью инфраструктуры магазина, элементом «технологической начинки».

время Андрей, всего лишь разместив программу в своем блоге, сразу получил около десяти тысяч скачиваний. Выручка интернет-магазина в тот момент «застыла» на нескольких тысячах долларов в месяц, и друзья всерьез задумались о том, как можно было на этом заработать.

*«Мы сильно опередили тренд покупок в Интернете. В 1995 г. мне казалось, что интернет-магазин — это гениальная идея. Но, признаться честно, свою первую покупку онлайн я сам совершил лишь в 2000 г.»* — вспоминает Ратмир.

Для того, чтобы заработать на программе для проверки безопасности Windows NT, Андрей и Ратмир придумали следующий ход:

Продукт получил официальное название Scan NT, цену и собственный сайт. Это было новое направление бизнеса. Работа шла с совершенно иной потребностью: теперь клиенты стремились не усовершенствовать систему, а проверить ее безопасность. Вместо работы с пользователями ПК был создан продукт, отвечающий потребностям системных администраторов.

## Андрей Баронов придумал продукт Scan NT



Модель решения массовой проблемы: продажа программы Scan NT. Хотя «секретный соус» тот же (знания о Windows NT), все остальные элементы бизнес-модели изменились: теперь продукт решает задачи системных администраторов по проверке безопасности Windows NT. Источники таких потенциальных клиентов — это форумы, рассылки и статьи. Процесс продаж полностью осуществляется онлайн (купить за \$20). Произошел разворот бизнес-модели.



Андрей и Ратмир стали использовать уже знакомый им по интернет-магазину набор базовых практик по привлечению трафика: писать статьи для системных администраторов, создавать рассылки, участвовать в обсуждениях на специализированных форумах. Благодаря этим мерам онлайн-пользователи попадали на веб-сайт Aelita Software, скачивали тестовый продукт, убеждались в его работоспособности — и платили по \$20.

Надежды оправдались: новое направление показало растущую прибыль, и наши друзья даже стали размышлять, каким образом в рамках новой модели можно создать бизнес на миллион долларов.

*Андрей Баронов вспоминает: «Мы сходили в машине и рассуждали. Я заметил, что мы создали только один продукт, и за него платят несколько тысяч человек. Чтобы дорасти до миллиона, нужно, чтобы по \$20 нам заплатили 50 000 человек. Я подумал, что вполне смогу сделать еще десяток подобных программ, мы повесили бы их на сайт и на следующий год пришли бы к миллиону».*

Такой план действий был принят. Его даже начали воплощать, вплоть до того момента, как раздался телефонный звонок из Bank of America...

Ратмир и Андрей проводили прекрасный теплый вечер на кампусе университета в Огайо. Под водочку шла неспешная беседа, и вдруг — раздался этот звонок. Андрей поднял трубку и пробормотал: «Hello, this is Aelita Software speaking». (Здравствуйте, Aelita Software слушает.) Звонок

## Менеджер Bank of America позвонил в Aelita Software



был от менеджера службы безопасности Bank of America. Ему понравился продукт, и теперь он хотел бы узнать, как можно приобрести Scan NT для их организации. Андрей пояснил, что продукт можно купить на сайте за \$20. «Но у нас 20 000 рабочих станций!», воскликнул звонивший. На что Андрей оставался прямолинейен и с невозмутимым видом повторил предложение еще раз: «Так все просто, скачайте на сайте столько раз, сколько нужно, за \$20!» К счастью, вечер еще только начинался, и Ратмир смог быстро оценить происходящее: он быстро выхватил трубку и начал переговоры об условиях их первой огромной сделки.

Так Aelita Software вышла в сегмент крупного бизнеса. Произошел очередной кардинальный разворот бизнес-модели с изменением всех ее элементов. Друзья приступили к созданию корпоративного решения, которое охватывало весь комплекс потребностей крупных компаний в информационной защите. Сам процесс продаж изменился и усложнился многократно, но каждая сделка приносила в среднем по \$0,5 млн. Отдельные сделки достигали \$5 млн — затраченные усилия не пропадали зря!

### Aelita Software стала работать в корпоративном сегменте



Модель решения большой проблемы конкретного заказчика. Целевая аудитория изменилась: работа велась уже не с системными администраторами, а с руководителями отделов ИТ. Потребность тоже стала иной: теперь это было управление корпоративными системами Windows NT. Продукт — большое решение, целый программный комплекс, ориентированный на нужды крупных предприятий. Продажа стала более персонализированной: звонки, личные встречи, индивидуальный подход к каждому клиенту.

## Рецепт успеха

### Обратите внимание на четыре важных момента

Какова роль счастливого случая в этой истории? Если бы менеджер Bank of America не позвонил, то... скорее всего, звонок поступил бы от другого представителя сегмента корпоративного бизнеса!

Давайте рассмотрим четыре важных тезиса. Именно они сыграли ключевую роль в построении бизнеса Aelita Software с нуля.

#### 1. Технология (экспертные знания Windows NT) — лишь один из элементов бизнес-модели

Мы используем простую схему бизнес-модели, состоящую из восьми элементов. Эти «8 кубиков» — детализированное представление правой стороны шаблона бизнес-модели А. Остервальдера, адаптированное для работы с компаниями на ранних стадиях развития.

Не раз подчеркивалось, что бизнес на ранних стадиях значительно отличается от зрелых компаний. Одна из самых важных задач для стартапов — поиск соответствия между продуктом и рынком.

На ранней стадии бизнеса предприниматель ищет верный путь развития своей идеи, старается понять рынок, экспериментирует с «упаковкой» продукта, подбирает партнеров и т.д. Этот процесс значительно отличается от стандартного операционного управления, характерного для крупных компаний. Поэтому для подробного анализа подходит правая сторона шаблона в его расширенном варианте. Именно его вы видите на рисунках кейса.

Слева находятся те элементы бизнес-модели, которые относятся к продукту: ценность для потребителя, сам продукт и его «упаковка», технологическое ноу-хау как «секретный соус». Справа — относящиеся к рынку: портрет потребителя, каналы привлечения и дистрибуции, воронка продаж.

Верхние кубики представляют собой внутренние процессы компании, они не видны потребителю. В нашем случае это экспертные знания Windows NT и внутренние особенности работы с рассылками, форумами, каналами, трафиком в Интернете. Они формируют итоговый продукт и систему продаж компании.

Нижние кубики — видны клиенту. Продукт называется Scan NT, в качестве воронки продаж описана цепочка действий: прочтение статей на форумах, переход по ссылкам, нажатие кнопки для скачивания продукта, заполнение формы оплаты и т. д.



## 2. Будьте готовы к развороту бизнес-модели

На пути каждого стартапа есть моменты, когда меняется курс развития компании. В таких «точках трансформации» меняется один или несколько элементов бизнес-модели. Почти все зрелые компании на ранних стадиях не раз осуществляли подобные развороты.

### Первая точка трансформации Aelita Software

Первая модель интернет-магазина не позволила друзьям создать масштабный бизнес в середине 1990-х. Ратмир и Андрей не хотели ждать, когда тренд электронных покупок наберет обороты. Зная, как защитить систему Windows NT, Андрей создал «побочный» продукт. Экспериментируя с ним, друзья обнаружили огромный спрос. Это была новая рыночная ниша, и было принято решение сконцентрироваться именно на ней, создав отдельное направление бизнеса на основе этого «побочного» продукта. Изменился весь набор кубиков схемы, или «сет» (от *англ.* set — набор, комплект).

Это и есть тот самый разворот бизнес-модели или «pivot», любимое словечко Кремниевой долины.



## Вторая точка трансформации Aelita Software

Второй разворот бизнес-модели означал переход к работе с крупными корпоративными клиентами. Изменились и целевая аудитория, и основная потребность, и сам продукт, и методы работы с потенциальными клиентами. Теперь речь не шла о том, чтобы поместить товар «на витрину», на веб-сайт — и ждать, пока множество посетителей захочет его купить по \$20. Вместо работы с системными администраторами Aelita Software начала взаимодействовать с руководителями ИТ-подразделений и директорами по информационным технологиям, а также удовлетворять потребности целых предприятий. Нужно было начать процесс личных переговоров с людьми, принимающими решения в крупных корпорациях. При этом более детально раскрывались потребности клиента. На смену защите одной рабочей станции пришла идея защиты всего периметра информационных систем (информационной инфраструктуры компании).

Пройдя через две точки трансформации, мы пришли уже к третьей схеме бизнес-модели, третьему сету. В его основе — решение серьезной задачи конкретного заказчика (крупной компании), индивидуальный подход.



Современные рынки очень динамичны, особенно в сфере информационных технологий. Изучить рынок полностью практически невозможно. Компаниям нужно всегда быть готовым к переменам. Здесь очень важна гибкость, и именно благодаря ей стартапам часто удается обойти гигантов отрасли.

Первые контакты с рынком обычно приводят к изменениям бизнес-модели: компания совершает разворот. От прежнего пути развития можно либо полностью отказаться (как поступили в Aelita Software с интернет-магазином), либо оставить две разные, но дополняющие друг друга части бизнеса (как в случае перехода к корпоративному сегменту).



При этом разворот не следует считать всего лишь счастливым случаем или коротким моментом озарения. Каждый раз потребуется проводить большую работу, продумывая все кубики вашего нового сета.

Конечно, сам звонок из Bank of America был счастливой случайностью. Но Ратмир и Андрей никогда раньше не имели дело с крупными корпорациями. Им пришлось быстро адаптироваться к новым условиям и обучаться. Другим удалось воспользоваться свалившейся на них удачей, они приобрели колоссальный опыт и выяснили на практике, что развитие нового сегмента потребителей может с лихвой оправдать все вложенные усилия.

### 3. Развитие разных направлений бизнеса в стартапе может идти параллельно

Во многих технологических стартапах бизнес развивается в нескольких направлениях одновременно. В случае Aelita Software поддержание двух направлений бизнеса было необходимым: требовалось большое количество скачиваний массового продукта, чтобы привлечь потенциальных клиентов для продажи им решения корпоративного уровня. Получается, что работу пришлось вести по обоим бизнес-направлениям сразу. В одном нужно было добиваться большего количества скачиваний продукта, в другом — клиентов приходилось долго вести через сложную сделку,

### Первое направление бизнеса Aelita



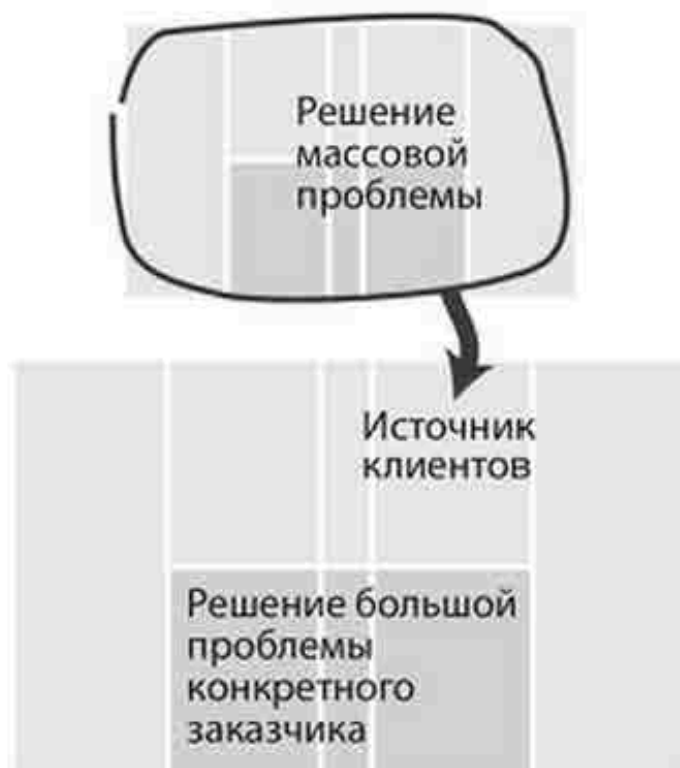
### Второе направление бизнеса Aelita



Компания, даже убедившись в прибыльности нового направления бизнеса, может не отказываться от прежнего. Таким образом, оказываются одновременно задействованы оба сета: с прежними потребителями и с новыми. Важно понимать, что это две разные части бизнеса, у них отличаются и модели продаж, и каналы привлечения клиентов, и методы работы с ними.

В Aelita Software приняли решение модифицировать первую часть бизнеса (с массовым продуктом). Информация о цене продукта была убрана с сайта, зато теперь посетители заполняли расширенную анкету — с названием компании, должностью, контактными данными. Целое направление бизнеса стало эффективным механизмом сбора информации о потенциальных клиентах.





Поддержание обоих направлений не было чрезмерной тратой усилий. Две разные части бизнеса не только функционировали параллельно, но и создавали синергетический эффект.

Развитие пошло по двум направлениям сразу. Хотя в сегмент корпоративных продаж, конечно, вкладывалось больше ресурсов, так как он стал основой получения дохода и был наиболее перспективным.

#### 4. Одно из направлений бизнеса может стать вспомогательным для развития другого

Если мы обратим внимание на кубик «Каналы» сети корпоративных продаж Aelita Software на рисунке, то заметим там скромное упоминание веб-сайта компании. На самом деле — это второе направление бизнеса, которое нацелено на решение массовой проблемы. Там мы работаем с отдельной воронкой продаж, потребителями, ноу-хау, маркетинговыми инструментами, ресурсами, упаковкой продукта и т.д.

Именно первое направление бизнеса (массовый продукт) стало основным источником потребителей для второго направления (с крупными клиентами). Единственное, что сохранилось от прошлой версии, — это огромный опыт и знания Андрея Баронова о технологиях Windows NT. Фактически, сет решения массовой проблемы остался функционировать внутри компании, иначе Aelita Software лишилась бы канала привлечения потенциальных потребителей из корпоративного сегмента.

Теперь веб-сайт использовался уже не для продаж, а для накопления базы потенциальных клиентов. Итак, один сет оказался вложенным в другой, как матрешка. Методы работы с массовым сегментом позволяли наполнять воронку для корпоративных продаж. Можно сказать, что сет о решении массовой проблемы стал одним из кубиков (источники клиентов) сета о решении серьезной проблемы крупного клиента. Если бы у Aelita Software не было наработанной клиентской базы и определенной репутации, модель с решением проблемы крупного заказчика вряд ли бы сработала.

## Проверено — работает!

Рецепт успеха Aelita Software можно сформулировать так: «Бизнес на массовом продукте — источник клиентов для решения большой проблемы корпоративного заказчика». Андрей и Ратмир создали свою следующую компанию Veeam Software как раз по этому рецепту. Сначала был выпущен простой, но привлекательный продукт в сфере виртуализации — он был бесплатным. Собрав информацию о потребностях клиентов, компания создала платный комплексный продукт для резервного копирования данных виртуальной инфраструктуры предприятия.

Результат применения рецепта оказался весьма «вкусным»: сейчас компании Veeam Software всего 6 лет, но оценивается она уже в более чем \$1 млрд.



*Ратмир всегда говорил: «Успех Aelita Software можно повторить еще раз».*

**Veeam Software:**

Разрабатывает инновационные решения в сфере виртуализации и защиты данных;

Основана в 2006 г.;

Офисы в России, Швейцарии, США, Франции и Австралии;

50 000 клиентов;

Около 1000 сотрудников;

Ожидаемый оборот в 2012 г. более \$150 млн.

На этот раз основатели, вооружившись своим рецептом, действовали целенаправленно. Андрей Баронов создал бесплатную программу для копирования файлов в виртуальном центре обработки данных под названием Veeam FastSCP. Эта утилита быстрее всех в мире копировала файлы — не удивительно, что 90% всех VMware-администраторов такой продукт скачали и начали советовать друг другу. Таким образом, через какое-то время совсем юная компания Veeam Software получила емкую базу данных держателей инфраструктур VMware по всему миру.

Заметим, что эту утилиту можно было продавать за деньги. Но Ратмир и Андрей, придерживаясь своего рецепта бизнеса мирового уровня, не стали мелочиться из-за нескольких миллионов долларов и терять время. Целью был настоящий мировой гигант, а не просто средняя успешная компания.

Между тем шла активная подготовка к получению доходов от бизнеса Veeam Software. Чтобы компания начала серьезно зарабатывать, нужно было создать комплексное решение, ориентированное на крупные предприятия. Собиралась исчерпывающая информация о потребностях корпоративных клиентов. На основе пожеланий потребителей проводились доработки готовящегося к релизу комплексного решения.

Первая версия Veeam Backup & Replication вышла по средней цене и привлекла внимание большинства системных администраторов из накопленной базы клиентов. Начался резкий рост компании, пришла первая прибыль. По мере усложнения и совершенствования продукта росла его цена, а также количество крупных корпоративных клиентов.

С начала своего основания компания удваивает выручку каждого квартала по сравнению с аналогичным в предшествующем году. Ожидаемая выручка за 2012 г. составляет более \$150 млн, а текущая капитализация Veeam Software превышает \$1 млрд.



Бизнес на массовом продукте — источник клиентов для решения большой проблемы корпоративного заказчика.

## Другие примеры применения рецепта

Рецепт работает не только для сферы виртуализации или защиты данных. Наверняка вы и сами сможете привести примеры из российской практики, когда компании интуитивно применяют подобную схему.

Приводим для вас примеры осознанного использования рецепта от Aelita Software:



Пример А. Приложение для владельцев магазинов



Пример Б. CRM для ресторанов

## Успех своими руками

Мы предлагаем вам самостоятельно воспользоваться рецептом Aelita Software. Чтобы успешно применить его, нужно:

- 1) определить, к какому типу относится ваш бизнес. В этом нам поможет модель SPACE;
- 2) выбрать соответствующие рекомендуемые шаги, определяющие порядок работы с элементами бизнес-модели.

*Подробное описание модели SPACE, а также шаги по выстраиванию массовой и ценностной моделей бизнеса вы сможете найти в продолжении этого кейса на сайте компании RIS Ventures ([risventures.com](http://risventures.com)).*



## Приложение А

# Контрольные списки вопросов

Используйте эти контрольные списки вопросов по завершении каждого этапа. Они помогут вам убедиться, что вы выполнили все задания, описанные в каждом разделе. Скорректируйте списки необходимых шагов и заданий в соответствии с типом, целями и текущей ситуацией вашего стартапа.



## Контрольный список вопросов 1

**Единство мнений совета директоров и руководства** *Все каналы*

**Цель:** соглашение между инвесторами, основателями и командой о начале процесса развития потребителей.

**Отсылка:** глава 2, правило манифеста № 14.

- Договориться об использовании бизнес-модели и типа рынка.
- Понять разницу между поиском бизнес-модели и реализацией бизнес-плана.
- Осознать различия между развитием продукта и развитием потребителей.
- Обсудить возможное количество «финансируемых разворотов», а также как команда будет оценивать прогресс компании.

**Процесс развития потребителей делает акцент на получении знаний и сборе информации.**

- Наблюдается ли полное единодушие совета директоров и команды основателей в этом процессе?
- Достаточно ли денежных средств для двух-трех разворотов на этапах выявления и верификации потребителей?

**Обсудите тип рынка (первоначальное решение).**

- Сформировавшийся, ресегментированный, новый или клонированный?
- Первое одобрение советом директоров типа рынка.
- Первое одобрение советом директоров различных потребностей в денежных средствах того или иного типа рынка.

**Договоритесь о временных рамках процесса развития потребителей.**

- Приблизительное время, отведенное на выявление и верификацию потребителей.
- Установленные критерии выхода из этапа выявления потребителей.
- Установленные критерии выхода из этапа верификации потребителей.

**Критерии выхода.**

- Единодушное согласие команды и совета директоров по поводу развития потребителей.
- Тип рынка и критерии выхода для каждого шага.

## Контрольный список вопросов 2

**Команда по развитию потребителей***Все каналы*

**Цель:** сформировать команду по развитию потребителей.

**Отсылка:** глава 2, правило манифеста № 1.

**Пересмотрите организационные расхождения между развитием потребителей и традиционным процессом представления продукта.**

- Основатели проводят время за пределами офиса.
- Отсутствие вице-президента по продажам или маркетингу.
- Первоначальные обязанности команды.

**Формирование и цели команды.**

- Договоритесь о том, кто возглавляет команду.
- Договоритесь о методологии «выхода из офисов».
- Договоритесь о соотношении отзывов покупателей, полученных онлайн или в личной беседе.
- Договоритесь о ролях команды на каждом из четырех этапов процесса развития потребителей.

**Перечислите три-пять ключевых ценностей команды основателей.**

- Не формулировка миссии.
- Не о прибыли или продуктах.
- Главная идеология — то, во что верит компания.

**Критерии выхода.**

- Единодушное согласие команды и совета директоров относительно команды по развитию потребителей.
- Эти должности занимают подходящие люди?

## Контрольный список вопросов 3

## Размер рынка

Все каналы

**Цель:** оценить перспективы общего рынка для компании

**Отсылка:** глава 4, гипотезы об объеме размере рынка

**Предполагаемый объем рынка.**

- TAM, или совокупный рынок.
- SAM, или рынок, готовый к продукту.
- целевой рынок.

**Оцените имеющийся продукт и последующие модификации.**

- Подходящий критерий для оценки обозначенных единиц/долларов/просмотров страницы/других величин?

**В расчете на подписчика для услуг по подписке / в расчете на просмотр страницы для бизнеса, завязанного на рекламе.**

**Исследования, проводимые для оценки объема рынка.**

- Ознакомьтесь с отчетами аналитиков в своей конкретной сфере, отчетами по маркетинговым исследованиям, пресс-релизами конкурентов и т.д.:
  - Общайтесь с инвесторами и покупателями.
- При оценке сформировавшегося или ресегментированного рынка следует принимать во внимание смежные рынки, с которых могут перейти покупатели:
  - Послужит ли стимулом для смены рынка продукт стартапа?
  - Учитывается только категория покупателей, переходящих с привычного продукта на новый (помните о долгосрочных удерживающих преимуществах существующих конкурентов).
  - Рост, рассчитанный для всех источников покупателей за 3–5 лет.
- При оценке нового рынка перспективы оцениваются на основании приблизительных показателях и смежных рынков:
  - Существуют ли сопоставимые компании?
  - Соответствует ли темп роста других компаний предварительным оценкам?
  - Почему эта компания будет вести себя схожим образом?

**Критерии выхода.**

- Письменно зафиксированы прогнозные оценки объема рынка и доли, которую может занять компания.
- Составлены тесты «прошел/провалил».

## Контрольный список вопросов 4

## Видение продукта

Все каналы

**Цель:** сформировать единое мнение команды относительно долгосрочного видения и 18-месячного графика.

**Отсылка:** глава 4, гипотезы о ценностном предложении / видении продукта.

**Видение.**

- Каково долгосрочное видение для вашей компании?
  - Что вы в итоге хотите изменить или какую проблему решить?
  - Вы собираетесь это сделать с помощью целой серии продуктов?
  - Как вы расширяетесь на смежные рынки?
  - Вы принуждаете людей менять свое поведение?
  - Как будет выглядеть окружающий мир через три года после вашего выхода на рынок? А через пять лет?
- Составьте краткое описание своей стратегии тезисно, в виде списка.

**Сроки поставки.**

- Даты и характеристики поставки MVP.
- 18-месячное видение и сроки поставки продукта.

**Долгосрочная стратегия в отношении продукта.**

- Обеспечивает ли ваш продукт сетевой эффект?
- Вы можете оценить ее с помощью заявленной модели?
- Вы можете установить высокие барьеры переключения на новый продукт для потребителя?
- Высока ли будет ваша валовая прибыль?
- Пользуется ли продукт естественным спросом или требует расходов на маркетинг?
- Перечислите усовершенствования продукта, ожидаемые в течение 18 месяцев?
- Перечислите дальнейшие ключевые улучшения продукта.

**Критерии выхода.**

- Видение.
  - Описание.
  - Долгосрочная стратегия в отношении продукта.
  - Обновление шаблона бизнес-модели.
- Составлены тесты «прошел/провалил».

## Контрольный список вопросов 5

## Свойства и преимущества продукта

Все каналы

**Цель:** объяснить сущность продукта и причины, побуждающие людей приобретать и использовать его.

**Отсылка:** глава 4, гипотезы о свойствах и преимуществах продукта и первоначальная версия гипотезы о MVP.

**Какую проблему вы решаете, какую потребность удовлетворяете?**

- Что, по вашему мнению, составляет самое большое неудобство в работе и повседневной жизни потребителей?
- Если бы они могли взмахнуть волшебной палочкой и изменить что-либо, что бы они изменили?
- Каким образом продукт решает эти проблемы или удовлетворяет эти потребности?
- Какие действия предпринимают люди сегодня, чтобы решить имеющуюся проблему?

**Перечень свойств продукта.**

- 10 описаний свойств продукта в одно или два предложения.
- Раскройте общую цель продукта.
- Он нацелен на рыночную нишу или сегмент?
- Он предлагает новое, быстрое, иное или экономичное решение проблемы или удовлетворение потребности?

**Перечень преимуществ продукта.**

- Перечислите преимущества продукта с точки зрения покупателей.
- Нечто новое? Улучшенное? Больше? Быстрее? Дешевле? И т.д.
- Под каждым свойством, перечисленным выше, подпишите соответствующие ему преимущества.
- Будут ли эти преимущества понятны потребителям без дополнительных объяснений?

**Опишите MVP.**

- Что вы хотите узнать?
- От кого?
- Минимальный набор свойств?

**Придумайте историю для потребителей не более страницы.**

- Включите в нее видение продукта, свойства и преимущества.

**Критерии выхода.**

- Опишите свойства и преимущества продукта.
- Опишите MVP.
- Придумайте историю для потребителей, описывающую предназначение продукта.
- Обновите шаблон бизнес-модели.
- Составлены тесты «прошел/провалил».

## Контрольный список вопросов 6

## Сегменты потребителей

Все каналы

**Цель:** сформулировать гипотезу относительно того, кем являются ваши потребители, и какие проблемы подтолкнут их к использованию вашим продуктом

**Отсылка:** глава 4, потребительские сегменты и гипотезы относительно источников.

**Выявите проблему покупателей.**

- Имеется ли у потребителя скрытая, пассивная, актуальная или острая проблема или потребность?

**Опишите тип потребителя.**

- Опишите различные типы «потребителя»
- Кто будет пользоваться продуктом изо дня в день?
- Кто оказывает влияние и дает рекомендации?
- Кто является «держателем бюджета»? (Иными словами, чьими деньгами будет оплачен продукт?)
- Вы считаете, что «держатель» располагает финансами для приобретения этого продукта, или ему самому необходимо утвердить бюджет?
- Кто принимает решения?
- Кто еще должен одобрить покупку? Кто может ей помешать?

**Каковы желания и потребности потребителей?**

- Оценка по шкале «степени осознания проблемы».
- Решает ли продукт острую проблему на уровне компании или удовлетворяет потребность потребителей?
- Насколько остро стоит данная проблема?
- Опишите архетипы потребителей.
- Опишите один день из жизни потребителя — до и после появления вашего продукта.

**Составьте организационные карты и карты влияния покупателей.**

- Перечислите всех, кто может повлиять на решение покупателя о покупке.
- Продумайте, как продукт повлияет на повседневную жизнь покупателя.

**Критерии выхода.**

- Типы потребителей и проблема или потребность.
- Архетипы потребителей.
- Опишите один день из жизни потребителя.

- Организационные карты и карты влияния.
- Обновите шаблон бизнес-модели.
- Составлены тесты «прошел/провалил».



Контрольный список вопросов 7**Каналы***Все каналы*

**Цель:** сформулировать гипотезу о канале распространения продукта.

**Отсылка:** глава 4, гипотезы о физических, интернет- и мобильных каналах.

**Посредством какого канала пользователи будут приобретать ваш продукт?**

**Нарисуйте диаграмму канала распространения продукта.**

- Во сколько обойдется данный канал (прямые расходы или скидки между партнерами в канале).
- Имеются ли косвенные издержки канала (предпродажная поддержка, расходы на продвижение ...).
- Что еще необходимо, чтобы потребители начали использовать или покупать ваш продукт?
- Как они приобретают необходимое?
- Чистый доход после вычета расходов канала?

**Это многосторонний рынок?**

- Как вы будете работать с каждой из сторон рынка?

**Критерии выхода.**

- Выбран канал распространения продукта.
  - Обновлено шаблон бизнес-модели.
- Составлены тесты «прошел/провалил».**

## Контрольный список вопросов 8

## Тип рынка

Все каналы

**Цель:** выбрать первоначальный тип рынка.

**Отсылка:** глава 4, тип рынка.

- У вас имеется новый продукт на сформировавшемся рынке?
- Вы хотите клонировать существующий рынок?
- Нужно ли вам переопределить рынок или придать ему иную форму?
- Или вы хотите создать абсолютно новый рынок?
  - Замещает ли ваш товар/услуга то, что у потребителей уже есть?
  - Это замена?
  - Это разновидность уже продающегося продукта, которая может быть «преобразована» в совершенно новый продукт?
  - Это нечто совершенно новое?

**Позиционирование на сформировавшемся рынке.**

- Определить главные положения конкуренции.
- Кто является движущей силой сформировавшегося рынка?
- Вы имеете какое-либо преимущество на вертикальном или горизонтальном сегменте рынка?

**Позиционирование на сформировавшемся рынке, который вы хотите ресегментировать.**

- Определить главные положения вашей задумки по изменению рынка.
- Кто является движущей силой на сформировавшемся рынке, который вы хотите ресегментировать?

**Позиционирование на новом рынке.**

- Как вы будете создавать рынок?
- Прогнозные оценки затрат на создание рынка.

**Критерии выхода.**

- Предварительная первая гипотеза о типе рынка.
- Обновлен шаблон бизнес-модели.
- Составлены тесты «прошел/провалил».

## Контрольный список вопросов 9

## Отношения с потребителями

Физический канал

**Цель:** как вы будете завоевывать, удерживать и развивать покупателей используя физический канал сбыта.

**Отсылка:** глава 4, отношения с потребителями.

- Нарисуйте воронку «привлечь, удержать и вырастить» [потребителей].
  - Опишите стратегию привлечения потребителей.
    - Осведомленность.
    - Интерес.
    - Размышление.
    - Покупка.
  - Какова ваша тактика привлечения потребителей?
    - Платные СМИ?
    - Независимые СМИ?
  - Опишите стратегию удержания потребителей.
    - Взаимодействие.
    - Сохранение.
  - Какова ваша тактика удержания потребителей?
    - Программы лояльности?
    - Модификации продукта?
    - Опросы покупателей?
  - Опишите стратегию выращивания потребителей.
    - Новый доход от существующих покупателей.
    - Рекомендации пользователей.
  - Какова ваша тактика выращивания потребителей? Допродажи. Перекрестные продажи. Другие приемы.
- Программы, генерирующие рекомендации, для тестирования критериев выхода.**
- Предварительная первая гипотеза всех действий по привлечению, удержанию и выращиванию потребителей.
  - Обновите шаблон бизнес-модели.
  - Составлены тесты «прошел/провалил».

## Контрольный список вопросов 9

## Отношения с потребителями

## Интернет- и мобильные каналы

**Цель:** привлечь, удержать и вырастить потребителей в интернет-канале.

**Отсылка:** глава 4, отношения с потребителями.

- Нарисуйте воронку «привлечь, удержать, вырастить».
- Опишите стратегию привлечения потребителей.
  - Приобретение.
  - Активация.
- Какова ваша тактика по привлечению потребителей?
  - Поиск (SEM/SEO).
  - Вирусная реклама.
  - PR.
  - Тестовые версии.
- Опишите стратегию удержания потребителей.
  - Взаимодействие.
  - Сохранение.
- Какова ваша тактика по удержанию потребителей?
  - Индивидуальный подход?
  - Группы пользователей? Блоги?
  - Программы лояльности или другие программы удержания для физических каналов.
- Опишите стратегию выращивания потребителей.
  - Прирост дохода от каждого приобретенного потребителя.
  - Рекомендации.
- Какова ваша тактика по выращиванию потребителей?
  - Обновления версий продукта.
  - Конкурсы.
  - Допродажи/перекрестные продажи.
  - Вирусная реклама.

**Критерии выхода.**

- Предварительная первая гипотеза всех действий по привлечению, удержанию и выращиванию потребителей.
- Обновлен шаблон бизнес-модели.
- Составлены тесты «прошел/провалил».

Контрольный список вопросов 10**Гипотезы о ключевых ресурсах***Все каналы*

**Цель:** определить внешние ресурсы, которые играют решающую роль в успехе компании, а также то, как компания ищет и сохраняет их.

**Отсылка:** глава 4, ключевые ресурсы.

**Опишите все расходы на ключевые ресурсы, и как эти ресурсы будут приобретаться.**

- Материальные ресурсы.
- Финансовые ресурсы.
- Человеческие ресурсы.
- Интеллектуальная собственность.
- Другие ключевые ресурсы.
- Анализ зависимости.

**Критерии выхода.**

- Требуемые ресурсы: материальные, финансовые, человеческие, интеллектуальная собственность.
- Выяснение их стоимости.
- Где их найти и как сохранить.
- Обновите шаблон бизнес-модели.
- Составлены тесты «прошел/провалил».

Контрольный список вопросов 11**Гипотезы о партнерах***Все каналы*

**Цель:** установить главных партнеров и как компания может «обмениваться ценностью» с каждым из них.

**Отсылка:** глава 4, партнеры и партнеры по трафику.

**Определитесь с типами потенциальных партнеров.**

- Стратегические объединения.
- Совместные новые деловые проекты.
- Кооперация с сохранением конкурентного начала.
- Ключевые поставщики.
- Партнеры по трафику.

**Перечислите своих целевых партнеров.**

- Необходимые партнеры.
- Что они предлагают.
- Чем компания им оплатит.

**Критерии выхода.**

- Определиться с типами потенциальных партнеров.
- Перечислить целевых партнеров, их вклад и что компания предлагает им в свою очередь.
- Обновить шаблон бизнес-модели.
- Составлены тесты «прошел/провалил».

## Контрольный список вопросов 12

## Гипотезы о доходах и ценообразовании

Все каналы

**Цель:** проверить финансовую состоятельность бизнес-модели.

**Отсылка:** глава 4, гипотезы о доходах и ценообразовании.

**Сколько единиц мы продадим?**

- Гипотезы об объеме и доле рынка.
- Гипотезы о канале.

**Какова модель выручки?**

- Продажи?
- Подписки?
- Оплата за использование?
- За направление потребителей?
- Партнерские каналы?

**Какова тактика ценообразования?**

- Ценообразование на основе воспринимаемой ценности.
- Конкурентное ценообразование.
- Ценообразование с учетом объема.
- Портфельное ценообразование.
- Модель «лезвие бритвы» / подписка.
- Лизинг.
- Freemium.
- Прочее.
- Есть ли смысл заниматься этим бизнесом?

**Критерии выхода.**

- Исходя из единиц/пользователей, модели дохода и ценообразования, стоит ли заниматься данным бизнесом?
- Составлены тесты «прошел/провалил».

## Разработка тестов

*Все каналы*

**Цель:** продумывание экспериментов для тестирования гипотез по бизнес-модели.

**Отсылка:** глава 5, разработка тестов и эксперименты по подтверждению или опровержению гипотез.

- Перечислите ключевые области для освоения.
- Разработайте простейшие тесты «прошел/провалил».

**Проведите тесты.**

- Процесс для отслеживания освоения и новых идей на основании результатов тестов.

**Критерии выхода.**

- Объективные тесты на подтверждение или опровержение гипотез бизнес-модели.
- Процесс для отслеживания результатов.
- Составлены тесты «прошел/провалил».



Контрольный список вопросов 14**Подготовьтесь к контактам с покупателями***Физический канал*

**Цель:** составить график встреч с потенциальными покупателями, чтобы понять, в чем заключается их проблема и решает ли ее предлагаемый компанией продукт.

**Отсылка:** глава 5, подготовьтесь к контактам с покупателями.

- Перечислите 50 первых целевых покупателей.
- Составьте рассказ.
- Напишите вводное электронное письмо.
- Вступите в контакт.
- Составьте календарь встреч.
- Расширьте список контактов.
- Составьте список новаторов.
- Составьте первоначальный список кандидатов в комиссию экспертов.

**Критерии выхода.**

- Назначены встречи с намеченным числом потенциальных покупателей.
- Составлены тесты «прошел/провалил».

Контрольный список вопросов 14**Разработка MVP с базовым функционалом** *Интернет- и мобильные каналы*

**Цель:** разработать версию MVP с базовым функционалом, позволяющую убедиться в том, что потребители серьезно относятся к проблеме.

**Отсылка:** глава 5, разработка MVP с базовым функционалом.

**Создайте первоначальную версию веб-сайта.**

- Целевая страница с ценностным предложением.
- Краткое описание преимуществ.
- Призыв к действию (больше узнать, исследовать, предварительный заказ).
- Рассматривались ли множественные MVP?

**Критерии выхода.**

- Простой реальный веб-сайт или прототип, на котором тестируется, насколько заинтересованы покупатели в разрабатываемом приложении или сайте.
- Составлены тесты «прошел/провалил».

## Контрольный список вопросов 15

**Тестирование проблемы и оценка ее важности**      *Физический канал*

**Цель:** оценить серьезность и важность проблемы или потребности клиента, как тот ее видит.

**Отсылка:** глава 5, понять проблему и оценить ее важность.

**Подготовьте презентацию «проблемы».**

- Выявленная проблема.
- Существующее на данный момент решение.
- Предложенное стартапом решение.
- Три самых главных момента, которые нужно уяснить из каждого общения с потребителями.
- Две презентации для многосторонних рынков.
- Презентация репетировалась?

**Подготовьте отчетный бланк для собранной информации.**

- Воспринимаемые проблемы, проранжированные покупателем.
- Расходы.
- Текущее решение.
- Решение стартапа.
- Отзывы.

**Подготовьте оценочный лист для записи результатов.**

**Критерии выхода.**

- Презентация проблемы подготовлена и отрепетирована.
  - Отчетный бланк для сбора данных при каждой встрече.
  - Оценочный лист для результатов.
- Составлены тесты «прошел/провалил».

## Тестирование MVP с базовым функционалом

*Интернет-  
и мобильные каналы*

**Цель:** определить, насколько серьезно люди относятся к проблеме или потребности, которую решает или удовлетворяет стартап.

**Отсылка:** глава 5, тестирование проблемы на MVP с базовым функционалом.

- Предлагайте покупателям MVP с базовым функционалом.**
  - Приемы «толкай».
  - Приемы «тяни».
  - Приемы «плати».
- Собирайте электронные адреса для будущих контактов.**
- Количественно оценивайте ответную реакцию.**
  - Приблизительное число хитов.
  - Коэффициенты конверсии между этапами воронки.
  - Время, проведенное на сайте.
  - Источник пользователей.
- Личные беседы в дополнение в онлайн-отзывам.**
- Процесс для анализа отзывов, определения масштабируемости.**

**Критерии выхода.**

- Активный интерес покупателей к проблеме или потребности.
- Высокий процент отзывов на предложенное стартапом решение.
- Составлены тесты «прошел/провалил».**

## Контрольный список вопросов 16

## Добейтесь понимания потребителей

Все каналы

**Цель:** глубокое понимание потенциальных потребителей

**Отсылка:** глава 5. Выявление потребителей. Шаг 2: Выйдите из офиса, чтобы ответить на вопрос: «Это интересует кого-нибудь?»

- Исследования и опросы покупателей.**
  - Как потребители тратят свое время и деньги?
  - Рабочие процессы потребителей в настоящее время.
  - Острая необходимость или потребность.**
  - Существующее решение и его стоимость.
  - Как изменятся рабочие процессы потребителей при появлении вашего продукта?
  - Что потребитель обычно оплачивает?
  - Лица, которые влияют на потребителя.
- Как проводят день ваши потребители?
- Какие мероприятия посещают ваши потребители?
- Станьте потребителем.**
  - Посещайте веб-сайты, на которые заходят они, читайте то, что читают они.
  - Приобретайте опыт онлайн-работы.
  - Проводите время так и там, как и где его проводят они.
  - Какие есть новые способы времяпровождения?
- Составьте отчетный бланк для записи полученной информации.
- Проанализируйте собранные данные.

**Критерии выхода.**

- Глубокое понимание потребителей: что они читают, кого слушают, как работают, проводят свободное время, тратят деньги.
- Составлены тесты «прошел/провалил».

## Контрольный список вопросов 17

**Приобретите знания о рынке,  
проанализируйте трафик/конкуренцию***Все каналы*

**Цель:** составить общее представление о рынке.

**Отсылка:** глава 5, приобретение знаний о рынке, анализ трафика/конкуренции.

**Встречайтесь с коллегами на смежных рынках, аналитиками, журналистами и другими лицами, оказывающими влияние.**

- Тенденции отрасли.
- Главные неудовлетворенные потребности покупателя.
- Ключевые игроки.
- Что читать / что спросить / с кем встретиться?
- Потенциальные конкуренты/новаторы в вашей сфере.
- Исследуйте!**
  - Тенденции.
  - Ключевые игроки / агенты влияния.
  - Бизнес-модели.
  - Ключевые показатели.
  - Оценка трафика, инструменты сравнения.
  - Магазины по продаже приложений.
  - [Http://www.quora.com](http://www.quora.com).
- Составьте список конкурентов.
- Составьте карту рынка.
- Посещайте мероприятия, проводимые в отрасли.
  - Демоверсии.
  - Практическое изучение конкурентных и смежных продуктов.
  - Выявляйте таланты, тенденции.

**Критерии выхода.**

- Глубокое понимание рынка в целом, его тенденций, игроков, имеющихся продуктов и перспектив роста.
- Составлены тесты «прошел/провалил».

## Контрольный список вопросов 18

## Обновите бизнес-модель и команду

Все каналы

**Цель:** подготовьтесь решить, необходим ли вам очередной разворот или можно переходить к следующему этапу

**Отсылка:** главы 4, 5, 6, выявление потребителей

- Соберите данные о потребителях.**
  - Составьте карту трудового процесса прототипа покупателя.
  - Рабочие процессы с новым продуктом или приложением и без него.
- Подробные результаты, полученные в ходе опросов покупателей.**
  - Проблемы, которые имеются у покупателей.
  - Степень неудобства.
  - Как решаются проблемы?
  - Что вы узнали?
  - Самые большие неожиданности / самые большие разочарования.
- Оценка данных.**
  - Насколько хорошо предварительные спецификации продукта решают проблему покупателей?
  - Найдено ли соответствие между продуктом и рынком?
  - Пересмотрите и расположите в порядке важности свойства продукта.
  - Какие свойства решают проблему потребителя?
  - Количественная оценка интереса/энтузиазма потребителя.
- Пройдитесь еще раз по гипотезам первого этапа.**
  - Обновите шаблон бизнес-модели.
  - Скорректируйте 18-месячный график поставки.
- Обсуждение необходимости разворота или возможности перехода к следующему шагу.**

**Критерии выхода.**

- Определить, вскрыла ли компания проблему, которую многие покупатели хотели бы решить, эффективным ли оказалось ценностное предложение.
- Обновить шаблон бизнес-модели.
- Составлены тесты «прошел/провалил».

## Контрольный список вопросов 19

**Презентация продукта/решения***Физический канал*

**Цель:** подготовить презентацию решения, которое докажет потребителям, что продукт решает серьезную проблему или удовлетворяет важную потребность

**Отсылка:** глава 6, создайте презентацию продукта/решения.

- Подготовьте презентацию, демонстрирующую решение.**
  - Пересмотрите проблему.
  - Опишите продукт (пять основных свойств).
  - Оставляйте достаточно места для стимулирования обратной связи от покупателей.
  - Никакой информации о маркетинге или позиционировании.
- Нарисуйте диаграмму рабочих процессов потребителей.**
  - До продукта.
  - После продукта.
  - Будущее продукта через 18 месяцев.
- По возможности разработайте прототип или демоверсию продукта.**
- Заведите оценочный лист, куда будете заносить данные о реакции потребителей.**

**Критерии выхода.**

- Подробная презентация, которая отражает программу по развитию потребителей, демонстрирует решение стартапом проблемы и стимулирует дополнительные отзывы потребителей.
- Составлены тесты «прошел/провалил».



## Контрольный список вопросов 19

## Тестирование MVP с расширенным функционалом

*Интернет-  
и мобильные каналы*

**Цель:** разработайте тест, измеряющий степень энтузиазма потребителей по отношению к продукту.

**Отсылка:** глава 6, тестирование MVP с расширенным функционалом.

- Проведите тестирование версии решения с расширенным функционалом.**
  - Пригласите небольшое количество покупателей.
  - Не забывайте: это не реальный запуск продукта; тестирование проводится в небольшом масштабе — только по приглашениям.
  - Включите призыв к действию — «покупайте сейчас», «подписывайтесь», «узнайте больше».
- Оцените ответную реакцию потребителей.**
  - Число посещений до первой активации.
  - Количество людей, дающих рекомендации своим друзьям.
  - Сроки, в которые активируются эти люди.
  - Процент покупателей, вернувшихся на сайт.

### Критерии выхода.

- Простой тест на оценку заинтересованности покупателей в приложении или на сайте.
- Выработка тактики оценки ответной реакции.
- Составлены тесты «прошел/провалил».

## Протестируйте решение, предоставляемое продуктом, на покупателях *Физический канал*

**Цель:** проверить, верят ли покупатели в то, что продукт является эффективным решением важной проблемы, и станут ли они его покупать.

**Отсылка:** глава 6, протестируйте решение, предоставляемое продуктом, на покупателях.

- Подготовьтесь к встречам.**
  - Ознакомительное электронное письмо.
  - Рассказ/сценарий разговора.
- Проведите опросы потребителей**
  - Потребители, которые слышали первую презентацию «проблемы».
  - Нацеленность на расширенный список контактов.
  - Несколько представителей каждого типа потребителей.
  - Используйте демоверсию, прототип или MVP для наглядного представления продукта.
  - Непрямые продажи — потенциальные партнеры по каналу.
- Подготовьте отчетный бланк для занесения отзывов.**
  - Продукт и свойства / планируемый рынок.
  - Ценообразование.
  - Распространение продукта.
  - Отзывы.
- Благодарственные записки.**

### Критерии выхода.

- Глубокое понимание проблем покупателей.
- Активный интерес покупателей к продукту.
- В случае с непрямыми продажами вы должны уметь составить бизнес-модель для каждого партнера по каналу.
- Составлены тесты «прошел/провалил».

## Контрольный список вопросов 20

## Оцените поведение покупателей

*Интернет- и мобильные каналы*

**Цель:** определить степень энтузиазма покупателей по отношению к MVP.

**Отсылка:** глава 6, оцените поведение потребителей.

- Выявите важнейшие измеряемые характеристики потребителей.**
  - Покупка.
  - Вовлеченность.
  - Удержание посетителей/отзывы.
  - Группы потребителей (когорты).
- Глубокое изучение данных.**
  - Источники трафика.
  - Показатели приобретения и активации.
  - Вовлеченность покупателей (время, проведенное на сайте, число визитов до регистрации и т.д.).
  - Количество отзывов.

**Критерии выхода.**

- Активный интерес покупателей, оживление — достаточные, чтобы подтолкнуть их к дальнейшим действиям.
- Составлены тесты «прошел/провалил».

Контрольный список вопросов 21**Определите первых членов консультативного совета***Все каналы*

**Цель:** приступайте к установлению первых членов консультативного совета.

**Отсылка:** глава 6, определите первых членов консультативного совета.

- Обращение к потенциальным консультантам.**
  - Технические проблемы.
  - Знакомство с ключевыми покупателями.
  - Специфические для данной отрасли знания.
  - Развитие продукта.
- Обращение к потенциальным консультантам.**

**Критерии выхода.**

- Первоначальный список потенциальных кандидатов в консультативный совет.
- Составлены тесты «прошел/провалил».

## Контрольный список вопросов 22

## Подтверждение соответствия продукта и рынка

*Все каналы*

**Цель:** подтвердить, что компания выявила серьезную проблему, имеет продукт, который ее решает, и что у нее достаточно покупателей, готовых за этот продукт заплатить.

**Отсылка:** глава 7, подтверждение соответствия продукта и рынка.

- Оценка: серьезная проблема или важная потребность?**
  - Число покупателей, столкнувшихся с данной проблемой.
  - Насколько важной считают свою проблему покупатели.
  - Пытались ли покупатели разрешить проблему собственными силами.
  - Диаграмма рабочих процессов с продуктом и без него.
- Оценка: решает ли продукт проблему или удовлетворяет ли потребность?**
  - Обзор отзывов покупателей.
  - Степень энтузиазма покупателей по отношению к продукту.
  - Процент рекомендаций.
  - Темпы активации /приобретения.
  - Анализ обратной связи.
  - Анализ маркетингового посыла продукта.
- Оценка: достаточно ли покупателей?**
  - Объем рынка, в настоящий момент и по прогнозам на будущее.
  - Отзывы покупателей.
  - Угроза со стороны конкурентов.

**Критерии выхода.**

- Подтвердите достаточный объем спроса для решения проблемы.
- Подтвердите, что продукт удовлетворяет потребность, по мнению покупателей.
- Обновите шаблон бизнес-модели.
- Составлены тесты «прошел/провалил».

Контрольный список вопросов 23**Подтвердить, кто является потребителями  
и как сделать так, чтобы они вас услышали***Все каналы*

**Цель:** убедитесь, что компания знает своих потребителей и может до них «достучаться».

**Отсылка:** глава 7, убедиться, что вы знаете, кто является потребителем.

- Архетипы потребителей.
- Один день из жизни потребителя.
- Оценка ответной реакции потребителей.
- Оценка поведения потребителей, агентов влияния.
- Карта канала.
- Составление суммы затрат на каждом этапе движения продукта.
- Обновленная бизнес-модель, отражающая изменения в расходах на приобретение потребителей.

**Критерии выхода.**

- Глубокое понимание того, кто является потребителями, как сделать так, чтобы они вас услышали, и во сколько обойдется их привлечение.
- Обновите шаблон бизнес-модели.
- Составлены тесты «прошел/провалил».

## Контрольный список вопросов 24

**Подтвердить, сможете ли вы заработать деньги***Все каналы*

**Цель:** определить рентабельность компании.

**Отсылка:** глава 7. Выявление потребителей. Шаг 4: протестируйте бизнес-модель. Сделайте разворот или продолжайте.

Данные модели дохода.

**Обзор отчетных бланков, указывающих на потенциальный доход от продаж во времени.**

- Прогнозные оценки размера рынка.
- Детальная информация относительно сферы деятельности, потребителей и их поведения.
- Сведения о конкурирующем продукте и его стоимости.
- Обзор расходов на канал и потенциального дохода.
- План ценообразования.
- Расходы на привлечение потребителей.
- Точный расчет чистого дохода на следующие четыре–восемь кварталов в трех сценариях: хороший, лучше, самый лучший.
  - Прямой доход.
  - Чистый доход от канала / совокупный доход.
  - Расходы на приобретение потребителей.
  - Основные операционные расходы.
  - Скорость «прожигания» денежных средств.
  - Денежные средства на конец квартала, поквартально.

**Критерии выхода.**

- Разумно приблизительный прогноз дохода компании в следующие четыре–восемь кварталов.
- Обновите шаблон бизнес-модели.

## Подтверждение бизнес-модели — разворот или следующий шаг

*Все каналы*

**Цель:** установить, обеспечивают ли откорректированные гипотезы прочный фундамент для перехода к масштабному тестированию этапа верификации потребителей.

**Отсылка:** глава 7. Выявление потребителей. Шаг 4: протестируйте бизнес-модель. Сделайте разворот или продолжайте.

- Оценка откорректированных гипотез.**
  - Выявлена проблема/потребность.
  - Продукт решает проблему / удовлетворяет потребность.
  - Емкий рынок.
  - Жизнеспособная масштабируемая и прибыльная бизнес-модель.
  - Один день из жизни покупателя с продуктом и без него.
  - Организационная таблица пользователей, покупателей и каналов.
- Установлены четкие, поддающиеся измерению, контрольные вопросы для тестирования.**

### Критерии выхода.

- Детальная честная оценка работы, проведенной на этапе выявления потребителей
- Имеется ли достаточно масштабный рынок, испытывающий острую нехватку нашего продукта?



Контрольный список вопросов 26**Разработайте позиционирование компании***Все каналы*

**Цель:** сформулируйте убедительное четкое послание, объясняющее, чем ваша компания отличается от других и почему ваш продукт стоит покупать.

**Отсылка:** глава 9. Верификация потребителей. Шаг 1: приготовьтесь продавать!

 **Формулировка послания.**

- Ценностное предложение изложено одной емкой фразой.
- Эмоционально убедительное.
- Внушающее доверие.
- Учитывает тип рынка.

**Критерии выхода.**

- Лаконичное содержательное послание, объясняющее позицию компании, функции продукта и причины, по которым покупатели должны покупать его и проявлять к нему интерес.

## Будьте готовы продавать: торговые и маркетинговые материалы

*Физический канал*

**Цель:** подготовьте первую версию пакета поддерживающих маркетинговых материалов, которые будут способствовать заключению сделки.

**Отсылка:** глава 9. Верификация потребителей. Шаг 1: приготовьтесь продавать!

- Онлайн-средства.**
  - Веб-сайт.
  - Социальные сети.
  - Электронные сообщения и сопутствующие маркетинговые инструменты.
- Материалы в поддержку продаж через физические каналы.**
  - Продающая презентация в PowerPoint.
  - Каталог или брошюра для раздачи после презентации.
  - Характеристика продукта или рабочее резюме.
  - Спецификация продукта.
  - Обзор проблемы и ее решения с помощью продукта.
  - Отзывы и впечатления потребителей.
  - Визитные карточки, бланки заказов и прочее.
- Торговые презентации.**
  - Обновленная презентация по проблеме.
  - Обновленная презентация решения.
  - Обновленная презентация продукта.
- Демопрототипы.**
  - Как работает продукт.
  - Ключевые аргументы в пользу приобретения продукта.
  - Сравнение прежних и новых способов решения проблемы.
- Проспекты.**
  - Проспект продукта для сформировавшегося рынка.
  - Проспект решения для нового или клонированного рынка.
  - Проспекты продукта и решения для ресегментированного рынка.
- Другие материалы.**
  - Прейскуранты.
  - Контракты.
  - Система составления счетов.

- Для компаний B2B — три вида поддерживающих материалов.
  - Для ранневангелистов.
  - Для цензоров технологий.
  - Для массовых покупателей.
- Для компаний B2C.
  - Рекламные плашеты.
  - Конечная упаковка продукта.
  - Купоны.
  - Рекламные листовки.
  - План, конкретизирующий задачи, цели и сроки всего перечисленного выше

**Критерии выхода.**

- Полный комплект первоначальных версий торговых и маркетинговых материалов.
- Составлены тесты «прошел/провалил».

## Будьте готовы продавать — приобретение/активация потребителей

*Интернет-  
и мобильные каналы*

**Цель:** разработка планов по привлечению покупателей к приложению или сайту для регистрации или покупки.

**Отсылка:** глава 9. Верификация потребителей. Шаг 1: приготовьтесь продавать!

**План и приемы приобретения потребителей.**

- Кто ответственен за реализацию программы?
- Тактические приемы.
- Бюджет.
- Сроки.
- Цели привлечения.
- Многосторонний рынок или нет.
- Социальные, сетевые и вирусные компоненты.
- Четыре недели на первые шаги по тестированию.

**План и приемы активации.**

- На целевой странице.
- Как покупатели попадают на сайт.
- Сделайте более убедительными тексты/приглашения.
- Позаботиться о многочисленных четких призывах к действию.
- Поясните, какую проблему решает продукт.
- Тестирование приемов перехода с целевой страницы на другие страницы.
- A/B-тесты.

**Критерии выхода.**

- Первоначальные планы по привлечению и активации на первые четыре недели.
- Составлены тесты «прошел/провалил».

Контрольный список вопросов 28**Будьте готовы продавать:  
наймите куратора первых сделок***Физический канал*

**Цель:** подобрать человека, обладающего необходимыми навыками и опытом для закрытия первых сделок.

**Отсылка:** глава 9. Верификация потребителей. Шаг 1: приготовьтесь продавать!

- Торговый агент, имеющий опыт работы в стартапах.
- Хорошие связи на целевом рынке.
- Талант слушателя, умение распознавать закономерности и работать в команде.
- Понимать разницу: человек, заключающий сделки, и вице-президент по продажам.
- Не отменяет необходимости основателям лично и напрямую общаться с покупателями.

**Критерии выхода.**

- На работу принят опытный куратор первых сделок.

## Создайте MVP с расширенным функционалом

*Интернет-  
и мобильные каналы*

**Цель:** разработать безупречный функциональный MVP.

**Отсылка:** глава 9, Верификация потребителей. Шаг 1: приготовьтесь продавать!

- Улучшенная, более «полная» или усовершенствованная версия MVP с базовым функционалом, используемая на этапе выявления потребителей для стимулирования отзывов покупателей.
- Эта версия MVP — часть продукта, неполная, но идеальная передача видения продукта.
- Обладает ограниченным набором функций — но не второсортных.
- Приглашает больше людей для тестирования тактик приобретения и активации.
- Разработана для снабжения данными о поведении покупателей и продукта.

**Критерии выхода.**

- Версия MVP с расширенным функционалом, которая будет использоваться для обеспечения стабильного потока покупателей и данных о продукте, позволяющих корректировать бизнес-модель и сам продукт.

## Контрольный список вопросов 29

План действий по продаже через канал сбыта *Физический канал*

**Цель:** разработать предварительный план действий по продаже через канал дистрибуции для тестирования гипотез относительно канала, составленных на этапе выявления потребителей.

**Отсылка:** глава 9. Верификация потребителей. Шаг 1: приготовьтесь продавать!

- Переработанный план распространения продукта в канале.
- Рисунок структуры цепи распределения.
  - Выявлены все организации между компанией и конечными покупателями.
  - Установлены все взаимоотношения организаций с компанией и друг с другом.
- Карта ответственности в канале.
  - Диаграмма отношений в канале распространения компании.
  - Письменные описания всех обязанностей.
- Продуманы финансовые отношения между звеньями канала.
- Разработанный план управления каналом.
- Определен процесс, позволяющий контролировать план управления каналом.

**Критерии выхода.**

- Предварительный план действий по продаже через канал, который:
  - описывает структуру цепи распределения и соответствующие обязанности;
  - подсчитывает расходы, связанные с каждым звеном канала;
  - учитывает управление каналом продаж.
- Составлены тесты «прошел/провалил».

## Формирование набора показателей

*Интернет-  
и мобильные каналы*

**Цель:** определить, какие ключевые бизнес-показатели необходимо оценивать, и разработать систему или панель управления для сбора и контролирования данных.

**Отсылка:** глава 9. Верификация потребителей. Шаг 1: приготовьтесь продавать!

- Определены 12 ключевых показателей: основные показатели посещений (просмотры страницы, уникальные посетители, страницы/посещение).**
  - Приобретение потребителей. Деятельность и поведение.
  - Активация потребителей. Деятельность и поведение.
  - Реферальная деятельность и поведение.
- Разработана или приобретена панель управления для сбора и контролирования данных.**
  - Акцент на ключевых (не на всех) показателях.
  - Удобный визуальный формат.
  - Вбирает в себя показатели, необходимые впоследствии для контролирования удержания и отзывов покупателей, включая данные обо всех когортах пользователей.

### Критерии выхода.

- Перечень ключевых показателей для оценки работы по приобретению, активации потребителей и получению отзывов от них.
- Система отслеживания показателей во времени, приближенном к реальному.



Контрольный список вопросов 30**Разработка/корректирование плана продаж***Физический канал*

**Цель:** кто является покупателями компании, и как они будут приобретать ваш продукт?

**Отсылка:** глава 9. Верификация потребителей. Шаг 1: приготовьтесь продавать!

- Составление плана развития продаж.
- Переработка организационных карт и карт влияния / переработка карты доступа к потребителям.
- Разработана стратегия продаж.
- Составлен план реализации.
- Выбраны члены команды, ответственные за контролирование каждого аспекта плана.

**Критерии выхода.**

- Детальный план первоначальных действий, заключения сделки и ее совершения.

## Контрольный список вопросов 30

## Прием на работу главного аналитика

*Интернет- и мобильные каналы*

**Цель:** взять в команду высшего руководства увлеченного специалиста-аналитика

**Отсылка:** глава 9. Верификация потребителей. Шаг 1: приготовьтесь продавать!

- Отобрана кандидатура ведущего аналитика.**
  - Ловкое обращение с цифрами и аналитическими методами.
  - Врожденная любознательность.
  - Творческая личность.
  - Умеет находить к людям подход.
  - С ним легко работать.
  - Обладает властью для практических действий, когда требуется разворот.
- Составлен график отчетов.**

**Критерии выхода.**

- На работу принят ведущий аналитик, обеспечивающий непрерывное развитие компании.

## Контрольный список вопросов 31

**Формирование консультационного совета***Все каналы*

**Цель:** официальное привлечение консультантов, которые содействуют в представлении продукта рынку и обладают нестандартным мышлением.

**Отсылка:** глава 9. Верификация потребителей. Шаг 1: приготовьтесь продавать!

- Составлена схема консультационного совета.
  - Размер — качество против количества.
  - Умение делать первоклассные представления продукта.
  - Техническая компетентность.
  - Встречи или их отсутствие?
  - Важнейшие потенциальные покупатели.
  - Специалисты в предметных областях.
  - Опытный исполнительный директор.
  - Определится по поводу вознаграждения.

**Критерии выхода.**

- Официальное описание размера, состава и деятельности консультационного совета компании.

## Найдите ранневангелистов

*Физический канал*

**Цель:** выявить страстных ранних провидцев, которым можно предложить свой продукт.

**Отсылка:** глава 10. Верификация потребителей. Шаг 2: выйдите из офиса и продавайте!

- Найдены ранневангелисты.**
- Подготовлены встречи.**
  - Знакомительное электронное письмо.
  - Рассказ.
  - Сценарий.
- Зафиксирована статистика «успешных попаданий».**
- Список контактов расширен.**

**Критерии выхода.**

- Деловые встречи с ранневангелистами.*

Контрольный список вопросов 32**Подготовьте план и приемы оптимизации***Интернет-  
и мобильные каналы***Цель:** подготовить средства для верификации потребителей**Отсылка:** глава 10. Верификация потребителей. Шаг 2: выйдите из офиса и продавайте!

- Установлены показатели оптимизации.**
- Расставлены приоритеты оптимизации.**
- Выбраны средства верификации.**
  - Контрольная панель для мониторинга результатов.
  - MVP с расширенным функционалом.
  - Инструменты и план приобретения потребителей.
  - Инструменты и план активации потребителей.

**Критерии выхода.**

- План, определяющий показатели приобретения, которые нуждаются в оптимизации.
- План мониторинга/оптимизации поведения покупателей.
- Составлены тесты «прошел/провалил».**

## Выбирайтесь из офисов и продавайте!

*Физический канал*

**Цель:** тестирование продаж продукта.

**Отсылка:** глава 10. Верификация потребителей. Шаг 2: выйдите из офиса и продавайте!

- Отчетный бланк для фиксирования всех сведений по сделкам.
- Подготовка к первой встрече: план проведения встречи, цели.
- Согласовать план по встрече с нужными людьми.
- Визуализация ситуации «до» и «после».
- Индивидуальные презентации.
- План покупок (после удачно завершившейся встречи).
- Участие руководства высшего звена.
- Благодарственные записки с описанием дальнейших действий.
- Индивидуальное предложение (подписанное).
- Таблица с данными по соотношению успешных и неуспешных деловых встреч, сводными данными.
- Согласованное количество заказов для подтверждения тестирования.

**Критерии выхода.**

- Объективное представление о потенциальном объеме продаж продукта.
- Составлены тесты «прошел/провалил» (заказы для подтверждения тестирования).

## Оптимизация процесса привлечения покупателей

*Интернет- и мобильные каналы*

**Цель:** оптимизировать работу по привлечению покупателей.

**Отсылка:** глава 10. Верификация потребителей. Шаг 2: выйдите из офиса и продавайте!

- Пересмотр гипотез об отношениях с покупателями.
- Для тестирования определены двенадцать показателей, ежедневный мониторинг.
- Последовательный план по оптимизации воронки «привлечения».
- План оптимизации находится в процессе осуществления.
- Таблица для мониторинга ежедневного прогресса, следующие шаги.
- Тестируйте.
- Тестируйте повторно.
- Тестируйте еще раз.

**Критерии выхода.**

- Быстрые, экономически целесообразные, испытанные средства привлечения потребителей.
- Составлены тесты «прошел/провалил».

## Контрольный список вопросов 3.4

## Корректируйте план продажи

Физический канал

**Цель:** разработать эффективный процесс продажи.

**Отсылка:** глава 10. Верификация потребителей. Шаг 2: выйдите из офиса и продавайте!

- Корпоративные организационные схемы и карты влияния.**
    - Агенты влияния, рекомендатели, саботажники, держатели бюджета.
  - Карта стратегии продаж.**
    - Как вы попадаете в компанию?
    - С кем назначены встречи?
    - Порядок визитов.
    - Презентация.
  - Схема, отражающая процесс продажи.**
  - Шаги, которые необходимо предпринять для заключения сделки, поставки продукта.**
- Критерии выхода.**
- Подробный сценарий стабильного и масштабируемого процесса продаж.
  - Составлены тесты «прошел/провалил».



## Контрольный список вопросов 34

**Оптимизируйте результаты удержания и выращивания потребителей***Интернет-  
и мобильные каналы*

**Цель:** усовершенствовать методы удержания и выращивания потребителей.

**Отсылка:** глава 10. Верификация потребителей. Шаг 2: выйдите из офиса и продавайте!

- Запущены главные программы по удержанию и выращиванию потребителей.**
  - По каждой из них отслеживаются расходы и рентабельность инвестиций.
- Проводится когортный анализ.**
- Два показателя выращивания покупателей.**
  - Фактор вирусного распространения.
  - Совокупная выручка, полученная от сотрудничества с клиентом (LTV).
- Оптимизация «другой стороны» многостороннего рынка.**
  - Узнайте, как работает и совершает покупки «другая сторона».
  - Разработайте план развития продаж для «другой стороны».
- Корректирование модели дохода на основании данных, полученных в ходе оптимизации.**

**Критерии выхода.**

- Оптимизированы процессы удержания и выращивания потребителей.
- Подтвержден потенциальный объем продаж приложения или сайта.
- Составлены тесты «прошел/провалил».**

## Тестируйте продажи партнерам по каналу

*Физический канал*

**Цель:** подтверждение стратегии канала.

- Определены и изучены цели канала.
- Подготовлены встречи.
  - Ознакомительное электронное письмо.
  - Рассказ и сценарий разговора.
- Презентация партнеру по каналу/услуге с учетом первых заказов в канале.
- Отчетный бланк для оценки объема продаж в каждом канале.
- Таблица для подведения итогов.

**Критерии выхода.**

- Заказы или гарантированные обещания от потенциальных партнеров по каналу.
- Оценочные данные по объему продаж в каждом канале.
- Составлены тесты «прошел/провалил».

## Тестирование продаж партнерам по трафику

*Интернет- и мобильные каналы*

**Цель:** подтверждение стратегии применительно к партнеру по трафику.

**Отсылка:** глава 10. Верификация потребителей. Шаг 2: выйдите из офиса и продавайте!

- Установлены и изучены цели относительно партнера по трафику.
- Подготовлены встречи.
  - Знакомительное электронное письмо.
  - Рассказ и сценарий.
- Отчетный бланк для оценки объема продаж в каждом канале.
- Таблица для подведения итогов.

**Критерии выхода.**

- Соглашения или гарантированные обещания от потенциальных партнеров по трафику.
- Составлены тесты «прошел/провалил».

Контрольный список вопросов 36**Продумайте позиционирование продукта***Все каналы*

**Цель:** придание конкретной формы позиционированию в зависимости от типа рынка.

**Отсылка:** глава 11. Верификация потребителей. Шаг 3: развитие продукта и позиционирование компании.

- Пересмотр резюме по позиционированию продукта.
- Учет отзывов покупателей.
- Обновление и корректировка позиционирования продукта.

**Критерии выхода.**

- Переработка резюме по позиционированию продукта.

Контрольный список вопросов 37**Соотнесение позиционирования с типом рынка***Все каналы*

**Цель:** обеспечить соответствие позиционирования продукта типу рынка, на котором работает компания.

**Отсылка:** глава 11. Верификация потребителей. Шаг 3: развитие продукта и позиционирование компании.

- Сформировавшиеся и ресегментированные рынки:** сравнение продукта с продукцией конкурентов.
- Новый рынок:** описание мечты о том, что могло бы быть.
- Клонированный рынок:** знания о компаниях-конкурентах используются для «прогнозирования будущего».

**Критерии выхода.**

- Обеспечить соответствие продукта типу рынка.
- Подтверждение правильности позиционирования покупателями.

## Подготовьте позиционирование компании

*Все каналы*

**Цель:** озвучьте позиционирование компании.

**Отсылка:** глава 11. Верификация потребителей. Шаг 3: развитие продукта и позиционирование компании.

- Корректирование формулировки миссии, выработанной на этапе выявления потребителей.**
- Описание компании, формулировка миссии в сравнении с конкурентами.**
- Формулировка позиционирования компании.**
  - Простая.
  - «Помнит» о потребителях.
  - Что компания делает для меня.
  - Почему я хочу вести с ними дела?
  - Зачем эта компания существует и чем отличается от других?
  - Соответствует типу рынка.

**Критерии выхода.**

- Формулировка, которая полностью отражает видение и миссию компании.

## Обоснование позиционирования

*Все каналы*

**Цель:** обосновать позиционирование продукта, компании и свойств продукта.

**Отсылка:** глава 11. Верификация потребителей. Шаг 3: развитие продукта и позиционирование компании.

- Подготовлены встречи с ведущими аналитиками и агентами влияния в вашей отрасли.**
  - Цели отслеживаются и анализируются, начиная с этапа выявления потребителей.
  - Изучены отчеты аналитиков, обзоры прессы, веб-сайты и прочее.
  - Написан сценарий.
- Подготовлена презентация для аналитиков.**
  - Рынок и позиционирование продукта.
  - Детальные данные о свойствах продукта.
- Отчетный бланк для сбора информации, мониторинга обратной связи.**

**Критерии выхода.**

- Подробные отзывы о рынке и продукте от ведущих аналитиков и агентов влияния.

## Контрольный список вопросов 40

## Сбор данных

Все каналы

**Цель:** соберите для детального анализа все данные, отчеты, опросники, карты, диаграммы и прочее.

**Отсылка:** глава 12. Верификация потребителей. Шаг 4: самый трудный вопрос: разворот или переход к следующему этапу?

- Карта рабочих процессов клиента-прототипа.
- Организационная карта/карта влияния.
- Архетипы потребителей.
- Полностью обновленная диаграмма бизнес-модели (вместе с несколькими предыдущими версиями).
- Отзывы покупателей, взятые из отчетов о продажах.
- Предварительные оценки размера рынка и доли рынка.
- Потенциальные краткие выводы по обратной связи от канала и по прибыли.
- Цена, расходы на приобретение потребителей и любые другие основные изменения цен.
- Подробная информация касательно вашей области действия, покупателей и их поведения.
- Информация о продукте и ценах конкурентов.

**Критерии выхода.**

- Для анализа собраны и подготовлены все важнейшие отзывы, точные данные, диаграммы и последний шаблон бизнес-модели.
- Знания, полученные на этапах выявления и верификации потребителей, учтены в последних версиях гипотез и обновленного шаблона бизнес-модели.
- Точки соприкосновения и взаимодействия элементов бизнес-модели.
- Составлены тесты «прошел/провалил».



Контрольный список вопросов 41**Подтверждение бизнес-модели***Все каналы*

**Цель:** использовать факты, собранные для подтверждения бизнес-модели.

**Отсылка:** глава 12. Верификация потребителей. Шаг 4: самый трудный вопрос: разворот или переход к следующему этапу?

- Контрольный список вопросов по бизнес-модели.**
  - Ценностное предложение.
  - Сегменты потребителей.
  - Ценностное предложение 2: тип рынка.
  - Каналы.
  - Отношения с потребителями.
  - Структура расходов.
  - Потоки доходов.

**Критерии выхода.**

- Убедиться, что все гипотезы бизнес-модели преобразованы в факты.
- Составлены тесты «прошел/провалил».

## Подтверждение бизнес-модели

Все каналы

**Цель:** убедиться, что стартап сможет вырасти в прибыльный масштабируемый бизнес, прежде чем закончатся деньги.

**Отсылка:** глава 12. Верификация потребителей. Шаг 4: самый трудный вопрос: разворот или переход к следующему этапу?

- Ценностное предложение.**
  - Затрата на продукт.
  - Объем рынка.
  - Достижимая доля рынка.
  - Влияние покупателей на сетевой эффект.
- Отношения с потребителями.**
  - Расходы на приобретение покупателей.
  - Коэффициент преобразования потенциальных покупателей в реальных.
  - Совокупная выручка от сотрудничества с потребителем (LTV).
  - Затраты потребителя на переключение на другой продукт/услугу.
- Факторы типа рынка.**
- Основные операционные расходы.**

**Расходы на канал.**

- Маржа канала, продвижение и плата за места на полках.
- Потоки дохода.**
  - Средняя стоимость продажи.
  - Совокупный достижимый доход.
  - Количество покупателей в год.
- Баланс денежных средств.**
- Произведите расчеты.**

**Критерии выхода.**

- Полная финансовая картина способности компании преуспеть.
- Составлены тесты «прошел/провалил».

## Контрольный список вопросов 43

## Повторное подтверждение бизнес-модели

*Все каналы*

**Цель:** дальнейшее подтверждение бизнес-модели.

**Отсылка:** глава 12. Верификация потребителей. Шаг 4: самый трудный вопрос: разворот или переход к следующему этапу? Повторное подтверждение финансовой модели.

- Пересмотрен шаблон бизнес-модели.
- Пересмотрен контрольный список вопросов по бизнес-модели.
  - Ценностное предложение.
  - Сегменты потребителей.
  - Ценностное предложение 2: тип рынка.
  - Каналы.
  - Отношения с потребителями.
  - Структура расходов.
  - Потоки доходов.

**Критерии выхода.**

- Определите, что компания делает наилучшие ставки.
- Определите, являются ли доходы настолько высокими, а расходы настолько низкими насколько это возможно.
- Составлены тесты «прошел/провалил».

## Разворот или следующий шаг?

*Все каналы*

**Цель:** определиться с реализацией бизнес-модели.

**Отсылка:** глава 12. Верификация потребителей. Шаг 4: самый трудный вопрос: разворот или переход к следующему этапу?

- Смог ли процесс тестирования превратить мнения в факты?
- Обновлено диаграмма бизнес-модели.
- Продукт продается легко и хорошо?
- Насколько очевидно, что покупатели будут стабильно появляться в будущем и приносить стабильный доход?
- Стабильный и масштабируемый процесс продажи.
- Проверены сроки поставки продукта.
- Подтверждение того, что компания в состоянии выполнить свои обязательства по поставкам.
- Продемонстрирована прибыльная бизнес-модель.
- Следующий шаг или разворот?

**Критерии выхода.**

- Обоснованное решение о возможности дальнейших действий.
- Составлены тесты «прошел/провалил».



## Приложение В

# Глоссарий

**A/B-тестирование** сравнивает одну версию веб-страницы с другой и помогает выявить ту, что дает наилучшие результаты.

**Активация** — второй шаг в воронке онлайн-продаж «привлечения, удержания и выращивания» потребителей. После приобретения пользователей вы побуждаете их зарегистрироваться на сайте или совершать покупки. Среди специфических приемов активации можно выделить бесплатные пробные версии продукта, главную/целевую страницу.

**Архетипы потребителей** — подробные описания личностей потребителей, включая достоверные (демографические, психографические) данные и непроверенные данные (интервью, личные наблюдения), которые позволяют составить общее описание типичного клиента или группы клиентов компании. (Большинство стартапов, как правило, имеют дело не с одним архетипом.) Архетипы используются при развитии как продукта, так и потребителей, что позволяет точнее сосредоточиться на целевом клиенте.

**Бизнес-модель** — описание того, как компания создает, представляет и фиксирует ценность. В данной книге под ней понимается шаблон бизнес-модели из девяти ячеек — схема, предложенная Александром Остервальдером.

**Бизнес-план** — документ, составляемый функционирующими компаниями для описания и запуска усовершенствованных или смежных продуктов. Его десятилетиями ошибочно использовали для стартапов, пока не стало очевидно, что ни один бизнес-план не выдерживает первого контакта с покупателями. Стандартно включает в себя следующие разделы: возможность, предпосылки сферы, конкурентный анализ, маркетинговый план, операционный план, краткая справка руководства и финансовый план.

**Ведущий аналитик** — руководитель высшего звена в компании, занимающейся интернет-проектами или мобильными технологиями. В его обязанности входит контролирование и регулярная оптимизация результатов приобретения, активации и удержания.

жания покупателей. Иногда его должность называется директор по маркетингу, вице-президент по маркетингу или маркетолог, работающий с базами данных.

**Верификация потребителей** — второй из четырех этапов процесса развития потребителей. На этапе верификации потребителей основатели проверяют на практике свои гипотезы и пытаются заполнить первые заказы/пользователей/покупателей.

**Версия MVP с базовым функционалом** — простейший минимально работоспособный продукт (например, целевая страница с возможностью подписки для сбора информации, картонный макет физического продукта), который применяется для получения отзывов покупателей, свидетельствующих о наличии проблемы. См. «Версия MVP с расширенным функционалом».

**Версия MVP с расширенным функционалом** — простейший минимально рабочий продукт (например, веб-сайт с ключевыми функциями, демонстрационная версия физического продукта), зачастую довольно примитивный или «черновой». Его применяют для получения отзывов об эффективности решения. См. «Версия MVP с базовым функционалом».

**Вирусный маркетинг** — маркетинговая деятельность, побуждающая потребителей рекламировать компанию другим потребителям.

**Внешний аудит** — изучение того, как люди «со стороны» воспринимают компанию и/или ее продукт. Основывается на беседах с покупателями.

**Внутренний аудит** — изучение представлений и мнений сотрудников о компании, ее продукте и позиционировании. См. «Внешний аудит».

**Воронка продаж** — визуальная метафора, схема в форме гантели, которая помогает отслеживать результаты процесса продаж. Изображает действия по привлечению, удержанию и выращиванию потребителей. Начинаясь наверху стадией привлечения, воронка постепенно сужается книзу с каждой последующей стадией по мере того, как потенциальные потребители превращаются в реальных покупателей, а возможные сделки — в реальные заказы, которые выходят из узкого горлышка воронки. Элемент «удержания» — узкий, словно трубка, а элемент «развития» расширяется, отображая растущий доход от существующей клиентской базы.

**«Выйти из офиса»** — главенствующий принцип модели развития потребителей. Согласно этому принципу, в стартапе, в отличие от давно функционирующей компании, в стенах офиса отсутствуют какие-либо факты. И поэтому основатели должны выходить из него и общаться с потребителями. Именно потребители в состоянии превратить догадки стартапа о бизнес-модели в факты.

**Выстраивание компании** — четвертый и последний шаг процесса развития потребителей. Основатели реорганизуют компанию, переходя от компании, занимающейся поиском бизнес-модели, к созданию организации, которая способна найденную модель реализовать.

**Выявление потребителей** — первый из четырех этапов процесса развития потребителей. На данном этапе основатели формулируют свои гипотезы относительно бизнес-модели, после чего проводят эксперименты для тестирования проблемы и решения на реальных потребителях.

**Гибкая разработка** — инженерный метод, применяемый для разработки продуктов (аппаратное обеспечение, программное обеспечение, услуги) посредством итераций и последовательных шагов, гибко реагирующий на обратную связь от покупателей. Она признает, что потребности покупателей и спецификации конечной версии продукта нельзя однозначно определить заранее. Гибкая разработка является противоположностью «каскадной модели разработки».

**Гипотезы** — обоснованные предположения основателей стартапов относительно бизнес-модели. Гипотезы вписываются в шаблон бизнес-модели и тестируются и корректируются в процессе развития потребителей.

**Главная страница (иногда являющаяся и целевой)** — первая или заглавная веб-страница продукта или веб-сайта компании. См. «Целевая страница».

**Деятельность по привлечению, удержанию и выращиванию потребителей** — шаги, предпринимаемые компанией для привлечения, сохранения и развития потребителей. Привлечение (иногда называется «созданием спроса») притягивает покупателей в выбранный канал (каналы) продаж. Удержание дает покупателям причины обращаться к вашей компании и ее продукту. Выращивание предполагает более частые покупки и поощряет покупателей за положительные отзывы о компании.

**Допродажи** — прием, применяемый для развития существующих покупателей. Он побуждает их приобретать больше единиц продукта или переходить на более дорогостоящий продукт для увеличения среднего размера заказа. См. «Перекрестные продажи».

**Интерес** — в физическом канале интерес является одним из четырех шагов в воронке привлечения потребителей. См. «осведомленность».

**Интернет- и мобильный канал** — канал продажи и распределения, который с помощью Интернета передает информацию и продукты на ваш рабочий стол ПК, ноутбук или мобильные устройства. Может включать веб-сайты, облако, магазины по продаже приложений. См. «Физический канал».



**Интернет-продукт** — продукт, состоящий из битов. Среди примеров: социальные сети, видеоигры, мобильные приложения. См. «Физический продукт».

**Локальный/глобальный максимум** — результаты тестирования гипотез, которые могут демонстрировать краткосрочную невысокую реакцию (локальный максимум). Ему противопоставляется глобальный максимум — наилучшие результаты тестов, иногда упускаемые в процессе краткосрочного тестирования рынка.

**Итерация** — небольшое изменение одного или нескольких элементов в шаблоне бизнес-модели. (Например, повышение цены с \$39,99 до \$79,99 или переключение сегмента с мальчиков 12–15 лет на мальчиков 15–19 лет.). См. «Разворот».

**Канал** — это канал продажи и/или распространения продукта — т. е. каким образом продукт попадает к потребителям. В данной книге речь идет о «физических каналах» и «интернет-каналах» (интернет- и мобильные каналы).

**Каскадная модель разработки** — процесс разработки продукта (аппаратного обеспечения, программного обеспечения или услуг) с помощью линейного, последовательного пошагового метода. Продукт и все его свойства конкретизируются заранее. Выполнение каждой стадии каскадного процесса поручается отдельной команде, чтобы обеспечить контроль над проектом и соблюдение сроков. Каскадная модель разработки является противоположностью гибкой разработке.

**Когортный анализ** — измерение специфической неизменной группы покупателей на протяжении определенного периода времени.

**Команда по развитию потребителей** пришла на смену традиционным отделам по развитию продаж и маркетингу и по коммерческому развитию на этапах выявления и верификации потребителей. Команда отвечает за тестирование гипотез бизнес-модели при работе с покупателями. В команду должен входить хотя бы один основатель, наделенный полномочиями по изменению стратегии компании.

**Команда по развитию продукта** — группа разработки, создающая продукт. Процесс, который команды по развитию продукта в стартапе наиболее часто используют для создания продукта, носит название гибкая разработка.

**Коэффициент согласившихся** — процент покупателей, принявших предложение увеличить сумму продаж или совершить следующую покупку.

**Куратор первых сделок** — сотрудник команды по развитию потребителей, ответственный за закрытие сделок (обеспечение заказа) с раннеангелистами. Он работает с логистикой продаж, малознакомой, возможно, основателям (переговоры с агентами по закупке, условия контрактов и т. д.). Он не является менеджером по продаже и не занимает должность вице-президента по продаже.

**Микросайты** — небольшие веб-сайты внутри большого сайта, посвященные отдельным темам (например, сайт с пенсионными программами внутри общего сайта банка). Они нередко используются для привлечения внимания потребителей, независимо от того, находятся те на самом сайте или нет.

**Минимальный набор характеристик** — еще один термин для описания минимального работоспособного продукта — MVP.

**Минимальный работоспособный продукт (MVP)** — минимальный набор характеристик, составляющих продукт, стимулирующий обратную связь от потребителей. Изначально MVP может представлять собой слайд в PowerPoint, видео- или демоверсию. Применительно к онлайн-продуктам это могут быть версии MVP как с базовым, так и с расширенным функционалом. В любом случае они иллюстрируют «главную» проблему/потребность потребителей и демонстрируют решение, которое предлагает продукт.

**Многосторонние бизнес-модели** — могут иметь несколько различных покупательских сегментов. Каждый сегмент характеризуется собственным ценностным предложением, моделью дохода и каналом. Например, поисковый бизнес Google работает с пользователями, которые ничего не платят за пользование поисковым сайтом, и с рекламодателями, которые используют его сайт AdSense и платят деньги за попадание в результаты поисков. Есть еще более сложные бизнес-модели, такие как медицинские устройства, имеющие четыре и более покупательских сегментов — пациенты, врачи, страховые компании и больницы.

**Модель дохода** — описывает стратегию зарабатывания денег. Она отвечает на вопрос: «Откуда поступают деньги?» Например, eBay взимает небольшую плату за каждую сделку, совершенную через сайт, а Netflix установил ежемесячную подписку. См. «**Ценообразование**».

**Независимые средства распространения информации** — способы бесплатного распространения информации компаниями. Сюда относятся: SEO или естественный поиск, пресс-релизы, обзоры продукта, статьи в печати. Независимые средства распространения информации являются частью программ по привлечению потребителей.

**Осведомленность** — в физическом канале первый шаг воронки «привлечения потребителей». Среди приемов выделяют: независимые средства распространения информации (PR, блоги, брошюры, обзоры), платные средства распространения информации (реклама, продвижение), онлайн-средства.

**Отношения с потребителями** — стратегия компании, привлекающая покупателей в канал продаж, удерживающие их и увеличивающие со временем их ценность

для компании благодаря дополнительному доходу и положительным отзывам с их стороны.

**Отток** (иногда называется «отсев») покупателей — это число покупателей или подписчиков, которые отказываются от услуги в течение определенного времени. Обычно измеряется в процентном соотношении на один месяц. Если из 10 покупателей уходит 1, коэффициент оттока составляет 10%.

**Оценка** — третий шаг цикла принятия решения о покупке физического продукта или «воронки продаж». Воронка продаж состоит из осведомленности, интереса, оценки и покупки.

**Первоначальные заказы** — первый заказ на новый продукт, размещенный партнером в канале. Это может быть сезонный заказ, например, предновогодние первоначальные продажи.

**Перекрестные продажи** — прием для развития имеющихся потребителей, побуждающий их приобретать взаимодополняющие продукты, тем самым увеличивая средний размер заказа. «Купите еще одну книгу и получите 10% скидки». Или «Купите этот чемодан и получите набор туалетных принадлежностей». См. «Допродажи».

**Переполненность канала** — насыщение канала продаж продуктами, на которые у конечных пользователей нет спроса. Нередко используется как незаконный прием раздувания дохода компании (когда считается, что доход поступает в канал, а не от канала к конечному покупателю).

**План развития продаж** — содержит детали реализации каждого шага воронки продаж: с кем связываться в компании, в каком порядке, чтобы заключить сделку.

**Платные средства распространения информации** — распространение информации, которое покупается на телевидении, билбордах, в прямой почтовой рассылке или в Интернете. См. «Независимые средства распространения информации». Платные средства распространения информации являются компонентом программ по привлечению потребителей.

**Поддерживающие материалы** включают брошюры, таблицы данных, технические описания, презентационные проспекты и прочие материалы, которые компании традиционно используют при продаже продукта или услуги через физический канал.

**«Поиск» бизнес-модели** — именно этим стартапы занимаются, прежде чем сформулировать повторяемую и масштабируемую бизнес-модель. Поиск подразумевает процесс развития потребителей, описанный в данной книге. См. «Реализация».

**Приобретение** — первый шаг в воронке онлайн-продаж «привлечения, удержания и выращивания» потребителей. Оно побуждает людей посещать ваш веб-сайт, где вы

сможете их активировать посредством участия, покупки или хотя бы регистрации для дальнейших действий. К особым категориям приобретения покупателей относятся платные и независимые средства распространения информации, а к приемам — поисковая оптимизация (SEM/SEO), электронная рассылка, PR/блоги, вирусные каналы, социальные сети.

**Проблема/потребность (потребитель)** — почему покупатели приобретают продукт. На одних рынках покупатели разумно признают наличие проблемы и ищут продукт, способный ее решить. (Вспомните программное обеспечение, зимние шины, катетеры.) На других рынках продукты приобретаются из-за эмоциональной потребности. (фильмы, мода, видеоигры, социальные сети).

**Программы лояльности** — такие приемы как «баллы» или «программы для частых покупателей», которые используются для удержания имеющихся покупателей и снижения процента оттока. См. «Отток».

**Развитие потребителей**, впервые описанное в книге «Четыре шага к прозрению» (Four Steps to the Epiphany), является процессом из четырех этапов, позволяющим организовать поиск воспроизводимой масштабируемой бизнес-модели. Осуществляется командой по развитию потребителей.

**Разворот** — значительное изменение одного или нескольких из девяти элементов в шаблоне бизнес-модели. (Например, изменение модели дохода с freemium на модель подписки, переключение покупательского сегмента с мальчиков в возрасте 12–15 лет на женщин 45–60 лет.) См. «Итерация».

**Ранневангелист** — человек, являющийся одновременно и первым (ранним) пользователем, и евангелистом. Для стартапа ранневангелисты — первые покупатели компании, которые уже на раннем этапе приобретают продукт, потому что он решает проблему или удовлетворяет острую потребность.

**Рассказ** — вводное пояснение, используемое при первом контакте с потенциальным покупателем — по телефону или по электронной почте. В нем акцентируется проблема, которую вы пытаетесь решить, причины, по которым ее важно решить, и причины, по которым ваш продукт может заинтересовать потенциальных покупателей.

**Расходы на привлечение потребителей (CPA)** — цена, которую платят онлайн-бизнесы для покупки рекомендаций или клиентов у партнеров и других онлайн-бизнесов.

**Расширение клиентской базы** — третий из четырех этапов процесса развития потребителей. После этапа верификации потребителей основатели расширяют деятельность по продаже и маркетингу.

**«Реализация» бизнес-модели** — именно этим занимается компания после того, как нашла воспроизводимую и масштабируемую бизнес-модель. Так компании получают доход после корректировки и подтверждения своего плана. Она требует значительных организационных преобразований. См. «Поиск».

**Сегмент потребителей** определяет отдельную подгруппу среди потребителей компании и отличия между различными сегментами, например, «гольфисты старше 50 лет, которые играют в гольф чаще двух раз в месяц», зачастую учитывая имеющиеся у них проблемы или потребности. Для каждого сегмента компании составляется отдельное ценностное предложение.

**Слежение за направлением взгляда** — инструмент, позволяющий следить за движением глаз пользователей на веб-странице. Исключительно полезен для устранения догадок при разработке дизайна веб-страницы. См. «Тепловые карты».

**Сквозные продажи** — объем продукта, проданного через канал конечному покупателю. При сквозных продажах продукт практически невозможно вернуть в компанию. См. «Переполненность канала».

**Совокупная выручка от сотрудничества с клиентом (LTV)** — обычно рассчитывается в долларах, отражает совокупную выручку, приносимую потребителем в течение всего его сотрудничества с компанией. (В данной книге произвольно выбрано три года.) LTV помогает рассчитывать, сколько компания может потратить на привлечение потребителя.

**Средний доход от пользователя (ARPU — Average Revenue Per User)** — измерение размера дохода при оказании услуг, предоставляемых по подписке, таких как голосовые вызовы или передача данных, для измерения средних долгосрочных расходов.

**Стартап** — временная организация, созданная для поиска ответов на вопрос: что делает бизнес-модель воспроизводимой и масштабируемой.

**Стоимость за тысячу кликов (CPM)** — показатель рекламной индустрии, используемый при покупке средств распространения информации, будь то рекламное место в журнале или баннеры на веб-сайтах. Стоимость рекламы зависит от CPM. Журнал, продающийся тиражом в 6 млн экземпляров, может предложить на продажу 6 млн кликов.

**Тепловые карты** — инструмент, показывающий, на какую часть веб-страницы посетитель смотрит в первую, вторую и третью очередь. Они основаны на слежении за направлением взгляда, которое в буквальном смысле фиксирует, на что смотрит посетитель веб-страницы.

**Тип рынка** описывает четыре стратегии:

- 1) выход на сформировавшийся рынок с более эффективным продуктом;
- 2) ресегментирование сформировавшегося рынка (посредством занятия ниши или выработки стратегии низких затрат);
- 3) создание нового рынка, не существовавшего ранее;
- 4) создание клонированного рынка — копирование бизнес-модели проекта в другой стране.

**Титульная страница** — устаревшее название целевой или главной страницы. См. «Главная страница», «А/В-тестирование».

**Трафик** — показатель количества посетителей веб-сайта или магазина. Источником трафика служат платные (Google, телевидение или реклама на Facebook) или независимые (связи с общественностью, рекомендации) средства распространения информации.

**Физический канал** — канал продажи, имеющий физические точки дистрибуции и контактов с покупателями. Включает склады, розничные магазины, собственных торговых представителей компании. См. «Интернет-канал».

**Физический продукт** — продукт, состоящий из атомов. Автомобили, самолеты, компьютеры, продукты питания представляют собой физические продукты в отличие от социальных сетей и поисковых систем. См. «Интернет-продукт».

**Формирование спроса** — это специфические приемы приобретения потребителей, подталкивающие их в выбранный стартапом канал (или каналы) продажи. Эти действия являются составляющей процесса «привлечения» в схеме «привлечь, удержать, вырастить», который относится к отношениям с покупателями.

**Целевая страница (иногда называется «посадочная»)** — это веб-страница, которая возникает на экране, когда посетитель кликает на ссылку, рекламу или электронное письмо. Иногда в качестве нее выступает главная страница компании. Целевая страница отображает торговую копию, связанную с рекламой или ссылкой. См. «Главная страница».

**Ценностное предложение** — описывает работу, выполняемую для покупателя. Сюда входит разработка свойств продукта, решающих проблему или удовлетворяющих потребности покупателей (производительность, статус, простота, удобство и т.д.). Ценностное предложение должно соответствовать покупательскому сегменту стартапа.

**Ценообразование** — описывает приемы, которые применяет стартап, чтобы установить, какая цена позволит реализовать прибыльную модель дохода (например, freemium, подписка, ценообразование с учетом объема и т.д.).

**Цикл вирусной петли** — процесс, при котором довольный потребитель рекомендует бизнес (онлайн-бизнес, мобильный или физический) другим покупателям. Она обуславливает экспоненциальное увеличение числа покупателей/пользователей/трафик. См. «Вирусный маркетинг».

**Шаблоном** называется шаблон бизнес-модели из 9 ячеек, разработанная Александром Остервальдером. В данной книге мы используем шаблон для фиксации гипотез о бизнес-модели и в качестве оценочного листа.

**Эксперименты** — их стартапы проводят для тестирования гипотез. Эксперименты разрабатываются в качестве объективных тестов «прошел/провалил». Например, «Мы считаем, что сможем привлечь пользователей с помощью Google Adwords при стоимости в 20 центов за клик».

**Экономичный стартап** — комбинация модели развития потребителей и принципа гибкой разработки, популяризованная Эриком Рисом.

## Приложение С

# Как создать веб-стартап: простой пример

### Как создать веб-стартап — Lean LaunchPad Edition

Если вы опытный программист или дизайнер пользовательского интерфейса, для вас нет ничего проще, чем возни с Ruby on Rails, Node.js и Balsamiq и создания веб-сайта. (Да, в Кремниевой долине это умеют делать даже официанты.)

Но простые смертные, для которых вся эта компьютерная терминология равносильна китайской грамоте, задаются вопросами: «Как же мне перенести свою классную идею в Интернет?», «Как создается веб-сайт?» И самый главный вопрос: «Как мне использовать шаблон бизнес-модели и модель развития потребителей для тестирования своего бизнеса?»

Моей первой попыткой помочь людям найти ответы на перечисленные вопросы стала страница с описанием инструментов стартапа на сайте <http://www.steveblank.com>. Там вы найдете компиляцию доступных инструментов для стартапов. Но хотя это и удобная подсказка, новичкам от нее толку было немного.

Итак, предлагаю вашему вниманию вторую попытку.

### Как создать веб-стартап — Lean LaunchPad Edition

Ниже представлен пошаговый процесс, который мы рекомендуем на своих лекциях по программе Lean LaunchPad. Все эти шаги описаны в главах 4, 5 и 6.

1. Уладьте логистические вопросы для управления своей командой.
2. Разработайте гипотезы о компании.
3. Сформулируйте ценностное предложение, понятное другим людям.
4. Определитесь с логистикой веб-сайта.
5. Создайте веб-сайт с базовыми функциями.
6. Привлеките на сайт покупателей.



7. Добавьте код архитектуры программного обеспечения, чтобы сайт заработал.
8. Протестируйте проблему с использованием данных о покупателях.
9. Протестируйте решение с помощью веб-сайта с расширенным функционалом.
10. Просите денег.

(Обращайтесь к странице с описанием инструментов стартапа на <http://www.steveblank.com> в качестве источника для выбора инструментов.)

*Перечисленные выше инструменты приведены лишь в качестве примеров. Они не являются предпочтительными или рекомендованными, а просто называют имеющиеся варианты. Ежедневно появляются новые инструменты. Попробуйте поискать их сами. Список самых новых инструментов можно найти на сайте <http://www.steveblank.com>.*

### **Шаг 1: уладьте логистические вопросы для управления своей командой**

- Прочтите главу 2 «Путь к прозрению: Модель развития потребителей» и Манифест развития потребителей.
- Создайте блог с помощью WordPress, где будете описывать свои успехи в развитии потребителей.
- Воспользуйтесь Skype или Google+ для общения с членами команды.

### **Шаг 2: разработайте гипотезы о компании**

- Письменно сформулируйте гипотезу относительно шаблона бизнес-модели.
- Перечислите ключевые свойства/составьте план создания MVP.
- Определите возможности рынка. Воспользуйтесь Google Trends, Google Insights и рекламой Facebook для оценки потенциального роста объема рынка. С помощью Crunchbase изучите конкурентов.
- Рассчитайте данные по объему достижимого рынка и ценность потребителя.
- Выберите тип рынка (сформировавшийся, новый, ресегментированный).
- Подготовьте еженедельный отчет «по прогрессу»: обновленный шаблон бизнес-модели плюс еженедельная сводка по развитию потребителей (описана после шага 10).

### **Шаг 3: сформулируйте уникальное ценностное предложение, понятное другим людям**

- Если вы не в состоянии внятно объяснить, для чего вы работаете, в последующих шагах смысла нет. Удачный формат: «Мы помогаем X делать Y благодаря Z».

- Сформулировав тезис в подобном формате, поинтересуйтесь у других людей (они могут представлять целевой рынок), разумно ли это звучит.
- Если нет, объясните им более подробно и попросите повторить объяснения своими словами. Зачастую другим людям лучше удастся сформулировать уникальное торговое предложение.

#### Шаг 4: логистика веб-сайта

- Получите доменное имя для своей компании.
- После этого с помощью godaddy или namescheap зарегистрируйте имя. Возможно, вы захотите зарегистрировать несколько различных доменов (несколько различных брендов или вариантов написания бренда).
- Обзаведясь доменом, установите на нем Google Apps (бесплатно!), где будут размещаться название компании, электронная почта, календарь и многое другое.

#### Для программистов: обеспечьте веб-хостинг

- Используйте виртуальные частные серверы (VPS) вроде Slicehost или Linode (самые дешевые тарифы обойдутся примерно в \$20 в месяц, и вы можете пользоваться множеством приложений и веб-сайтов).
- Можете установить Apache или Nginx с виртуальным хостингом и оперировать несколькими сайтами плюс несколькими другими инструментами по вашему выбору (если вы, разумеется, обладаете достаточным техническим опытом), например, базой данных MySQL.
- Если вы занимаетесь кодированием настоящего приложения, используйте «Platform As A Service» (PAAS) вроде Heroku, DotCloud или Amazon Web Services, если их предложение отвечает вашим требованиям.



## Процесс выявления потребителей в Интернете

### Шаг 5: создайте веб-сайт с базовыми функциями

- В зависимости от продукта можно ограничиться простой страницей-заставкой: ценностное предложение, краткое описание преимуществ и призыв к действиям, чтобы больше узнать, заполнить короткую анкету или сделать предварительный заказ.
- Для исследований и форм предзаказов воспользуйтесь Wufoo и Google Forms: их легко встраивать в существующий сайт, требуется лишь минимальная настройка.

*Для тех, кто не является программистом:*

- Подготовьте простой прототип в PowerPoint.
- Используйте Unbounce, Google Sites, Weebly, Godaddy, WordPress или Yo!a.
- Для исследований и форм предзаказов воспользуйтесь Wufoo и Google Forms: их легко встраивать в существующий сайт, требуется лишь минимальная настройка.

*Для программистов: разработайте пользовательский интерфейс*

- Выберите инструмент для создания эскизов веб-страниц (например, JustinMind, Balsamiq).
- 99 Designs вполне подойдет для создания «приемлемого» графического дизайна и веб-дизайна за небольшие деньги. Отличный дизайн делает Themeforest.
- Создайте эскизы и смоделируйте первоначальную версию веб-сайта.
- Создайте пробную форму регистрации/заказа для тестирования заинтересованности покупателей. В качестве варианта создайте «вирусную» целевую страницу с помощью LaunchRock или KickoffLabs.
- Добавьте на сайт слайд-шоу с помощью Slideshare или видеоряд с помощью Youtube или Vimeo.
- Протестируйте пользовательский интерфейс с помощью Usertesting или Userfy.

### Шаг 6: участие покупателей (привлекайте трафик на «черновой» веб-сайт)

- Начните показывать сайт потенциальным покупателям, тестировать потребительские сегменты и ценностное предложение.

- Используйте текстовые ссылки, Google AdWords, рекламу в Facebook и естественный поиск для привлечения людей к своему веб-сайту с минимальным набором функций и опций.
- Используйте свои знакомства для поиска целевых покупателей, поинтересуйтесь у знакомых: «Не знаешь никого с проблемой X? Если знаешь, не мог бы ты переслать им вот это сообщение?» и отправьте небольшое описание, состоящее из пары фраз.
- Применительно к B2B-продуктам отыскать целевых покупателей можно благодаря Twitter, Quora и списка адресов для рассылки. Не превращайте рассылку в спам, но если вы активный участник, то можете дать ссылку на свой сайт или попросить об этом приятеля, который является активным участником.
- С помощью Mailchimp, Postmark или Google Groups рассылайте электронные сообщения и создавайте группы.
- С помощью Wufoo или Zoomerang проводите онлайн-опросы.
- Собирайте отзывы о MVP и пользовательском интерфейсе.

#### **Шаг 7: позаботьтесь о более законченном решении (Соедините пользовательский интерфейс и системный код)**

- Интеграция пользовательского интерфейса в программный каркас для разработки веб-приложений (например, Node.js, Ruby on Rails, Django, SproutCore, jQuery, Symfony Sencha и т.д.).

#### **Шаг 8: протестируйте «проблему потребителей» собирая данные о них**

- Используйте веб-аналитику для отслеживания кликов, времени, проведенного на сайте, источников трафика. Для первоначальной версии сайта Google Analytics предлагает достоверную информацию и быструю установку. После работы с MVP базового функционала вы, возможно, захотите перейти на более продвинутую аналитическую платформу (Kissmetrics, Mixpanel, Kontagent и т.д.).
- Создайте аккаунт для оценки степени удовлетворенности пользователей (GetSatisfaction, UserVoice и т.д.) вашим продуктом и собирайте отзывы и предложения по новым свойствам.
- Конкретные вопросы вроде «Вам что-нибудь мешает зарегистрироваться?» или «Что еще вы бы хотели знать для принятия положительного решения?» обычно вызывают более развернутые отзывы, нежели общие вопросы.
- По возможности накапливайте электронные адреса с тем, чтобы иметь возможность связываться с людьми для более обстоятельных обсуждений.

### Шаг 9: протестируйте «решение потребителей» посредством создания окончательной версии веб-сайта с расширенным функционалом

- Дополните сайт информацией, собранной на этапах 5–8.
- Помните: «окончательная версия» не означает «полностью готовый продукт». Вы должны выглядеть профессионально и вызывать доверие и при этом создавать минимально возможный продукт для дальнейшего тестирования.
- Собирайте данные для анализа потребителей.
- Ваша цель — добиться вопроса «Это здорово, а когда вы запустите X?»

### Шаг 10: просите денег

- Разместите форму «предварительного заказа» (собирая информацию для выставления счетов) еще до того, как вы готовы принимать оплату или даже имеете готовый продукт.
- Когда будете готовы выставлять счета — а это случится, вероятно, раньше, чем вы думаете, — обратитесь к платежным системам, таким как Recurly, Chargify или PayPal для сбора денег.

### Для всех шагов

- Готовьте для команды еженедельный отчет по усвоенным урокам и прогрессу.
- Для начала заполните ячейки шаблона бизнес-модели.
- Изменения по сравнению с предыдущей неделей должны быть выделены красным.
- Усвоенные уроки. Они показывают группе, что вы узнали и изменили за прошедшую неделю. Слайды должны содержать следующую информацию:
  - 1) вот что мы думали (в начале недели);
  - 2) вот что мы узнали (применяя модель развития потребителей в течение недели);
  - 3) вот что мы планируем сделать (на следующей неделе);
  - 4) акцент на новой информации касательно того или иного компонента шаблона (канал, покупатель, модель дохода), но упомяните все, что вы узнали о бизнес-модели.

# Благодарности

Я прожил три жизни. Моей первой профессией стала служба в военно-воздушных силах во время вьетнамской войны. Затем около двух десятков лет я провел в Кремниевой долине в качестве предпринимателя в сфере технологий. В настоящее время, вот уже второе десятилетие, я занимаюсь преподавательской и образовательной деятельностью.

Несколько людей изменили мою жизнь в переломные моменты. В Таиланде Джон Скоггинс, мой первый начальник, заставил меня подняться с аэродрома, битком забитого истребителями и вооруженными вертолетами, когда мне было девятнадцать лет. В бытность мою предпринимателем, с двадцати до тридцати с лишним лет, мне посчастливилось иметь четырех необыкновенных наставников, каждый из которых был блестящим профессионалом в своей сфере: Бен Вегбрайт, который научил меня думать; Гордон Белл, который научил думать о чем-либо; Роб Ван Наарден, который научил меня думать о потребителях; Аллен Михельс, который научил меня, как превращать мысли в конкретные и незамедлительные действия.

Благодаря восьми моим технологическим стартапам мне посчастливилось работать рядом или вместе с выдающимися людьми: Биллом Перри, Джоном Муссурисом, Джоном Хеннесси, Скипом Стриттером, Джоном Рубенштейном, Гленом Миранкером, Кливом Молером, Томом Макморрейем, Джоном Сангуинетти, Алви Рей Смитом, Крисом Кризаном, Карен Диллон, Маргарет Хьюгс, Питером Барреттом, Джимом Уикеттом, Карен Ричардсон, Грегом Уолшом, Джоном Маккаски и Роджером Сибони. Одни наставники действовали очень активно, другие же обучали меня незаметно для меня самого.

Входя в советы директоров разных стартапов, я наблюдал за работой первоклассных предпринимателей: Стива Вайнштайна, Фреда Аморосо, Фреда Дурхама, Махеш Джейн и Уилла Харви. Я видел, как умные и думающие венчурные инвесторы помогали своим компаниям разрешать проблемы: Кэтрин Гулд, Джон Файбер, Майк Мейплс, Билл Давидоу и многие другие. В General Electric, компании со столетней историей, я любовался тем, как Прескотт Логан использовал концепцию развития потребителей для создания нового подразделения накопления энергии с присущей стартапу гибкостью.

Члены совета директоров IMVU Уилл Харви и Эрик Рис стали моими первыми подопытными кроликами, внедрившими вместе со мной процесс развития потребителей. Моего лучшего студента Эрика Риса посетила блестящая идея объединить развитие потребителей с гибкой разработкой. Результатом такого симбиоза стала концепция, названная им «экономичным стартапом». (Он также придумал название для цикла обратной связи, которую я обрисовал между этапами выявления и верификации потребителей, — «разворот».)

Один из самых прогрессивных венчурных инвесторов Японии, Такаси Цуцуми, счел концепцию развития потребителей настолько полезной для своей страны, что лично перевел «Четыре шага к озарению» и популяризировал ее идеи. Другие предприниматели принялись сообщать переводить книгу на французский, русский, корейский и китайский языки. Брант Купер и Патрик Власковиц расширили и углубили мои идеи в полезной книге «Стартап вокруг клиента. Как построить бизнес правильно с самого начала» (*The Entrepreneur's Guide to Customer Development*). Труд Александра Остервальдера о разработке бизнес-модели и его книга «Построение бизнес-моделей» (*Business Model Generation*) оказались настоящим концептуальным прорывом, который я перенимал и использовал как средство «ведения учета» в процессе развития потребителей, описанном в главе 3 данной книги. Выражаю огромную благодарность за его помощь. Идеи Дейва Макклюра о создании спроса в интернет-стартапах вдохновили меня на рассуждения о воронке для онлайн-потребителей.

Еще до того, как мои идеи стали воспринимать всерьез, Джерри Эндржел из бизнес-школы Хааса Калифорнийского университета в Беркли организовал мою первую лекцию на тему развития потребителей. Первый партнер по преподаванию, Роб Майтелес, позаботился о том, чтобы мой энтузиазм был подкреплен продуманным расписанием. На инженерном факультете Стэнфордского университета Том Байерс, Тина Силиц и Кэти Айзенхардт любезно пригласили меня читать лекции в рамках программы *Stanford Technology Venture Program*. Они помогли мне моральной поддержкой, советами и длинной веревкой, чтобы я мог повеситься, когда работал над созданием цикла занятий *Lean LaunchPad*, новой методики обучения предпринимательству. Выражаю большую признательность команде Национального научного фонда, включая Эррол Аркилик, Дона Милланда и Бабу ДасГупта, за то, что включили курс *Lean LaunchPad* и концепцию развития потребителей в свою программу *Innovation Corps*. Спасибо Джону Файберу, Эни Миуре-Ко, Джону Бурку, Джиму Хоригало,

Александру Остервальдеру и Орону Джейкобу за то, что преподавали этот курс вместе со мной. Колумбийская бизнес-школа позволила мне читать лекции студентам в рамках совместной с бизнес-школой Хааса Калифорнийского университета в Беркли программы MBA и пригласила меня преподавать на краткосрочных курсах. Я многому научился от тысяч студентов — невольных жертв теории развития потребителей, на которых я отработывал новые методы преподавания предпринимательства. Этих занятий не было бы, если бы не мои помощники Энн Миура-Ио, Томас Хеймор, Бхавик Йоши, Кристина Качиоппо и Эрик Карр.

Помимо школ, где я регулярно читал лекции, другие университеты также приглашали меня преподавать, выступать и учиться. Огромная благодарность профессору Кристобалью Гарсиа и Pontificia Universidad Católica de Chile в Сантьяго; Дейву Мунсену, декану инженерного факультета, и Томасу Зурбурхену, проректору факультета предпринимательства Мичиганского университета; профессору Натану Фурру из Университета Бригама Янга, который превратил мою концепцию конкуренции бизнес-моделей (вместо конкуренции бизнес-планов) в первый официальный конкурс; в Университете Аальто в Хельсинки, Финляндия, президенту Туула Теери, Уиллу Кардвеллу, главе Центра предпринимательства, и Кристо Оваска и Линду Лиукас, радушно принявших меня; профессору Тому Айзенманну из предпринимательского административного подразделения Гарвардской бизнес-школы, с которым я два раза в год сравнивал записи и методы преподавания.

Стивен Спинелли из колледжа Бабсон входил в команду, которая учила меня, как преподавать предпринимательство. Когда он занял должность президента Филадельфийского университета, то сделал мне подарок, который я не заслуживал. В процессе совместного поиска новых подходов к преподаванию предпринимательства Карл Шрамм из Фонда Кауфманна стал моим добрым другом.

О четырех этапах развития потребителей написано огромное количество (более толковых) книг. Многие элементы развития потребителей впервые описаны Эриком фон Хиппелем («ведущий пользователь»), Ритой Гюнтер Маграт и Иеном Макмилланом («рост через исследование»), Мэри Соннак, Майклом Ланнингом, Майклом Босуортом («продажа решения»), Томасом Фризом, Нейлом Рэжэмом, Мейхен Хальса, Стивеном Хеймман и Чарльзом О'Рейли. «Жизненный цикл принятия новой технологии» было разработано Джо Боленом, Джорджем Билом и Эвереттом Роджерсом и популяризировано Джеффри Муром. «Тип рынка» — это



продолжение блестящего труда Клейтона Кристенсена. Труд Чана Кима и Рене Моборн о «стратегии голубого океана» оказал большое влияние на данное издание книги. Формальный подход к неопределенности и неупорядоченности стартапа (и стратегиям создания компании) во многом основан на теориях Джона Бойда и модели OODA. Фрэнк Робинс самостоятельно вывел многие концепции выявления и верификации потребителей задолго до того, как я стал писать о них. Фрэнку принадлежит термин «минимально работоспособный продукт». Мне он понравился больше, чем термин «минимальный набор характеристик», который я употреблял в первой книге.

Вклад моего партнера и соавтора Боба Дорфа нельзя переоценить. Равно как и его терпение. Опытный предприниматель, Боб вложил в нашу совместную работу свои глубокие познания в продажах, маркетинге и Интернете. С Бобом я познакомился, когда он пришел в офис E.piphany. Штат моего стартапа насчитывал пять человек, а его примерно с дюжину. Я купил его продукт, а он помог E.piphany с развитием потребителей и продвижением. В 2010 г. он практически перебрался на мое ранчо и во второй раз стал моим партнером, помогая в написании книги «Стартап: Настольная книга основателя» (The Startup Owner's Manual), которой мы оба очень гордимся. Разделы, посвященные привлечению, удержанию и выращиванию потребителей, а также важнейшим показателям, — это его родившееся в творческих муках любимое детище. Терри Ванек, нашему исследователю и редактору, приходилось иметь дело с нашими непомерными требованиями.

Спасибо нашим отважным критикам: предпринимателям Джейку Левингу из News.me; Россу Готлеру, Питеру Лидсу из Gabardine.com; Стиву Вайнштайну из MovieLabs; Престону Беалле и Прескотту Логану из Energy Storage Technologies компании GE; венчурным инвесторам Джону Файберу из MDV, Энн Миуре-Ко из Floodgate, Джону Бурку из True Ventures, Майку Барлоу из Cumulus Partners, Такаси Цуцуми из Mitsui Sumitomo Ventures и Эррол Аркилик из Национального научного фонда. Их замечания существенно улучшили книгу, напитав ее годами коллективной мудрости.

Наконец, я говорю спасибо своей жене Элисон Эллиот, которая не только терпеливо мирилась с моими одержимыми попытками разработать методологию для ранних этапов стартапов и моей страстью к преподаванию предпринимательства, но и помогала мне мудрыми советами и наставлениями (и постоянной редактурой), способствовавшими ясности мышления. Без нее эта книга не увидела бы свет.

# Об авторах



## Стив Бланк

Вышедший на пенсию серийный предприниматель и основатель восьми стартапов, Стив полагает, что стартапы не являются маленькими аналогами крупных компаний. Эта его идея коренным образом изменила подход к созданию стартапов и преподаванию предпринимательства. Теория о том, что крупные компании реализуют бизнес-модель, а стартапы ее ищут, навела его на мысль: стартапам

нужны собственные приемы, отличные от тех, что используются для управления действующими компаниями.

Первый инструмент Стива для стартапов — методология развития потребителей — послужила толчком для движения к «экономичному стартапу». Основные принципы развития потребителей описаны в первой книге Бланка «Четыре шага к озарению» (Four Steps to the Epiphany, 2003), которая вместе с его блогом <http://www.steveblank.com> считается обязательной к прочтению среди предпринимателей, инвесторов и компаний во всем мире.

Бланк читает лекции о развитии потребителей и предпринимательстве в Стэнфордском университете, бизнес-школе Хааса Калифорнийского университета в Беркли и Колумбийском университете. Его теории развития потребителей преподаются в университетах по всему миру. В 2011 г. он разработал курс практических занятий под названием Lean LaunchPad, воплотивший на практике разработку бизнес-модели и принципы развития потребителей посредством реального общения с покупателями и итераций бизнес-модели. В 2011 г. Национальный научный фонд включил курс Бланка в свою программу Innovation Corps (I-Corps), которая помогает ведущим ученым страны переносить идеи из университетских лабораторий на коммерческий рынок.

Стив плодовитый писатель и оратор, с удовольствием обучающий молодых предпринимателей. В 2009 г. он получил награду Стэнфордско-

продолжение блестящего труда Клейтона Кристенсена. Труд Чана Кима и Рене Моборн о «стратегии голубого океана» оказал большое влияние на данное издание книги. Формальный подход к неопределенности и неупорядоченности стартапа (и стратегиям создания компании) во многом основан на теориях Джона Бойда и модели OODA. Фрэнк Робинс самостоятельно вывел многие концепции выявления и верификации потребителей задолго до того, как я стал писать о них. Фрэнку принадлежит термин «минимально работоспособный продукт». Мне он понравился больше, чем термин «минимальный набор характеристик», который я употреблял в первой книге.

Вклад моего партнера и соавтора Боба Дорфа нельзя переоценить. Равно как и его терпение. Опытный предприниматель, Боб вложил в нашу совместную работу свои глубокие познания в продажах, маркетинге и Интернете. С Бобом я познакомился, когда он пришел в офис E.piphany. Штат моего стартапа насчитывал пять человек, а его примерно с дюжину. Я купил его продукт, а он помог E.piphany с развитием потребителей и продвижением. В 2010 г. он практически перебрался на мое ранчо и во второй раз стал моим партнером, помогая в написании книги «Стартап: Настольная книга основателя» (The Startup Owner's Manual), которой мы оба очень гордимся. Разделы, посвященные привлечению, удержанию и выращиванию потребителей, а также важнейшим показателям, — это его родившееся в творческих муках любимое детище. Терри Ванек, нашему исследователю и редактору, приходилось иметь дело с нашими непомерными требованиями.

Спасибо нашим отважным критикам: предпринимателям Джейку Левингу из News.me; Россу Готлеру, Питеру Лидсу из Gabardine.com; Стиву Вайнштайну из MovieLabs; Престону Беалле и Прескотту Логану из Energy Storage Technologies компании GE; венчурным инвесторам Джону Файберу из MDV, Энн Миуре-Ко из Floodgate, Джону Бурку из True Ventures, Майку Барлоу из Cumulus Partners, Такаси Цуцуми из Mitsui Sumitomo Ventures и Эрролу Аркилик из Национального научного фонда. Их замечания существенно улучшили книгу, напитав ее годами коллективной мудрости.

Наконец, я говорю спасибо своей жене Элисон Эллиот, которая не только терпеливо мирилась с моими одержимыми попытками разработать методологию для ранних этапов стартапов и моей страстью к преподаванию предпринимательства, но и помогала мне мудрыми советами и наставлениями (и постоянной редактурой), способствовавшими ясности мышления. Без нее эта книга не увидела бы свет.



## Боб Дорф

Первую успешную компанию Боб Дорф основал в 22 года, после этого последовали еще шесть — «две суперуспешных компании, два обычных рыночных игрока и три абсолютно провальных проекта» как он сам любит повторять. Он консультировал и инвестировал еще в несколько стартапов. Дорфа нередко называют «акушеркой для модели развития потребителей»: он одним из первых помогал Стиву Бланку, когда в 1996 г. на свет появился

восьмой стартап Стива, E.piphany, насчитывавший всего пять сотрудников. Шестой стартап Боба, Marketing Ito1, помог E.piphany привлечь первых потребителей. Впоследствии он подверг безжалостной критике первые издания «Четырех шагов к озарению», и с тех пор Стив и Боб остаются добрыми друзьями и коллегами.

Боб управляет консалтинговой фирмой K&S Ranch. Богатый опыт консультирования компаний из списка Fortune 500 и в сфере онлайн-маркетинга гармонично дополняет опыт Стива в области венчурных инвестиций и программного обеспечения. В Колумбийской бизнес-школе Боб читает семестровый курс лекций под названием «Введение в венчурное инвестирование», посвященный концепции развития потребителей и правильному подходу к созданию стартапов.

С последней изъемной работы, должности редактора на WINS Radio в Нью-Йорке, Боб уволился почти сорок лет назад, после чего запустил свой первый стартап. Dorf + Stanton Communications, основанный в гостинице, поначалу состоял из двух сотрудников — Боба и его сенбернара. К моменту продажи в 1989 г. в нем трудилось свыше ста пятидесяти человек. Боб Дорф бесплатно консультирует некоммерческие организации на тему привлечения спонсоров.

Боб выступил соучредителем Marketing Ito1 (впоследствии Peppers & Rogers Group), одной из первых компаний, занимающихся управлением взаимоотношениями с потребителями. Под его руководством она выросла до четырехсот человек. Занимая пост исполнительного директора, Дорф инициировал масштабные программы для клиентов в таких компаниях, как 3M, Bertelsmann, Ford, HP, Jaguar, NCR, Oracle и Schwab. Он выступал перед различными аудиториями в США и многих других странах

и опубликовал десятки статей, в том числе и серьезные исследования для *Harvard Business Review*.

Дорф проживает в Стэмфорде, штат Коннектикут, вместе с женой Фрэн, врачом-терапевтом и автором трех опубликованных романов. Его гордость и самый главный стартап — дочь Рейчел, психолог, которая недавно подарила Бобу первую внучку, Майю Роуз Готлер.