

РЕКОМЕНДОВАНО УРВК

Стив Бланк | Боб Дорф

# СтартUP

Настольная книга  
основателя

Пошаговое руководство  
по построению великой  
компании с нуля

EDITOR'S  
CHOICE

ПРОВЕРЕНО  
Экспертами  
СМАЙЛС

RUS Ventures

AMERICAN  
ROCKETS

СМАЙЛС  
FORUM

БИБЛИОТЕКА



РВК

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  
Б66

Издано при поддержке  
«Американского Совета  
по Международному Образованию»  
ACTRICE/ARCEC, Inc. –

### Перевод

Гуляев Е. (от «Продвижения Американского Совета  
по Международному Образованию» до главы II,  
Суржанова Н. (от главы 3 до главы III)  
Курбанова К. (от главы III до «Об авторе»)

### Перевод редактора:

Мамкина Н., Антонова К., Соловьевская Е., Рашкина М.

Литературный редактор Мария Грандт

### Глава С

Б66 Стартинг: Настоящая 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 самую фундаментальную книгу про управление стартапом, который только существует в мире. Революционная методика развития потребителей (известна как «метод»), описанные алгоритмы, уже помогли миллионам предпринимателей создать новые бизнесы во многих странах мира, включая Россию. Цель книги заключается в том, чтобы вам можно было выйти из офиса и проверить, пока бизнес не начался, на реальных потребителях, чтобы и персонализировать идею изначально, когда только начинали. Книга от Стива Бланка и Боба Дорфа не только описывает самый передовой опыт создания стартапов, но и дает четкие методы для того, как создавать новый бизнес, шаг за шагом.

Мы дополнили оригинальный текст автором издания на российской территории, чтобы показать, как методика развития потребителей работает в нашей стране. Книга обязательна к прочтению каждому, кто хочет открыть свой дом 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 способом без письменного разрешения издателя. Любые ссылки и цитирования должны указывать на название книги и автора. ISBN для экземпляров этой книги не зарегистрированы. Все дальнейшие разрешения должны указывать название книги. За любую репродукцию без разрешения издателя будет возбуждено судебное преследование по адресу: [info@alpinapublishing.ru](mailto:info@alpinapublishing.ru)

© K and S Ranch Inc., 2012  
© Издание на русском языке,  
перевод, оформление,  
© 2013 «Альпина Паблишер», 2013

ISBN 978-5-9614-1983-2 (рус.)  
ISBN 978-1-9344993-0-9 (англ.)

# Оглавление

Предисловие главного редактора .....	7
Благодарности научного редактора .....	11
Предисловие Американского Совета по Международному Образованию .....	13
Предисловие Стартин Академии Сэмюэля .....	17
Как читать эту книгу .....	19
Предисловие Стюа Блэша .....	25
Для кого написана эта книга .....	29
Введение .....	30

## Приступаем к работе

Глава 1. Путь к катастрофе: стартап — не вторая константа в математике .....	43
Глава 2. Путь к идеальной модели развития потребителей .....	61
Манифест развития потребителей .....	73

## Этап I. Выявление потребителей

Глава 3. Введение к этому выявлению потребителей .....	95
Глава 4. Выявление потребителей. Шаг 1: сформулируйте гипотезы о бизнес-модели .....	111
Глава 5. Выявление потребителей. Шаг 2: найдите на офсе, чтобы ответить на вопрос «что интересует кого-нибудь?» .....	231
Глава 6. Выявление потребителей. Шаг 3: найдите на офсе, чтобы проверить решение .....	269

Глава 7. Выявление потребителей.	
Шаг 4: протестируйте бизнес-модель.	
Скачайте размер рынка продукта	389

## Этап II. Верификация потребителей

Глава 8. Описание и поиск верификации потребителей	399
Глава 9. Верификация потребителей.	
Шаг 1: протестируйте, продавать	399
Глава 10. Верификация потребителей.	
Шаг 2: найдите их офлайн и продайте!	409
Глава 11. Верификация потребителей.	
Шаг 3: расскажите о вашем продукте и компании	457
Глава 12. Верификация потребителей. Самый трудный вопрос.	
Шаг 4: размер рынка перешагнул в следующий этап?	473
Размер рынка бизнес-модели: история на сто миллионов долларов	511
Приложение А. Контрольный список вопросов	529
Приложение В. Писарский	581
Приложение С. Как создать веб-сайт: простой пример	601
Благодарности	607
Об авторах	611

# Предисловие научного редактора

## Настольная книга технологического предпринимателя

Astonia, Бостон, Уоррен Баффало, РэдРид, АБДУ, Уинн — эти и многие другие компании мирового уровня созданы россиянами. Возможно, и у вас (если эта книга оказалась в ваших руках) тоже есть свой технологический бизнес-проект, который вы собираетесь препроводить в успешную рыночную компанию или даже корпорацию мирового уровня.

Вопрос в том, как осуществить это важнейшее предприятие.

Мы все рассматриваем задачу бизнеса как космическую программу: годы тщательной подготовки, горы чертежей, детальные планы... Но за эти годы, как говорится, либо падших престанит, либо птиц свинет. Препровождая планы, приходится двигаться намного быстрее, и для этого, как уже не раз доказано предпринимателями из Кремниевой долины, нужно не детализируя бизнес-планы заниматься, а действовать.

Книга Стива Балмера и Тоби Дарфа как раз и служит путеводителем для предпринимателя, где буквально по шагам расписаны действия, которые ему нужно предпринять. Рекомендации отнюдь не универсальные, они подтверждены успехами как американских, так и российских компаний.

Нет, вы не подумайте, что в принципе отойдете от предумывания идеальной стратегии. Склонность к тщательному планированию — благо, а не зло для предпринимательства. Но у этой склонности есть побочный эффект: если план построен на идеальных предположениях, зачастую это оказывается 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, он делает итерации.

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

бизнесей» (System Development). Нужно при этом еще постараться «инициализировать» будущее предприятие в рынке еще до того, как будут привлечены инвесторы и набран большой штат сотрудников. Основатели бизнеса, как подразделения стартапа, должны быть всегда готовы к различного рода неприятностям, потому что больше 90% первоначально финансируемых не оправдываются. Даже самая, как умозрительно представляется, «крутая» идея может в жизни оказаться непрактичной, и ее придется забыть. И, конечно, основателям нужно будет самостоятельно собирать обратную связь, «выходить из офиса» и общаться 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 ценнообразованию, неправильный портрет целевой аудитории проекта, неразработанные каналы продаж, не соответствующий спросу продукт. При таких итерациях совершенно явные компании допускает ошибки. Это не окончательный провал, после которого надо делить харинера, это ценный инсайт и сигнал, который позволяет вовремя скорректировать маршрут движения. «Я не терплю поправлений, я просто нанял 10 000 слободян, которые не работают», — говорил Томас Эдисон.

Вы на практике убедились в том, что одно из наших базовых предположений оказалось неверным? Отлично, теперь вы бизнес не будете считать на одиобочном предположении. Да, придется переписать планы, развернуть бизнес-идею в другую сторону, — свернуть так называемый «pivot». Ну что ж, такой разворот на пути к успеху будет много. Зато это будет путь к успеху, а не набору.

Впервые о концепции System Development я узнал в 2007 году, когда будущий Кремниевый долина, познакомился со Стэнлием Блажком. Мысль о том, что существует пошаговые инструкции, которые реально помогают выстроить бизнес с нуля, завалила меня. В это время мы как раз сотрудничали с Нанси Антонионом образовательную программу для предпринимателей «Start in Canada». И конечно, мы привлекли Стэнлиа пригласить поучаствовать он Стива «решил» 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 решили поработать с более чем тремя тысячами основателей технологических компаний. Мы помогаем им определить направление развития своей компании. Среди участников «Start in Canada»

встречается много интересных и амбициозных проектов, в том числе мирового уровня. Самые перспективные получают инвестиции от фонда ABFT, а потом в работу вносятся Андреем Барониным и Раширом Тимашевым, успешными серийными предпринимателями, построившими с нуля две компании мирового уровня. Иногда мы инвестирем совместно с партнерами — фондами Mangrove Capital Partners, Insight Venture Partners, Accel Partners, всемирно известными благодаря инвестициям в такие бизнес-лиды, как Skype, Twitter, Facebook. Это позволяет существенно компаниям получить доступ к передовому мировому опыту.

Раскрытый Стювом Бэнном и Бобом Дирфом секрет «сегментного» анда успешной технологической компании служит примером истинно успешной деятельности венчурного фонда ABFT и программы «Start in Garage», которая за это время выросла в целый конгломерат различных развиваемых проектов, объединенных под брендом RIS Ventures. К числу ведущих наших программ принадлежали известные российские предприниматели и стартапы из технологичной отрасли Арсений Тарасов, Павел Червакин, Александр Егоров. Выпускники наших «стартапных» семинаров, которые нарастили свои проекты до уровня успешных компаний, — Тимур Ахмеров, Сергей Гударин, Артем Кухаренко — теперь тоже приводят в портфель RIS Ventures.

Венчурный фонд ABFT за это время проинвестировал более 30 проектов и уже сделал несколько «выбросов» (продал свои доли в проинвестированных на раннем этапе компаниях). Основателем фонда Андрей Баронин и Рашир Тимашев успели за это время построить свои следующие компании, Vesam Software, с капитализацией более миллиарда долларов. При активном участии Дэвида Баронiero состоялось шесть совместных инвестиций Mangrove Capital Partners и ABFT, из которых выросли, пожалуй, самые знаменитые из совместных историй успеха — компания KarVIP. Оказалась успешной и совместная инвестиция с Insight Venture Partners в компанию Astoria — во многом благодаря предпринимательскому духу Сергея Белогорова.

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

ной экосистемы. Так что получить сведения помимо и развития проекта или необходимую информацию совсем не сложно.

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

Почти все предприниматели, создавшие успешные технологические компании, определенное время жили в США. Мы и сами каждый раз, пройдя программу Deep Dive into Silicon Valley, находим для себя много нового. Эта программа проводится с 2010 года, в ней задействовано около сорока ведущих экспертов Кремниевой долины. Среди них Стив Бланк, Чак де Витт (гуру в области корпоративных продаж), Фил Дибен (генеральный директор Autodesk), Бетси Кайтин (финансовый директор Pixar), Александр Давенон (управляющий партнер DFJ), Билл Тай (инвестор Twitter) и многие другие.

Концепция Siliconet Development подтверждается опытом самых разных стран: Великобритания, Япония, Франция, Италия, Мексика, Колумбия, Чили и другие. Основание ее принятия лежит в курсе Сильвермана. Практика участников нашего предпринимательского сообщества тоже говорит в пользу концепции. С любовью разрешения Стэва Башака и Боба Дорфа мы продемонстрировали в это. В конце книги вы найдете сайт *Alpha Software* (первой компанией Андрея Баронина и Ратмира Тимашева), в котором подробно разобрана, как серьезные предприниматели создают компании и вырастают из них до мировых масштабов.

Как и все успешные osoby, которые счастливы одинаково, компаниям, достигавшим успеха, тоже случались падения и тем не менее развивались и развивались. Закономерности жизни прослеживаются и объясняются в рамках концепции Siliconet Development. На основе анализа этих закономерностей составлен набор конкретных действий, применимый для развития вашего собственного проекта. По сути, авторам книги удалось цифровать предпринимательский путь к успеху. Поэтому мы с энтузиазмом владеем за научную редакцию этой книги.

# Благодарности научного редактора

Мне бы хотелось поблагодарить Евгения Осиповича и Марию Ушакову, которые проделали большую работу, помогая нам с редактированием этой книги. Стоит особо отметить вклад Марии Крусаль, чья первоочередная инициатива сыграла ключевую роль в запуске проекта. Кроме того, отдельным слогм заслуживает команда EIS Ventures, участвовавшая в подготовке книги для нас. То, что *Life Asifa Software* (узнали как и другие примеры) существует не только в текстовом формате, но и в качестве книги — заслуга Виктора Сафронова. Съемки для книги планировали сделать Илья Антосов, Кирилл Максимов, Андрей Романов; тестирование принципов развития потребителей на наших мероприятиях — Давид Илюгин. Мария Ушакова проработала логичку микроексперимента и оформила их в тексте. При помощи Алесы Гудковской съемки и «субтитры» стали наглядными рисунками. Координировала весь процесс создания книги и руководила «выпускающей» командой Евгения Осиповича.

Большую поддержку оказали Мария Крусаль и Анна Давыдова из Американского Совета по Международному Образованию, Сергей Дремин и Гайдар Магдауров из российского Mistsoft, Аленой Карман из April Relations, Антон Абошков из PwC, Гульшара Билалова и Игорь Пиревкин из PwC, Денис Деминский и Андрей Хусид из инкубаторов Growth Up и «Надсмотрщик возможностей» соответственно. Они выступили своего рода «сознательными» или «цифровыми» правдами бизнес-моделей. Благодаря им за последний год больше 1000 предпринимателей познакомились с концепцией развития потребителей и инструментами моделирования бизнеса. Они уже встали на путь достижения успеха. Принадлежайте к ним!

**Иванлай Митюшин,**

исполнительный редактор российских изданий «Стартап: Настольная книга основателя»,  
Волонтерский фонд AIRE, основатель EIS Ventures

# Предисловие Американских Советов по Международному Образованию

Представители Американских Советов по Международному Образованию планировали со Стэнли Блашом и Тедом Дорфом, разработавшими модель развития предприятия, а также с Иваном Митрохиным, Ильей Антиповым и КС Успителем, благодаря проекту «ЭВРИКА» (EUREKA — Enhancing University Research and International Capacity) — Развитие научно-исследовательского и предпринимательского потенциала российских университетов), который финансируется Американско-Российским Фондом по экономическому и гражданскому развитию. Проект определяет и предлагает в использованном нами способе вывода университетских разработок на рынок, который наилучшим образом подходит для российской действительности. Подобное участие «ЭВРИКА» в коммерциализации научных разработок способствует углублению сотрудничества между российскими и американскими исследовательскими университетами. Мы стремимся помочь российским вузам переключиться с чисто теоретических исследований на технологии, которые могут найти практическое применение в жизни. Фундамент программы «ЭВРИКА» осуществляется совместно с нашими российскими партнерами — Фондом «Новая Европа». «ЭВРИКА» — одна из программ Американского Совета, поощряющая участие российских вузов в ранее упомянутой и проинициативная форма предпринимательства, присутствовавшего как в российской, так и в американской культурах. 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-

тогда». Частные предприниматели, руководители университетов, венчурные инвесторы и государственные чиновники, проверяющие идеи граждан благоприятной для развития предпринимательства средой, 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 русскоязычными людьми других стран. Значительная часть нашей деятельности сосредоточена на обучении языком, культурноязыковой культуре и общечеловеческим знаниям, возникающим в процессе овладения изучаемым языком в естественной культурно-языковой среде. В своей работе мы исходим из основного постулата книги «Спартак»: Настоящая книга основателям — великие учителя успеха — строиться в инновации и сделать свое предельное значение постоянным источником интереса уже существующим и потенциальным партнерам. Подобно тому, как данная книга рекомендует основателям стартапа «выйти из офиса» и реализовать свои идеи на практике, стратегия освоения языка, культурно мы познаем, 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, чтобы рассмотреть аспекты общественных и естественных наук, культуры, искусства и множества других дисциплин. Участники программ FLEX, Эдмунда Масна, «Ботаника», «Алгоритм», FlairBar, CLS, NSU-Y, «ЭВРИКА» и многих других расширяют свой кругозор, приобретают знания, которые входят привычные в работу, семейной и общественной жизни. Многие, если не большинство, участников наших программ — предприниматели по духу. Это люди, готовые совершить неожиданный и учиться на своих ошибках. Мы убеждены, что опыт международного общения развивает в человеке стремление ставить перед собой сложные задачи, находить решения и эффективно использовать их, следуя путем истинного вонкса, рекомендуемого на страницах этой книги.

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

мешинной и легкой (ITMO), — и три ведущих университета США — Университет Пердью (Purdue), Калифорнийский университет в Лос-Анджелесе (UCLA) и Мэрилендский университет в Колледж-Парке (UMD), — расширяют взаимовыгодное сотрудничество и совместно реализуют ряд целевых проектов. Созданию эффективной работающей модели коммерциализации технологий, установлению связей с местными, региональными и иностранными предпринимателями, предприятиями и инвесторами и привлечение преподавателей, научных сотрудников и студентов к участию в данной работе способствуют суть университетских проектов. В процессе такого сотрудничества американские и российские партнеры определяют области знания и научные разработки, подлежащие для создания стартапов, продвижения известных научных исследований с последующей коммерциализацией на рынках. Учебные программы, программы российскими и американскими специалистами в рамках «ЭРИКА», доступны и более широкому кругу университетов, пока не заключались со участниками.

В России и других странах с русскоязычным населением усиление централизованного планирования постепенно замещается признанием того, как можно создавать условия, благоприятствующие развитию стартапов и выработке патентов, позволяющие 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 «ЭРИКА» и лежит сотрудничество университетов, проект, несомненно, окажет заметное влияние на экономическое и социальное развитие России и США и целью «ЭРИКА» выступает в роли посредника в области бизнеса и университетов обеих стран, преодолевая государственные границы для построения российско-американского сотрудничества в области инноваций. «ЭРИКА» поможет налаживать контакты между российскими изобретателями и обширным международным сообществом, ориентированным на передовые технологии и признающим высочайший интеллектуальный и научный потенциал России. Мы способствуем особенно все расширяющимся возможностям сотрудничества с Россией и другими странами, инновационно русскоязычного населения, а также культурному более глубокому пониманию того, как эффективнее выстроить отношения с американскими партнерами.

Проект «ЭРИКА» укрепил отношения Американских Советов со коллегами российскими университетами и привнес нас с вами рядом

преданных делу, творчески мыслящих людей, которые способствуют развитию предпринимательства в русскоязычном мире и российской университетской среде. Мы от души благодарим Николая Митюшина, который был утверждён в качестве редактора данного издания. Мы очень рады, что помимо нас данной проектом поддерживают IES Venture, Российская венчурная компания и Московская школа управления Сколково.

Мы выражаем особую благодарность Американско-Российскому Фонду во главе с Алексеем и Марианной за безусловное стремление поощрять сотрудничество в сфере инновационной деятельности в рамках проекта «ЭВРИКА» и всем нашим партнерам, представляющим частный и государственный секторы, поддерживающие наше начинание. Мы глубоко признательны университетам, которые стали участниками нашего инновационного проекта, — НИВУ, UCLA, UMD, Rydell и ITMO — и их руководителям, демонстрирующим высокую ответственность и преданность делу, а также нашему основному партнеру по реализации проекта «ЭВРИКА» Фонду «Новая Европа». 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 «СПОРА РОССИИ» и Ассоциация инновационных регионов России, а также рабочая группа по инновациям в составе Российско-Американской двусторонней Президентской комиссии. Кроме того, мы благодарим многолетние 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 «Старт»: Настоящая книга основателя» много решений и идей, применимых к своему делу, и вдохновятся в нем стремлением улучшить этот мир через предпринимательство, открытое и многостороннее взаимодействие между Россией и США и приверженность идею непрерывного образования.

**Дэн Е. Дэвидсон,**

президент, Американского Совета по Международному Образованию  
ACIPES/AMICE, Ван-

30 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 формы существующих компаний, предлагающих всевозможные продукты и услуги. Сफलение создать российский/казахский/украинский версии Amazon, Facebook, Life Alert, Sprint и других компаний представляется вполне естественным. Но Россия и многие другие страны кроме того испытывают неспособность создавать полноценные стартапы — фонды венчурного капитала, бизнес-инкубаторы, бизнес-акселераторы и т.д. вместо стартапа. Это редко дает результаты, и на то есть множество причин, однако это не обладает силой тех, кто предпринимает попытки и новые попытки. К сожалению, наряду с положительными примерами копируются и худшие практики. И вот же существует более продуктивный путь.

При этом государства, ранее находившие в составе СССР, установили развитую систему научных исследований и разработки технологий, которая сегодня с немалыми трудностями ищет пути коммерциализации. Ученые предлагают варианты коммерческого применения своих изобретений и таланты 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, действующих в крупных компаниях, при создании стартапов. Именно такой подход к управлению преподают в школах бизнеса. Стив Бланк и Боб Дирф доводило 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 Стивеном Бланком в книге «Четыре шага к успеху» и представленный в книге «Стартап: Настольная книга основателя» в более развернутом виде, оптимален при клонировании существующих компаний и создании стартапов. Однако для его надежного применения недостаточно внимательно прочесть данную книгу. Следует подробно изучить его во всех деталях и применить

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

Стив Бланк изменил подход к организации работы стартапов и вызвал инвесторов, которые вкладывают средства в предприятия Кремниевой долины. Во всем мире традиционные подходы к управлению пытаются метод развития потребителей, в основе которого лежит модель бизнес-модели, предложенной Александром Остервальдером. Теперь эта модель докатилась и до русскоязычного мира. Российские стартапы также успешно применяют метод развития потребителей, в том числе рамках программы СЕОСНОВО.

Мы непосредственно участвуем в судьбах стартапов, которые применяют методику, описанную в данной книге. Не только можем освоить и в рамках двухмесячной программы «умного ускорения» с участием Коба и Стива, регулярно посещая Силкоуна. И благодарю авторов за приложения усилий и профессиональный интерес, которые они проявляют к России и другим русскоязычным странам, и за рост тысяч стартапов там, где предпринимательство когда-то считалось уголовным преступлением.

**Джордж Райт,**

Кафедра предпринимательства и лидерства имени Дэниела Дэниела,  
Директор Стартап Академии, Миссия: Как помочь управлению СЕОСНОВО

# Как читать эту книгу

«Стартан: Настоящая книга основателя» — не роман. Перед вами пошаговое руководство, в котором подробно описан процесс создания успешного стартапа. Эта книга куда больше поможет на инструкцию по ремонту автомобиля, чем на закатывающий 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 полугодя 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 сорок четыре важнейших принципа стартапа, примеряющихся к модели развития потребителей.

**Не читайте слишком много за один раз.**

Следующий (второй) раздел, «Этап 1. Выявление потребителей», рассказывает о том, как выявление основателей воплощается в реальном бизнес-модели, а затем порождает ряд гипотез. Чтобы книга, помогающая при принятии решений справиться с проблемой потребителей, следует действовать их в соответствующих экспериментах.

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

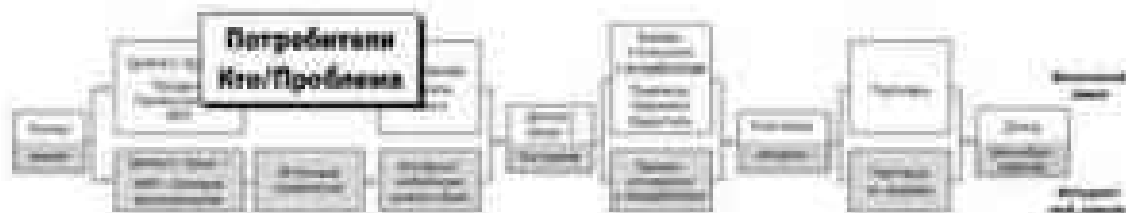
Приложение А представляет собой набор контрольных списков вопросов, которые позволяют отслеживать движение вперед на каждой стадии процесса развития потребителей. Испытайте их каждый раз по завершении очередного этапа (мы предлагаем вам по одному на каждый).

чтобы убедиться, что все ключевые задачи решены. Разнесите их и раздайте членам команды. На каждой задаче — помочь вам удостовериться, что соответствующий этап доведен до конца и можно переходить к следующему.

## Физические, интернет- и мобильные каналы

В книге учитываются тот факт, что разные потребительские сегменты с разной скоростью и вступают, когда речь идет об онлайн-стартапе и когда вы выносите дело со стартапом, который использует физические каналы распространения товара. Пронести, привлечь, удержать, увеличить — потребителем — основная задача любого бизнеса — прояснить по-разному, возможно чтобы создать веб-продукт и получить от него отклик потребителей, требуется меньше времени. Оба варианта бизнеса описываются 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 завоевания и верификации потребителей сопровождается схемами, подобными той, что представлена ниже. Они показывают, на каком этапе процесса вы находитесь.



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

■ Фрагменты, помеченные стартом, ориентированным на Интернет и мобильные технологии, а также соответствующим продуктам, стратегиям и тактикам, обозначены знаком ■ и отпечатаны таким же шрифтом, как и этот абзац.

Прежде чем обращаться к той части главы, где рассказывается о «важном» типе бизнеса, желательно прочитать обе версии описания соответствующего бизнеса. Если информация по одному типу бизнеса важна для другого, мы отмечаем это особо, откуда читателю и перейти к нужному разделу. Основываясь стартова в области Интернета и мобильных сервисов рынок продвигается сначала просмотреть раздел о физических каналах сбыта, а затем приступать к изучению и внедрению процессов, характерных для этой сферы деятельности.

## В каком порядке читать эту книгу

- Сначала ознакомьтесь с glossarium в конце книги. При описании модели развития потребительской сегментаются особая терминология.
- Прежде чем углубиться в подробности, прочтите «Манифест развития потребительской».
- Если вы знакомы с моделью развития потребительской, лучше просмотрите главы 1–3, после чего переходите к главе 4, где рассматриваются варианты и бизнес-модели.
- Если вы хотите сфокусировать действия основателей, сотрудников, инвесторов и консультантов на базе принципов развития потребительской, прочтите все прочее 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 аспектах, которые предстоит решить в рамках развития потребительской;
  - б) пролистайте книгу, читая поглавным, выделенным жирным шрифтом. Так выйдете так.

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

В общей сложности таким образом выделено около 100 основных идей, которые представляют собой систему ряда кратких конспектов примерно 400 страниц текста — в двух сообщениях в Twitter.

- Если вам нужна подробная заметка, где перечислены все планы, моменты и значимые моменты для основателя предприятия, читайте

с главы 4, где рассматриваются гипотезы о бизнес-модели, и обратите ее на контрольных гипотезах вопросов из Приложения А.

- Если ваша компания уже сделала свой первый шаг, возможно, вам захочется начать с раздела главы 7 «Создайте ранний или прототип». Затем вы можете перейти к главе 12, разделу «Настройка индикаторов», чтобы понять, какими должны быть увеличиваем масштабом.
- Чтобы разработать и протестировать минимально жизнеспособный продукт (MVP — *minimum 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 привлеченных потребителей».
- Чтобы разработать и протестировать физический MVP, прочтите разделы «Подготовьтесь к непосредственному контакту с потребителями», «Протестируйте основные проблемы», «Научитесь понимать потребителей» и «Оставьте свои ранние версии».
- 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/конверсионности», «Тестирование версии MVP с расширенным функционалом» и «Оцените поведение потребителей».
  - «Приспособьтесь к продукту. Разработайте стратегию позиционирования», «План приобретения/активации потребителей», «Создание версии MVP с расширенным функционалом», «Создайте набор параметров», и «Найдите главного аналитика».
  - «Выйдите на рынок: разработайте план/инструменты интенсификации», «Оптимизируйте привлечение дополнительных покупателей», «Оптимизируйте удержание и наращивание покупателей», «Тестируйте продажи через партнеров по профилю».
- Если в первую очередь вас интересует объем и маржинальность при помощи физического канала (как найти, удержать и вырастить потребителей), прочтите разделы:

- «Гипотезы о потребителе и его проблемах», «Гипотезы в канале сбыта», «Гипотезы в взаимоотношениях с потребителем» и «Гипотезы о доходах и ценнобразовании».
      - «Подготовьтесь к непосредственному контакту с потребителем», «Протестируйте понимание проблемы», «Приобретите знания о рынке», «Создайте первоначальное решение» и «Протестируйте решение на потребителях».
      - «Приготовьтесь продавать: интервалы для маркетинга и продаж», «Найдите куратора первых сделок», «Составьте план развития продаж для партнера» и «Составьте план развития продаж».
- Те, кто хочет преподавать материалы развития потребителей или программе Lean LaunchPad (образовательная программа по созданию технологических компаний, проводимая в Стэнфорде. — Прим. ред.) должны прочесть наш сайт <http://www.leanblazk.com> по ссылкам на учебные планы, которые используются в Стэнфорде, Беркли и Национальном научном фонде (National Science Foundation).
  - До начала занятий учащихся следует прочесть разделы:
    - «Манифест развития потребителей», глава 2;
    - «Высказание о развитии потребителей», глава 2.
  - Каждая из лекций, которые проводятся раз в неделю, посвящена отдельной главе из главы 1.
  - Перед занятиями, посвященными Lean LaunchPad, учащиеся должны прочесть разделы:
    - «Выйти на офис, чтобы ответить на вопрос: “Это понравится кому-нибудь?”», глава 5;
    - «Выйти на офис, чтобы проверить решение», глава 6.
  - Все учащиеся должны прочесть:
    - «Сделайте план или протестируйте», глава 7;
    - «Высказание о масштабах», глава 12.

## Несколько полезных советов

По нашим наблюдениям, успех предпринимателя напрямую зависит от того, насколько интересна и значима его бизнес-идея. Мало прочесть эту книгу, нужно ПОВЫЗОВАТЬСЯ ею!

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

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

Не читайте слишком много сразу. Перед вами справочное руководство. Читайте его как обычную книгу умозрительно. Прочитавшие не более нескольких разделов за один раз. Забудьте страницы, используйте закладки, чтобы отметить важные места, и всегда держите его под рукой, чтобы обращаться к нему по мере надобности.

Заботьтесь вперед, просматривая следующие главы. Это поможет вам действовать с учетом более широкого контекста. К примеру, если вы начали работать над главой 4, было бы полезно просмотреть главу 5, чтобы иметь, 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 худяк. Не рассчитывайте, что все пойдет, как описано в книге. Осознать все предпринимательские решения и все виды компаний в одном издании невозможно. Вы найдете на обложке не только ряд фактов, но и вписанные по мере дилемм и исторических аналогий. Наши советы уместны не в каждой ситуации и не всегда дают результаты. Помните об этом и будьте предпринимателем.

# Предисловие

В 1862 г. голландская Ост-Индская компания, которую принято считать первой «современной компанией», выпустила первые акционерные сертификаты. На протяжении следующих 100 лет предприниматели могли справиться 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 признана удовлетворять потребности крупного бизнеса. Программа обучения MBA упорядочивала и модифицировала основной корпус знаний, которыми должен владеть руководитель-практик современной компании: учет расходов, разработку стратегии, финансовое дело, управление производством, технические разработки, управление персоналом и операционный менеджмент.

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

Переходим в середину XX в. На этом этапе конкурентная кантата и создание стартапов приобретают вид, близкий в настоящее время, что дает мощный импульс индустрии стартапов, которая начинает развиваться бурными темпами. И все же в течение последние пятидесяти лет поиски формулы успеха, которая позволила бы создавать неизменно эффективные компании, остаются чем-то вроде черной жести. Несмотря на невероятные трудности, оказавшимся стартапов пытаемся применить правила и методы управления «большими бизнесом», которым их учили в университетах и которые рекомендуют использовать инвесторы. Инвесторы вынуждены, когда стартап терпит фиаско, пытаться 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.

Научные группы и штаты, предприниматели начали понимать: проблема заключается в том, что стартап — не крупная компания в миниатюре. Сложившись компания реализует бизнес-модель, в которой потребности, не проблемы и желаемые характеристики продукта известны заранее. Условия финансирования стартапа демонстрируют критическую ловушку — он работает в режиме поиска, пытаясь найти высокооплачиваемую, прибыльную бизнес-модель. Для этого нужны совершенно новые правила, стратегии, инструменты, знания и навыки, которые позволяют минимизировать риск и повысить 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, появилась принципиально новая концепция инструментов для управления стартапом, отличная от тех, что используются крупными компаниями, и не менее обширная, чем традиционный арсенал средств МВА. Это понятие я назвал «инструменты управления собственной компанией». Моя первая книга, «Четыре шага к операционности» (*The Four Steps to the Franchise*), была одной из первых работ на эту тему. В ней учитывается тот факт, что классические книги об управлении крупными компаниями не годятся для того, что случилось с предпринимателями. Переосмысленная суммирующая версия выводов продукта на рынок, что предлагает совершенно новый подход, который делает потребителем и не нуждается частью процесса задолго до запуска продукта.

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

После создания этой книги, мы были убеждены, что представим оптимальную стратегию управления стартапами. Однако к тому времени, когда она была опубликована, стали весьма популярны методы гибкой разработки продуктов. Этот итеративный подход, предусматривающий непрерывный анализ полученных результатов, позволяет потребителю в параллельном процессе, обобщая и адаптируя непрерывно операционную обратную связь с потребителем. Процесс развития потребителей, описанный в *The Four Steps*, идеально удовлетворял эту потребность.

За последние десять лет тысячи ученых, инженеров и мастеров делового администрирования, которые посещали мои занятия в Школе менеджмента при Стэнфордском университете, а также бизнес-школы Хеленда Хааса в Берлине, а также те, которых спонсирует Национальный

научный фонд, обсуждали, разрабатывали, оценивали и совершенствовали процесс развития потребителей. С тех пор эти условия инспирируют десятки тысяч предпринимателей, инженеров и инвесторов по всему миру.

Хотя в основе настоящей книги лежит все то же «четыре шага», определяющие второе издание. Почти каждый этап данного процесса, да и подход к нему, 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, появляются 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 разветвленной итераций;
- методика разработки бизнес-идеи, которая движется статичной бизнес-план гибкой схемой, отражающей основные поставленные задачи;
- творческий инновационный подход к выдвиганию и поощрению перспективных идей;
- эволюционный стартап, связывающий развитие потребителей с гибкой разработкой;
- разработка эксклюзивных пользовательских интерфейсов сайтов и интернет- и мобильных приложений для улучшения их пользовательских характеристик и повышения эффективности рекламы;
- привлечение фонда, стимулирующая инновации, в рамках конкурсного 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, и чем раньше вы к ней обратитесь, тем лучше. Этот курс жизни поможет

стартапам, выходящим на рынок с нестандартными потенциальными покупателями, тестировать, оптимизировать и внедрять идеи намного 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, приблизят этот переворот в сфере формирования стартапов и помогут тем — а много и тем — добиться успеха.

**Стив Вайсман**

**Пасадена, 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 индустриале. Стартап — это временная структура, которая занимается поисками масштабируемой, инновационной, рентабельной бизнес-модели. Поначалу шаблоны бизнес-модели стартапа состоят из идей и докладов, а сама компания не имеет потребителей и не знает и где лучше продать.

Значение слов стартап, предприниматель и инновация мы переопределили 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 пенсионеров. В основном эти компании относятся к сфере обслуживания: это мастерские, клининговые, автомашино-мочные 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 компании с объемами продаж в сотни миллионов, а то и миллиардов долларов. На начальном этапе эти стартапы занимаются лишь

вспомогательной и масштабируемой бизнес-модели. Расширение масштаба подобно бизнесу требует привлечения внешнего венчурного капитала в десятки миллионов долларов. Масштабируемые стартапы, как правило, сконцентрированы в таких технологических центрах, как Кремниевая долина, Шэньчжэнь, Нью-Йорк, Бангалор и Израиль, — на них приходится незначительный процент предпринимателей, но достаточно внушительный сверхдоход привлекают к ним почти весь рискованный капитал (и внимание прессы).



Рис. 0.0. Масштабируемый стартап

Низкие финансовые затраты 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 кредитов, мобилиствуя небольшие объемы рыночного капитала, обычно менее \$1 млн. Основатели таких стартапов и их инвесторы останутся очень довольны, если им удастся продать свое предприятие за \$5–50 млн. Обычно покупателями становятся более крупные компании, которые зачастую делают это не только ради своего 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 кредитования 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 своим масштабам и культуре крупных компаний создается масса помех для революционных инноваций. По сути дела, инновации такого рода равно-

цели создания 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 рынков потребителей воплощает не критерии оценки масштабируемости, отношения собственных и заемных средств, прибыли на инвестированный капитал и показателя роста. Такие предприятия стремятся в первую очередь найти решение, а не получить прибыль, они работают на каждом этапе в самых разных сферах — здравоохранении, сельском хозяйстве, здравоохранении и микрофинансировании.

Хотя процесс развития потребителей является прежде всего минимизируемым стартом, каждый из пяти перечисленных видов стартапов опирается на предпринимательство и инновации. Промышленные модели развития потребителей имеют помочь каждому из них найти путь к успеху.

## Кому не нужна эта книга

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

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

- Рынок в изобретательской сфере означает, что компания не знает, сможет ли она создать работоспособную технологию, но в случае успеха у нее не будет выбора от потребителей. Примером могут служить биотехнологии и поиск лекарства от рака.
- Рынок «рынок — потребитель» означает, когда инвестор, примет ли потребитель продукт.

Для инноваций, создающих продукты на базе интернет-технологий, прием разработать продукта бывает простым, но при наличии времени и достаточного количества итераций разработки в конечном итоге

находит решение и создает 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 изобретения 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 эффективным в конечном итоге, но поскольку затраты могут оказаться слишком высокими, 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 шаге рынки присутствуют обе категории рисков — как изобретательские, так и связанные с рынком. К примеру, проверить работоспособность новой интегральной схемы микрон, лишь платившие за разработку. Однако даже если этот этап окажется успешным, впоследствии вам предстоит борьба с конкурентами, занимающими позиции на рынке, и 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.

Преодоление рисков, связанных с изобретательством, стартапам использует интуитивные моделирование (математическому гидродинамическому, исследованию методом конечных элементов и т.д.). Преодолеть риски, связанные с рынком и потребителями, не поможет эта книга. Если вам нужна помощь в привлечении потребителей и изучении поведения рынка, она укажет верный путь.

# Введение

*Любой герой, как правило, является путешественником — он отправляется вперёд, знает, сколько времени понадобится, но не знает, какой путь ему предстоит пройти, чтобы достичь цели. Чтобы обнаружить этот путь, путешественники не спешат и отправляются на поиски дорог, способной и непредвиденной пережить непредвиденные риски.*

*Джозеф Камбелл, Путь героя*

Джозеф Камбелл шёл в обход типично «путешественни героев», имея в виду эпос, который повторяется в мифологии и романах всех мировых культур. От истории Минотавра и неспящей куницы до Льюиса Сэйфуорта, который встречает Оби-Ван Кеноби, путешественник всегда знакомится с персонажем по ходу. Ни первый, ни второй герой не знает своего пути и не видит его конца. Любой герой сталкивается с теми или иными препятствиями, но Камбелл отмечает, что сюжет всех этих историй развивается по одной схеме. Речь идёт не о тысяче разных героев, а об одном герое с тысячей лиц.

Создание стартапа можно сравнить с путешествием героя. Все новые возможности и продукты начинаются с видения — представления о цели и перспективе, которое радикально меняет жизнь. Именно это видение, знание и яркое, отталкивает предпринимателя от генерального директора крупной компании, а стартапы — от уже налаженного бизнеса.

Предприниматель, создающий новую компанию, стремится воплотить свое видение в жизнь, сделать его реальностью. Чтобы добиться успеха, не должен нарушить статус-кво, набрать команду, разделить свою идею, и совместно с ней проложить путь в неизвестное, на котором его неизбежно постигнут опасности и сомнения. Его ждут препятствия, трудности, а порой и беды, а его движение вперёд — испытание не только для мышления, это движение на выдержку, самоотверженность и смелость.

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

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

в его случае готовые модели или шаблоны неприменимы. Складывается впечатление, что успех или неудача стартапов — исключительно вопрос везения. Но это не так. Кэмбелл говорит о том, что может влиять на успех. Путь к успеху стартапа неоднократно пройден и кардинально не изменился. И этот проторенный путь описан в настоящей книге.

## Проторенный путь

В последней четверти XX в. основателями стартапов выяснилось, что они знают путь к успеху. Они опирались на конкретные методы управления развитием, маркетингом и жизненным циклом продукта, которым обучали в бизнес-школах, где готовят руководителей крупных компаний. Такой подход предполагает составление подробных бизнес-планов и строгую регламентацию всех этапов создания продукта: оценка емкости рынка и объема продаж, определение требований к маркетингу и приоритетов тех или иных характеристик продукта. Но в конечном итоге даже при наличии всех этих инструментов обнаруживается тревожащий факт — в масштабах и крупных компаниях, будь то корпоративные гиганты с огромными вложениями на рынке или недавно созданные стартапы, из десяти новых продуктов девять обречены на неудачу. Это касается любой категории продуктов: высокотехнологичных и простых операций, реальных и виртуального мира, премиальных и потребительских товаров.

Несмотря на многочисленные неудачи, доминируя одна на другую, компании не перестают удивляться, когда очередному предприятию не удается воплотить в жизнь свой бизнес-план. При этом они продолжают упорно использовать старые методы выхода продукта на рынок.

Теперь мы знаем первопричины проблемы. До сих пор стартапы критически недооценили, применимые для осуществления уже известной деятельности. Но стартап имеет дело с неизвестным. Чтобы создать успешный стартап, предприниматель должен открывать новый путь.

**Победители** переосмысливают традиционные методы управления продуктом и его выхода на рынок, которым они научились в существующих компаниях. Считая гибкую разработку и реакцию потребителей, они создают и тестируют новую бизнес-модель, превращая неизвестные вложения в известные.

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

дем. Он без устали проверяет свои долгики и корректирует курс за несколько дней или недель, а не за месяцы и годы, значимая часть в долларах, которые не тратится на характеристики или продукты, не являются потребителями.

## Победители воспринимают свой стартап как серию непроверенных гипотез.

Прогрессивные стартапы подчиняются традиционному принципу управления продуктом и его выхода на рынок. Они считают, что видение основателя компании определяет стратегию бизнеса и планы разработки продукта, а затем ищут способы достаточные, чтобы привлечь средства для реализации проекта.

Поведение бизнес-идеи — дело основателя компании, а не обычных работников. Основатель должен «выйти из офиса», чтобы дискретно изучить нужды потенциальных потребителей, и лишь после этого окончательно выбрать тот или иной путь и характеристики продукта. Такая разница между победителями и проигравшими, и такой процесс развития потребителей, подробно описанный в этой книге.

## Почему второе десятилетие?

Стартапы применяют модель развития потребителей уже десять лет, с момента первой публикации книги «Метры отгадывания» (The Four Steps to the Epiphany). Если это ваше первое знакомство с Four Steps, добро пожаловать на борт. Десятки тысяч тех, кто уже принимает в своей практике первую книгу, найдут в книге «Стартап: Построившая книга основательницы» много нового. В первой книге над стартапами возникали исключительно небольшие предприятия Кремниевой долины, которые пытались финансировать каналы сбыта и стремились превратиться в компании, стоимостью в миллиарды долларов. За десять лет ушло много воды, и сейчас вершина отрасли уже изменилась. Далее вы узнаете про менторы извне.

## Биты: вторая промышленная революция

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

бума, сувениры, книги, предметы домашнего обихода. Эти материальные объекты доставляются потребителю с помощью физических каналов сбыта: торговый агент привозит в магазинчик, или покупатель привозит в магазин. Также показанное для примера на рис. 6.1 — физический продукт продается с помощью физического канала сбыта.

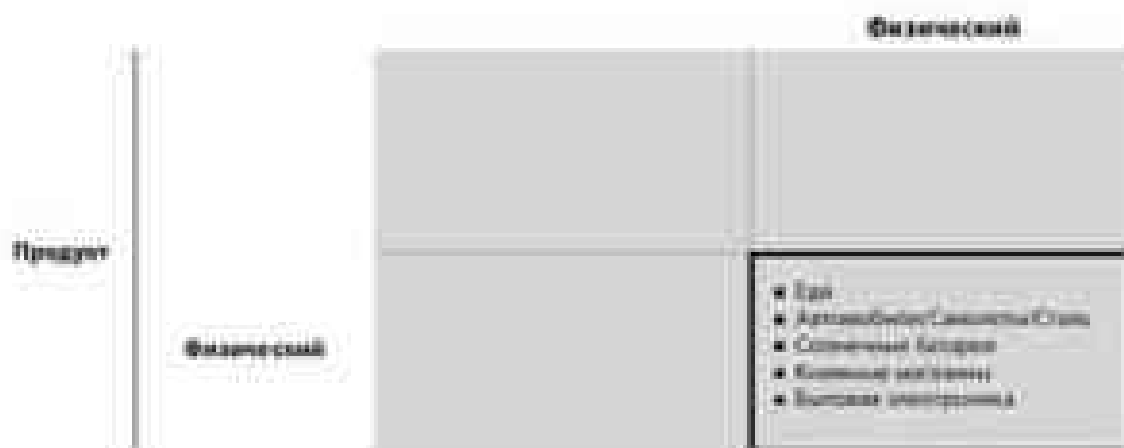


Рис. 6.1. Физические продукты, распространяемые через физические каналы

Переворотом в коммерческой деятельности стало изобретение продуктов, которые представляют собой идеи или обязательства, не имеющие материальной формы, например стратегические знания и навыки, акции, облигации и творческие факторы.

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

Кроме того, разрабатывались и другие программные приложения, которые позволили решить корпоративные проблемы (доступ к базам данных, автоматизация производства, автоматизация сбыта). Они появились впервые в форме «ячейки», выделенную на рис. 6.2. — программные продукты, которые распространяются с помощью физических каналов сбыта.

		Физический	
Продукт	Виртуальный		<ul style="list-style-type: none"> <li>Структурные каналы и дорожки</li> <li>Программное обеспечение для периферийной (DAP, OSA) и</li> <li>Программное обеспечение на клиенте (дискеты, серверы и т. п.)</li> </ul>
	Физический		<ul style="list-style-type: none"> <li>CD</li> <li>Автомобильные Спутниковые Системы</li> <li>Сотовые телефоны</li> <li>Книжные магазины</li> <li>Книжные интернет-магазины</li> </ul>

Рис. 6.2. Программные продукты, распространяемые через физические каналы

Когда благодаря Интернету возникла новая форма каналов сбыта, появилась новая разновидность компаний — их единственным предложением являлись в продаже физические продукты через Интернет, Amazon, Zappos, Dell и множество других компаний изменили свою игру — они продавали физические продукты через виртуальные каналы. Появление новых каналов сбыта стало серьезной угрозой для сложившейся системы физического распространения товаров, что лучше всех известно тем, кто торговал книгами и музыкальными дисками.

		Интернет	Физический
Продукт	Виртуальный		<ul style="list-style-type: none"> <li>Структурные каналы и дорожки</li> <li>Программное обеспечение для периферийной (DAP, OSA) и</li> <li>Программное обеспечение на клиенте (дискеты, серверы и т. п.)</li> </ul>
	Физический	<ul style="list-style-type: none"> <li>CD</li> <li>Книжные магазины</li> <li>Книжные интернет-магазины</li> <li>Книжные интернет-магазины</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>CD</li> <li>Автомобильные Спутниковые Системы</li> <li>Сотовые телефоны</li> <li>Книжные магазины</li> <li>Книжные интернет-магазины</li> </ul>

Рис. 6.3. Физические продукты, распространяемые через интернет- и мобильные каналы

В последнее десятилетие появилась новая разновидность продукта: представлял собой биты, он распространяется через виртуальные каналы (см. рис. 6.4). Это позволяет создать стартап за несколько недель, а не лет, имея тысячи, а не миллионы долларов. В результате люди старшего, пенсионного поколения, реже выросли. Техника открывает доступ к новым приложениям, в том числе социальным сетям, которые являются новым способом общения. Такие платформы системы как Google или Bing существуют только в виде битов, которые продаются через интернет и мобильные каналы.

Но что самое главное, новые отрасли, которые возникли с появлением физических продуктов в реально-существующих торговых зонах, постепенно переходят на биты, продаваемые через сеть. Начиная люди представляли книги, музыку, видеозаписи, фильмы, путешествия, акции и облигации, либо общаться с производителем лично, либо через магазины. Сегодня физические физические каналы претерпевают радикальные изменения или исчезают по мере того как физические продукты превращаются в биты.



Рис. 6.4. Программные продукты, распространенные через интернет- и мобильные каналы

## Скорость, время и итерации: иторая промышленная революция

Несколько лет назад деятельность любого предприятия, ориентированного на массовый рынок, выглядела так: П.1. — физические продукты, распространяемые через физические каналы, — за последние десять лет обнурили

да, что старые правила и инструменты больше не актуальны. Предпринимателю приходится к выводу, что чем больше компания с интернет- и мобильным каналам и продуктами, тем быстрее можно изменить, протестировать и оптимизировать продукт и рыночные предложения. Чтобы адаптироваться к новым возможностям, которые открывают виртуальные каналы и продукты, необходимы новый процесс, и таким процессом является развитие потребителей.

Данный принцип предусматривает сбор отзывов потребителей о продукте, каналах сбыта, цене и планировании, которые меняются и тестируются практически в реальном реальном времени и оптимизируются с помощью итераций. Это позволяет старшим в области Интернета и мобильных сервисов двигаться вперед «со скоростью Интернета», что невозможно при работе с финансовыми продуктами, распространяемыми по физическим каналам.

Восемьдесят лет назад чтобы получить отзывы о характеристиках продукта студент бы мог набрать несколько фокус-групп и понаблюдать за действиями игроков через специальные зеркала, взаимодействуя 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.

Третье дело, если продукты и каналы сбыта стартапа представляют собой биты, сбор информации и внесение необходимых корректив занимает в 100 раз меньше времени, чем при распространении физического продукта по физическим каналам (в 10 раз больше циклов итерационного обучения, каждая из которых требует в 10 раз меньше средств). Такие компании, как Facebook, Google, Amazon, и Zynga, за десять лет увеличились в размерах больше, чем многие промышленные корпорации выросли за XX в. Все потому мы называем это второй промышленной революцией.

## Четыре шага: новый путь

Сущность развития потребителей предельно проста: продукты, разработанные сознательными компаниями, которые рано налаживают контакт с потребителями и систематически общаются с ними, имеют успех. Продукты, которые переживают в первую очередь и маркетинга, лишь медленно участвующие в разработке новой продукции, терпят неудачу. Не сидите в офисе, где нет фактов. Выйти из офиса — означает получить исчерпывающее представление о нуждах потребителей и использовать эти знания при разработке продукта. Сочетание развития потребителей и гибкой разработки увеличивает ваши шансы на успех, снижает предварительные затраты и позволяет не тратить зря время, деньги и силы.

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

В рамках модели развития потребителей процесс стартапа понимается как неустанный поиск, цель которого — уточнить свое мышление, доработать идею и внести поправки в предположения, которые не подтвердились. Предприниматель проверяет гипотезы о бизнес-модели: что представляют собой потребители, какими должны быть характеристики продукта, и каким образом стартап сможет превратиться в успешную компанию. Модель развития потребителей рассматривает стартап как временную структуру, создающую для поиска ответа 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

*Катрина — Аляска, если в том же городе и время, и место, и условия, при этом разные обстоятельства.*

*Александр Швацман*

Хотя эта история стара, ее уровень не теряет актуальности. В конце XX в. на фоне бума доткомов, одним из самых ярких стартапов стала компания Webvan. Это была идея, которая долгое время была интересна только американской семье. Мобилизовав огромный капитал — более \$400 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 — потенциалы Интернета позволят компании захватить рынок. Выбрать товар и сделать заказ теперь будет можно одним кликом. Беседу 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 должны все выиграть. Запривлечены поддержки со стороны венду-

ных капиталистов, компания принялась строить крупные автоматизированные склады и закупить множество грузовиков для доставки продукции, параллельно созданная удобный и простой в использовании сайт. Webvan казалась опытной инициативой генерального директора, который ранее занимался венчурными. И действительно, первые клиенты были в принципе довольно качественным услугой. Но не прошло и двух лет после первичного размещения акций (IPO — initial public offering — *Прям. 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 правила и инвесторы. В частности, компания ревностно придерживалась традиционной модели представления продукта рынку, которая основывается базовых принципах новых предприятий для популяризации и по цене адекватности — «преимущества первого хода» и «вырости быстрее». Однако Webvan оказалась неспособна задать вопрос «где мои потребители?», и в итоге провалившись на практике модель пришла к полному профинансированный старту и катастрофе.

## Традиционная модель представления нового продукта рынку

В XIX в. каждая компания, которая вывела на рынок новый продукт, в той или иной степени использовала модель управления продуктом, показанную на рис. 1.1. Эта модель, ориентированная на продукт, возникла в начале века и представляла собой процесс, сложившийся в сфере промышленного производства. В 1950-е гг. ее взяли на вооружение индустрия производства фирменных потребительских товаров, а в последнюю четверть 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 оказавшим его потребителям. После разработки продукт тестируется потребителем (альфа/бета-тест), и разработчики исправляют значительные ошибки

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

Данная модель верна для сформировавшейся индустрии, где потребитель и рынок уже известны, характеристики продукта можно определить заранее, а основные конкуренты давно известны.



Рис. 1.1. Схема представления нового продукта рынку

Среди стартапов таким критерием отвечают единицы. Многие из них попросту не представляют, кто их потребитель. И все же принято считать, что стартап должен применять довольно мощные инструменты для управления разработкой продукта, но и как руководство к действию при поиске потребителей, определении сроков запуска и начала продаж и планировании прибыли. Инвесторы интересуются не данными о нем, планируя и осуществляя финансирование. Таким образом, все участники стартапа используют карту маршрута, на которой указат все время в разные стороны и каждый раз думают, что заблудится.

Чем более 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 лягут в основу бизнес-плана.

Далее решается круг вопросов, связанных с новым продуктом или услугой. Какова концепция продукта? Каковы характеристики и преимущества продукта? Реальны ли его создание? Потребуется ли дальнейшее изучение технологических возможностей? Чем представлят собой потенциальные потребители, и где их можно найти? Для анализа ситуации и составления бизнес-плана проводится статистическое исследование, изучение конъюнктуры рынка и привычек потребителей.

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

нения, конкурентные преимущества и затраты. Предварительная схема финансирования позволяет венчурным капиталистам или корпоративному руководству оценить представленные инициативы и их осуществимость. Теперь бизнес-план включает расходы, обоснованные размером рынка, конкуренцией и финансированием, а также приложения с таблицами в Excel, где прогнозируются выручка и затраты. Другая презентация, страсть и идея, готовность выйти из офиса и работать с реальными потребителями сфокусируется на данных этапе ведения и надежде убедить инвестора выделить средства в новое начинание.

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

Все эти Web.com пределах как нельзя лучше. Созданная в декабре 1996 г., эта компания была основана с хорошей репутацией и весьма убедительной историей своих планов, 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 — разработке продукта — разработчики преобразуются, и начинается работа. В компании возникает функциональная социализация и соответствующее подразделение. Группа маркетинга уточняет размеры рынка, определенные в бизнес-плане, и подыскивает первых заказчиков. В хорошо организованном старте (второй к тому же элемент самым 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 ключевые характеристики и функции продукта. Маркетинг планирует предумышленно форматы демонстрации продукта при приеме, составлять рекламные материалы (сайты, презентации, проспекты) и выбирать PR-активности. На этом этапе или при альфа-тестировании, компания обычно выпускает виде-презента по продукту.

Тем временем группа разработчиков начала определять характеристики продукта, а затем переходит к его созданию. Этапным, 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 задания требований. Затем они материализуются в документе и требованиях рынка (а в документе и требованиях к продукту), а затем в подробная техническая спецификация. Получено не на руки, за дело берется команда разработчиков. Теперь им придется забыть про вышедшие и приготовиться к бесконечным встреч и оставшей шее. Когда «каскадный процесс» начался, это означает, что, как говорится, «синяк тронулся», и изменить продукт уже практически невозможно. Как правило, «посад» идет практически без остановки в течение полутора-двух лет или более, без наличия изменений или внедрения новых идей, даже если они могут оказаться весьма полезными.

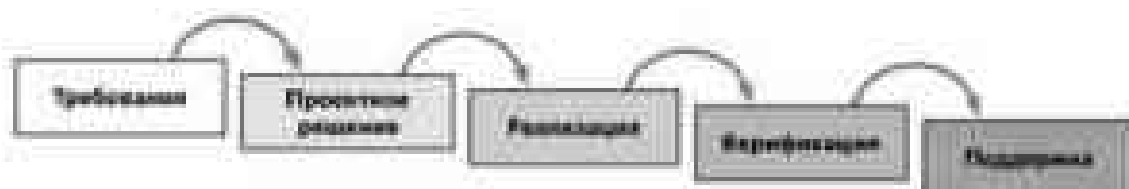


Рис. 1.2. Разработка продукта — каскадная модель

В случае Webvan разработка идет на два фронта: создание автоматизированной складной и разработка сайта. Склады, оснащенные автоматическими конвейерами и вертикальными тележками, которые снимают продукты с полок и комплектуют заказы, были настоящим чудом техники — работникам оставалось лишь упаковывать товар перед отгрузкой. Кроме того, Webvan разработала собственную систему организации складского хозяйства, управления запасами и маршрутами и программное обеспечение, которое полностью автоматизировало процесс — от размещения заказа до отгрузки. Программа принимала заказы с сайта Webvan и маршрутизировала соответствующие расширения в центр распределения товаров. Как только наступало время отгрузки 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 этапе

ранее, сформировать при постоянных клиентах, а в дальнейшем — максимизировать число повторных обращений к услугам компании. Нам хотелось в том, чтобы создать компании имя и добиться лояльности потребителей с помощью PR-программ, рекламных кампаний и продвижения товара (заставить доклады с названием Webvan на подставке 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 — этап разработки предполагает создание продукта в соответствии с классической каскадной моделью, готовясь к запуску первой версии продукта. (Альфа-тест — это проверка первой версии продукта на самых создателях, работниках компании и внутренних пользователях. — *Фрэнк редд*). На стадии «бета» разработчики тестируют продукт совместно с небольшой группой внешних пользователей, чтобы убедиться, что он функционирует как задумано. Группа маркетинга разрабатывает развернутый план маркетинговых коммуникаций, корпоративный сайт, обеспечивает этап продаж полным комплектом маркетинговых материалов и запускает «грузинку с оркестром» — PR-программу. PR-агентство дорабатывает позиционирование (и компании, и продукта) и принимается налаживать долгосрочные связи с прессой и блогерами, в то время как группа маркетинга приступает к продвижению бренда.

Этап продаж охватывает первых потребителей бета-версии (которые, может, даже заплатят за право тестирования нового продукта), начинают формировать канал распространения, определяют масштабы структуры сбыта компании вне центрального офиса и укомплектовывают ее персоналом. Визе-президент на первом стартем выдает на показателях 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 услуг онлайн-доставки 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 поработали над публикацией сотен

статей, которые рассказывали историю компании во доставке продуктов, заказанных через Интернет. Webvan удалось запустить огромные средства частных инвесторов.

## Запуск продукта и получение первой версии потребителем

Когда продукт очевидно продемонстрировал свою работоспособность, компания перешла к тактике «большого прыжка» в рекламном средстве. Запуск компании и продукта становится срединным фактом. Компания устраивает пресс-конференция, а группа маркетинга расширяет географию программ, стимулируя потребительский спрос. Готовясь к приходу, компания разрабатывает персонал на параллельные объемы внутри страны и разрабатывает план и целевые показатели продаж для каждого из существующих каналов. Пресс-релиз публикует результаты работы, сравнивая показатели продаж с бизнес-планом, хотя с момента составления последнего, напомним, еще вовсе неизвестно, обычно удается пройти более года.

Создание канала сбыта и поддерживающей маркетинг требует немалых вложений. Поскольку на первом этапе компания не приходится рассчитывать на реальный денежный поток, требуется привлечение средств со стороны. Помимо затрат на процесс запуска продукта и ростом групп продаж и маркетинга, генеральный директор вновь выводит с привлеченной суммой к инвесторам. (В период бумажных доходов инвесторы неبالовольно первичное размещение акций при запуске продукта для того, чтобы забрать деньги и избежать, не дожидаясь, чем компания дело — успехом или провалом.) Несомненно, такая модель, ориентированная на продукт и процесс, является очень интригой. Бесчисленные стартапы использовали ее, чтобы представить свой первый продукт рынку.

Webvan открыла первый региональный интернет-магазин в июне 1999 г. (после через месяц после начала бета-тестирования), а спустя 60 дней объявила о публичном размещении акций. Компания удалось мобилизовать \$400 млн, и в день IPO ее рыночная капитализация составила \$8,3 млрд — больше, чем совокупная рыночная капитализация трех крупнейших сетей продовольственных магазинов. Однако бизнес-план был неадекватным.

## Девять смертных грехов модели представления продукта рынку

Бизнес-план не может служить руководством к действию для нового продукта, подобным 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 именно стартап не имеет потребителя, и не будет специализистом в соответствующей области, основатель имеет лишь строить догадки в отношении потребителя, его проблемы и своей бизнес-модели. На первых порах стартап — это инициатива, основанная на вере, которая опирается на догадки. Однако традиционная методика представления продукта рынку заставляет основателя принимать догадки, связанные с бизнес-моделью, за факты. Из-за этого, вместо выработки первой версии, они начинают разрабатывать продукт и тратить деньги на его продвижение, 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, и для этого ему нужно выйти из офиса, спросить у потребителей, верны ли его гипотезы, и не мешкая помнить 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 известны, какие характеристики товара или услуги необходимы послед-

нему. В результате он задумывает, разрабатывает и выпускает полифункциональный 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, понравится ли свойства продукта потребителю. ■

Каждый процесс (рис. 1.2) осуществляется последовательно и без остановок в течение года-двух. Пока продукт не будет готов, это считать прогрессом? Еще одна неиспользованная строка в программе, еще одна приобретенная деталь — обфудация — все это прогресс. Однако без раннего постоянного контакта с потребителем нельзя сказать, понравится ли ему новые характеристики продукта. Исправление ошибок, неизбежная при создании нового продукта, уже после того как потребитель получил первую версию, — долгая и трудоемкая процедура, способная погубить компанию. Драгоценное время уходит, и к моменту запуска может оказаться, что продукт устарел. Worse than that, это чревато масштабными потерями на этапе разработки. Оказывается, что сотни часов потрачены впустую, а из готовых программ приходится выбрасывать целые куски, поскольку потребители заявили, что его интересуют совершенно иные характеристики. По волеи судьбы стартапы часто разрушают традиционные методы создания новых продуктов.

## 3. Заикленность на дате запуска

При традиционной модели представления продукта рынку отделе разработки, продаж и маркетинга сосредоточены на дате запуска продукта: она чрезвычайно важна и не поддается изменению. Маркетинг старается установить приоритеты или выбрать площадку (отраслевая выставка, конференция, блог и т. д.), которые позволят сделать запуск продукта объектом наибольшего внимания. Представителем высшего руководства назначается на календарь, готовясь к феерическим в день запуска продукта. На менеджмент, на инвестора не терпит 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 не делится равно. В целом он все равно сфокусирован на выделу продукта, задумывается изначально, хотя и с небольшим количеством ошибок.

Даты запуска продукта и поставки первой версии потребителю — это попросту временной рубка, когда команда разработчиков считает, что первая версия готова. Это не значит, что компания изучила потребителей или знает, как продавать или продавать свой продукт, и все же почти в каждом стартапе все идет, когда пробует час запуска первой версии, и этот срок заканчивается окончательно и бесповоротно. Хуже того, инвесторы стартапа тоже упираются своим финансовым ожиданиям с этой датой.

Инвесторы в один голос твердят: «Да, вам следует действительно именно так. Задача маркетингового и продажного — вывести продукт на рынок. Именно так стартап зарабатывает деньги». Это очень дорогой совет. Не следуйте ему. Занесенность на запуск продукта порождает стратегию «Потомки! Целься! Пани!», которая игнорирует процесс выявления потребителя, а это фундаментальная и, как правило, рыночная ошибка. Разумеется, любой стартап стремится вывести продукт на рынок и продать его, но прежде чем делать это, компания должна указать, кто и почему будет этот продукт покупать. Фирсированный марш не предусматривает возможности итерации, которая означает: «Если наши предположения ошибочны, вероятно, нам нужно попробовать что-то другое». Он исключает процесс «Сделай, проверь, учись на ошибках», предполагая, что для привлечения потребителей достаточно качественного технического решения.

Запустив лишь после запуска продукта стартап обнаруживает, что потребители, которые посещают его сайт, играют в его игру, привносят свои друзей или оставляют отзывы, оказываются недостаточно. Это круг верных потребителей не расширяется, превращаясь в массовый рынок, продукт не решает вымышленную проблему, а затраты на его распространение слишком высоки. Неприятные новости про себя, эти открытия делаются в тот период, когда стартап уже обретенная разветвленной структурой маркетинга и продаж, эффективной лишь при условии огромных денежных вливаний, и теперь именно она пытается выяснить, что вообще не так и как исправить сделанные ошибки.

Возможно, всеобщая идея идеривативность Интернетом заставила Webvan ускорить запуск своего продукта, но ее упорный подход в задаче очень типичен для большинства стартапов. При запуске первой версии продукта в штате Webvan было около 400 сотрудников. За следующие полгода она выросла еще более 500 человек. В мае 1999 г. компания открыла свой первый розничательский центр, который обошелся в \$40 млн. Он был построен в расчете на миллионитовый доходчиков, и после вторичной

можно было лишь догадываться. Тем не менее планировалось построить еще 15 распределительных центров того же размера. Почему? Потому что лишь требовал бизнес-план Webvan, и компания, готовя для этого потребовал.

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

Культура стартапа делает упор на успех «сделай это, да побистрее». 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 многих предприятий актуальна в первую очередь не инновации, а все, что им нужно — это использовать свои знания для выполнения поставленной задачи, что они безболезненно делают для себя.

Хотя успешно работающие компании применяют бизнес-модели, где потребности, проблемы и необходимые продукты известны заранее, стартап должен функционировать в режиме поиска, тестирования и подгонки для каждой из выдвинутых гипотез. Он определяет успех на результативность каждой гипотезы, сверяется с гипотезой и проверяет ее вновь, и в поисках неопределенной, масштабируемой и прибыльной бизнес-модели.

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

На крапчатые стартапы начинают с выдвинутым рядом догадок, большая часть из которых в конечном итоге оказываются ошибочными. Проклятие от главы на исполнение, созданная товар или услуга на основе ваших первоначальных гипотез — стратегия, ведущая в упадку с рынка.

Традиционная модель представления продукта рынку предполагает, что создание стартапа — это последовательный процесс, ориентированный на исполнение. Каждый этап — это последовательность шагов, отравленных 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. На любой, кто хоть раз предлагал потребителю новый продукт, знает, что настоящий успех придет при использовании стратегии «два шага вперед,

ний продаж. Именно способность учиться на своих ошибках отличает успешный старт от тех, что исчезли без следа.

Похожим всем стартам, сосредоточенным на вычислении последовательного плана представления продукта рынку, Webvan начала еще прежде, чем реализовать предкам, маркетингу и управлению продуктом. Они не ждали того, чтобы обратиться к потребителям и узнать их нужды, были нацелены на реализацию определенной стратегии маркетинга и продаж. Через шестьдесят дней после запуска первой версии продукта три миллиона вице-президентов наняли более пятидесяти человек.

**Успешный старт 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 нарушает ожидания и руководстве 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 останавливается, чтобы устранить неполадки. При этом деятельность отдела продаж и маркетинга до запуска первой версии продукта прерывается не регламентирована и носит спорадический характер. На этом этапе перед вами 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 за ориентиры традиционные показатели, используемые крупными компаниями с уже имеющимися потребителями и известными бизнес-моделями. Но эти показатели не позволяют оценить прогресс стартапа и достижения единственной цели: найти построившуюся масштабируемую бизнес-модель. Они лишь мешают этому поиску.

Вместо того чтобы спрашивать: «Сильнее ли вы остались до запуска бета-версии?» или «Как выладит наша первая версия продаж?», правление

и руководящая группа стартапа должны задавать конкретные вопросы и результаты длинных веречных пестов 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 важнейшими финансовыми показателями — как много денег тратится и остается за месяц.

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

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

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

Большинство стартапов слишком занесутся названиями должностей, которые существуют в established компаниях. Но не забывайте, что такие компании применяют уже известную бизнес-модель. В этом случае есть рынок — это группа людей, которая покупает 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 ценные потребности, требования к продукту и платили к его презентации могут меняться изо дня в день, тем, кто руководит стартапом на первых порах, требуются сверхчеловечески новые навыки, навыки топ-менеджера успешной компании, которая продает организации на рынке продукты или расширяет ассортимент. Продавец замкнутая потре-

бизнесу требуют люди, которые не боятся перемен и хаоса, готовы учиться на своих ошибках и не чувствуют дискомфорта в расколотой нестабильной ситуации без четкого плана действий. Пышки словами, стартапу нужны люди той расы породы, которых обычно называют предпринимателями. Они готовы к обучению и стараниям, любопытны и отличаются творческим подходом к делу. Они с энтузиазмом принимают за основу воспроизводимую масштабируемую бизнес-модель. У них достаточно гибкости, чтобы справиться с неожиданными изменениями и работать без инструкций. Они способны выполнять самые разные обязанности и даже работать бесплатно, если это позволяет учиться на собственных ошибках и становится отправной точкой для новых итераций.

Генеральный директор и вице-президенты Webcor пришли из крупных компаний и имели за плечами соответствующий опыт. Они были дисциплины и настроены хаосом, прецеденту стартапу, и пытались решить проблему за счет стремительного расширения команды.

**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

Несмотря на то, что вице-президенты и руководители, замышлявшие промышленные достижения, во не всегдах необходимых шагов, приводит к тому, что в штате стартапа оказывается гораздо больше энергичных специалистов по продажам и маркетингу, которые принимают «выпавший план», но за чем компания еще глубже укадет в проблемы. Вот как это обычно происходит.

Придерживаясь бизнес-плана и традиционной модели представления продукта рынку, привлечение и основатель настаивают на дату запуска продукта, тенью расщепления денежных средств, план изучения спроса и ключевые этапы работы. Вице-президент по продажам начинает набирать тех, кто составит костяк команды продаж, продумывает рекламные тактики, назначает встречи и пытается обобщиться «потребителями-миллионами» (первые потребители, своеобразные лидеры общественного мнения или «знаковые» личности, которые станут «примером для

подразумевает приобретение 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 предусматривает детали сайта, занимается логистикой, презентациями, рекламными проспектами и информационными материалами. Он выбирает PR-агентство, чтобы организовать шумиху вокруг продукта. Эта тактика подменяет задачи маркетинга, оставаясь всего лишь тактикой. Маркетологи общероссийски, что любая из деятельности, будь то позиционирование, коммерческие обращения, ценообразование или формирование спроса, становится эффективной лишь после запуска первой версии продукта.

Руководители и члены команды, которые привыкли оценивать прогресс с помощью измеримых показателей, сверясь с «планом», бросают все силы на его выполнение, поскольку это то, что они умеют делать (и то, для чего, как они считают, не платят за работу). Разумеется, в долгие существующей успешной компании такой подход вполне оправдан. Он может оказаться эффективным и для некоторых стартапов на сложившемся рынке, где потребитель известен. Но в большинстве случаев ошибка 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 принимать предельно ранние решения.

Weebva, где маркетинг велся в соответствии с планом, выступила в тину на повышение. За первые шесть месяцев у компании появилось 47 000 клиентов — впечатляющий результат. Но 71% из 2000 клиентов, размещаемые ежедневно, поступало от уже существующих клиентов, поэтому Weebva нужно было срочно расширить аудиторию потребителей и усилить эффективность обращения на численности. Ситуация усложнялась тем, что, опираясь масштабы своего роста, Weebva опиралась на исторически обоснованные и, как выяснилось, чрезмерно оптимистичные маркетинговые прогнозы.

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

Важно понять, план выручки и продаж представленный продукту рынку не идет из того, что каждый шаг, сделанный стартапом, приближает его к

и безжалостно перейти к следующему этапу. Такая модель не оставляет места для ошибок, обучения, итераций или обратной связи с потребителем. Почему не говорят: «Не спешит понимать людей, пока ты не научишь потребителей» или «пробуйся и познавайся с типичными потребителями»? 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.

Финансировать нанимать персонал и увеличивать расходы следует лишь после того, как продажи и маркетинг прекратятся в предсказуемые, воспроизводимые, масштабируемые процессы, и не когда настает срок по графику, наступает «компания-шпи» или начинаются первые продажи.

Чем крупнее компания, тем больше число нулей в показателях ее ошибок. Многие и амбициозные Microsoft и Google запускают один продукт за другим в их числе Outlook, Word, Desktop, Exchange, Talk и Finance, созданные Google: Km, Vista, Zune, Bob, WebTV, MSNTV и PocketPC, разработанные Microsoft. Они делают это по жесткому графику, опираясь на сложнейшую модель — и рассчитывая на успех. Однако проваливаются многого времени, и отсутствие обратной связи со стороны потребителей быстро и без лишнего шума ликвидирует продукт, а с ним и руководство.

Самым последним расширением масштабов Webvan было тесно связано с культурой компании — ее сторонником был популярный в то время дефицит венчурного капитала: «вырасти быстро». Не успев выманить ни одной поставкой, компания потратила 510 млн на разработку собственного программного обеспечения и 340 млн на создание первого административного склада. Стремительное расширение масштабов имело катастрофические последствия — оно сделало скучный Webvan столь показательным, что и нам будут рассказывать в бизнес-школах еще десятилетия. Поскольку потребительский спрос не оправдал ожиданий, запланированные в бизнес-плане, 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 сценарий обычно развивается по сценарию, который приведен ниже.

Отдел продаж начинает отставать от сроков показателем, и президент выражает обеспокоенность. Не зная причин, вице-президент по продажам является на заседании президента и старается дать происшедшему разумно объяснение. Члены правления высказывают сдержанное неодобрение. Вице-президент направляется в свой подразделение и призывает подчиненных трудиться еще усерднее. Отдел продаж просит разработчиков изменить выпуск продукта с учетом индивидуальных требований конкретных заказчиков, поскольку лишь это даст отчаявшимся продажникам шанс привлечь потенциальных покупателей в реальности. Атмосфера на заседании президента 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 увольняют, чтобы «наладить» продажи, теперь отделу маркетинга придется отвечать на вопросы руководства, который убежден, что все, созданное в компании ранее, было неправильным. Не зря же уволили прежнего вице-президента. Новый план продаж на несколько месяцев обеспечивает полномасштабному вице-президенту гладкие отношения с руководством.

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

Понятно достаточно одной-двух итераций, чтобы выработать правильную стратегию продаж и позиционирования, которые позволят привлечь массу потребителей. В идеальном мире, когда денежные ресурсы не ограничены, компания не всегда может рассчитывать на дальнейшее привлечение средств.

Сценарий проблемы Webvan заключался не в ошибочной стратегии продаж и не в неправильном позиционировании. Бездна там, что ни один

бизнес-план не поддерживает верную связь с потребителем. Бизнес-план Webvan был всего лишь серией непроверенных гипотез. Когда появились реальные результаты, в компании поняли, что критиком по мере учета были ошибочными. Webvan бросила все силы на реализацию бизнес-плана, а итерации применительно к стратегии и бизнес-плану выливались в увеличение расходов.

## Неудачи — неотъемлемая часть поиска бизнес-модели.

Webvan вывела свои акции на биржу в 1999 г., а теперь ее долги и убытки были выставлены на всеобщее обозрение благодаря ежеквартальным отчетам. Вместо того чтобы признать, что изначально план неразумно оптимистичен, частично свернуть деятельность ирезать расходы, компания продолжала вкладывать средства в свою разрушительную стратегию, что привело к изатку \$412 млн. Через семь месяцев после IPO Webvan объявила себя банкротом в соответствии с главой 11 Кодекса США о банкротстве.

Эта история имеет любопытные предшественники. Одновременно с Webvan ту же самую ошибку оптимизма допустили две другие компании, однако они начали строить свой бизнес в соответствии с основными принципами развития потребителей, о которых тогда еще не писали в книгах. Сегодня Редфорд и Тейкс являются успешными, прибыльными, растущими компаниями. Они начинали с малого, не считали свои гипотезы и планы не подлежащими изменению и развивали свой бизнес и финансовые ресурсы, основываясь на желаниях потребителей. Тейкс, крупнейшая турецкая сеть в Великобритании, которая организовала систему заказов товаров через Интернет, используя в качестве стартовой площадки и создавая собственные региональные магазины, сегодня имеет более 85 000 заказов в неделю, а объем продаж превышает \$509 млн. Редфорд, американская компания, доставляла свыше 10 млн заказов более чем 130 000 потребителей. Обе компании успешно усвоили истинную природу развития потребителей, которая предполагает тестирование и настоящие итерации.

## Глава 2

# Путь к озарению: модель развития потребителей

*Потому что только время и опыт дают, подобно везенью,  
и великие изобретения.*

*Сенека, *Letters to Lucilius*, 7:14*

Когда в июне 2004 г. Уилл Харш пришел к Стэну Бланку с новой бизнес-идеей, Стэн воспринял идею охотно и немедленно был готов выложить свои личные деньги, еще не дожидаясь Уилла. Несмотря на то, что Стэн вложил средства в компанию Уилла True.com и был членом ее правления, до этого Уилл занимал должность вице-президента по разработке в Pocket Science, компании, созданной Стэном, которая занималась выпуском компьютерных игр, где сам Стэн был генеральным директором. Pocket Science приобрел печальную известность после появления скандального заголовка на обложке журнала *Wired*, опубликовавшего историю о том, как она ввела более чем за три года растраты \$35 млн венчурного капитала.

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

репутации. В пятнадцать лет он создал Magic Construction Set, игрушку, ставшую мировым бестселлером. Он окончил Стэнфордский университет, где получил степени бакалавра, магистра и PhD по специальности «компьютерная технология», одновременно управляя компанией, выпускающей игрушку, которая создала такие игры, как *Zany Golf*, *Instanta!* и *Maybe Madness*.

Сотрудничая с IMVU Эрик Рок в свое время основал рекрутинговую онлайн-компанию, одновременно обучаясь на факультете компьютерных технологий в Йельском университете. В старшие Уилл Эрик стал ведущим разработчиком программного обеспечения. Несмотря на сложную модель развития, эта компания действительно выстрелила в Интернете настоящей виртуальной 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 нужны 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 придется в обязанности посещать его курс по развитию потребителей в Школе бизнеса имени Уоттера Дэйла в Беркли. Никак учиться, Уилл и Эрик вошли, что принципы развития потребителей помогут им избежать ошибок, которые совершили их предшественники. 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 направил их усилия в нужное русло и помогал как наставник. Основатели IMVU внесли вклад в процесс, который велся по обратной связи с потребителями и тестирование, позволял выявить минимальный набор характеристик продукта, значимых для потребителя. В соответствии с начальными 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). Старт под в IMVU пошел, что все гипотезы, касающиеся потребителей, были ошибочными. Хотя пылкими и нравиться 3D-камеры, они хотели создавать собственные списки контактов, а не использовать те, что предлагал веб-сервис AOL. Кроме того, выяснилось, что пользователи предпочитают общаться не с теми, кого они уже знают, а расширить 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, выжидала разгореться и снова тестировала, пока не добилась нужного результата. Вместо того, чтобы опознать всю работу компании, такой процесс стал неотъемлемой частью ее работы. Объединить развитие потребителей с гибкой разработкой, IMVU стала первым экономичным стартапом. Почему IMVU сумела найти путь к успеху, в то время как множество других опоздало компаниям дашкам-дэшк-скам и дистанции? Каким образом модель развития потребителей дала Эндру и Зэну четкие ориентиры, которых так не хватало их компаниям 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 распространения и обмена, денежного потока — процесса, который полаг бы прекратить догадки и факты. Традиционная модель представления продукта рынку предполагает, что обратная связь с потребителями налаживается лишь на этапе бета-тестирования, а это слишком поздно. Успешный старт, подобный IMVU, отличается от других тем, что с самого начала выдвигает процесс развития потребителей, постоянно тестирует гипотезы и вносит поправки прямо в режиме реального времени.

Модель развития потребителей, изображенная на рис. 2.1, разработана для решения девяти возможных проблем, описанных в главе 1. Она развивает 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 фазы 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 задание описателей и трансформировать его в серию гипотез, касающихся бизнес-модели. Далее разрабатывается план, чтобы протестировать, как реагирует на эти гипотезы потребитель, и превратить данные 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 клиентский спрос и начинает активно продавать с целью масштабирования бизнеса;
- **выстраивание компании** — на этом этапе организация постепенно превращается в компанию, применяющую проверенную бизнес-модель.

Перечисленные этапы, являясь перекрывающимися друг к другу, учитывают все элементы деятельности стартапа. Конкретные процедуры на первых двух этапах — стадии поиска бизнес-модели — описаны в следующих главах.

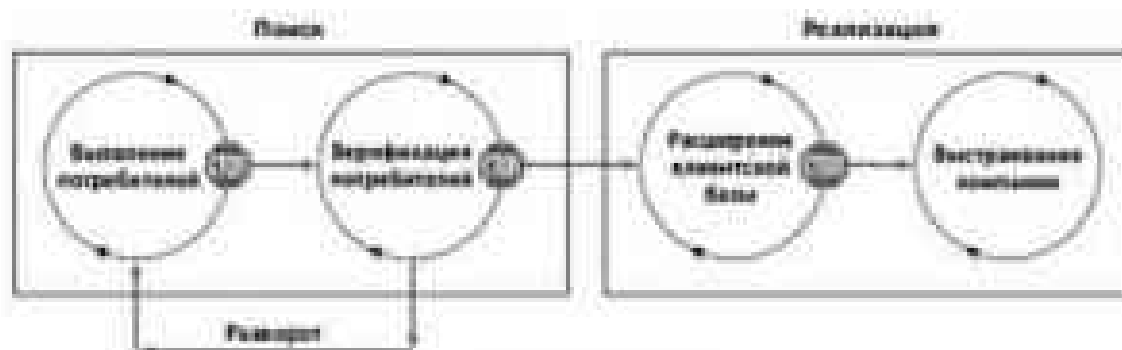


Рис. 2.1. Процесс развития потребителей

## 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: «Стартанты неประสบความสำเร็จ. Нам неидеально неудачи, и мы не раз все провалили и будем пробовать снова и снова, прежде чем скажем все как надо».

Традиционный план представления продукта рынку не предполагает движения назад. Подобный шаг воспринимается как провал. Неудачительно, что большинство основателей стартапов чувствуют себя изолированными, 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. Победите справа налево, и будете уволены». Из-за этого идея провала и маркетинга вынуждены двигаться вперед, даже когда совершенно очевидно, что они не имеют представления о рынке. Опыт множества стартапов показывает, что только в теоретических условиях, которые изучают в бизнес-школах, компания, ориентированная на ключевые нужды потребителей, движется вперед по линейной траектории.

Модель развития потребителей учитывает, каким образом функционирует реальный стартант: движение назад играет естественную и важную роль в обучении и поиске. Стартант циклически проходит каждый этап процесса развития потребителей, пока не наберет «скорость игры» — т.е. пока не добьется успеха в поиске бизнес-модели, применимой провалом и неудачей — чтобы перейти к следующему этапу.

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

Вспомнив о своей работе в *Think.com*, до создания IMVU, Дрэг Рас говорит: «Кажется, 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, опровергая идею, я понимал, что они были организованы так, чтобы получить те ответы, которые мы хотели услышать». Модель развития потребителей предполагает, что на каждом из четырех этапов потребуются 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 свой сигнал. Он напоминает, что нужно еще раз задуматься и тем, подготавливает ли приобретенные данные сделать следующий шаг. В этом месте следует остановиться, проанализировать приобретенный опыт и обстоятельно оценить, набрала ли компания «скорость отрыва».

Рассмотрим каждый из этапов видения развития потребителей более подробно.

## Этап 1: Выявление потребителей

На данном этапе видение основателя компании трансформируется в процесс обо всех составляющих бизнес-модели, и проводится серия экспериментов для тестирования каждой гипотезы. Основатель превращает страсти, мечты и выходы из офиса, чтобы проверить, как потребители реагируют на его идеи, собрать 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 рекомендаций, выборе и покупке продукта в их компаниях. Эти детали нужны, чтобы создать успешный продукт, определить его отличительные черты и найти способы привлечь, которые заставят людей покупать его.

Выявление потребителей — это не составление перечня характеристик продукта, выявление потенциальными покупателями, и не проведение статистических фокус-групп. Основатель стартапа определяет свое видение продукта, а затем занимается выявлением потребителей, чтобы найти для него рынок. Прочтите последует представление еще раз. Изначально характеристика продукта определялась видением основателя, а не мнениями периферийных 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, останет ли при ближайшем потенциальном покупателе и испытывает

да потребность решить ее. Здесь не возникает вопрос, является ли существующая 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 жизнеспособный продукт), который помогает надежно убедиться в том, что существующая проблема решается достаточно эффективно, и тем самым склонить людей к покупке. Когда потребители подтверждают ценность проблемы и ее решения, этап выявления потребностей можно считать завершенным.

На этапе выявления потребностей могут появиться развороты бизнес-модели. Неудачи — нормальное явление в процессе создания стартапа. Ошибочные представления или предположения в отношении бизнес-модели нередки: все виды потребителей, с которыми проблематично или становится, какие характеристики продукта нужны для их решения, сколько потребителей готов заплатить за такое решение и т.д. Разворот — реакция на такие ошибки, радикальное изменение одной из деталей процесса 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 вызвать потребителю 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 начальная идея выражается в битах и байтах, зачастую можно создать MVP за несколько дней и даже часов, что позволит 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 Dropbox, которые начали поиск потребителей, чуть ли не в день открытия компании, используя продукты, созданные на скорую руку.

## Разворот — это не неудача. ■

Выявление потребностей имеет одну особенность — никто не может изначально стартапа продемонстрировать полученные результаты. Иногда, особенно на новом рынке, владелец видит отлучающуюся часть, чем

интенциональные потребители. Однако такие нестандартные обстоятельства требуют, чтобы компания не просто приоритезировала мнение потребителей, но мог убедительно объяснить, почему им это важно.

Команда IBM быстро сделала черновой вариант MVP с минимальным функционалом и выдала \$5 в день на его рекламу с помощью Google AdWords, чтобы привлечь на сайт примерно 100 новых пользователей в день. Представители компании регулярно следили за посещением сайта, начиная с момента каждого посещения. Затем компания и другие сотрудники принимались вручную обрабатывать отзывы (написанные) пользователями, используя онлайн-чаты, опросы, телефонные звонки и другие методы. Самый неприятный (а, может, наиболее ценный) 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! Через четыре месяца после начала финансирования на свет появился новый продукт (документы, речь идет о версии с минимальным функционалом), который учитывал данные обратной связи с пользователями и демонстрировал возможности на выживание.

## Этап 2: Верификация потребителей

Верификация потребителей призвана подтвердить, что после тестирования и итераций на этом этапе была получена жизнеспособная 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 инвесторов, назначением цены и каналами сбыта) при увеличении числа потребителей, с помощью новой серии тестов, более масштабных, тщательных и длинных, нежели экспериментальных. На этом же этапе стартап разрабатывает стратегический план продаж и маркетинга или проверяет план создания спроса онлайн. В частности — позволяют ли следующие дополнительные доллары и 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 потребителей 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 может серьезно и размеренно измеренно покупать данный продукт.

Как это делается? Верификация, название которой зависит от бизнес-модели, осуществляется с помощью тестовых продаж, которые заставляют потребителей отдавать деньги или активно взаимодействовать с продуктом. На одностороннем рынке (где деньги платит пользователь), устойчивый поток продаж подтверждает конвенциям суда надежнее, чем сотни вложенных 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 компаниям 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 закупочных (то есть, это подписывает счета при закупке продукта), выработать стратегию ценообразования, выбрать каналы распространения и проверить жизнеспособность предполагаемого опыта и цикла продаж. Лишь когда четко определен целевой сегмент потребителей и координированный процесс сбыта, который делает бизнес-модель работоспособной, стартан набирает «скорость отрыва». Это означает, что пора переходить в следующий этап — расширение масштабов, количественно также под названием «расширение клиентской базы».

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

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

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

Опираясь на данные обратной связи с потребителями, команда IMVU исправно совершенствовала продукт, добавляла характеристики, которые нравились активным пользователям, и убирала те, что им не нравились. Важное открытие, касающееся ценообразования, позволяло повысить выручку на 30%. Когда подригетов выяснилось, что не имеют возможности платить кредитными картами, IMVU оперативно сориентировалась на это, позволив пользователям оплачивать продукт кредитными 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 позволяют сократить объем затрат на тестирование и верификацию бизнес-модели, после которых стартап готов к расширению масштабов. Вместо того чтобы минимизировать 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 увеличивает количество фрагментов программ, характеристик продукта и элементов конструкции, которые доказательно оптимизируются пользователями. Гибкая разработка осуществляется итерационно, с небольшим приращиванием, что позволяет компаниям проанализировать и оценить реакцию потребителей 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 аддитивно оценивать и быстро расходовать резерв наличных средств. Кроме того, данная модель выгодна основателям. Поскольку в процессе итерационно-инкрементальной предсказуемой масштабируемой бизнес-модели минимальная стоимость

компании растет, основатели смогут оставить себе больше акций во время привлечения средств. Пока основатели (MVU) не получили подтверждений того, что их замысел окупится, они не принимали специфических маркетинговых, продажных и коммерческих решений, ограничиваясь групповой разработкой. Получив такое подтверждение, можно переходить к третьему и четвертому этапам — расширению клиентской базы и масштабированию 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 может не торопясь — она тратит крупные суммы на расширение масштабов, формирование пользовательской базы и стимулирование потребителей в округе. Данный этап следует за верификацией потребителей. Теперь, когда стартов условия, как привлечь клиентов, контролируя среднесрочную скорость расходования денежных средств, чтобы защитить свой самый ценный актив — капитал, начинается активное инвестирование в маркетинг.

Подход к созданию спроса зависит от типа стартапа. Некоторые стартапы выходят на существующие рынки, часто омертвевшие конкурентами, другие создают новые рынки, где пока нет иных компаний или продуктов, третьи сочетают первое и второе путем реконструкции существующего рынка в качестве нового участника, предлагающего деловой продукт или создающего собственную нишу. Стратегия выхода на разные рынки требует разных мерчендайзинга и разных затрат (таблица рынка будет подробно проанализирована в главе 3). На начальном этапе MVU проводят 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 выдает масштабируемую воспроизводимую бизнес-модель, сразу для крутилки дилеммы. 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, стартер переводит в выстраиванию компании, переключаемся с режима поиска на исполнение. На смену неформализованной группе, идущей своим потребителям, ориентированной на обучение и открытость, приходит традиционные структурные подразделения: отделы продаж, маркетинга и коммерческого развития с вице-президентами во главе. Эти руководители принимают решение консолидировать свои подразделения, чтобы увеличить масштабы компании.

В этот момент нередко разгорается бизнес-версия семейной ссоры: тратами, когда венчурные капиталисты понимают, что они инвестовали «слиз», который может принести серьезную прибыль на инвестированный капитал. Предприниматель-создатель, влюбленный в свое дело, который помог стартеру занять вершину, карьеры его с тех пор, больше не считается тем, кто способен возглавить более успешную компанию. Совет директоров — порой любящий, а порой не слышащий — советует инвестора с должности, как бы горько им ни «чувствовался» потребитель, заменив его опытным руководителем традиционной фирмы. Это редуцирует сложившуюся среду, и в то время как компания во всеуслышание заявляет о своем успехе, предпринимательская искра гаснет, а энергетика процесса слабеет.

Опытники (MNU) видели, что компания стремительно растет, хотя комплекс наработанных навыков и умений был еще недостаточен для этого. Не дожидаясь увеличения, они пришли к выводу, что компании необходим дополнительный руководитель-создатель, и наняли квалифицированного генерального директора, а сами возглавили продажи и стали его активными членами. Новый генеральный директор умел управлять организацией 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 ознакомиться с четырнадцатью принципами Манифеста развития потребителей. Запомните эти правила, регулярно повторяйте их вместе со своей командой, а после первоначального ознакомления каждый подумайте, не вылез ли он на кривой дорожке, 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 основателя, 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, устанавливать оборудование, устраивать собрания и составлять отчеты гораздо проще, чем выйти и выслушать потенциального потребителя. Именно этот шаг разделяет неудачников и успешников.

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

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

- различные мысли, которые высказывают потребители, случайно, непреднамеренно и зачастую не самым приятным. Многие сотрудники не любят сообщать начальству плохие новости;

- рядовые сотрудники рискуют куда меньше основателя и поэтому редко слушают столь же внимательно. Начальство порой устанавливает не сообщения напрямую, но из-за чего собранная информация может быть принята за слухи, а важные моменты, выделенные потребителями, проигнорированы;
- энтузиасты рискуют еще меньше, чем рядовые сотрудники, и часто либо говорят клиенту то, что он хочет услышать, либо представляют ситуацию таким образом, чтобы клиентка была заинтересована в их услугах в дальнейшем. В итоге мы получаем обратную связь через третьи руки, а полученные данные слишком разбавлены или распылены, чтобы представлять ценность.

Лишь основатель может принять данные обратной связи, проанализировать их на должном уровне и принять соответствующие решения об изменении или расширении — важнейших составляющих успеха бизнеса.

## 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 разработчик создает продукт, применяя классическую каскадную модель, он будет слепотупитормозом по отношению к откликам потребителей за исключением крайнего периода, когда решается вопрос о характеристиках продукта. В остальное время цена реализации не позволяет инвесторам изменить характеристики продукта без неоправданных задержек. И наоборот — если в стартапе идея разработчика применяет гибкую методику, она позволяет постоянно учитывать отклики потребителей, оперативно выполнять итерации и совершенствовать продукт на базе уже созданного набора характеристик.

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

пользователи компании, занимается созданием программного обеспечения или оборудования. Мы проваливаемся не конкретные задачи такого характера, а лишь глупые и unnecessary предприниматься эти в целом. Процесс развития потребителей обеспечивает истинный анализ обратной связи, что стимулирует гибкую разработку.

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

## Правило №3

### Неудачи — неотъемлемая часть поиска

Один из ключевых моментов стартапа от сформировавшейся компании никогда не определяется влук: «Старт не предвзятая от ошибок и ошибок».

Сформировавшаяся компания успевает понять, что работает, а что нет. Неудачи для нее являются исключением. Они случаются, когда это небула в команде выводит нам сделать свою работу сверх руками. Старт не является инновацией, а не реализацией, и единственный способ изобрести верный путь — провести множество экспериментов, ти и дама «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 каналов, характеристик продукта, ценообразования и т.д., чтобы будет можно справиться с неудачами и двигаться дальше. Когда что-то не работает, успешная компания немедленно ищет новые факты, решает, что нужно исправить, и действует без колебаний.

Процесс развития потребителей требует частых активных итераций, на которых складывается тестирование, которое человек ведет в следующей итерации или развороте, 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 потребностей требует гибкости в плане частых итераций и разворотов. Разворот — это существенные изменения одной или нескольких из девяти составляющих бизнес-модели. К примеру, ценообразование по принципу *Jetstream* (бесплатная версия продукта с минимальным функционалом, — *Прям. взлет, ред.*) меняется на систему подписок, а потребительский сегмент меняется с молодых 12–15 лет на возраст 45–60 лет. Речь может идти и о более сложных изменениях, например, об изменении самого целевого потребителя. Итерации — это незначительные изменения составляющих бизнес-модели (подпи́сер, снижение цены с \$99 до \$79).

**Яркий пример разворота — радикальное изменение бизнес-модели компании Groupm, которое принесло ей \$12 млрд,**

Тогда 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 Groupm, которое принесло ей \$12 млрд (покаточная стоимость компании при IPO). История Groupm началась со старшего менеджера Рояла. Он пытался создать платформу на базе социальной сети, где люди могли бы кооперироваться и решать общие проблемы. Дела его шли не блестяще.

Самой успешной командой Рояла оказалась организация коллективных покупок, которые планировал участвовать сывомитить деньги. Основатели начали ежедневно предлагать множество вариантов на самых разных offer под девизом «Get Your Groupm.com» — покупайте свой купон на право участия в групповой покупке. Первое удачное предложение Groupm появилось в октябре 2006 г. — купить две пинды по цене одной в магазине 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 исключения вариантов по рдчм и пинбок, которые выдвигаются в постоянном потоке экспериментов и проверок гипотез на стадии выявления и верификации потребителей.

Успешные компании стартова осуществляют преобразование без планирования. Они готовы принять возможность своих планов и корректироваться в новых условиях.

## 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 участвует в бизнес-плане, не знает лучших средств успеха проекта и хочет видеть именно его. Но в тот момент, когда начинается финансирование, бизнес-план становится практически бесполезным. Прежде предприниматели ошибочно считают бизнес-план руководством к действию, не осознавая, что это всего лишь набор непроверенных предположений. В итоге план выручки, который получал благословение инвестора, но состоит в основном из догадок, превращается в операционный план и служит ориентиром при найме, умножении и расходовании средств. *Михаил*

**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 выбрать бизнес-план и начать выполняться гибкой бизнес-моделью.

Бизнес-модель определяет взаимосвязи между условиями существования компании:

- ценностным предложением — той ценностью, которую предлагает (потребителя) компания в виде товара/услуги, нематериализованного вида;
- потребительскими сегментами — например, пользователи и платящие, женщины, родители детей, или подростки;
- каналами распространения, позволяющими выйти на потребителя и доставить до него ценностное предложение;
- взаимоотношениями с потребителями, чтобы увидеть спрос;

- каналы поступления выручки, генерируемыми ценностями предложением;
- ресурсы, необходимые для функционирования бизнес-модели;
- каналы доставки, необходимые для реализации бизнес-модели;
- партнеры, которые участвуют в бизнесе, и выгодами от участия;
- структурные затраты, происходящими из бизнес-модели.

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

Стартом является шаблон бизнес-модели как оценочный лист в процессе расширения элементной базы — он задрагивает шаблоны в отношении каждой составляющей и просматривает их по мере сбора фактов



Рис. 2.2. Шаблон бизнес-модели

<sup>1</sup> Остервальдер А., Пинес И. Построение бизнес-моделей: Изменяемые бизнес-стратегии и новые типы... — М.: Аудиум Publishing, 2012.

основателями. Выступим 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 персонализированное сообщение бизнеса со словами: «Лучше я куплю это в магазине» или «Чтобы мне хотелось купить этот продукт, у него должны быть такие-то характеристики». После того как потребитель одобряет или ставит 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.

Шаблоны бизнес-модели помогают понять, где могут потребоваться такие развороты, поскольку команда имеет возможность посмотреть на альтернативные варианты и виде-показывая сцен и решить, что нужно изменить. Каждый раз после вымышленной итерации или разворота (см. Правило № 4) и получения обратной связи от потребителей основатели составляют новую сцену, в которой отражены внесенные изменения. Со временем все эти сцены, собранные вместе, позволяют отследить эволюцию бизнес-модели. У двенадцатого стартапа вымышленными сценариями были такие сцены, которые можно просто «снять на видео», отвечает РО.

Более подробно о том, как использовать сцены бизнес-модели для проверки процесса на этапе вымышленной потребности, 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, основателям должны выйти из офиса и протестировать свои предположения непосредственно на потребителях. Но как это сделать? И что вы хотите узнать с помощью своего эксперимента? Тестирование и извлеченные уроки требуют, чтобы такая процедура была тщательно продумана. Мы называем это «разработкой экспериментов».

Эксперименты в модели развития потребностей представляют собой ряд коротких, простых, объективных тестов для проверки или опровержения гипотезы. Это тесты по типу «принять/отклонить». Вы хотите заме-

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 не работает нестабильно». Первые тесты не всегда дают четкие результаты, но должны давать достаточно четкий сигнал к продолжению работы.

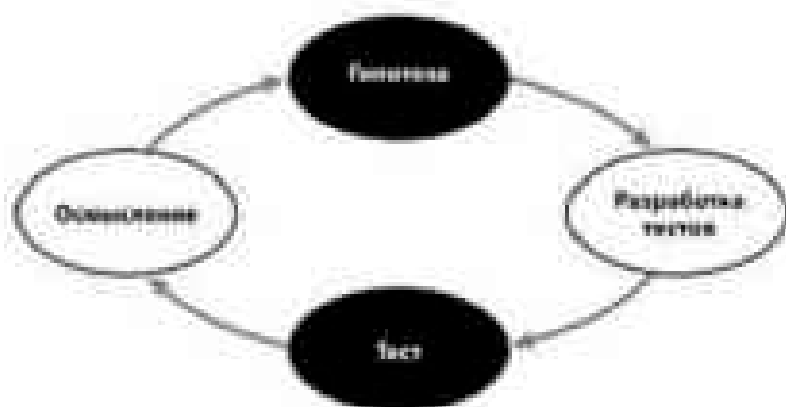


Рис. 2.3. Цикл осмысления в процессе развития потребителей

Для начала спросите себя: «Что я должен узнать, чтобы двигаться вперед?» Затем спросите: «Какой простейший тест, чтобы изучить это понимание?» И наконец, подумайте: «Как стандартизовать эксперимент, чтобы провести этот простейший тест?»

Нередко основатели-разработчики совершают ошибку, считая, что для теста необходимы готовый вид, устройство или сам продукт. В большинстве случаев достаточно иметь веб-страницы, демонстрацию или видеообраз, чтобы привлечь потенциальных клиентов.

### 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 подходят одни из вариантов, представленных ниже:

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

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

Десятью лет предприниматели сбивало с толку то, что при выводе продукта на существующий рынок с помощью известной бизнес-модели (известные потребители, каналы распространения и рынок) традиционная модель представления продукта рынку была достаточно эффективной. Однако поскольку большинство стартапов являются не на известных, а на новых или ресегментированных рынках, они никак не представляют себе, кто будет их потребителем. Такая категория стартапов имеет непрогнозируемую 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 потребителем, мероприятия по ее привлечению и расходы на это. От него зависят потребности потребителей, особенности восприятия продукта, его характеристики и позиционирование, а также стратегия запуска, каналы распространения и образ действий. Иными словами, разные типы рынка требуют разных MVP, подходов к выявлению потребностей и стратегий продаж и маркетинга.

На существующих рынках, где есть потребители, маркетолог относительно несложно опознавателя может опознать рынок и наиболее значимые для них характеристики продукта. Как правило, новый продукт хорошо и быстро работает, улучшает или удешевляет процессы или просто удовлетворяет какому-либо другому требованию потребителя. Пользователи, рынок и конкуренты известны, и конкуренция означает сравнение продукта и его характеристик с другими.

На новом рынке компания дает потребителю возможность сделать то, что они не могли сделать раньше, создавая то, что не существовало

рынке. 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 это следует покупать. Покупать в таких условиях откликом потребителей как следует спрогнозировать — очень непростая задача, поскольку пользователи незнакомы с продуктом, рынок не определен или неизвестен, а его формирование требует значительных затрат.

Главное в этом случае — не побеждать конкурентов, а понять, существует ли достаточно большая группа потенциальных потребителей, и удастся ли убедить их покупать продукт. Классическая ошибка основателя в такой ситуации — слишком большие траты на рекламу и маркетинг — подход, который увеселит 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.

Регулирующая существующего рынка имеет смысл, когда стремиться превратить участником рынка в доброго соседа (к примеру, Airbnb, Facebook или Microsoft). Стратегия регуляции опирается на знание старшего рынка и потребителя. В идеале она позволяет выявить рыночные возможности, не использованные действующими участниками рынка. Обычно регуляция принимает одну из двух форм: стратегия низких цен или работа в нише. (В отличие от дифференциальной сегментации предполагает, что продукт занимает особое место в сознании потребителя, будучи уникальным, ценным и пользующим спросом.)

Регуляция, ориентированная на дешевой продукт, не требует дополнительных пояснений. Есть ли в определенном ценовом сегменте существующего рынка потребители, которые будут покупать приемлемое качество по гораздо меньшей цене?

Нижняя регуляция 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 характеристика нового продукта достаточно хороша, чтобы поместить правду в обмен сложившегося рынка. Чтобы копнуть на регуляцию рынка по-новому, прочтите книгу Чарльза Коупа и Рене Мобарн Шварца *Одна Стратегия* («Strategia Only One»).

Копирование существующей бизнес-модели является эффективным способом, когда существующий бизнес решил переосмыслить себя

в одной стране, но пока не представлен на рынке другой. Стартапы таких стран, как Россия, Индия, Индонезия, Бразилия, Япония или Китай обладают с избытком обширным внутренним рынком, языком и культурными барьерами), могут имитировать или скопировать успешную американскую бизнес-модель, адаптировав ее к местному языку и региональным покупательским предпочтениям. (Впрочем, вскоре идеи, имплементованные 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, Weifen, RenRen 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 взаимодействия потребителей позволит рабочий гипотеза. Более подробно приведем решения о типе рынка рассмотренные в главе 3.

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

## Правило №6

### Показатели работы стартапа и существующих компаний различны

Традиционные показатели эффективности существующих компаний используются уже несколько сотен лет. Это отчеты о прибылях и убытках, приказы 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 она ему приглянулась. В прошлом (не так уж давно) мы применяли эти инструменты в стартапах, потому что не знали, что еще измерять. Теперь нам известно, что показатели работы стартапа должны отражать действия компании по преращению догадок и гипотез в факты, а не измерять выполнение четкого плана. Чрезвычайно важно, чтобы процесс и ме-

недолгие непрерывно тестировали и оценивали каждую гипотезу, пока бизнес-модель не позволит стартеру стать выходящей компанией.

Если компания поддерживает регулярный контакт с клиентами, менеджмент и инвесторы должны договориться о конкретном наборе важных показателей, которые позволяют составлять отчеты, заменяющие отчеты о прибылях и убытках, данные о движении денежных средств и баланс на повестке для первых заседаний правления.

Показатели работы стартера отражают результаты проверки гипотезы и последующие итерации:

- Подтвердилась ли проблема потребителей и характеристика продукта?
- Имеет ли оптимальный набор характеристик продукт у потребителей?
- Кто является фактическим потребителем, и подтвердилась ли гипотеза о идентичности предложения, потребительских сегментах и каналах сбыта при непосредственном контакте с потребителем?
- Визуально, касаясь верификации потребителей, могут включать: средний размер заказа, совокупную выручку от сотрудничества с клиентом (LTV — lifetime value, — Price, руб.), время принятия решения о первой покупке, темпы расширения вероия продукта, отношение доли реальных покупателей среди потенциальных и средняя выручку на одном торговом представителе.

Помимо количественных, правление стартера должно отслеживать не так уж явного финансовый индикаторы: величине 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 стартеров, которым абсолютно точно известно одно — сумма на счете в банке тает 200 долл в день. Правило №4, которое касается итераций и разворотов, не определяет, сколько времени на них

становится. Полагается, чем быстрее, тем лучше. Ведь чем меньше времени займает шагл «учить, поддаться, изменить» или «выполнить итерацию и действовать», тем выше шансы найти масштабируемую бизнес-модель, имея в руках деньги. Если деньги будут заканчиваться, средства стартапа иссякнут, и он разорится. Самый серьезный стратегический фактор, который тормозит процесс, — это фундаментальный аспект: каждая из названных циклов требует принять свою истрапату или даже временное тактическое изменение.

В эти время как разработки 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, потребления или маркетинга, крайне редко имеют идеальное однозначное решение, и основатель не должен мучиться, пытается найти его. Это не означает, что он рискует судьбой компании на приколе. 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 тек или иных характеристик продукта или отказ от них, новый алгоритм в программе или набор целевой группы потребителей. Если такое решение выдалось неправильным, вы можете отменить его в различные сроки. Необратимые решения, например увеличение сотрудничества, запуск продукта или подписание договора о долгосрочной аренде дорогого офисного помещения, отменяется тем, что это трудно или невозможно отменить.

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

даты заседания, большинство стартапов успевает 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 этом уровне компании. Скорость и темп — неотъемлемые составляющие генетического кода стартапа, и темп быстрого стартапа часто в десять раз выше, чем у крупной компании.

### Правило №10

#### Главное — увлеченность

Без энергичных и целеустремленных людей стартап обречен на гибель с первого дня существования. Стартаперы не похожи на других. Они мыслят иначе, категоричны. Большинство людей, в отличие от них, могут быть отличными исполнителями. Они работают, чтобы жить, добросовестно выполняют свои обязанности, наслаждаются общением с семьей, друзьями, любимыми и нередко испытывают огромные трудности, просто подстригая газон рядом с домом. Они блестяще выполняют четкие поставленные задачи, и такая жизнь устраивает почти всех.

Все те, кто когда-либо встречал успешный стартап, — люди совершенно иного сорта. Они составляют малую часть от населения земного шара, и их мозг, работающий с гениальной 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 начинается 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 отличаются незначительными деталями и рамками известной бизнес-модели. Отдел продаж,

к примеру, занимается тем, что систематически крадет известной продавец вариант научной группы потребителей на стандартных условиях по существующему прайс-листу, используя стандартные презентации и подписывая стандартный договор. Заниматься продажами в существующей компании означает выполнять известные действия с известными объектами.

Стартапу, в отличие от крупной компании, нужны руководители с радикально новыми идеями. Ему требуется те, кто не боится неопределенности, риска и изменений. Презентации и предложения меняются ежедневно, атакуются часто и меняются 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. Понимая специфику, стартапу нужны люди редкой породы, которые:

- готовы к обучению и стартовым, амбициозными и планируют творческим подвигам в деле;
- с энтузиазмом принимаются за поиск востребованной масштабируемой бизнес-идеи;
- обладают достаточной гибкостью, чтобы справиться с неожиданными изменениями и работать без инструкций;
- способны выполнять самые ранние обязанности, передвигаясь 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 командой и вместо «продавца», «маркетинга» и «коммерческого развития» использовать единственное обязательное — команда по развитию потребителей. Сначала это «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 — наемем его «куратор первых сделок» (Sales lead), — который отвечает за организацию получения первых заказов. Не путайте его с традиционным вице-президентом по продажам. Чтобы преуспеть в данном процессе, команде потребуются:

- умение привлекаться и вовлекать потребителей и определять, в чем заключается проблема — в продукте, его презентации, цени-

обращении или в чем-то ином (например, ошибка в выборе потребителя):

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

Нис-это сказал бы, что этот список вполне подходит для выявления талантов предпринимателей.

### Правило №12

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

Цель использования модели развития потребителей состоит не в том, чтобы избежать траты денег, а в том, чтобы приобрести имеющиеся средства на период пиката масштабированной инновационной бизнес-идеи. Найдя ее, вы можете тратить деньги совсем другим образом. Наверное, эту мысль стоит повторить.

*Что значит приобрести имеющиеся средства?* Когда финансовые ресурсы стартапа не ограничены (интернет-бутики, мобильные почтовые клиенты), вы можете выдержать итерации для исправления ошибок, тратя больше средств. Если же лишних финансов на исправление ошибок нет, чрезвычайно важно избежать потерь. Принцип развития потребителей помогает запомнить за счет того, что компания не занимается спекуляцией по маркетингу и продажам, пока ее основатели не презирают гипотезы в факты и не подтвердят соответствие рынка и набора ключевых характеристик продукта.

*Что значит на период пиката?* Модель развития потребителей предполагает, что изначально бизнес-идея инновации опирается на гипотезы, а не на факты, и основателям стартапа нужно выйти из офиса, чтобы трансформировать эти гипотезы в данные о потребителях. Принцип «выйти из офиса» в сочетании с быстрыми итерациями и разборами — основная составляющая жизни инноватора и верификации потребителей.

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

Что значит воспроизводимость? Стартапы могут получить заказы за счет личных связей, чужим призывом, разового призывом успеха разработчика и единоразового героического усилия генерального директора. Все это не так уж плохо, но структура сбыта не может основываться на подобных индивидуальных звеньях. Речь идет не о поиске отдельных поступлений, а о выработке устойчивой воспроизводимой системы сбыта, в которой продукт реализуется по ценам, указанным в прайс-листе, или существует потребность регулярно посещать соответствующий сайт.

Что значит масштабируемость? Цель компании — привлечь не одного инвестора, не венчур, так чтобы каждый из них увеличил выручку и прибыль. Здесь тоже необходимо тестирование: приведет ли нам еще одного или нескольких партнеров, представителей или дополнительных выделение средств на маркетинг к тому, что названа прибыль, или чисто номинальной, или кто-то принесет дополнительные средства? Кто знает на продажу? Кто реализовывает продукт? Кто принимает решения? Кто несет вердикт о закупках? Откуда берутся средства для покупки нашего продукта? Во что облекается привлечение клиентов? Подтверждение воспроизводимой масштабируемой модели продаж осуществляется на этапе верификации потребностей, самой важной фазы процесса развития потребностей. Получится ли команда продавать товар целевому покупателю? Умеет ли она считать 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 должна работать. Ориентирована ли она на выручку или ориентируется на поставки продуктов с целью расширения клиентской базы? Устроены ли те или иные? Кто является потребителем?

Что значит привлечь деньги стартапа? Цель стартапа, обращающегося на поддержку инвесторов, состоит не в том, чтобы обеспечить безбедное существование основателям, а в том, чтобы найти на масштабы коммерческого предприятия (прибыль на инвестированный капитал превращает капитал в десять и более раз). Если инвесторы и правление пришли к выводу, что они нашли воспроизводимую и вос-

стабилизированную модель (т.е. сочетание продукта и рынка), иногда час тратят средства, чтобы создать дополнительный 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 знаниями — ежегодные собрания команды, которые позволяют держать людей в курсе дела, и задания приложены, где инвесторы информируют о прогрессе в бизнес-модели. Но технология XXI в. позволяет нам то, что было невозможно ранее. Теперь мы можем рассказывать о том, что мы выяснили, всем, кому следует это знать, практически в реальном времени.

Мы настоятельно рекомендуем, чтобы на этапе выискивания потребителей, описанном в главе 3, основатели подробно рассказывали о своей работе, масштабах бизнеса, систему управления взаимоотношениями с клиентами или инструмент управления продуктом. Пусть это станет символом деловых процесса выискивания потребителей. Она включает презентацию, с которой начинается старт, описание людей, с которыми успели 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 ежегодный кофе с членами консультативного совета. В результате вы получаете инструмент коммуникации, позволяющий демонстрировать достижения компании людям со стороны, внести предложения и скорректировать курс.

### Правило №14

#### Успех развития потребителей начинается с единства мнений

Принцип развития потребителей «учись и ищи» может дезориентировать основателя, инженера или инвестора, которые все время занимаются

тем, что выполняли план. Чтобы развитие потребителей было успешным, все члены команды — от инвесторов и руководства компании до партнеров, маркетологов и основателей — должны убедиться, что процесс развития потребителей уникален по своей сути. Если вице-президент по разработке говорит о классическом (классическом) процессе, а президент требует придерживаться жесткого графика, компания рискует бросить развитие потребителей обречь на провал. Этот процесс должен получить всеобщее признание: каждый должен понять, что речь идет о существенном изменении привычного бизнес-модели, который всегда существовал на том.

### Процесс развития потребителей уникален по своей сути.

Процесс развития потребителей имеет практически каждый аспект образа действий стартапа, результаты и показатели его работы, и в большинстве случаев зависит от вероятности успеха. Речь идет не о том, что «было бы неплохо сделать» для получения выгоды на фоне выполнения бизнес-плана. Процесс развития потребителей означает, что вы переосмыслите бизнес-модель по ходу дела, а при изменении показаний выключите итерации и развороты. Прежде чем заняться развитием потребителей, основатели должны заручиться поддержкой команды и инвесторов. Помните, чтобы вы узнали, что для достижения успеха необходим итеративный процесс, который меняет привычные ориентиры и показатели.

Замечания вроде: «Характеристики продукта уже составлены, 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 необоснованных бизнес-плана. Вместо этого стартап принимается за развитие базы своих потребителей, делая упор на обучение и итерации, совершая ошибки и выходя на 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 восторженной обратной связи с потребителем и итераций в разработке продукта и при этом такая высокая стоимость владения. Короткое время жизни в процессе развития потребителей, который позволяет сэкономить деньги, дает любому предпринимателю больше возможностей для экспериментов и итераций, в итоге, повышает его шансы на успех до тех пор, пока средства на банковском счету не иссякнут. Оцените эту модель предпринимателя, которые сумели сделать свои компании прибыльными, и они одобрителем становятся голубыми.

Для каждого этап имеет конкретные задачи, процесс в целом состоит общей цели — найти воспроизводимую, масштабируемую и рентабельную модель бизнеса, прежде чем кончатся деньги. Таким образом, набор навыков, выданных основателями, трансформируется в внимание, которая становится прибыльным предприятием.

**Процесс развития потребителей —  
чертовски трудная работа. Здесь нельзя скалтурить.**

Процесс развития потребителей — чертовски трудная работа. Здесь нельзя скалтурить. Нельзя просто подтянуть слабые или «провернуть» ее за углом. Она требует полной занятости и безудельной 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

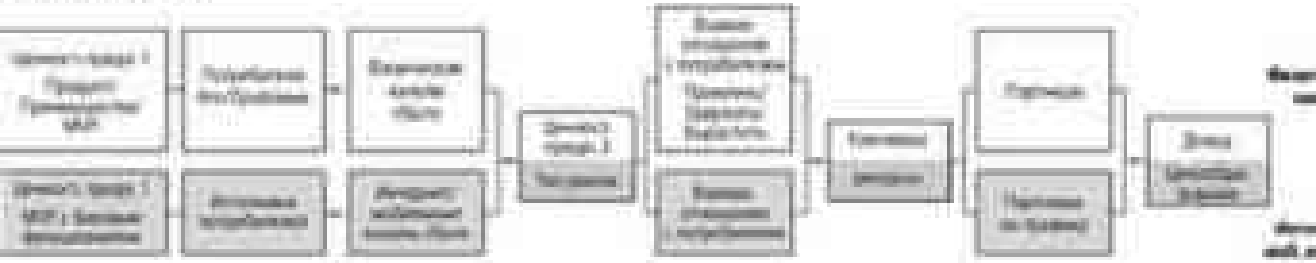
### Глава 7

Выявление потребителей.

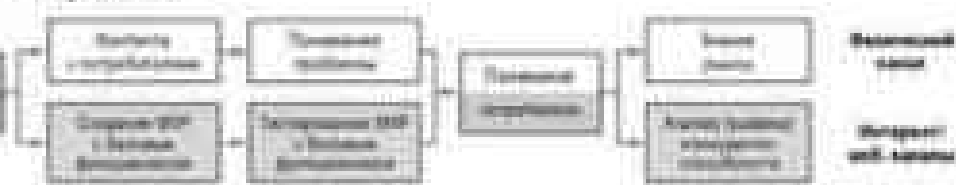
Шаг 4: протестируйте бизнес-модель.  
Сделайте разворот или продолжайте

# Общий вид процесса выявления потребителей

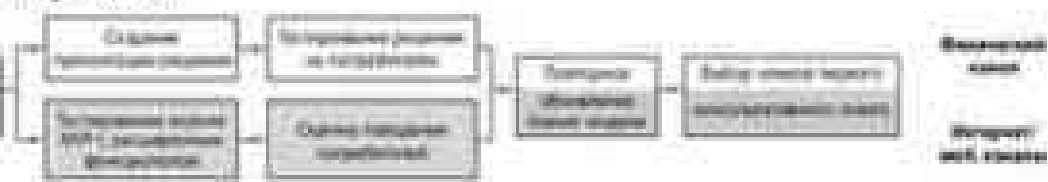
## Формулировка гипотезы



## Выявление проблемы

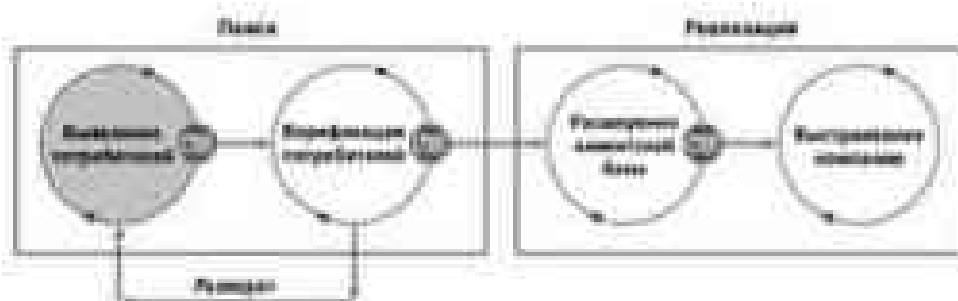


## Выявление решения



## Выявление продолжения





## Глава 3

# Введение к этапу выявления потребителей

На этом этапе вы узнаете, как выявить потребности клиентов и потребителей.

Срок: 1 час

Прочитайте текст и выполните задания.

Всего: 10 баллов

Индия была одним из крупнейших стартапов в истории — это позволило директору компании за год \$5,2 млрд. Создательница Mittoha и международная группа из 18 компаний в 1991 г. Индия планируют создать глобальную систему спутниковой телефонии, охватывающую весь земной шар — от просторов Скандинавии и Африканского континента до горных вершин, где нет вышек операторов сотовой связи.

Какой вариант? С помощью необычного бизнес-плана. Первым делом компания договорилась о запуске в России, США и Китае 15 ракетопланетов, при помощи которых она вывела на орбиту 72 спутника, которые работали как вышки мобильной связи высотой 500 км. Зона действия такой сети охватывала всю поверхность земного шара. Спутники были выведены на орбиту спустя семь лет после появления Indium. Но через

десять месяцев после первого телефонного звонка, сделанного в 1994 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 разрешены, дороги и запущены. Согласно телефону были размером с коробку для завтрака. Бизнес-план Iridium опирался на предположения о потребителях, их проблемах и продукте, необходимых для решения этих проблем. Прочие предположения — о каналах сбыта, партнерстве и плане выручки — складывались в основе 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 ожидалось Iridium, чтобы пройти путь от концепции до запуска, мобилизовали самую высокую стоимость капитала на планете. К моменту запуска сети Iridium на планете стали гораздо меньше мест, оставшихся для зон покрытия сетей операторов. Потенциально ответственная услуга обеспечила телефонной связью практически все значимые регионы мира. Цены на спутниковую 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 спутника. В те времена как звонок со стационарного телефону стоил 50 центов в минуту, звонок Iridium обходился в \$7 за минуту плюс \$3000 за сам телефон.

Потенциальный рынок Iridium уменьшался день ото дня. Оказалось, что вместо ограниченного числа пользователей по всему миру в услугах компании остались заинтересованы лишь небольшая группа людей, которые готовы были платить предложенную цену и мириться с многочисленными ограничениями продукта. Но бизнес-миссия 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 удумавшись обесить на четыре ключевых вопроса:

- Выяснен ли мы проблему, которую может решить потребитель?
- Решит 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 три вопроса — задача первого этапа процесса выявления потребителей. В этой главе рассказывается, как перейти к ее решению.

Следует лет спустя. Initial вышла на процедуру банкротства. В 2009 г. группа инвесторов выкупила ее акциями стоимостью 30 млрд за \$25 млн. Продавать пришлось, в сентябре 2011 г. компания отработала снижение 300 000-го акционера.)

**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 потребителю будет получать этот продукт. Выявление потребителей означает избежать ситуации, когда, потратив огромные деньги, компания остается без прибыли, как случилось с компанией Initial. Поэтому задача номер один при выявлении потребителей сводится к тому, чтобы преодолеть идеологические границы основателей о рынке и потребителях в факты.

### Выйти из офиса

Быстрые стартапы за пределами офиса, тем, где живут ваши будущие покупатели, потому что временные условия выявления потребителей — выйти из офиса. Это вопрос не пары дней или недель — следует контактировать с потребителями постоянно в течение нескольких недель, а то и месяцев. Нельзя поручить эту чрезвычайно важную задачу рядовым сотрудникам — основатель стартапа должен выполнять ее лично. Лишь после этого он поймет, соответствуют ли его видение действительности или это всего лишь иллюзия.

На первый взгляд все просто, не правда ли? И вот же процесс выявления потребностей может сбиться с толку именно, если работал в успешной сложившейся компании. Все правила управления новым продуктом, действующие в крупных компаниях, переопределяются с нуля на толпу. Попробую 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, будет ли он покупать его.

Что же в таком случае вам придется делать? Вам предстоит разработать продукт для минориты, а не для большинства. Кроме того, вам придется понять, каковы продукты, 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 такое дело не только сбивает с толку и противоречит здравому смыслу, но и является чуть ли не еретическими. Почему оптимизируется совершенно не важными нужды всех потенциальных потребителей? Чем первый продукт новой компании отличается от универсалистских продуктов крупной компании? Почему работа с первыми потребителями стартапа идет по совершенно иным правилам?

## Поиск соответствия «проблема/решение»

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

важные потребности заключаются в том, чтобы понять, соответствует ли ценностное предложение стартапа целевому сегменту потребителей.

Предущий абзац посвящен: 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 многосегментных рынках возможны различные ценностные предложения и потребительские сегменты. Однако важно в том, что сочетание «проблема/решение» успешно найдено, важно сделать лишь тогда, когда модель получения выручки, операционные и маркетинговые 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) — а *market requirements document*. — (Джонс, *ibid.*), от которого исходят все пожелания потребителей в отношении характеристик продукта. Но приоритетность определяется совместными усилиями тех, кто отвечает за управление продуктом, маркетинг, продажи и разработку. Группы маркетинга или управления продуктом организуют фокус-группы, анализируют данные о продажах и взаимодействуют с внешним потребителем в 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 наладилась с ними обратную связь. В сформировавшейся компании 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 четкое техническое требование 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. Попадаются годы, чтобы вывести такой продукт на рынок, а когда это случится, он безнадёжно устареет. Успешный старт не решает эту универсальную дилемму — при разработке и первом продвижении ориентируется на небольшую группу первых потребителей, привлечённых предельно низкой ценой. Отсюда эта категория покупателей получит выгоду, какие характеристики следует добавить продукту со временем.

**Раннеангелисты готовы рискнуть и купить первую версию продукта.**

### Раннеангелисты — самые важные потребители

Энтузиастов, которые первыми приобретают новый продукт и предлагают его среди друзей, родственников или товарищей по работе, часто называют ангелистами. Но для компании покупателей-пионеров, которые готовы приобрести недоработанные и несовершенные продукты, чтобы получить выгоду в виде получения конкурентных преимуществ, а порой просто чтобы выделиться, важно другое слово. Назовём их «раннеангелистами». В отличие от клиентов «массового» бизнеса или покупателей потребительских товаров, которым нужен готовый проверенный продукт, раннеангелисты готовы рискнуть и купить первую версию продукта, созданного стартапом. В любой отрасли найдётся небольшая группа первопробников, готовых ко такой шаг.

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

■ В случае интернет- и мобильных приложений, когда рынок часто оказывается многосторонним (пользователь и покупатель — разные лица), раннеангелисты 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 физическом или об интернет- и мобильных платформах, раннеангелисты имеют общие характеристики (рис. 3.1):

- у них есть проблема или потребность;
- они постоянно ищут решения;
- они активно ищут ресурсы и находят сроки, в которые они должны быть найдены;
- проблема так остра, что они на своем уровне «стремительного» решения;
- у них есть деньги на оплату или возможность быстро мобилизовать средства.

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



Рис. 3.1. Характеристики раннеангелистов

разработанный в компании, или устройство, собранное своими руками из железа, лампочек и выключателя) и имеют деньги или могут привлечь средства на его покупку. Вы можете доверять их словам и полагаться на них при первых предложениях. 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 стартап 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 нелепым. 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, разработанных без их учета.

Другой путь — поиграть с разработкой до тех пор, пока команда по мнению потребителей не найдет клиента, способного дать ценные отзывы. Недостаток такого подхода — риск потерять время при разработке продукта, который является предметом обсуждения, пока не существует.

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

Задача минимальных потребителей — проверить, как вы можете коммуницировать на проблему, и выяснить, является ли предложенное решение

достаточно привлекательным, чтобы покупатель приобрел и установил ваше изобретение с базовым набором характеристик. Большинство пользователей предпочитает готовый продукт, нежели у MVP есть прекрасный целевой рынок — раннеприниматели. 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 достаточно число тех, кто скажет «да».

Чрезвычайно важен этап в процессе, который позволяет отказаться от выпуска первофункциональной первой версии и переключиться на поэтапную разработку MVP с выделением операций. Разработчиком хочется создать более универсальный и совершенный продукт, MVP же не имеет ни сосредоточиться на важнейших характеристиках, без которых невозможно обойтись. MVP создается не для того, чтобы собрать показатели и стандартные характеристики и расширить их набор впоследствии. Ваша задача — продемонстрировать MVP потребителям и выявить, насколько вы попали в проблему, чтобы определить ключевые составляющие решения. Затем вы совершенствуете наиболее решение, выполняете итерации. Только в том случае, если потребители для важнейших характеристик MVP не будут найдены, ищите команду разработку продукта с дополнительными интеллектуальными элементами. В модели развития потребителей выявления, касающихся характеристик продукта, помещаются в итерационный процесс, скорее как исключение, а не как правило. Это позволяет избежать от бесконечного списка возможностей, который нередко задерживает запуск первой версии продукта и сдвиг с ума группу разработку.

■ MVP для интернет-проектов и мобильных сервисов различны.

Выявление потребителей компаниями, 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, большое 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 обранной версии. Это позволяет быстрее выполнять итерации, корректировку формулировку проблемы, предложенное решение и сам MVP.

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

Стадия	Действия	Цели
Подготовка к привлечению потребителей	<ul style="list-style-type: none"> <li>Создать версию MVP с базовым функционалом</li> <li>Привлечь (через) потребителей, активно управляющие взаимодействием MVP</li> </ul>	<p>Проверить, удастся ли привлечь потребителей, прежде чем вложить значительные средства в создание продукта, и выявить возникающие проблемы</p>
Тестирование проблемы с помощью версии MVP с базовым функционалом	<ul style="list-style-type: none"> <li>Постепенно расширять доступ к MVP. Активно тестировать поведение потребителей и оценивать их действия</li> <li>Предложить варианты и корректировки функции и интерфейса</li> <li>Оценить возможности масштабирования</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Улучшить продукт/услугу/сервис, который вы решаете/предоставляете, в ходе его разработки</li> <li>Выявить не тех потребителей!</li> </ul>
Тестирование версии MVP с дополнительным функционалом	<ul style="list-style-type: none"> <li>Улучшить дизайн и привлекать более широкий круг потребителей</li> <li>Понаблюдать за реакцией и отношением потребителей</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Выяснить, будут ли потребители работать с дополнительными опциями. Будут ли они использовать новый сайт или приложение (по сравнению с решением)</li> <li>Выяснить дополнительные каналы дистрибуции, которые убедят, что продукт решает их проблему</li> </ul>
Оптимизация через привлечение новых потребителей	<p>Повысить уровень качества — качества сервиса для потребителей</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Оптимизировать структуру привлеченных потребителей</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 компаниях 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, данной шаблоном представляется двоякая компания в виде девяти блоков, отражая особенности продукта, потребителей, каналов сбыта, создания спроса, модели получения дохода, партнеров, ресурсов, деятельности и структуры затрат. (Шаблон



Рис. 3.1. Шаблоны бизнес-модели

Бизнес-модели подробно рассматривались в разделе «Манифест развития потребителей».

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

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

- Ключевые партнеры, другие компании, важные для успеха бизнеса.
- Потенциальные поставщики, дилеры, объекты и источники привлеченных ресурсов и прибылей.

С каждым годом через типичный шаблон бизнес-модели начинают появляться эксперименты, приобретаем вид, подобный представленному на рис. 3.4.

Шаблон бизнес-модели является не только сравнительно устойчивой структурой компании в отдельные критичные моменты времени, в процессе развития потребности она служит системой оценки прогресса и поиска бизнес-идеи.



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

Объясните вашу бизнес-модель рис в нечетке, выделите красным цветом все, что изменилось, чтобы зафиксировать все развороты и итерации.

Когда вы и ваша команда придете к согласованной относительно конечной бизнес-модели, составите новую модель на неделю недели. Теперь примените изменения, которые были выделены красным. Будут выделены черным. В течение следующей недели все новые изменения снова выделены красным. Повторяйте эту процедуру еженедельно.

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

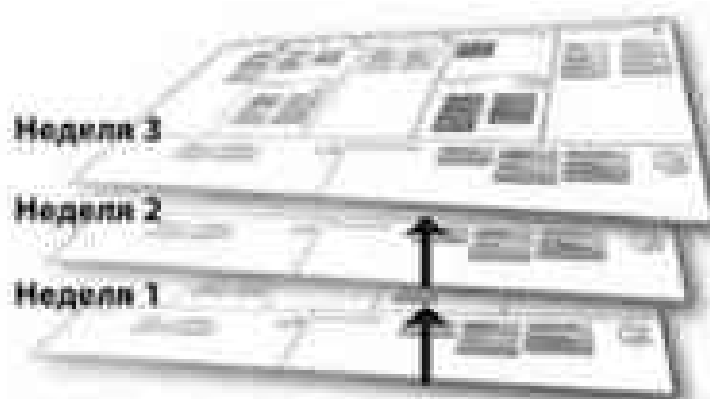


Рис. 3.5. Бизнес-модель/итерации/тесты

Если бы те, кто работает в LinkedIn, прочли эту книгу и вышли из офиса, они могли бы сэкономить миллиарды, узнав, как уменьшился рынок для их услуги. 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 взаимодействие клиентов продукта и рынка. Для этого нужно найти релевангелисты, оценить их потребности и убедиться, что верном MVP с базовым функционалом справляется с проблемами, за решение которых они готовы платить. Если это не так, найдите и поддерживайте непрерывную обратную связь с потребителем, чтобы систематически вносить изменения в продукт и бизнес-модель.

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

- основные составляющие бизнес-модели (качественные предложения, каналы распространения и т.д.);
- виды платежей в отношении каждой составляющей (например, «только требуется знание ее характеристик», или «потребитель будет платить за продукт, потому что...»);
- третий уровень — это серия тестов «пробник/пробитки» для проверки гипотез. Они будут использоваться для получения отзывов потребителей в процессе личного общения, что даст возможность превратить гипотезы в факты.

## Общий вид процесса выявления потребителей

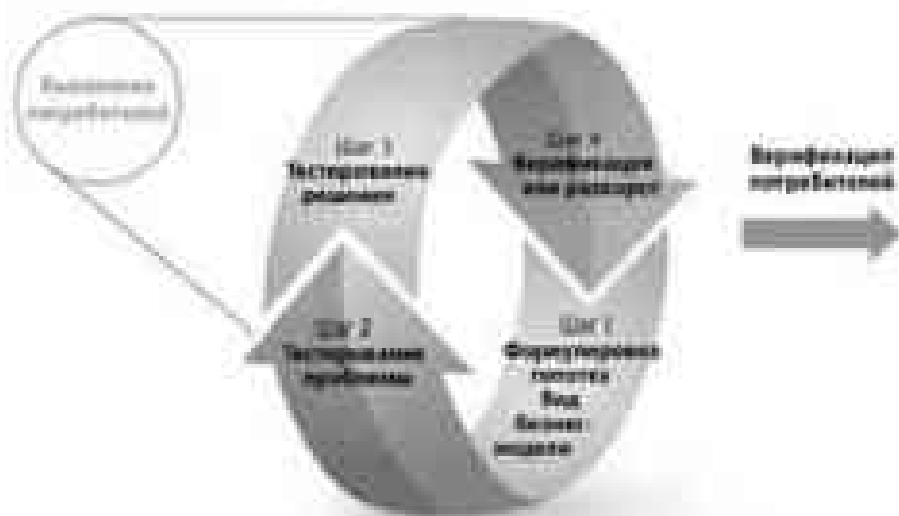


Рис. 3.6. Общий вид процесса выявления потребителей

## Четыре шага процесса выявления потребителей

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

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

**Шаг 2:** вы проводите эксперименты, чтобы проверить свои гипотезы о «проблеме». Это поможет узнать ее важность и потенциальные масштабы. Для этого вы тестируете большинство составляющих бизнес-модели, включая идентификацию предложения, идентификацию, стратегию работы с каналом и процесс продаж. Ваша задача — проверить гипотезы в факты или отбросить ошибочные гипотезы и изменить их планы. Эта работа поможет вам получить первоначальное представление о действительности, рабочих процессах и структуре компании-потребителя, а также его потребности в тех или иных продуктах. Собрав необходимые факты, обновите бизнес-модель, внеся 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», выставив свое истинное предложение (продукт, идентификация и другие составляющие бизнес-модели) в MVP на суд потребителей и соотнося их отзывы с критериями «приняли/приняли», 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, верно ли вы узнали проблему, совершив шаг 2, когда потребители говорили: «Даже этот минимальный набор характеристик решает наши проблемы» или «Этот продукт лучше мне». В идеале потребитель спрашивает: «Когда я смогу получить это?»

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

**Шаг 4:** нужно остановиться, оценить результаты приведенные эксперименты и убедиться, что:

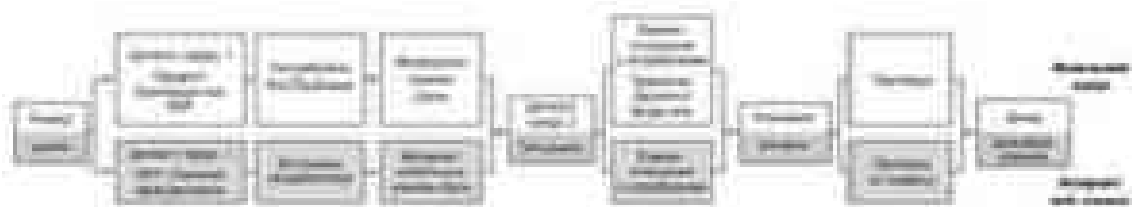
- вы досконально изучили проблему, увлеченным или гурдами потребителей;

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

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

Таким образом процесс выявления потребителей в общих чертах. Далее мы рассмотрим каждую фазу более подробно. (Нот: сказанному ниже подлежат контрольные списки вопросов в Приложении А.)

Итак, приступим.



## Глава 4

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

Представленная выше схема даст общее представление о первом этапе на пути 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 — первый ряд относится к стартапам, которые имеют дело с физическими продуктами, а второй — 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.

Данный этап начинается с определения примерного объема рынка, которое поможет оценить возможность владеть новым предприятием. Остальная часть процесса выявления потребителей осуществляется с помощью шаблона бизнес-модели: мы составим краткие описания (резюме) исходных гипотез о своем бизнесе. Шаблоном начинают отбирать

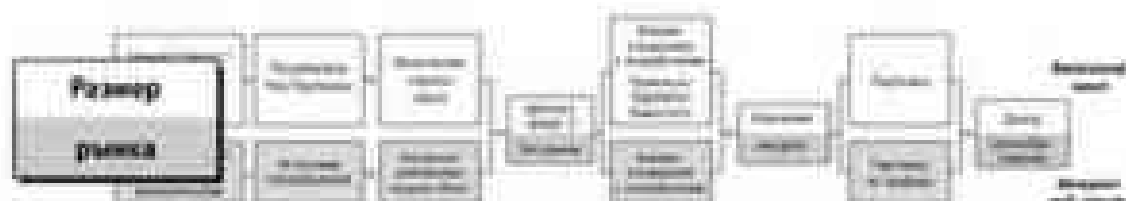
бизнес-модель на одной странице и служит ориентиром для членов команды и ценным листом для отслеживания результатов и итераций в процессе развития бизнес-модели.

Разные гипотезы 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 тезисов (тезиса) — тезис воспринимается намного хуже. Пусть каждая гипотеза проверяется с помощью экспериментов (шаги 2 и 3), когда вы находите 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 помогут их изучить.

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

## Гипотеза о размере рынка

(физические продукты, интернет-проекты и мобильные сервисы)



Длинная гипотеза — сфокусированный дусейдер, 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 потенциал его продукта составляет несколько элементов декора, гипотеза о размере рынка будет весьма полезна для оценки различных возможностей инвестирования на ранних этапах. Оценивая размер рынка, вы

поймать, кому-то ли можно предпринять тяжелый труд, пот и слезы, и не пора ли компании сделать первый разворот бизнес-модели.

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

**Из-за отдельных инстанций 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 «по призыву», созданные для быстрой продажи более крутым участникам рынка, например Facebook или Google. Задача стартапа на продажу — оценить размер микросегмента на большом рынке.

Рыночные взаимоотношения выстраиваются на три составляющих: большое число потенциальных потребителей или пользователей, перспективная привлеченная пользовательская аудитория в будущем на стремительно развивающемся предполагаемом рынке и возможность привлечь 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 смартфона TAM может составлять 1 млрд владельцев смартфонов во всем мире, но если данное приложение доступно только на андроидском 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 ваше 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 цифр TAM, SAM и целевого рынка. А превратить эти гипотезы в факты помогут потребители.

Первый шаг — это оценка «сферы влияния». Воспользуйтесь отраслевыми отчетами, составленными специалистами-аналитиками, исследованиями рынка, пресс-релизами конкурентов, университетскими библиотеками и взаимодействиями поговорить с индустриями и потребителями, чтобы определить общий размер рынка. Для оценки годится любое единицы измерения: штуки, доллары, просмотры страниц, часы видеосъемки — все, что уместно в соответствующей ситуации.

Будьте внимательны: начинающие предприниматели часто испытывают соблазн воспользоваться данными о размерах рынка, которые предоставляет исследовательские агентства. Но не забывайте, что фирмы, которые занимаются исследованием рынка, умеют отлично предоставлять услуги. (Если бы они столь же генерально предсказывали будущее, то прекратились бы в виде-фирмы.)

По этой причине более реалистичной является оценка «сферы влияния». Производители игрушек, в частности, делают это очень простым способом: каждый год в США рождается примерно 2 млн девочек, и родители позволяют им не только купить одежду за \$10, поэтому целевой рынок для новой игры для девочек 4-8 лет в лучшем случае составит 2 млн.

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

Основная существовавшая или реализованная рынок, не забудьте принять во внимание смежные рынки, потребители которых могут переключиться на новый продукт. Так случилось с компанией SlackBot, созданной компанией IBM, которая не была, когда Apple представила рынок 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 в расходе, например, на обучение или внедрение систем, часто являются серьезным барьером перепада на новый продукт.

Разумеется, никто не способен определить размер нового рынка, которого не было до сих пор. Как поступить в этом случае? Оцените возможности, обратясь на данные существующих и смежных рынков. Проверьте, есть ли компании, подобие вашей. Растут ли они так же быстро, как другие? Почему наш 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, рекомендательная (реферальная) ссылка или часова, в конечном итоге речь идет о выручке. Порой начинающие предприниматели сбивает с толку то, что такие рынки бывают многосторонними: число пользователей (которые не всегда платят деньги) может измеряться миллиардами пользователей, 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 обойдется платящему один подписчик.

Эффективно привлечь 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 неважно вертикальные сайты). Теперь пора разработать исходную гипотезу о том, откуда возьмется аудитория, и каков потенциал ее роста. На этой стадии большинства стартапов в области Интернета и мобильных сервисов придерживаются стратегии

Google/Facebook/YouTube — привлечи аудиторию (по возможности, настоящую) и убедиться, что она «хранит верность». Увеличение 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 перекрывающихся 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: в примере, если общее число запросов измеряется тысячами.

Еще один подход к вопросу о размере рынка интернет-просмотров 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 ежедневно.
- 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, выполнен 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 запишите соответствующую ячейку шаблона бизнес-плана — новый товар или услуга предлагается потребителю. Опишите особенности продукта, его характеристики и преимущества, видение продукта в краткосрочной и долгосрочной перспективе и версию MVP. Представьте, что ценностное предложение — это договор с потребителем, заключающийся в том, что вы предлагаете решение его 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 составят разработчики — это един из немногих случаев, когда не проект выполняется будущими работниками. Они специально излагают элементарные гипотезы о ценностном предложении и уже на их основе позже взаимодействуя с высшим руководством составляют резюме.

### Видение продукта

Эта часть ценностного предложения отражает ваше видение клиентов и случаи успеха.

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

Иллюстрируйте свое видение долгосрочной перспективой кратко, в виде списка тезисов. К примеру, в 1990-е гг. компания, разрабатывавшая финансовые программные обеспечения, могла бы написать такую иллюстративную историю:

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

Своими видения в виде списка нескольких тезисов вы можете быстро применить ситуацию. Сформулировать видение презентационно важно, поскольку команда по развитию потребительской деловой организации, раннеангелы, каковы будут продукт через год-два.

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

Описывая видение в долгосрочной перспективе, группа разработки включает дату создания MVP и последующих доработанных или усовершенствованных версий продукта в обозримом будущем (от момента до трех лет). Часто затруднен старт, потому просит изменить эти сроки, приводят примеры так: «Откуда мне знать эти даты, если мы еще не представили даже срок запуска первой версии MVP? Упомяните вовлеченных разработчиков, объясните им, что скорее наметить график работ на будущее не значит уволить его в кавычки».

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

ним заточены наши видения. 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, нашечный продукт большинства стартапов имеет мало сходства с первоначальным видением.

И наконец, никогда не рано обдумать стратегические вопросы:

- Будет ли эффект распространения продукта естественным? Один единственный факт не может быть никому, но когда факсимильными аппаратами обладало множество людей, оказалось, что это естественная вещь.
- Есть ли возможность устанавливать цену в зависимости от предоставленной услуги доставки, например, абонентской платы или специальных продаж?
- Можете ли вы «привлечь» к себе потребителей, установив высокие барьеры переключения на другой продукт? Сравните, что сложнее: указать личные данные на Facebook или ввести время, просто забрав свои идентификационную карту.
- Сможете ли вы избежать высокой капитальной цены?
- Скупает ли естественный спрос затраты на его привлечение? При наличии естественного спроса бизнес модель компании не требует дорогостоящего маркетинга. Вспомните Google, eBay, Yahoo, Skype и т.д.

## Характеристики и преимущества продукта

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

Перечень характеристик продукта — это односторонний документ, который тезисно определяет важнейшие свойства (их должно быть не более десяти), давая лаконичное представление о продукте. (После каждого слова той или иной характеристики указывается подзаголовок четким, добавляя ссылку на более подробный технический документ).

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

только вы выйдете на офис, руководящие этим процессом возьмут на себя потребителей, чтобы использовать первую версию вашего продукта.

Считайте, что разработка характеристик — это дело рук инженера, а создание преимущества продукта — это решение проблемы, которым занимается вы для потребителей.

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

Составив список характеристик, вы переходите к списку преимуществ, исходя из достоинств продукта с точки зрения потребителя. (Повышилось что-то новое? Что-то стало лучше? Быстрее? Дешевле?) Затем назовите «пользовательскую историю». Это краткое описание задачи, которую выполняет ваш продукт. Какой образом он решает проблему, над которой ломает голову потребитель, или как он удовлетворяет существующую потребность? В идеале продукт решает острую проблему, обладает возможностями преимуществами для потребителя или удовлетворяет невысказанную потребность. Сэкономит время или деньги? Облегчает сон? Забавен, позволяет расслабиться? Быстрее? Лучше? Дешевле? Концепция, разработавшаяся программное обеспечение для банка, могла бы назвать свою пользовательскую историю таким образом:

- Если клиенты вашего банка приходят обозначить чек или внести деньги на счет в пятницу или в первый или последний день месяца, им придется стоять в длинной очереди. Это опоздает и раздражает их.
- Мы думаем, что из-за исторически напряженных мы теряем 3–8% клиентов.
- По нашим оценкам успешная прибыль составляет около \$300 000 в год — минимум, поскольку это 7% сниженной прибыли.
- Плант программного обеспечения стоимостью \$150 000 вдвое сократит время при выполнении счета, а быстреедействие 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 иметь ту или иную решающую нишу, предназначаться определенному сегменту потребителей или решать проблемы новыми, более быстрыми или дешевыми способами. Иногда конструкция или дизайн продукта, а может быть и стилистика

свого бренда, оказываются достаточно необычными, чтобы привлечь внимание. Не каждый продукт решает проблему. Это характерно для большей части интернетных продуктов, однако потребительское поведение чаще удовлетворяет потребности в самых разных областях, будь то сетевые компьютерные игры, социальные сети или автомобили.

Вполне естественно, что описание преимуществ продукта ведется маркетологами, но пока они не владеют информацией о потребителе и действительных предпочтениях. Физики в стартовом споре этого расплачиваются основатели и группа разработчик продукта. Поэтому на данном этапе группе маркетинга лучше прислушаться к вам и прислушаться к группе разработчик, которая высказывает свои предпочтения и характеристики продукта и в том, какие преимущества они дадут потребителю. Миссия разработчиков представляет собой гипотезы, которые предстоит подтвердить или опровергнуть, протестировав их на потребителях. Когда наступит время шага 2, вы выйдете из офиса, чтобы лично пообщаться с потребителем и выбрать на выходе.

## Минимально работоспособный продукт (MVP)

Финансовая составляющая описания ценности нового предложения заключается в 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 предложения.

Создание MVP — это

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

Составная описания MVP, первым делом определите потребности, которые следует изучить, и то, кто понимает вас 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 в ваши руки, тем быстрее начнут

востановить порядок. Вместо того чтобы раздражать потребителей и характеристики X, Y или Z, можно перейти к определению MVP иначе, поставив вопрос так: «За решение какой одной важной или несложной проблемы готовы платить потребители?»

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

MVP — это относительность 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 десятку желающих купить продукт. Это путь в провалу. Задача развития потребителей — не собрать все возможные 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 используемых характеристик к минимуму. Руководствуйтесь простым правилом: никакая новая характеристика, пока вы не испытали возможности рынка 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 определит 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 федеральному MVP, поэтому мы не будем повторять их здесь. Ознакомьтесь с этими планами, 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 используют 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. Этот продукт, созданный «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 выполнят 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 этапе 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 дают другим, и т.д.). Позднее, в прошлые верификации потребителей, когда окончательная версия MVP становится доступной широкому кругу потребителей, она должна быть гораздо ближе к конечному продукту по объему 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, существует 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. «Openline», «PatientConfidential.net» позволит медсестрам данного профиля:

- анонимно общаться со 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 не хотелось бы общаться в публичном порядке;
- оставлять анонимные комментарии касательно 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 (финансовый канал)



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

- Проблемы, потребности или удовлетворения потребителей.
- Типы потребителей.
- Архетипы потребителей.
- Дань по жизни потребителя.
- Карта организации и карта планов по потребителю.

### Проблема, потребность или сильное желание потребителя

Продукты предлагаются потому, что они решают проблему или удовлетворяют потребность (см. историю банковского обслуживания в разделе «Ценностное предложение»). Понимание проблем и потребностей предполагает знание их источника. Выбравто из офиса, чтобы выяснить, какую форму принимает данная проблема для потребителя и какова ее важность 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 введения типа потребителей (рис. 4.2).

Высказывания потребителей могут свидетельствовать:

- о скрытой проблеме: у людей есть проблема, но они не знают о ней;
- о пассивной проблеме: люди знают о проблеме, но не имеют стимулов для ее решения или не осведомлены о возможности изменить ситуацию;
- о реальной (или потенциальной) 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:

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

Изучите проблему. Может быть, ваш продукт решает проблему, которую вы ищете для компании, или удовлетворяет острую потребность на потребительском рынке? Выявляется ли ваш продукт предметом первой необходимости или нужен просто для большого комфорта? Если ваш продукт обещает потребителю спокойный сон, дешёвые покупки или прибыль, у вас неплохие перспективы. Если это самая популярная вина — в меру, идет ли речь о физической или виртуальной «мере», используйте представившуюся возможность в этой мере. Лучшие стартапы выявляют ситуации, когда потребитель вынужден выстроить решение самостоятельно — возникает важная проблема и решение, которое парадокс в своем воображении потребитель. После этого компания остается лишь убедить потребителя, что, работая над решением самостоятельно, он погружается в трудную для себя сферу — ваш новый бизнес!

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

Еще раз напомним, не каждый продукт призван решить проблему. Развлечение и поиск информации, светская эрмица и романтические знакомства — тут 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 развлечениях, 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 получат эмоциональную отдачу от благ, которые им принесет пользование вашим продуктом. Этими благами могут быть: богатство, престиж, эстетическое удовольствие, романтические свидания, снижение веса и т.д.

## Типы потребителей

Проводит ли посетитель время в социальной сети, покупает ушастую жакоулезную резиновую или пружинную систему связи, стоящие миллионы долларов, особая продажа предлагает различные группы людей, которые принимают решение. Поэтому, анализируя потребительской аудитории, первым делом нужно узнать, к какому типу потребителей вы будете обращаться. Иногда вероятно, что люди, которым ваш продукт может помочь решить проблемы или удовлетворить желания, есть среди разных категорий. В процессе выявления потребителей вы идентифицируете и изучаете их разнообразные потребности. Существуют следующие типы потребителей (рис. 4.2).

**Конечные пользователи.** Это те, кто использует продукт как для и дома, надевает очки, трогает его руками, любит его или терпеть не может. Презентабельно важно досконально изучить их потребности и мотивации, потому что в случае сложной продаж корпоративным клиентам конечные пользователи оказывают весьма незначительное влияние на процесс продаж или внедрения продукта.

**Агенты влияния.** Презентабельно самое мощное влияние на решение потребителя в покупке оказывает не сам стартап, а некто близкий или



Рис. 4.2. Типы потребителей

создание человеком со стороны. На каждом рынке и в каждой отрасли, онлайн и в офлайне, существует избранная группа лиц, которые определяют путь иным традиционным, стилем и каналом. Скорее всего, это женщины, потому что именно им надлежит эти карты на церемонии вручения «Оскара». Они представляют эффект, который имеет место, если тысячи людей взаимодействуют в Facebook или Twitter. Иногда агенты влияния — блогеры или эксперты фирмы, занимающиеся исследованием рынка, — выигрывают за свои ослепительные деньги. Они 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, сарафанное радио известных людей, бесплатные консультации и частные в онлайн-сообществах.

**Рекомендатель.** Они тоже влияют на решения о покупке, но отличаются от агентов влияния тем, что не имеют прямой репутации продавца. Рекомендатель может стать популярный блоггер, который активно отзывается о новой компьютерной игре, министр, который заявляет, что новые ПК следует покупать только у компании Dell, болельщик команды, одобряющий новый медицинский прибор, или супруг, который оказывает стойкое предпочтение определенному бренду. Рекомендатель может стать и анонимный источник, например исследователиские 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, которым платят деньги! Это могут быть вице-президенты корпораций, офис менеджеры, странные компании, определяющие правила коммерческих убытков, родители с карманными деньгами или супруги, имеющие средства на отпуск.

**Лица, принимающие решения.** Они могут быть держателями бюджета или те, кто находится на еще более высоком уровне иерархии принятия решений. Потребители данной категории обладают высшей властью в отношении покупки. Выступая на них как главный «сложным распределителем» или «высшим должностным лицом», а кто-то — «мама», «папа» или «дядюшка». Убедитесь, что вы понимаете их мотивацию.

**Соблазнами.** Как иพนักงาน-саботажникам, они могут тайчасе по-воску и принимать самые разные обличы: финансовый директор, директор по информационным технологиям, сын, дочь, супруг или друг(а) по зависти к «другому». Не можно обнаружить в отделе стратегического планирования или в собственном доме, и где бы они ни находились, та или способно резко затормозить процесс. Вызовайте их. Наручитесь рассмотреть предметы того, что процесс принятия решений подвергается сарытому илиному саботажникам.

Помните, при верификации потребителей, будет очень важно хорошо представлять всех участников процесса. Понам достаточно узнать, что потребитель — более сложное явление, чем отдельная личность.

## Архетипы потребителей

Помните посылку: «Лучше один раз увидеть, чем сто раз услышать»? Для команды стартапа нет лучшего способа хорошо представить своих целевых потребителей, чем обратиться к представителям каждой из основных категорий — от маленькой мере конечного пользователя и лица, принимающего решение (сделайте для та несколько черновых набросков). Образы потребителей помогут команде нарисовать в своем воображении то, что будет покупать или использовать продукт, и определиться со стратегией применения продукта, методами привлечения потребителей и другими вопросами.

Где работает конечный пользователь, если речь идет о продуктах B2B — в отдельном кабинете, в офисе или в автомобиле? Является ли он лектором бизнес-класса или бухгалтером, который смотрит над цифрами? Быть может, это топ-менеджер, который принимает решения, ученик из исследовательской лаборатории, удостоенный известия престижного награды, или рабочий на заводского цеха?

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

Как правило, описать только потребителя проще, чем описать компанию, принимающей решение быть с ним или не взаимодействующими. Сформулируйте как можно больше гинителю о демографических и психографических профилях покупателя. Систематизируйте ли их, следите ли за изменениями между

## Потребительский сегмент: высокообразованные потребители, на 70 процентов живущие в США



### Пот. высокообразованный сегмент

Высокообразованные потребители  
 Женщины 50%, мужчины 50%  
 Возраст 35-44, 45-54, 55-64  
 Доход 100 000 \$ и выше  
 Сфера образования высшее образование  
 Семейный статус  
 Дети 1-2, 3-4, 5-6, 7-8, 9-10, 11-12, 13-14, 15-17  
 Место жительства  
 Живут в США и за рубежом

Демографические характеристики

- Женщины 50%, мужчины 50%
- Возраст 35-44, 45-54, 55-64
- Доход 100 000 \$ и выше

Семейный статус

- Дети 1-2, 3-4, 5-6, 7-8, 9-10, 11-12, 13-14, 15-17
- Семейный статус: замужем, в браке, разведен, вдов, холост, вдовец
- Семейный статус: замужем, в браке, разведен, вдов, холост, вдовец
- Семейный статус: замужем, в браке, разведен, вдов, холост, вдовец

Место жительства

- Живут в США и за рубежом
- Место жительства: США, Европа, Азия, Австралия, Южная Америка, Африка, Океания

Образование

- Высшее образование
- Среднее образование
- Среднее специальное образование
- Среднее образование

Доход

- Доход 100 000 \$ и выше
- Доход 75 000 \$ - 99 999 \$
- Доход 50 000 \$ - 74 999 \$
- Доход 25 000 \$ - 49 999 \$
- Доход 10 000 \$ - 24 999 \$
- Доход 0 \$ - 9 999 \$

Сфера образования

- Высшее образование
- Среднее образование
- Среднее специальное образование
- Среднее образование

### ~1,9 млн. потенциальных потребителей в США

Самый высокий LTV во всех сегментах, этот высокообразованный сегмент приносит больше

11,8 млн. потребителей среднего дохода, 45,2 млн. высокообразованных потребителей среднего дохода (женщины и мужчины) относятся к сегменту «Высокий доход». 20% от 100% потребителей, принадлежащих к сегменту «Высокий доход».

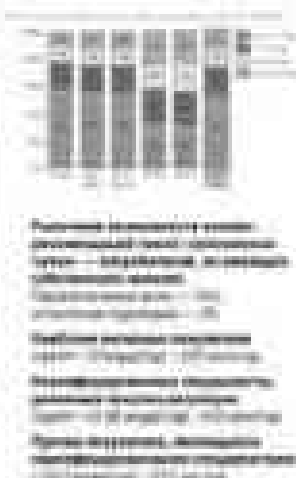


Рис. 4.3. Архивы потребителя

Какой он здоровый и счастливый? 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 являются частью из многих аспектов бизнес-модели, включая взаимоотношения с потребителем, каналы сбыта и модель поступления дохода.

### 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 вместе делитесь с корпоративными клиентами, этот этап требует дополнительно изучить ситуацию взаимодействия на разных уровнях. В качестве примера возьмем продажу программного обеспечения банку. Чтобы понять, как работает банк, надо знать, как обидеться 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 взаимодействуют на работе с поставленным качеством продукта? Если вы никогда не работали в банке, эти вопросы скорее всего приведут вас к замешательству, 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 «Напишите название встречи» глава 5 мы расскажем о том, как лучше организовать первую встречу.)

Теперь сделайте то же самое упражнение применительно к управленческому финансу. Как они проводят день? Как относятся к вам ваш главный продукт? Повторите все сначала, но сей раз представьте себе жизнь президента банка. Чем он занимается? Что читает? Как влияет на его решения? Какие взаимодействия на него влияют ваш продукт? Если вы планируете поставлять продукт, который будет взаимодействовать с другим программным обеспечением, вам придется иметь дело с сложными информационными технологиями. Как проводят день «айтишники»? С какими еще программным обеспечением они работают? Какая конфигурация действующей систем? Каким поставщиком они предпочитают пользоваться? Встретят ли они новый продукт конфетты 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 дополнительно изучить взаимодействие. Если вы продаете корпоративное оборудование, пусть кто-то из членов вашей команды поработает несколько дней на предприятии. 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 является в их пово-

денин с появлением нового продукта. Что заставляет их покупать? Нарисуйте подробную карту одного дня из жизни потребителя, проведя исследование там, где он выводит свою работу или проводит досуг, а не в конференц-зале или бизнес-классе Starbucks.

И наконец, возвращаясь к нашему примеру с банками, что вам известно о тенденциях в банковском деле? Существует ли консорциум, который занимается программированием обеспечения банковской индустрии? Проводятся ли отраслевые выставки программированного обеспечения для банков? Знаете ли вы специалиста-аналитика в данной сфере? Если вы сами не работали в целевой отрасли, данная часть решения, ориентированного на проблему потребителя, будет востреть вопросительными знаками. Это нормально. Дать ответы в процессе развития потребителя обычно несложно, куда труднее поставить правильные вопросы. Понимая, чтобы заполнить пробелы в понимании проблемы, вам нужно выйти из офиса и поговорить с потребителями.

Теперь самый важный вопрос применим и к потребительскому товару. Как потребитель решает свои проблемы сзади? Как они будут решать эти проблемы с помощью вашего продукта? Станут ли они счастливы? Скорбительные? Загрязненные? Помните ли вы, что может заставить их покупать?

Одним днем вы не вернетесь в компанию и не нарисуете карту и подробную карту одного дня из жизни потребителя на собрании с участием группы разработчиков и ваших коллег, вы не сделаете выпускной доклад.

## Карты организации/влияния

Теперь, имея более целостное представление о типичном дне потребителя, вы понимаете, что за редкими исключениями он действует не самостоятельно. Те, кто покупает продукт, общаются с разными и друзьями, а специалисты и предприниматели — со своими клиентами. Составляет список людей, чье мнение важно для решения потребителя совершить покупку. Нарисуйте схему, где представлены все факторы, влияющие на потенциального потребителя. Кроме того, продемонстрируйте конкретные взаимодействия между работой потребителя после того как он начал применять продукт. Теперь составьте карту, показывающую, кто во окружении потребителя способен повлиять на его решение стать покупателем. Для большой компании это будет сложная схема, начиная с множества неизвестных.

**Матрица  
Рабочий процесс**

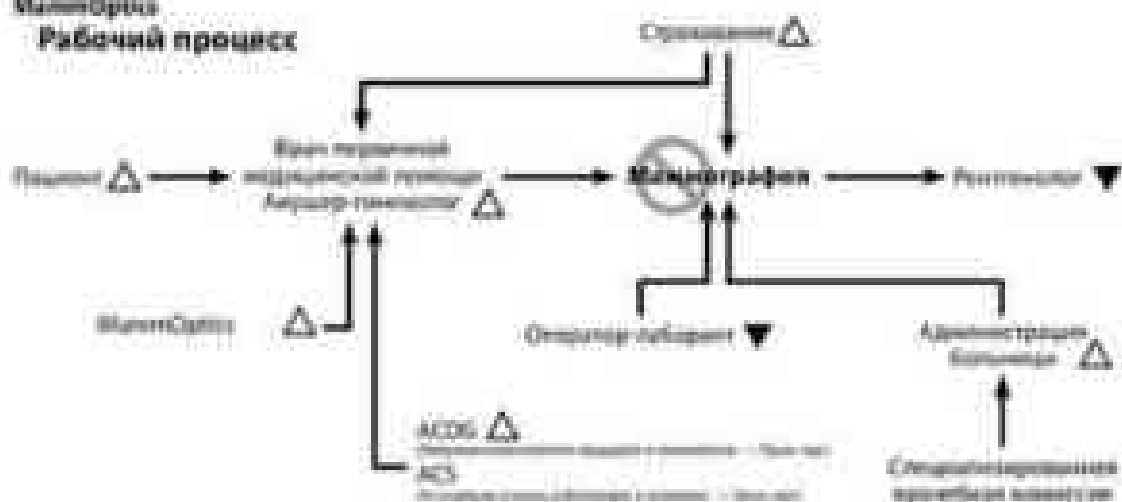
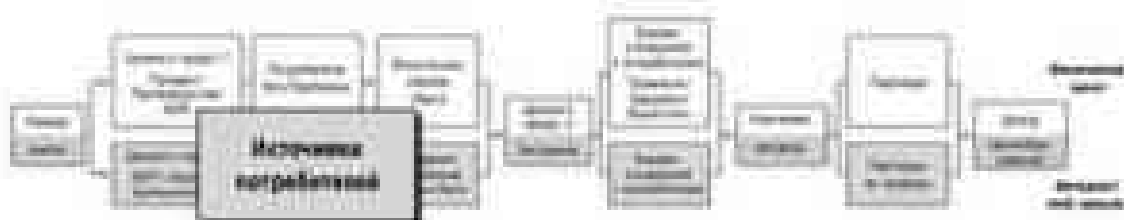


Рис. 4.4. Карта организации/планинг

## 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 *Scientist* и *Nature* и нуждаются в удобном способе систематизации и хранения химических реактивов 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 обозначенное среднее. Скорее всего у вас получится несколько типажей.)

Чтобы получить представление о потребителе, 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. Выясните, кому продают товары ваши конкуренты, посмотрите базу 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. Понимайте в свете исследования, статьи и отчеты о своем целевом потребителе. Изучите конкурентов: как они рекламируют свои продукты, что о них пишут в прессе,

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

Отмечаемые черты архива	Рекомендации по привлечению потребителей
Возраст 40–50, женский пол	Для поиска по устройству потребители используют различные ресурсы
Три устройства, идентифицированы операторы	По возможности делитесь и продолжайте использовать данные — не забывайте!
Пользователь совершил покупки в другом месте продукта	Выявите их историю, чтобы выявить возможные точки влияния в будущем
Множество устройств	Обнаружьте возможность предоставить тем же данным доступ к другим видам устройств
Большое количество устройств	Определяйте типы устройств по сети и в блоке устройств пользователя
Пользователь использует устройство	Для выявления устройств не забывайте о других устройствах и о том, как они взаимодействуют друг с другом
Число устройств растет со временем	Анализируйте для получения данных о блоке с дополнительными данными и временем

Рис. 4.3. Как использовать архивы потребителей при выработке стратегии

Кем являются ваши целевые потребители или пользователи: крупными руководителями, людьми, которые общаются через сеть, или юными геймерами? Где они живут — в большом городе или в пригороде? 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, какой тоннаж есть в их распоряжении: ноутбук, настольный компьютер, iPad, смартфон или все это вместе? Любит ли она одиночество или активно общается в социальных сетях? Делится 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. 4.3 — 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?

Непрерывно выясните, как ваши потребители узнают о новых продуктах. Палеются ли они постоянными читателями TechCrunch, журнала *Forbes*, сайтов, на которых публикуются обзоры новых игр или подборки новостей? Как часто они заглядывают в Twitter, и сколько пользователей в их подписчике — 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 вещах, как часто и как долго занимаются таким поиском?

Где вы будете искать потребителей? Если речь идет об Интернете, они могут оказаться где угодно: на личных 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, проведенному 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: общается 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 архаичного потребителя и одного дня из его жизни оформляется в виде перечня позиций, кратко характеризующие самые важные моменты. Используйте эти описания при разработке гипотезы о взаимодействии с потребителем, чтобы оценить потенциальную эффективность мероприятий, с помощью которых вы собираетесь привлечь потребителей. На рис. 4.5 и 4.6 приводятся примеры таких описаний. Их составила компания, которая продает онлайн видеоуроки по приготовлению блюд ви-

Один день из жизни потребителя — важные факты	Рекомендации по привлечению потребителей
До 11 часов в выходные дни	Зачастую посетители в этот период приходят только для короткого визита
11:00 в день обычно оживлено	Удобно для демонстрации и продаж
После полудня жарко и солнечно	Атмосфера уютная (чай в домашней обстановке, десерты, фрукты, напитки и т.д.)
17:00 в жарко-солнечный период	Посетители приходят, чтобы купить продукты, необходимые для приготовления ужина
19:00 в жарко-солнечный период	Посетители приходят, чтобы купить продукты, необходимые для приготовления ужина
20:00 в день обычно оживлено	Посетители приходят, чтобы купить продукты, необходимые для приготовления ужина
После 21:00 в выходные дни	Посетители приходят, чтобы купить продукты, необходимые для приготовления ужина
После 21:00 в будни	Посетители приходят, чтобы купить продукты, необходимые для приготовления ужина
После 21:00 в выходные дни	Посетители приходят, чтобы купить продукты, необходимые для приготовления ужина
После 21:00 в будни	Посетители приходят, чтобы купить продукты, необходимые для приготовления ужина

Рис. 4.8. Как использовать один день из жизни потребителя при выработке стратегии

своей жизни. 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 представляет собой ваш потребитель, как он проводит время, и где его искать.

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

### Как составить карту влияния на потребителя в Интернете

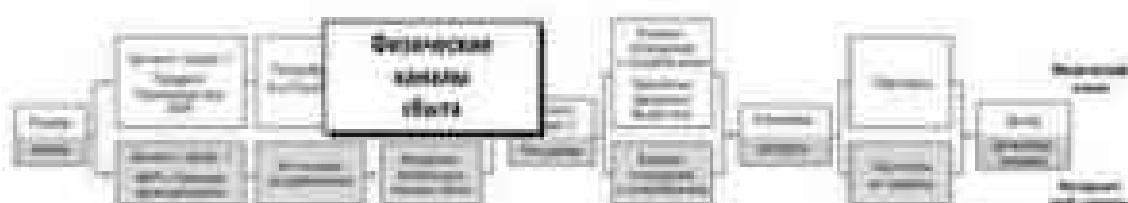
Для интернет-проектов и мобильных сервисов карты влияния часто выглядят путающие словняки, но тем не менее они чрезвычайно важны. Представьте себе онлайн-факторы, влияющие на потребителя, и то, как могут отразиться на них ваши усилия по продвижению продукта. «Точкой» на карте влияния являются блогеры, чаты, популярные сайты, социальные сети, эксперты, 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>• Поискная оптимизация в Google</li> <li>• HubPages, Feed, RSS, электронные СМИ</li> <li>• Виртуальный блогинг</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Google Ad Words</li> <li>• Прочие PPC-системы</li> <li>• Таргетинг рекламы</li> </ul>
	Ограниченный	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Закрытые сообщества</li> <li>• Пользовательские сайты</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Мессенджеры</li> <li>• Страницы друзей в Facebook</li> <li>• Страницы 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 перепродавать 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)



Разомне в канале сбыта описывает, каким путем продукт попадает к потребителю.

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

Физические каналы существуют уже сотни лет. Для старших они являются «промышленным потребителем», и их использование нередко связано с преодолением серьезных препятствий, в числе которых высокие затраты, длительные сроки выполнения заказа, отсутствие контроля, недостоверные меры по увеличению объема и др. Однако использование физиче- ских каналов очень важно. 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 используют 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>. Многие из других американских компаний ищут тот же путь. Большая часть современных стратегий сбыта, особенно применительно к физическим продуктам, предусматривает использование как физических, так и интернет- и мобильных каналов. Однако об этом

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 наш 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 приложение для смартфона редко стоит дороже \$10, на которое нужно выдать торговую лицензию App Store, составляющую 30%. При этом некоторые интернет-магазины — с частности Amazon и BestBuy — систематически продают продукты за сотни, а то и тысячи долларов, порой оставляя себе мизерную валовую выручку.

Строя пирамиду и ценообращиваясь, постарайтесь учесть все затраты на канал сбыта, поскольку разные каналы выносят немалые средства за распространение, стимулирование сбыта, а порой и за накладку продукта на полку или направление компании неразделанного товара. Выбор каналов распространения отражается на методах получения доходов, зачастую компания не рассчитана, поэтому, прежде чем выбрать канал, одновременно рассмотрите варианты в отрывке поступления доходов и оптимизируйте ее с учетом затрат и чистой прибыли компании. (При расчетах всегда ориентируйтесь на показатели «netto», чтобы понять, какова будет прибыль компании, когда «окажет выль»).

## Выбор физических каналов

Любой физической канал распространения имеет свои достоинства, недостатки и издержки. Некоторые каналы называют «непрямыми» — в этом случае компания сбывает продукт посредникам, которых иногда называют «реализаторами»: дистрибуторами, ВЭБ-реселлерами, дилерам и т.д., а те в свою очередь продают его конечному потребителю. Представьте, что производитель устройства для похудения хочет использовать в качестве канала сбыта магазины игрушек определенного региона. Эти магазины закупают свои товары у регионального или национального дистрибутора. Соперники компании связываются с дистрибутором, поскольку ориентироваться им в состоянии увидеть контакты с каждым магазином игру-

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

**Прямые продажи.** При таком подходе вы взаимодействуете напрямую с теми, кто покупает или продает продукт розничным клиентам, которые обходятся конечным потребителям (частным лицам или компаниям) или продают продукт розничным клиентам.

**Преимущества:** короткий канал 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/проблем не всегда компенсирует затраты.

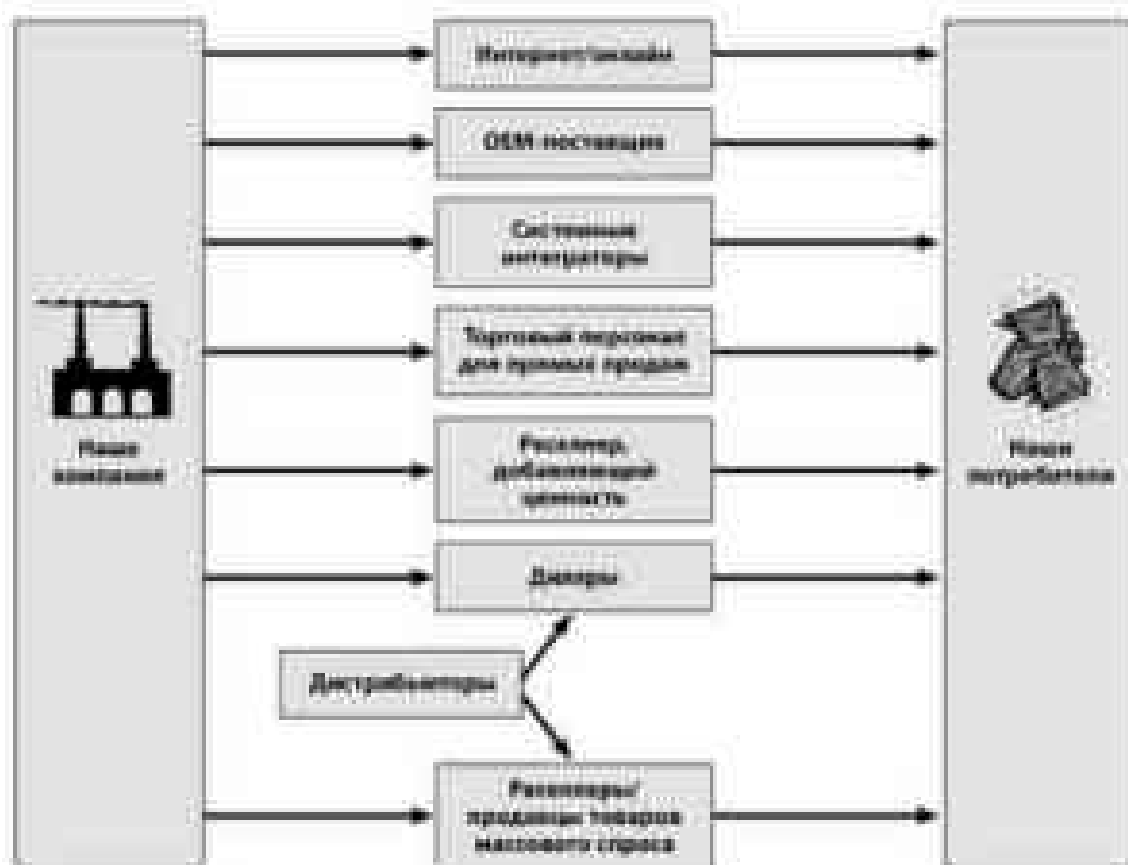


Рис. 4.8. Выбор физических каналов распространения

**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 (или встречаются в фирмах нескольких масштабов). Обычно они получают долю с продаж, но не конкурируют ни с кем из производителей. 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 небольшими предварительными расходами.

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

**Системные интеграторы /VMI-реселеры.** В отличие от независимых фирм с функциями торговых представителей системные интеграторы/VMI добавляют ценность продуктам, которые они продают (консультационные, установочные или сервисные комплексные решения за счет интеграции продуктов разных производителей). Такие организации в основном продают высокотехнологичную продукцию корпоративным клиентам. Системные интеграторы могут быть небольшими фирмами, где работает один или два IT-консультанта, или огромными глобальными сетями вроде Accenture или IBM.

*Преимущества:* возможность быстро обеспечить распределение в масштабах страны и — интегрируя и устанавливая целостность продукта — с переменными издержками и при отсутствии предварительных затрат.

*Недостатки:* и те и другие верны своему потребителю, а не вам, они не занимаются активным маркетингом, остаются пассивным каналом сбыта. Они требуют ограниченного количества и условий с вашей стороны — мероприятий по стимулированию сбыта, технического обслуживания, обучения, разнообразных поощрений. Как правило, с их помощью можно сформировать стабильную сеть сбыта в масштабах страны и еще сложнее создать для них мотивацию.

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

производителем и различным торговым. Они создают и управляют запасами продукта в различных регионах, небольшими партиями отпускают его местным магазинам. Некоторые дистрибьюторы (CJWS, поставившие на рынок коньякеры; Атом, 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 презентацию и рекламу продукта, которые им нравятся, уделяя им особое внимание.

*Недостатки:* высокие затраты. Обычно имеют капиталовое «приспособление к заказу» и редко становятся партнерами по маркетингу/продажам. Иногда имеют право вернуть или продукт. Как правило, не производят выплаты, пока продукт не распродан.

**Дилеры (они же различные торговцы).** В отличие от дистрибьютора дилер покупает продукт. Подет ли речь о крупной корпоративной клиентеле или частным лицам, в большинстве случаев дилеры — это небольшие различные торговцы или небольшие сети, которые демонстрируют и продают в ограниченном ассортименте продуктов. Чаще всего они добавляют к основной цене высокую наценку (нередко превышающую на затраты вдвое), чтобы компенсировать высокие операционные издержки и небольшие объемы. Дилеры редко напрямую взаимодействуют с «принципалом» (владеющей компанией), предпочитая закупать товары у дистрибьютора или авторитетного посредника в более скромных количествах, чем это делает, к примеру, Costco. Потребительские товары — еда и предметы первой необходимости — по-прежнему продаются в небольших семейных магазинах.

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

*Недостатки:* использовать дилеров в качестве основного канала сбыта — 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 специальное внимание на потребителей и включают владений «круп дилеров», зачастую включая 50% разницы цены на право реализации продукта через их магазины.

Она редко вводит в свой ассортимент новые продукты без предварительного тестирования в небольшой группе магазинов. Если компания на «пробном рынке» показала успехи, развитая сеть требует скидок в десятки тысяч долларов (слишком собственной порционной упаковке) за то, что она согласилась выделить товар на полки в торговом зале.

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

*Недостатки:* Длительный цикл подготовки к продажам (иногда год и более), очень высокая стоимость, трудно контролировать маркетинг и реагировать на ситуации. Порой оставляют за собой право вернуть переработанный продукт спустя несколько месяцев. Платит с большой задоркой — она может составлять полцены и более.

**OEM-поставщик (OEM — Original Equipment Manufacturers).** OEM покупает продукты других компаний, используя их для создания собственного. Производитель компьютеров приобретает жесткие диски, печатные платы и клавиатуры у разных производителей и собирает из них более сложный продукт для продажи конечному потребителю. Проблема, которая должна учитывать стартап: бренд, логотип и надежность стартапа определяют категорию, в которой его относит OEM. Зачастую наш продукт остается анонимным 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 потребителей, проблем и реакций канейтон порой демонстрирует понимание нужд потребителя со стороны стартапа.

*Преимущества:* возможность сбыта большого объема.

*Недостатки:* невысокий уровень прибыли, нет «преимущества бренда» и уникальности стартапа.

## Какие каналы я должен использовать?

Многие стартапы совершают трагическую ошибку, тратя слишком много усилий на работу с каналом 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 по дремле. Тестирование и развитие гипотез долж-

не стать для вас истинным источником успеха на будущее. Не пытайтесь запустить продукт, одновременно используя прямые продажи, розничные сети и почтовые рассылки. Присутствие в трех направлениях сразу практически невозможно. Впрочем, на этом правиле есть одно важное исключение: финансовый канал распространения с поддержкой интернет-маркетинга (а иногда и одновременно продажам через Интернет).

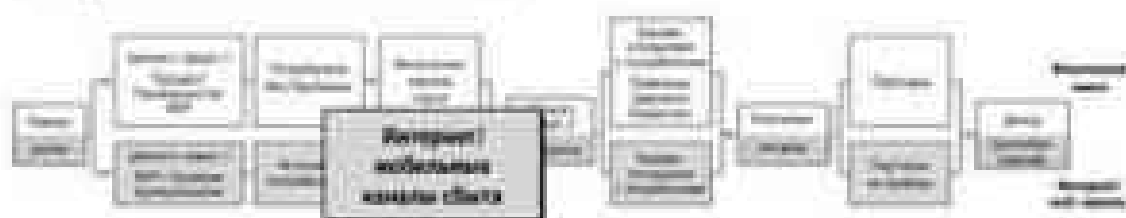
Решения в канале сбыта и ценообразованием взаимосвязаны, поэтому разработывая стратегию в канале сбыта, следует параллельно работать над ценовой и ценообразованием. К примеру, розничная торговля может резко снизить доходы компании, тогда как прямые продажи принесут больше денег, хотя и не так быстро. Размышляя о выборе каналов, учитывайте следующие критерии:

- Существует ли сложившееся привычное покупательское поведение применительно к данной категории продуктов?
- Стимулирует ли избранный канал процесс продаж? Во что это обойдется компаниям?
- Какие проблемы, связанные с ценой и сложностью, отсутствуют продажам продукта?

Стартапы редко выбирают принципиальную 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. Пусть всегда самое разумное — и самое безопасное — сначала приближаться к продажам непосредственно посредством представителей к аналогичным продуктам, поскольку, хотя деньги, потребляемые компаниями, 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.

Магазины или сервисные решения, 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 найдет на ваш сайт случайно, и работа по информированию потребителей, раскрутке сайта и организации продаж — а все это требует немалых трудов и затрат — ляжет на плечи самой компании. (Более подробно этот вопрос рассматривается в разделе, посвященном гипотезе о взаимоотношениях с потребителем.) 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 популярность с оптимальными затратами и убедить потребителей использовать ваш продукт или купить его.

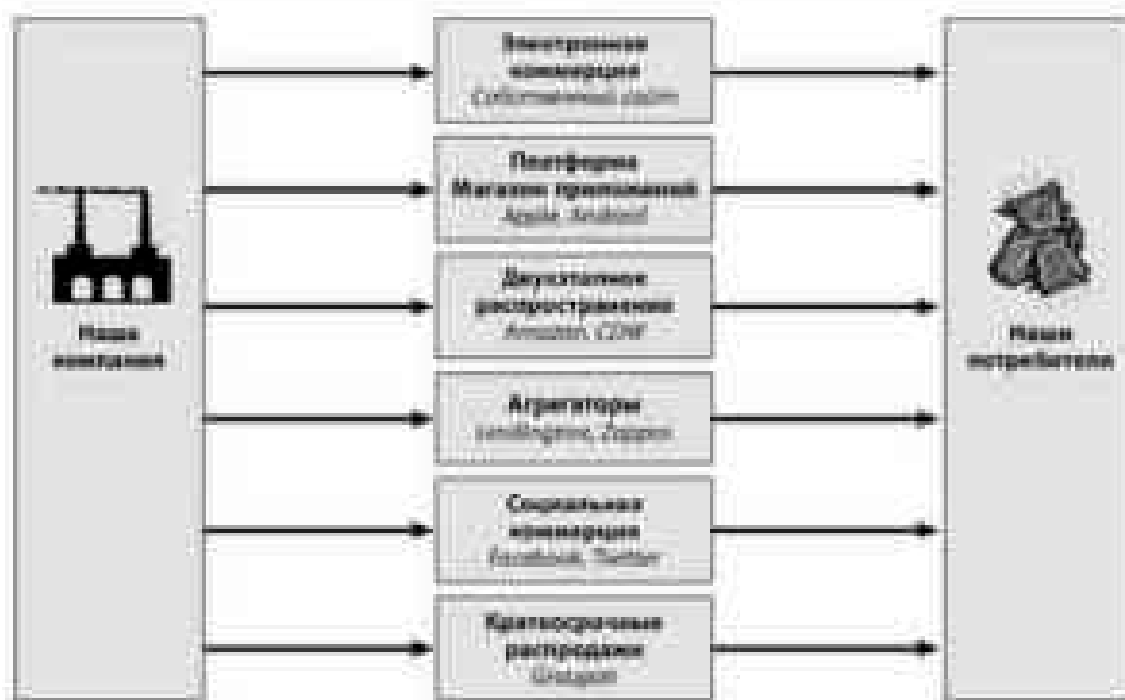


Рис. 4.9 Выбор интернет- и мобильных каналов распространения

## Выбор интернет- и мобильных каналов

Подобно физическим каналам распространения любой онлайн-канал имеет свои преимущества, недостатки и затраты. (Все наши физические продукты продаются через физические и виртуальные каналы одновременно.) Для начала стартап должен выбрать один канал распространения, который обеспечивает оптимальное соотношение между ценностью 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, презентацию 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 все мыслимые различные 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 делит для стимулирования потребительского спроса, тем больше он зарабатывает на продажах.

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

**Недостатки:** контроль за продвижением на сайте и обеспечением 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 финансовым продуктам, а [DoubtYourFace.com](http://www.DoubtYourFace.com) служит для ocupателя путеводителем в мире соев программных средств Java, многие из которых можно купить, сделав несколько кликов мышью. На сайтах <http://www.Party.com> и

**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 многом относится к категории розничных магазинов при использовании физических каналов. Мобильные приложения и онлайн-интернет-приложения и игры продаются на соответствующих платформах. Так для игры *Fortnite*, созданной компанией Epic, и многих других сетевых игр «платформой» служит Facebook, имеющий сотни миллионов пользователей. Facebook предоставляет свою платформу и тысячам другим компаниям, 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 программы 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 распространяется 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 шопинга и т.д. Будучи всегда на экране 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 потребители 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 огромные числа 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 30% от продажной цены (которая и без того снижена вдвое) производитель платит сайту, организующему распродажи. 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-просказами или мобильными сервисами, продуктом 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 бесцельно играет в Farmville и MafiaWars. Ограниченный, а иногда и весь игровой контент доступен пользователям бесплатно, но компания продает огромное количество онлайн-сервисов за реальные деньги тем, кто «подсаживается» на игру.

### Если они не начнут платить, все идет 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 сложных деклараций по федеральному подоходному налогу лишь для того, чтобы создать соответствующий канал и оформить декларации по налогам штата, муниципальным налогам и более сложным случаям за деньги.

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

Недостатки данного подхода очевидны, 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 эмпирическую эффективность и потенциальные объемы продаж применительно к нескольким каналам, чтобы понять, куда направить основные силы и средства. В пример: если речь идет о сложном приложении, загружаемом через сеть, нужно протестировать целых три канала: интернет-магазины 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 12 прибыли на каждый 11, 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 компании, использующая физические каналы, начинают 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, роликвы 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 в стороне, которая должна стать источником дохода. Самая неприятная проблема, связанная с рекламой на многосторонних рынках, — это ненулевая аудиторная не поддающаяся точному определению.

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

*Ненулевая 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 миллионными пользователями. Важно убедиться, что потенциал канала-плательщика хорошо известен — это часть процесса верификации канала.

*Аудитория, не поддающаяся точному определению.* Мир онлайн-рекламы так захватлен нерастроданными 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 нерастроданные места размещения баннеров и ссылки 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 также группы потребителей, как, например, ортодонты, владельцы частных самолетов, пеймеры, 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 платит с «другой стороны» за возможность выйти на данную группу с помощью рекламы.

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



Решение о типе рынка определяет, с какими из четырех типов предстоит иметь дело вашей компании. (См. «Манифест развития потребителей», правила №7). Кроме того, оно указывает краткую характеристику конкурента.

Неизвестно от выбранного 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 характеристики продукта данный вопрос можно исправить с минимальными затратами, если только до этапа расширения клиентской базы. Тем не менее имеет смысл разработать и протестировать предварительно гипотезу о типе рынка, заниматься выявлением потребителей. В следующем глаже мы неоднократно вернемся к процессу выбора типа рынка и проанализируем его более глубоко.

Составив резюме, дайте предварительный ответ всего на один вопрос: выйдет ли компания на существующий рынок, займется исследованием смежного рынка, создаст новый рынок или планирует 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 много конкурентов, будь то стартапы, established отцы, гиганты или самозванцы, значит ваш выбор сделан — это существующий рынок. Если же глава компании ищет себе новую кате-

типу продукта, не заданная ранее, скорее всего речь идет о новом рынке. Однако большинству компаний может показаться себе роскошью выбирать тип рынка. Как принимается такое решение? Для начала надо ответить на несколько простых вопросов.

- Существует ли сфокусирован четкий очерченный рынок с базовым 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 какой-то часть существующего рынка покупать продукт, созданный для удовлетворения ее специфического вкуса? Даже если он будет стоить дороже? Или даже если он будет менее эффективным в аспекте, неустойчивом для данной ниши? Если да, речь идет о сегментации рынка/нишевой стратегии.
- Другой равнодействующей реализации окажется с помощью ответа на вопрос: есть ли в новом ценовом сегменте существующего рынка потребители, которые устроят «нормальной» продукт, если они получат его по гораздо более низкой цене? Если да, внесите коррективы реализации рынка / стратегии, ориентированной на дешевый продукт.
- Если сфокусирован четкий очерченный рынок существует и у вас нет на потребителей, ни конкурентов, вам предстоит создать новый рынок.
- Стартапы в России, Индии, Вьетнаме, 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 имплементировать или адаптировать успешную американскую бизнес-идею, адаптировав ее к местному вкусу и покупательским предпочтениям? (Впрочем, скорее всего, имплементация у этих стран, будет 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

	Структурный рынок	Регулируемый рынок (типичная высокая стоимость)	Новый рынок	Специализированный рынок
Потребители	Существующие	Существующие	Новый рынок и/или сегмент	Новый
Нужды потребителей	Базовые потребности	1. Стандарты 2. Выстраиваемые потребности/предложения	Уникальные и дорогие	Новый рынок и/или сегмент и/или потребности
Рабочие характеристики продукта	Существующие	1. Простые при использовании 2. Простые для покупки	Специальные требования к продукту, дорогие, сложные, уникальные, дорогие, сложные для покупки	Специальные для каждого рынка
Конкуренты	Существующие (или новые игроки)	Существующие (или новые игроки)	Существующие (или новые игроки)	Существующие (или новые игроки) или новые игроки
Результат	Существующий рынок (новый рынок)	1. Существующий рынок (новый рынок) 2. Новый рынок (новый продукт/услуга)	Новый рынок	Специализированный рынок

Среди из лучших инструментов для выбора стратегий выхода на существующий рынок людям на основе исследования внешних конкурентов. Он представляет собой несколько основных правил, которые могут пригодиться для анализа существующего рынка.

- Если 74% рынка принадлежит одной компании, фактически рынок превращается в монополию. В этом случае любая атака со стороны стартапа бесперспективна. (Примерами могут служить Google на рынке поисковых систем или Facebook на рынке социальных сетей.)
- Если компания для лидера и компания, занимающей второе место, претендует 74%, а доля первой компании в 1,7 раза больше доли второй, рынок контролирует дуополия. Ее позиции неуязвимы для атак со стороны стартапа. (Такая ситуация в секторе телекоммуникаций, где лидируют Sprint и Verizon.)
- Если существует компания, которой принадлежит 41% рынка, а ее доля в 1,7 раза больше доли участника рынка, занимающего второе место, вы можете deals с лидером рынка. Хотя выйти на такой рынок непросто, он оставляет возможности для реинтеграции.

- Если доля крупнейшего участника рынка составляет не менее 20%, 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 20%, он не оказывает реального влияния на рынок. Это наиболее благоприятная ситуация для стартапа, который хочет выйти на существующий рынок.
- Если вы решили атаковать рынок, на котором доминирует монополия, вы должны быть готовы потратить на продажи и маркетинг в три раза больше лидеров рынка. (Знаете, почему цена лобовой атаке 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. (Выход на существующий рынок, вы выбираете свои доли у нескольких участников, откуда аналогия с компаниями действующими.) В табл. 4.2 сведены индичные данные и стоимости выхода на существующий рынок.

Таблица 4.2. Цена выхода на существующий рынок

	Доля рынка	Стоимость выхода (на сравнение с затратами лидера на продажи и маркетинг)	Стратегия выхода
Множество	>20%	В 1 раз больше	Прямая конкуренция
Дружные	>20%	В 1 раз больше	Прямая конкуренция
Лидер рынка	>40%	В 1 раз больше	Прямая конкуренция
Нестабильный рынок	>20%	В 1,7 раз больше	Средняя конкуренция
Окрытый рынок	>20%	В 1,7 раз больше	Средняя конкуренция

## Конкуренция на существующем рынке

Теперь, когда вы новичок, на рынке вы сталкиваетесь с условиями конкуренции. Если вы считаете, что ваш продукт предназначен для существующего рынка, вы должны иметь свои конкурентные преимущества. Потребители существующего рынка могут подсказать, что является объектом конкуренции. Почти всегда речь идет о каком-либо свойстве продукта, но иногда конкуренция моментом становится вовсе составляющие бизнес-модели — например, канал распространения или цена. По-

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

При наличии множества конкурентов чрезвычайно важна как выбор объекта конкуренции, так и правильное позиционирование продукта — именно их сочетание позволяет вам одержать победу. Помните, что важна не только характеристика продукта. Объектом конкуренции могут стать удобства, сервис, бренд и любой другой аспект, в котором вы превосходите других участников рынка. Определите свое место среди различных компаний, составьте резюме. При выходе на существующий рынок важно заранее выделить ответы на следующие вопросы.

- Какие гости участвовали рынка в настоящее время, и кто из них занимает лидирующие позиции?
- Какова доля каждого конкурента?
- Какую сумму нужно потратить на маркетинг и продажи, чтобы бороться с лидерами рынка?
- Какие цены выгода на рынке при нынешнем конкуренте?
- Какие рабочие характеристики продукта важны, по мнению потребителей? Как определяют рабочие характеристики конкуренты?
- Каковы доли рынка компании конкурентов по параметру (мас)?
- Как определяют рынок конкуренты?
- Существуют ли какие-либо стандарты? Если да, кто определяет эти стандарты?
- Стремятся ли компании обогнать эти стандарты, повысить их уровень или доминировать им? (Если ваш ответ — повысить или доминировать, это может указывать на сегментацию рынка.) Кроме того, при выходе на существующий рынок вы должны составить резюме о конкурентах, чтобы уточнить вопросы, связанные с позиционированием.

Чтобы сориентироваться на существующем рынке, обратитесь к своему опыту бизнес-идеи. Какие задачи должны выполнять ваш продукт по мнению потребителей? Какую проблему решает ваше предложение?

## Сегментация существующего рынка

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

слабость и позволяют провалить нашу уверенность. Если на рынке есть лидер, доля которого превышает 74%, не давайте 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 позволят переменить ситуацию. Реорганизация существующего рынка позволит вам создать субрынок, на котором ваш продукт будет обладать уникальностью или существенным отличием. Если же вы сумеете создать новый рынок, вы захватите за собой пространство, на которое лидер рынка не поспевает вовсе.

**«Если противник силен, уклоняйся от него.  
Вызывая в нем гнев, приведи его в состояние расстройства.  
Принимая смиренный вид, вызови в нем самомнение».**

Если доля вашего участия на рынке составляет от 25 до 74%, будучи конкурентами. Не забывайте, что на любовном языке одного конкурента у вас будет в три раза больше друзей, чем у него, а если рынок перенасыщен, вы будете в 1,7 раза больше, чем конкуренты.

Значительная часть стариков не требует таких финансовых ресурсов. Поэтому наличие лидера на рынке почти всегда означает, что старту следует избрать путь реорганизации или создать новый рынок. Здесь можно использовать любые маркетинговые уловки, которые позволяют поступить на рынок конкурентам, занимающим прочные позиции на рынке. По большей части они были изобретены 2500 лет назад китайским стратегом и военачальником Сунь Цзи и описаны в его знаменитом трактате «Искусство войны». Вот слегка перефразированная цитата оттуда: «Война — это путь обмана... Если противник сдается, уклоняйся от него. Вызывая в нем гнев, приведи его в состояние расстройства. Принимая смиренный вид, вызови в нем самомнение... Если силы равны, сумей с ним справиться, а если нет, whatsoever thou do...»

Ваша задача — стать первым в чем-то новом для потребителя. Это может быть свойство продукта, дизайн, сеть дистрибуционных или ритейльных точек или континент доставки. Продолжайте заниматься сегментацией рынка (с учетом возраста потребителей, на домашнем рынке и т.д.) и находить слабые места конкурентов, пока не представится возможность дать бой, в котором у вас есть шанс одержать победу. Помните, любая компания имеет возможность переиграть клиента другой компанией, если сумеет нанести удар в нужный момент.

Варианты позиционирования при реконструкции существующего рынка таковы:

- найти уникальную нишу, где какие-либо свойства товара или услуги имеют рынок, расширяясь в более широком контексте;
- стать поставщиком нового продукта;
- применить «стратегию голубого океана» — использовать отличительные черты продукта и более высокие первоначальные расходы, сформировать спрос на новом рынке, где отсутствуют конкуренты. Одним из первых этот подход применила компания Southwest Airlines, реконструировав сферу пассажирских авиаперевозок, после чего масса ее клиентов перешла к конкурентам. Милли примеров — примеру последовали JetBlue, Easy и другие примеры реконструкции путем создания «голубого океана» — Cirque du Soleil, Дери Селла, который сумел создать необычный продукт при достаточно высокой операционных издержках.

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

При реконструкции путем создания уникальной ниши, ретовне даже не содержать ответы на следующие вопросы.

- С какой существующим рынком придет потребитель?
- Каковы отличительные черты этих потребителей?
- Какие несущие потребности этого клиента 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 просветить рынок и создать спрос?
- Поскольку в новом сегменте пока нет потребителей, каковы реальные проблемы и оптимальные продажи?
- Как протестировать эти предположения?

- Можно ли применить существующие бизнес-идеи, чтобы компания приобрела уникальные отличия?

Для стартапа важно быть первым оставшимся «на ринге рынка» — тому, кто останется последним, как будет выглядеть новый рынок. На ней надо изобрести уникальные отличия компании. Пример такой карты представлен на рис. 4.10. В центре карты нарисуйте старик. Рекомендация заключается в том, что потребители придут с существующих рынков. Выберите 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 на конкретном образце (примером может служить никотиновый батончик Nicobay с ароматом масла — каннабис не только привлекает отдельную группу потребителей).

Если рекомендация ориентирована на новые идеи, нужно ответить на следующие вопросы.

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

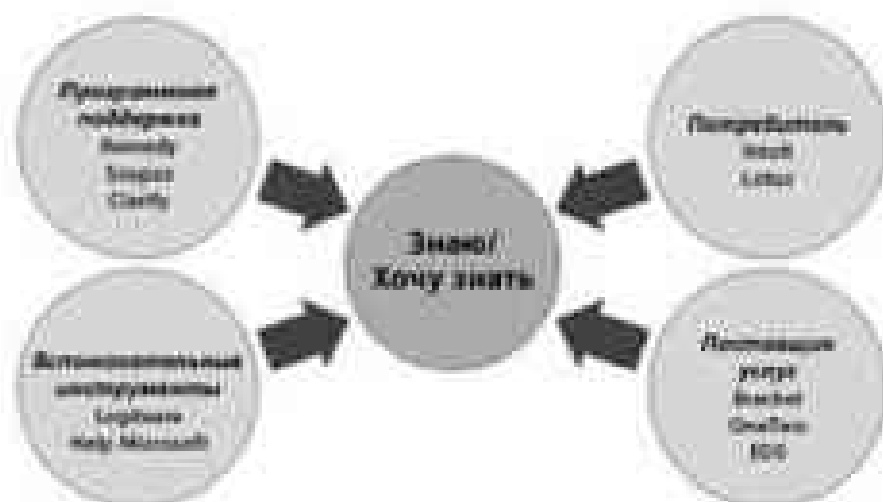


Рис. 4.10. Пример карты рынка

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

И наконец, попробуйте представить, почему покупатели новых потребителей уезжают в новый рынок и «переключаются» на него. Каковы стратегические поставщики и дистрибуторы продукта, будьте осмотрительны, поскольку иногда конкурентам достаточно нескольких дней, а то и часов, чтобы пересмотреть цены на свои продукты, что лишает вас любые плановые рыночные смыслы.

► Карта рынка особенно важна для новых компаний, ориентированных на интернет-технологии. Примените, 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 возьмется 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 *Fortnite* или *Mya Wars*, откуда он возьмет время, чтобы поиграть в новинку? Обдумайте это и укажите источники 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 розжояная шутка о том, что для описания каждого нового

рынка придумывают собственные ТБС (требования к товарам). Что может быть лучше рынка без конкурентов? Ведь отсутствие конкурентов обычно означает, что цена определяется не конкуренцией, а уровнем, который способен поддержать рынок. Красота! Никаких конкурентов и выиграл трибун!?

Компания, которая создает новый рынок, радикально отличается от компаний, которые выходят на существующий рынок или меняют его структуру. Хотя у нее нет необходимости отнимать долю у конкурентов, на рынке пока нет потребителей. А если нет потребителей, даже самые огромные средства, выделяемые 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 рынок пока не может охарактеризовать: «лучше, чем Yushin», «быстрее, чем Porsche» или «дешевле, чем Brand X», поскольку продукт, с которым он может сравниться собственным, вообще 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 представляет собой целевые рынок?
- С каких рынков должны прийти потенциальные потребители?
- Что представляет собой целевые компании, и почему они должны заинтересовать множество людей?
- Что «никогда не делалось 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 реальные прогнозы в отношении продаж на первые три года с учетом того, что на новом рынке пока нет потребителей?
- Какой объем средств понадобится, чтобы поддерживать, заниматься просвещением и расширением рынка?

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

## Выход на новый рынок обойдется гораздо дороже. ■

Конкурируя на новых рынках, компании составляют не в попытке превзойти прототип с помощью тех или иных характеристик продукта, а в желании убедить потребителей в том, что новое видение рынка реально и позволяет решить существующую проблему. Классические примеры тому — Sharpie, Toyota Prius, Siebel, Cloudera и Facebook. Однако изначально не известно ни определение своего рынка, ни что представляет собой потенциальные пользователи. Решение о новом рынке начинается рынком и его пользователями, отсюда центральное место стартапу.

И наконец, следует привлечь их 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 поразительный вывод сделан на основе анализа результатов деятельности 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. («Экономический пузырь» означает период необдуманного доверия на рынке, когда перестают действовать обычные правила.)

Подведем итоги сказанному о типе рынка. Выбор типа рынка — один из самых важных решений, которые должны принять основатели, сопоставив его с инвесторами. Именно оно определяет расходы, сроки и анализ условий конкуренции. Не обязательно делать окончательный выбор во время выявления потребителей, но важно выдвинуть предварительную гипотезу. Если инвесторы рассчитывают на высокие доходы в первый же год, считая, что они инвестировали 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, ситуация указывает вам, что при выходе на существующий рынок или реинвентизации объектов конкуренции станут характеристиками продукта, которые и представят собой ваше ценностное предложение. Возможно это действительно так, но не исключено, что вы упускаете на виду более важные конкурентные преимущества. Есть ли нетто, связанное с партнерами, каналом, ресурсами и т.д., что может радикально изменить ситуацию? Вспомните первый iPad компании Apple. Он представлял собой сочетание клавира, который предлагал вместе другие настольные, и специальный программы iTunes для загрузки музыки, которой не было ни у кого другого (это была возможность разработать эксклюзивную). Подчас эти сочетания были довольно сотрудничеством со студиями звукозаписи (что потребовало от Стива Джобса изменить существующую реальность). Шаблон бизнес-карты — прекрасное средство для выявления ситуации, 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 новая 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? Качестве их рекламных текстов? Характеристиках их продукции? В чем радикальные отличия новой компании и ее продукта? Это характеристики? Промышленность? Цена?
- Можно ли заинтересовать сотрудников новыми функциями продукта, которые позволят им делать то, что они не могли делать ранее?
- Какие тенденции конкурентов будут делить рынок с новым продуктом на более разномыслии клиентов?
- Если вы работаете с интернет- и мобильными приложениями, определите предельно конкурентные с точки зрения качества, характери-

- цена, продаж или с учетом данных о выплатах и интенсивности трафика.
- В чем основные преимущества продукции клиента на конкурентном рынке? Чем эти продукты привлекают клиентов-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 придется задать: «У нас нет конкурентов». Но это не так. Если аналогичный продукт не существует, как люди обходятся без них? Они никому не делают чего-то или делают это плохо или неэффективно? Что они смогут сделать с помощью вашего продукта на том, что было невозможно ранее? Почему это должно заинтересовать их?

Важно естественно, что стартап сравнивает себя с другими стартапами, но важно не забывать основной принцип маркетинга потребителей. Не следует составлять список характеристик продукции конкурентов только для того, чтобы ваш собственный список оказался еще больше. Несомненно новые свойства или усовершенствованный рядов позволяют создать мощную масштабируемую компанию. Более того, в первые годы своего существования стартапы редко вытесняют друг друга на бизнесе.

### Победители понимают, что заставляет потребителей покупать.

Хотя стартапы конкурируют между собой за финансирование и технические ресурсы, победу одерживает тот, кто понимает, что заставляет потребителей покупать. Для проигравших это остается тайной за семью печатями. Конкурсентной анализ начинается с вопроса о том, почему потребители будут покупать, и лишь потом переходит к рассмотрению рынка в целом, включая, 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 потребителем описывает, каким образом вы привлечете потребителей в избранный канал сбыта, удержите их и увеличите объем 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 одну модель — физический канал.

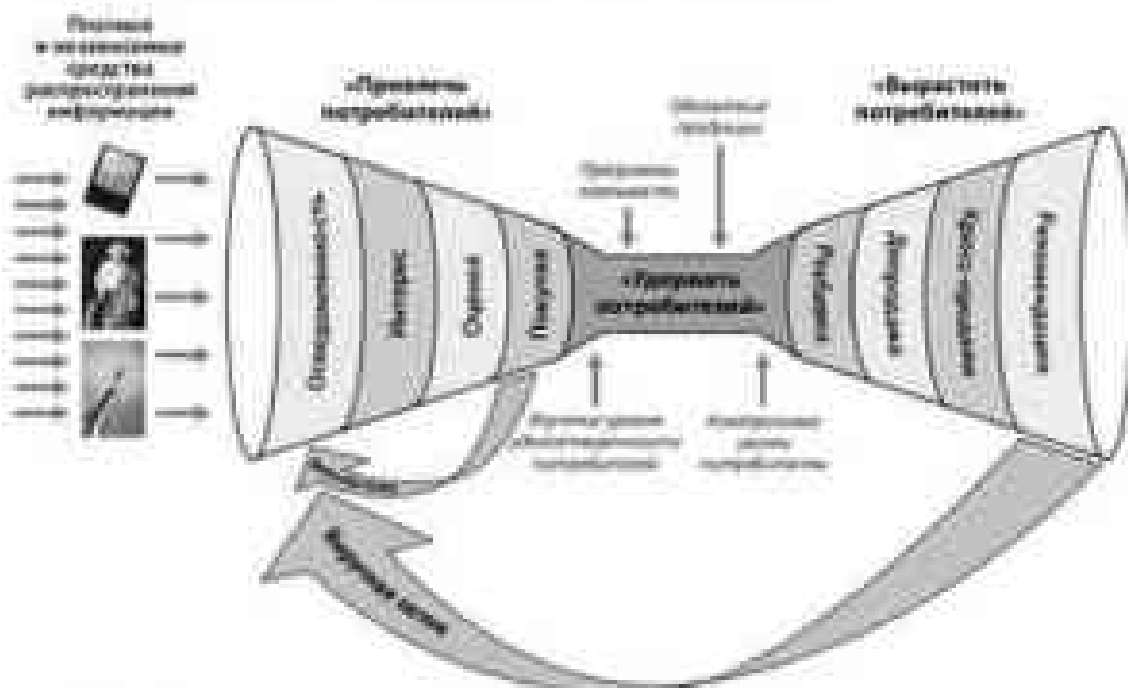


Рис. 4.11. Воронка «привлечь, удержать, вырастить» (физические каналы)

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

Привлечение потребителей, которое иногда называют созданием спроса, означает, что вы направите потребителей в избранный канал сбыта.

Удержание потребителей предполагает, что вы создадите мотивацию для приверженности клиентов к ее продукту.

Выращивание потребителей — это увеличение объема продаж известных и новых продуктов и создание стандартов, которые побуждают клиентов рекомендовать компании 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 провалите без потребителей, которые являются самой ценной составляющей любого бизнеса. На рис. 4.11 схематично изображен общий вид взаимосвязанного цикла взаимоотношений с потребителями. Данная гипотеза охватывает все этапы процесса «привлечь, удержать, вырастить», начиная с самого первого, «исследования».

**ВНИМАНИЕ!** Ни в коем случае не пытайтесь реализовать все предложенные идеи или даже осмыслить их за один прием. Далее кратко рассматриваются все моменты, которые вам придется воплотить, разрабатывая маркетинговую стратегию, оптимальную для вашего стартапа.

## Развитие взаимоотношений с потребителями, финансовый канал

Представьте, что процесс привлечения потребителей — это воронка, где максимальное число потенциальных потребителей — тех, что слеза, — вовлечены в продукт. Их число сокращается с каждым этапом интереса,

**Таблица 4.1. Средства развития взаимоотношений с потребителем (физические каналы)**

	<b>Физические каналы</b>	<b>Интернет и мобильный каналы</b>
<b>ПРИВЛЕЧЬ</b> кондент строго	Средства индивидуальности, авторство, форма, текстура Вспомогательные средства распространения информации (буклет, брошюра, презентация, афиша), платные средства распространения информации (реклама, размещение рекламы в средствах	Средства оформления информации Сайты и/или сайты, программы (программы), блоги SMS/MMS, электронные письма, рассылки, электронные журналы, электронные книги, аудио, ТВ, мультимедиа (звук, видео), дистанционные каналы
<b>КОМПАКТ</b>	Средства индивидуальности, авторство Вспомогательные инструменты обслуживания продукции, услуги потребителей, контрольные точки взаимодействия	Средства индивидуальности, авторство Вспомогательные инструменты обслуживания клиентов, программы лояльности, блоги, электронные книги Интернет-каналы взаимодействия с клиентами (сервис клиентов, доступный канал взаимодействия, персонализация)
<b>ВЫРАСТИТЬ</b>	Средства поиска источников данных, рекомендации Вспомогательные инструменты продвижения продукции, рекомендации, интернет-реклама	Средства продвижения информации Рекомендации Вспомогательные инструменты продвижения продукции, услуги и/или продвижения Средства интернет-рекламы

важна необходимость возврата, сама инициатива. Во время выписки потребителей вы проводите свою инициативу: заинтересовать небольшого количества, чтобы выработать тактику взаимодействия потребителей с производителем, масштабировать и экономичными методами. После того, когда у вас появятся потребители, вы начинаете работу по их удержанию и стимулируете допродажи, кроме прямых и реферальных программ, чтобы увеличить число потребителей и объем продаж.

## «Привлечь потребителей»

Для физического канала распространения привлечение потребителей или создание спроса включает четыре этапа: осведомленность, интерес, оценка и покупка (рис. 4.12).

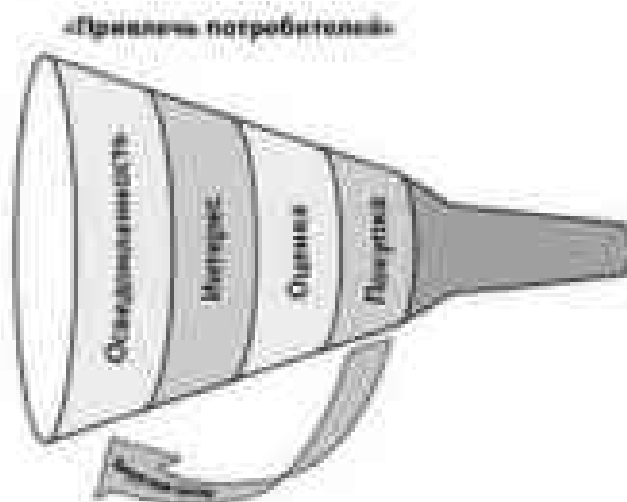


Рис. 4.12. Воронка «привлечь потребителей» (физические продукты)

**ВНИМАНИЕ!** Необходимо реализовать все эти этапы или даже просто осмыслить их в один прием. Далее критно рассматриваются все моменты, которые вам придется посетить, разработывая маркетинговую стратегию, оптимальную для вас.

**Осведомленность** предполагает, что потенциальные потребители узнают о вашем товаре или услуге. (Представьте ТВ-рекламу «новой компании» или фразу, которая звучит по радио: «Теперь вы можете летать дешевле»). 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: «Пало бы мне-нибудь купить билет на один из этих дешевых рейсов». Остается только подтянуть

потенциального потребителя, чтобы он перешел к оценке необходимости покупки.

Оценка следует за появлением интереса. Когда рекламное обращение достаточно эффективно или содержит убедительные аргументы, привлекающие к покупке, оно может вызвать желание рассмотреть предложенный вариант. Помнитеся мысль: «Почему бы в следующем месяце мне не полететь во Франкфурт рейсом JetBlue?» Одна из форм этой стадии — приблизить первую бесплатную версию, если она предлагается.

За оценкой следует покупка. Иными словами является желаемым результатом маркетинговой (но привлеченной) потребителем.

Создание спроса на предмет бытовых электроники, который продается в Wal-Mart, отличается от стратегии сети папирной или продажи шашлыка вида кооперационным. И хотя различные мероприятия по развитию взаимоотношений с потребителями на первом этапе может показаться простым, на самом деле они представляют собой отдачу сложного комплекса взаимосвязей между потребителем, каналом продаж, ценностным предложением и средствами, выделенными на маркетинг. Когда вы выстроите эту взаимосвязь образом, у вас получится воспроизводимая, масштабируемая, прибыльная бизнес-модель.

## Разработка стратегии привлечения потребителей

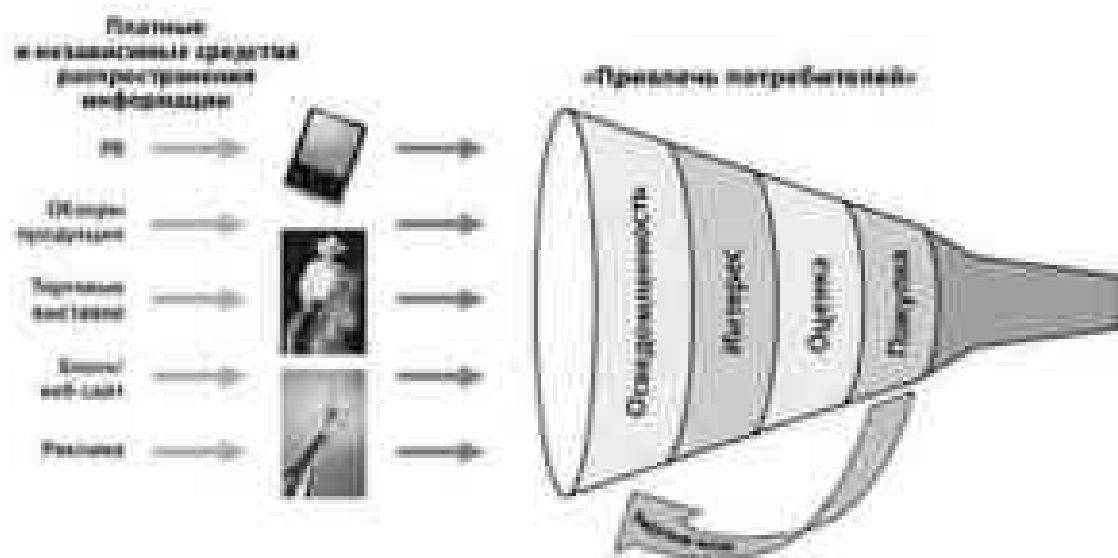


Рис. 4.13. Роль платных и независимых средств распространения информации в привлечении потребителей

Первые три этапа воронки — осведомленность, интерес и оценка — это то, что привлекает в глазах потребителя, на которого воздействует ваша рекламная обработка. Осведомленность и интерес потребителя не поддаются вам, пока последний не идентифицирует себя с тем или иным каналом распространения: сетью розничных продаж, торговой выставкой, 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 проводятся как можно дальше отделить 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 перевернули физические каналы за последние десять лет. Где бы ни продавался продукт — в аптеках, традиционной картотеке, сети 7-Шоп или в вашем ботанике, потребитель XXI века ищет информацию в Сети. Поэтому ин-

Таблица 4.3а. Средства привлечения потребителей, физические каналы

	Физические каналы	Интернет и мобильные каналы
<b>ПРИВЛЕЧЬ</b> Создание спроса	Стратегия: осведомленность, интерес, участие, контакт  Вспомогательные средства распространения информации: плакат, флаги, презентация, образцы, платные средства распространения информации (реклама, дистрибуция, выставки)	Стратегия: осведомленность, интерес  Вспомогательные средства распространения информации: SEM/SEO, интерактивность, Google Analytics, персонализация, социальные сети, видео, 3D, виртуальные пробные версии, демонстрационные версии
<b>УДЕРЖИТЬ</b>	Стратегия: лояльность, привычка, удержание  Вспомогательные программы лояльности: обилие программ, отзывы потребителей, персонализированные данные потребителей	Стратегия: лояльность, привычка  Вспомогательные программы лояльности: виртуальная программа лояльности, персонализация, email-рассылки, отзывы потребителей, персонализация, виртуальные программы лояльности
<b>ВЫРАСТИТЬ</b>	Стратегия: новые активные каналы, расширение  Вспомогательные мероприятия: предметные выставки, семинары, тематические встречи	Стратегия: дополнительные каналы  Вспомогательные мероприятия: обилие каналов, виртуальные каналы, тематические встречи, семинары, тематические встречи, виртуальные встречи

лайв-маркетинг так же важен для участия в рынке, используемых физических каналов, 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 предпочитает физические каналы, придется не менее внимательно изучать то, что мы знаем про особенности использования интернет- и мобильных каналов во взаимоотношениях с потребителями.

Для наилучших результатов прочтите обо всем, прежде чем приступать к выполнению поставленных здесь задач. Компания, использующая физические каналы, должна при любой возможности применять веб-маркетинг — сайты, AdWords, интернет-рекламу — даже если ее предложение скорее всего никогда не будет реализовываться 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 поиск в случае применения физических каналов стимулируются с помощью двух инструментов коммуникации: бесплатных (или бесцельных) и платных средств распространения информации.

Первый вариант предполагает освещение деятельности компании в разных формах. Для физических каналов 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 часто используют такие способы, поскольку они обладают гораздо большей, чем привлечение платных средств распространения информации. Многие потребительские товары находят своих первых покупателей благодаря бесплатным образцам, пробным версиям программ или купонам на скидку, которые раздавались на улице.

Использование бесплатных средств распространения информации имеет и обратную сторону. В отличие от платных средств, которые выставляют свои задачи в назначенный день и час, бесплатные статьи в независимой печати непредсказуемы и зависят от наличия редакционной площадки 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.**

Платные «платные средства распространения информации» говорят сами за себя — вы платите деньги за освещение деятельности своей компании. Это может быть видеоролик, который будет демонстрироваться по телевидению, директайл, 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.

Снижение зависимости 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 презентует свой продукт в Интернете. Важен аспект в процессе выявления потребителей будет наличие, пока с помощью тестов не будет выявлена рентабельная тактика для успешного привлечения потенциальных потребителей и стимулирования продаж.

## Несложные тактики привлечения потребителей

Составьте таблицу раскладов на реализацию гипотезы о привлечении потребителей. В ней учитываются следующие сведения:

- программы вознаграждения лояльности и платных средств распространения информации;
- что рассчитывает добиться компания, и какой ценой.

Прежде чем проводить эти или иные тесты на проверку тактики взаимоотношений с потребителем:

1. Разработайте критерий оценки эффективности для каждого теста, указав заранее, что данная тактика работает и должна применяться более широко. Пример: можем ли мы рассчитывать, что по крайней мере 30 телефонных звонков потенциальным клиентам один будет результативным?
2. Придумайте методику улучшения результатов на каждом тесте. В примере, если телефонный «блиц-опрос» не работает, то может быть, лучше сначала отправить потенциальному покупателю электронное письмо, а затем позвонить ему дважды.
3. Убедитесь, что результаты тестов поддаются измерению, чтобы решения и крупные расклады не принимались на основании выводов «кажется, это работает неплохо». Так JetBlue считает рекламу по радио эффективной, если каждый затраченный доллар дает один звонок с бронированием места на фирменной линии. Представители компании рассуждают так: мы можем потратить \$3 на маркетинг (финансы это называются стоимостью привлечения одного клиента), чтобы продать билет туда и обратно, поскольку в среднем билет покупает один из трех пассажиров.
4. Не забывайте, что люди покупают у людей. Не упускайте возможности взаимодействовать с потенциальными потребителями по телефону или лично. Более эффективных методов сбыта немало.

**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

судайн-бизнеса, чтобы обеспечить осведомленность потребителей и сбыт своей продукции. Непременна включите в свой арсенал составленные программы привлечения потребителей с помощью интернет- и мобильных платформ, описанные в следующем разделе.

В таблице на рис. 4.14 указаны затраты и ожидаемые результаты усилий по привлечению потребителей нового крупноформатного офисного принтера стоимостью \$2500. Он создан одним из стартеров и реализуется через магазины офисного оборудования. Данная таблица поможет убедиться, что расходы на тестирование программы имеют приемлемый уровень.

### Пример подхода к развитию взаимоотношений с потребителями

#### Невысокие средства распространения информации

Программа	Затраты	Критерий эффективности
Торговля уличная в южной провинции (уличные журналы)	\$2000	30 продаж
Паданы 1000 флаеров на отраслевой выставке	\$100	10 продаж
Бесплатная презентация устройства на временной выставке в 3 административных округах	\$500	2 продажи
Источники дистрибуции офлайн в 3 административных округах (технической литературы) (отраслевые издания)	\$100	3 продажи

#### Высокие средства распространения информации

Прямая почтовая рассылка купона на 500 тысяч адресов (индивидуально)	\$2000	20 продаж
Реклама в региональном журнале для потенциальной аудитории	\$100	10 продаж
Реклама в Google AdWords по ключевым словам (онлайн)	\$500	1 продажа
Платные мероприятия по стимулированию сбыта в магазине — 1 магазин	\$2000	10 продаж
<b>Итого</b>	<b>\$8700</b>	<b>43 продажи</b>

Задачи программы: 30 продаж, 60 запросов, плюс продажи по итогам 10% заказов.

Итого: 30 продаж, 64 потенциальные покупки.

Итого затраты/продажи = \$1400/10/100, прибыль/продажи = \$200.

Тестирование цены и условий.

Рис. 4.14. Таблица для тестирования гипотезы о тактике взаимоотношения с потребителями с анализом окупаемости

## «Удерживать потребителей»

Риски в привлечении потребителей настолько велики, что каждый новый потребитель обходится недешево. Поэтому важно продумать, каким образом компания будет удерживать потребителей, привлечь которых было так просто. Когда потребитель отказывается от покупки, не возвращается в супермаркет или закрывает счет для корпоративных закупок, это называется «оттоком» или «оттоком» (английское название — «отток»).

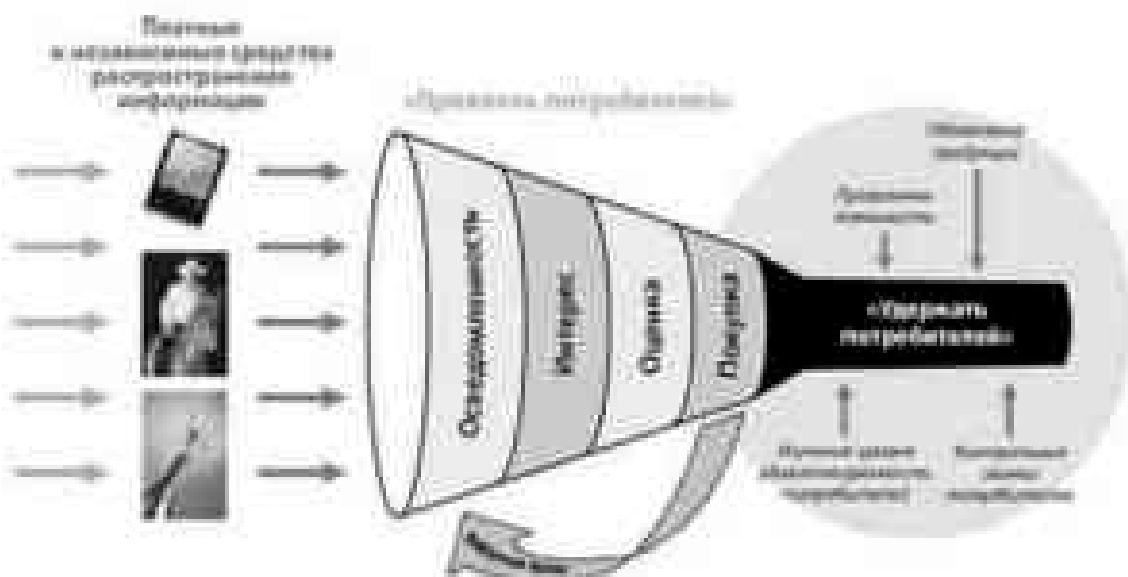


Рис. 4.15. Воронка «удерживать потребителей»

## Разработка стратегии удержания потребителей

Таблица 4.36. Средства удержания потребителей (физические каналы)

	Физические каналы	Цели, задачи и дополнительные задачи
<b>ПРИВЛЕЧЬ</b> новое потреб. потреб.	Средства привлечения, интернет, выставка, реклама Такими способами средства распространя- ются информация (сайт, брош, презентация, афиша), также средства распространения информации (пресса, рассылка, телеви- зульты)	Средства привлечь, привлечь Такими способами средства привлекают новые клиенты, клиенты компании, новые клиенты, клиенты сайта, блог, новый клиент, клиентский сайт, блог, ПК, клиентские программы, программы, программы
<b>УДЕРЖАТЬ</b>	Средства взаимодействия, удержания Такими способами взаимодействуют, обновле- ния программы, услуги, программы, конверсия, данные потребителей	Средства взаимодействия, удержания Такими способами взаимодействуют, обновле- ния программы, услуги, программы, услуги
<b>ВЫРАСТИТЬ</b>	Средства новых клиентов, данные, рекомендации Такими способами новые клиенты, рекомендации, услуги, услуги, услуги, услуги, услуги, услуги, услуги, услуги, услуги, услуги, услуги, услуги	Средства новых клиентов, данные, рекомендации Такими способами новые клиенты, рекомендации, услуги, услуги, услуги, услуги, услуги, услуги, услуги, услуги, услуги, услуги, услуги, услуги

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, расширение продаж, доставка, выставление счетов или нечто иное — была реализована на самом высоком уровне. Чтобы ваш продукт был вне конкуренции, необходимо непрерывно заниматься его модернизацией и совершенствованием. По сути, речь идет о создании базовой ценности в соответствии с миссией и ценностями предприятия.

Далее, начинайте продумывать программы, которые обеспечивают упрощающий выход на потребителей, стимулируя удержание. Они могут быть совсем простыми. Например, вы знаете потребителей, чтобы убедиться, что они довольны продуктом (первичная эффективность такая важна достаточно важна). А могут представлять собой сложные мероприятия, к примеру, многоступенчатые программы лояльности с различными бонусами за повторные покупки. Протестировать рентабельность

программ лояльности на раннем этапе существования стартапа непросты, поскольку, чтобы оценить ее в полной мере, требуется продолжительный период времени.

## Протестировать результативность программ лояльности на раннем этапе существования стартапа не просто.

Разрабатывая программы лояльности, рассмотрите такие варианты, как бонусные баллы, скидки и вознаграждения, а также программы долгосрочной лояльности, например, многоступенчатые контракты. Включите их в свои списки и протестируйте во время верификации потребителей.

И наконец, примите во внимание другие составные бизнес-модели. Что могут сделать ваши партнеры, чтобы помочь вам удержать потребителей? Можете ли вы использовать какие-либо другие ресурсы?

**Нестандартные тактики удержания потребителей.** Заинтересованность потребителей, соберите свои планы еженедельно и протестируйте различные виды деятельности по удержанию потребителей, не требующие больших затрат, чтобы проверить их результативность. Используйте результаты тестирования при планировании верификации потребителей и создании спроса. Вот несколько несложных примеров, которые можно опробовать после тестирования.

- **Программы лояльности.** Как вы будете использовать программы лояльности для удержания потребителей? Чтобы ознакомиться с ними поближе, обратитесь к разделу, посвященному верификации потребителей, и включите их в свои списки.
- **Контрольные звонки потребителям.** Запланируйте звонки каждому потребителю или каждому сегменту потребителей 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. Беседу с ними, заинтересуйтесь, какие вопросы о продукте, его характеристиках или функциях им хотелось бы задать. (Надеюсь сказать, что электронная почта куда менее эффективна, чем разговор по телефону или даже звонок через Skype.) Поставьте перед собой задачу со временем увеличить число повторных продаж или предложенных доплат в группе потребителей, с которыми вы беседовали, на 15%.

- Опрос для изучения уровня удовлетворенности потребителей. Неважно, 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, что им не хватает при работе с продуктом, и подробно обсудите с каждым, кто говорит о проблемах. Опрос среди тех, с кем вы общаетесь, должен считаться как минимум на 15%.)
- Рассказы о продуктах. 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 схожим с влиянием количества, но саму историю можно надстроить претворить в жизнь.)
- Оптимизация проблем при обслуживании потребителей. Потребители, которые часто жалуются, — наиболее вероятные кандидаты на успех. (Работая с этой группой, принимайте управленческие меры, решайте их проблемы и делайте все, чтобы они остались довольны. Гораздо меньше жалобаний уйдет от вас, если их проблемы не останутся без внимания.)
- Прямые потребители, высокая стоимость перемещения. Если потребителю сравнительно несложно переключиться с вашего продукта на продукцию ваших конкурентов, процент оттока скорее всего будет высоким. В этой ситуации не имеет смысла обдумывать тактику «привлечения» потребителей к вашему продукту или решению (длительные 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 появится больше информации об отдельных потребителях, удержание требует все более индивидуального подхода и планируется с учетом их индивидуальных и антагонистичных поведения. Более подробно

этот вопрос рассматривается при верификации интересов, когда размер потребительского контингента увеличивается.

Отслеживайте и учитывайте в своей деятельности следующие показатели удержания:

- характер покупательского поведения: объем, частота, стабильность или остринка;
- участие в программах по наращиванию потребителей (инициативы 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 отваливается и почему. Структурируйте показатели с учетом категории потребителей (например, «новые пользователи, зарегистрировавшиеся в январе»). Те, кто стал потребителем лишь несколько недель назад, могут вести себя иначе, чем на «реализованные» объекты: в примере, приведенном выше, это медовая активность. Более подробно этот вопрос рассматривается в рамках дискуссии об оптимизации удержания потребителей в главе 10.]

## «Вырастить потребителей»

Если у компании есть потребители, почему не продать им 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 получить на протяжении всего срока поддержания отношений с потребителем. Одним из лучших способов от сотрудничества с потребителем (LTV — Lifetime value) может стать новым ускорителем роста стартапа. Опознать, каким образом компания сможет увеличить свой доход с помощью существующей потребительской базы, применяя программы увеличения объема продаж, и что нужно сделать, чтобы потребители рекомендовали нас другим людям.

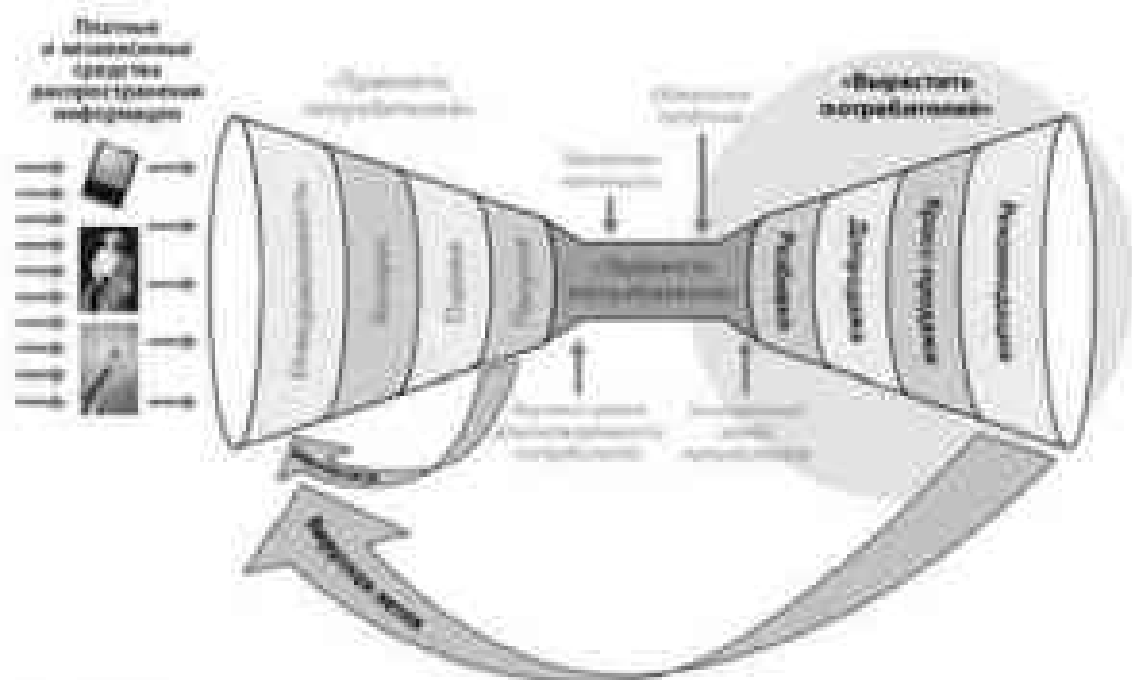


Рис. 4.16. Воронка «выращивания потребителей»

## Разработка стратегии выращивания потребителей

Таблица 4.3в. Средства выращивания потребителей, физические каналы

	Физические каналы	Интернет и веб-форумы каналов
<b>ПРИВЛЕЧЬ</b> (создать спрос)	<p>Стратегия: информативность, интерес, польза, наука</p> <p>Попытки привлечь внимание с помощью распространения информации (маркетинг, блог, презентации, семинары), создание средств распространения информации (руководства, документация, онлайн-справки)</p>	<p>Стратегия: информативность, демонстрация</p> <p>Попытки привлечь внимание с помощью блогов, форумов, чатов, RSS-каналов, электронных журналов, блогов, виртуальных презентаций, семинаров, вебинаров, IP-конференций, онлайн-уроков, вебинаров, онлайн-справки</p>
<b>УДЕРЖИВАТЬ</b>	<p>Стратегия: вовлеченность, поддержка</p> <p>Попытки поддержать лояльность, обеспечить программы, сервис потребителей, персонализированное обслуживание</p>	<p>Стратегия: вовлеченность, поддержка</p> <p>Попытки поддержать лояльность с помощью онлайн-опросов, онлайн-поддержки, блогов, форумов, чатов, блогов, онлайн-уроков, вебинаров, вебинаров, онлайн-справки, онлайн-уроков, вебинаров, онлайн-справки</p>
<b>ВЫРАСТИТЬ</b>	<p>Стратегия: новые источники дохода, рекомендации</p> <p>Попытки дифференцировать продукты, создавать продукты, рекомендации, онлайн-уроки</p>	<p>Стратегия: дополнительные доходы, рекомендации</p> <p>Попытки дифференцировать продукты, создавать продукты, рекомендации, онлайн-уроки, вебинаров, онлайн-справки, онлайн-уроки, вебинаров, онлайн-справки</p>

Стратегия выращивания потребителей имеет две основные составляющие: заставить уже существующих потребителей покупать больше и побуждать их привлекать новых клиентов. Тактика выращивания потребителей, которые работают только для физических каналов, не так уж много. Вот часть:

- мероприятия, которые проводятся в магазинах: мастер-классы, демонстрации и т.д.;
- пакеты рекламных-информационных материалов, рассылаемых по почте, могут включать предложения, купоны и образцы продукции;
- специальные предложения на льготы, доступные лишь тем потребителям, которые лично встретятся с торговым представителем.

Эффективным средством выращивания потребителей остаются и адресные интернет-рассылки. Однако учитывая рынок, интеграция физических каналов, все чаще представители онлайн-маркетинга обращают внимание на скорость, динамику и более широкий охват аудитории по сравнению с традиционными. Помимо данного раздела вам следует изучить дискуссию

о структуре и тактике взаимодействия потребителей в режиме, основанном на интернет- и мобильном каналах. Там вы сможете посмотреть много других идей. Это означает вам разработать собственные программы по расширению потребительской базы за счет дополнительных каналов и рекламных каналов.

Придумать и протестировать широкомащтабные программы взаимодействия потребителей на данном этапе достаточно сложно, поскольку пока ваша потребительская база слишком мала. Гораздо подробнее это рассматривается 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.

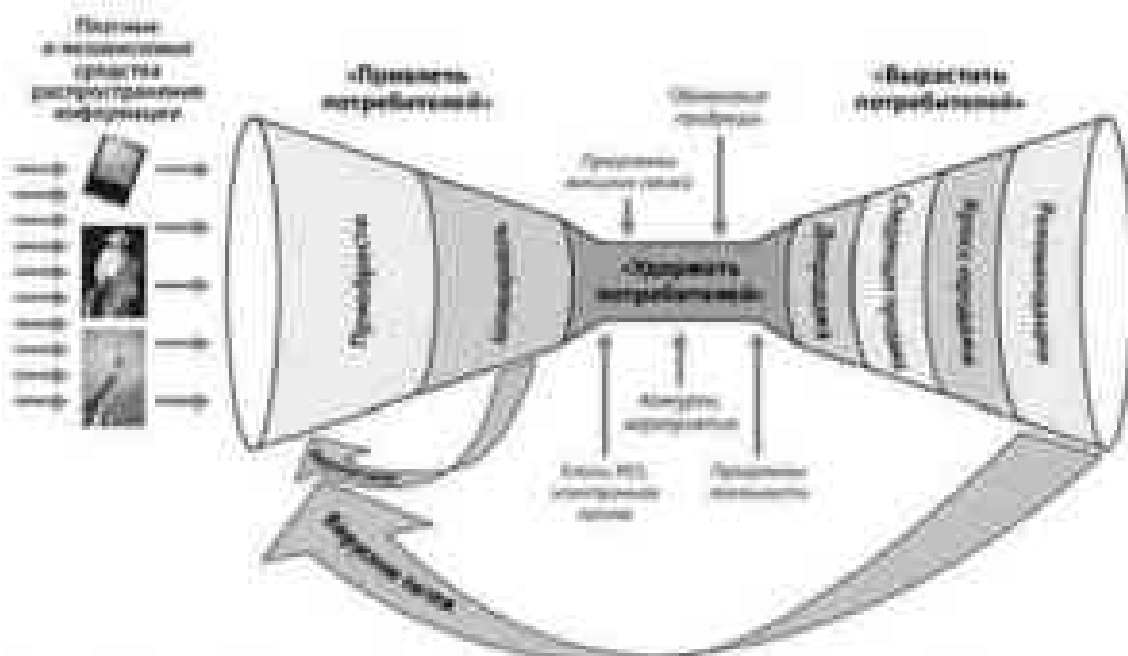


Рис. 4.17. Воронка «привлечь, удержать, вырастить» (интернет-проекты и мобильные сервисы)

**ВНИМАНИЕ!** На данном этапе пора для планирования запуска вашего сайта или приложения для широкой аудитории еще не настала. Пока не просто составляете резюме, а не реализуете выбранную тактику с помощью MVP!

Прежде чем изучать данный раздел, познакомьтесь с преддискурс, который посвящен взаимоотношениям с потребителями физических продуктов. Борьба 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 попробовать 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 выведения потребителей небольшую группу потребителей — порядка сотни человек — знакомит с «первоначальным» вариантом MVP с базовым функционалом, чтобы оценить ее реакцию на бизнес-модель (включая ценностное предложение, цену и характеристики продукта). При выведении потребителей вы проверите, 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> Исследовать рынок	Стратегия: использовать интернет, социальные каналы Тактика: использовать существующие каналы распространения информации (блог, база, пресс-релиз, обзор). Новые каналы распространения информации (блоггер, дизайнер, блоггер-стартап)	Стратегия: обнаружить, интегрировать Тактика: использовать социальные приложения, такие как Foursquare, электронная почта, блог, вирусный маркетинг, социальные сети, обзоры, PR, бесплатные пробные версии, демонстрационные страницы
<b>УДЕРЖАТЬ</b>	Стратегия: удерживать клиентов, адаптировать Тактика: предоставить бесплатные обновления, программы лояльности, персонализированные рекомендации	Стратегия: адаптироваться, адаптировать Тактика: адаптировать к требованиям клиентов, использовать социальные каналы, использовать отзывы, поддержку через Facebook, оповещения на использование, адаптировать контент, использовать каналы потребителей, партнерские отношения
<b>ВЫРАСТИТЬ</b>	Стратегия: найти источники дохода, увеличить доход Тактика: диверсифицировать предложение, использовать бранды, лицензирование, платный контент	Стратегия: дополнительные доходы, рекламодатели Тактика: объявления, конкурсы, партнерские ссылки, программы друзей, 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 компаниям, 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 платящих, 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 стратегию о том, как ваша компания будет привлекать потребителей.

В интернет-магазинах продается 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. Быстро найти 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 4-1а. Средства привлечения потребителей (интернет- и мобильные каналы)

	Физические каналы	Интернет- и мобильные каналы
<b>ПРИВЛЕЧЬ</b> (обнаружение) (рис. 4-1)	Стратегии: обнаруживать, информировать, стимулировать Тактика: магазинные средства, реклама, информационные бюллетени, выставки, выставки-продажи, выставки-продажи, выставки-продажи, выставки-продажи, выставки-продажи	Стратегии: обнаруживать, информировать Тактика: веб-сайты, маркетинг прямых откликов (PDM), электронная почта, блог, виртуальный маркетинг, социальные сети, обзор, PR. Включаются пробные версии, демонстрационные страницы
<b>УДЕРЖИВАТЬ</b>	Стратегии: взаимодействовать, укреплять Тактика: программы лояльности, обучение, программы обмена информацией, маркетинг взаимоотношений	Стратегии: взаимодействовать, укреплять Тактика: контент и публикации, участие на форумах и блогах, поддержка пользователей (Интернет, сайты по использованию продукта/услугам новостей, доступный контент потребителям, партнерские отношения)
<b>ВЫРАСТИТЬ</b>	Стратегии: новые источники дохода, расширение Тактика: дистрибуция, партнерство, новые продукты, расширение, новые рынки	Стратегии: дополнительные доходы, расширение Тактика: объявления, конкурсы, партнерские сайты, стимулы другим потребителям/этим партнерам, виртуальный маркетинг

Этап 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 покупки и не регистрируется в качестве пользователей, вам нужно привлечь огромное множество людей — для сайта, ориентированного на потребительский рынок, 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 достоверно информация, чтобы связаться с ним в дальнейшем (будь то электронная почта, телефон, отправка постоянных сообщений и т.д.), и он дал на это явное разрешение.

## Жизнь потребителя в Интернете

В отличие от торговых агентов былых времен, задача тогда, кто занимается бизнесом в Интернете, — не «толкать» продукт потребителя, а «тануть» потребителя к себе. Интернет предлагает практически неограниченный набор инструментов, которые помогут вам сделать это.

### Ваша задача в Интернете — «тануть» потребителя к себе. ■

Принимая за обнаружение и активацию потребителей, первым делом стоит уточнить, 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 в поисковому Google, отправиться в Facebook, чтобы задать вопрос своим друзьям, воспользоваться Qipka, где люди обмениваются знаками, или посетить сотни других тематических сайтов, где можно получать 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 им позволено, где им будет развлекать или информировать. Прямительной или многопробной рекламой вам их вряд ли удастся заинтересовать. Среды результатов поиска, выдаваемых Google, вы — лишь один из тысяч вариантов, на которые 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, сайты, официальные документы, блоги, видео, игры демо-версия и т. д.) или с помощью участия в сообществах и социальных сетях, где скорее 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 навязанные призывы «купить», чтобы заставить пользователей возвращаться к вашему продукту, приложению или сайту. После этого начинайте 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 скриншотов редко читают *Wall Street Journal* и *TechCrunch*, поэтому сосредоточьтесь на сайтах и блогах, посвященных соответствующей теме.
2. Какой контент привлекает ваших потребителей? Например скриншоты 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 клавиш на скринборде.
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 неизвестны 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.

3. Создавайте контент, на который хочется взглянуть. Будь то полезные советы, часто задаваемые вопросы (FAQ), мультфильмы или забавные видеоролики, сделайте так, чтобы потребители захотелось 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 7. 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 шума и др.

### Бесплатные тактики обнаружения

- **PR.** Разместите небольшие «честные» 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 находят на соответствующий товар или услугу в результате поиска.
- **Социальные сети** побуждают перемы 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 бесплатной программы обнаружения, можно приступить к тестированию определенных 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 подписываешься учету контекстная реклама в Google и других поисковых системах, которая обеспечивает компаниям 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 числе входит реклама, адресные почтовые рассылки и множество других — от проведения кастомизированных уличных презентаций и запуска диджиталей до размещения рекламных щитов.

## Несколько быстрых и несложных тестов для проверки тактик обнаружения

На шаге 2 этапа выявления потребителей вы проводите небольшие тесты бесплатные и платные тактик, описанных выше, чтобы оценить свое понимание проблемы/потреб-

ности потребителей. В третьей фазе выведения потребителей вы вновь используете средства обнаружения, чтобы оценить реакцию потребителей 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 сообщение 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 нужны 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. Сдадитесь 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 подобрав подходящие сайты. Выделите \$1000 на вознаграждение за рекомендательные ссылки с соответствующих сайтов (обычно \$12 за одного порекомендовавшего пользователя). Если баннеры размещены, но большая часть денег остается неиспользованной, 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 привлечь 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 «Гипотезы 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 (программные и аппаратные обеспечения, научные проблемы), имеют деловые навыки (поиск 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 летучих 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, скажите со мной». Активация может быть пробным актом на ваш сайт, загрузкой бесплатной демоверсии игры, комментарием, оставленным в блоге или социальной сети или обращением в бесплатной почтовой системе. В других случаях пользователи предпочитают сразу получить продукт в свое полное распоряжение — это происходит, когда речь идет о бесплатных играх, 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 разглашения сведений торгового представителя. Стимулом для активации служит привлекательное ценностное предложение, выраженное в доходчивой форме и подкрепленное персональной (при выделении) или околичной (при верификации) версией MVP. Нантите с разработкой тактик активации, составившим 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, последнее достаточно 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, активирует или купит 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 3–10%. 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 потенциальных покупателей, получите разрешение отправить им информацию в дальнейшем. Рассылая свои материалы тысячам потребителей, рассчитывайте на активацию как минимум 50%.
- Предложите поощрение за активацию. Пусть это будет бесплатная пробная версия, загрузка приложения, фирменное описание или значительная скидка для 500 или 1000 потребителей. Спробуйте как максимум три варианта, чтобы выявить хотя бы один, который даст 5% или более откликов. Продолжайте тестирование, пока не выявите подходящий вариант, после чего оцените индекс полученного дохода с учетом затрат и процента откликов.
- Обзвоните 100 потенциальных покупателей, 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>, в примере, 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

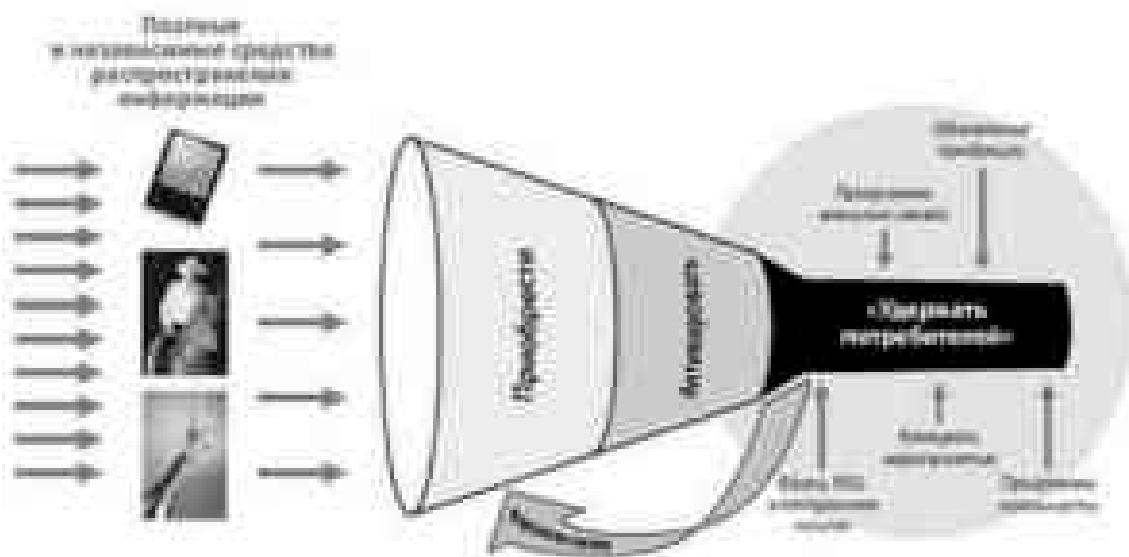


Рис. 4.20. Воронка «удержать потребителей» (интернет- и мобильные каналы)

Удержание потребителей при использовании интернет- и мобильных каналов имеет те же цели, что и при работе с физическими каналами: минимизировать отток/отказ 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 выберите и опробуйте программы удержания, чтобы протестировать их в будущем). Осуществлять удержание в режиме онлайн проще, поскольку компания имеет массу возможностей отслеживать и контролировать действия или бездействия 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 потребителю 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 4.16. Средства удержания потребителей (интернет- и мобильные каналы)

	Электронные каналы	Интернет- и мобильные каналы
<b>ПРИВЛЕЧЬ</b> Посетить страницу	Стратегия оптимизации SEO, контент, дизайн, быстрая загрузка	Стратегия оптимизации, анимировать Зачем? веб-сайт, мобильное приложение, поиск SEM/SEO, электронная почта, блог, вирусный маркетинг, социальные сети, видео, PR, блоггеры, пробные версии, демонстрационный вариант
<b>УДЕРЖАТЬ</b>	Стратегия контент-маркетинга, электронная почта, персонализация, обратная связь, программы лояльности, виртуальный помощник	Стратегия контент-маркетинга, электронная почта, программы лояльности, обратная связь, программы виртуального помощника, программы лояльности, виртуальный помощник, программы лояльности, виртуальный помощник
<b>ВЫРАСТИТЬ</b>	Стратегия контент-маркетинга, электронная почта, программы лояльности, виртуальный помощник	Стратегия контент-маркетинга, электронная почта, программы лояльности, виртуальный помощник, программы лояльности, виртуальный помощник

## Стратегия удержания потребителей

Удачу программ удержания решает пристальное наблюдение за поведением потребителей, позволяющее понять, кто остается, а кто уходит, и почему. Крайне 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 (персональный блоггер, 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, ставящий общие инструкции. Ни в коем случае не пытайтесь реализовать все предложенные идеи или даже осмыслить их задачи вместе.

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 непрочитанных, и нередко потребители отказываются от маркетинговых рассылок коммерческого содержания.
- Занятость потребителей раздражает нарочито-личностный характер писем. Люди ценят индивидуальный подход, когда он оправдан и используется с их добровольного согласия. К примеру: «У нас есть отличный выбор кроссовок вашего размера. ИЮ» звучит куда лучше, чем «Отличные покупки для Боба».
- Занимаясь удержанием потребителей, не ленитесь и не ограничивайтесь почтовыми рассылками. Уделите 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, предоставляемые 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 выявлять ценные отношения и склонять 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-

не при верификации потребителей. Постарайтесь включить в их число виртуальные версии релевантных программ, описанных в разделе, посвященном физическим каналам.

Тактика, подталкивающая тестирование, включает:

- Программы влияния 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 проблема. Чем мы можем помочь вам?
  - Вот пять предложенных 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, познанивованные у физических каналов — поощрение и вознаграждение систематических покупок, просмотр или привлечение посетителей, перенаправленных с других сайтов.
- Конкурсы и специальные мероприятия — семинары, приглашение знаменитостей, новые характеристики и другие приемы, побуждающие потребителей возвращаться.
- Push-уведомления владельцам мобильных устройств: iOS/Android дает 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 новостей).

**Привлечение новых потребителей — мучительный и дорогостоящий процесс, проще и дешевле удержать тех, кто уже есть в вашем списке.**

- Если вы работаете с подписчиками обменников плат, неплохие результаты дает звонки клиентам за несколько дней 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-

слушайте и потребителей, чтобы вовремя упредить его намерения расторгнуть договор. Будьте готовы принять соответствующие меры — предложить привлекательные условия сделки, скидку или иные бонусы, чтобы сохранить потребителя. Помните, привлечение новых потребителей — мушкетерный 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. Поддержка способна и весьма эффективна виртуальными инструментами — FAQ, базами пользователей, клубы и рассылки новостей.
- Привлечение потребителей/высокая стоимость переключения. Если потребителю сравнительно несложно переключиться с вашего продукта на продукцию конкурентов (на существующем рынке), процент оттока скорее всего будет высоким. В этой ситуации не помешает обдумать тактику «привязывающей» 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 в новом 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), в последствии, если это возможно, его оценочную ценность;
- рост числа жалоб и заявок в службу поддержки 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 даже несколько назад, могут вести себя иначе, чем их «прежественные» собратья. К примеру, проявить 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)

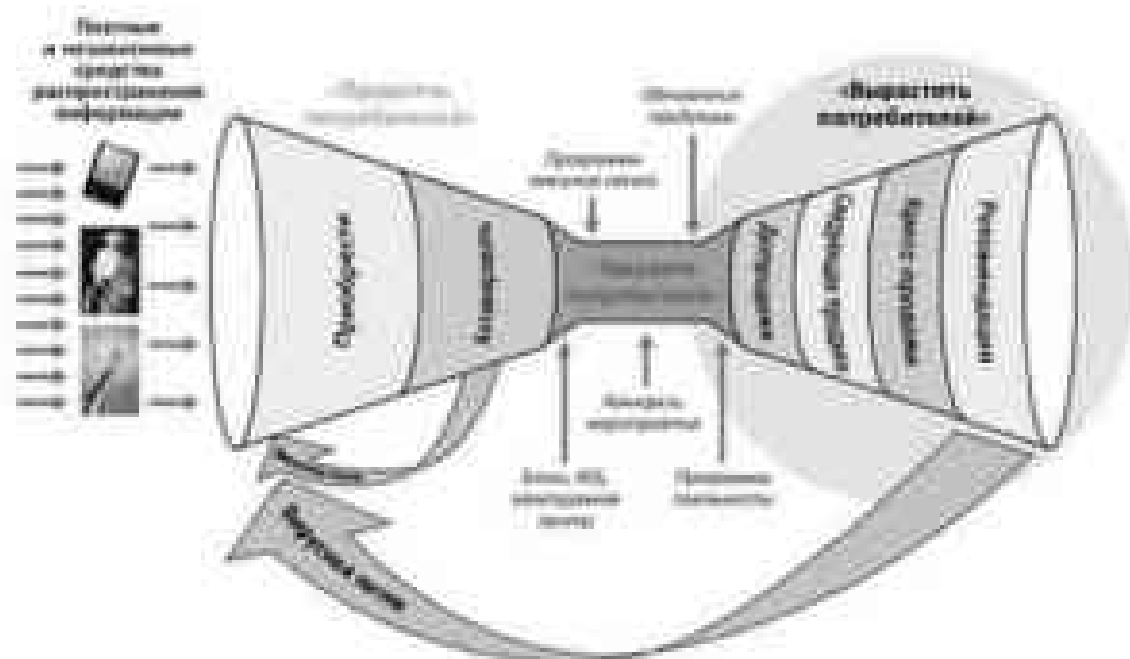


Рис. 4.21. Воронка «вырастить потребителей» (интернет- и мобильные каналы)

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 4.4а. Средства выращивания потребителей (интернет- и мобильные каналы)

	Офисные каналы	Интернет- и мобильные каналы
<b>ПРИВЛЕЧЬ</b> Создать аудиторию	Стратегия: обеспечить доступ, время, место Тактика: индивидуальные пакеты документов, информация (сайт, блоги, YouTube, Facebook), личные встречи, распространение информации, мероприятия, семинары	Стратегия: обнаружить, интегрировать Тактика: веб-сайты, выставки, приложения, поиск (MMSE), электронные письма, блоги, вирусный маркетинг, социальные сети, блогеры, PR, бесплатные пробные версии, директ-рекламные стратегии
<b>УДЕРЖАТЬ</b>	Стратегия: обеспечить время, доступность Тактика: программы лояльности, абонементы, подписки, аренда (подписка), персонализированные предложения	Стратегия: обеспечить лояльность, удерживать Тактика: адаптация и персонализация, онлайн-чат, группы пользователей, блоги, поддержка через Интернет, செய்தы трансляции, онлайн-продукты/обзоры новостей, регулярный контент, персонализированные предложения
<b>ВЫРАСТИТЬ</b>	Стратегия: найти альтернативы, расширить аудиторию Тактика: допродажи, поиск рекомендаций, онлайн-реклама	Стратегия: дополнительные доходы, рекомендации Тактика: абонементы, концерны, партнерские каналы, спонсорство, допродажи, поиск партнеров, вирусный маркетинг

## 1. Заставить имеющихся потребителей тратить больше средств

Чтобы склонить имеющегося потребителя покупать больше, нужно убедиться, что он доволен продуктом, его рабочие характеристики 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» удлинит основное внимание спонсируемому заказу: может ли компания заключить долгосрочный договор на поставку 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.

- **Платформы**, которые обычно увеличивают объемы продаж. Если речь идет о комплексном или многофункциональном продукте, разбейте его на несколько продуктов и продавайте их по отдельности. Это даст 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 объемы заказов, 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».
- Компания, которая занимается электронной коммерцией, должна 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 дает потребитель, — самый распространённый 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, предлагает своему окружению познакомиться с ним поближе. Устраивайте конкурсы, лотереи и другие мероприятия, стимулирующие вирусный маркетинг.
- Продукты, которые содержат вирусную составляющую, продают себя сами. Netflix, 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 сети, 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 убеждают других присоединиться к ним, что способствует расширению сети и, как же вы думаете, в их же выгоде. При этом они поставляют компаниям новых пользователей.

**Рекомендации потребителей —  
наиболее «честный» источник новых сделок.**

## 2. Заставить потребителей направлять в компанию новых потребителей

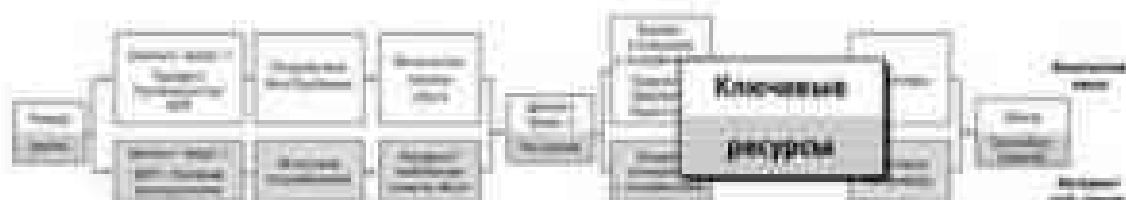
Существует множество различных инструментов и тактик вирусного маркетинга, которые позволяют склонить потребителей поставлять вам новых клиентов. Вот шесть самых эффективных методов вирусного маркетинга.

### 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.
- Позиционировать отзывы о продукте в блогах и вознаграждать за них.

Кроме прочего, гитлетера 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 данной работе определяется, какие именно ресурсы имеют решающее значение для успеха компании и каким образом вы планируете выйти на и захватить их собой.

Ключевые ресурсы можно разбить на четыре основных категории: материальные, финансовые, человеческие и интеллектуальные собственности. Составьте список основных ресурсов в каждой категории, укажите, где вы намерены их искать и спланируйте, как вы их получите.

**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 золотой руды, тысячи квадратных метров оладочных 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 уменьшает затраты компании, разрабатывающей ПО, в 10 или более раз). Капиталоемкие (в прошлом)

продовольственные компании используют местные ресурсы, размещенные в Азии (это также снижает импортные налоги затраты). Услуги в области информационных технологий имеют более высокую 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 младшем возрасте, сворачивая 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, кредиторские агентства, венчурные капиталисты и компании-партнеры. Однако не стоит упускать из виду такой источник финансирования, как государственные субсидии. На сайте правительства США (<http://www.dapsmall.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, производящие финансовые продукты, имеют дополнительные источники капитала:

- **Лизинговая линия на оборудование.** Она обеспечивает вам финансирование в размере стоимости приобретаемого промышленного оборудования или грузовых транспортных средств. Обычно предоставляется банком. Лизинговая линия является неплохим решением, если вам нужно сохранить оборотный капитал для других целей, или вы планируете расширять бизнес и нуждаетесь в дополнительных средствах.
- **Факторинг.** Если вы продали продукт потребителю, который рассчитывается не сразу, вы можете продать дебиторскую задолженность факторинговой компании с некоторой скидкой. Это позволяет немедленно получить большую часть причитающегося вам платежа.
- **Финансирование со стороны поставщиков.** Речь идет о соглашениях с поставщиками, которые предоставят вам крупные объемы своей продукции. Они дают вам отсуду, позволяя таким образом приобрести свой продукт.

## Не забывайте про человеческие ресурсы

Человеческие ресурсы можно разбить на три категории: те, кто дает лучшие рекомендации (инженеры, преподаватели и тренеры), виртуальные консультанты и квалифицированные наемные работники. Преподаватели, тренеры и инструкторы помогают вам выстроить личную карьеру. Если вам нужно освоить тот или иной предмет, ищите преподавателя. Если вы хотите специализироваться на определенных навыках или достичь определенной цели, наймите тренера. Если вы хотите приобрести знания и опыт, преподавать по служебной должности, найдите того, кому небезразлично ваша судьба, и попросите его стать вашим инструктором.

Консультанты — те люди, которых нужны, чтобы ваша компания могла добиться успеха. Основатели терпят фиаско, когда начинают принимать свои видения за факты. Советы опытных специалистов помогут избежать, не избежать ли ваше видение голливудской. Создание консультационного совета — он расширяет ваш кругозор, позволяя не ограничиваться собственными инстинктами, — представляет собой столь важный шаг, что его можно считать отдельным этапом процесса развития потребностей.

Судьбу блестящей идеи, которая либо канет в Лету, либо превратит миллионы долларов, решают квалифицированные мультиязычные сотрудники. Подумайте ли вашей компании, куда вы начнете расти, достигли инженерия, программирования или дизайна? Если да, где и как вы их найдете? Может быть, ваш город, как вариант, привлекает лучшие таланты в мире? Или в нем ощущается нехватка одаренных специалистов? Может быть, по мере расширения компании ей потребуются персонал за рубежом? Как вы будете выбирать его и управлять им в этом случае? Быстрое расширение отдела компании может оказаться еще более сложной задачей в наукоемких отраслях (таких как аэрокосмос, проектирование интегральных схем и биотехнологии), особенно если центральный офис находится в небольшом населенном пункте или в стороне от основных магистралей. Ведь именно сюда придется нанимать лучших сотрудников. Как быть, если вы находитесь в стране или регионе, где число потенциальных наемных работников ограничено? Что можно придумать, чтобы замануть 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.** Патентное право на нее запрещает другим использовать вашу творческую идею. К активам, которые подлежат защите, относятся «базовая технология», в том числе исходный код, микроструктурное решение, аппаратная платформа, процессы и формулы. Кроме того, объектом защиты может быть творческий знак, логотип или девизное имя. Вы можете защитить бизнес-процессы, базу, информацию о потребителях и планы выпуска продукции, а также музыку, книги, фильмы. Некоторые из этих активов защищаются автоматически. Для других требуется регистрация или экспертиза, чтобы получить защиту в полном объеме.

**Творческий знак.** Творческий знак является частью вашего фирменного стиля и дает вам право запретить другим лицам использовать сходные «до степени смешения» знаки и логотипы. Творческий знак охраняется на протяжении всего срока его использования. Чем больше вы используете данный знак, тем надежнее он защищен. Регистрация творческого 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 производений 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, приравняв его к исходному коду. Авторское право обеспечивает практически мгновенную защиту объекта.

**Контракт.** Контракт — это юридически обязательный договор, который может быть принудительно исполнен в судебном порядке. При отсутствии официальной регистрации отсутствует, ваша права защищаются в соответствии с условиями контракта (к примеру, соглашение о конфиденциальности дает вам право на защиту секретной информации). Срок охраны прав определяется в контракте.

**Патент.** Патент — это охраняемый документ, который выдается государством, и удостоверяет исключительные права на изобретение, запре-

Таблица 4.3. Виды интеллектуальной собственности

Вид ИС	Что охраняется	Примеры
Патентный закон	Физический объект (устройство, изделие, способ)	Машинный закон, процесс, дизайн
Авторское право	Произведения творческой деятельности в форме произведения (искусства)	Творческие произведения, книги, фильмы, музыка, дизайн
Коммерческие тайны	Секреты производства, представляющие коммерческую ценность, являясь неизвестными	Неразглашаемые технологии, планы продаж, списки
Базы данных, вычисления и идентификационные	Таблицы данных и алгоритмы обработки	Базы данных, компьютерная информация
Патенты	Процессы	Новые технологии

ная другим изготавливать, использовать или продавать его, — права интеллектуальными считаются нарушенными, даже если подобные действия были неумышленными или случайными.

Патентный закон защищает самые ранние объекты — схемы, решения, устройства, программное обеспечение, практические алгоритмы, системы. Последними считаются научные изобретения и чисто математические алгоритмы. Также изобретения должны быть «неочевидными». Критерием при проверке новизны является 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 подаст заявку на данное изобретение. В США необходимо подать ее до истечения года с момента начала продаж, предложения о продаже, публичного раскрытия сути 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 для 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 регламентируется законодательством. Подать заявку на само изобретение обойдется заявителю минимум 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 «пробные», патенты, которые являются альтернативной патентной защитой. В этом случае вы сохраняете за собой право первого заявителя, а ваша заявка получает статус приоритетной на рассмотрении. Процедура заявки на предварительный патент — быстрая и недорогая процедура. Однако право по такому патенту автоматически истекает через год и не сохраняется 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 уметь ее охранять и использовать ее в своих интересах. Наметьте стратегию в отношении интеллектуальной собственности как минимум следующие вопросы:

- Какие 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 заявку!
- 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 губительный вопрос, а поскольку у стартапов зачастую нет ни времени, ни денег на судебные тяжбы, крупные компании и университеты устроили им суицид, не дав им забрать с собой свои изобретения. Лучший совет в такой ситуации: «Оставьте себе только воспоминания».
2. Стартап не может доказать свое право на интеллектуальную собственность. Не позволяйте времени, чтобы написать и продемонстрировать документацию исподтипу перед правоведами (это не кради либо

ративного журнала) на вашу интеллектуальную собственность. Если вы являетесь независимым подрядчиком, исключайте договор и переуступите право на вышесказанную работу. Составьте единый договор о переуступке права на изобретения, созданные в течение работы на вас. (Договоры о переуступке права 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 узнаете с падшей заявкой после раскрытия сущности изобретения. Патентные права в США терются, 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, прайв-листы, переговоры, демонстрация на торговой выставке, любые презентации, где не соблюдается условие конфиденциальности и конфиденциальности, публичное использование на территории США).

Патентное законодательство большинства зарубежных стран не предусматривает периода льготного периода.

4. Совместельные случаи предоставления права на использование своей интеллектуальной собственности. Применяя принцип потребителей, старая часть предоставляет особые права ключевым рынкам, регионам и т. д. Например, не 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 компания права на заключенный сделке не подлежит переуступке, а ее разрешение невозможно.

## Прочие ключевые ресурсы

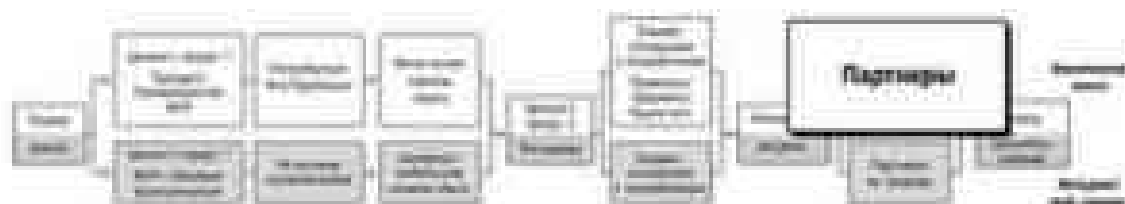
Подумайте, нет ли иных важных составляющих бизнеса, которые необходимы для успеха компании. К примеру, сайтам с высокой посещаемостью нужен постоянный приток свежих статей (иначе, в наши дни это не проблема), а [MathAbiewant.com](http://MathAbiewant.com) помыслил без своей Марфы. Интернет-магазинам [Osetivostok.com](http://Osetivostok.com) 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 успехам нашего продукта?» К таким факторам относятся наличие новых видов инфраструктуры (до сих пор телефоны могут подключаться к Интернету, широко-сетевой кабель подводится к каждому дому, продажи электромобилей принимают массовый характер). Кроме того, имеются в виду перемены в образе жизни потребителей и конкурентоспособном сегменте, новые законы, изменения экономических условий и т. д. Подумайте, что должно произойти (к примеру, начнет широко использоваться телевидение), когда это произойдет (станет обычным делом среди подростков в 2020 г.) и что будет, если этого не произойдет (продукт будет по-прежнему использоваться Интернет). Определите критерии, которые позволят оценить как своевременность подобных изменений.

Выявив все ключевые ресурсы и риски соответствующей гипотезы, объясните, каким образом компания может получить к ним постоянный доступ. Оцените риски, связанные с их отсутствием, и альтернативные варианты, которые нанесут минимум ущерба бизнес-модели компании. Будьте внимательны и не путайте ресурсы с партнерствами (вопрос о них рассматривается далее).

## Гипотеза о партнерах (финансирование)



Качественные партнеры поставляют стартовую продукцию или компоненты, которые вы не можете или не желаете создавать или разрабатывать самостоятельно. Простейшие примеры — это батарейки для фонарика 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 успеха напущенное искусство именно благодаря партнерам.

Разработанная данная гипотеза, 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, объединение мощных 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 поставит, что мы поставим ему. Не забудьте, если в третьей колонке будет то и дело мелькать слово «деньги». Это достаточно танкище для стартапов, но крайней мере на первых порах.

Стратегические альянсы обычно заключаются между компаниями, которые не являются конкурентами. Прежде всего отношения предполагают конкретный перечень работ, которые ваш стартап вынужден выполнять самостоятельно для получения товара или услуги. Если речь идет о финансовом продукте, партнеры могут обучить работе с продуктом, заниматься его установкой или обслуживанием, а также поставлять периферийное оборудование и аксессуары как под брендом стартапа, так и под собственным. Нередко стратегические фирмы в самых разных отраслях (проектирование, бухгалтерия, телевидение, обслуживание, ИТ) расширяют спектр предоставляемых услуг, предлагая их на рынке, интегрируя их с услугами другими

специалистов. Кроме того, планы могут использоваться для расширения зоны обслуживания. Это делает продукт доступным в регионах, где стартап не смог бы организовать его продажи и обслуживание своими силами.

Объединение молодых компаний для развития бизнеса обычно имеют место на более поздних этапах жизненного цикла стартапа, но они могут начаться раньше, когда ваш бренд уже получил признание. Дви и ИР привлекает множество программных приложений и продуктов, созданных другими, но редко идет на это, не убедившись, что продукт будет пользоваться высоким спросом у потребителей. Это одна из долгосрочных возможностей, которые следует изучить в рамках процесса выявления потребностей.

Сотрудничество конкурентов тоже, как правило, актуально для более поздних этапов жизненного цикла стартапа. Они предполагает работу с прямым конкурентом для распределения затрат или раздела рынка. Яркий пример такого сотрудничества — Nike-Ventura неделя моды, в которой участвуют известные дизайнеры и ведущие модные дома. Оставайтесь конкурентами, они, тем не менее, объединяют свои усилия, планируя показать мод, чтобы крупные покупатели могли восстать все основные шоу. Еще один яркий пример сотрудничества конкурентов — Word для Mac (раньше еще до разработки и запуска этого продукта обе компании занесли свою репутацию на рынок).

Отношения с поставщиками и поставщиками могут решить судьбу стартапа. Представьте, как трудно было бы Apple выпускать миллионы iPhone без Foxconn, крупнейшего поставщика электронных компонентов в Китае. Или как сложно было бы наладить производство знаменитого американского Vespa & Jetty's без поставщика отборных кошек. Поставщики несут ответственность за успех любой компании, но при этом чрезвычайно важны, чтобы партнерские отношения были прочными и гибкими. Многие стартапы передают сторонним специалистам 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 поставок, требований к объемам заказов, условий предоставления кредитов или даже идти на рынок этапе существования стартапа? Сумеет ли он обо-

вечить бесперебойные поставки, объемы которых растут или падают вместе с потребительским спросом? Формулируя данную гипотезу, определите основных поставщиков и что вам от них нужно. Вы свяжитесь с ними сегодня, чтобы прояснить свои гипотезы и узнать, как будут распределены ваши обязанности при налаженном взаимодействии компаний.

## 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, связанные с трафиком, столь же сложны, сколь важны их результаты. Разработайте гипотезу в 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. Приведем несколько примеров, которые дадут вам пищу для размышлений, когда вы начнете подписывать собственных партнеров.

- Зулга, 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 Зулга не могла бы рассчитывать на высокий трафик или значительные доходы.
- Значительную часть трафика YouTube на первом порах обеспечивала компания Google, которая в итоге купила данный сервис.
- Компания Zillow.com наращивает трафик и объемы продаж, используя канал AppBachings, где ее подписчики размещают приложения, разработанные с помощью ее сервисов.

- Значительную часть трафика для мобильных приложений обеспечивают интернет-партнеры.
- Стать не активные партнером часто имеют сайты, которые занимаются продажей инфового 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



Намерения составить резюме о доходах и ценообразовании будет труднее прочих, но его значимость чрезвычайно высока, поскольку именно оно подтверждает финансовую целесообразность бизнес-модели. Кстати, мы будем давать резюме элементарно и просто, поскольку охватит всего четыре вопроса:

1. Каковы будут объемы продаж?
2. Какова модель получения дохода?
3. Каковы цены мы назначим?
4. Получится ли из этого достаточно прибыльный бизнес?

		Канал	
		Интернет	Физический
Продукт	Виртуальный	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Подписки, лицензии</li> <li>• Бесплатный контент</li> <li>• Данные от клиентов</li> <li>• Различные услуги</li> <li>• Виртуальные подарки</li> <li>• Продажа 3D-модели</li> <li>• Данные</li> <li>• Дополнительные данные</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Продажа</li> <li>• Абонентская плата</li> <li>• Рекомендации</li> <li>• Дополнительные услуги</li> <li>• Данные</li> </ul>
	Физический	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Данные</li> <li>• Различные услуги</li> <li>• Прямые обслуживания</li> <li>• Страны</li> <li>• Дополнительные данные</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Продажа</li> <li>• Лицензия</li> <li>• Сервис</li> <li>• Дополнения/Создание продукта</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 компания 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 рамках однократных сделок, предусмотренных датой и определенной суммой, либо с помощью такого финансового механизма, как лизинг или аренда на определенный период времени. Кроме того, она нередко консультирует существующих клиентов за то, что они рекомендуют ее продукты другим, способствуя тем самым расширению потребительской базы.

Серьезно задуматься составившему, которые влияния на потоки поступления доходов, используя гипотезы, сформулированные ранее:

- гипотезу о размере рынка и доле рынка, которые следует преобразовать в определенное 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 соответствующего канала.

Не забудьте учесть субстоимость продаж для соответствующего канала, 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. Продажа 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.
- Абонентские платы. Программное обеспечение, игры и другие онлайн-продукты часто продаются в форме подписки с ежемесячной абонентской платой.
- Платы за регулярное использование. Некоторые веб-продукты — примерами могут служить «Вики» и сайты для путешественников — приносят доход за счет того, что плата 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 платформу. 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;
  - доход от арсенал рассылочных списков. Сайты, которые используют систему подписки и платного членства, нередко предоставляют список электронных адресов своих пользователей тщательно отобранным рекламным партнерам;
  - предложение сопутствующих продуктов. Продажа 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, заключенные договоры и оформленные 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 учитывайте полученные данные при расчетах будущей доходности.

### Вопрос 3. Какую цену мы назначим? (Тайствия ценообразования)

Этот вопрос состоит из двух частей. С одной стороны, следует оценить затраты на ведение бизнеса. Зачастую эти затраты более высоки для физических продуктов. Если вы продаете кинжированный железный герметик или выносоустойчивые рефлекторы, продукт имеет сложную структуру, которую легко подсчитать: детали, обложка, упаковка, транспортировка и т.д.

При продаже корпоративных и отдельных потребительских предприятий рассматривают нематериальные и другие аспекты, в частности совокупные нематериальные издержки (если компания кредитует дорогие компании, имеет значительный персонал или принятие продукта требует значительных затрат на маркетинговые).

Вторая часть вопроса о цене проста: «Сколько стоит наш продукт?». Тестированием гипотезы о ценообразовании вы займетесь позднее, а пока вам предстоит еще некая работа.

Хорошая модель ценообразования учитывает три рынка, особенность продукта, его ценность для потребителя, существующие на рынке предложения и цены конкурентов. При этом она ориентирована на удержание цены, который «способен выдержать рынок», что позволяет компании получать максимальную прибыль. Лучшее всего для начала традиционно анализировать 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 виды 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. Помощь прибыли с принципа этой модели могут пострадать программисты обеспечения для инвестирования и бухгалтерского учета, производители уникальных продуктов, защищенных патентами, и фармацевтические 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 специфических условиях — от поставки оффлайн товаров до продаж программного обеспечения в рамках модели *freemium* (*freeware* и *freemove* — модель, при которой программное обеспечение предоставляется по умолчанию. — *Прим. ред.*).

- **Периферийное ценообразование.** Применяется компаниями, предлагающими разнообразные товары и услуги с разной себестоимостью и рентабельностью. В этом случае важно обеспечить динамику периферии продукции в целом, поскольку одни продукты продаются с высокой маржой, а другие с низкой в зависимости от конкуренции, премиях, воспринимаемой ценности и региональных особенностей потребительского контингента.
- **Модель «дешево бесплатно».** Часть продукта бесплатно или стоит недорого, но ее использование влечет за собой непрерывное многократное приобретение дополнительных компонентов на чрезвычайно выгодных условиях для поставщика (например, «Возьмите, сколько стоит струйный принтер и вы что обещаете принтеру картриджами»). 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, клубный клуб *Book of the Month Club* первым стал использовать ее применительно к физическим продуктам.
- **Лидеры.** Снижает цену входа для потребителей. Обеспечивает постоянное поступление в течение длительного срока.
- **Ценообразование на базе себестоимости.** Учитывается фактическая себестоимость продукта. Обычно применяется для физических продуктов. (Как правило, цены рентабельности так, чтобы извлечь максимальную прибыль, и зависят 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 сырьем для продаж корпоративных, моделей потребительских продуктов, анализ TCO позволяет

оценить совокупные затраты потребителя на покупку и использование продукта. Компания также знает, понадобится ли новый компьютер для использования приобретенного программного обеспечения? Придется ли обучать людей использованию продукта? Потребуется ли иной физический или организационный капитал? Во что обойдется внедрение в масштабах компании? Для потребительского товара следует оценить затраты на освоение продукта с точки зрения потребителя. Придется ли потребителю изменить свой образ жизни? Своим покупательским или потребительским поведением? Понадобится ли отказаться от чего-то, что он получал раньше?

**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, компания уделяет больше внимания доходам на инвестиции, чем частные лица. Отчасти потому, что речь идет об осуществлении и контроле крупных операций. С основой данного подхода к корпоративной покупке является понимание целесообразности капиталовложения для решения проблемы повышения производительности, экономии времени, денег или ресурсов. Для частных лиц доходам на инвестиции часто становится статус, стиль, а не доход и просто равенство.

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 сложно убедить покупателя приобрести автоматизированную систему вакуумной очистки стоимостью \$30 000 если, согласно затратам на уборку составляет всего \$200, особенно, если, помимо безопасности инвестиций, покупатель тщательно анализирует TCO (технологическое 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 вычислится рано — время для однозначного

го ответа на этот вопрос еще не пришла. Помните, цель выделения потребителей — усовершенствовать бизнес-модель в доступный мир, 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:

- Повысят ли твой 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 ориентированных черновых расчетах, единственная цель которых узнать, оправдано ли то, что вы выделили при выделении потребителей, перейти к верификации. Для этого не надо быть специалистом по будущему.

**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 CPA 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 того, как осуществлять, как ценностью предложение, интерактивные сегменты, взаимоотношения с потребителями и модель поступления дохода.

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 — платящих — прямо сейчас. Для разработки бизнес-модели чрезвычайно важно понимать, сколько платят рекламодатели за выходы на аудиторию вашего стартапа.

Не забывайте, ваши ресурсы ограничены. Сосредоточьтесь на важнейшем, самым крупным источнике дохода, прежде чем переходить к второстепенным источникам, которые порой только сбивают сложение с толку.

## Еще два вопроса о доходах

Потенциальная величина доходов зависит 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 на прейскуранту. Однако если вы используете неформальные каналы сбыта, оценить доход бывает сложнее. Продажи через Wal-Mart — прекрасный пример, но большинство ритейлеров сети оставляет за собой «право возврата» (если ваш продукт оказался на полке магазина, вы обязаны вернуть его назад). Если вы продаете свой продукт OEM-производителю, который требует от вас определенных скидок, вы не увидите прибыли, пока данная компания не выйдет на значительные объемы продаж.

Оцените показатель LTV. Сколько потратит потребитель в течение жизни — не на первую покупку, а на протяжении всего срока взаимоотношений с компанией? Поставщики программного обеспечения Zook, сайты знакомств и разработчики сетевых игр уделяют самое пристальное внимание показателю стоимости клиента. К примеру, тот, кто подписывается на страницы Zooknotes.com, автоматически платит за это определенную ежемесячную сумму, и все же компания готова потратить в несколько раз больше, чтобы привлечь нового подписчика. Почему? Потому что она понимает, что в среднем срок подписки на услуги Zooknotes.com продлится много месяцев, и значит, каждый новый потребитель стоит гораздо дороже первоначальных затрат — разумно, при условии, что сама

выдавать прокуратуре достаточно денег, чтобы получить пригласительный билет. (В то же время для компании, которая занимается одним делом, повышенная ценность потребителя зачастую равна стоимости его первого заказа.)

Повышенная ценность потребителя оказывает огромное влияние на путь получения дохода и стратегию ценообразования как в виртуальном, так и в реальном мире. Как кроме газет и журналов, числа подписчиков которых резко сократилось, и членства в тренажерном зале существует очень немногие физические продукты, на которые потребитель может оформить подписку.

### АВТОНОМНАЯ ПРОПОЛКА СОРНЯКОВ — ОКОНЧАТЕЛЬНЫЙ ВАРИАНТ БИЗНЕС-МОДЕЛИ

<p><b>Каналы продаж</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Прямые каналы продаж</li> <li>• Партнерские каналы продаж</li> <li>• Интернет</li> </ul>	<p><b>Каналы сбыта</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Интернет</li> <li>• Уличные торговцы</li> <li>• Партнерские каналы продаж</li> </ul>	<p><b>Каналы привлечения клиентов</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Прямые каналы продаж</li> <li>• Партнерские каналы продаж</li> <li>• Интернет</li> <li>• Уличные торговцы</li> <li>• Партнерские каналы продаж</li> </ul>	<p><b>Каналы привлечения клиентов</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Прямые каналы продаж</li> <li>• Партнерские каналы продаж</li> <li>• Интернет</li> <li>• Уличные торговцы</li> <li>• Партнерские каналы продаж</li> </ul>	<p><b>Каналы привлечения клиентов</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Прямые каналы продаж</li> <li>• Партнерские каналы продаж</li> <li>• Интернет</li> <li>• Уличные торговцы</li> <li>• Партнерские каналы продаж</li> </ul>
<p><b>Секретные ингредиенты</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Каналы продаж</li> <li>• Каналы сбыта</li> <li>• Каналы привлечения клиентов</li> </ul>		<p><b>Каналы привлечения клиентов</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Каналы продаж</li> <li>• Каналы сбыта</li> <li>• Каналы привлечения клиентов</li> </ul>		

Рис. 4.23. Окончательный вариант гипотезы о бизнес-модели

## Сформулируйте единую гипотезу о поступлении доходов

Питая поступление дохода и ценообразование взаимосвязаны с предложением, каналом распространения, отношением к потребителю 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 потребностей, а затем интентив, при верификации потребностей, прежде чем вы придете к окончательному варианту. Когда решение о потоках поступления доходов будет готово, проскочьте еще еще раз с помощью тонких математических расчетов. Самым главным является ответ на вопрос: сумеем ли мы выйти на прибыль и масштабы, достаточные, чтобы прожечь и себя, и привлеченные на создание компания, инвесторы?

## Завершение процесса разработки гипотез

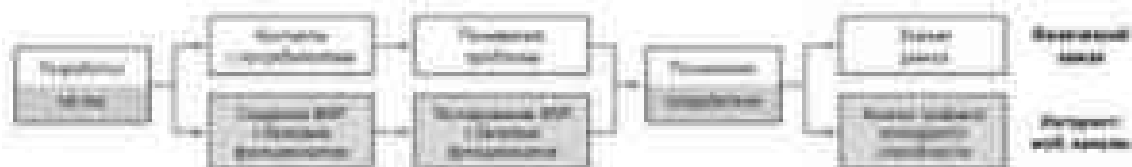
Это решение приводит этот непредсказуемый, но интенсивный бизнес-плановый процесс, которую пришлось выработать вашей компании. Дальнейшие мероприятия будут проводиться за пределами офиса — так вы сможете понять, в чем нуждаются потенциальные потребители, и уточнить или видоизменить исходные гипотезы. Но перед этим вы должны сделать кое-что еще.

- Организуйте собрание команды и повесьте на стену большой лист бумаги с выложенной версией бизнес-плана и решите по всем ее составляющим. Выходы по каждому разделу разместите рядом с соответствующими ключевыми гипотезами.
- Все участники собрания должны ознакомиться с каждым разделом.
- После того как собрана вся информация с содержанием раздела и краткими выводами, обсудите их, выявив любые противоречия или несогласия.
- Основываясь, группы разработок, проектирования и операционного управления должны еще раз проверить предполагаемые нагрузки и утвердить известные параметры.
- Вернитесь к первоначальному вопросу, чтобы убедиться, что между ними нет противоречий. К примеру, обоснован ли выбор канала сбыта с учетом числа потенциальных, неизбежности инсталляции продукта и т. д. Достаточно ли будет количества числа потребителей, чтобы компенсировать накладные расходы и разработку?
- Проманеврируйте и согласуйте окончательную версию каждой гипотезы.

- Убедитесь, что кратко изложенные данные согласуются с содержанием соответствующих всех страниц бизнес-плана.
- Внесите необходимые исправления.
- Для более тщательной проверки воспользуйтесь контрольным списком вопросов из Приложения А.

Теперь пришло время двигаться вперед и выйти из офиса, где вы проводите часы и потребности.





## 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 артикулировать проблему и ответить на три основных вопроса:

- Действительно ли мы понимаем проблему потребителя?
- Достаточно ли людей заинтересованы в решении проблемы настолько, чтобы что-то предпринять в производственной области?
- 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. Тогда на вопросы о «проблеме» и «решении» получим твердый ответ «да», соответствующий месту продукта и рынку сбыта, 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.

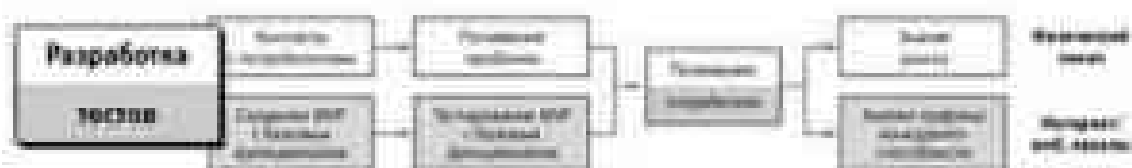
Этот шаг имеет пять составляющих:

- Разработка экспериментов для тестирования потребностей.
- Подход к контактам и взаимодействию с потребителями.
- Тестирование понимания потребителями проблемы и оценка ее важности для потребителей.
- Поиск потребителей.
- Приобретение знаний о конкурентной среде и рынке.

Прежде чем вы приступите к этому делу, хотим напомнить вам основные правила, приведенные в Манифесте развития потребителей в главе 2:

- Выявление потребностей осуществляется основательно и тщательно.
- Гипотеза требует 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 выстраивает обратную связь без итераций или доработок.

## 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, выйдя из офиса и проверить их на потребителях.

Существует простой способ представить себе эту фазу: мысленно нарисуйте бизнес-модель, состоящую из трех слоев. Нижний слой представляет вашу минимальную версию стартапа. Второй слой — это разработанные гипотезы, разработанные на шаге 1. Третий слой — тесты, которые вы проводите для проверки и оценки каждой гипотезы, превращая их из догадки в факты, чтобы бизнес-модель могла быть проверена и оценена.

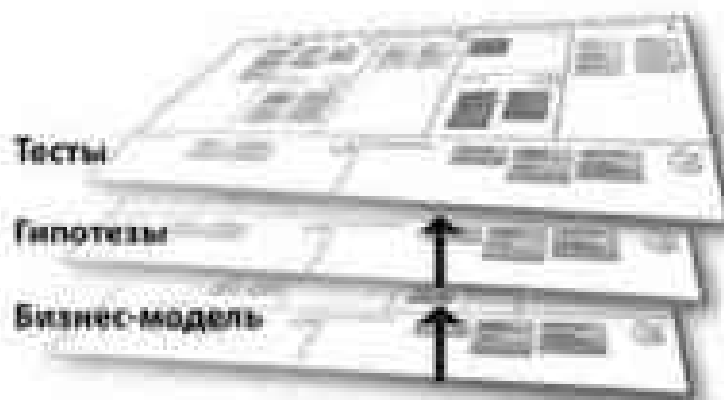


Рис. 5.1. Бизнес-модель/гипотезы/тесты

Но как проводится тестирование? В принципе №6 Манифеста развития потребителей говорится о разработке экспериментов, а в пункте №9 — о том, что их надо проводить быстро, и потому, не расходуя много времени. Постройте первый шаг в тестировании гипотез своей бизнес-мо-

должна включаться в разработку эксперимента. Затем вы проведете ряд простых тестов «проще/прощай» для каждого теста. Собирая данные с помощью тестирования, старайтесь не только получить и проанализировать фактический материал, но и осознать собственный смысл того, что вы делаете. Цикл, состоящий из гипотезы, разработки эксперимента, тестирования и осмысления, показан на рис. 5.2.

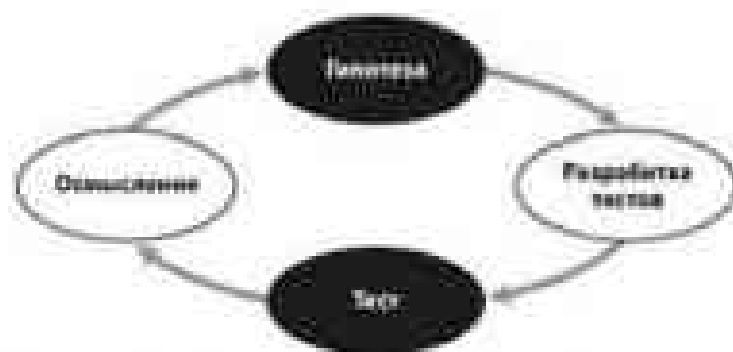


Рис. 5.2. Гипотеза/Разработка эксперимента/Тест/Осмысление

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 коротким» сигналом, чтобы действовать дальше.

Для начала спросите себя: «Что я хочу узнать?» Затем задайте вопрос: «Какой самый простой тест «проще/прощай» 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 получат коммерческие предложения по телефону, три начнут активно обсуждать возможность покупки. В качестве простого эксперимента вы можете сделать одну и ту же презентацию 10 потенциальным потребителям и считать это удачным, если получите больше или более заказов при этом 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 ценовые страницы (landing pages), выделите по 5000 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 выделении страниц, 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 построения гипотез им нужна многофункциональная программа, оборудование или реальная продукция. На самом деле большую часть времени вы можете пользоваться макетом веб-страницы или создать демоверсию или физический прототип продукта, чтобы извлечь ценную информацию. Эти тесты также не требуют крупных денежных или временных затрат. Если, скажем, четверо из ваших первых десяти потребителей готовы «оторвать с руками» новую продукцию, можно прекратить тестирование и объявить это успешным. Ваша цель — скорость, знания и стремление к глобальному (а не локальному) максимуму.

Что такое глобальный максимум? Предположим, на нашем новом туристическом сайте действует предложение о бесплатном пробном пребывании 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 провал. 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, убедиться, что испробована возможность достигнуть глобального максимума.

Описание остальных частей главы 2 и 3, а также принципов оценки потребителей подробно рассказывает, как организовывать тестирование виртуальных и физических продуктов.

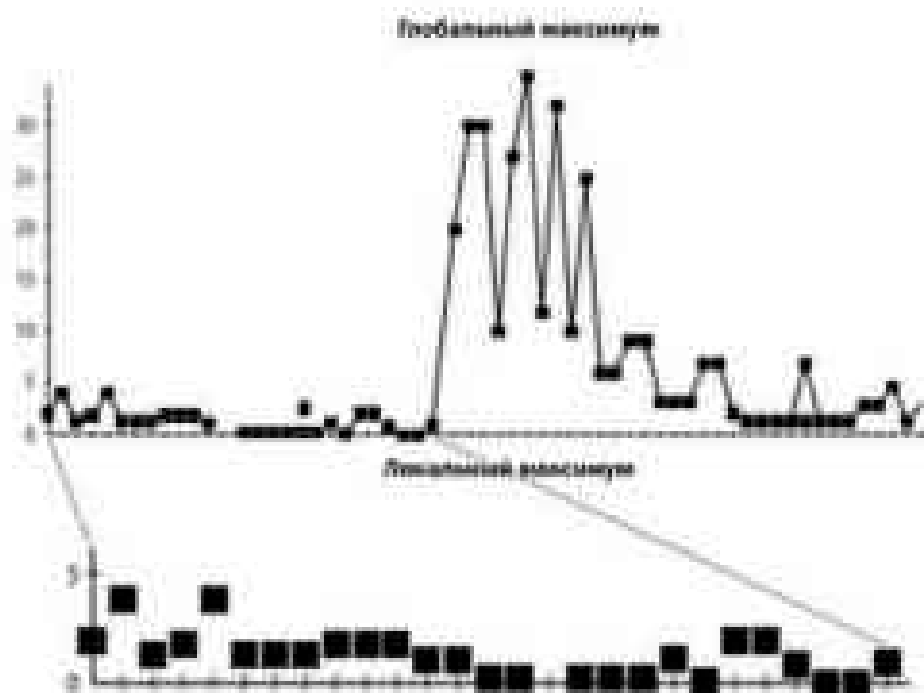


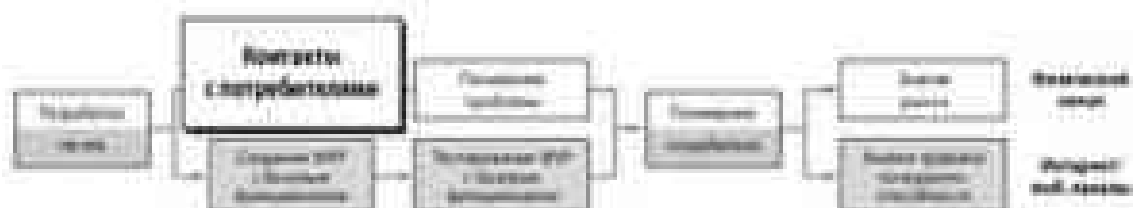
Рис. 3.3. Скорость реакции глобального и локального максимума

### Осмысление

Цель этих экспериментов и тестов — не просто собрать данные и интерпретировать, получить подтвержденные гипотезы и узнать что-либо, хотя мы надеемся, что вы что-то узнаете.

Цель лежит глубже, она посложнее, это то, что, в конце концов, делает предпринимательство интересным. Это факт, который вы видите во многих местах, — осмысление. Сталкиваясь ли вы с тем, что коммерчески предложение по телефону раз за разом оказывается неудачными, как вдруг в магазине вспыхивает разговор, в котором кто-то уговинивает: «Вал, мы не продаем продукт X, но бы его купили тысячу».

## 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 которыми вы поделитесь своими идеями и потребителям и их проблемами. В лучшем случае они имеют собственные компании.

## 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 составлением списка 50 потенциальных потребителей, на которых вы хотите проверить свои идеи. Кажется, что 50 человек — это много, но, как вы вскоре увидите, вы обойдете их быстро. Средний список потребителей обычно предполагает от 10 до 15 человек 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 рассмотрите этот список, просмотрев списки контактов друзей и знакомых компаний и сотрудников, из 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, коллегам, соседям, юристам, рекрутерам, бухгалтерам. Наконец,

вспомогательных спикеров участником конференций, отраслевыми СМИ и другими важными источниками.

Даже если вы продаете продукт компаниям, на данном этапе деятельности наших потребителей и их поведение и организации не имеют значения. Если вы продаете индивидуальным потребителям, пока не важно, покупают 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 компании. Важнее найти «амбассадоров» потребителей. Вам нужно найти людей, которые потратят на вас свое время и которые хотя бы примерно высказываются в поддержку о наших потребителях. (На самом деле, если вы сейчас начнете говорить руководителям высшего звена, вы потеряете будущих потребителей. Вы пока еще не знаете, что говорить, и не знаете ничего, кроме общепринятых догм, и пока не можете об этом думать. Подумайте, пока ваша бизнес-идея стабилизируется и рассказ прекратит меняться каждую неделю.)

Списками спонсов контактов, одновременно начинаете 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, то могут быть представители «новых направлений», у которых нет продукта, или группы людей, от деятельности которых следит, чтобы избежать конкуренции. Этим списком можно воспользоваться двумя способами. Во-первых, вам нужно найти тех, кто способен генерировать новые идеи, и встретиться с ними. В целом, большинство людей рассматривает инновации как вирусный вирус, которого компаниям следует избегать, и лишь немногие стремятся поближе узнать о них и разобраться в них. С этими новыми идеями вам и нужно общаться. Во-вторых, список новаторов может в результате превратиться в список контактов наиболее активных лиц в отрасли и потенциальных участников консультативного совета.

Сделать первый звонок потенциальному человеку непросто. Вы можете облегчить свою задачу, если подготовите, так сказать, историю с рекомендацией.

## Придумайте историю с рекомендацией

Первый шаг в контактах с потребителем — придумать историю.

В своем рассказе вам надо подчеркнуть проблемы, которые вы пытаетесь решить, привнеси, 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 поручилась моя коллега (назовите имя рекомендателя). Он сказал, что вы лучше всех разбираетесь в (название рынка/отрасли)». Далее расскажите потенциальному потребителю причину, по которой вы хотите встретиться с ним: «Мы открываем компанию с целью решить проблему очередей и операционности и в настоящий момент занимаемся разработкой программного обеспечения IntranetSoft. Я не собираюсь Вам ничего продавать, а просто хочу уделить мне двадцать минут Вашего времени, чтобы понять, существует ли у Вас проблема очередей и операционности 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 каких направлениях развиваются технологии в этой области». Выдохните.

Очевидно, что вам придется менять и подстраивать рассказ к конкретному собеседнику, но цель останется той же: добиться, чтобы вам назначили встречу (это можно сделать и по электронной почте, но так гораздо менее эффективно). Не будет все может казаться просто, но если вы не профессиональный продавец, вам может быть тяжело. Никто не любит звонки от незнакомых людей. Те, кто занимается поиском потребителей впервые, обычно долго смотрят на телефон, берут трубку и кладут трубку, не набрав номер. Но в конце концов вам придется мужественно признать, что суровый неблизкий и паниковать. И знаете что? Ничего страшного, чем узнать от потенциального потребителя: «Ах, это именно наша проблема. Я могу уделить вам двадцать минут, словом, по телефону». Ура! Поблизился!

## 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:

или «попытки» неинтересного человека? Мысли восторгайтесь тем же методом — рекомендацией кого-то, кого вы знаете.

- Начните с личного письма или сообщения на LinkedIn, Twitter или Facebook (лучше, если оно будет отправлено тем, кто одобряет контакты), объясняющего причину предстоящего звонка и почему потраченное на встречу время принесет потребителю пользу.
- Всегда начинайте с имени человека, рекомендовавшего контакт, например, «Стив Бэнни 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 ваши цели — понять проблемы рынка или клиентов 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. Такие предложения 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 исследование встреч и несколько недель на их проведение. Это немалая цена по сравнению с людьми, которые команда оплатит на пути к успеху. Каждому основателю нужно проводить не менее 10 (да, 10!) бесед в день, пока не наберется достаточно встреч.

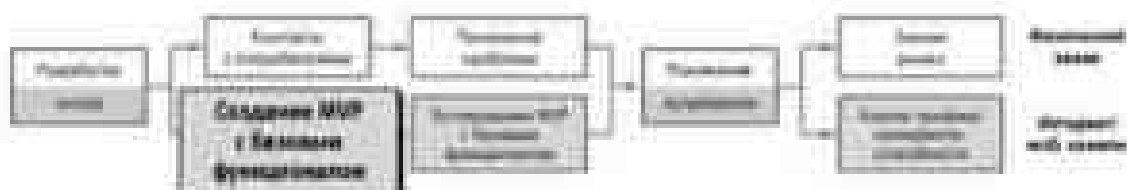
На этом этапе предприниматели часто совершают ошибку, путая движение с действием. «Движение» означает писать письма по электронной почте, ставить галочки сообщения или нажать на LinkedIn. «Действие» — это беседа. Потому для 10 бесед может потребоваться 25 писем, голосовых сообщений, твитов и т.д. Продолжайте делать звонки, пока в вашем расписании не будет по три звонка в день. Привыкните к отказам, но всегда спрашивайте: «Если вы сейчас заняты, с кем еще я могу погово-

вернуть? Почему вести статистику успешным компаниям (оказаться ли среди исключений потенциальные потребители лучше других?). Тот же подход работает и для потребительских товаров. Как показывает практика, на каждые 50 заявок приходится от пяти до десяти встреч. Прежде чем отправиться на встречу, сформулируйте шимт — от приветствия до завершения — и проанализируйте.

Составьте календарь встреч и распределите их среди членов команды. На эффективность использования времени может повлиять расстояние до мест встреч, их близость или удаленность друг от друга и вопросы логистики. Заранее наведите справки о компаниях, чтобы вам обеспечили преимущественно дружественный подход. Не ждите, что каждый потребитель будет радужно отвечать на доброй ваш вопрос или иметь обоснованное мнение по всем аспектам проблемы. Соберите максимум ответов и в конце концов вам удастся составить полную картину и получить исчерпывающие ответы на шимый 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 насколько 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 создадите версию MVP с базовым функционалом, а на следующем — проведете ее тестирование.

### Стратегии 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 заказ. Или это может быть карта сайта в PowerPoint, или прототип сайта, сверстанный 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, красочные прототипы 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 вытекает так!»);
- описана проблема, и пользователям предлагается «зарегистрироваться, чтобы узнать больше»;
- показаны скриншоты зеркала с решением («оформляйте 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 посетители просят высказать свое мнение.

Следующий шаг будет включать предложение потребителям высказаться как можно более полно, предоставив им для этого несколько возможностей. Помните 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 критиковать 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 рекомендательные 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 Onbalsnc, Google Sites, Weebly, GoDaddy, WordPress или Yola.
- Чтобы добавить опрос или форму предложения, воспользуйтесь Yahoo или Google Forms, которые могут быть легко встроены в ваш сайт (специальная работа по программированию для этого не требуется).

### Идеи для создания пользовательского интерфейса (для программистов)

- Возьмите инструмент прототипирования и создания блочной разметки (например, JustinMind, Balsamiq).
- Платформа 99 Design 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 оживите работу веб-сайта с базовым функционалом.
- Создайте пробную форму регистрации/заказа, чтобы протестировать лояльность потребителей. Или же создайте «вирусную» целевую страницу с помощью программы LaunchRock или KickoffLabs.
- Вставьте на ваш сайт слайд-шоу с помощью Slideshow или видеообзор с помощью YouTube или Vimeo.
- Проведите тестирование пользовательского интерфейса с помощью UserTesting или Usability.

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 «на коленках» — 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 приложения Fastpay, Easy и Nicepay. 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 измените 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 заказов?

На следующем этапе вы включите созданную вами версию MVP с базовым функционалом и увидите, что происходит дальше. Удачи!

## Протестируйте понимание проблемы и оцените ее важность (физический канал)



Раз встрече с потребителем назначена, надо выйти из офиса и оценить серьезность и важность проблем в глазах потребителей и индивидуальность их потребностей. Вы решите «справку» проблему или устраните лишь небольшие неудобства, которые «вероятно бы когда-нибудь» исправит? Скептики, 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 описываются ваши гипотезы относительно проблем потребителей и того, как они решают их сейчас. В ней также предлагаются альтернативные решения, и вы должны проверить, верны ли ваши предположения. Эта презентация должна помочь вам завести разговор с потребителем. (На многостороннем рынке вы можете сделать презентацию для каждой стороны, так как проблемы покупателей и продавцов, производителей и поставщиков могут различаться.)

**В отличие от презентации продукта, презентацию проблемы разрабатывают с целью получить информацию от потребителя.**

Разработать презентацию проблемы возможно. Ваши гипотезы относительно проблем потребителей и их решения были сформулированы ранее, и гипотезы относительно предложений. Перенесите ваши предложения в слайды. Подумайте о простой презентации, состоящей из се-

ном слайде (рис. 3.4), где сначала перечислены воспринимаемые проблемы, затем во второй колонке — текущие решения, а в третьей — предлагаемые вами решения.

Список проблем	Существующие решения	Новые решения
1.	1.	1.
2.	2.	2.
3.	3.	3.

Рис. 3.4. 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 метода решения потребностей. Настоящая цель презентации проблемы — зафиксировать свои гипотезы относительно ваших убеждений, но в отличие от существующей информации вы не будете пытаться убедить других, что вы правы. Вы будете слушать.

**Заставьте говорить потребителей вместо того, чтобы говорить самим.**

### Встреча по поводу проблемы

Систем презентации, 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 предлагаемые проблемы из колонки 1, сделайте паузу и спросите клиента клиента, каковы, по их мнению, существующие проблемы, не упомянули ли вы что-то существенное, в какой последовательности они решаются бы проблемы, начиная с самой важной, и какие из них необходимо решить, а какие хорошо бы решить.

Презентация должна подталкивать к обсуждению. Большинство людей приходит на встречу, чтобы послушать, особенно на первую встречу с потенциальным продавцом. Не менее ценными слайдов, которыми вы

пользуются, должны предусматривать «пуху», требующую более равномерного шпакля, чем «да» или «нет». Еще лучше вместо слайдов использовать один-два листа печатных материалов. Обсуждение проблемы стимулирует вопросы, заданные в примерно следующей форме:

- Нам кажется, что перед отраслью стоят эти пять проблем. Как бы вы расположили их в порядке степени важности на вашу компанию?
- Если у вас есть три главных 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? Прокондуктивность? Свойства?)

А что, если потребитель скажет, что проблема, которая казалась вам важными, на самом деле не важна? Вместо того чтобы переживать из-за неудач, подумайте, что вы получили очень ценные данные. Хотя это и не то, что вы хотели услышать, прекрасно, что вы узнали об этом на ранней стадии.

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?» Эти вопросы — на миллион долларов. Дайте ответы на них, и ваш стартап будет торжествовать на бирже. Непринужденным тоном спросите: «Во сколько вам обходится эта проблема (в пересчете на упущенную выручку, потребителей, потраченное время, разочарование и т.д.)?» Вы получите эти цифры только при условии интереса, когда будете разрабатывать презентацию продукта.

## Поймите, как они решают проблему сегодня

Обсудив проблемы и их стоимость, вы можете продемонстрировать модель 2 (см. рис. 3-4), решение, имеющееся на сегодня. Снова сделайте паузу и спросите потребителей, какие, по их мнению, уже есть решения проблемы, не упустив ли вы из виду какое-либо из них, и как бы они распорядились существующие решения по степени их актуальности. Здесь вам можно позавидовать, как потребитель решает проблему сегодня или как это, по их мнению, делают другие. Если проблема достаточно остра или важна, вы получите интересные ответы. Также можно заметить, у кого еще существуют те же проблемы. Есть ли еще потребители, которые мо-

использует ту или иную решение? Может быть, другие люди в той же компании? Другие компании в отрасли? Другие люди с такой же деятельностью? Группы людей с подобными проблемами означают общие ценностное предложение. Это значит, вы можете оценить ценность своего продукта так, что это будет ценно широкой аудитории.

**«Если бы вы могли взмахнуть волшебной палочкой и что-нибудь изменить, что бы вы изменили?»**

И, наконец, для для виртуальных, так и для потребительских продуктов, с помощью таблицы 3 представьте решение компании (не набор свойств, а идея в целом). Сделайте паузу и посмотрите на реакцию. Они понимают, о чем вы говорите? Настало ли мгновение ваше решение? Что они отвечают: «Если вы сможете сделать это, ты решите все мои проблемы?» Или же они отвечают: «Что вы хотите сказать?» Вы обязательно еще 20 минут, но они по-прежнему не понимают? Попробуйте сравнить ваше решение с идеями, которые вы только что обсудили. Опять-таки, ваша задача не продать товар, а вызвать реакцию и провести обсуждение.

Важно, то, чему вы научитесь с помощью обсуждений, будет зависеть от того, что вы узнаете. Ответы обычно переформулируются у вас в голове, поэтому будет полезно делать заметки. Просмотрите их все. Перед каждым новым представьте 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 нужна еще трое людей из профессиональных 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

Использовать презентацию проблемы на новых рынках, где отсутствует контакт, может оказаться проблематичным, поскольку сложно получить обратную связь на проблему, которую потребители не видят или счита-

ствование которой не осуществит. Классический и казистый пример — история про Гари Форда, который якобы спрашивал потребителей, что они хотят, и те отвечали: «Быстрее лошади». В отличие от существующего рынка, где потребители могут назвать основания для конкуренции (качество, цена, потребности и т. д.), на новых рынках потребителей нет. Но это не означает, что вы должны сидеть у себя в офисе и размышлять свое личное видение.

**Всегда спрашивайте:  
«О чем мне следовало бы спросить?»**

Презентация проблем и решений осуществляется на встречах по поводу проблемы на новых рынках, чтобы доказать видение предпринимателя, а не для того, чтобы перечислить свойства продукта. На новых рынках ответы потребителя должны обеспечить дополнительные идеи, а не дополнительные данные. Здесь одним из признаков того, что у нас спрос на идею, тем видение, являются безрезультатные попытки рыночных исследований, реализующих наше видение. (Они расскажут это, если делают дело, а не просто дружелюбно поклоняются нам по телефону.)

## Собирайте информацию обо всем

Прежде чем творить историю, спросите себя: «Что еще я могу узнать?» Никогда не уходите со встречи, даже неудачной, не узнав три новых вещи. Я обычно задаю ряд из первых взглядов безобидных вопросов. Какие конференции или выставки они посещают? Какие блоги, газеты и журналы читают? Кто лучший сотрудник отдела продаж, когда-либо встречавший меня? Как они узнают о новых идеях? Представьте, что вы задали эти вопросы сотне или более человек, и вы увидите, как вырастет ваше «бизнес-расписание», ваше понимание того, кто ваши потребители, и как добраться до них. Подробно анализируйте все ответы. Составьте обширный лист для модели развития потребителей.

## Избегайте ловушки встречи с большой аудиторией

Остерегайтесь ловушки, в которую вы можете попасть во время визита в крупную организацию, где сотрудники обычно проводят встречи массово. На-за большого видения уместно иметь открытую, свободную беседу с по-

тенденциями рыночного спроса, 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 (лидами, принимающими решения, лидерами, коллективами на принятие решения, и компаниями-партнерами) 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 иметь высказываться. Они также могут стать с его мнением, что минимизирует любую обратную связь, отдаваемую от мнения большинства;
- один из возможных подходов — провести здесь «молчаливый центр-стартап на личную встречу с лидерами компании, чтобы две команды руководства могли пообщаться напрямую»;
- всегда открыто говорите о своих целях: мы хотим лучше понять, как «заинтересовали людей» или «лидер отрасли» (некоторые гости не понимают) взаимодействуют с проблемами, которые можно решить с помощью нашего продукта.

## Объедините и занесите в таблицу данные о потребителе

По завершении шага 1 — выйдите из офиса, чтобы оценить проблемы, — объедините данные в оценочном листе для модели развития потребителей (рис. 5.3). Оценочный лист поможет понять, достаточно ли потребители заинтересованы в продукте и следует ли нам двигаться дальше. Анализ покажет, с теми ли людьми вы встречались и достаточно ли релеванность наших «Вместе» данные, чтобы соотнести ценность наших исследований с целями компании. В процессе общения с клиентами вы будете заставить убеждать, других «придерживать», пока продукт не станет мейнстримом, а от третьих отказаться совсем.

Не упускайте из виду неизвестные мнения. Они могут привести нас к разработке новых характеристик продукта или поиску новых способов продаж или наведут на мысль о других возможных интеракциях. Обратите внимание, как на объединенные данные, так и на вторичные или на неглавствующие комментарии индивидуальных потребителей.

Клиент	Высокая заинтересованность	Получение потребности	Влияние на бизнес	Временное решение	120 дней	Лицо, принимающее решение	120 x 2	Всего
A	3	3	3	3	2	3	2	18
B	2	2	2		3	2	2	18
C	2	2	1		1	2	1	10
D	1	2	1		3	2	1	10
E	1	2	1		1	1	1	8
F	1	1	1		1	1	1	2
В среднем	2	2,16	1,5	1,16	1,6	1,8	1,6	

Рис. 5.3. Образец оценочного листа для модели развития потребителей

В приведенной выше таблице представлены оценки шести клиентов о своей промышленной батарее по шкале от 1 до 3, где 3 — высшая оценка. Конкретные вопросы в этом примере включают:

«Высокая заинтересованность» и «получение потребности» — покупает сам за себя.

«Влияние на бизнес» — спросит, насколько важным и трансформирующим станет применение этой технологии потребителем. Планирует бы иметь? Планирует на подразделение? Планирует весь бизнес-подраз?

«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 технологической компании в течение шести месяцев потребуются дополнительные финансирование, но заказов, сделанных за период 120 дней, удваивается (выплата 120 x 2).

«Лицо, принимающее решение» — указывает, что разговор идет с уполномоченным сотрудником.

В реальном оценочном листе могут быть детали, отним или выдать стрелки, но в этом примере мы рассмотрим только шесть клиентов 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 наряду с потребностью в продукте. Но ни одна только потребность А является кандидатом в ранжированности, так как уже достаточно научился с временным решением. И все равно потребитель А набрал всего 18 очков из 21 и демонстрирует неопределенность в отношении заявки в течение 120 дней — ни то ни другое не является признаком большого энтузиазма по отношению к продукту. Вот еще некоторые аспекты.

- Есть вероятность, что потребитель А осуществит покупку в течение указанного периода 120 дней.
- Временно забудете о потребителе B, поскольку его заинтересованность немыслима, несмотря на насущную потребность. До беседы с лицом, принимающим решение, еще далеко, как и до решения в пользу.
- Попробуйте потребителя С в встрече с лицом, принимающим решение, а потребителя B — в еще одной такой встрече.
- Не отказывайтесь ни от одного из потребителей, поскольку каждый из них проявит насущную потребность в продукте. Контакты с потребителями, не способными для дальнейшей работы, следует оставить и акцентировать на более поздних этапах разработки продукта. Не следует 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 группу потребителей более высокого уровня в процессе развития потребителей. Ведь, несмотря на то, что все призывает потребовать в продукте, люди неохотно стремятся купить его. Низкая оценка в течение «120 дней» — это вероятность того, что преимущества продукта либо очевидны, или люди о его стоимости/ценности нечего думать, или, возможно, стоимость/ценность требует размера бизнес-модели или итерации.

У каждого продукта имеется набор критериев, которые следует учитывать и оценивать, собирая в единые шкалы и анализируя результаты

различия потребителей. Главное — это разработать эффективный механизм, который позволит бы подлежащим образом описать аспекты. После написания обязательств также убедитесь точность системы. Если она точна, оцените всю группу потребителей. Не забудьте учесть все возможные аспекты.

## 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 осторожно, так как публичная версия MVP выдает ваш продукт. Пожалуйста, держитесь от общества — выйти в публичную сферу — пока не протестируете несколько следующих страниц.

Если ваша первоначальная версия MVP появилась на свет, это не значит, что ее кто-либо обнаружит (значит, 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 из действий или за бездействиями. В конце концов, это первая встреча прототипа вашего продукта с реальными потребителями, и, вероятно, вы многое узнаете.

Некоторые из ваших гипотез могут развиться в детали в течение первого часа или двух. Например, большинство предпринимателей планируют 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 ожидания с потребителем, разработанной во время совершения шага 1, подробно изложено, как привлечь потенциальных потребителей к MVP, приложению

или сайту. Просмотрите их и используйте по чуть-чуть от нескольких тактик приобретения и активации, которые, по вашему мнению, привлекут к вам больше людей. Думайте о каждой планируемой тактике как о емкости с горючим. Начните с пилоты и посмотрите на результат. Если результат хороший, налейте следующую порцию, затем попробуйте еще раз. 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: толпой, тини или платой.

**Подманивайте людей к своему сайту или приложению с помощью электронной почты, из 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 справиться с как можно большим количеством людей. Заполучите максимально длинный список адресов электронной почты. Менее 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 длинным и указывать на личные связи между основателем и отправителем.

**Стратегии «ткнуть»:** ткнуть 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;
- привлекает только людей, заинтересованные в вопросе, проблеме или имеющей потребности;
- люди, которые ткнут с большей вероятностью) привлекают и, возможно, не раз.

Вот несколько способов ткнуть 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 поста блогера о проблеме с предложением оставить комментарии и обсудить его;
- 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 оплата рекламы будет потраченому стоить.

**Инструменты онлайн-опросов.** Купите пакет, включающий респондентов, разработку опроса, реализацию и гарантированное число целевых ответов, у одного из множества поставщиков, например, Markettool.

**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**

- Разделение потребителей — выскать может 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 личными интеракциями или разговорами.
- 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 некоторые из них можно найти в Сети. Не позволяйте виртуальному общению заменить собой диалог.

## У вас нет реальных данных, пока вы не увидите, 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 увидите, как у них загорелись глаза.

Кроме того, в личной беседе вы можете проверить, насколько хорошо ваш MVP объяснит потребность или проблему, особенно если вы демонстрируете несколько MVP и пытаетесь выяснить, какой им нравится больше и почему. Может ли потребитель воспринять ценностное предложение или описание проблемы после краткого объяснения? Ощущаете ли вы их заинтересованность, или они просто вежливо слушали вас вполуха? Поговорите о том, насколько широка эта проблема затрагивает их друзей или коллег и насколько вероятно, что они купят решение проблемы. Внимательно прислушайтесь к отклонениям от большинства мнений и комментариям вроде: «Гораздо важнее сделать это» или «Разве это не то же самое, что продукт X, который точно не работает?». Именно такие единичные комментарии часто ведут к разрыву или итерациям бизнес-модели.

## Наращивайте график и начинайте считать

Как можно быстрее налейте рассылать сообщения по электронной почте, Twitter, зайти по телефону и пригласить всех знакомых заглянуть 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 входов, 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

ваши продукты (GetBathfasten, UseVoice и т.д.) и получайте обратную связь и предложения по новым свойствам продукта.

Подсчитайте, сколько людей интересуется проблемой или потребностью и насколько она актуальна. Наиболее очевидным индикатором является процент приглашенных, зарегистрировавшихся, чтобы узнать больше. Далее вам нужно выяснить, считает ли посетителя, что у вас другой существует та же потребность или проблема, поэтому включите в свой MVP кнопки или надписи «перенаправить», «поделиться» и «опубликовать в Twitter».

Сосредоточьтесь на уровне конверсии рекламы. Если страницу MVP просмотрели 5000 человек, а зарегистрировалось всего 50–60, пора остановиться и проанализировать, почему. Если 4–6% людей, видевших AdWord или текстовые ссылки на MVP, зарегистрировались, почти наверняка вас ждет большое будущее. Какой процент приглашенных участвовать в тестировании отказнулся? Какой процент людей в каждом тесте: а) указал свой адрес электронной почты; б) порекомендовал или перенаправил MVP своим друзьям; или в) перешел в опрос, блог 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 следыми и поблагодарить 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 порекомендуете 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 какому-то определенному потребительскому сегменту или их привлекают какие-то определенные СММ. 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 самоподдерж-

мости на уровне, например, 1 млн действующих пользователей (средняя цель для аниме-интернет-компаний, поддерживаемых венчурным капиталом)? Для этого вам может понадобиться пригласить на сайт 500 млн человек — потенциально непосильные расходы.

#### Расчеты таковы:

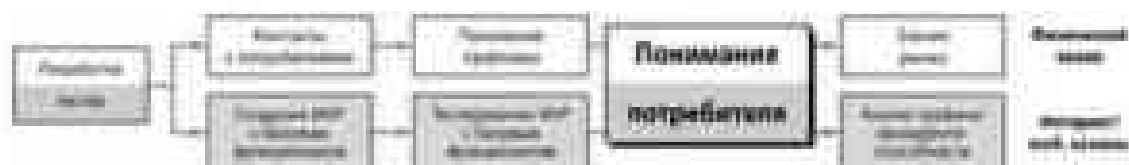
Количество людей, приглашенных посмотреть и скачать или прослушать	100 000 000
2% от пользователей или оплаты на приглашение (1 из 50)	10 000 000
10% из приобретенных страниц или лицензий на потребление (1 из 10)	1 000 000 пользователей

Если только приобретенные потребители в этой гипотетической компании не принадлежат высшему образцу, стоимость «обращения к 500 млн человек» приведет к истощению финансов. Чтобы избежать этого, убедитесь, что вы нашли важную, животрепетлившую проблему или серьезную потребность потребителей (чтобы затем решить проблему или удовлетворить потребность). Способность привлечь большое количество потребителей решит судьбу компании. Если уровень реакции как бы не приблизился к гипотетическому отношению с потребителями, вам пора пересмотреть бизнес-модель.

## Взлет по принципу: «Просто сделай»

Все чаще даже на такой ранней стадии развития клиентов некоторые инвесторы по-прежнему стараются нарушать все правила и «просто сделать»: 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 поспорить. Ваше же портфолио состоит всего из одного проекта. Бывает случай, когда имеет смысл вынуть 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 подумать о том, как потребители проводят день, работают, тратят деньги. Независимо от того, предпринимаете ли продукт корпоративным потребителям, социальной сети или являетесь 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 потребности.

Рассмотрите их рабочий процесс. Если они работают в компании, насколько ли они свою работу автоматизировали? Если нет, то как они взаимодействуют с другими отделами? Какими другими продуктами пользуются? Существуют ли выделенные или проблемы только у них или еще у кого-либо в компании? Возможны 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 знает платить за наше решение и заботит ли вообще. Что может заставить потребителей изменить свои привычки? Цена? Свойства? Новый стандарт? Если вы своим размером еще не решили проблему, не стоит рассказывать ему о свойствах минималистского продукта. «Если бы у вас был такой продукт (скажите в конкретном терминах), какую часть своего времени вы бы уделили его использованию? Насколько важно внести продукт? Наблюдает ли вас от проблемы? Что может помешать приобрести подобный продукт?» (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 выжить, как они узнают о ваших продуктах. Кто из лидеров мнений в прессе, среди блогеров и инсайтеров ими читает? Кого они уважают?

И наконец, никогда не упускайте возможность найти таланты. Может быть, эти потребители пригодятся вам в будущем? В следующем раунде бесед? В качестве членов консультативного совета? Активного потребителя? Рекомендатора другим потребителям?

Ваша цель — после достаточно масштабных встреч с потребителями встать на помосты и в своей речи сказать: «Вы наши герои и о вас мы говорим, на вас мы работаем и о том, как они работают. А вот что они сами говорят о нашей проблеме и о том, как в действительности происходит на деле».

Ваша задача — глубоко понять потребителей. Что означает глубоко? Независимо от того, об их индивидуальных желаниях столько же, сколько знает сам клиент, но вы должны настолько хорошо познакомиться с тем, что действительно важно для потребителей, чтобы «быть в теме», обсудить их проблемы.

В компаниях B2B не забывайте потребителей за работой или хотя бы отбавляйте за них. Приходите днем за кофе кассовым аппаратом, на торговой выставке или на конференциях, которые, вероятно, посетит ваш потребитель. Щедро угощайте кофе и ведите неформальные беседы. Ваша цель — узнать своих потребителей и каждый аспект их бизнеса настолько глубоко и broadly, чтобы они начали считать вас «своими» и разговаривать на равных.

**Узнайте своих потребителей настолько глубоко,  
чтобы они начали считать вас «своими».**

► 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, LinkedIn и Facebook. Даже бабушки и дедушки проводят в видеочатах не меньше времени, чем в гостях у своих внуков.

С бизнес-приложением происходит то же самое. Поэтому, собирая данные о клиентах, спросите себя: «Что мы изменили? Почему? Как это изменит то, что люди делают физически?»

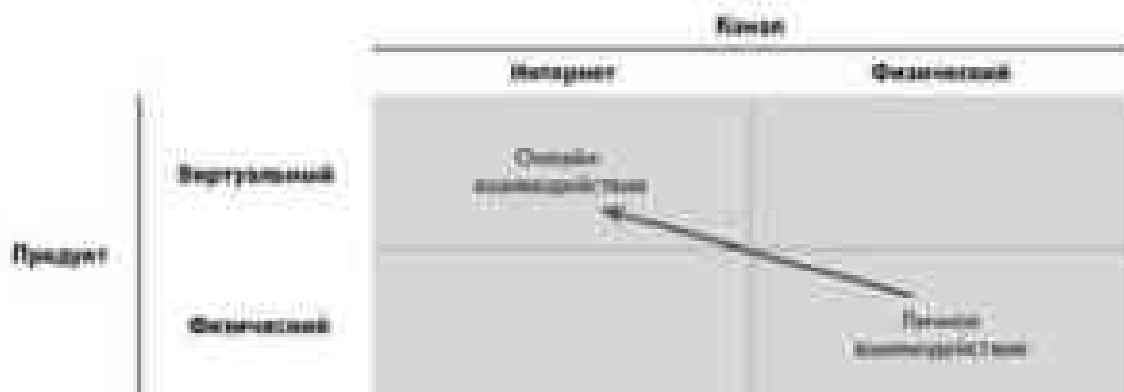


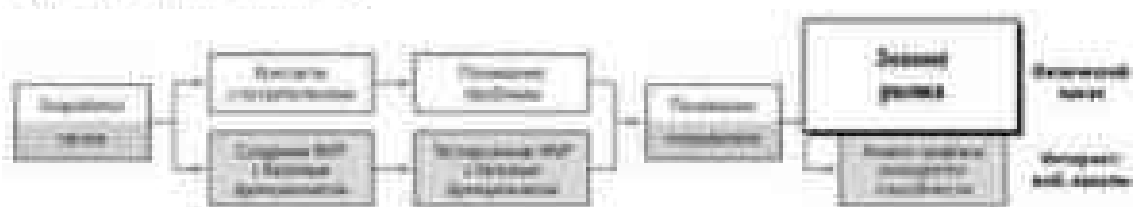
Рис. 5.6. Понимание взаимодействия потребителей

Тактически важно самому «стать потребителем» существующим онлайн-продуктам, чтобы почувствовать, как он живет, работает, какие потребности сегодня испытывает. Для этого начните действовать как потребитель:

- станьте частью их культуры. Читайте их сайты и публикации, смотрите их любимые видеоролики, фильмы и ТВ-передачи и как можно больше делитесь потребительскими опытом;
- знакомьтесь с реальными игроками потребления не только на форум-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 падают 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 утверждать стратегию долгосрочные рынка в целом. Встретитесь с коллегами-мастерами, работавшими на смежных рынках, аналогичными отраслях, журналистами и другими людьми, являющимися на принятии решений. Посетите отраслевые выставки и конференции, чтобы лучше понять очерченные и направления рынка, который вы собираетесь создать.

Основываясь на этом, вы должны иметь некоторое представление о компаниях, находящихся на смежных рынках или являющихся частью инфраструктуры или экосистемы нашего бизнеса. Приглашайте людей внести поправки. Это можно делать через собственные контакты или лучше, когда вас знакомят. В обмен собирайте информацию — не обязательно, а ответы на такие вопросы, как: «Каковы тенденции в отрасли? Каковы основные неудовлетворенные потребности потребителей? Кто основные игроки на рынке? Что мне следует прочитать? 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 по любви и чуждому, скорее они согласятся на встречу, чтобы получить свои выгоды — 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. Приглашайте несколько самых явных и влиятельных потребителей пообщаться 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 инноватором в данной сфере? Обсуждали ли это решение где-то еще в их компании? Пытались ли кто-то еще внутри их компании создать этот продукт? Ходит ли

но, сколько можно узнать от людей, которые в конце концов купят ваш продукт.

Задавайте те же самые вопросы своим клиентам из смежных рынков, и, взаимодействуя с ними, попробуйте связаться с основными лицами, ответственными за 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 статей. Старайтесь задать как можно больше конкретных поисковых запросов, попробуйте несколько вариантов, чтобы получить максимум данных. В результате вы получите богатую информацию о рынке, включая новости о категориях продукта, компаниях, производителях решения, основных блогах и сайтах отрасли, специалистах и конкурентах.

## ■ Приглашайте конкурентов пообедать.

Легко изучить глубже каждого конкурента, но найдется 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.

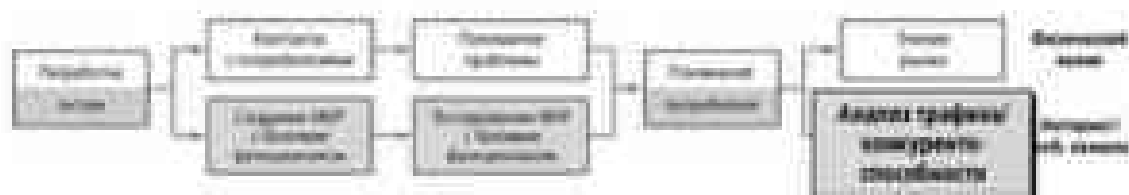
Далее начните собирать количественные данные о рынке. Более чем вероятно, что аналитики Wall-Street выпускают отчеты об интересующем вас рынке и связанных с ним. Найдите копии всех этих отчетов и, что более важно, прочитайте их. Постарайтесь понять, какие тенденции, тренды, бизнес-модели выдают специалисты.

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 минимальное количество на шаг 1). На этих мероприятиях не только увидит гувернера, они являются ключевыми местами для отслеживания талантов и тенденций. Задавайте вопросы о тенденциях и трендах, но не стесняйтесь сделать несколько вещей, невозможных в другом месте. Раздобудьте демонстрационные образцы продукта конкурентов или смежных рын-

ния. Кроме своего продукта возьмите литературу, раздаточную информацию, пообщайтесь с их торговыми представителями и попробуйте в своем новом городе. Пообщайтесь как можно больше конференций, слушайте, как другие описывают свои продукты. Как они видят будущее, и как выведет наше только что разработанные целостное предложение по сравнению с их предложением?

После того, как вы протестировали проблему или потребность потребителя и точно так же поняли его, пора вернуться представителю продукт потенциальным покупателям. Не продать им его сейчас, а получить обратную связь. Прежде чем начать, обязательно обсудите гипотезы и бизнес-модель там, где вы нашли необходимые изменения.

## Анализ трафика/конкурентоспособности (интернет- и мобильные каналы)



Инструменты и тактика развития знаний о рынке по физическому каналу подходит 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 конкурента компании в том, 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 Comscore, чтобы сравнить и понять, какой трафик имеет каждый из конкурирующих продуктов или сайтов, а также вынести источник трафика, тенденции роста и демографическую информацию. Значительную часть этой информации можно получить бесплатно, в том числе ключевые слова, обеспечивающие трафик сайта, список сайтов, связанных с ним, и в некоторых случаях демографические данные и данные о доходе посетителей сайта. Например, <http://www.Comscore.com> предлагает параллельное сравнение множества сайтов. Посетите сайты компаний, например, <http://www.Quintly.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 посетить каждый магазин приложений для всех интересующих вас платформ, чтобы выявить конкурентов и их категории. Какое 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 видит 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 выйдет 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

Звонит телефон Стюва, и голос из другой линии кричит: «Вы здесь не знаете, но я думаю что прочел вашу книгу, и мне нужна ваша помощь». В тот день мы познакомились с Елгузу Бютеге (EB), одним из наиболее успешных стартапов, основанных выпускником Sealed Air® (дизайн носок в списке Patline 300).

Прескотт Лиана, недавно назначенный генеральный директор EB, рассказывал, что на приобретение, внутренний промышленный акумулятор, является революционным изобретением, который слылся CE, но вышел на рынок, конечные пользователи которого неизвестны. Логан понял, что его подразделение было бы похоже на стартап с многомиллионным бюджетом и «обычной» для такого предприятия неопределенностью. Только при этом находится на внутри организационной 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 издревнем система «шесть сигм».

GE получила основное оборудование, разделила территорию под крупнейший завод и делала коммерческие предложения по телефону, т.е. работала в регионе, в котором работает большинство крупных компаний, основываясь на тщательном исследовании запланированных продаж, включая личные консультации и выступления для бизнеса, но недостаточно общалась лично с конечными владельцами.

Вскоре после звонка команда по развитию отправилась на рынок, чтобы составить план развития потребителей. Они явно зашливались по проблемам потребителей (средняя стоимость аккумулятора, более широкий спектр рабочих температур и т.д.) и знали, как внедрить свое изобретение в лабораторных условиях инновационное решение в производство, но один вопрос оставался открытым. Кто будет покупать аккумуляторы в больших количествах и почему? За два дня выдвинули штурм 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 центры 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. Потребителям находились за пределами офиса.
- С учетом существующей глобальной базы клиентов, у GE имелся широкий доступ к потенциальным потребителям.
- Нужно определить группу равнозначителей, необходимых для запуска новой технологии, понять их ключевые черты, а также разобраться, кто их образ, собственно, их найти.
- Необходим формальный процесс изучения избранных данных, чтобы понять, какому деланию быть ценностное предложение для каждого сегмента рынка и в каком на них таится самые большие возможности для высокопроизводительной и более дорогой альтернативы стандартной промышленной аккумуляторной батарее (значительно более крупной, чем та, что стоит в вашем автомобиле).
- Какие еще «гетто»-бизнес-модели следовало бы изменить стартеру, чтобы потребители увидели контраст на повзрну? Команда GE обдумывала несколько таких «гетто», включая экзотические свойства

самых продукта, гибкость конфигурирования и возможность применения онлайн и других альтернативных моделей финансирования.

Пресскотт уловил идею модели развития потребителей быстрее, чем кто-либо. ЕВ была стартовой. Все варианты упрощения и расширения товарного ассортимента, бизнес-планы и модели получения дохода не работали. Сначала нужно было протестировать основные гипотезы бизнес-модели.

Покажи рынок, Пресскотт и его команда отправились в путешествие по США, Азии, Африке и Ближнему Востоку, чтобы лично встретиться с десятками потенциальных потребителей и для команды на принятие решений, и исследовать множество потенциальных новых рынков и вариантов применения своего продукта. Они отложили в сторону презентации и слушали потребителей, говоривших о своих проблемах, потребностях и разочарованиях существующими аккумуляторами: о том, как их потенциальные клиенты ищут аккумуляторы, насколько часто пользуются ими, в каких условиях эксплуатируют. Они проводили открытые дискуссии без запланированных речей с самыми разными потребителями. Пресскотт даже переосмыслил одного из руководителей команды по развитию в Индии, которая является одним из целевых рынков, и сказал ему: «Не спрашивай, пока не увидишь первый контракт». И вот 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 устройств. Например, благодаря своим небольшим размерам и исключительной безопасности новый аккумулятор стал гораздо более привлекательным вариантом для систем резервного питания компьютеров и носимых офисных устройств — портативных тач-дэвов, а портативные не выдерживают веса массовых литийно-ионных батарей. Однажды они встретили архитектора, который сказал: «Неважно, сколько они стоят, они нужны мне» — яркий пример рентабельности!

Развитие потребителей и тестирование бизнес-модели происходило на одном дыхании под руководством приближенного генерального директора (он официально эту должность занимает Дэйфф Инманс).

который дал бы фору любому лидеру стартапа из Кремниевой долины. Начальник Прескотта, вице-президент GE Тина Динитовски, обеспечивала поддержку стартапа, уделяя особый интерес — именно тем, что требуется любому стартапу (в отличие от системы «пять сигм»). Кроме того, Прескотт выбирал людей, не вникающих в рамки типичной крупной компании, — тех, кто может придумывать с нуля, кто знает ради чего и понимает неизвестного.

На работах еще не получила однозначной оценки. Компания еще рано планировать огромные доходы. Деятельность команды страстно предпринимателей скрыта пока за стенами корпорации, выходящей в четвертую крупнейшую по версии Fortune 500. Но первые шесть месяцев работы — и на верстах завода уже висит табличка «товар распродан». Думаем, что для таблички будет висеть там долго.

## «Тестирование решений»: обзор

Предущий шаг заключался в тестировании проблемы или потребности потребителя и исследовании интереса к ней. Данный шаг призван понять, насколько вы решаете эту проблему — своими словами, ценностное предложение — диктующим стимулом у потребителей, чтобы купить или использовать продукт. Этот шаг состоит из следующих пяти действий.

- Обновите бизнес-модель и команду — ориентирует или перевод в следующий пункт.
- Создайте презентацию решения (физический канал) или тест-очень-маленькой 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 верных участников консультативного совета.

► Стартапы в области Интернета и мобильные сервисы 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 (экраншоты и скриншоты больше не годятся).

## Обновите бизнес-модель и команду

(разворот или переход к следующему этапу — верификации потребителем)



Теперь, когда мы стали более глубоко понимать потребителей и их проблемы, пора сделать паузу в процессе развития потребителей и решить, требуется ли вам разворот или вы можете перейти к следующему этапу. Некоторые стартапы к этому моменту уже успели завершить разворот(ы), но и теперь необходимо протестировать, чтобы проанализировать данные обратной связи с потребителями — как они видят проблему и насколько она важна. Добавьте к этому масштабное исследование потребителей, отрасли и конкурентов, и вы сможете получить полное представление о своих потребителях (как они живут и работают, перемещаются ли на рынке и т.д.) и о проблеме, ради решения которой и была основана ваша компания. Ужас об этом, вы скорее всего обнаружите, что как минимум некоторые гипотезы необходимо изменить. (Напомним, что когда в одну или несколько гипотез бизнес-модели внесены значительные изменения, мы называем это разворотом).

Соберите максимальное число руководителей компании (не только основателей и вице-президентов, но и директоров, и менеджеров), а также главных 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 оценкам потенциальных совместных продуктов требованиям рынка. Вашей группе также необходимо обсудить новые результаты исследований, которые могут повлиять на гипотезы или предположения (их формулировка — шаг 1), и наметить их, где необходимо. Это заседание может включать предположения о ценовой предопределенности или сегментации, сегментах потребителей, ценовой политике или модели доходов.

## Начните с компоновки данных

Прежде чем назначить встречу, команда из различных потребителей собирает данные о потенциальных клиентах и оставляет карту рабочих процессов гостетехнического потребителя. Как он живет и работает в течение дня. — (Джим, реф.). На собрании представитель команды демонстрирует с помощью диаграмм процессы, связанные с жизнью и деятельностью потребителей. Таким образом, происходит проверка гипотез о потребителях в различных условиях. Составляйте диаграммы и рисуйте, пока не сможете легко и просто рассказать, как живут ваши потребители, как они работают, а тем более как они тратят время и деньги. Сравните эти описания с первоначальными гипотезами. *(Корпоративные потребители имеют более формальную структуру, которую легко отразить на диаграмме, родной интуитивный подсчетный большинству числу описание клиентов, которые необходимо отслеживать.)*

Полностью описав рабочие процессы и схемы взаимодействия потребителей, переходите к фактическим данным. О каких проблемах рассказывали потребители? Насколько болезненны эти проблемы? На какой оценке «силы проблемы» находится потребитель, с которым вы беседовали? Как они решают эти проблемы сейчас? Нарисуйте рабочие процессы потребителя с вашим продуктом и без него. Всегда ли разница? Что сказали клиенты, будут ли они платить за эту разницу? Что вы узнали о проблемах потребителей и ценой? Что еще бы вам хотелось узнать? Что вас больше всего разочаровало?

## Спрашивайте обо всем

После того как команда по развитию представит результаты своего исследования, начнется самое интересное. Теперь вы можете задавать самые трудные вопросы. Учитывая информацию из бесед с потребителями и информацию, определенную, насколько хорошо предварительные сегментации продукта решают их проблемы? Прямо и точно? Больше или меньше? Не совсем? Если ответы в основном «более или менее» или «не совсем», собрание превращается в самонаправленный анализ созданных шагов. Почему так произошло? Вы не беседовали с подходящими людьми? Не беседовали с достаточным количеством людей? Задали ли те вопросы? Это вопрос крайне важна. Вспомните основное положение метода развития потребителей: прежде чем вносить изменения в продукт, просле-

дите за ситуационным потребителем. Там же в том случае, если для продукта не нашлось потребителей, обсудите смысл его характеристик, которые важно иметь.

Если, общаясь с потребителями, обычно составляете список свойств, при добавлении каждого из которых у продукта появится один дополнительный потребитель. Вскоре набирается 10 характеристик, которые помогут продать продукт 10 потребителям. Но команда по разному уровню список, состоящий всего из одного абзаца, который поможет продать продукт тысяче потребителей.

Что, если все наоборот: вы беседуете с «правильными» потребителями, но обратная связь подсказывает: вы создаете неактуальный продукт? Правно что-то изменить. Не стоит предлагать работать над продуктом и надеяться на чудо. Мы находите на офис и ищите других потребителей, которые купят ваш продукт, или подумайте о том, чтобы изменить характеристики продукта.

Предполагая, что продукт или 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 потребителей. Может ли команда по разному предоставить каждое свойство с проблемой потребителя? 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 разному потребителей не входит добавление свойств, она должна определить на минимальный набор, исходя из минимума верных предположений.

Затем обсудите и постарайтесь достичь соглашения по поводу графика выполнения, исходя из необходимости пересмотреть предположения шага 1. Как отмечалось ранее, первые пользователи, клиенты и дистрибуторы, будут покупать идею и продукт, 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.) Углубите обратную связь, полу-

ценнее от потребителей, на какой из четырех типов рынка выделена аудитория? Чем она отличается от других? Каковы ее конкурентные преимущества? Оправданы ли первоначальные предположения о ценообразовании и каналах поставки? Что вы узнали о людях, склонных не принять решение?

► 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 интуитивно в связи с предложенным вами решением. В процессе анализа вас не должно беспокоить, 1,5% или 1,2% потребителей заинтересованы в продукте, вам нужно оценить, является ли проблема крупной, серьезной, «горячей», и стремится ли ее решить множество потребителей. Данные о выделении потребителей ограничены, так как выделенные проблемы онлайн проводятся на небольшой выборке, и потому сейчас этот анализ лишь помогает вам уточнить нужное направление. Вот некоторые признаки того, что проблема или потребность является крупной или серьезной.

- Не менее 10% (а лучше 25 или 50%) опрошенных потребителем 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 обзоров того, следует ли вам утвердить разворот или перейти к следующему этапу. Менеджмент и инвесторы подтверждают, что они уверены в том, что компания нашла проблему, решение которой важно интересному большому количеству потребителей. В противном случае пора переосмыслить целостное предложение и заняться 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 наоборот наоборот: сбор и обобщение данных о потребителях не является бухгалтерской задачей. Вам надо не просто слышать количество отзывов. Вам нужно найти глубинный смысл и попытаться понять эти данные. И более важно как нужно найти типы потребителей, которые «оторвут с руками» ваш продукт, чтобы получить его раньше, чем на другом или конкурента.

## Создайте презентацию решения (физические каналы)



После того как команда, занимающаяся решением продукта и развитием потребителей, сообща рассмотрела гипотезы, необходимо создать первую презентацию вашего решения. Эта презентация должна кардинальным образом отличаться от той, что используется для сбора средств или рекрутинга. И это не презентация, которую вы создавали на этапе 2. Выбросьте старые слайды и начните заново. С помощью этой презентации вам предстоит проверить обобщенные предположения о своем 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 проблемы, которую они решают. Вы можете включить в нее историю о «жизни до продукта» и «жизни после продукта». Необходимо раскрыть процесс потребления или день потребителя «до» и «после» продукта. Выделите из нее маркетинг, позиционирование и культуру бренда. Забудьте презентацию идеального продукта (по гипотезам предположительно идеального предложения) не менее чем на ближайшем 18 месяцев.

Оставьте в презентации место и «сигналы» для обратной связи потребителей. Продумайте это. Помните, что вы по-прежнему не продаете продукт, а пытаетесь выяснить, правдив ли он. Ваша задача — узнать достаточно, чтобы всегда pamiętać продажи, команда была уверена, что потребители будут стремиться купить продукт.

## Схема презентации продукта/решения

Кратко расскажите о проблеме. Слайды иллюстрируют картину о проблеме, которую признали актуальной ваш продукт, почему так

важно избавиться от нее и почему это надо сделать срочно. Составьте карту, чтобы перепроверить важность решения проблемы. Если вы услышали удивленные голоса, инспектируйте к шагу 2.

Опишите решение. Если возможно, продемонстрируйте продукт. Даже наброски или прототипы основных концепций или скриншоты помогут потребителям понять суть. Скажите карту, чтобы проверить решение. Потребители согласны, что это решает проблему?

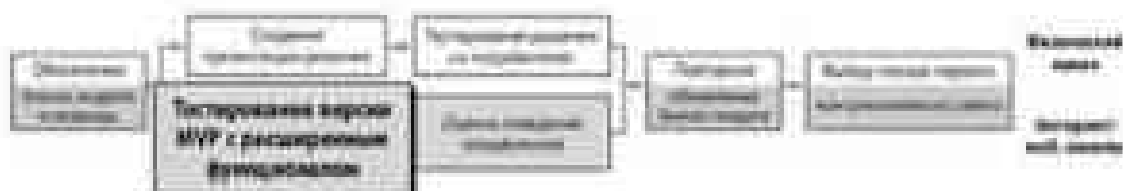
Нарисуйте решение приняты потребителями - до и после - нового продукта. Убедитесь, что вы правильно понимаете рабочие процессы - до и после. Опишите, как еще в организации потребители могут затронуть это решение.

Разберитесь в уровнях ценности: некоторые потребители заплатят практически любые деньги за продукт, который решает серьезную проблему в их бизнесе. Никогда в спонтанном с продуктом сторонних разработчиков ценность понимается. Проявите 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 инспектируете на решение.

Если у вас нет MVP, демонстрационная версия или прототип поможет сделать обсуждение более эффективным. Именно потому дизайнеры одежды шьют свои платья и демонстрируют его моделям, производители автомобилей делают один «кишкет-кар», а производители игрушек — одну-две неразбрасываемых автоматических игрушечки для демонстрации покупателям. Чем больше MVP выдает и работает, как настоящий, тем более информированными будут потребители, от которых вы ожидаете решения. Означает, что в некоторых ситуациях продукты этого добиться легче, чем в других. (Например, попробуйте сделать прототип нового Boeing 787). Также очевидно, что чем ближе MVP к окончательному, 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, заинтересованы ли потребители продуктом, купят ли его и будут ли пользоваться новым сайтом или приложением.

«Тестирование решения» не является ни запуском продукта, ни даже «мгновением» запуска. Скорее это приглашение ограниченному числу потребителей испытать MVP, который постоянно улучшается. Ограниченное число может измеряться тысячами человек, и если заинтересованных окажется больше — это хороший знак, так как, вероятно, это люди, которых называют друзьями, высказывавшими ваше решение.

**«Тестирование решения» не является ни запуском продукта, ни даже «мгновением» запуска.**

Перед вами не стоит цель организовать широкомасштабное тестирование. На данном этапе вы открываете «парадную дверь» и приглашаете «зайти» небольшое число потребителей. С его помощью вы найдете страстных, полных энтузиазма раннеспонсоров, 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.

Двама редкими исключениями из этого из этого стремления к скорости являются нишевые вертикальные сайты вроде <http://www.lcfhandedprobowlers.com> и другие

продукты вроде корпоративного программного обеспечения или экстравагантных дизайнерских 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 наводятся в свободном доступе. Развитие потребителей и тайные действия исключают друг друга. Если вы считаете, что ваша идея настолько уникальна, 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 требованию», 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)



Запишите презентацию решения, которое предлагает ваш продукт, решите, кого из потребителей вам известнее. Ранее для выявления проблемы вам нужно было посетить не менее 30 потенциальных потребителей. Постарайтесь познакомиться с каждым решением каждого из потребителей, которому вы ранее презентовали проблему. Разделите первоначальную группу потребителей, включив в нее не менее 10 потенциальных потребителей для главных продуктов в режиме приоритетного программного обеспечения и гораздо больше для потребительских продуктов. Эти новые контакты укажут направление и заложат основу для поиска на этапе верификации потребителей.

На этом этапе протестируйте предыдущие предположения о личности людей, которые будут принимать решения о покупке. Вернитесь к тем же потребителям, описанным ранее, и пообщайтесь с несколькими представителями каждого типа, чтобы получить важный сигнал обратной связи. Найдите потенциальных собеседников и попытайтесь определить личности, которые они обычно используют. Имейте на руках список телефонов, напишите вводный e-mail, отзову и сценарий разговора, а затем выйдите из офиса.

### Презентация решения

Сначала напишите аудиторию о проблеме, для решения которой разработан продукт, и почему ваша компания считает, что ее можно решить. Договорившись о проблеме и ее важности, можно переходить к презентации решения (вы уверены, что вы не стали делать это с первого дня, так что теперь наверняка готовы). По возможности продемонстрируйте продукт, прототип или MVP, чтобы добиться максимального эффекта.

Теперь пришла очередь послушать потребителей. Как, на их взгляд, ваш продукт решает их проблему? Отличается ли ваш продукт от других? Сдается ли продукт новому рынку или же является улучшенной версией существующего продукта (если является, то что в нем усовершенствовано)? Может быть, они знают или почувствуют иначе? Проверьте другие гипотезы. Что думают потребители о предполагаемой модели получения дохода или ценовой политике? Каковы сравнительные цены для продукта этого типа?

Воспользуйтесь отчетным балансом (см. образец — рис. 6.1) для формирования обратной связи. Помните, что это не коммерческий шаг, а исследование с целью выяснить, считают ли потребители продукт эффективным решением их проблемы и является ли решение настолько эффективным, чтобы они купили продукт, если он будет готов.

## -Поговорим о деньгах-

Беседуя с первыми потребителями о других продуктах категории КЭВ, задайте несколько вопросов, чтобы проверить, готова ли компания инвестировать ваш продукт. «Если бы наше программное обеспечение было бесплатным, мы использовали бы его для всей своей компании?» Этот вопрос проверяет серьезность потенциального потребителя. Если потребитель не готов инвестировать 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 потенциальной работы 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 установивают ваше программное обеспечение и пользуются им.

Обязательно задавайте вопрос о том, где «лежат деньги». Вас постигнет ужасное разочарование, если после того, как вы потратите на встречу с потенциальным потребителем несколько недель, на стадии продаж выяснится, что ни у одного отдела компании нет бюджета на покупку какого-либо продукта или что крупные покупки совершаются раз в год, а 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.



## Вопросы ценовой политики

Попытайтесь воздунуть границы цены. Спросите: «Вы заплатили бы за наше программное обеспечение \$1 млн?». Ответ обычно бывает положительным. Предположив, потребитель отвечает: «За первый набор приложений вы заплатили бы не более \$250 000». Мысленно вы уже купили продукт, и пришла время оценить счет. Обычно первая названная цифра — это сумма из 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 вы ответит, что эти затраты уже включены в сумму бюджета, но некоторые могут добавить еще немного. Затем добавьте, чтобы узнать, станут ли они тратить эти доэкономленные средства elsewhere, или спросите: «Что мы могли бы сделать, чтобы вы потратили больше денег? Втрое?».

Задав эти вопросы некоторым из потребителей, вы поймете, каковы наши средние отпускная цена и совокупная выручка от сотрудничества с клиентом.

## Вопросы о каналах

А что у вас с распространением? Протестируйте отношения к нему предполагаемых, спрашивая потребителей, как они, вероятно, будут покупать. В магазине? Онлайн? Через прямые продажи? Дистрибутора? Когда появится время, выясните, как с помощью маркетинга можно охватить на потребителей, какие вы каналы прода:

- 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 другие люди связались с потребителем.

## Продолжайте задавать вопросы

Затем узнайте, как выпадает принцип приобретения продукта 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, разработавшим программное обеспечение, следует помнить, что многие компании, входящие в Fortune 500, слишком часто отказываются от покупки, 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. Выдается ли покупка индивидуальной? 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 организовать личные беседы, чем групповые встречи. Вы узнаете больше подробностей и получите более интересные ответы.
- Исходя из интереса потребителей, вы можете приоритезировать обсуждения в различных группах клиентов.
- Лучше обнаружить неверные детали и прекратить работу над ними или отменить их, чем добавлять новые. Ваша цель — создание MVP.

Нужно быть большим оптимистом, чтобы понять, что потребители воспользуются всей этой информацией на первом же презентационном или что каждый из них будет способен ответить на любой вопрос. Понимайте, собрать ответы на все вопросы в течение всех встреч с потребителями. Завершение этой фазы означает, что вы полностью понимаете потребности потребителей и уровень их интереса к продукту.

## Встреча с представителями канала продаж

Если вы планируете какие-либо формы испортивной продажи, презентационное решение нужно увидеть еще одной группе — вашим потенциальным

партнерам по продажам. Хотя подписывать соглашения о партнерстве по продаже с формальными обязательствами еще слишком рано, встретиться с ними сейчас, чтобы понять, что нужно для того, чтобы они стали продавать ваш продукт.

- Что лучше узнать или узнать партнерам по продажам?
- Как потребители будут поладить с ним?
- Откажутся ли эти продукт к типу, который они будут продавать лично?
- Нужны ли им статьи в деловой прессе, обзоры продукта и отзывы потребителей, запрашиваемых продукт?
- Хотите ли они получить финансовое поощрение, например, плату за выдачу товара, гарантию возврата или, что еще лучше, проводить платную «гарантированную 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 емкость выше».

На новых рынках или рынках с новой сегментацией партнерам по продажам трудно понять, как позиционировать продукт. 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 ясно 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 раскрыть информацию. Учтите все это, составьте презентации для партнеров по продажам / серьезных клиентов и сделайте акцент на том, почему ваш продукт должен заинтересовать их. Обычно партнерам больше всего нравится продукт, на который они могут получить больше, чем просто маржу, некоторым нравится продукт, требующие установки, обслуживания или расходных материалов, таких как бумага и тонеры для копировальных аппаратов. И наконец, выделите на упомин, чтобы понять, сколько они и узнать об их бизнесе.

- Как компания устанавливает с вами отношения?
- Интересуетесь ли вы определенным продуктом/услугой компании?
- Как потенциальный партнер зарабатывает деньги? (С проекта? берет интеллектуальную плату? Перепродает программное обеспечение?)
- Как на бизнес-модель можно сравнить с бизнес-моделью других компаний в отрасли?
- Какой минимальный размер сделки может заинтересовать вас?
- Разберитесь с бизнес-моделью каждого партнера по предложению настолько хорошо, чтобы вы могли объяснить 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 замены можно считать готовность потребителей зарегистрироваться, чтобы получить введение и поступление продукта в продажу или просто больше узнать о нем.

**Вовлеченность.** Насколько часто возвращается пользователь после первого визита? Многосторонние рынки и сайты с рекламной моделью монетизации нужно знать, что пользователи будут возвращаться часто, создавая часы просмотров, обеспечивая удобство. Если пользователь заходит пять раз в день или в неделю,

это выпадает перестестировано. Пять раз в месяц вряд ли приведут к масштабному бизнесу. Если 1000 потребителей зайдут один раз, сколько из них будет заходить часто, сколько редко и сколько больше не зайдут? Коэффициент глубины, чтобы определить уровень вовлеченности пользователей:

- Как часто заходит пользователи?
- Как долго они остаются на сайте?
- Насколько они активны во время пользования сайтом или приложением?
- Какие характеристики часто возвращающихся пользователей (любители технических новинок, подростки, пенсионеры или домохозяйки)?
- Можно ли найти подобных пользователей экономически эффективными способами?

На сайтах-агрегаторах (сайтах с высокой вовлеченностью) вроде <http://www.mobilias.com> и <http://www.2nd.com> и приложениях вроде калькулятора чистки или Фондарио потребители заходят в приложение или на сайт, находят то, что им нужно, и через несколько секунд уходят. Этим сайтам и приложениям трудно оценить частоту использования, чтобы определить уровень энтузиазма. Если пользователь заходит раз в месяц, но ценность невысока, если они пользуются приложением десятки раз в день, вероятно, перед вами идеальный продукт для многостороннего рынка. Для сайтов-агрегаторов 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 насыщенным контентом нужно искать значительное время, проведенное на сайте значительным процентом посетителей, которые:

- зарегистрировались;
- заполнили профили;
- 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 проинтервью времени сравнительно коротки. В конце концов, если этап удержания продолжается два месяца, запомнимость можно

измерять только для этого короткого периода. Ищите типичное поведение. Оценивайте обе наиболее очевидные формы потери интереса (которая является противоположностью удержанию): отыскавшиеся и прекратившие пользоваться. Бездеятельность является наиболее коварной формой потери интереса, особенно для мобильных приложений. Люди не удаляют приложения, но больше и не пользуются им.

**Рекомендации.** Рекомендует ли ваш продукт посетители сайта или пользователи MVP своим друзьям:

- Какой процент рекомендует друзьям?
- Рекомендует одному, двум, шести или десяти друзьям?
- Чьи рекомендации работают лучше?
- Кто из друзей становится активным пользователем или рекомендателем?

Операторы сайта <http://www.fivesafes.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 высокую стоимость приобретения потребителей, поскольку многие из них могут приходить по рекомендациям 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 (зачислите здесь свое число, чтобы стартик мог переходить к статусу 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 по критерии установленным 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 раннеевangelистов нужно получить убедительный ответ: да, можно найти достаточно заинтересованных, страстных раннеевangelистов, которые купят вашу новинку. (Они будут направлять развитие и маркетинг продукта на следующих стадиях развития потребителей.) Не переставайте приглашать людей, пока не сможете уверенно ответить на вопросы:

- Сколько человек из тех, кто серьезно отнесся к потребности или проблеме, приняли приглашение ознакомиться с продуктом, сколько заинтересовал приглашением и сколько ему последовали?
- Сколько человек из интересовавшихся проблемой в меньшей степени или не интересовавшихся совсем группам ознакомиться с продуктом и увлечься им?
- Для каждой из этих групп: сколько человек расскажет о продукте другим и сколько им расскажут те «другие»?
- Ответьте на каждый вопрос в абсолютном и процентном выражении. Например, если на сайт зашли 1000 человек, сколько человек получили приглашение — 2000 или 200 000? Выводы очевидны.

Каждую группу приглашений следует рассылать 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 своего MVP. Хотя объем пользователей, вероятно, будет невелик, оценивайте не только трафик и активность пользователей, но также источник трафика, скорость приобретения пользователями 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 логичных идей, наиболее эффективных источников трафика, выявив 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?

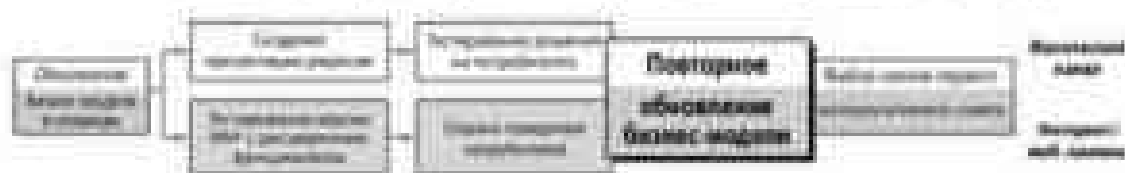
Изучите данные о партнерах по продажам. В сфере интернет-проектов и мобильных сервисов этими партнерами могут быть посредники вроде Amazon, магазина приложений, iTunes или сайты партнеров-агрегаторов вроде GameStar, CDW или uTorrent. Начните взаимодействие с этими партнерами, чтобы понять, каковы их 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 важны. Но прежде чем покинуть корабли, основательно проанализируйте их, чтобы определить, задано ли за январь ваше приложение или сайт какую-то группу или сегмент потребителей (давняя подростки, посетители, впервые зашедших на сайт, старых игроков в гольф). Исследуйте данные о самых частых посетителях (это несложно сделать, если их немало), 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 — тем, кто будет платить, чтобы получить доступ к аудитории, избранной 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 разговор или переход к следующему этапу)



В этот момент вы обновите бизнес-модель, чтобы она отражала последний раунд проверки решения в рамках различия потребителей и то, как они относятся или не относятся ко элементам вашей бизнес-модели. Старайтесь это «настроить», так как вы проведете тщательный просмотр бизнес-модели на следующем этапе.

Сейчас вам следует интенсивно сосредоточиться на индивидуальности потребителей и специфике продукта, и разговор должен идти о том, и результате вы подтвердились или не подтвердились гипотеза, а не о законе.

► Как будет создано место 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 реальная реакция на любой продукт или проблему, которую вы хотите решить, является серьезным сигналом важности, трудностями итерации и развития, а не автоматическим переходом к этапу верификации потребителей. Обсудите продукт и количество восток потребителей, маржинальность итераций или значительный энтузиазм по отношению к продукту и высокую степень уверенности в том, что он решит важную проблему бизнеса или удовлетворит насущную потребность. Кто-то лишь честно выскажет вам, сколько потребителей немедленно придет и купит его? Сколько человек расскажут о нем своим друзьям или знакомым? Выразит ли кто-нибудь из них возмущенное доверие: «Мне нравится, что продукт невершен или не доведен до совершенства, он нужен мне прямо сейчас»? Начните разговор с распределенных реакций потребителей на следующие основные категории.

**Категория 1.** Потребителям без изменений нравится продукт, никаких изменений не требуется.

**Категория 2.** Потребителям нравится продукт, но им постоянно слышалось, что им нужно то или иное дополнительное свойство.

**Категория 3.** Потребителям нравится суть продукта после долгой обязательной, но никто не высказывал ни за слова в пользу купить его.

**Категория 4.** Потребителям не видят особой нужды в продукте.

Если большинство потребителей попадает в категорию 1, примите наши поздравления! Если планы в этом отношении функционируют элементы вашей бизнес-модели, о чем пойдет речь в следующем разделе, возможно, пора переключить и верификации потребителей.

Независимо от канала, целью выявления потребителей была попытка рынка для продукта с минимальным функционалом. Наиболее опасная реакция потребителей попадает в категорию 2: «Нам нужны дополнительные свойства». Как упоминалось ранее, знать, какие свойства не имеют значения, не менее важно, чем знать, какие свойства нужно запустить и в первую очередь. Каким-либо образом людей, учитывая время на разработку, попытайтесь, чтобы занести потребителей категории 1, может понадобится 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».

Естественно стремление инженеров — добавлять новые «детали». Но смысл выявления потребителей — в скорейшей версии MVP в руки покупателей. Иметь продукт с минимальным набором свойств или «нормальный» MVP — это лучше, чем потерять месяц или даже неделю на получении обратной связи от потребителей. Спросите, можно ли выделить некоторые характеристики. Дайте первым потребителям определить, какие свойства или функции следует добавить и в какой последовательности. Если вы будете внимательно слушать поступающих 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

и свойства 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 среднестатистических пользователей, временной интервал между повторными посещениями и интенсивность прироста или измеренное среднее время между посещениями.
- Количество и процент приобретенных приглашений 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 переноса пользователей, порекомендовавших продукт своим друзьям, количество рекомендаций, количество друзей, ставших приобретенными/активированными / активно вовлеченными пользователями.

## Прохладная реакция потребителей может указывать на серьезную проблему.

Когда цифры, вероятно, неслышны 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 продвигаться 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

другой или вовсе. Поэтому, хотя основным предметом разговора является статистика, решение принимается на основе инстинктов лидеров.

Важный вклад могут внести опытные предприниматели, консультанты и инвесторы.

Спикеры категорий 3 и 4 (потребители не высказывают никаких идей или не видят нужды) типичны во время первого раунда выслушивания потребителей. Как минимум они требуют серьезного обдумывания и, вероятно, разворота, включающего повтор шага 1 с начала, а не продолжения движения в верной неудаче. Задавание совета директорам, на котором принимались подобные решения, не бывает простым, но часто становится важным инновационным пунктом как для инвесторов, так и для команды. Для технологичных продуктов провальная реакция потребителей может указывать на глубокую проблему — обычно это несоответствие между продуктом и требующимся рынком: недостаточная цена для продукта или в целом отсутствие значительного спроса на продукт.

## Переупаковка продукта — стратегия разворота

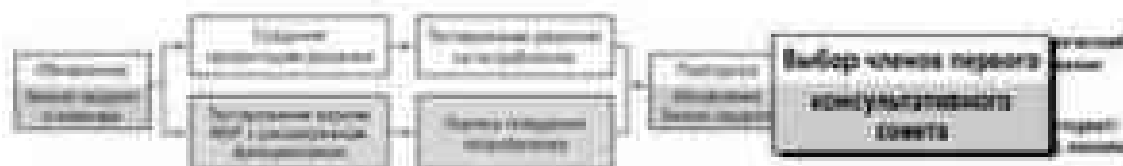
Прочие вопросы иногда называют планированием, но более точным будет назвать их «переупаковкой продукта». Переупаковка продукта — проблема, с которой рано или поздно сталкиваются большинство технологичных стартапов. Первый продукт стартапа, работающего в области технологий, обычно определяется инновацией основателей разработчиков продукта. Инвесторы иногда разработчикам прекрасно чувствуют, 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 дальнейшей совершенствовании со стороны разработчиков. Даже будучи «идеальной», основная технология может не вполне соответствовать потребностям потребителей или доказательским предпочтениям. Ключевым моментом при этом является то, может ли быть созданным продуктом или созданным элементом для процесса. Переупаковка технологии предлагается решить проблему путем реконфигурации свойств продукта. Например, можно изменить продукт на модуль или ввести сервис по подписке, или разработать новые расширенные версии — тогда разработчикам не придется полностью переделывать продукт. Проблему следует обнаруживать и решать на стадии выслушивания потребителей, иначе затем они могут повлиять на жизнеспособность планирования.

## Снова обновите нашу бизнес-модель

Независимо от того, какой канал продаж вы выбрали, новый раунд исследований и обсуждений почти наверняка покажет на некоторые гипотезы бизнес-модели. Скорее всего, вы будете подвергаться множественным предложениям, 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 полностью разобраться с проблемой, неминуемо предложат, вероятно всего, изменить, и в результате продукт получит новые свойства или изменит некоторые старые.

Следует рассмотреть сегменты потребителей, если у одного продукт получил хороший отклик, а у других — нет. Например, продукт вызывает интерес только у узкого целевого сегмента рынка (друзьям, не те женщины, менеджерам, или не персоналу) — это открытие также указывает на гипотезу относительно продукта. На следующем этапе вы всегда проводите тщательный просмотр бизнес-модели. Этот просмотр лучше считать итерацией. И эти обновления должны отражать актуальные результаты проверки решения на потребителя.

## Определите первых участников консультативного совета



Хорошая команда основателей компании — это всегда замечательно. Но *любому* старту не обойтись без помощи со стороны. Это люди, которых не нанмают на полную рабочую день, но которые будут рады помочь в качестве консультантов. Они могут решить технические проблемы, обеспечить первых потребителей, выделить специфическими для данной отрасли знаниями и опытом. В процессе выявления потребителей, встречаясь с потенциальными клиентами и аналитиками, всегда ищите в виду поиск членов консультативного совета.

Разработчикам следует привлечь консультантов для помощи в создании и развитии продукта. Также может помочь наставник, изложивший опыт работы в стартапе. Обычно один или два голоса потребителей выделяются из числа. Попросите совета у этих людей, пригласите их на обед или ужин, и поинтересуйтесь, 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

Провратили ли наши условия на выявление потребителей гипотезы (или догадки) в факты? Как вы считаете, пора ли нам переключиться в верификацию потребностей 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 предложение или 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 черты наших основных потребителей и достигаем ли нас

об их готовности, чтобы работать на экономически эффективном уровне?

- Можем ли мы заработать деньги и вырастить компанию? Будет ли рост предсказуемым и достаточно масштабным, чтобы наша компания стала крупной?

Если вы еще размышляете после этого анализа — «продолжить», помните, что время запуска все еще не пришло. Это решение дает ответ только на один вопрос: достаточно ли мы уверены в готовности потребителей и соответствии продукта рынку, чтобы перейти к этапу верификации потребителей и увидеть, сможет ли компания вырасти и жить, десять или больше раз? Это часто разочаровывает предпринимателей, которые принимают решение двигаться дальше, так как им не терпится начать действовать и продавать. Ведь именно этим и занимаются предприниматели. Но это и главная ловушка: этап верификации потребителей генерирует затраты, что в случае неудачи может стоить вам работы, денег в бизнесе или в долг, и других. (Как мы уже говорили, это непростой процесс.)

Полностью оставьте свою команду и инвесторов, пока не получите ответы на вышеперечисленные вопросы. Если только вопрос, будете ли вы делать продукт или продавать, требует собрания всего совета директоров. Обычно в результате полученной оценки вы либо бы сами рас-



Рис. 7.1 Стоит ли заниматься этим бизнесом?

вернется в начале процесса вовлечения потребителей. Это нормально! (Порядок лучше сделать так: сначала потратить до сотни 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 случае, когда стартапы работают с физическими каналами). Если ваш онлайн-стартап не видит ранних признаков активации потребителей (демонстрация, рекомендация, повторный визиты, интерес в более «продвинутой» версии), 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:

- Существует ли решаемая проблема или удовлетворенная потребность, существующая или потенциально существующая для большого числа потребителей, т.е. имеется ли рынок для вашего продукта? (Замените «большое число» числами реальным, подтверждающим гипотезу).
- Решает ли ваш продукт проблему или удовлетворяет потребность на той цене, которую потребители охотно заплатят? (Вставьте реальные числа из бизнес-модели).
- Имеется ли на рынке достаточное количество потребителей (вставьте число), чтобы обеспечить значительные (вставьте число) масштабы рынка для бизнеса?

Этот элемент 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 главе 12.

### Вы пытаетесь решить серьезную проблему или удовлетворить острую потребность?

Этот вопрос нужно тщательно изучить вместе с потребителями, как онлайн, так и лично. Слушайте ли вы постоянно отзывы типа «У этой проблемы (или потребности) высокой приоритет, она находится в самом веру 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 устойчивости гипотезам. Платить вы определяете 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?

- Минуте ли на потребителей, с которыми вы встречались, пытались применить — самодельные — или другие альтернативные пути решения проблемы, которую признал 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 программу работы продукта потребителя до и после.
- Значительные ли изменения произошли после покупки вашего продукта?
- Были ли потребители подобно обрадованы этими изменениями?
- Давали ли потребители, что заплатят за эту разницу?

► Стартапам в области Интернета и мобильных сервисов следует внимательно присмотреться к рекомендациям пользователей, чтобы оценить привлекательность и важность проблемы. Если проблема или потребность имеется только у десктопов 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, которые 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 вызвать их интерес и слушайте, чтобы понять, как следует изменить подачу информации, продукт или стимулы в активации.

## Решает ли ваш продукт проблему или удовлетворяет потребность потребителей?

Просмотрите картинку 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. Напишите комментарии вроде «Он мне нужен прямо сейчас», или «Все мои знакомые захотят такой», или «Когда в силу его выучить?» Промозглость или отношение с умеренным энтузиазмом редко свидетельствуют о масшта-

барьером стартапа. Будет объективна, останите свой предпринимательский долг за делом.

#### Ключевые вопросы для рассмотрения и обсуждения

- Создает ли MVP достаточно импульса для старта или инертности?
- Вызвал ли продукт достаточно, достаточно для стимулирования значительного числа рекомендаций потребителями?
- Получившие рекомендации потребители изучали продукт или заинтересовались им достаточно часто?
- Вызывали ли положительные перспективы развития продукта позитивную обратную связь потребителей?
- Является ли последний этап — продукт, его свойства и преимущества — простым — рабочей — и экономически эффективной?
- Обеспечивает ли маркетинговый интерес достаточно и стабильные перспективы продаж?

Также обратите внимание на график вставки, на необходимость пересмотра начальных предположений. Потребители изучают продукт в целом, а не просто верны с минимальным функционалом, им нужно услышать, как и куда он будет развиваться.

► Один из сигналов неподходящего «решения» для интернет-стартапов — масса новых пользователей, но их низкая конверсия в активных потребителей. Ваши потенциальные потребители соглашались, что вы затронули небезразличную для них проблему или потребность, поэтому они зашли на сайт, чтобы узнать больше, но им не понравилась 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 подлинную информацию. Может быть, продукт не несет в себе идею (например, «Сбрось доску календаря прямо завтра»), которая привлекла 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, рекламе 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 план уровня 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. Сильно ли покупатели, возможно часто, ищут ли потребительские предпочтения на предложения из 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 нашего продукта?
- Соответствует ли размер рынка с вашими ожиданиями и проверки ли он с помощью обратной связи с потребителями и опросными 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 появились ли неожиданные угрозы со стороны конкурентов?

Здесь нам предстоит ответить на трудный вопрос: какое количество потребителей считать достаточным? На этот вопрос основатели и инвесторы должны ответить вместе, договорившись о долгосрочные цели компании и о том, указывают ли достигнутые результаты на достижение и достижение этих целей. Эти результаты могут значительно отличаться в зависимости от типа канала и продукта. В обоих случаях они могут выглядеть так.

- Программное обеспечение для предприятий и организаций. Трех-четырех ранжированных, демонстрирующих сильный интерес на ранних стадиях, может быть достаточно, если у команды на рынке есть как минимум еще сильный не количественный клиент. По возможности потребители должны быть представителями разных сегментов, ни один из которых (для лишь немногих) не должен значительно превосходить другие по заинтересованности в продукте.
- Капитальное оборудование. Здесь также обычно применяется правило трех-четырех ранжированных, но следует более при-

стало посмотреть на результаты вымышленных потребителей и рассмотреть более широкую группу потребителей. Заинтересовано ли большинство потребителей в продукте в том виде, как он сейчас в спецификации, или же каждый хочет, чтобы он соответствовал его собственным требованиям? Указывают ли результаты вымышленные на устойчивый рынок потребителей, ведь цикл продаж товаров такого рода может оказаться весьма долгим?

- **Потребительские продукты.** Идет ли речь о новом скейтборде или телевизоре с плоским экраном, вам почти наверняка понадобится большее число респондентов, 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 рынок из тысяч потребителей должен привести вас к вымышленным менее чем нескольким тысяч потенциальных потребителей, интернет или мобильные приложения должны быть настроены или сканины не менее ста раз, чтобы реально на него можно было считать «достаточной». Также следите за количеством конверсии — они должны вырваться вперед.
- **Стартаны в области социальных сетей и «с-эффектом социальных сетей».** Если компаниям нужно привлечь не много людей, а лучше тысячу активных пользователей, чтобы с уверенностью сказать, что они привлекли «достаточно» народа. Если сайт или приложение является бесплатным или условно-бесплатным, это число надо умножить как минимум в три раза, а лучше в пять раз, поскольку пользователям гораздо легче согласиться на что-то бесплатное. Следите за конверсией и процентом регулярных возвращающихся пользователей (ежедневно, трижды в неделю), поскольку они не только указывают на качество потребителей, но и на их вовлеченность.

Если команда обманет с «вымышленно» потребителями, то обратная связь показывает, что с продуктом что-то не так, нужно внести изменения. Подумайте снова над сегментированием потребителей и сходите выйдите из офиса и поисках новых групп клиентов или обсудите возможность изменить свойства, конфигурацию, цену продукта или другие аспекты бизнес-модели.

## Знаем ли мы, кто наши потребители, и как сделать, чтобы они слышали нас?



На предыдущем шаге мы убедились в существовании потребителей, которым нужен наш продукт. Но знаете ли вы, как найти их и продать им продукт с помощью доступных средств маркетинга или привлечь потребителей, «раздавшись» и адаптировав к их стилю жизни? В начале этого шага вам нужно убедиться, что вы знаете, «как выглядит ваш потребитель».

- Можете ли вы описать тип потребителя каждого из основных сегментов? Указывает ли это описание на места, где их можно найти?
- Представьте ли вы себе один день из жизни потребителя, чтобы знать, как рекламировать ему свой продукт?
- Реагирует ли некоторые сегменты лучше, быстрее или делают более существенные заказы, чем другие?
- Понимаете ли новые сегменты или, может быть, нужно отказаться от каких-то из них?
- Принимают ли потребители, что в их жизни произошли значительные улучшения?
- Знаете ли вы, что читают наши потребители, какие выставки они посещают, к чему активно прислушиваются и где ищут информацию о новых продуктах?
- Можете ли вы измерить путь движения продукта от нашего старта до конечной продажи в конкретном подразделении, учитывая затраты и действия команды маркетинга/продаж на каждом этапе?

Постарайтесь объективно оценить среднюю стоимость привлечения нового потребителя и скорость роста клиентов на ваши действия. Изучите реальные затраты, включая в себя время работы персонала, накладные расходы и т.п., на идентификацию или обеспечение продаж, связанных с привлечением потребителей. Сложите все затраты (а не только затраты на рекламу или *Advertising*), оцените, уверены ли вы по-прежнему в своей

возможности приобрести большее число потребителей по приблизительной 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, попытайтесь 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 привлечь одного (или пятьдесят) клиентов, так как вы приближаетесь к этапу дифференциации потребителей, и расходы вырастут 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: снижает ли на практике приобретение потребителей по стоимости, зафиксированной в соответствующей программе. Тесты программы привлечения потребителей, проведенные на ранней стадии, должны были дать вам хорошее представление об этом, поэтому просмотрите собранные данные. Не беспокойтесь, если затраты выйдут 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 активируются 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 эти основы, исходя из 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 задействованы легче, чем другие.

Не забывайте обновлять бизнес-модель, исходя из измененной затрат на привлечение потребителей, так как, возможно, эти будут самые высокие расходы, с которыми столкнется ваш стартап.

## Можем ли мы заработать денег и вырастить компанию?



### Скомпонуйте данные о модели дохода

К этому моменту команда собрала ограниченную массу количественных данных о целевой аудитории, выручке, затратах, в том числе затратах на привлечение потребителей и маркетинг. Эти данные нуждаются в проверке, и где копкой устранившиеся существующие проблемы, что может привести к новым дискуссиям и целевым потребителям, каналам или различным продуктам. Наиболее важные данные, которые следует рассмотреть в первую очередь, включают:

- анализ и выводы из отчета по потребителям позволяют сформировать ожидания относительно размера выручки от продаж;
- оценка размера рынка;
- обзор расходов на канал продаж и выручки;
- платную цену приобретения;
- стоимость привлечения потребителей;
- подробную информацию об отрасли, потребителях и их поведении;
- информацию о конкурентных продуктах и его ценообразовании.

Объедините эти данные, чтобы сделать точный прогноз чистой прибыли, но крайней мере, на следующие четыре квартала работы компании — этап верификации потребителей — и, по возможности, еще на один год. Это не должно быть оценка с точностью до копейки. Скорее это приблизительная «проверка внутри», чтобы убедиться, что идея жизнеспособна и этап компании станет устойчивым, прибыльным бизнесом. Внимательно посмотрите на рис. 7.2, гипотетический анализ компании, продающей товар как через собственный сайт, так и через фирменный канал. В этом примере стоимость привлечения потребителей составляет 40% дохода.

Категория	I квартал	II квартал	III квартал	IV квартал	Всего
Прямой доход	100 000	130 000	1 000 000	1 200 000	2 430 000
Чистый доход от партнеров по продажам	200 000	300 000	400 000	500 000	1 400 000
<b>Совокупный доход</b>	<b>300 000</b>	<b>430 000</b>	<b>1 400 000</b>	<b>1 700 000</b>	<b>4 830 000</b>
За вычетом затрат на привлечение потребителей	-200 000	-400 000	-500 000	-600 000	-1 700 000
За вычетом постоянных эксплуатационных расходов	-400 000	-400 000	-600 000	-600 000	-1 200 000
<b>«Прямой» доход (отражающий денежный поток)</b>	<b>-100 000</b>	<b>-170 000</b>	<b>40 000</b>	<b>500 000</b>	<b>-230 000</b>
Денежные средства на конец квартала	20 000	-150 000	-110 000		

Рис. 7.2. Образец финансового анализа

Цифры балансовых данных состоят из четырех стадий:

1. Выделите «лучшую ставку» совокупного дохода, который получит компания непосредственно от потребителей поквартирально. Чтобы спрогнозировать предполагаемый размер поквартирной выручки, проанализируйте собранный ранее материал: карты-обратной связи, результаты тестов программ по привлечению потребителей, оценки размера рынка.
2. Затем подсчитайте сумму выручки от партнеров по продажам (не прямых поступлений от продаж конечным потребителям, от которых компания получит 100% дохода). Присмотритесь к затратам на них (маржа, выплаты третьим 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 на эмпирическом уровне эффективными способами.

В результате расчетов вы должны получить ориентировочный объем ожидаемого дохода компании в течение следующего квартала (а лучше

взгляни) стартапам. Подумайте о том, как сделать это управление по трем различным сценариям — вероятно, лучше, самый лучший — чтобы получить три прогноза на разных уровнях развития событий.

Это анализ сам по себе имеет остановить развитие или переход к следующему этапу, если расчеты показывают, что у компании в течение года кончатся деньги. Также таблица является простым примером приблизительного расчета показателя «привлечения денежных средств», который должен быть достаточным, чтобы вернуть умного основателя к процессу выявления и тестирования, если компания грозит через 90 дней остаться без денег.

Когда вы подбываете анализ, основатели и инвесторы должны соглашаться, что вы предвидите затраты почти \$2 млн на привлечение потребителей. В нашем примере у стартапа есть несколько вариантов действий:

- немедленно выйти инвесторам еще на несколько сотен тысяч долларов, чтобы выжить в предстоящем году;
- сократить операционные расходы или затраты на привлечение потребителей;
- сократить персонал или уменьшить зарплату основателей вплоть до прекращения точки безубыточности.

Не предпринимайте какой-либо из этих шагов, если вы точно не знаете и должны будут скорректировать свою бизнес-модель.

### Основные вопросы для рассмотрения и обсуждения

- Перешли ли вы данные о рынке и рыночной доле в потенциальные показатели продаж в штучки и показатели дохода?
- Протестировали ли вы идею шокобраунинга на потребителях?
- Протестировали ли гипотезы об объеме, структуре и частоте покупок?
- Были ли обнаружены непредвиденные расходы на партнеров по продажам, например, зарплата торговцев представителями или затраты на продвижение?
- Если это многосторонний рынок, то начали ли вы все затраты на получение дохода от покупателями стороны?
- Указывает ли этот приблизительный прогноз на масштабируемый, прибыльный бизнес с достаточной капитализацией?

## Разворот или переход к следующему этапу?



Эти идеи начали, или концы, или, что более вероятно, концы начала. Зато вы должны принять, 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, сформулировала серию гипотез, и протестировала свои предположения. Потенциальные потребители протестировали продукт, и появилась база будущих покупателей. Все полученные данные занесены в обновленную бизнес-модель и сформулированы документы, относящиеся к гипотезам. Теперь пришла время честно оценить, обеспечивает ли измененные гипотезы прочную основу для движения вперед — не запуска — к крупномасштабному этапу верификации потребителей.

### Обобщающие вопросы для рассмотрения и обсуждения

- Удалось ли вам обнаружить проблему, за решение которой охотятся миллионы потребителей?
- Удовлетворяет ли ваш продукт эти потребности эффективным, инновационным и выгодным образом?
- Если да, то есть ли у вас значительный рынок и жизнеспособная масштабируемая и прибыльная бизнес-модель?
- Можем ли мы преобразить 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: удовлетворяет ли результаты выявления потребностей на достаточно крупном рынке, который ожидает получить ваш продукт? Этот вопрос бывает очень болезненным и, что печально, чаще всего ведет назад, в начало процесса выявления потребностей. Хотя это и выглядит в негативном смысле浪费时间, гораздо лучше сразу признать, пусть даже горьким прищипом, но в конце концов слышать такую

бизнес-модель, которая приведет к устойчивым и существенным результатам. В противном случае компания идет печальный конец.

Каковы бы ни были результаты ни был процент выполнения потребностей, он требует множества итераций, чтобы полностью понять рынок и найти потребителей, которые ищут не догадывая наш продукт. Однако найти свой Гравити никогда не была простой задачей. И пока вы не опознаете его, пропустите через себя все этапы, доступные с помощью шагов 1–3, анимизируйте презентации, вернитесь к шагу 1 и интегрируйте все снова. Попробуйте несколько рынков. Может быть, иногда нужно изменить анимизацию продукта или «перезагрузить» его? Если так, анимизируйте презентации продукта, вернитесь к шагу 3 (презентация решения) и пройдите эти шаги.

Если же команда считает, что «ислет провалит итерацию», нам остается предпринять еще небольшие усилия, прежде чем сделать глубокий шаг и перейти к этапу верификации потребностей.

## 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 выработана четкий список измеримых критериев, по которым вы сможете оценить процесс верификации. Необходимо также, чтобы эти критерии измерялись в вашу бизнес-модель. Ниже приведены несколько примеров таких показателей.

**Примеры контрольных вопросов для партнеров по продажам или владельцем 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 привлекает 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.
- Средний чек заказа на элемент в течение эти 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 сотни сайтов.

## Переходите к верификации потребителей? Подталкиваем!

Если вы достигли этого этапа, значит вы уже много раз испытали свои гипотезы. Иногда это были успехи, иногда — провалы. Одним из лучших способов узнать, как далеко вы зашли, — наглядно продемонстрировать динамику развития вашей бизнес-модели с помощью слайдов, отображающих процесс в разные моменты времени. Вы можете разместить их на стене или сделать презентацию в PowerPoint. Неважно, каким способом вы это сделаете, в любом случае картина того, что происходит, интегрируется твердыми мысленными фактами, означает, что вы совершили последний шаг на данном этапе и пора переходить к следующему — верификация потребителей.

Если началось это время, подталкиваем! Это крупное достижение, которое надо отметить. Выявление потребителей является наиболее сложным и значительным этапом модели развития потребителей: вы определяете продукт, предложение, канал продаж и основную ценность продукта, который потребители захотят купить.

Поздравляем информацией, собранной во время бесед с потребителями, и приносит применение опыта на этапе верификации потребителей, когда реальные продажи будут определять план продаж на будущее.

Выявление потребителей — изнурительный процесс, иногда истощающий ресурсы. Однако именно он является основой развития потребителей, и значит и бизнесом успешного, масштабируемого бизнеса. В контрольном списке вопросов Приложение А повторите шаги этого этапа, переосмыслите цели и результаты. Завершите 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 продвигать

### Глава 10

Верификация потребителей.

Шаг второй:

выйдите из офиса и продавайте!

### Глава 11

Верификация потребителей.

Шаг третий:

развитие позиционирования продукта и компании

### Глава 12

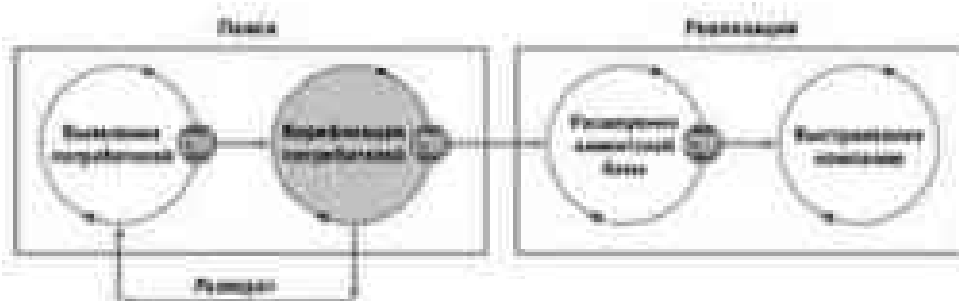
Верификация потребителей.

Шаг четвертый:

самый трудный вопрос:

разворот или переход к следующему этапу?





## Глава 8

# Введение к этапу верификации потребителей

*Во время путешествия мы обычно забываем о цели.*

Фредрик Пайсо

Гипотезы, которые лежат в основу бизнеса компании Epsilon, были достаточно привычными и приемлемы для инвесторов в середине 1990-х гг., когда компания — разработчик программного обеспечения автоматизировала все подряд, начиная со счетов и оплаты и заканчивая сетевой безопасностью, процессом приема и даже учетом заказов в штатах Иллиной. «Почему бы не автоматизировать работу отдела маркетинга?» — спросил себя основатель, собиравшись в скромной гостинице. «В конце концов, большинство задач при распространении пресс-релизов, заполнении вливания учета данных и рассылки писем потребителям выполняются повторяющимися процессами». Компания привлекала венчурный капитал и начала отдавать свой продукт на опыте ведения основателей.

Одним из первых предостережений компании о том, кто является ее потребителями и какую проблему они решают, оказалось абсолютно

невериям. Своим последующим успехом компания обязана готовности четырех страстных предпринимателей слушать потребителей и трем безбрежным резервам бизнес-моделя, ставшим результатом обратной связи, полученной от потребителей.

## Революционная идея о браузере

В 1990-е 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. Чем более сложна, данные существовали в виртуальных «транзиентах», где каждая функционирующая система была отделена стеной от другой. Система финансов не переоскакала с системой продаж, которая, в свою очередь, даже и не подозревала о существовании системы производства. Запросы типа «Сравните данные об объеме продаж вешных и зимних пальто в текущих магазинах и магазинах и сопоставьте их с валовой маршей по региону, чтобы рассчитать скидки» были фактически невыполнимы, так как требовали объединения данных из трех несвязанных приложений. В результате на получение простого отчета в той или иной области уходило дни и даже недели.

Радикальная по тем временам идея компании E. riphaty состояла в том, чтобы обеспечить менеджеров возможностью в любое время и в любом месте получать данные и проводить анализ в режиме реального времени, без применения ИТ-специалистов с помощью новой революционной технологии под названием веб-браузер. Одна из основных целей компании заключалась в том, что этот продукт отлично подойдет компаниям, имеющим множество клиентов, чтобы данные по каждому из них и повторяющаяся потребность в быстром проведении персонализированных рекламных кампаний на основе новых данных.

## Озарение в «Озаренни»

В начале своей работы E. riphaty (орифальт — англ. «озарение», — Джим, ред.) организовала консультативный совет. Основным консультантом выступала вице-президент по директ-маркетингу компания Schwalb. Она щедро тратила свое время и говорила, что с их приложением система

может заработать. Она понимала основателей и пятых руководителей, занимающихся делом маркетингом в других компаниях, которые говорили: «Если вы сделаете систему, которая заработает в Schwab, мы тоже будем ее». Лучшее и быстрое знание. Е.рйрбану попал первый рынок взаимоотношений и первый рынок.

Но каждый раз, когда сотрудники Schwab смотрели на технические подробности, они вежливо говорили, что продукту не хватает чего-то главного. Понималось две встречи, прежде чем основатели поняли суть проблемы решения, лежащего в основе программного обеспечения для доставки, действительно не хватало главного. Она не понимала понятие «дистрибуция», и без этого компания никогда не купила бы систему Е.рйрбану. (Понятие «дистрибуция» кардинально известно маркетологам и означает, что дане или бизнес людей живут по одному физическому адресу и, в случае Schwab, часто вместе инвестаруют. Это свойство принципиально важно для спонсорства по дистрибуции, которые не хотят рассылать множество рекламных сообщений на один и тот же адрес.) Проблема не решилась и компания либо другими методами, применительно отдален маркетинга.

В этом и заключалась основная ошибка. До этой встречи основатели не понимали проблему потребителей достаточно хорошо, чтобы обеспечить правильное решение.

Двое из основателей Е.рйрбану, Бен Уэббрат и Сина Паана, встретились с вице-президентом Schwab и командой разработчиков, чтобы подробно обсудить, какие функции должны были выполнять программное обеспечение для Schwab и чего ему не хватало. Бен задал пять или десять вопросов, все кончилось и встреча закончилась. По дороге домой Сина спросила: «Бен, как нам решить проблему Schwab?»

Понимая задачу, он ответил: «Посмотрите страницу в спецификации продукта». «Какую страницу? В спецификации всего пять страниц!» Бен посмотрел на Сина и улыбнулся: «Теперь будет шесть».

Она только что сделала размер и веса изменения в инициальной набор характеристик. Е.рйрбану получила первый заказ от Schwab через неделю после того, как они продемонстрировали расширение понятия «дистрибуция». Вскоре за ними последовали другие заказы. Через неделю основатели собрались, чтобы решить, от какой характеристики можно отказаться, чтобы освободить место для дистрибуции.

Е.рйрбану предоставили пройти еще через два этапа не бизнесных отношений, прежде чем компания начала торговаться на бирже, но эта не-

рия с доминантными каналами коммуникации, чего стоит настоящий разговор.

Встреча в *Isbnbay* и обратный путь в штаб-квартиру компании иллюстрирует процесс верификации потребителей, в котором нуждается каждый стартап, тестирующий бизнес-модель на реальных потребителях и заказав.

Верификация потребителей превращает гипотезы в факты, касающиеся основных вопросов, таких как:

- **Понимаем ли мы процесс продаж/приобретения пользователей?**
  - Понимает ли этот процесс инноваторами?
  - Можем ли мы доказать его инноваторам? (После нашей бизнес-модель — это односторонняя торговля, единственным убедительным доказательством служат достоверные количества заказов на покупку книг.)
  - Можем ли мы получить эти заказы/пользователей с текущим продуктом?
- **Протестировали ли мы каналы продаж и распространения?**
- **Уверены ли мы, что знаем 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 «пробная/привлечение» для определения соответствия продукта рынку, достаточного для того, чтобы оправдать первоначальные расходы и затраты на маркетинг. Большая часть тестирования будет заключаться в том, что вы будете просить людей сделать заказ или начать взаимодействовать вашим приложением или сайтом. В этот момент вы тестируете бизнес-модель в целом, а не отдельные ее элементы, даже если вы знаете подробности о некоторых из них, например, цене или канале продаж.

Как выявление потребителей деловыми/маркетинговыми специалистами, так процесс верификации потребителей персонифицирует мир для маркетинговых специалистов по продажам. Все правила, которые менеджеры по продажам изучили, работая с физическими каналами в крупных ком-

пешком, не приемлемым к стартам. Они дают кредиты для нас. Дело только не в вечеринке в честь запуска продукта!

На этапе верификации потребителей вы не будете понимать сотрудников отдела продаж, выполнять план или осуществлять стратегию продаж. У вас недостаточная информация для того, чтобы на это кто-то пошел. В конце процесса выявления потребителей у вас появятся 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 применяете условия для их развития.

## От варианта бизнес-модели к плану развития продаж

В процессе выявления потребителей вы протестировали некоторые варианты вашей бизнес-модели:

- **Ценностное предложение.** Вы подтвердили его с помощью нескольких десятков или сотен человек.
- **Сегменты потребителей.** У вас есть гипотеза об идеальном потребителе.
- **Отношения с потребителями.** Вы протестировали несколько видов деятельности по привлечению, удержанию и наращиванию своего потребителя.
- **Канал продаж.** Вы понимаете, кто ваши основные партнеры по продажам, и некоторые из них уже проявили интерес.
- **Модель получения дохода.** У компании есть план, как определить цену своего предложения.

Для составления плана развития продаж используйте всю информацию, полученную в процессе выявления потребителей, на ее основе будет складываться картина продаж вашей компании. Он отвечает на следующие вопросы:

- Кто влияет на продажу? Кто рекомендует продукт?
- Кто принимает решение? Кто является держателем бюджета? Событиями?
- Где находится бюджет на покупку типа продукта, который вы продаете?
- Сколько времени необходимо сделать для одной продажи?
- Сколько в среднем уходит времени на продажу от начала до конца?

- Какие стратегии продаж? Акценти ли продажи решением проблем?
- Если да, то какими основными проблемами потребителей?
- Что представляет собой профиль оптимальных виртуальной-экономики, рентабельности, в которых ожидается любой стартап?



- Старада будет приносить 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 неинтересными, 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, пытаются исполнить план, который им 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 (подробнее организуя взаимодействие между продуктом и рынком). После этого можно заняться организацией своего 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 контактов или список контактов и что компания правильно определила набор ключевых параметров для продукта и процесса выявления потребителей. На регулируемом, контролируемом или ином рынке даже безразмерный список контактов (или расписание строк бюджета на AdWords) не заменит работоспособную бизнес-модель и протестированный набор данных продаж. Опытному руководителю отдела продаж эти утверждения и верификация покажутся естественными. Все те действия, которыми традиционно учит специалистов в области продаж, мы считаем обменными в модели развития потребителей. На первый взгляд кажется, что это противоречит логике и обиходу с ними: Давайте больше информации рассмотрим, почему первый продажам стартова так отличается от продаж на более поздних стадиях или в крупной компании.

## Основатели должны возглавить команду по верификации потребителей

Основатели, проводящие выявление потребителей, в конце этой главы часто расслабляются и начинают заниматься верификацией потребителей отделом продаж, развития бизнеса, маркетинга или развития продукта. Это ошибка. Менеджеры среднего и высшего звена вряд ли хорошо справятся с этой задачей, требующей тактического подхода, исследования и мониторинга, а не выполнения повторенного зрелища.

Почему основатели должны быть в слове? Вы-первых, только основатели принимают решение о размере бизнес-модели. А для этого они должны слышать о недостатках продукта или модели бизнеса напрямую от потребителей. Никто не сможет помочь на них лучше. Перед любым человеком, не являющимся основателем стартапа, который услышит о серьезном недостатке продукта или бизнес-плана, стоит две проблемы: у него нет полномочий, чтобы принять решение о размере, 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 в развитии, 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 не выйдет из офиса виртуально, команда по развитию потребителей шагает в реальный мир. Для нас 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 составы телефоны в Азии и Африке (физический канал), требуется гораздо больше времени, чем получить обратную связь в электронном виде для сайта. Означает ли это, 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 может нести. Независимо от скорости, фундаментальные принципы верификации потребителей сходны для всех каналов.

## Начните продавать ранневангелистам

На этапе верификации потребителей вашими первыми платящими потребителями стоят ранневангелисты. (Если на их месте не возникнет идеальная ситуация не улучшится со временем.) Подробные сведения ранневангелистов можно найти в главе 3. Начните это, прежде чем продавать.

## Сдерживайте расходы на верификацию потребителей

Типичный сценарий провала для стартапа заключается в преждевременном масштабировании, когда на рынок выпускают больше сотрудников отдела продаж, чем нужно. Пока наша бизнес-модель не доказала свою эффективность, они вступают тратят деньги. В частности, на дорогостоящее стимулирование спроса, выходящее за пределы четкого понимания, кто ваши потребители. Очень часто эти сотрудники увольняют,

а их маркетинговые программы отменяет, когда старту приходится делать разворот бизнес-модели из-за слишком раннего масштабирования. Называть специалистов по продажам и маркетингу не следует до шестого полного окончания этапа верификации. Это ограничение является критичным для процесса, который предполагает частые неудачи. Ограничение расходов позволяет сохранить достаточно средств в банке на финальном этапе 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 неограниченное число подкомпонентов. Во время верификации невозможно помнить и подтвердить каждую переменную, иначе основателем понадобится по сто лет в тому времени, как они будут готовы к масштабированию или, что еще хуже, продаже бизнеса.

Здесь отличным руководителем в действительности может послужить шаблон бизнес-модели. Большинство стартапов уделяет основное внимание четырем элементам: отношению предложения, связанному с потребителем, каналу сбыта и модели получения дохода. Этот список подходит многим, но не всем компаниям. Многосторонним рынкам нужно рассмотреть приоритеты для всех сторон рынка. Определите не более чем пять вещей, которые прервут ваш старт в гигантской успешной бизнес-... или не прервут.

## Почему бухгалтеры не руководят стартапами

Учитывая все этапы, вхождение в процесс, иногда тяжело помнить, что процесс развития потребителей — это не проведение традиционной фокус-группы. Ваша задача заключается не в том, чтобы слышать всю обратную связь, полученную от потребителей, и проанализировать, какие характеристики продукта следует изменить в жизни. Стартапами руководят основатели, которые являются и душой художника. Истинная цель решения потребителей — подтвердить данным свое видение. (Но рынок рынок советом нет данных?) Хороший предприниматель может обдумать все данные, полученные от потребителей, прислушаться к внутреннему голосу и сказать: «Вот почему я артиципирую так, что мы только что удалили».

## ► 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, оплошайте эту книгу и держитесь крепче. В конце концов, именно это и делают предприниматели! (Прочтите 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 потребностей на протестировании гипотезы о бизнес-модели на сравнительно небольшой группе потребителей, которая ухотит выразить свое мнение, а не сделать заказ. Выявление само по себе не дает доказательств, 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 профилю рынка. Это происходит путем дальнейшего развития MVP, а также плана развития продаж и маркетинговой кампании. Затем основатели выходят на рынок (физически, виртуально или обоеими способами), чтобы протестировать MVP и все основные гипотезы бизнес-модели, включая характеристики продукта, ценную proposition, канал продаж и позиционирование. Как? Попросите людей сделать заказ (или сказать, 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, просмотр страниц, сканирование или кликов?
2. Есть ли эффективный и масштабируемый план развития продаж? Знает ли компания — продавец — потребителей, с которыми нужно коммуницировать? Как привлечь их? Что сказать им, чтобы настоящие покупатели пришли?
3. Приобрести ли верные продажи? Принесет ли один и тот же программ и тактики адекватный, устойчивый поток потребителей через воронку продаж?

Теперь давайте начнем.

## Обзор процесса верификации потребителей

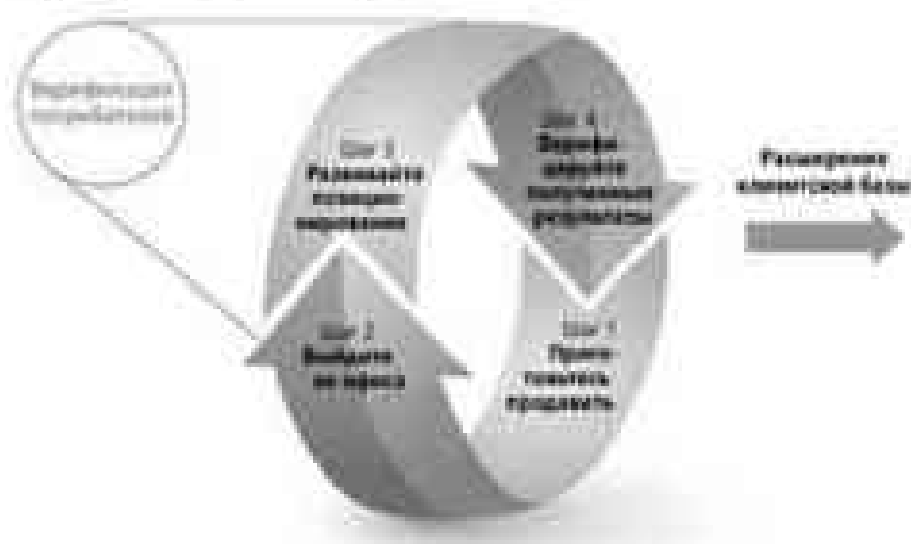


Рис. 8.1. Верификация потребителей. Обзор процесса

Этап верификации потребителей включает в себя четыре шага.

**Шаг 1** состоит из шести видов деятельности, направленных на подготовку к продажам позиционирование продукта, разработка материала по продажам/маркетингу для «истории продаж», план структуры(ов) для заключения сделок, создание плана для канала распространения, соответствующий план развития продаж и создание консультативного совета. Эта работа позволит вашей компании стать самой подготовленной компанией, когда-либо вышедшей 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 жизнеспособного продукта, определение набора параметров, наем аналитика и создание консультативного совета. Они позволят создать действительно эффективные программы привлечения потребителей.

**Шаг 2** — это когда основатели выводят на рынок, чтобы подтвердить продукт минимальному тестированию: оценят ли потребители вашу

Бизнес-модель, существуют ли покупатели? В действительности вы попробуете продать потребителям неизмеримый продукт, не имея специализированного продавца. Получить обратную связь так же сложно, как и первый звонок. Стартапы, продающие через физический канал, делают это с помощью брошюр, презентаций и PowerPoint и, еще это включает демонстрационные образцы и монеты. Девятки, если не сотни, встреч помогают усовершенствовать презентацию продукта и план продаж через партнеров, подтверждать потенциал продаж, доказать предсказуемость вершины продаж и то, что ваша модель бизнеса является инновационной, масштабируемой и прибыльной в реальном мире.

► Стартапы в области Интернета и мобильных сервисов выходят на прямой эфир 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? Длительность по привлечению и активации пользователей можно оценить и оптимизировать.

Стартапам, работающим на многосторонних рынках (физическом или онлайн), нужно выйти из офиса, чтобы протестировать каждую из сторон рынка. Маркетингом интернет-компаний сначала тестируют пользователей, а затем проверяют другую группу рынка (инновационное предложение, сегмент, модель получения дохода и т.д.) с помощью «стапельщиков», которые являются маркетологами или рекламщиками, готовыми платить, чтобы донести свою идею до людей, пользующихся сайтом бесплатно.

Шаг 3 начинается, когда у нас есть пара заказов и достаточно информации о потребителях, чтобы разработать и совершенствовать свой продукт и позиционирование компании. Планирование тестируется во время встреч с ведущими сообществами и анализом откликов и личных встреч с более широкой аудиторией потребителей.

► Стартапы в области Интернета и мобильных сервисов совершенствуют тактику привлечения потребителей. Они позиционируют продукт, собирают и анализируют данные о поведении потребителей, полученные на предыдущем шаге: в частности, отслеживают реакцию потребителей на длительность 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 ориентирована для того, чтобы определиться, следует вам сделать разворот бизнес-модели или перейти к следующему этапу. Вам надо убедиться, что, независимо от исхода, этап верификации потребителем завершил и компания идет, как ей проводить масштабирование. Если это так, осознанием и инвесторы готовы оплатить идею своего труда. Но сначала вам все-таки нужно ответить на множество вопросов и проделать работу по проверке гипотез.

В общем, вопрос прост: «Следит ли заниматься этим бизнесом и позволить ему несколько лет идеям труда?» Принесет ли он достаточно дохода, роста и прибыли, чтобы достичь целей основателей и инвесторов? Достаточно ли имеет команда, чтобы это произошло?

Скорее всего вы не найдете оптимальную бизнес-модель с первой или второй попыткой верификации.

Этап верификации потребителем можно считать завершающим, когда вам стало ясно, что у вас есть реальные клиенты, взаимодействующие с вами, а не обзоры или разговоры. Пройдя этот этап, вы убедитесь и том, что потребители примут MVP и, главное, что они вообще существуют. Верификация также позволяет понять, как добиться того, чтобы люди вас услышали, и оставить вам по-прежнему гораздо большее число потребителей и продаж. Этот момент часто называют «минимумом осознания».

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 инициализацию своего продукта. Она определит одобрение маркетинговых шагов и каналы-методов, неублаженных для продаж. Компании, работающие с физическими каналами, будут, в числе прочего, заниматься созданием вспомогательных рекламных материалов, формированием плана продаж через различные каналы и созданием плана развития продаж вообще. Иногда в этот момент назначается менеджер по продажам, а также инициируется формирование консультативного совета.

► Интернет-стартапы развивают инструменты привлечения потребителей и мониторинга результатов. Они создают финальную версию MVP с расширенными функциями, чтобы зафиксировать успехи по привлечению потребителей.

Действия по реализации первого шага на этапе верификации потребителей заметно различаются в зависимости от каналов, потому что мы рас-

сайтом физическим и интернет- и мобильные каналы отдельно, как показано на рис. 9.1.

Когда все необходимые приготовления будут завершены, пора выдаться из офиса и начать продавать — это шаг 2. Ниже перечислены, что нужно сделать, чтобы подготовить каждый канал к продажам.

Физический канал	Интернет или мобильный канал
<b>Позиционирование продукта</b>	
Разработайте материалы для продажи и рекламные/информационные материалы	Сформулируйте слова на рекламных/информационных плакатах/инструментах
Найдите параметры продаж онлайн	Создайте электронную версию MVP с базовыми функциями
Разработайте план действий для партнеров по продажам	Разработайте набор параметров для оценки
Сканируйте свои ресурсы продаж	Найдите онлайн-рынок
<b>Создайте консультационный совет</b>	

Рис. 9.1. Шаг 1 — подготовьтесь продавать

## Приготовьтесь продавать. Разработайте идею позиционирования



Как бы потребители ответили на вопрос «Что представит из себя наша компания? Чем хороша наш продукт?». И почему они вообще должны об этом задумываться? Вероятно, у вас была какая-то идея на этот счет, нода вы основали компанию, но теперь у вас есть реальный шаг взаимодействия с потребителями. Пора переосмыслить видение продукта, его свойства и представление о рынке в свете того, что вы узнали в процессе выявления потребностей.

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 является мостом между вами и вашими потребителями, сфокусирует маркетинговые программы и становится точкой отсчета для нашей компании. Что еще более важно для данного этапа — УТП складывается из выгоды и бонус-решения, настолько привлекательному, что сердце клиента начинает биться чаще. Они являются во множестве мест, от рекламных щитов до интернет-баннеров, и всегда будут красоваться на вывеске и будут передавать маркетинг и продажи. Не забывайте, если сначала это решение будет казаться вам несовершенным, потому что все равно оно будет меняться по мере получения обратной связи от потребителей, продавцов и посредников. А пока сделайте самый меткий выстрел, на который способны.

Хотя идея позиционирования кажется привлекательной, ее может оказаться трудно осуществить. Для того чтобы сфокусировать маркетинговую мысль, которая была бы понятной и привлекательной, нужно проводить серьезную работу. Проще всего сначала написать (или проговорить) длинную фразу, а потом сократить ее. Для начала вспомните, что говорили потребители на этапе выявления о том, что они ценят в нашем продукте. Каковы были основные проблемы? Приводила ли вам на ум одна и та же

фран для решения проблемы или решения? Каким образом продукт будет лучше всего влиять 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 изменить средства и привлечение творческих сил со стороны.

В телевизионных стартовых роликах одна из самых больших проблем для разработчиков заключается в том, чтобы отнестись к необходимости простой идеи, которая задалась бы сердцами и кошельками потребителей, а не их головами и калькуляторами. Вы не должны описывать свойства продукта. Намте простое предложение, в котором все шизматическое предложение сконцентрируется в виде яркого и запоминающегося слов, которыми будет сказано все: «Think Different» — Apple; «Don't Leave Home Without It» — American Express; «Just Do It» — Nike; «We Try Harder» — Aola; «Earth's Best Soft Drink» — PepsiCo; «The Ultimate Driving Machine» — BMW.

Упражнения, приведенные на рис. 9.2 и 9.3, разработаны Дасфурне Муром (датром знаменитой книги *Spinning the Wheel*), который в начале своей карьеры работал консультантом по маркетингу.

#### конструктор предложения для позиционирования продукта

- Для чего и кого (назначение и пользователи)
- Какую выгоду (убедительные причины купить)
- Описание продукта (качества (качественные продукты))
- Обеспечивает (качественные преимущества)
- Отличается от (основной конкурент)
- Описание продукта (качественные отличия)

Рис. 9.2. Конструктор предложения для позиционирования продукта

А вот пример того, как можно позиционировать этот продукт для мобильных приложений для отчетности по затратам MobilBudget.

#### исследования предложения для мобильных приложений, часто выбираемых в командировках

- Пользователи хотят установить приложение быстрее за минимальное время
- MobilBudget является простым инструментом для отслеживания трат и их учета в таблицах затрат
- обеспечивает более подробный ежедневный отчет по затратам менее чем за 10 минут
- в отличие от других вариантов MobilBudget сканирует квитанции, генерирует отчет и предоставляет точные ежедневные отчеты в 11 популярных форматах отчетности

Рис. 9.3. Пример предложения для позиционирования продукта

Какой мета-высказывание фраза для Mobilobough? Вот несколько примеров:

- «Считайте деньги на ходу: быстро, точно, онлайн».
- «Подустыкайте затраты, не обманя время».
- «Mobilobough. Считает постоянно, онлайн».

Вспомните сказку Дюффа Мура или что-то подобное во время многократного изучения команды по рынку. Можете также объявить конкурс или творческую олимпиаду с участием сотрудников компании. Чтобы проверить, является ли инновационное предложение убедительным, поделитесь с следующим.

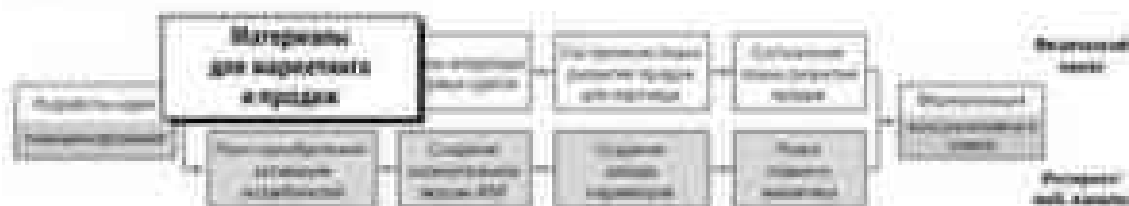
- Станет ли сердце потребителей биться чаще, когда они услышат эту фразу?
- Выступите ли они вперед, чтобы лучше рассказать? Или просто безразлично посмотрят?
- Появятся ли предложения для фразы и кажется ли они им уникальными?
- Для продуктов «B2B»: подразумевает ли инновационное предложение стоимость или конкурентные преимущества продукта?
- Для потребительских продуктов: экономит ли он время или деньги или приносит удовольствие, радость, является ли, например, статусным или статусным?

И, наконец, применимы ли инновационные примеры реальности? Заявления вроде «бросьте больше 10 кг за неделю», «увеличьте продажи на 200%» или «забудьте олдтайм вечером» кажутся не очень привлекательными и законными. Кроме того, проверку должно пройти не только заявление. Вылетит ли ваша компания заслуживающим доверием инновационным продуктом, который вы описываете? Продажи 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 продукт. Если вы предлагаете продукт на существующем рынке, то ваше уникальное торговое предложение должно говорить, что вы будете работать лучше, быстрее или эффективнее. Он разработан на основе того, что вы знаете из бесчисленных бесед с потребителями о сути конкуренции.

Если вы создадите новый рынок или попытаетесь изменить существующий, ваше предложение, вероятно, будет трансформировано в уникальное. Трансформирование УТП показывает, как из решения выдвигается новый вид деятельности, т.е. то, что, возможно, люди не делали никогда прежде.

## Приготовьтесь продавать: материалы для маркетинга и продаж (физический канал)



Приглашение потребителей для физического канала продаж включает в себе четыре стадии: осведомленность, интерес, оценка и покупка. Чтобы обеспечить процесс продаж, вы будете использовать созданное вами ранее уникальное торговое предложение для привлечения тех максимальных возможительных маркетинговых материалов — спецификаций, презентаций, сайта и т.д. Ваша команда продаж вручит эти материалы потенциальным потребителям и/или разместит их на сайте, чтобы привлечь внимание, по которому потребителю следует купить ваш продукт.



Рис. 9.4. Воронка продаж для физического канала

Для физического канала целью маркетинговых усилий является не собственно заключение сделки, а направление потенциальных потребителей в воронку продаж, где начинают работать различные точки.



## Основные и вспомогательные материалы для физических продаж

Понимая с помощью сайта, Twitter или стороннего портала объявление в физической канале, потребитель в конце концов окажется лицом к лицу со специалистом по продажам. Когда это произойдет, потребуются материалы и инструменты продаж. Прежде всего необходимо написать спецификации и презентацию разработайте «план вспомогательных материалов», включающий все элементы, необходимые для каждой стадии процесса продаж (см. пример в табл. 9.2).

Ключевой минимальный набор вспомогательных материалов практически для любой компании должен включать следующие элементы:

- веб-сайт;
- презентацию в PowerPoints;
- демонстрационные образцы, прототипы и образы;
- проспекты;
- прайс-листы, шаблоны договоров и схему выставочного стола.

Не забудьте и о более «отходных» вещах: анкетах с описанием преимуществ продукта и техническими деталями, платных версий с упоминанием компании, отзывы потребителей, фирменные бланки, кредитные заявки, визитки, листовки.

## Торговые презентации

Основной аудиторией в процессе верификации потребностей являются руководители, а не основные потребители. Коротко расскажите о проблеме, возможных существующих решениях и предложите вам свое решение, а затем поделитесь им подробно о продукте. Презентационная дискуссия длится не более 30 минут. В процессе выслушивания потребителей вы уже убедитесь, что презентацию 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 географически специализации? Может быть, для разных компаний в разных отраслях? В случае

потребительских продуктов составлены на вы разные презентации, исходя из демографических или географических различий?

На этой стадии разумно класть средства в профессиональную команду в разработке шаблона в PowerPoint. Это позволит компании выглядеть профессионально и авторитетно, даже если от фирменного презенту находится в гараже или гараже.

## 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 не основные возможности, а не они. Им трудно понять концепцию продукта без демонстрационного образца или прототипа. По возможности подготовьте какой-нибудь прототип, который иллюстрирует 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 пластика, или это может быть серия простых набросков, но вы должны по возможности «визуализировать продукт в жизнь». Команды по развитию в стартапах, предлагающая физический продукт, никогда несуте демонстрационные образцы с мультимедийными версиями. Это не шари и то же.

Именно демонстрационные образцы «закачивают» раннеинвесторов неуверенным и возмущенным в них страсть к продукту.

## Перспекты

Перспекты продукта, в которых описаны его свойства и преимущества, легко спутать с перспективами решения, в которых описано, как решаются проблемы потребителей и дается визуальная картина решения. Что можно увидеть вам, зависит от типа рынка. Выход 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 планируете его, больше подойдет проспекты решения. Если вы сегментируете рынок, важно обо типах проспектов.

## Прайс-листы, шаблоны договоров и выставления счетов

Надеюсь, кто-нибудь уже спросил: «Сколько это стоит?» Подготовьте прайс-листы, предложения с расчетами и контракты. Благодаря этим документам стартап начинает выглядеть, как настоящая компания. Также важно привести информацию о цене продукта в различных конфигурациях, условиях доставки, скидках и прочих деталях. Для потребительских продуктов требуется найти способ привлечь покупателя, 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-рынке, есть два типа аудитории, которым нужны вспомогательные материалы: роневизионисты и специалисты в области технологий. Для каждой аудитории нужны разные идеи и материалы (см. рис. 9.2). Роневизионисты сначала пытаются увидеть, а уже потом продукт. Поэтому убедитесь, что в материалах достаточно ясно и подробно изложены видение и преимущества продукта, чтобы помочь им по завершении презентации самим представить идею внутри своей компании, друзьям или родственникам.

В большинстве ситуаций продажа по модели B2B требуется личностный обмен с более полной информацией, предназначенной для других уровней внутри цикла продаж. Технические описания отдельных элементов могут удовлетворить интерес по конкретным вопросам. Составляйте их по мере необходимости, но не заранее. Потребители скажут вам, что им нужно. В сложном технологическом климате корпоративные клиенты могут потребовать подробный отчет о возврате инвестиций. Таким образом, потребители говорят: «Покажите, как мне окупать эту покупку с финансовой точки зрения. Сколько лет за мне это деньги в переспективе?» Значительная часть работы в этом направлении была проделана в рамках процесса вычисления потребителей. Роневизионистам обычно требуется рекламировать продукт другим сотрудникам своей компании — часто в отсутствие представителей стартапа, — прежде чем кто-нибудь согласится виденать чек. С потребительскими компаниями все то же самое: представьте себе ребенка, который пытается продемонстрировать роди-

тем 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, используют вспомогательные материалы на канал продаж: инфо-версы, распечатная упаковка, каталоги и реклама в специализированных журналах. В плане по разработке вспомогательных материалов указывается цели их использования, для кого и для какого момента времени они предназначены.

Примером на практике этих вспомогательных материалов, тем как они используются в стенах офиса часто знает мало людей с реальной жизнью. Проведите A/B-тестирование виртуальных «вспомогательных материалов», таких как целевые страницы, страницы оплаты и демонстрации свойств и преимущества как можно более тщательно (более подробный обзор см. в следующем разделе). Потребители и виртуализованные клиенты не обязаны разбираться в маркетинге компании или помнить «пути для сайта». Давайте план составления вспомогательных материалов под рукой. Обновляйте и дорабатывайте его по ходу дела.

Таблица 9.2. Пример плана составления вспомогательных материалов для прямых продаж по модели B2B

	Основания	Источники	Регистрация	Продажи
<b>Ранние инвесторы</b>	Корпоративный сайт	Список компаний, представляющих	Посещение презентаций на отраслевых конференциях	Клиенты
	Список	Портальный сайт по корпоративным продажам	Аккредитованный сайт по корпоративным продажам	Потребители
	Список	Портальный сайт по продукту	Список компаний, представляющих отрасль (сайт)	
	Список	Список компаний, представляющих отрасль (сайт)	Портальный сайт по виртуальной услуге	
<b>Поздние инвесторы</b>	Список	Список компаний, представляющих отрасль	Список компаний, представляющих отрасль	Клиенты B2B & Потребители B2C
	Список	Список компаний, представляющих отрасль	Список компаний, представляющих отрасль	Клиенты & Потребители B2C
	Список	Список компаний, представляющих отрасль	Список компаний, представляющих отрасль	Клиенты & Потребители B2C

## Онлайн-инструменты для маркетологов физического канала

Даже если основные стратегии компании реализуются через традиционные каналы, потребители все равно будут искать продукт в Сети. Поэтому вам понадобятся онлайн-инструменты, чтобы можно было узнать о продукте и заинтересоваться опробовать, получить 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 высказывают 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 программы онлайн-маркетинга. В результате маркетологи физического канала должны исследовать и развивать онлайн-привлечение потребителей и маркетинговые планы, даже если их работа, услуги и товары продаются только на прилавке обязательного склада. Где бы они ни продавались, специализированные 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 персональный представитель за вашим столом «толкает» вам продукт. Образы, выставленные в магазине Costco, или вывески серверы притягивают вас к продукту, предлагая доработать и улучшить его, потому что вы заинтересованы в нас. Эффективные маркетинговые кампании и инструменты нужно сочетать, тогда они будут «двигаться» 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 привлечь потребителей и облегчить продажу. Как минимум веб-сайт должен вызывать интерес и направлять к рассмотрению продукта для компании, а также направлять заинтересованных потенциальных потребителей в физический канал продаж. (Для продуктов с высокой ценой за единицу вы даже можете осуществлять продажу через веб-сайт.) Однако веб-сайт не должен содержать критичные не помучать (на нем не должно быть подробностей о цене, требованиях к установке и т. д.). Он должен показать заинтересованное потенциальное потребителем взаимодействовать с компанией. Используйте сайт для сбора максимальной возможной количества информации, которое могут обеспечить потенциальные потребители. (Помните, что количество ответов тем больше, чем больше у вас обязательная цель 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 предлагать потребителям и потенциальным покупателям представить их продукт коллегам и друзьям. Предоставление такой возможности и гибкого подхода привлекающие клиенты сравнительно недорогим способом укрепить приверженность потребителей. (Подробнее об этих инструментах можно прочитать в главе 3.)

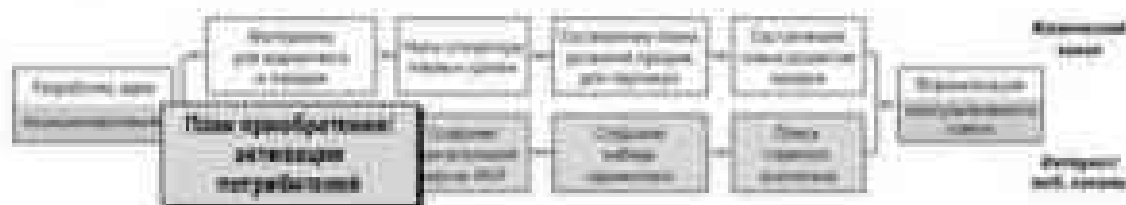
## Электронная почта

### 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, кто вы знаете и получаете. Если текст составлен тщательно и дает максимум информации, выходящую за рамки простого коммерческого призыва, он может работать через более высокие каналы связи даже самым скептически настроенным потенциальным потребителям. Создавайте по-

общения, которые украсили бы текст, что вы знаете о получателе, и разработайте варианты с рассылкой множества сообщений по электронной почте для оптимального воздействия. Разрабатывайте электронные версии брошюр, технических описаний и прочих материалов для продажи и поддержки сообщений. Узнайте больше о приложениях по электронной почте в разделе про отношения с потребителем (глав 4.)

## Приготовьтесь продавать: План приобретения/активации потребителей (интернет- и мобильные каналы)



В процессе вовлечения 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.

Напомним, 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, в свое приложение или продукт 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; определите эти места; постарайтесь стать там заметными и узнаваемыми. Подогрейте интерес к своему продукту с помощью полезной, интересной информации, а не притягательных 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 уик-энд. Это план. Осуществить его вы будете позже.

**Таблица 9.3.** Инструменты привлечения потребителей для интернет- и мобильных каналов

	Важнейшие каналы	Вспомогательные каналы
<b>Привлечение потребителей (большая группа)</b>	<p>Стратегия: конкурентность, интернет, вирусный маркетинг</p> <p>Тактика: телевизионные СМТ (ТВ, блоги, сайты), вирусный СММ (объявления, реклама), онлайн-инструменты</p>	<p>Стратегия: привлечение, оптимизация</p> <p>Тактика: сайты, новости, рассылки, блог, электронный маркетинг, социальные сети, электронная почта, видео, реклама, онлайн-инструменты, сайты, блог, ТВ, видеомаркетинг, телемаркетинг (ГРМ)</p>
<b>Курсы для потребителей</b>	<p>Стратегия: взаимодействие, обучение</p> <p>Тактика: программы лояльности, образовательные продукты, статьи, статьи в блогах, отзывы потребителей</p>	<p>Стратегия: взаимодействие, обучение</p> <p>Тактика: программы лояльности, обмен информацией, тематические группы, блоги, образовательные программы/курсы, отзывы потребителей</p>
<b>Получение базы потребителей</b>	<p>Стратегия: прямой диалог, рекомендации</p> <p>Тактика: программа базы данных, вирусный маркетинг/вирусный маркетинг, публикация программы, рекомендации, отзывы/СММ/отзывы на отдельных продуктах</p>	<p>Стратегия: взаимодействие, рекомендации</p> <p>Тактика: образовательные продукты, тематические группы, рекомендации друзей, отзывы, блоги, форумы, вирусный маркетинг, отзывы, отзывы клиентов</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.

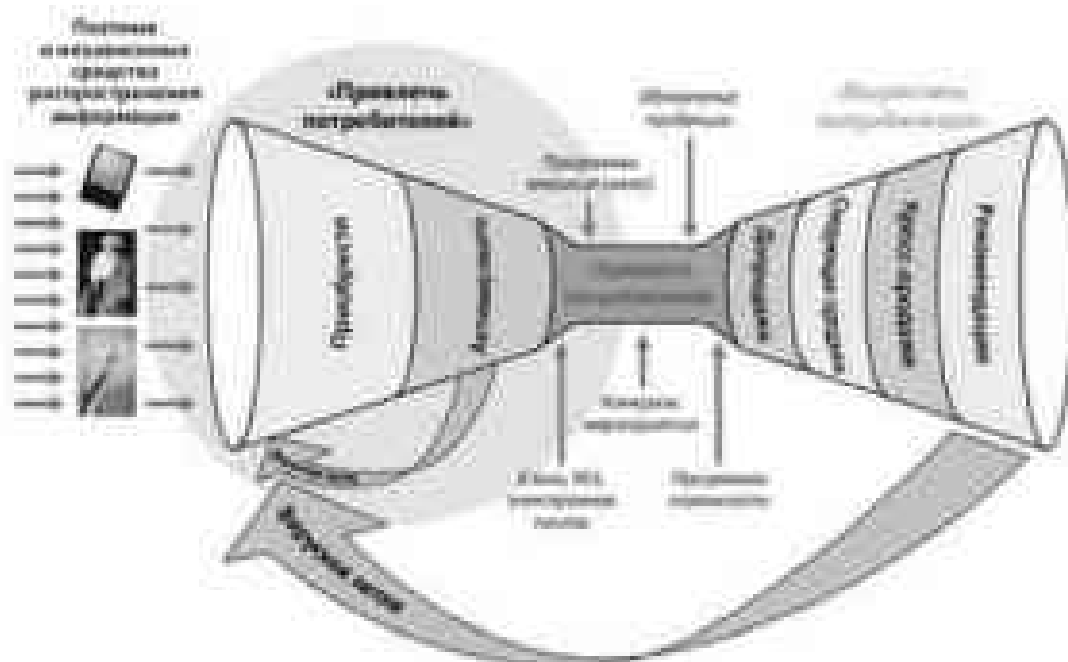


Рис. 9.5. Воронка привлечения потребителей в интернет- и мобильных каналах

**ВНИМАНИЕ!** Прочитать, оставить ощущение оттого, что удалось и начать действовать в соответствии с ним невозможно за один взгляд. 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 описываются первая группа действий по приобретению, которую следует протестировать, и она включает в себя:

- **Цели:** ответьте, кто отвечает за осуществление программы, кто будет оказывать поддержку или делиться опытом.
- **Цели:** 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 составленного этапа плана.
- **Многосторонний или нет?** определите, у вас есть пользователи или пользователи и платильщики?

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, просит 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 бездействия потребителей. Без предварительного обеспечения 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:

- **Цели:** нужны два штатных сотрудника, один на полный рабочий день, второй — на неполный.
- **Цели:** 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.



Сроки команда отводит четыре недели на подготовку всех элементов для запуска этапа верификации потребителя.

Днем 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 платящие? Если да, то для каждой «стороны» многостороннего рынка требуется отдельный план. Вы будете приобретать пользователей одним способом, а то время как обращаетесь к рекламодателям и продаете им потребует совсем другого подхода. (У нас приведен пример для одностороннего рынка.)

## Руководство по развитию плана приобретения потребителей

Вам легко будет определить, какие потребители приобретать, какой тактикой продвижения пользоваться, что и как говорить (содержание и идея), потому что вы проводили 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 персональной бизнес-модели.

- **Сегменты потребителей:** потребители, которые должны вас услышать (то 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 (почтовое оптимизация, плата за клик, прямые рассылки, связи с общественностью и т.д.).
- **Ценностное предложение:** что привлечет потребителей и убедит их участвовать, посетить или купить.

На данном этапе не бойтесь обновлять или менять гипотезы на основании своей обратной связи или даже интуиции, 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, «идет из лите человек кликает мышью») и следите за результатами.
- Будьте самыми классными, дружелюбными и крутыми. Ваша работа — привлечь или пригласить 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 это 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 можете заниматься тестированием поисковой оптимизации и оплаты за клик, и через две-три недели добавляе e-mail-маркетинг и партнерские программы. Индивидуальные результаты по отдельным элементам будет легче идентифицировать и оценить.
- *Не тратьте больше \$2000 или, если вы ищите 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 даст 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 рассматривайте наем силы основателей и сотрудников, так как они лучше всего 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 само 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 потребителем. 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 необходимо 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 меняется. Приобретение потребителей — это своеобразная игра: чем больше, тем лучше. В ее основе — ваша способность экономически эффективным способом привлечь большие объемы потребителей для вашего сайта или приложения. Основные инструменты включают:

- поисковый маркетинг;
- e-mail-маркетинг;
- привлечение блоггеров;
- партнерский маркетинг;
- определение круга потенциальных потребителей онлайн;
- стимулы для потребителей.

Используйте Интернет (в сайт <http://www.steveblank.com>) для выявления последних инноваций и выбора продавца. Большинство инструментов подробно обсуждается в разделе про отношения с потребителями.

**ВНИМАНИЕ!** Прочитать, осмыслить 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 в новый продукт, 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 движимые потребители делают известие об «открытом новинке» товара или услуги с друзьями и коллегами. Они дают личную рекомендацию, которая обладает большой силой.
- **«Выложить информацию».** Это возможность сделать доступными для других пользователи статьи, видеоролики, демонстрационные программы и т.д., чтобы люди могли, например, прочитать эту информацию и использовать ее в социальных сетях, Ютуб-каналах и т.д.
- **Прямые сетевые эффекты.** Люди, которые хотят делать бесплатные звонки или участвовать в видеочатах, или делиться фотографиями с друзьями, нужно, чтобы те тоже пользовались теми же услугами, поэтому они приглашают их присоединиться.

Хорошей проверкой соответствия вашему продукту желанием потребителей будет вопрос ранневостановкам: «С какой вероятностью по шкале от 1 до 10 (где 10 максимальная оценка) вы порекомендуете этот продукт своим друзьям?» Если продукт не получит оценку 9–10, эффект «сарафанного радио» или сетевой эффект не будут существовать.

### 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 строка «Пригласите (получателя) в Gmail». Компания использует процесс отправки писем для расширения сети и базы пользователей.

Призывайте ранневостановкам или посетителей рекламировать ваш продукт в компании 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 подкрепленную рекомендацию отправителя.

Разработайте простые виджеты, кнопки или ссылки, которые легко позволят первым посетителям или потребителям нажать кнопку «мне нравится» в отношении продукта, компании или в того и другого на Facebook или «твитнуть» о нем. Выложите на YouTube видео и другой контент, который будет подталкивать 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.

Создайте 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, как закончите рассмотреть вариант создания отдельного сайта, блог, не связанная с брендом, рассказывающая о проблеме, которую должен решить ваш продукт или услуга. Например, игровой стартап может создать сайт, посвященный различным тонкостям, интересам, условиям в играх и полезным советам. У компании, торгующей медицинским оборудованием, в частности жгутичными биндами, может быть сайт, посвященный потере крови.

## 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 нажать мышью, поиграть в игру или оставить сообщение на сайте. Каким бы образом вы ни развлекали 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, просит ли поделиться, поиграть, принять участие или сделать заказ, это место, где впервые зашедшие посетители пересекают черту и становятся активными пользователями вашего сайта или приложения.



Рис. 5.7. 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

зачастую «поискать» активировались и превратились в покупателя, пользователя и «испытатель». 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-то мне особенное? А вот описание характеристик и причины купить эту игру.

- Как мне определить, что оно хорошее? Вот демонстрационный ролик, список рекомендаций, цитат пользователей и т.д.
- Где мне найти дополнительную информацию? В меню 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 потребительской план активации является планом проб и тестов, проследит 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 элитантно и нависать сверху или быть огромной ярко-оранжевой и нависать справа внизу? Что скорее подтолкнет пользователей к активации: анимация 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 «тестеруй, оценивай, подстраивай» следовало повторное тестирование и оценка.

Вот что должен включать план активации.

- Для *опыта* этапное действие активации происходит как на главной странице, так и за ее пределами, поэтому создавайте два отдельных списка деятельности по приобретению потребительской, которую вы планируете протестировать (например, предложение премии за каждую регистрацию).
- *Первый/второй тест:* на этапе вовлечения потребителей вы проводите масштабное тестирование программ активации. Каждую из этих программ 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/провален»: каждый тест должен иметь критерии прохождения или предположение о том, как выглядит успех, если вы его добьетесь. Основываясь на опыте, пробах или исследованиях, 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, которые приобрели (или зашли на вашу страницу) и заставить 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 уверенность человека, проявившего больше, чем мимолетный интерес.

В табл. 9.4 приведен упрощенный план активации для социальной сети, где члены игрового сообщества 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 целевой странице	Первый тест	Второй тест	Тест «прошел/провален»
Найти «Пользователей в гольф»	Пользователи в гольф и комментарии	Пользователи в гольф и комментарии	10% пользователей
Присоединиться к сообществу	Пользователи в гольф и комментарии	Сделать в игре приглашения друзьям	10% пользователей
Демонстрировать другим игрокам в гольф свой профиль	Пользователи в гольф и комментарии	Пользователи в гольф и комментарии	10% игроков, зарегистрировавшихся
«Спросить совета»	Пользователи в гольф и комментарии	Пользователи в гольф и комментарии	10% игроков, зарегистрировавшихся
Присоединиться к сообществу или ответить на вопрос	Пользователи в гольф и комментарии	Пользователи в гольф и комментарии	10% игроков, зарегистрировавшихся
Пользователи в гольф и комментарии	Пользователи в гольф и комментарии	Пользователи в гольф и комментарии	10% пользователей, зарегистрировавшихся

Таблица 8.1.1

На главной странице	Первый шаг	Второй шаг	Третий шаг/превращение
Сторонний сайт	Привлечение посетителя	Удержание посетителя	Поиск информации о товаре
Пользовательский контент	Мотивация к покупке	Выявление потребности покупателя	Удержание посетителя
Сайты, ориентированные на привлечение и удержание посетителя	Выявление потребности покупателя	Удержание посетителя	Поиск информации о товаре
Сайты, ориентированные на привлечение посетителя	Привлечение посетителя	Выявление потребности покупателя	Поиск информации о товаре
Сайты, ориентированные на привлечение посетителя	Привлечение посетителя	Удержание посетителя	Поиск информации о товаре
Сайты, ориентированные на привлечение посетителя	Привлечение посетителя	Удержание посетителя	Поиск информации о товаре
Сайты, ориентированные на привлечение посетителя	Привлечение посетителя	Удержание посетителя	Поиск информации о товаре

## 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 потребителем;
- анимация.

### Инструменты приобретения потребителей не на главной странице

Главная страница является основным инструментом активации, однако рассмотрите и другие:

- каскады рассылок;
- чат/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», сохранять внимание потребителей и начать взаимодействие с продуктом или купить его. Это должно произойти буквально сразу, за несколько секунд. Иначе потребители (и деньги, потраченные на его привлечение на предыдущем этапе) исчезнут 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 кнопки «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 населенной страны?
3. **Функциональность.** Какие инструменты, виджеты, конфигураторы, демонстрационные варианты или другие средства могут быстро вовлечь потребителей, заставить их экспериментировать и тестировать продукт, продемонстрировать, 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 поиск, 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. Приглашайте их, объясните, что это за сайт («Добро пожаловать на игровой онлайн-портал номер один»), чтобы они сразу не ушли.
- Постарайтесь передать 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 призывном 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 потребителю, что вы хотите, чтобы он сделал. В нем должно отражаться позиционирование, разработанное на шаге 1 этапа верификации потребителя, будь то «купить сейчас», «зарегистрироваться» или «принять участие в опросе». 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:
  - а) объяснить, какую проблему решает продукт, почему это важно для пользователей и заслуживает их внимания;
  - б) говорить о легкости установки и использования продукта;
  - в) четко объяснить, как работает продукт;
  - г) 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: гиперссылка, кнопка или форма. Они должны выделяться и быть очевидными для каждого посетителя. Подчеркните свойства продукта, содержащие самый ясный коммерческий призыв к активации или покупке, и всегда обеспечивайте доступ к дополнительной информации обо всем вышестоящем.

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 потребителя овладеть, попробовать или купить. Весь контент должен способствовать вовлечению, предложения должны быть равномерно 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 «начать техническое описание» и «поговорить с кем-нибудь». Не забудьте выделить один из них больше других — действие, наиболее желаемое клиентом.
- Пишите кратко! Помните, что посетители вашего сайта заглянули к гостям 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. Законно сообщите пользователям, почему им следует купить или использовать то, что продает компания.

- Воспользуйтесь приемами, обращающими на себя внимание элементами, например всплывающими окнами или мерцающими изображениями.
- Устраняйте конкурсы, проводите промоакции и потери, чтобы повысить скачивание мобильных приложений. Все это имеет высокую ценность в онлайн-пространстве: пользователи смогут немедленно воспользоваться такими предложениями, а стартапам удастся тут же протестировать и оптимизировать 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;
- отзывы 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 вызвала минимальное замешательство. Всегда обеспечивайте пользователям 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 излишними.

- 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 потребителя пропадает интерес. Обычное число графических элементов (рисунки, изображения, кнопки и т.д.) будет снижаться с току и опускаться.
- Применяйте визуальные средства, но не рассчитывайте, что одно присутствие графики, видео, демонстрационные ролики или диаграммы 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 самих коротких маршрутах выполнения задач.

Интуитивная навигация обеспечивает пользователей несколькими «маршрутами» к цели или действиям. Они могут привести пользователя к демонстрационному ролику, отзывам других потребителей, тематическому 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.

Злупотенная навигация является вашим врагом. Наличие лишних кнопок, текстовых ссылок и менюшек и/или вариантов, которые может выбрать пользователь, обычно приводит 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 использование продукта на свой выбор. «Посмотрите обзор (нашего продукта)», «Играйте сейчас» и «Спрогнозируйте ваши потребности на пенсан» являются типичными предложениями к вовлечению, более эффективными, чем предложения вроде «Читайте 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 (наводите курсор на 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-мэйл с описанием свойств, предлагайте полезные советы и приводите примеры купителю. 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 активированная кнопка «еще ссылка», по которой создается e-мэйл 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 на продажу.
- Примените анимацию, интерактивные конфигураторы, калькуляторы, анимированные демонстрационные ролики, микросайты и многие другие утилиты

могут привлечь 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.

- Вставьте страницы для прихода на 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 отклика, 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 окупаться. 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

Косидак диспенсер. Получить адреса электронной почты трудно, поскольку потребители охотнее регистрируются, зная, что за этим последует письмо с предложением что-то купить. Думайте об адресах электронной почты потребителей как о ценном активе — это доступ к потенциальным покупателям, которые хотят, чтобы им продали продукт. Разработайте три последовательно высланных 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 потребителя энтузиазмом. По возможности привлеките текст сообщения к источнику регистрации (рекомендуемый 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 предложенной получать рассылку в дальнейшем и, конечно, четкий способ отписаться. Подумайте о том, чтобы считать два формата электронных писем: HTML и текстовый, так как многие почтовые серверы блокируют e-mail в формате HTML.

**Ценовые стимулы.** Как уже подробно обсуждалось в разделе, посвященном гипотезе о модели монетизации в главе 1, ценовая политика также может быть инструментом активации: можно использовать бесплатные и специальные предложения, принцип freemium и скидки при оптовой продаже. Чтобы избежать эффекта «каннибализации» для виртуальной компании, рассмотрите возможность делать специальную скидку после того, как потенциальный покупатель это бы раз отклонил предложение купить 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, направленной по увеличению количества регистраций. Иногда экономически выгодным образом можно применить прямую почтовую рассылку, а также традиционную рекламу в СММ, где вы можете использовать QR-коды.

Каким бы ни был выбранный инструмент, протестируйте его на этапе верификации потребителей и оцените результат, а также получающуюся стоимость активации одного пользователя. Сравните 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 главы 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. 2.9).



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. (финансовый канал)



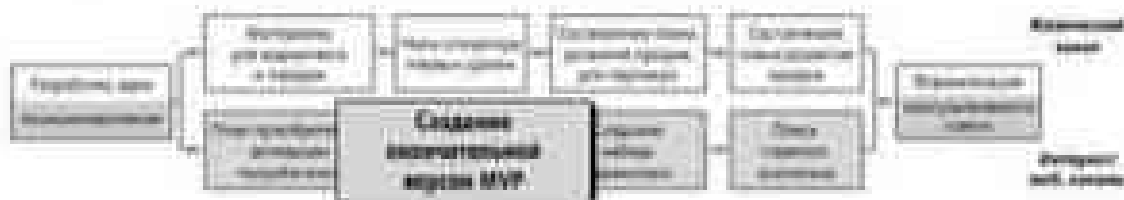
В большинстве случаев команда основателей, как правило, ориентирована на создание продукта и редко включает специалистов по продажам. Если основатели часто сами прекрасно справляются и находят рекламодателей, им может не хватать навыков или опыта, чтобы презентовать эти предложения и заказы. С началом продаж пара часто передается, имеется ли у кого-либо из команды основателей необходимый опыт для заключения сделок. Знает ли команда, как вести переговоры с покупателями или инвесторами по закупкам? Как обрабатывать условия контракта с финансовым директором? Понимают ли основатели рыночную стоимость своей компании, самостоятельно записывая заключение первых сделок? Если нет, то пора нанять соответствующего специалиста.

Куратор первых сделок — это не вице-президент по продажам, отпущенный в отпуск до построения 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 причисляются не только к большому количеству сделок на целевом рынке, но также выдвигают различные условия, выказывая навыки привлечения потребителей и возможностей. Им нравится находить новые рынки и заключать сделки, и они не собираются сидеть и оставаться в тени.

Несмотря на то что деятельность куратора первых сделок будет неосуществимой частью периферии 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 извлекать достаточно

информации для разработки плана продаж и развития различных каналов. Проведение очередной итерации верификации потребностей без куратора может иметь смысл, только если оно не сдерживает прогресс. Когда этот момент наступит, наймите специалиста. Он будет незаменим при организации встреч, выстраивании в последующих встречах и заключении сделок. Однако такой специалист ни в какой мере не заменит основателей, которым нужно выходить из офиса и общаться с потребителями напрямую.

## Приготовьтесь продавать. Создайте окончательную версию MVP (интернет- и мобильные каналы)



► В процессе выведения потребителем две версии вашего MVP использовались для быстрого тестирования и итераций с целью робкоше узнать о проблеме или потребности и их решении. Целью разработки MVP в процессе выведения потребителем 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 этапе 3 этапа выведения потребителем. Он по-прежнему не обладает по максимуму всеми возможными характеристиками. Почему тогда мы говорим об окончательной версии? По мере того, как все больше пользователей приобщается для тестирования таким приобретение и активация, окончательная версия MVP позволяет получать более точные результаты теста, поскольку у посетителей не возникает ощущение, что перед ними второстепенный продукт, даже если MVP является неполной версией продукта, как это часто бывает.

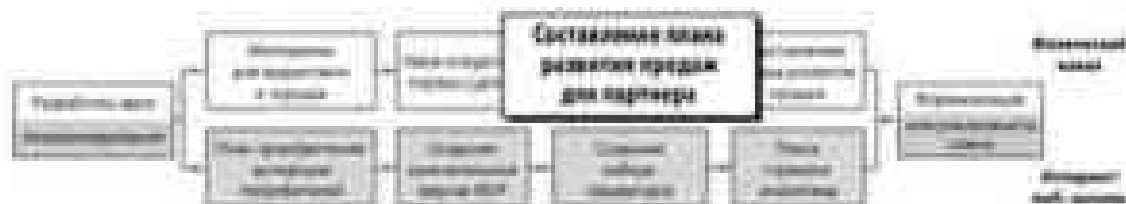
Как выглядит часть продукта? Это может игра для множества игроков с пятью уровнями вместо 20 или 50, которые предполагается включить впоследствии. Социальная сеть может содержать ограничения, не позволяющие делиться фотографией или показывать место рождения пользователей, но обеспечивать легкие взаимодействия и навигацию. Онлайн-магазин обуви может для начала продавать только женскую повседневную обувь или не расставлять нестандартными размерами, при этом обеспечивая высококлассное обслуживание. Если свойства не достаточно для тестирования на потребителях, рассмотрите возможность создания страницы или нескольких, рассказывающих о тех характеристиках, которые скоро появятся, но не спешите вдаваться 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-

вершинствовании продукта и его свойств с момента открытия бизнеса (одна из причин, по которой вы не можете проводить развитие потребностей одновременно с каскадной разработкой продукта). Вы не жили бы так далеко, если бы команда по развитию постоянно не делала итерации, применяла, тестировала и совершенствовала MVP с момента окончания шага 3 этапа выявления потребностей.

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 программу приложения. А теперь убедитесь, что все параметры измерения определены и все измерительные «приборы» приведены в полную боевую готовность — приготовитесь 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 не просто тест. Вместо того, чтобы пытаться охватить все понемногу, тестируйте множество каналов распределения сразу, сначала сосредоточьтесь на одном, будь то прямые продажи, распространение через систему магазинов или с помощью палатки, сделанной по инициативе. В зависимости от результатов теста вы можете легко добавить другие каналы позже. На этом принципе есть одно исключение: компания, использующая собственный сайт для прямых продаж конечным потребителем, должна тестировать на альтернативы.

Элементы плана развития продаж через канал включают:

- структура цепи распределения канала;
- ответственность в канале;
- условия 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-

буклету — в реальной сети). Этой структурой занимается 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

Схожая структура продаж печатных книг через традиционный физический канал выглядит более сложной, как показано на рис. 9.11.



Рис. 9.11. Структура цепи продаж книг через физический канал

Чтобы критически проанализировать, создайте визуальное представление распределительной цепи вашего канала. Она может включать многоуровневые или другие «звенья»:

- **Нацеливаемые источники:** хранит на складе, собирает отгрузки, упаковывает, отправляет на продажу, затем платит ответственность за полученные заказы. Они выполняют заказы, но не создают спрос.
- **Дистрибуторы:** используют собственное пространство для продаж в сетевые и независимые розничные магазины. Дистрибутор осуществляет продажу, розничные магазины делают заказы у источника.
- **Розничные магазины:** там потребители могут сами увидеть и купить книги.

Просмотрите историю о канале, чтобы понять, что нужно включить в вашу диаграмму.

## Распределение ответственности в канале дистрибуции

На карте ответственности изображены отношения в сложном канале распределения. Диаграмму должно сопровождать письменное описание

конкретных зон ответственности, созданные при описании структуры. Они позволяют участникам команды понять, почему был выбран именно этот канал и чего от него ожидать.

Один из ошибок, которую часто допускают стартапы, заключается в их предположении, что партнеры по продажам будут инвестировать в создание потребительского спроса. Большинство из них не будет. Например, глядя на рис. 9.12, не думайте, что партнер-продавец или дистрибутор, скорее всего, будет делать что-либо, кроме повышения и отгрузки товара. То же самое относится и к дистрибутору. Он принимает заказы от конечного заказчика и в некоторых случаях может продвигать продукт в магазинах, но он не привлекает туда потребителей. (К сожалению, сегодня маркетинга тоже не создает спрос.)

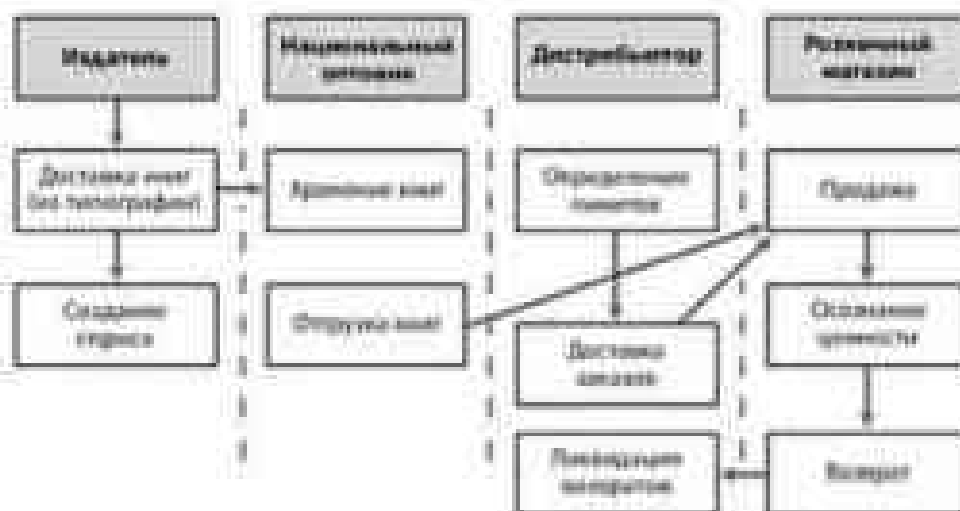


Рис. 9.12. Карта ответственности в канале

## Скидки и финансовые показатели канала

Каждый ярус структуры канала стоит значительные деньги, поскольку все они предоставляют платные услуги. В большинстве каналов эта стоимость рассчитывается как процент от цены приобретения или розничной цены, которую платит потребитель. Чтобы понять, как деньги делятся от потребителя к компании, сначала рассчитайте скидку, которую требует дистрибутор или продавец.

Представив наш пример с издательством, мы можем построить диаграмму, как показано на рис. 9.13, где подробно описана схема, которую получает каждый участник цепи.



Рис. 9.13. Схема для канала

Как видите, книга, продающаяся в розницу за 50, после того как каждый участник канала возьмет свою часть, принесет издательству чистой доход в размере 57. Из этих 57 издательству придется заплатить автору, разрешенную часть, заплатить за печать и дизайн, оплатить последние расходы и получить прибыль. Из 50, которые платит потребитель, автор получит всего доллар или два? Неразумно думать, что авторы охотно соглашались печатать книги и сразу выдают им в электронном виде.

Схема внутри канала — только первый шаг в изучении движения денег в сложном канале дистрибуции. Например, в канале распространения книг и книг, других товаров (программное обеспечение, медиа и т.д.), товар берется на реализацию с авансом возврата 100%. Это значит, что ваш продукт (например, изданные книги) могут вернуться в нашу компанию в обмен на деньги (и, что еще более оскорбительно, вам придется заплатить за доставку обратно). Почему это проблематично? При неплатежеспособности канала дистрибуции стартовая часть допускает ошибку, позволяя продавцу через канал (в данном случае национальному оптовика) как должное. Грустная правда заключается в том, что даже от партнеров по продажам не ожидается, что конечные пользователи купят продукт. Это означает только то, что партнер надеется, что они купят.

Кроме того, некоторые каналы приводят к полному возврату со склада и возврата (непроданные продукты, старые версии программного обеспечения и оборудования), требующую отчисления за возврат части (или всех) «проданных» продукта.

Финансовый план должен включать описание всех коммерческих отношений между участниками канала (рис. 9.14).

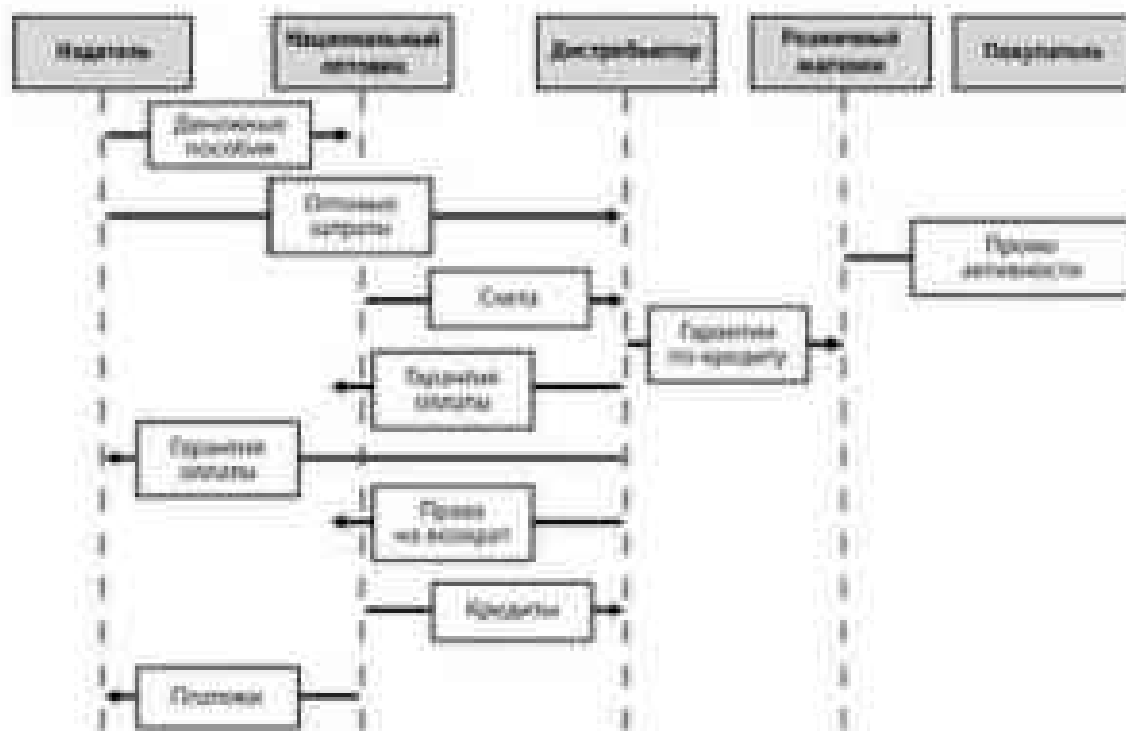


Рис. 9.14. Финансовые отношения с каналом

## Управление каналом

Цель любой компании — хорошо управляемый и тщательно отобранный канал продаж; неудачный же выбор канала или плохое управление им часто ведет к низкому доходу и непредвиденным издержкам. Тем же, как и во многих других аспектах, измерения на веб-сайте, вам необходимо следить за уровнем запасов у партнера по продажам, за объемами и разнообразием продажам. С каналом продаж не просто: пока потребитель не сделал заказ, товары не уйдут со склада. Связью с каналом продаж самый большой риск заключается в том, чтобы определить, какой срок и реальность существует у конечных показателей. Почему? У нашей компании есть прямые отношения только с ближайшим участником дистрибуции. Вы зависите от отчетов менеджера, курирующего вашу партнерскую программу (которые часто складываются на несколько месяцев), чтобы узнать, какое количество продукта «прошло» через конкурентный канал и сколько реально вышло. Другой риск — это отсутствие

«увеличиваются» складом качества дистрибутора или розничной сети, т.е. вынуждать его идти на реализацию большего продукта, чем списание прописан, он может продать. Эта тактика имеет обеспечить временный, но необратимый прирост продаж, за которым следует фиксация (или в случае сублицензиальных компаний — суррогатное дело). Все эти потенциальные проблемы нужно задокументировать и обсудить в плане управления каналом, чтобы избежать неприятных сюрпризов в дальнейшем.

## Многосторонние рынки

Многосторонние рынки наиболее распространены для интернет- и мобильных каналов, но существуют и для физических.

Медицинское оборудование — хороший пример физического канала на сложном многостороннем рынке. Искусственный подборочный состав может быть одобрен Управлением по контролю за продуктами и лекарствами, рекомендован врачом, куплен больничной, установлен хирургом, имплантирован пациенту, но оплачен страховой компанией (см. рис. 9.15). В этом случае сосредоточиться на пациентах, врачах или больницах, не означает, кто платит, берет серьезной ошибкой. Стартапам, работающим на многосторонних рынках, нужно протестировать все стороны на твиттере и канале.



Рис. 9.15. Диаграмма канала для сложного многостороннего рынка

## Приготовьтесь продавать. Создайте набор параметров (интернет- и мобильные каналы)



Интернет-компания занимается 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 процессам движет бесконечная кампания по тестированию, измерению и оптимизации каждого шага в воронке, от осознания до покупки. Процесс «попробуй, понравится, подари» идет кругосутпно и без выходов.

**Интернет-компания занимается 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 последующие действия. В результате команда управления должна иметь под рукой панель управления, на которой суммируется основное, включая практическое значение поведения, и обеспечивает представление о тенденциях, которые движут постоянным совершенствованием 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 Уинемейер обобщил проблемы, с которыми столкнулся маркетолог интернет- и мобильных продуктов почти два века спустя: «В знак, что половину рекламного бюджета тратю впустую. Понять бы, какую из половины в интернет- и мобильных каналах этот процесс отследить гораздо проще, чем в газетных и радиособыщениях, кото-

рыне дает Уоонмейкер, потому что каждый шаг или действие потребителя можно зафиксировать. Процесс начинается с определения того, что нужно оценивать.

Используя гипотезу об отношении с потребителем, 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 покупаются и активируются? После просмотра одной страницы или одного посещения или через 30 посещений или просмотров страниц?
- Сколько стоит каждое приобретение и активацию?
- Насколько «полезны» для компании приобретаемые потребители? Это активные пользователи, возвращающиеся снова и снова, или посетители, не «зависающие» на сайте?

Для большей ясности 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 просмотр 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.
- Уникальные посещения 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 приобретенный в час/день/неделю.
- Число/процент активаций, прослеженные до оригинального источника.
- Число/процент/стоимость за активацию, исходя из качества (активные и много трафика пользователи или мало трафика и неактивные пользователи), там, где это можно выявить, преимущественно 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, сканирующих приложение или активирующихся, регистрирующихся или остающихся среди определенного числа посещений или просмотров страниц.

Следите за людьми, предпринимавшими действия по активации, например просматривающими демонстрационный ролик, и затем не активирующимися, а также за теми, кто уходит в процессе регистрации. Списать таки список бесконечен, поэтому постарайтесь не измудить больше параметров, чем команда может эффективно улучшить.

Этот список является вершиной гигантского айсберга. Сфокусируйтесь 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.

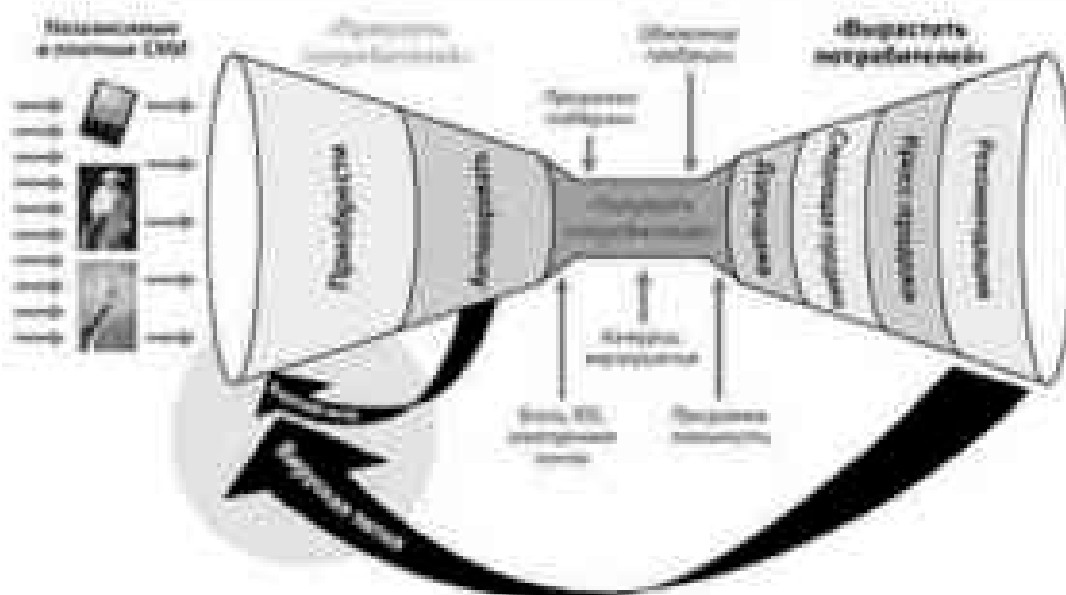


Рис. 9.16 (В). Рекомендации, ведущие к росту клиентской базы, относятся к вирусным петлям

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 выдать 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 происхождении на сайте в режиме реального времени на гигантском мониторе в своем офисе, чтобы они всегда были в центре внимания. Существует готовая система 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 активировалось (или ушло), 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 основные драйверы, и они могут и 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 прибыли и убытках, балансе

и потоке денежных средств и не смотрят на эти цифры, вы не самый лучший 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, задача которой — увеличить число просмотров страниц, рекомендаций потребителей и количество подписчиков.

На следующем этапе вам нужно найти администратора базы данных, если вы не сделали этого ранее,

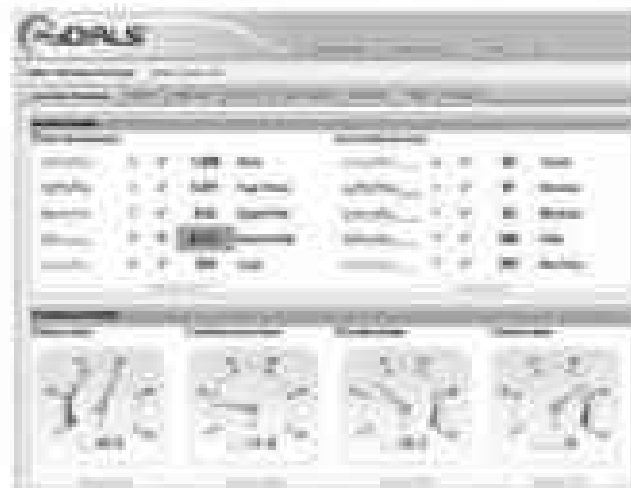
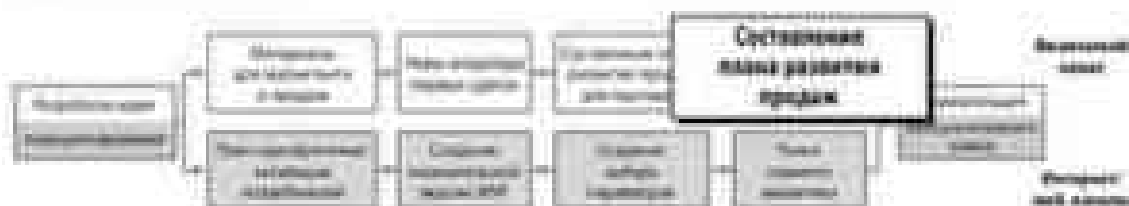


Рис. 9.17. Пример простой панели управления

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 помогает продавать его своим друзьям и коллегам.

## Приготовьтесь продавать. Составьте план развития продаж (финансовый канал)



Типичная ошибка стартапа — это нанять менеджера на продажу, пока место еще не занято, как продавать. Сначала вы должны внести туман неопределенности. Задача основателей — собрать достаточные информации, чтобы пролить свет на то, какой шаг сделать следующим, и затем собрать информацию и составить карту 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 на продажу, только когда полностью понимаете процесс, трансформирующей потенциального покупателя, и знаете, что можете продать продукт по цене, поддерживающей вашу модель бизнеса. План на руках план, сотрудники вашего отдела продаж смогут сосредоточиться на реальных продажах, а не на экспериментах, которые вы будете проводить, двигаясь через процесс идентификации потребителей.

**Имея на руках план, сотрудники вашего отдела продаж смогут сосредоточиться на реальных продажах.**

В плане развития продаж подробно описывается каждая зона, начиная с первого звена потенциальному покупателю и заканчивая подписанным контрактом. В нем также должны быть показаны, как эти звенья взаимодействуют и зависимость от компании, покупателя или должника. Первоначальная гипотеза о плане развития продаж, разработанная в процессе выявления потребностей, должна основываться на основе обратной связи от потребителей и переосмысливаться 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, сегмента 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 компании Safeway, Intel или Toys «R» Us гораздо сложнее плана местного частного или магазина. Разработать хороший план не просто, но возможно и этот вопрос кроется причина успеха или поражения. Совершенствуют план, пока компания мала, пока десятки торговых представителей не заставили, но лишь план действий.

Три других инструмента планирования продаж поддерживают план: карта организации компании, карта клиентов и карта доступа потребителей.

## Карты организации и клиентов

Познайте критичные планы организации и клиента, которые вы рассказали на этапе выявления потребностей? Настало время снять их со стены и изучить. К этому моменту вы доработали свои ранние гипотезы, и вы уже правили реальность, с которой вы сталкивались, беседуя с потенциальными потребителями. Используйте эту информацию для развития рабочей модели процесса покупки вашим целевыми потребителями. Вам также придется более внимательно просмотреть данные, которые вы делали во время встреч с компаниями-разработчиками. Вероятно, вы захотите привлечь информацию о потребителях из других источников, таких как годовые отчеты компаний, справки компаний Dun & Bradstreet или статьи в СМИ.

Заключительный этап нашей компании E-riparty является хорошим примером того, как можно развить карту клиента для прямой продажи. Учитывая почти сиюминутную стоимость программного обеспечения E-riparty, покупатели должны были ощущать существенные неудобства, расплачиваясь из-за неудобства и быть готовыми заплатить за них, чтобы E-riparty могла продать свой продукт. Необходимо было продать продукт по принципу «сначала вина», т.е. продать его руководителю высшего звена, который, пользуясь своими полномочиями, получит согласие на его использование от персонала. В других компаниях можно также действовать «сначала вина», с упрощенным персоналом высшего звена, который будет стараться убедить своего начальника, что является более сложным

процессом для дорогостоящих систем. После E.ripfantu изменила свое статус-кво в компании. Она требовала, чтобы несколько организаций реконфигурировали свои бизнес-процессы и изменили должностные инструкции. Это улучшало работу компании, но изменения порождают сопротивление, а сопротивление — саботажники, что всегда бывает неприятным сюрпризом.

Плохой новостью для нас оказалось то, что для получения знака E.ripfantu требовались большинство голосов при голосовании. Заключение сделок с другими предприятиями, такими как системы управления производством или технической поддержки, иногда проводится в одобрении только одного из основных руководителей или сообщества менеджеров. Обычно в выборе таких пакетов учитывалась сложность внедрения ИТ-отдела, но реальные пользователи оценивали значительные затраты на решение. Проблема E.ripfantu заключалась в другом, поскольку ИТ-отдел был не двуязычной группой, а активным участником, часть обладания правом вето. Опыт также показал, что нужно было работать как «высоте», так и «шире» компании-пользователя. После того, как E.ripfantu показали несколько вариантов ключей, мы построили простую таблицу для «за» и «против», поясняющую, как поддержка и одобрение нам нужны (рис. 9.18).

	Операционный уровень	Технический уровень
Высший	Руководители	Директор по информатизации компании или ген. директор ИТ подразделения
Нижний	Ключевые пользователи	Сотрудники ИТ подразделения или подразделения

Рис. 9.18. Матрица поддержки/одобрения

Эта матрица показала, что, даже если руководитель операционного подразделения не может стать потребителем-пионером и поддерживает покупку программного обеспечения E.ripfantu, 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 планирует сорвать покупку продукта E.ripfantu, они просто добьются. Требовалась идея. Чтобы добиться успеха, E.ripfantu было необходимо «дл» ИТ-специалистов. Мы разобрались, как решить эту проблему, так как один из основателей и менеджер по про-

даным присутствовали при выборе первоначальной стратегии продаж и потратили довольно много времени, решая, как сделать рейтинг.

Первые попытки продаж не удалось, так как мы игнорировали тот факт, что продажа продукта Eribaup существенно отличалась от продажи других продуктов. Наиболее острой проблемой было то, что нам не удалось договориться с поддержкой ИТ-организации. Во время коммерческих звонков было крайне интересно выявить конкретные приложения для обслуживания продаж, услуг или маркетинга сотрудников операционного подразделения, чем ИТ-отдел. В некоторых случаях Eribaup вошла на слух 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 пропускать, и мы надеялись, что незваные пользователи интуитивно найдут наш со скриншот. Однако наши попытки редко оправдавались.

	Операционный уровень		Технический уровень	
<b>Высший</b>	Руководитель	<b>1</b> → <b>2</b>	Директор по информационным технологиям или руководитель ИТ подразделения	
<b>Нижний</b>	Конечные пользователи	<b>3</b> → <b>4</b>	Сотрудники ИТ подразделения 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 поставщиков; и в) персонал ИТ-отдела будет представлять сложности. Перед нами встал важный вопрос: «Что делать?» На карте влияния, показанной на рис. 9.19, схематически изображены игроки и как им надо продавать. Каждый наш уравниловка предположил, используя интуицию, спонтанной группами, которые представляли компания и продукты, для преодоления конкретной группы, которыми они не играли. В большинстве случаев попытки совершить продажу или произвести сделку продажи иногда потерпели крах.

Когда карта влияния готова, она определяет стратегии продаж. Обратите: (1) я руководителем высшего звена операционного подразделения (вице-президенту, генеральному менеджеру подразделения и т.д.). Затем используем эти знания, чтобы представлять (2) руководителем

вышесте уровня технической поддержки (директору по информационным технологиям или руководителю ИТ-подразделения), и (3) встретиться с конечными пользователями организации (людьми, которые будут пользоваться продуктом) и, наконец, (4) воспользоваться важной поддержкой, чтобы протестировать взаимодействие ИТ-специальств на корпоративном уровне или на уровне подразделения.

## Карта доступа к потребителям

Расобравшись с клиентом и нарисовав карту, обратите внимание на главный вопрос о том, как сделать первый шаг. В случае корпоративных продаж важной или сложной — задачей, с чего начать начать, особенно если вы предлагаете радикально новый продукт. Корпоративные продажи часто требуют тесного взаимодействия между различными группами или отделами, чтобы договориться о встречах с людьми, указанными в карте клиента. Коммерческие звонки реальным потребителям помогают заполнить пробелы в карте доступа, добавляя информацию и детали предположений о шаблонах поведения. Рис. 9.20 иллюстрирует карту доступа к корпоративному клиенту.

В случае с потребительскими товарами найти верный путь к целевым потребителям может оказаться не менее трудным. Вместо того чтобы де-



Рис. 9.20. Пример карты доступа

дать звонки впуск, подумайте об организациях и заинтересованных группах, связаться с которыми не будет дорого стоить. Можете ли вы выйти на потребителей через организации, в которых они принадлежат, такие как родительские комитеты, школьные клубы или клубы любителей старинных автомобилей? Существуют ли группы владельцев Интернета, в том числе встречающиеся офлайн, которые могут заинтересоваться вашим продуктом?

## Стратегия продаж

Поискание карты клиента является шагом на пути к обеспечению воспроизводимого процесса продаж.

Разложите рядом карту организационную карту взаимоотношений клиента, карту клиента и карту доступа. Чтобы продать продукт корпорации, вам нужно подняться над именами и должностями людей, которым вы планируете, и разработать стратегию беседы с ними. Прежде чем вы сможете разработать стратегию продаж, обдумайте следующие вопросы:

- На каком уровне вы начинаете контакт? Вы продаете на высшем уровне, руководителям? Или на низком, рядовому персоналу?
- Сильнее человек на карте организации должен дать согласие на продажу?
- В каком порядке нужно звонить этим людям? Какой сценарий беседы с каждым?
- Какой шаг может расстроить сделку? Кто является потенциальным спонсором?

Аналогично, если бы вы пытались продавать людям от 20 до 30 лет с низким интересом к продукту, вопросы могли бы быть следующими:

- Нужно ли вам получить доступ к конкретному демографическому сегменту? Например, вы будете продавать студентам? Родителям? Семьям?
- Сильнее человек должен высказаться? Это индивидуальное решение или семейное решение?
- Если продажа этого продукта требует согласия множества членов семьи или группы, в каком порядке нужно звонить этим людям? Какой сценарий беседы с каждым?
- Какой шаг может расстроить сделку?

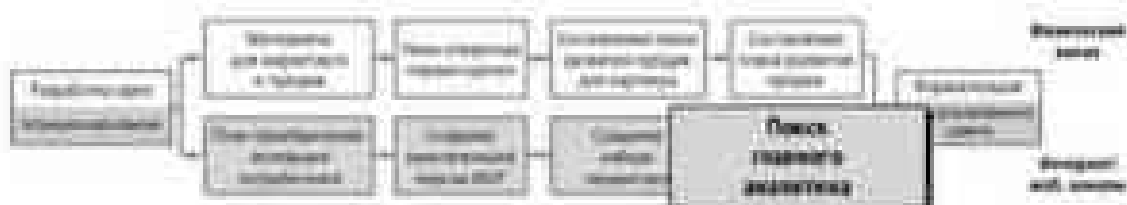
Выйдя на рынок, чтобы продать свой продукт, вы узнаете, что работает, а что нет. С появлением предсказуемых тенденций наша стратегия прояснится.

## План осуществления продаж

Распространенная ошибка среди тех, кто начал свой первый стартап, игнорировать возможность и поднимать вопрос за верную продажу, получив одобрение от рынка/заказчика. Как знает любой из нас, кто имеет опыт продаж, равняться рано. К сожалению, многие могут случиться между тем моментом, когда план, принимающий решение, дан согласие на покупку, и тем, когда вы получили чек. Задача наша осуществленная продажа — выявить все, что может случиться до завершения продажи и доставки продукта, и определить, кто будет следить за всем этим. Например:

- Кто должен одобрить продажу: финансовый директор, генеральный директор или оба?
- Должен ли совет директоров одобрить продажу?
- Должны ли мамы с папой одобрить продажу?
- Нужно ли потребовать 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 выделит 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 людские данные, или если он, собственно, аналитик или просто человек с математическим складом ума, которому нравится погружаться в мир цифр и данных, изучать их, выискивать закономерности, выявлять тенденции. Независимо, 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 времени, чтобы отслеживать 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 отслеживании, 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;

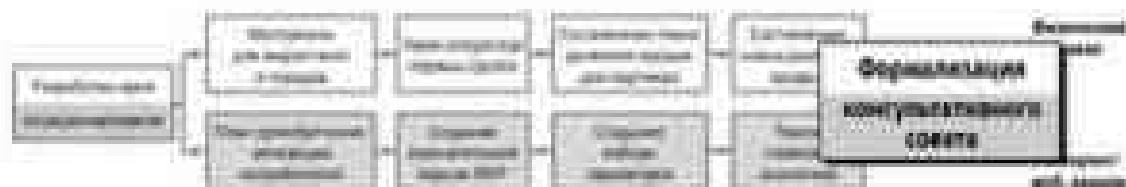
- управление бюджетами, прогнозами, отслеживанием и администрированием затрат на программы и их результатами.

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 плана 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 в долях генерального директора, команду руководства, весь персонал компании. Не забудьте сориентировать этого человека на сбор только основных данных, по которым можно принять верные, а не вводящие в заблуждение решения. Составьте соглашения о зарплате и неразглашении/конфиденциальности, 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.



Надеясь, что вы воспользуетесь неформальной позицией консультанта в процессе выявления потребностей. 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 знаете больше ни от кого, и свежие нестандартные идеи относительно бизнес-идеи, которые окажут важное воздействие на вашу стратегию. Все остальное — мусора.

Думайте стратегически, а не тактически в 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 «инсценирующих инвесторов» может помочь вам, но не путайте их с этими людьми.) Официальные заседания консультативных советов не требуются, но крайней мере сейчас, но этот процесс должен обеспечить доступ к специалистам, которые могут помочь.

Начните с составлением 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 приглашать консультантов все члены таблицы.)

В данном примере на карте указаны, 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 «долгими карточками». Они могут представлять как важных потребителей, партнеров по продажам или партнеров, которые обеспечат значительный трафик. В процессе развития потребителей технических

Таблица 9.1. Функции консультативного совета

	Требования потребителя	Вклады Владельца	Потребитель	Страна	Полученный результат
<b>Япония</b>	Качество надежность дизайн информация сервис и условия продаж	Служба клиентов качество информация сервис	Служба клиентов информация о товаре надежность дизайн сервис информация о товаре надежность дизайн сервис	Получение данных о товаре информация о товаре надежность дизайн сервис	Получение данных о товаре информация о товаре надежность дизайн сервис
<b>Корея</b>	Качество надежность дизайн информация сервис и условия продаж информация сервис информация о товаре надежность дизайн сервис	Служба клиентов качество информация сервис информация о товаре надежность дизайн сервис	Служба клиентов информация о товаре надежность дизайн сервис информация о товаре надежность дизайн сервис	Получение и анализ данных о товаре информация о товаре надежность дизайн сервис	Получение данных о товаре информация о товаре надежность дизайн сервис
<b>Китай</b>	Качество надежность дизайн информация сервис и условия продаж информация сервис информация о товаре надежность дизайн сервис	Служба клиентов качество информация сервис информация о товаре надежность дизайн сервис	Служба клиентов информация о товаре надежность дизайн сервис информация о товаре надежность дизайн сервис	Получение и анализ данных о товаре информация о товаре надежность дизайн сервис	Получение данных о товаре информация о товаре надежность дизайн сервис
<b>США</b>	Качество надежность дизайн информация сервис и условия продаж информация сервис информация о товаре надежность дизайн сервис	Служба клиентов качество информация сервис информация о товаре надежность дизайн сервис	Служба клиентов информация о товаре надежность дизайн сервис информация о товаре надежность дизайн сервис	Получение и анализ данных о товаре информация о товаре надежность дизайн сервис	Получение данных о товаре информация о товаре надежность дизайн сервис
<b>Скандинавия</b>	Качество надежность	Служба клиентов качество информация сервис	Служба клиентов качество информация сервис	Получение и анализ данных о товаре информация о товаре надежность дизайн сервис	Получение данных о товаре информация о товаре надежность дизайн сервис

консультант может понадобиться уже на этапе 1 выявления потребностей. В технический консультативный совет привлекают специалистов из области науки или определенные эксперты.

По возможности, особенно в ситуации B2B продаж, выберите ключевых владельцев в консультативный совет. Это люди, с которыми вы взаимодействуете в процессе выявления потребностей и которые могут дать вам совет по поводу продукта с точки зрения потребителя. В конце творческого этапа консультантами: «Я хочу, чтобы вы были в моем консультативном совете, чтобы я мог узнать, как продать продукт, который вы хотите. Если у меня не получится, мы оба проиграем». Они будут служить вопро-

бизнесским станциям для продукта, и многие из них станут отличными рекомендателями. Слушайте их идеи и прислаивайте их к тому, что вы встречаете с командой развития потребителей и бизнеса. Не бойтесь просить их познакомиться вас с инновационными людьми.

Еще две группы консультантов, которые вам следует рассмотреть: консультативный совет отраслевым специалистам, который добавит вам в вашу техническую экспертизу доверие со стороны рынка, и консультант генерального директора, который оживляет 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 являются очень высоко ценными в себе. Вы сможете справиться не более чем с одним за раз. Консультанты по отраслевым вопросам любят думать о себе как о единственном в своей отрасли. Сделайте так, чтобы, давая советы, они не собирались все в одной комнате или в один день, это позволит вам разобраться, чему совету вы хотите последовать. Консультанты по вопросам бизнеса являются не консультантами по продажам и маркетингу, но некоторые имеют большой опыт в построении бизнеса. Постарайтесь, чтобы у вас под рукой были несколько таких консультантов, у которых вы возьметесь за дело. И, наконец, команде развития продукта никогда не помешают технические консультанты. Они придут и проведут вас по конкретным техническим вопросам. Это не касается и с консультантом по отношениям с потребителем. Старайтесь уметь что-то знать каждый раз, когда они приходят.

## Вознаграждение консультантов

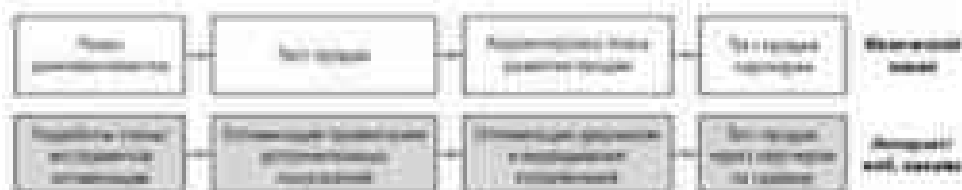
Лучше всего высказаться на эту тему Орвилл из Орегона Уоррен Баффетт: «Убедитесь, что вы можете рассчитывать на людей, которые считают для вас». Это не сказано все. Консультанты, как правило, получают обыкновенные деньги, независимо от того, сколько времени часов они уделили вашей компании или как именно помогли. Акции со временем известны, начисления происходят ежемесячно, поэтому компенсация

легко скорректировать в зависимости от ценности консультанта 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 на инвестиции обмениваются на другие долго-обязательные акции, которыми оплачиваются их консультационные услуги. Опытные инвесторы признают важность того, что консультанты готовы не только позволить использовать свои знания, 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 продать. Процесс выявления потребностей заставляет вас выбраться из офиса дважды: сначала чтобы поискать для себя проблемных клиентов, а затем для выяснения, насколько успешно новый продукт эти проблемы решает. И если вы, как всегда со временем, проведя сотни тестов, попробовав и «разорочившись» свою бизнес-модель, нет более убедительного подтверждения гипотезы, чем обращение к клиентам с просьбой купить либо поработать с вашим приложением или веб-сайтом.

При работе с физическим клиентом лучше не подчеркивать гипотезу лучше, чем сделанный шаг, особенно если он оформлен еще до завершения разработки продукта. Гипотезы об интересе и нефинансовых сигналах, также тестирование привлекает пользователей или платящих клиентов с той частью, которую предлагают 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 платящие клиенты) готова потратиться, чтобы «достучаться» до посетителей вашего сайта.

На данном этапе ваша задача — не планирование роста продаж, а подтверждение гипотез, лежащих в основе бизнес-модели, что на самом деле во многом связано процессом продаж или наращивания веб-трафика. Не увидеть доход или трафик в заданном объеме на сайте лишь на следующем этапе. Верификация потребителей — процесс пробного продаж, который, несмотря на реальность заключенных сделок, ставит перед вами задачу на поиск ответов на многочисленные вопросы, включая следующие:

- Насколько высок интерес клиентов к ценностям предлагаемого вами продукта?
- Знает ли аудитория потребителяхском сегменте и мирно ли помнит 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?
- Обоснованы ли расширение команды с учетом плана продаж и стратегии инвестирования капитала сбыта?
- Достаточно ли у вас клиентов, чтобы ваш бизнес принесла реальную 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 мощных и жестких тестов, дающих четкий бинарный ответ и не предполагающих ответы в духе «на вид неплохо» или «они это приняли». Приведем несколько примеров.

*Если бизнес-модель (для физических продуктов и каналов сбыта) утверждается, что:*

- вы будете закрывать не две сделки по каждой десятке звонков. Так ли это?

- среднестатистический покупатель будет покупать шесть устройств за три месяца. Так ли это?
- \$5000, потраченные на спонсорированной выставке билл в виде прямой почтовой рассылки, обеспечивают 25 дополнительных покупателей. Так ли это?
- 2/3 потенциальных клиентов, которым вы предлагаете свой продукт, порекомендует как три 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 другим. Так ли это?
- \$100, потраченных на AdWords, обеспечат вам 50 посещений вашего сайта. Так ли это?
- один из четырех рекламодателей на вашем многостороннем рынке не будет проводить активности во время рекламной презентации (хотя, возможно, они не будут покупать, пока не увеличится объем трафика).

Вот какие следующие шаги вам предстоит предпринять.

Офисы стартапов	Стартапы в области интернета и мобильных устройств
Найдите рынок/категорию, демографию и страну	Подготовьте план и реализуйте интеграцию
Выходите из офиса для пробной продажи	«Выходите из офиса» — тесты интеграции
Выделите бюджет на платную рекламу	Измеряйте и оптимизируйте результаты
Создайте партнерские отношения по каналу	Создайте партнерские отношения по трафику

Рис. 10.1. Шаги в процессе «Выходите 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-прошарен» есть деньги (таким или на думи), а кто-то — «стратегический», «технологический» или «долгосрочно планирующее» люди — не имеет возможности выписывать чеки. Таблица Ю.1 описывает различия между ними. Предпринимателям не стоит говорить такие банальные вещи, но на всякий случай, фокусируйтесь на покупателях с четкими контактами. Это и есть ранневангелисты, как вы прекрасно знаете.

Ранневангелисты располагают финансовыми средствами. Люди, не имея все покупатели-пионеры могут принимать различные решения, только ранневангелисты: а) достаточно мотивированы, чтобы предпринять по этому поводу какие-либо действия; б) мотивны, уже пробуют какое-либо самостоятельное предпринятое решение; в) имеют власть, а) обладают информацией и средствами для решения проблемы. Нередко ранневангелисты четко представляют себе решение, которое им предлагается взять. Они — ваши партнеры в процессе продаж и нередко по собственной инициативе обосновывают или объясняют отсутствие тех или иных характеристик своему руководству. Никогда не препятствуйте им и не игнорируйте их.

Обозначьте в памяти характеристики ранневангелистов, описанные на этапе выявления потребителей. Указывают ли они на знакомых потенциальных покупателей? Составьте список ранневангелистов и используйте в качестве критерия для выявления истрей, используемые на этапе выявления потребителей: составление списка потенциальных клиентов, создание электронного письма и дальнейшее дальнейшее действий. (Для дальнейшего возврата на второй шаг этапа выявления потребителей). Даже при

такой же важности не рассчитывайте, что инновационный ответ даст более одного потенциального покупателя на десять. Другими словами, будьте готовы в среднем в 90% случаев! Это нормально, для начала придется 5% вообще достаточно. Из этих клиентов, в зависимости от условий и внешних обстоятельств, совершат покупку в другом случае один из трех. Но сколько заявок для этого нужно сделать? Хорошая новость: в вашем услугах менеджер по продажам, который работает на себя не установительные клинеты по установлению контактов и договоренностям и встречам, в которых основатели всегда должны принимать личное участие.

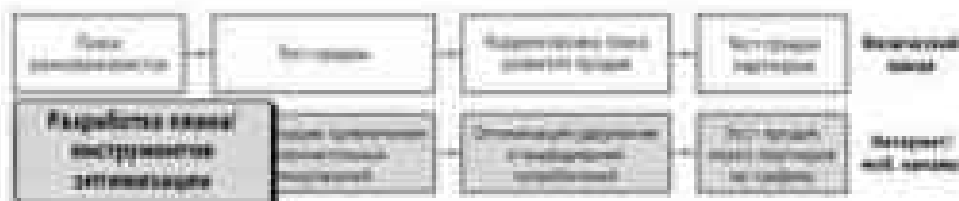
Необходимо отличать раннеинноваторов от других важных типов покупателей, включая первых инноваторов, практичных инноваторов и массовых покупателей. Практичные покупатели также могут относиться к раннеинноваторам, однако склонны поверить чуть позже. Они покупают не в силу дальновидности, а на практическом удобстве. Через шесть месяцев они превратятся в обычных клиентов, но в настоящее время являются просто чуть более активными покупателями новых продуктов, чем массовые покупатели.

Наконец, массовые покупатели. Они создают финальный версion продукта и продаются в готовом, без доработок и рисков решения. 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 инноваторы	Раннеинноваторы	Практичные инноваторы	Массовые покупатели
<b>Мотивация</b>	Сильный энтузиазм	Сторонние выгоды, собственное решение проблемы, решение существующей проблемы. Делают выигрывать	Получить выгоду, избежать потерь, решить проблему в наиболее эффективном	Узнать, насколько эффективен продукт, получить удовольствие
<b>Цели</b>	Получить выгоду	Получить от инновационного продукта выгоду, решить проблему, получить удовольствие от инновационного продукта	Получить выгоду и избежать потерь	Получить выгоду и избежать потерь
<b>Принятие решения</b>	Многочисленные источники информации	Многочисленные источники информации. Многие делают покупки, потому что инновационный продукт	Получают информацию от коллег, друзей, знакомых, коллег по работе, менеджеров. Собирают отзывы, отзывы. Многие делают покупки из-за рекомендаций друзей	Получают информацию от коллег, друзей, знакомых, коллег по работе, менеджеров. Собирают отзывы, отзывы. Многие делают покупки из-за рекомендаций друзей

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 чист, 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 комментарии, 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 придется продавать свои акции, либо, напротив, срочно нужно делать звонок на открытой бирже 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 речи пойдет об оптимизации удержания и активизации 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. Планы и инструменты привлечения покупателей. Электронные письма, AdWords, баннеры, РВ, вирусные программы и другие средства, побуждающие потребителей проявить интерес к продукту.
3. Планы и инструменты активации. Плавающие и целевые страницы заставят людей покупать, уложаться или использовать сервисы с помощью таких инструментов, как поощрительные письма, звонки, вирусные программы или программы стимулирования для тех, кто не купил или не уложился сразу.
4. Панель управления для мониторинга поведения покупателей. Она должна быть в рабочем состоянии и предоставлять своевременные данные о результатах программы привлечения и активации.

## Стратегия клиентской оптимизации

Оптимизация должна сосредотачиваться на:

- **объема:** привлечите как можно больше посетителей и обратите их внимание на продукт;
- **стоимости:** непрерывно снижайте стоимость привлеченного 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-издательства 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 (количество реально продаваемых товаров). Затем им следует переключиться на оптимизацию ежедневных сделок и средней 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 повышает 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 потребителем 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 «В» 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 личные часы на работе в обеденный перерыв).
- **Всегда помните о показателе 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:

$$LTV \gg CAQ$$

Показатели LTV должны превышать показатели CAQ, или стоимость привлеченного 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». Определите разумными, не слишком растянутыми во времени показателями TV. Например, за сколько месяцев доход от подписки окупит ваши расходы на привлечение покупателя?

Любой успешный 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 круг, и перед проведением эксперимента обязательно ставьте четкие цели. В ходе тестирования разрабатывайте альтернативные варианты приемов, которые не дали положительных результатов даже после оптимизации.

## Оптимизация — бесконечный процесс «тест—измерение—корректировка».

Оптимизация — бесконечный процесс «тест—измерение—корректировка», основанный на данных, который происходит только в момент, когда происходит работа 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 сканируемых 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 программы привлечения и активации. Вот как они выглядят в табличной форме (табл. 10.2).

Таблица 10.2. Пример смены тактических приемов оптимизации

Этап воронки	Количество	Цена за клик	Общие расходы	Прибыль
Привлечение	200	\$5,000	\$1,000,000	
Активация	40	\$1,000		\$40,000
Первая покупка	20	\$50,00		\$1,000,000
Дополнительная покупка	10	\$50,00		\$500,000
Итого			\$1,000,000	\$1,540,000

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.
- Исследованиями приобретения, которые можно протестировать: перестанет ли использовать дорогую контекстную рекламу AdWords. Попробуйте

другие источники трафика, помимо Google. Обратите внимание на альтернативные инструменты привлечения трафика вроде баннерной рекламы и текстовых ссылок. Решительно сокращайте бюджет на AdWords, часы или территориально использование (исключайте, к примеру, ночное время, Европу или выходные). Увеличивайте активность вирусного маркетинга при небольших вложениях.

- Активации: активировано 40 человек (20% из 200, посетивших сайт). Это означает, что они сказали демоверсии или оставили свои контактные данные. Следовательно, стоимость активации составила \$25 (или \$1000 из 40 человек). Но на данный момент никто ничего не приобрел.
  - Усовершенствования активации, которые можно протестировать, увеличат количество призывов в действие, сделайте более качественную графику. Усовершенствуйте стимулы активации. Измените цену или предварительное предложение. Измените порядок расположения сайта или преимущества. 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 61% от стоимости продукта, которые большинство компаний не может себе позволить, поскольку вставленные средства 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, ключевую 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 обязалась 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 обеспечивают, 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 при-

графиком обеспечения). Получение \$1800 прибыли, а также привлечение потенциальных покупателей — любителей стиральных порошков, которые ничего не покупают — при затратах в \$1000 на маркетинг указывает неплохие перспективы компании-разработчика при условии, что она будет и в дальнейшем оптимизировать стратегию продаж. Разумеется, улучшения на каждом этапе воронки могут приносить солидный приток 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 (предложения, графика, ключевые сообщения для клиентов) и снова тестируйте и измеряйте. После измерения оцените результаты, продумайте следующий шаг по усовершенствованию и тестируйте, тестируйте, тестируйте. Как мы уже говорили в самом начале, это и есть истинная жизненная сила 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

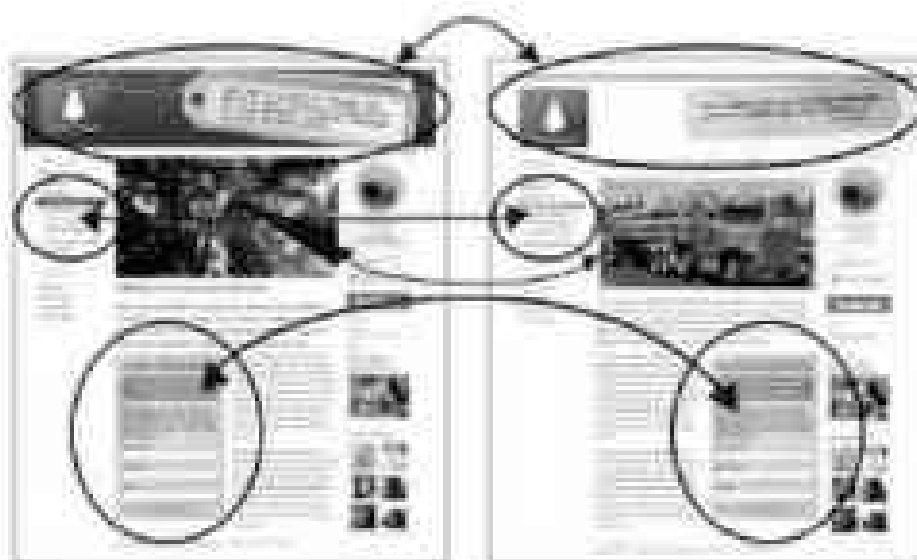


Рис. 10.3. Пример А/В-тестов, сравнивающих изменения главных страниц веб-сайтов

каждый из них. В большинстве случаев они применяются в оптимизации процессов привлечения, удержания и выращивания покупателей, поскольку основной (но не весь) объем взаимодействий происходит онлайн.

## A/B-тестирование

A/B-тестирование — наиболее широко используемый метод интернет- и мобильной оптимизации привлечения, удержания и выращивания покупателей. Его можно применить 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 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: изомните презентацию для половины аудитории, в идеале — 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 свойства и преимущества 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.

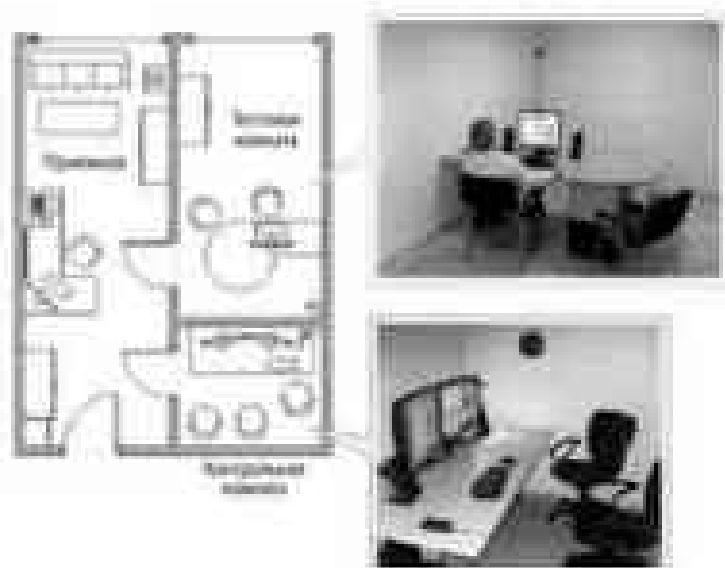


Рис. 10.4. Проверка удобства пользования проходит в Starbucks или специальных помещениях

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 и куда нет, постарайтесь понять, почему. Разумеется, узнав о неудобной или непонятной навигации или размещении ссылок, тестируйте альтернативы, пока проблема не решится. Попробуйте провести тестирование с помощью ноутбуков в Starbucks, где случайные покупатели получают кофе или подарочную карту за определенное вам время 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 цветовой области, окрашенной желтым, красным и оранжевым цветами. Чем насыщеннее цвет, тем больше взглядов 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,

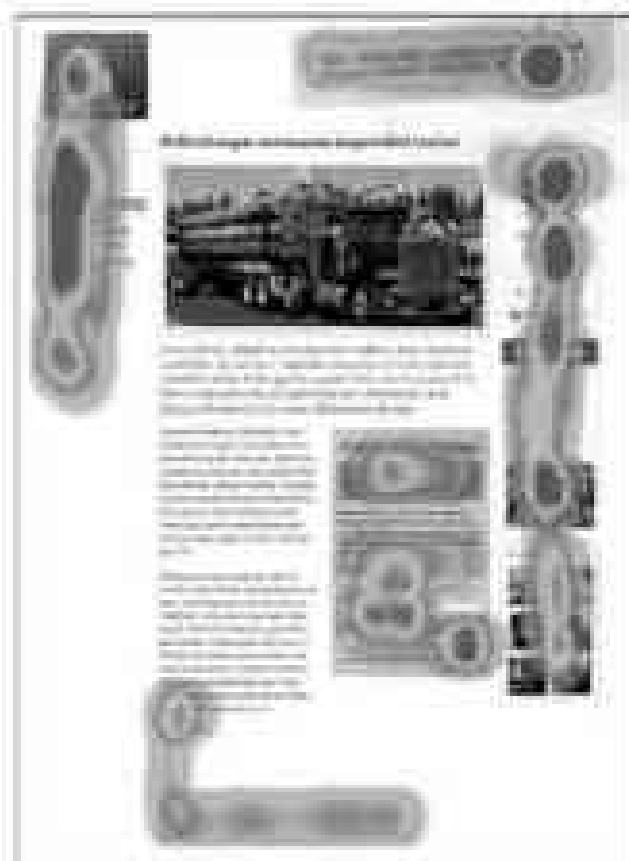


Рис. 10.5. Пример тепловой карты

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 действует тепловые карты иным образом. Заход 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-страница, проводя взглядом поверху, слева направо, затем опускаясь по диагонали вниз. Взгляд перемещается с невероятной скоростью,



Рис. 10.6. Пример сдвига за направлением взгляда

известно, что пользователи тратят на просмотр страницы в выделение интересные подробности 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-

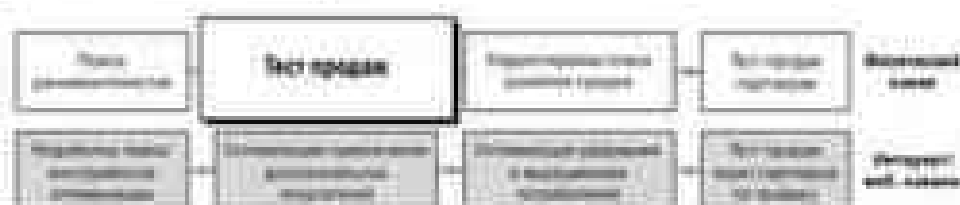
ством онлайн-исследований. Крупные сайты создают альтернативные визуальные ресурсы для A/B-тестирования различных текстовых версий. Это очень мощное средство оптимизации.

**Посетители задерживают взгляд на заголовках, выделенных словах и маркированных списках и при этом быстро 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, левый, лямбда-грудь и другие части тела.

В следующем разделе вы вооружены всеми нужными электронными инструментами, отправьтесь оптимизировать методы привлечения посетителей.

## Выйдите из офиса: протестируйте продажи (физический канал)



Принимайте большие заказы и ищите заказчиков, попроситесь с семьей, поскольку эта работа предполагает частые разъезды и тестирование до тех пор, пока гипотеза не подтвердится реальными заказами по разумной или почти разумной стоимости. Настало время встретиться лицом к лицу с равновесистами и попробовать получить первые заказы.

### Тестирование продаж

Можно отдать товар бесплатно или временно сбросить на него цену, однако так вы не сможете проверить истинные намерения покупателей. Равновесисты ищут преимущества в приобретении нового продукта в числе других, опасаясь конкуренции или административных санкций. Равновесисты по определению должны едва ли не приставать к вам к порогу, только бы раньше всех запустить продукт. Им нужен ваш продукт, чтобы выжать острую боль или упрочить конкурентное преимущество (и со временем они попытаются ускорить решение).

После того как программа лучше всего провернется, когда товар продается по максимально возможной полной цене. Вы можете увидеть так называемую программу «раннего доступа к продукту», за участие в которой покупателям будет бороться. Никакого интереса? Если вы получите полезную информацию о том, насколько важен продукт для людей, которые вы считаете самыми ценными покупателями.

**Любой может отдать продукт бесплатно или по сниженной цене, чтобы получить заказ.**

Обращение к равновесистам требует двух обстоятельств. Во-первых, идентифицированными заказами. Эти критичные клиенты могут попросить об уникальных модификациях или дополнительных функциях изделия

стандартисты продукта. Иногда такие просьбы платны. Ведь если достаточно большое количество покупателей просит об одном и том же «индивидуальном» дополнительном свойстве, значит, они не совсем индивидуальные, не так ли? Покупатели выдвигают реальные требования. Неудачно предпринимателем состоит в том, чтобы знать, куда стоит действительно уделить эти требования и обмануть их ложными функциями продукта. Главная задача — не увлечься излишним изготовлением продукта на индивидуальных заказах.

Во-вторых, существует риск требования «исключить» продукт из условий. С точки зрения покупателя, это разумная и вполне понятная просьба: «Я рискую, обращаюсь к вам, поэтому хочу получить конкурентное преимущество и стать владельцем уникального продукта». Или «Я хочу получить лучше» цену» за то, что послужил первым. Здесь крайне важно проявить особую осторожность. Зачастую такие просьбы поступают от руководителей крупных компаний, которые слабо представляют себе, как функционируют стартапы. Не отказывайтесь от собственных прав ради продаж, в противном случае обратитесь к подразделению по разработке первой же компании, которая потребовала от вас исключения.

## Процесс продаж

Предприниматели начинают «процесс», но в любой момент к сегменту ИДВ есть несколько базовых этапов. Далее приведен пример по продаже корпоративного программного обеспечения.

1. Начните с исследования. Соберите информацию о компаниях — ваших потенциальных клиентах и людях, принимающих так решение о покупке. Проведите исследование рынка и онлайн-исследования. Как минимум вы должны уметь избирать организационную структуру и хорошо представлять финансовую ситуацию нашего потенциального клиента до того, как начать свою первую презентацию.
2. Проведите первую встречу. На первой встрече постарайтесь узнать проблемы, потребности, бизнес-цели клиента и потенциальную «совместимость» нашего решения и проблемы, которую оно пытается решить, обращаясь к вам. Потребуйте совет, насколько важен ваш продукт для компании и как она сможет его использовать.
3. Знайте, к кому обращаться. Постарайтесь инертными «добраться» до руководства, но не форсируйте процесс. Сначала организуйте

ленные встречи с представителями среднего звена, а только затем обращайтесь к высшему руководству.

4. Мысленно представьте ситуацию «до» и «после». Разберитесь, как именно решит проблему в настоящее время, и продумайте, как ее сможет решить ваш продукт. Присчитайте коэффициент возврата инвестиций, простоту внедрения и интеграции, возможному экономии времени и денег.
5. Проведите персонализированные презентации. Используйте в последующих презентациях все, что узнали на предыдущих.
6. Разработайте план шагов за визиты 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. Выясняйте в кризис высшее руководство. Представьте свое высшее руководство руководству компании-клиента, организуйте совместный обед, налаживайте контакт с клиентскими людьми, которые влияют на судьбу вашей сделки.
8. Доведите счетку до конца и встретитесь надписками с обеих сторон. Стоит ли еще что-то говорить (кроме «подписываем», разумеется)? Оказывайте помощь и поддержку вашему клиенту еще долгое время после оплаты счета.

## Собирайте и фиксируйте все сведения по сделкам

В ходе тестирования кризиса продали регулярно собирайте и записывайте все полученные сведения по сделкам, вне зависимости от того, кто проводит сделку, и где она обсуждалась и заключена — в Starbucks, офисе или конференц-зале. Если сделки заключаются не только вы, делайте так, какие факты и цифры вы будете фиксировать. Выявите такие данные, как «Сколько единиц продукта будет использоваться?», «Сколько людей будет взаимодействовать с продуктом?», а также субъективные комментарии клиента прояс: «Если не будет хорошо работать, я его порекомендую или «Этот продукт мне нравится гораздо больше, чем продукт X». Разработайте единый отчетный бланк, составленный из бланка, в котором идет речь на этапе выявления потребностей, и регулярно делайте в нем пометки. Каждый отчет завершайте ответами на четыре вопроса:

- Зачем на встречу у вас на руках или толкани на подносе?
- Сколько единиц продукта готовы приобрести мои партнеры (или какую сумму вы готовы потратить)?
- Что необходимо для заключения сделки?
- Когда сделка будет заключена?

Лучше всего делать подробные заметки 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 продолжать, 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 указанием следующих шагов.

Письмалу от покупателей редко приходят новые ответы, кроме оформления заказа, вы должны иметь четкое представление в интенциональном объеме предлагаемого продукта. Соберите сведения для формулирования «вероятностного предложения объема», «вступающее предположение» того, сколько децаров и когда вы заработаете. На этапе периферии потребителей многие верничные вопросы не принесут вам немедленных ответов. Но из-за этого встречи отидать не терпит своей важности. Помните, главная цель — не сам элемент, а не продажа.

Без сомнения, все (включая ваше предложение) сосредоточится на прогностическом продажах. Постарайтесь больше рассказать о своем ценностном предложении, конкурентной ситуации, ценнообразовании и, самое важное, с кем общаться и в каком порядке заключать сделки.

**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 заносить все рекомендуемые данные, оставив побольше места для заметок, которые зачастую представляют наибольшую ценность. Включайте комментарии и рейтинги, полученные по объему уже сделанных заказов клиента или потенциальным объема продаж. Ведите подробный учет успешных/неуспешных деловых встреч. На данном этапе понимание причин отказа важнее, чем понима-

вание против компании. Разберитесь, где в процессе имеются недочеты (закупление, презентация продукта, организационные вопросы, сведения «это придумано не нами», технические проблемы, цена). Так вы сможете внести нужные коррективы в процесс продаж и стандартизировать следующие шаги.

## Разворот

Какой бы перспективнейшей ни казался стартовая точка, после первых шагов продажи, 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 имеет релевантности в деловой либо профессиональной среде рынка в существующем потребительском сегменте, либо переключается 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 останавливаться и размышлять, почему наши планы потерпели крах. Тестовые продажи — это первый, фундаментальный шаг. Сейчас вам стоит вновь обратиться к бизнес-модели и пересмотреть гипотезы, сформулированные на этапе выявления потребностей. Если сейчас вы не в состоянии получить заказы, значит, определено в чем-то ошиблись. Выбрали не тот потребительский сегмент? Ценности предложения не соответствуют сегменту? Прогнозы доходам завышены по сравнению с бюджетом потенциальных покупателей?

Общая схема бизнес-модели — это возможность избежать дисбаланса ошибок, корректировки и тестирования.

**«Сколько заказов мне нужно получить для подтверждения жизнеспособности бизнес-модели?»**

Насколько этот вопрос основатель задает себе прежде всего. Вам придется бы указать конкретные числа, но все не так просто.

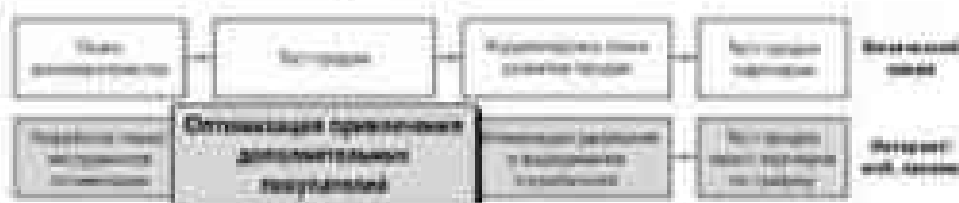
**Вы должны договориться с советом директоров о количестве.**

Если вы продаёте лицензированное программное обеспечение стоимостью миллион долларов, три или 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 продаёте новую кухонную посуду или электроприборы через розничную сеть, то не успеете, всё это правильно делается, пока сам канал не разстанет вас на своих местах.

Точной волшебной цифры нет. Но вы должны договориться с советом директоров о каком-то конкретном количестве. Вы вместе с инвесторами должны сходиться на мнение относительно критериев масштабирования и коэффициента «привнесённые деньги» (привнесённого 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 позволяет вам применять все полученные знания на практике, в самой широкой части воронки привлечения покупателей.

38% людей, посещающих веб-сайты (приобретенные), никогда не закроют портфолио. 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 интеграцию, то ее не докажет ничто!

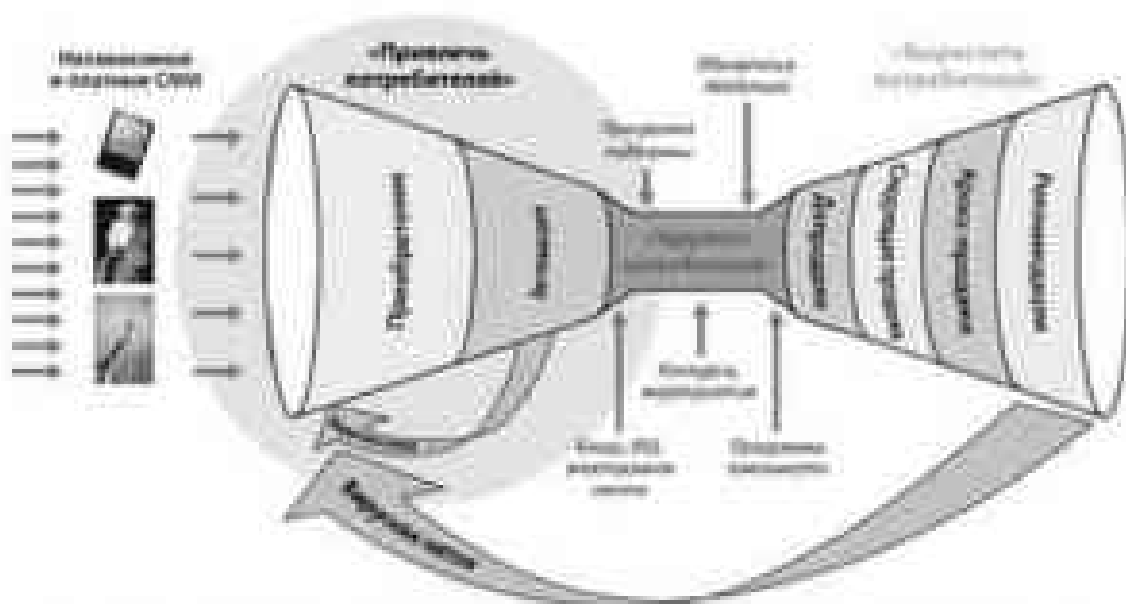


Рис. 10.7. Воронка привлечения покупателей в интернет- и мобильных каналах

■ **98% людей, посещающих 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 привлекательные товары*. Их зачастую стараются продавать сразу, как только они привлекают внимание покупателей.
- *Социальные сети* поощряет посетителей, зашедших впервые, заходить снова и снова, «подсознать» 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.
- *Первоочередные площадки* (например, Etsy или eBay) всеми силами поощряют продавцов предоставляться в 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 комбинировать 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-

надается 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 друзьями, естественный поиск или летательный над городом дрижибл. Проведите тесты «прощай/прощай» — и вы получите объективную картину.
- 3) **принесит самых прибыльных покупателей?** Если, к примеру, электронная рассылка обеспечила вам покупателей, которые быстрее покупают, больше траффика чаще посещают сайт и дольше на нем задерживаются, вам, разумеется, хочется пополнить армию таких покупателей. Следовательно, необходима оптимизация 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, в примере) и устанавливайте на основе этих характеристик — источник появления, демографические характеристики или что-то еще. После этого ищите все новых таких же клиентов. Это трудно сделать на первом порыве работы кампании, 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. Объявите временные ранние предложения, скажем, «первые 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 достаточно опыта в интернет-маркетинге и вам сложно отличить существенную программу от менее важной, попробуйте такой подход. Во-

первым, 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 приложения, 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 привлечение максимума из каждого клика.

Поскольку с этими темами нам приходится сталкиваться регулярно, ниже — наш «anti-spam» вопросов, которые приходится 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 притом миллионы сайтов посетителей не привлекают.

**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, общайтесь с 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 удобный для поиска название (например, «tumblrlove.com» вместо «socialdabloginc.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 штур, разбросайте флаеры на улице, повесьте, разведете 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.zenefrank.com>, где найдете целый ворох новых идей.

### Проблема: посетители заходят на сайт, но не остаются

Эта распространённая проблема открывает массу возможностей для оптимизации.

**Диагноз:** наиболее вероятная проблема кроется в качестве недочётах в вашем ценностном предложении и позиционировании продукта, так что принимайтесь за тестирование альтернативных версий. Оцените используемые приемы привлечения и приоритезируйте их в зависимости от эффективности (наибольшее количество активаций при наименьших затратах времени и усилий). Начните с самых неэффективных инструментов и тестируйте альтернативные варианты.

#### Решение

1. Для начала измените свое ключевое сообщение, используйте ли вы электронную рассылку, баннерную рекламу или плакаты на билбордах Второй мировой войны.
2. Если вы, например, пользуетесь контекстной рекламой, приоритизируйте 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 в действии. Предложите что-нибудь бесплатное, например, пробную версию или приз за посещение сайта. И никогда не останавливайте процесс оптимизации.
4. Измените предложение. Если вы продаете годовые подписки, тестируйте еже-месячные предложения или ооцо «первые 30 дней бесплатно». Придумайте другие приемы, почему людям стоит зайти на ваш сайт.

3. Проведите побольше личных бесед с покупателями. Выясните, что им нравится и, самое главное, что не нравится.
6. Позаботьтесь о наличии большого количества призывов к действию (кнопки активации) на главной странице (например, «Выберите тур», «Попробуйте сейчас бесплатно», «Узнайте больше» или «Получите больше информации»).

**Нужные приемы:** тестирование текста, A/B-тестирование и анализ ценностного предложения (уникального торгового предложения, рекламные 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 счастья», 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 мертво. Точка.

Если бы сейчас вы забили тревогу, а ваш администратор или маркетолог не знали бы, что нужно делать, самое время призвать на помощь консультантов (предпочтительно фрилансеров), закупить десяток книг по оптимизации, позвонить мамой 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 вашего 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 одним письмом, 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 прилюдления протестируйте более активные призывы к действиям и усовершенствуйте навигацию на этой странице.
2. Протестируйте новые призывы к действиям: «Комментируйте, чтобы сделать то-то», «Подпишитесь и получите бесплатный...»
3. Проведите исследование с помощью тепловых карт, чтобы понять, на какие области страницы смотрят посетители, и переместите элементы призыва к действию поближе к этим областям.
4. Протестируйте более настойчивые, мягкие или абсолютно новые призывы к действиям: более убедительный текст, более крупные кнопки, может, в примере, мигающая или яркая кнопка «Попробуйте сейчас».

5. Проследите, чтобы в каждом вашем сообщении обещание отсутствия спама находилось на одном месте.
6. Проведите проверку удобства использования, понаблюдайте, 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, расположена ее посередине или в нижнем левом углу страницы?
8. Меню: текст, поставлено тестировать 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 личного самосодействия с покупателями. Используйте тепловые карты, фокус, 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 комментарии, не играет, не добавляет фото, не тратит деньги и вообще не делает ничего из того, что бы вам хотелось.

**Решение:** и снова вам придется мажорировать весь свой арсенал приемов оптимизации.

1. Нантите с тепловых карт и отслеживайте направление взгляда, чтобы понять, что люди делают, попадая на ваш сайт.
2. Проведите A/B-тестирование, чтобы проанализировать кнопки — призывы к действию. Измените графика; попробуйте добавить демо или анимацию; сделайте ваше сообщение более простым и четким; проведите A/B-тестирование сообщений онлайн и лично.
3. Продумайте больше вариантов по сайту — сделайте навигацию более интуитивной и протестируйте добавление по меньшей мере несколько новых опций (путьайте больше, «бесплатная проба» и т.д.).
4. Поймите, могут ли пользователи без проблем подписываться, оставить комментарии, загружать картинки или совершать покупки? Если нет, устраните проблему.
5. Разберитесь, не допускают ли пользователи ошибки, сканируя приложения, pdf-файлы или картинку. Если ответ положительный, устраните трудности, перепишав текст, сохранив 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 одном месте и видны на экране 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 тогда команда идет своим путем и это отражается на результатах, плановые планы развития продаж воплощаются 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 производственными линиями (один отдел — один продукт); по функциональному принципу (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 возрасту, демографическим признакам, психо-логическим особенностям или -образу, 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 уровню демографическому сегменту? Следует ли ориентироваться на студентов колледжей? Родителей? Семьи? Спортсменов?
- Сколько людей должно дать положительный ответ, чтобы сделка состоялась? Решение принимает один человек или вся семья?
- Если сделка требует участия нескольких человек или всей семьи, каков будет достаточный или какой-то другой подходящий уровень обращения к ним? Каков сценарий действий в каждом случае?
- Какие действия или обстоятельства могут помешать заключению сделки?

Представим, что мы продаем новую финансовую инструментальную систему департаменту.

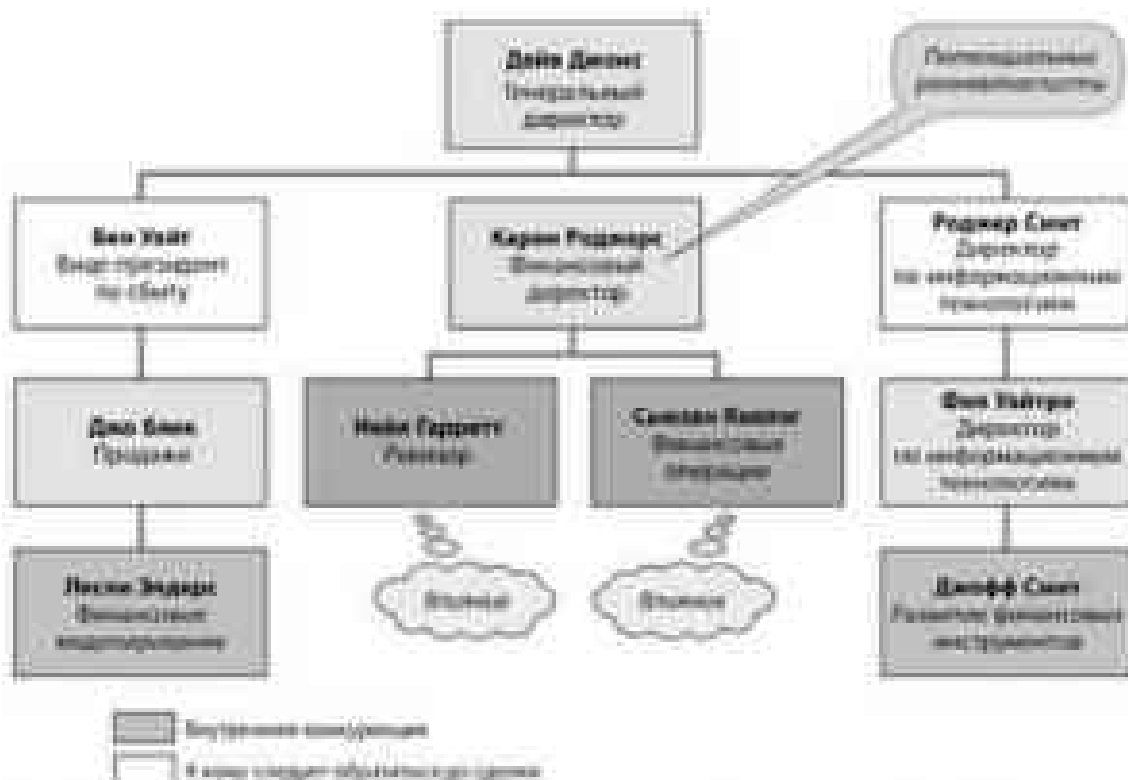


Рис. 10.8. Стандартная карта влиятельных лиц в компании, организованной по функциям

## Используйте оргструктуру для составления карты влияния

Во-первых, раздобудьте копию организационной структуры. Если не получится это сделать, поставьте ее сами на основании бесед с сотрудниками высшего 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 релевантности — человека, чья проблема решает ваш продукт. С помощью информации, собранной в ходе многоцелевых визитов в компанию, выделите его нашей классификации — см. главу 4) агента влияния, рекомендателя, работодателя и держателя бюджета. В примере на рис. 10.8 компания организована по функциональному принципу. Финансовый директор Карен Радмер является релевантностью. Она принимает решение приобрести ваше «дерево», необходимое программное обеспечение для организации финансовых бизнес-процессов. Для ее непосредственных подчиненных, Нейла и Саймона, неважно, на что вышлите. Но прежде чем Карен совершит покупку, вам придется нейтралитизировать, а может, даже привлечь двух сотрудников конкурента: сотрудников, занимающихся финансовым менеджментом и развитием финансовых инструментов из отдела по сбыту и отдела информационных технологий. Помимо этого, свое влияние выделит их начальство — директор по информационным технологиям и вице-президент по сбыту. И только когда Карен сможет убедить генерального директора одобрить заключение сделки.

Составьте карту влияния для каждого релевантностью, с которым вы общаетесь, выделяя общие закономерности влияния и взаимодействия. По мере выполнения интерактивной схемы сделки будут вылазить быстрые и проны.

Ваши конкуренты сами научат вас, как нужно им продавать.

## Скорректируйте главную стратегию

На рис. 10.8 вы узнали, что вам нужно, чтобы обрести поддержку и добиться заключения сделки для каждого из четырех типов структуры компании. Примечание высшего руководства — задача номер один (в данном случае в качестве релевантностью, распространяющей бюджетом, выступает финансовый директор).

Этот документ можно использовать, чтобы заручиться поддержкой директоров по информационным технологиям. Получив одобрение этих менеджеров, инициируйте поддержку внешних пользователей (клиент, который работает на финансового директора) и сотрудников отдела информационных технологий, которые поддерживают ИТ-директора.

	Операционный уровень	Стратегический уровень
Высший	Руководитель	Директор по информационным технологиям или руководитель ИТ подразделения
Нижний	Конечные пользователи	Сотрудники ИТ-корпорации или подразделения

Рис. 10.9. Планная стратегия

## Скорректируйте карту доступа

Как привлечь в компанию, которую вы видите своим потенциальным клиентом? К кому лучше обратиться в первую очередь? Сразу в первую очередь? Хотя клиент может предпочесть обратиться сразу к самым важным и главным начальникам, помните, что вряд ли вам удастся пообщаться с большим количеством руководителей высшего звена. Начиная 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, соберите информацию о ее потребностях, разработайте стратегию продвиж, представьте свое решение и убедите клиента в необходимости покупки.

Рис. 10.10 иллюстрирует стратегию доступа.

Ключевые закономерности, на которые следует обратить внимание:

- К кому в компании — потенциальный клиент вы должны обратиться в первую очередь, чтобы инициировать сделку как можно быстрее?
- К кому еще в компании — потенциальный клиент нужно обратиться и в какой последовательности?
- Кто будет одобрять сделку, и сколько времени займет этот процесс?
- Кто составляет давление (мониторинг или негативное) на принятие решений, и как на них выйти?

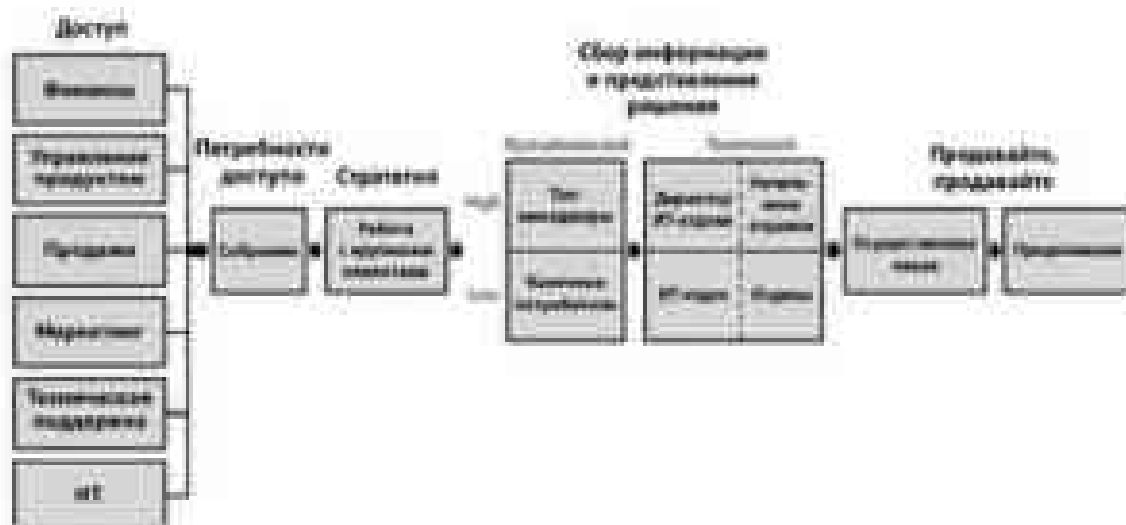


Рис. 10.10. Пример карты стратегии доступа

С помощью карты стратегии доступа вы можете ответить на многочисленные вопросы, включая следующие:

- С какого уровня иерархии в компании нужно начинать вести переговоры с потенциальными клиентами? Руководитель высшего звена или сотрудник операционных отделов?
- Сколько людей должны дать согласие, чтобы сделка состоялась?
- Каждый ли этап обязательно инициирует проблему покупателей?
- Кто из руководителей может воздействовать или повлиять на конкретную сделку?
- В каком порядке следует обращаться к сотрудникам? Чем отличается схема работы с каждым из них?
- Каким каналом в плане принятия решений и контроля обладает каждый этап, с которым вы планируете deals?
- Обладает ли она полномочиями одобрить сделку на \$100K? На \$100 000?

Нуждается ли она в чем-либо подобном для внедрения продукта?

Создайте диаграмму, включая в нее людей, которые принимают участие в процессе покупки. Выделите из них покупателей, лиц, принимающих решения, внутренних конкурентов и вопросы, требующие решения перед заключением сделки. Смотрите далее пример организации и карты стратегии продаж.

Представьте экстраполировать карту стратегии доступа, анализируя результаты сделки области с потенциальными клиентами, пока не увидите прескаченную и неперехваченную связь, которая пройдет клиентом как с 2-3 торговыми агентами, так и с 20-30. По мере появления сделки у вас будет экстраполироваться стратегия продаж. Вперед в этой работе наступит лишь тогда, когда вы найдете очевидные общие пути. Если таковых пока не обнаружится, вернитесь «в поле» и организуйте себе еще несколько встреч, пока не найдете закономерности и не получите дополнительные заказы.

Острейтесь «посылом» тем, в котором могут отклониться:

- требования протестировать продукт или предоставить демоверсию перед принятием решения;
- официальный запрос предложений, изучение или графика загрузки, внимание на рисункерные варианты продукта;
- требования адресовать все презентации только одному человеку;
- особое внимание к стартам (некоторые компании отказываются с вами работать, особенно в случае с корпоративными программами обеспечения).



Рис. 10.11. Пример плана продаж

## Разработайте план развития продаж

План развития продаж — это детальная диаграмма, показывающая, каким образом стабильно поступать обращения от потенциальных клиентов, которые вы, основатель, сможете затем передать вице-президенту по продажам. Это схема устойчивого масштабируемого процесса продаж. В нем подробно указаны условия, прописан каждый шаг, каждая презентация, каждое электронное письмо, переписанное письмо, способствующие заключению сделки. В плане фиксируются конкретные действия. С его помощью можно проверить компетентность вице-президента по продажам: отправит ли он ее в стирину и вернется к устаревшим методам работы или будет использовать и совершенствовать.

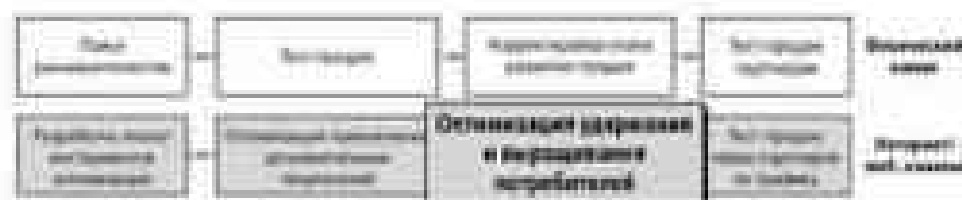
### Товар не считается проданным, пока деньги не поступили на счет

Процесс продажи не заканчивается тем, что «покупатель-принцип» провозглашает: «Радысь, я куплю!» В особенности это касается B2B продаж (в таком случае, требующих согласия супруга). В таких случаях в промышленности 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 продажи или сделки?
- Должна ли компания являться сертифицированной/одобренным поставщиком?
- Устанавливает ли другие продавцы иные системы или компоненты?
- Есть ли необходимость знания сферы инфраструктурной инфраструктуры: новой проводки, установкой источника питания или ремонта для эффективного завершения сделки?

## Выйдите из офиса: оптимизируйте удержание и выращивание покупателей (интернет- и мобильные каналы)



Общезвестно, 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 превратить эти планы в жизнь. Поверьте нам, этот процесс никогда не заканчивается.

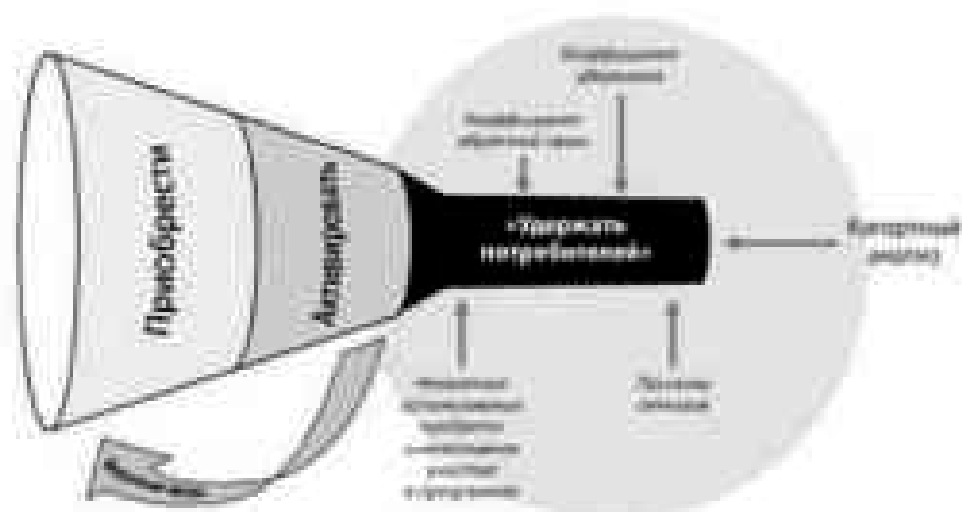


Рис. 10.12. Воронка «удержания покупателей» в интернет- и мобильных каналах

**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

Видите 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 эффективности. 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 яркие 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 приняты к сведению замечания и внесли рекомендованные 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 программы 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 электронные рассылки. 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 клика, 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 другой формы, 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, кликов или диаграмм. Попробуйте также выдать разные 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 превращаться

Анализируйте персональные результаты каждой программы в течение примерно недели или 10 дней хотя бы поинтересуйтесь 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. Например, 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 выявлять признаки потенциальной опасности.

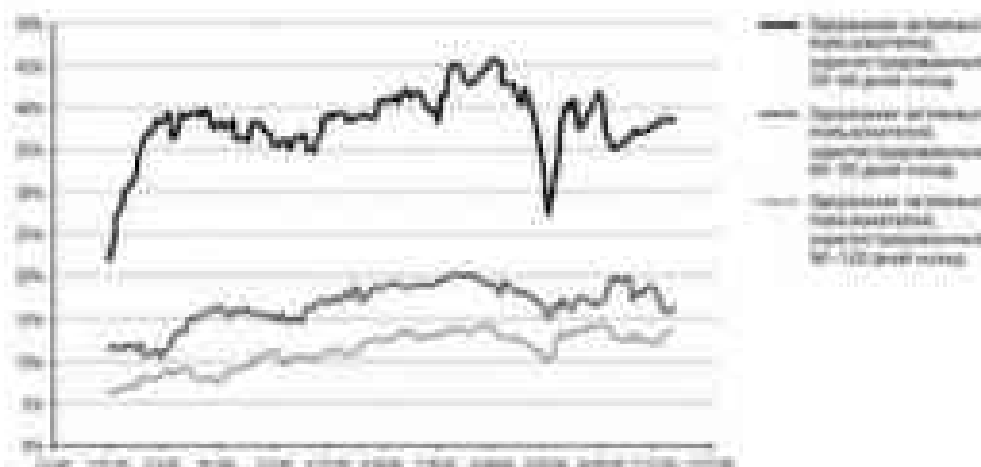


Рис. 10.13. Когортный анализ времени продаж

Еще одна когорта, на которую стоит обратить внимание (обычно при наличии хотя бы нескольких тысяч покупателей), — это пользователи, объединенные источником: остаются ли дальше 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 своим окружающим людям.

Принципы оптимизации увеличения прибыли описаны в главе 3 и могут быть дополнены маркетинговым анализом, описанным выше.

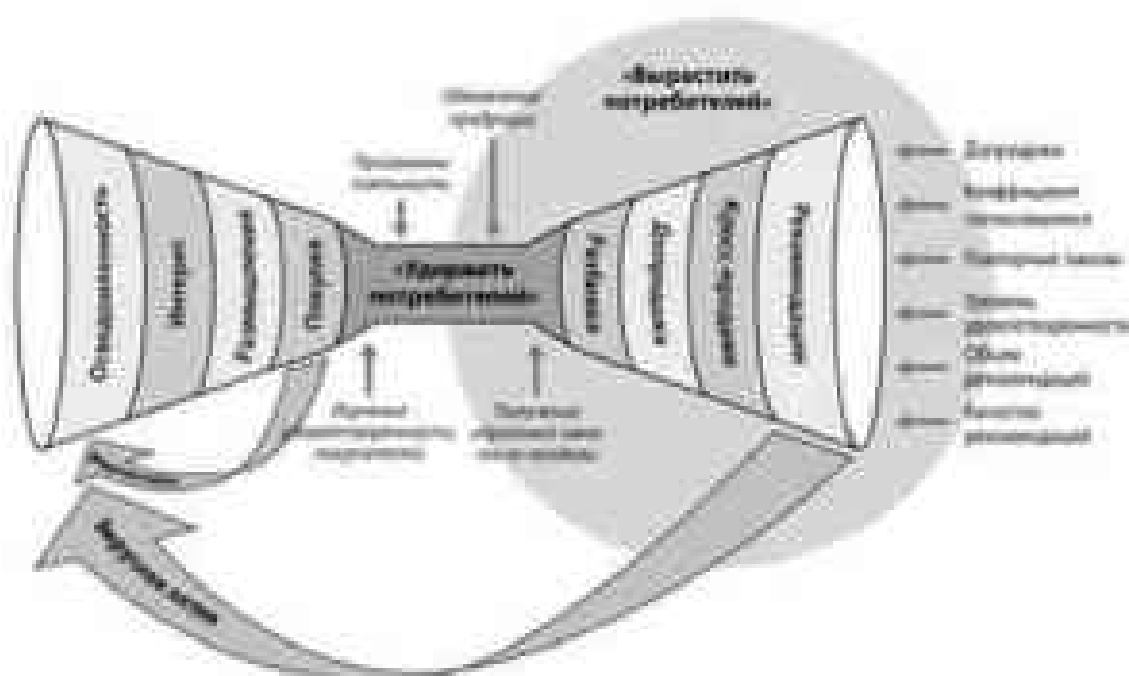


Рис. 10.14. Действия по выращиванию покупателей в интернет- и мобильных каналах

## 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 покупке 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) опишите 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, скидки, более длительные подписки, «бонусные» продукты для людей, согласившихся на увеличение суммы контракта, большие скидки при увеличении суммы. Помните, вы уже потратили «огромный» 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 неадекватность. Если новые предложения увеличивают привычный коэффициент отказов на 25% или больше, снимайте тон вашего места 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 ссылке на последующие покупки. Упомянутые стратегии по развитию покупательской 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, ленты или сообщения друзьям;
- среднее число рекомендаций на одного покупателя;
- коэффициент конверсии (или принятий) рекомендаций покупателями;
- 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 отметить новость о новом приложении или игре, повышают доверие к вашему маркетинговому сообщению. Большинство потребителей предпочитает получать письма или рекомендацию от друзей, а не маркетологов, знав, что друзья не станут навязывать им интересный 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 равенется 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 привнес вам еще одного покупателя, вы бы вдвое увеличили свою аудиторию!

### Как рассчитать 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 иступили!) А теперь представьте, что 15% этих привлеченных 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 и «активированных» пользователей (15%). Теперь у вас 150 новых пользователей (15% от 1000).
4. Получите результат, 150 новых пользователей, разделенных на 100 «старых» пользователей, равняется 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 перешлют ссылки видеоролика или шутки десяткам людей, и те смотрят и читают их. В результате вирусный коэффициент зашкаливает за 12, 20 или даже выше. Чем выше коэффициент, тем 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 подсчитывать число активированных пользователей, а не общее количество людей, получивших рекомендацию, иначе вы будете введены в заблуждение. Что хорошего в том, что покупатель приходит в магазин 10 друзей покупателей, им понравится товар, 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, призыва к действию;
- придумывайте и тестируйте стимулы, акции и скидки;

- протестируйте различные стимулы, побуждающие людей рекомендовать вас своим друзьям. Обязательно поощряйте и существующих, и потенциальных покупателей;
- применяйте ключевые приемы привлечения покупателей на каждом этапе, поскольку рекомендации есть не что иное, как механизм привлечения нового покупателя.

Не забывайте: ничто так не способствует виртуальному распространению рекомендаций, как отличный продукт! Вряд ли кому-то сильно захочется рассказывать друзьям о случайной 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 удивительный ролик, который вы смотрели на YouTube. Скольким людям вы его переслали?

Совокупная выручка от сотрудничества с клиентом (LTV), или сколько денег он принесит компании, может повышаться несколькими способами: покупатель больше покупает, приводит больше друзей-покупателей или, как в случае многосторонних рынков, проявляет больше активности на сайте и приносит компании больше прибыли. 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, стартовая действующая на многосторонних рынках должна 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, клика, согласно гипотезе, обеспечат прибыльность бизнеса.

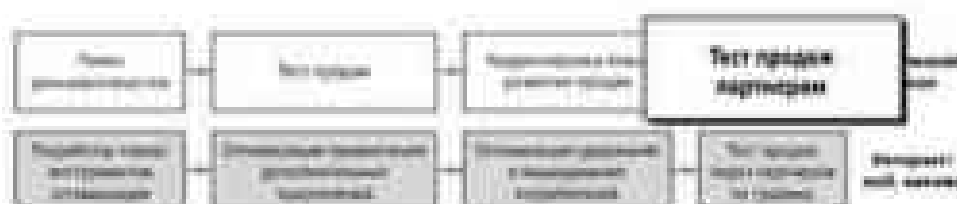
Хотя на данной стадии заказы будут только плюсом, главная задача — подарить клиенту основанной для прибыли, столь оптимистично описанной в вашей гипотезе и материалах для инвесторов.

Реализуйте мероприятия по привлечению покупателей, описанные ранее (ведь вы, в конце концов, заставляете 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 прилепляют к сайту или приложению обычные посетители. Не стоит пока рассчитывать на заказы или прибыль, поскольку трафик еще ничтожно мал, но:

- узнайте правила игры, чтобы иметь вес на вашем рынке. Сайту нужно иметь миллион просмотров в неделю или месяц? Есть ли необходимость в конкретные рекламных элементов или достижим? Выигрывает 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 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 внутренний 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 изучить рынок от партнеров на раннем этапе без совершенства конечных возможностей будут не самыми эффективными. Типичный ответ партнера звучит так: «Это интересно, но будет ли данный продукт востребован? Что думают конкуренты?» На самом деле потенциальный партнер спрашивает: «Могу ли я заработать на этом продукте? Если да, то сколько?» Наличие конкретных цифр и четкие данные по факторам придает ответам большую убедительность.

На каждой встрече старайтесь как можно больше узнать о потенциальном партнере:

- Будет ли он покупать и продавать продукт, приняв во внимание полное 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? Каковы шансы возврата нереализованной продукции?
- Понимает ли партнер предложение о оптимальном объеме продаж? Где и как он собирается продавать или покупать продукт?
- Как можно побудить канал распространения увеличить объем продаж: бонусы, премии для персонала или персонала агентов, тренинги по организации сбыта, демонстрация продукта, турнир по гольфу? Какие средства стимулирования продаж являются приемлемыми и доступными для партнера?

- И самое главное... Будет ли партнер стремиться отдавать спрос или его интерес — важно продавать продукт, когда покупатели сами найдут его?

Иногда подобные обсуждения приводят к первому шагу. Если так, примите поддралента. Если это удалось, Первым шагом может стать проблема шаром в нескольких машинах или классе-то миноритария решение или же станет небольшой партией, которая позволяет понять, как «продается продукт». Используйте за кредитующуюся возможность, пока вы тем, что ваша первоначальная задача — собрать как можно больше информации и партнер по продажам, одновременно заверив всех, что главный 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 получить ответы на верных условиях.

Для начала составьте список ключевых людей, с которыми стоит пообщаться в компании, представляющих различные каналы дистрибуции, включая маркетинговую информацию. Учитывайте свои первоочередные цели — для этого вернитесь к своей бизнес-модели и гипотезам.

Сядьте договариваться о встрече с национальной сетью магазинов — даже интернет, привлечь, с небольшим количеством на успех, поэтому относиться к разочарованию, принимайте упорство и неудачливость.

Рассматривайте встречи как источник информации, а также будьте готовы регулярно свершать дилеммы параллельно ради 20-минутной встречи. Один владелец национальной сети магазинов был известен тем, что в начале каждой презентации ставил волевые часы на три минуты.

В том случае, если кандидат продаж включает различные точки, тестирующие гипотезы несколько усложняется. Когда продукт будет доступен в достаточном объеме, чтобы рассмотреть точку смысла его приобрести? Сосредоточен ли партнер на закупке пробной партии в надежде на то, что успешные продажи станут генератором спроса в масштабе всей сети?

Различные продажи через партнеров также включает встречи с независимыми торговыми представителями и дистрибьюторами. Независимые представители тоже мушкетер свой рынок и прекрасно знают окупа-

толькокие предложения своим ритейлерам или сетевым клиентам, ведь от этого зависит их доход. Общайтесь с представителями различных рынков. Спросите ли лидер ритейльного рынка в регионе продавать продукт, или только он будет готов к продаже? Вопрос обязательно, поскольку такие ритейлеры 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 дистрибуторами.

## Канал — это всего лишь полка в магазине

Однажды применительно к каналам иногда не путайте партнеров по продажам с покупателями. Убедить партнера продавать ваш продукт или убедить крупного системного интегратора работать с вашей компанией несомненно сложнее не то, что убедить покупателя купить. 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 партнер по дистрибуции будет вознаграждать вашу компанию только тогда, когда вы увеличите 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 очевидная истина, многие стартапы допускают серьезную ошибку, думая, что все не проблемно со сбытом заканчивается сразу после подписания договора с ритейлером. Несомненно преждевременна и радость с друзьями шампанского по поводу первого заказа на поставку от вашего дистрибутора. Все не так просто. Рассмотрите дистрибуцию просто как полку в магазине. Ищите и найдите она покупателей не обязательно с брендом компании, они ни за что не станут искать продукт. Пока товар не появился в магазине, он не продан. И, как и ритейлеры товара, ваши дистрибуторы совсем не терпят платить по счетам.

Помня обо всех этих нюансах, обновляйте презентации для партнеров, включая туда информацию о первых сделках. Выступайте перед бука-

одним партнером. Ваша задача — удержать отношения. Создайте «итоговый баланс» по итогам вашей встречи, аналогичный итоговому балансу по итогам продажам, и используйте его для оценки потенциала сделок, которые вы хотите обеспечить той или иной капбал. На этом этапе, правда, оценка «общих продаж» будет довольно сложной, но ведь нужно с чем-то начинать!

## Выйдите из офиса: 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 вас. Для увеличения трафика можно прибегнуть к помощи самых разных методов и партнерских программ. В интернет-компании такая функция нередко называется «развитие бизнеса».

### Несколько примеров типов партнерства:

- социальная сеть может получить дополнительный трафик от других связанных коммерческих или контентных сайтов сданной платформы;
- компания, разрабатывающая игры для детей, может предложить бесплатную версию на сайтах для детей;
- интернет-магазин, продающий компьютерные комплектующие, может получить трафик от специализированных сайтов.

Встретитесь 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 построчиться с проектами, которые ориентированы на ту же аудиторию, и постарайтесь договориться в следующем:

- размещать контент друг друга со ссылками на сайт партнера;
- обмениваться базами данных для электронных рассылок, чтобы каждый партнер мог предоставлять другому контакты своих пользователей;
- объявляйте рекламу и текстовые ссылки на сайте партнера на рекламу и ссылки на вашем собственном сайте;

- позиционируйте партнера как «партнера по контенту» и активно рекламируйте друг друга на своих сайтах;
- создавайте интерес сайты 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 компаниям нескотно тратить 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 вступном 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 первоначальные предложения ценности и цены, побуждающих их совершить покупку. 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;
- подготовиться презентацию для акционеров и инвесторов компании в вашей сфере для обсуждения позиционирования.

Позиционирование — это формирование у людей представления о товаре или услуге на фоне конкурентных товаров или услуг. На первом шаге верификации потребителей мы занимались первоначальным по-

позиционированием продукта и компании. Тогда оно становится практически не одним догадкой. Теперь, имея на руках результаты 50–250 опросов покупателей и необработанные данные, собранные в Интернете, вы располагаете реальными фактами относительно причин покупки, а также реальными покупателями, которые впоследствии помогут вам проверить и скорректировать позиционирование.

До сих пор, даже на этапе верификации, расходы на приобретение клиентов остаются скромными, а риски — относительно невысокими. Но сейчас, когда компания готовится увеличить число своих клиентов с десятков в сети клиентов до нескольких тысяч или даже миллионов, ей нужно научиться доказывать до них суть и ценность 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 маркетинговых из PR-агентств. Но самым деле гораздо лучше (и дешевле) с этим справится команда по развитию, поступающая информация от группы по разработке. На данный момент никто не находится в непосредственном контакте, и никто лучше не понимает, какие проблемы, на которые покупатели, решают продукт. Никто не предлагал больше усилий, чтобы понять потребности клиентов, получить заказ и сделать стабильные продажи. Команда по развитию, естественно, наиболее компетентно сможет описать уникальность компании и ее продукта. Впоследствии, на этапе расширения базы потребителей, наступит время для «экспертов», а также отзывы их клиентов и генераторов. К тому времени вы сможете говорить не фактами, объясняя, почему клиенты покупают наш продукт.

## Аудит позиционирования

Прежде чем тратить на позиционирование, подготовьте конференцию и погрузитесь фактами. Для этого вам понадобится подробный аудит позиционирования. Аудит — способ собрать объективную информацию о том, как другие воспринимают вашу компанию и продукт. В ходе процесса аудита проводятся интервью с некалечаемой выборкой людей из различных категорий, включая тех, кто знает о вашей компании, и тех,

кто не знает; тех, кто планирует распространять ваш продукт (академики и агенты влияния, блогеры, журналисты и пренеры); конкуренты и те, кто хорошо знаком с вашей сферой или рынком.

### Опрос для внешнего аудита

#### Узнавание

- Вы слышали об этой компании? Если да, как она известна?

#### Реша

- Существует ли на рынке другой продукт, похожий на продукт этой компании?
- Если да, то насколько он лучше, чем решение от компании?
- Каким вы видите будущее рынка? Почему?
- Если нет, то бы ли вы видели сферу деятельности (и компанию)?

#### Вопросы

- Вы знакомы с теми же проблемами, на которых основана компания?
- Вы ищете решения для себе проблемы с которыми сталкивается компания?
- Вы хотите, чтобы компания решила вашу проблему? Если да, то как?

#### Процур

- Хотите ли вы увидеть дополнительные варианты этой процедуры?
- Хотели бы вы сотрудничать?
- Какие конкретные действия необходимо сделать чтобы войти в следующий рынок? В третий?
- Хотели бы вы увидеть дополнительные варианты? Если увидели? Запишите! Сделайте ли с другим человеком, взаимодействуя на рынке.

#### Направление работы

- Вы слышали, как компания взаимодействует с клиентами? Вы хотели бы это увидеть? Будете ли вы делиться?
- Вы слышали, как компания взаимодействует с партнерами? Вы хотели бы?

#### Визуализация

- С кем, по вашему мнению, компания будет конкурировать в первый год своего существования?
- Кто, по вашему мнению, является основным конкурентом компании?
- Какие еще компании необходимо проанализировать, чтобы увидеть конкурентов?

#### Процесс/дистрибуция

- Хотели бы вы увидеть дистрибуцию, выбранную компанией, чтобы увидеть детали?
- Хотели бы вы увидеть процесс, используемый компанией?
- Хотели бы вы увидеть управление (сайт/МММ) быть, если компания выйдет? Почему?

#### Сильные стороны/Слабые стороны

- Какие сильные стороны компании? (Процур, дистрибуция, взаимодействие, партнерство и т.д.)
- Какие ее слабые стороны? (Существующая целостность продукта, процесс, качество продукта и т.д.)

#### Творчество

- Не могли бы вы придумать в сфере взаимодействия клиента/ее продукт компания может сделать чтобы привлечь внимание?
- Не могли бы придумать клиенту в этой ситуации? Если вы увидели?
- Хотели бы вы увидеть дополнительные варианты взаимодействия в первом рынке?
- Хотели бы вы увидеть дополнительные варианты в этом бизнесе/индустрии? Если вы увидели?

#### Информация по привлечению

- Какие дополнительные сайты/сайты вы хотели бы увидеть информацию о продукте? Кто, как вы видите, может их разработать/использовать/использовать?
- Какой действенный способ привлечь вас, заинтересованных продуктом этой компании? Хотели бы вы увидеть как это сделать?

Рис. 11.1. Пример опроса для внешнего аудита

В каждом интервью группа 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? Считаю ли компанию надежной и заслужившей доверия? Какие места, 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 называется внешним мониторингом для большинства стартапов, которые не выслаивают за стенами своих офисов), можете приступить к элементу формирования представления. Пример опроса для внешнего аудита, в котором задействованы журналисты, пресса, авторитетные лица и аналитики, представлен на рис. 11.1.

Личия РВ-агентства набрала руку на проведении подобных аудитов, полностью передать им эту функцию — серьезная ошибка для стартапа. Первые коммерческие попытки были связаны именно с тем, чтобы поручить их третьим агентам, первые аудиты не менее важны, чтобы получить не на оценку РВ-агентствам. Осмысленными должны быть на себя хотя бы первые пять-десять аудитов.

Сбор мнений о компании сторонами 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 как ведь не пофранкель разлад с инвесторами). Внутренний аудит должен принять счет на все различия и дать только общие идеи. Когда в конце концов глава компании окончательно определится с позиционированием, вы узнаете об этих идеях всю компанию для того, чтобы они проходили единую планку.

## Развитие позиционирования: позиционирование продукта



На данной стадии вам предстоит описать большой рынок вперед и предложить конкретную форму позиционирования. Она может пока не быть идеальной, поскольку вперед, на этапе расширения базы потребителей, это идут непредвиденные обстоятельства. Результатом ваших действий должна стать краткая записка о позиционировании продукта, которая учитывает сведения, составленные ранее. По мере разработки фирменных материалов (спецификации, фирменные презентации, веб-сайт) и маркетинговых кампаний эта записка будет использоваться для сохранения «актуальности» всех позиций.

Отзывы клиентов и партнеров, полученные на этапе анализа и верификации потребителей, постоянно дополняли и уточняли ответ на вопрос о характере вашего позиционирования. Самые первые версии позиционирования вы написали, когда готовили фирменную презентацию, отвечая на вопрос о том, почему первые покупатели должны приобрести 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. Ничего так благоприятно не сказывается на позиционировании продукта, чем отзывы людей, пользующихся продуктом.

### Сводка по позиционированию продукта

Вернитесь к простой формулировке позиционирования в одной фразе, которую вы сгенерировали в начале этапа верификации потребителей (вспомните, например, знаменитый слоган FedEx «Весь мир по расписанию». Понимаю ли найденная вами фраза отклик в душе потребителей,

повышаются на этапе верификации? Считают ли они, что они обязательно приобретут продукт? Если нет, возвращайтесь к своему первоначальному эскизу бизнес-идеи и переосмотрите их.

Обсудите в панели пример с позиционированием продукта из главы 4 (с того момента, когда уже порадились основным местам).

#### ПРИМЕР ПОЗИЦИОНИРОВАНИЯ ПРОДУКТА

- **Mobilough** предназначен **ДЛЯ** занятых руководителей, которые много разъезжают.
- **КОТОРЫЕ ХОТЯТ/ВЫМУЖДЕНЫ** готовить точные отчеты о расходах в минимальные сроки.
- Mobilough **ЯВЛЯЕТСЯ** простым в использовании средством для контроля оплат и ведения расходов в табличном формате.
- **ОН ПОЗВОЛЯЕТ** одобрить отчет о недельных расходах менее чем за 10 минут.
- **В ОТЛИЧИЕ** от других программ для подготовки отчетов о расходах, Mobilough сканирует, сортирует и подбивает расходы, а также предоставляет практически готовый набросок отчета в 11 популярных форматах.

Рис. 11.2. Пример позиционирования продукта

Тщательная проработка позиционирования, выполненная вскоре после субсидиарной на этапе верификации, передвигает минимальное 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 публичной воодушевающей информации, подготовке промо-материалов или того и другого. По время, не должно быть потрачено зря на масштабные и дорогостоящие исследования и анализы. Агентству дается четкое указание: «Вы — наш позиционер. Работайте с нами, пока не придумаете идею лучшей». Агентство прекрасно разбирается в упаковке, PR-инструментах и прочих маркетинговых приемах и может без проведения присутствия в работе. (Свое агентство обычно от этого не в восторге, поскольку теоретизировать и «разрабатывать стратегии» гораздо более прибыльная и гораздо более ответственная работа.)



## Развитие позиционирования: соотнесение позиционирования с типом рынка



Представление, которое ваша компания желает сформировать о себе и своем продукте, напрямую зависит от типа рынка. Итак, пришел 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 и тому же решает задачу для клиента дешевле. Когда Apple вышла на рынок смартфонов, люди знали, 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 наш продукт отличается от главных конкурентов. Дифференциация на сформировавшемся рынке может применять одну из трех форм: вы подчеркиваете отличия в свойствах продукта (быстрее, дешевле, на 30% больше), в канале распространения (тогда за 30 минут, доставка домой, обратитесь к ближайшему дилеру, сконструируйте сами на сайте) или в сервисе (десятилетняя автомобильная гарантия на 50 000 миль, возврат денег в течение 90 дней, гарантия на весь срок службы). Вы можете также отталкиваться от того, какой образом продукт удовлетворяет потребность или решает возникающую у покупателя проблему.

### Новый рынок

Если вы создаете новый рынок, позиционирование компании не может отличаться от отличия, поскольку сравнивать не с кем и не с чем. В этом случае позиционирование компании сводится к созданию негаты в том,

что может быть. Они отвечают на вопросы: «Какие несовершенства в мире вы бы хотели исправить?» и «Что ваша компания хочет предложить?». Когда Airbnb пришла в традиционную концепцию «bed and breakfast» своей страной в виде «аренды жилья у частных владельцев», ей предстояло справиться с двумя задачами: довести революционную идею до людей, готовых предоставить свое жилье иностранцам, которые, в свою очередь, готовы жить в домах незнакомых людей.

После позиционирования компания позиционирование продукта на новом рынке не составляет особого труда. Рекламу нового свойства нового продукта непродуктивно — нет продукта, с которыми его можно сравнить, и покупатели понятия не имеют, о чем вы ведете речь. Если бы Airbnb позиционировала свои услуги как «комнаты за \$50» или «апартаменты в чужой стране», никто бы не понял, что они хотят этим сказать. Вместо этого позиционирование Airbnb говорит о «местной компании» и делает акцент на экономические выгоды для обеих сторон.

## Клонированный рынок

Клонирование американской бизнес-модели, которая еще не появилась в вашей стране (из-за языковых, культурных или юридических барьеров), является ключевым элементом любой бизнес-стратегии. Клонны обычно встречаются в таких странах, как Китай, Россия, Бразилия, Индия и Индонезия, достаточно крупных, чтобы расширить компанию до значительных размеров (более 100 млн человек).

Позиционирование компании не может строиться на ее отличительных качествах, поскольку в вашей стране сравнить компанию не с чем, вы не можете действовать так, словно в основном продвигать будущее. Вы знаете, как позиционируются аналогичные компании в США, Канаде или же.

То же самое относится и к позиционированию продукта. Рекламу нового свойства нового продукта непродуктивно, так как нет контекста для того, чтобы вы оценили. Изобразите из себя предкалоном и повторите позиционирование продукта аналогичная компаний в США.

## Ресегментированный рынок

Если вы проводите повторную сегментацию существующего рынка, позиционирование компании зависит от сегментации рынка. Сегментация подразумевает, что вы стараетесь «вызвать» создание покупателям элементу уникальным и в то же время инновационным предложением. Но самое главное,

они затрагивает места, что они делают и местами докупить, в чем нуждаются. Позиционирование компании на этом типе рынка раскрывает ваше глубокое понимание проблем и потребностей покупателей на слабо насыщенном рынке, а также вашу способность найти эффективные решения.

Выделяют два вида рыночной ресегментации: создание нишевого продукта и предоставление более дешевого продукта. В качестве примеров ресегментации по принципу позиционирования цены можно привести JetBlue и бюджетный Airline. Обе компании предлагают недорогие перелеты с минимальными удобствами. Они вышли на рынок как инновационными услугами, обеспечивающие высококачественной сервис.

### Выделяют два вида рыночной ресегментации: создание нишевого продукта и предоставление более дешевого продукта.

Становление Wal-Mart служит еще одним примером того, как предприниматель расширяет потенциал 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 удаленные пункты доставлялись торговле по каталогам (Sears) или вообще игнорировались (Kmart). Sam Walton родился в мелкой деревне безымянной провинциальности. «Сначала местные торговцы — это и была его ниша ресегментирования. Wal-Mart с гордостью позиционировал себя как «магазин ежедневных цен», этого названия крупные розничные магазины избегали, как чумы. Они продавали товары для здоровья и красоты известных марок по повышенным ценам. Такая стратегия, подкрепленная активной рекламой, привлекала множество покупателей. Вскоре те стали приобретать и другие товары, которые при невысокой стоимости обеспечивали высокую валовую прибыль. Не меньшую роль сыграли и передовые технологии, с помощью которой Wal-Mart относилась, как люди совершали покупки, и эффективная и недорогая доставка. Мало кто из конкурентов мог сравниться с ними по себестоимости продаж. К 2002 г. Kmart обанкротился, а Wal-Mart превратился 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 конкурентам, позиционирование продукта отличается, чем отличается новый сегмент, и почему он важен для покупателей.

## Развитие позиционирования: позиционирование компании



После позиционирования продукта на одном из четырех типов рынков займемся по такому же принципу позиционированием компании. В чем разница между позиционированием продукта и компанией в этом случае? Позиционирование продукта сосредоточено на его характеристиках, специфических для каждого типа рынка, а позиционирование компании отвечает на вопросы потребителей: «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 покупателя. Откажитесь от сложных слов, чтобы потенциальные покупатели заинтересовались: «Расскажите подробнее. Похоже, вы нашли решение моей проблемы».

Приведем показательный, хотя и несколько количественный пример от Amazon.com: «Мы стремимся стать самой ориентированной на клиента 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 доставке грузов и глобальным поставщиком специализированного 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, позиционируемые компанией не упоминает сам продукт или его свойства.

Понятно основателям, создавшие новый рынок, испытывают соблазн как-нибудь его назвать. Иногда это желание, но, как принцип, опасно и вредно. Обычно это имеет смысл, когда хочется объяснить характер-

стиль продукта, например, когда речь идет о таких вещах, как игра для пятилетних малышей 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 нужно дать какой-то отстраненный тон, чтобы усилить позиционирование вашей компании.

Индустриальные ассоциации и филиалы по запросу раскрывают суть рынка и позиционируют новые компании, работающие на нем. Трей-оффиты стоят миллионы долларов, убеждая покупателей в том, что не является постоянными цифровых видеоматриц.

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

	Сформированный рынок	Новый рынок	Развивающийся рынок	Экспериментальный рынок
Видеоматрица позиционирования компании	Создание маркетинга с инновационной обложкой, в которой уместность и актуальность.	Позиционирование для рынка, как правило, для инновационных компаний, которые работают на рынке. Это может быть рынок, который требует инновационных решений. Это может быть рынок, который требует инновационных решений. Это может быть рынок, который требует инновационных решений.	Позиционирование на рынке, который требует инновационных решений. Это может быть рынок, который требует инновационных решений. Это может быть рынок, который требует инновационных решений.	Позиционирование на рынке, который требует инновационных решений. Это может быть рынок, который требует инновационных решений. Это может быть рынок, который требует инновационных решений.

Как и в случае с позиционированием продукта, результатом данных действий должна стать «связка по позиционированию компании», ключевым словом здесь — связка. Как следует из маркетинговых материалов (проект-релиз, фирменная презентация, веб-сайта), данная связка будет использоваться вместе со связкой по продукту и в целом единообразно.

Для проверки единообразия позиционирования компании потратите формулировку миссии, написанную на этапе выявления потребителей. Как покупатель реагирует на нее в ходе интервью? Считали ли они, что она объясняет уникальность или отличие компании и побуждает их обращаться к ней? В дальнейшем сравните описание компании и форму-

директу ее линии с опасением и формулировкой конкурента. Что собой представляет позиционирование их компании, является ли позиционирование этой компании индивидуальным или дифференцированным, и особенно в отношении покупателей? Она яростна? Иначе 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 приходят к старту воС, в котором им так нуждается. Кто такой специалист-аналитик? В сфере технологий многие фирмы берут с клиентами деньги за предоставление «независимого» и объективного анализа рынка, тенденций или специфических продуктов и их места на рынке. Эти фирмы варьируются по размеру и статусу влияния. На некоторых технологических рынках (интернет-поиск программного обеспечения, например) продать что-то крупным компаниям крайне тяжело, пока одна из крупных аналитических компаний (Gartner, Forrester, Yankee) не «заключит» продукт. Особенно это касается новых продуктов. В сфере розничной такой фирмой является Кард, в сфере потребительских продуктов — NPD Group.

В отличие от аналитических агентств влияния в той или иной сфере представляет собой менее формальную категорию. В каждой сфере имеются свои эксперты, публикующие статьи, ведущие 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 индустриальных, деловых или отраслевых журналах. Иногда преподают в университетах.

### Узнайте, не замолчат ли они за вас словечко.

Понимание аналитиков и агентств влияния начинается еще на этапе разработки вымышленной потребительской. Встретьтесь с ними и узнайте их мнение относительно первоначального позиционирования (рынка, продукта и компании), а также их мнение о качествах продукта. Узнайте, не замолчат ли они за вас словечко, если нет, выясните почему. Несмотря на то что независимые будут рекламировать продукт внутри своей компании или друзьям и родственникам, весьма полезно иметь таких «независимых».

всими авторитетами, которые сказали бы: «Да, мы в них слышали, и хотя сейчас слишком рано говорить о количестве их продукта, мы считаем, что они должны идти». Очень важно услышать мнения аналитиков и авторитетов в области 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, в которых вы узнали еще на этапе выявления потребителей. К счастью, их имена остались в базе данных после того, как вы встретились с ними на конференциях, семинарах и профессиональных выставках. Перед встречей ваша команда должна заранее изучить их позиции 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 отраслью или компаниями работают индивидуальные аналитики. (Нет ничего хуже, чем встречаться с индивидуальным человеком или даже неподходящей компанией. Это свидетельствует о том, что никто не удостоверился beforehand.) Составьте небольшой текст, объясняющий, почему вам надо встретиться. Расскажите, почему ваша компания перевернет их рынок и почему ваш продукт и компания играют столь существенную роль. После этого им уже не придется думать голову над тем, какой риск встретиться с вами или не даст ли упустить шанс познакомиться с важной и влиятельной компанией. (Они скорее всего попытаются продать вам свои консультационные услуги, что — по крайней мере теоретически — вполне обосновано с их знанием относительно продукта вашего клиента.) Обязательно упомяните сферы компетенции и их проблемы, которые решает ваш продукт. Как только они дадут согласие на встречу, уточните, сколько времени они готовы вам уделить, какой формат презентации предпочтительнее (слайды, демо, флипчарты и т.д.), должна ли презентация сфокусироваться на технологиях, покупателях, проблемах или на всех перечисленном.

**У каждой аналитической компании или агента влияния имеется своя точка зрения относительно рынка или продукта, с которым он работает.**

Помнясь о презентации, помните и 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 показать на примере аналитика, как не убедить его приобрести продукт. У каждой аналитической компании или каждого аналитического лица имеется своя точка зрения относительно рынка или продукта, с которым он работает, — постарайтесь заранее разобраться в его позиции (хотя бы в общих чертах, чтобы сформулировать ее в письменном виде). Если вы создадите новый рынок, подготовьте slides, описывающие ближайшие рынки, которые вы затронете.

Встречи с агентом клиента могут потребовать не менее тщательной подготовки, чем встреча с аналитиком, а могут оказаться обедом в банкетном зале. Заранее разберитесь с тем, как агент собирает и распространяет информацию, и соответствующим образом скорректируйте продолжительность и стиль презентации.

При встречах с аналитиками и агентами клиента помните, что основная задача — узнать их мнение (включая, возможно, с бурным возмущением). В ходе беседы соберете информацию о рынке. Мысленно составьте перечень ключевых пунктов.

Например:

- Какие другие компании делают нечто подобное?
- Каким образом ваше видение компании соответствует потребностям рынка?
- Потребностям клиентов?
- Как компания может наилучшим образом позиционировать свой продукт, свои места на рынке и саму себя?
- Верна ли установленная цена на продукт?
- Как она выглядит по сравнению с другими конкурентами?

Аналитики зачастую могут указать, с кем в компании можно вести переговоры и какие представители могут возникнуть в процессе. Корректируясь информацией, полученной от аналитика, агента клиента и нескольких настоящих покупателей, можете переходить к следующему и завершающему этапу верификации потребностей.



## Глава 12

# Верификация потребителей. Самый трудный вопрос.

## Шаг 4: разворот или переход к следующему этапу?

Вы подошли к тому моменту, когда предстоит объективно оценить перспективу падения масштабируемости и прибыльности бизнеса. Это четвертый шаг на этапе верификации потребителей — не решающий и наиболее сложный на весь. Понимаю ли компания перейти к этапу расширения клиентской базы — ведь на этот процесс обычно тратятся миллионы долларов? Перед стартом 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 сведения и проанализируйте все ключевые результаты этапа вычисления и верификации потребителей;
- повторите выводы об элементах бизнес-модели и ее жизнеспособности;
- сосредоточьтесь на ключевых показателях финансовой модели.

## Разворот или следующий этап: сбор данных



К этому моменту команда собрала обширный объем первичных данных: отраслевые исследования, описание потребительских сегментов, отзывы клиентов, результаты маркетинговых кампаний, данные о каналах и затратах и многое другое. Все эти сведения необходимо проверить, а где пробелы, противоречия и несоответствия — выявить, 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 каналов слишком велики, что лишает компанию дохода.
- План развития продаж слишком длинный и сложный, от чего стоимость организации системы продаж становится слишком высокой.
- Несмотря на прекрасные условия, клиенты не рекомендуют и каналы не приходят.

Подобные отклонения вычислить очень легко, если все данные собраны осознанно. Они действительно требуют дальнейшего анализа потребителей, их привлечения или разработки продукта. В противном случае путь компании к развороту бизнес-модели.

**Оптимальный способ истолковать горы данных — представить их как можно нагляднее.**

### Обустройте пугаб

Оптимальный способ истолковать горы данных, отчетов и листов — представить их как можно нагляднее. Для получения наилучших результатов закройте команду основателей в одной комнате на день-другой, чтобы

плат за работу проработать каждую функцию. На одну стену повесите самую «финальную» версию бизнес-модели. На другую — функциями бизнес-модели, расфасованные в виде блоков, чтобы все ее элементы были собраны вместе. На третьей стене разместите основополагающие диаграммы, оставив место для последней версии бизнес-модели и, возможно, парочку более ранних ее вариантов. Подготовьте большую доску, на которой будут записываться вопросы, сомнения и ассоциативные комментарии (это подробно описывалось на шаге 3). Хотя не каждая диаграмма подходит для вашего стартапа, проработайте следующие:

- карту рабочих процессов клиентского 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 решений и покупки;
- артефакты потребителей: как они зарабатывают и тратят деньги, как распределяют времена;
- карту рынка, отраслевым, откуда вам идти будущим покупателям;
- план развития канала распространения или канал развития продаж в виде диаграммы;
- полностью обновленную бизнес-модель (вместе с предыдущими предыдущими версиями).

## Анализ данных

Помимо вышеперечисленных, подлежащие анализу:

- отзывы покупателей, в особенности отзывы на интернет-бланках и страницах, и потенциальный диалог от отзывов;
- предварительные оценки размера и доли рынка;
- примерные заключения на основе обратной связи о каналах привлечения и о выручке;
- информация о цене, спросе на предложение 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, выявляющие оптимизацию таких параметров, как активация, конверсия, удержание и развитие.

Команда, зачастую включая инвесторов, должна использовать всю информацию, накопленную на предыдущих этапах, выявить и верифицировать потребности, чтобы пересмотреть гипотезы, сформулировать новые идеи и создать обновленную версию бизнес-модели. Самые важные на данном этапе — выявить точки сопряжения и взаимодействия элементов бизнес-модели, поскольку многие из них постоянно меняются. Это длительный процесс, результаты которого помогут решить главный вопрос: *нуждается ли очередной разворот или можно переходить к следующему этапу.*

### Выявите точки сопряжения и взаимодействия элементов бизнес-модели.

Контрольный перечень (рис. 12.1) содержит вопросы, на которые вы и ваша команда должны уметь ответить, и которые должны вас время от времени беспокоить. Размещайте на Доске вид рукой. И подумайте: *«Можу ли я поспорить на свое заявление, что разобрался в этом?»*

**КОНТРОЛЬНЫЙ ПЕРЕЧЕНЬ ВОПРОСОВ ПО БИЗНЕС-МОДЕЛИ****✓ Ценностное предложение:**

- Существует ли уникальная дополнительная ценность продукта? Можно ли получить от использования продукта прибыль?
- Можно ли при этих условиях создать продукт и предоставить его клиенту? Задайте себе вопросы: «Может ли быть осуществлен по разработке?»
- Подтверждено ли наличие на рынке квалифицированных специалистов, имеющих ценностное предложение?

**✓ Потребительские сегменты:**

- Прост ли процесс идентификации сегментов?
- Существует ли группа потребителей, которая получит продукт именно от вас лучше, чем от других компаний?
- Понимает ли этот сегмент ценность предлагаемого продукта? (Объяснит ли продукт своим клиентам?)
- Понимает ли компания факторы, влияющие на решение о покупке и способ получения решения?

**✓ Ценностное предложение — 2:**

- Тем лучше предложение, тем больше конкурентное преимущество (тем выше цена)?
- Понимает ли в силу своей деятельности клиент ценность (выбор) цены?
- Почему бы клиенту не купить товар дешевле? (тем лучше предложение, тем больше конкурентное преимущество, тем больше уверенность в себе покупателя?)

**✓ Каналы:**

- Существует ли эффективный канал сбыта (или система дистрибуции, от завода и напрямую к клиенту)?
- Удобен ли клиенту процесс доставки продукта в канал?
- Можно ли получить от клиентов канал: например, отзывы, предложения (качество, количество), на которые клиент или вы реагируете?
- Можно ли получить от клиентов дополнительные услуги клиентов?

**✓ Отношения с клиентами:**

- Можно ли с помощью клиента повысить эффективность производства?
- Достаточно ли тесно взаимодействие по обслуживанию, поддержке и другим потребностям клиента и бизнеса?
- Можно ли создать на производстве конкурентное преимущество?
- При покупке клиент понимает ценность продукта по сравнению с предложением других производителей?
- Можно ли использовать оставшиеся материалы и оборудование отходами (например, отходы, которые клиент не берет) на решение производственных задач?
- Удобен ли для клиента процесс разработки и предоставления продукта?
- Какие преимущества предоставляет для клиента взаимодействие, коммуникация, PR, каналы?

**✓ Платеж клиентом:**

- Удобно ли клиенту платить за продукт или услугу?
- Подтверждено ли существование эффективных каналов на рынке: цена продукта, объем выпуска, сроки, качество продукта и прочие производственные требования?
- Можно ли привлечь внимание клиента к преимуществам взаимодействия и роста прибыли?
- Гарантирует ли клиент, что деньги не на прибыль уходят конкурентам (на продукт)?

Рис. 12.1. Контрольный перечень вопросов по вашей бизнес-модели

## Разворот или следующий этап: подтвержденные бизнес-модели



Вы прошли длинный путь, но уже превратили большую часть гипотез, разработанных на этапе выявления потребностей, в факты. Вы сделали это с помощью тестирования в виде личного общения с пользователями. Следовательно, если гипотеза об отношениях с клиентами гласит, что один из пяти привлеченных потребителей активируется и будет платить за услуги или приложения, это обычно происходит на этапе верификации потребностей при личном созвоне, если не через посредников. Нам бы 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.

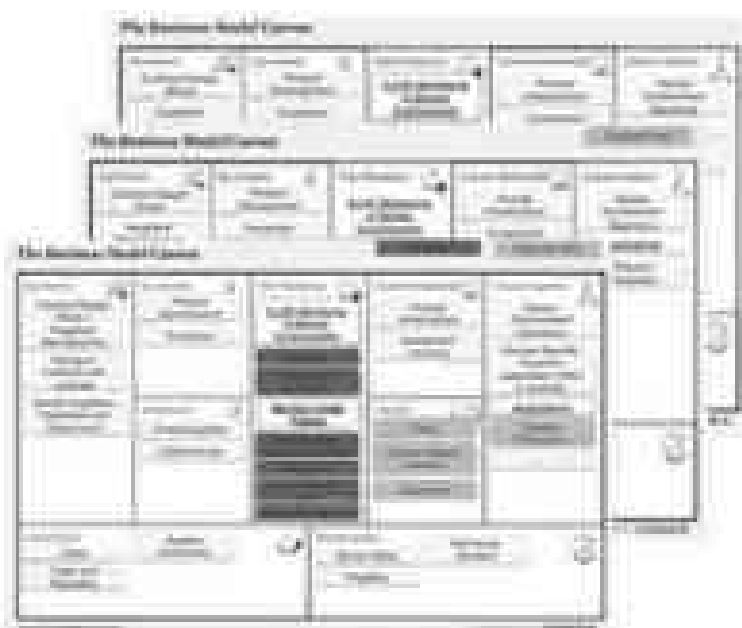


Рис. 12.3. Повтор гипотез бизнес-модели

Команда должна собраться в штабе, разложить перед собой все данные, собранные ранее, приготовить контрольный список вопросов и прийти по пунктам бизнес-индекс 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 встал перед вами на последнем этапе 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 типовых бизнес-моделей, которые предстоит подтвердить. Особенно это касается сферы привлечения, удержания и выращивания потребителей. Вопросы, на которые надо ответить таковы:

- Доказала ли компания, что она способна привлечь и активировать постоянно растущее число потребителей, не выходясь 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 разговоре. Если вы все делаете именно так, то сейчас уже, наверняка, собрали целый фотальбом о предпринимательском процессе.

Как видно на рис. 12.2, схема корректировалась на основе отзывов — выслушивая и верифицируя потребителей. Теперь же эксперименты прекращены, анализ собранной информации лижет за собой ряд изменений и доработок, все это выливается в составление 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 отмечают финансовым планом бизнес-модели, совсем время для расширения, а может и кардинальных изменений, размерах. Не забудьте про последующее тестирование, чтобы проверить, насколько благоприятно скажется на результатах новый подход. Желательно получить как можно более предвзвешенные результаты. Ведь придет время этапа расширения базы потребителей, когда компании придется тратить миллионы долларов, и на карту будет поставлено намного больше, чем прежде. Хотя это может показаться избыточным и необоснованным, чем больше компания предпринимается «фактически» плана, тем выше шансы на успех вашего бизнеса.

## Разворот или следующий этап: подтверждение финансовой модели



Данный этап отвечает на главный вопрос: удачным ли все тесты на масштабируемый бизнес? И достигнет ли он этих размеров, прежде чем вынужден истратит все деньги?

На данном этапе мы выясните, что представляет из себя ваша компания: потенциально прибыльный бизнес, хобби или растрату денег.

Чтобы решить этот вопрос, не нужно делать таблиц в Excel и бодячить на полднями статей. Достаточно внимательно прислушаться к советам наших 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 разбурив их за вас, способны перечислить, идентифицировать и пересчитать эти ключевые показатели, описывающие элементы, затраты на продукт и увеличение прибыли. Более того, они всегда держат в уме два самых главных показателя: на сколько месяцев хватит счета в банке? И как быстро тратятся оставшиеся средства?

Мы гарантируем, что такой подход к финансам станет причиной вашего исключения счета на любой бизнес-школе страны, однако на данном этапе этого более чем достаточно, чтобы определить, прибылен ли бизнес-модель. Этот верификация и готова ли она в переход на следующий этап.

## Важнейшие показатели

С самой первой страницы книги вы используете таблицу бизнес-модели, чтобы упределить тестирование. В данном разделе мы используем таблицу для упреждения финансовой модели. Предлагаемая таблица меренным образом отличается от более традиционного использования таблиц с пятилетними прогнозами прибыли. Думайте об этом как о документе, который вы транслируете родителям на свиданье, — короче, если в нем один «четверка» и «пять», поскольку «тройка» и «двойка» не особо приветствуются. Одна элемент бизнес-модели представляют собой расходы или доходы, а другие стимулируют развитие. Затраты на офлайн- и онлайн-каналы значительно различаются, равно как обычно приходе и темпы развития. Итак, в последний раз мы посмотрим на показатели вот тремя разными углами.

В финансовом канале буквально по десятку цифрам можно составить целостную картину:

- **Ценности предложения:** какова сбалансированность продукции, объем рынка, достигнута доля на рынке и каковы потребности?
- **Отношения с потребителями:** каковы затраты на привлечение покупателей, коэффициенты конверсии, совокупная выручка от сотрудничества с пользователями, затраты на переключения, которые придется понести компаниям?
- **Тип рынка:** как упрощается в схеме 3, у каждого типа рынка свой уровень доходов в долгосрочной перспективе.
- **Структура затрат:** каковы основные операционные расходы компании?
- **Канал:** каковы затраты на продвижение через каналы? Маржа, забранная каналом, продвижением, оплата места на полке?
- **Потенциал выручки:** какова средняя цена продажи, максимальная потенциальная выручка и число пользователей в год?
- **Скорость «проникания» средств** (структуральный денежный поток). Она выводится из приведенных выше показателей: сколько денег компания «проникнет» в рынок? Когда у компании закончатся денежные средства? Нет точной формулы вычисления скорости «проникания», но поскольку это важно тот вопрос, на-за которого совет директоров чаще всего увольняет совет директоров, основатели и инвестора должны прийти к консенсусу относительно этого ка-

размера, а также количества разливов, которые может позволить себе компания в стремлении вырастить бизнес.

► В интернет- или мобильном канале целостную картину можно составить уже буквально по десяти цифрам:

- *Целостное 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 привлекает один существующий покупатель механизмом вирусного маркетинга?
- *Тип рынка:* как уже говорилось в главе 3, у каждого типа рынка свой прогноз дохода в долгосрочной перспективе.
- *Структура затрат:* каковы основные операционные издержки компании? (Не путайте эти расходы с расходами на целостное предложение и не считайте их двойю).
- *Канал:* каковы затраты на продажу через канал: платежи онлайн-магазинам, приложений, сайтам вроде <https://www.amazon.com> или аналогичным сайтам, привлекающим вам клиентов.
- *Потоки выручки:* какова средняя цена продажи, максимально возможная выручка и количество пользователей в год, как долго или как часто покупатель тратит 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 «делом» созданный продукт, скорость «прожигания» не должна превышать \$50 000–\$75 000 в месяц, которые позволяют содержать команду из трех-четырех 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 500 000 в месяц. Данный этап начинается с момента нахождения соответствия продукта и рынка, которое стимулирует приобретение потребителями и извержения 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 1250 000 в месяц, в то время как компания формирует команду, расширяет маркетинговую деятельность и начинает генерировать доход.

*Это общие рекомендации, и у вас могут быть исключения.*

Соберите все результаты тестов для составления прогноза на следующий год, который начинается с первого дня третьего этапа развития потребителей — расширения клиентской базы.

Самое главное, чтобы никаких много стартапов, где хорошие финансовые результаты соответствовали бы «качественным инновациям». По любой натуральной инвестор, даже если это ваш дядя или тещка, хотел бы знать, почему вы считаете, что инвесторы в ваш начинающий бизнес принесут отдачу. Если на конец этого этапа инвесторы останутся «ждать триггера», вернитесь к началу — на этап выявления потребителей или хотя бы в начало этапа верификации потребителей и активно протестируйте и переосмотрите свои гипотезы.

**Перед тем как погружаться в важнейшие показатели, изучите три момента**

- Используйте временные рамки, наиболее разумные для вашего стартапа. Как правило, чем дальше вперед выглядит финансовый канал (если речь идет о кредите, о привлечении обеспечения у банка или инвестора), тем шире должен быть «зазор» между расчетами. В данной книге мы делаем поквартальные прогнозы.
- Подобный датскому анализу может — и должен — немедленно прекращать процесс развития или перевода на следующий этап, если расчеты предсказывают, что компания либо растратит все деньги в течение года, либо не сможет привлечь достаточное количество средств, чтобы продержаться первый год расширения клиентской базы.

- Не тратьтесь на столь высоком уровне. Если вы, предприниматель, владеете сейчас капиталом много денег, интерпретируйте, вы лишаетесь значительной доли капитала основателей и — что выигрывает — своей работы.

## Варианты важнейших показателей

Важнейшие показатели — кардинально новый подход к арифметическому выводу стартапа. Настало время продемонстрировать 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 Carboweb в физическом канале

В табл. 12.1 представлены важнейшие показатели для физического канала дистрибуции.

Здесь приведен отличный пример показателями расчетов «процентное» движение средств применительно к гипотетическому тридцатипяти-летию (в реальной продаже) комплексу 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, учитываемые в приведенных выше показателях:

- это виртуальная компания, спонсируемая друзьями и семьей, которая реализовала бизнес-идею, имея в банке \$500 000. Как и в большинстве случаев маркетинга в физическом канале, EZ Carboweb также продается онлайн. Но она проигрывает эту битву, выигрывая все рекомендации и теперь — стоит на первом месте самый главный канал, поэтому она не продает продукт онлайн;
- на второй год, когда продукт уже утратил инновационность, цена падает;

Таблица 1.2.1. Важнейшие показатели физического плана

E2 Cashflow (физический план). План рынка: упрощенная версия сформированного рыночного						
Категория	1 кв.	2 кв.	3 кв.	4 кв.	Сумма	Второй год
1. Общие поступления от продаж	15 000	16 000	27 000	44 000	102 000	142 000
2. Чистые денежные оттоки продаж	50	50	50	50		20
3. Валовые оттоки продаж (отсчитывая материалы для производства)	100 000	140 000	170 000	1 440 000	1 250 000	4 520 000
4. До вычетов оттока в виде продаж (40%)	-140 000	-216 000	-254 000	-176 000	-1 286 000	-1 800 000
5. До вычетов прочих расходов и доходов	-80 000	-80 000	-120 000	-100 000	-225 000	-300 000
6. Чистые денежные поступления	180 000	254 000	116 000	714 000	2 264 000	2 420 000
7. До вычетов операционной системы продаж (включая предоставление специализированных услуг)	-120 000	-120 000	-130 000	-180 000	-370 000	-400 000
8. До вычетов затрат на рекламу	-42 000	-42 000	-44 000	-148 000	-176 000	-540 000
9. До вычетов прочих операционных расходов	-120 000	-120 000	-120 000	-180 000	-540 000	-720 000
10. Скорость изменения на выбранный период	112 000	60 000	11 000	188 000	99 000	540 000
11. Относительные денежные оттоки / на один доллар	280 000	116 000	120 000	114 000	114 000	1 000 000

- Разработка продукта была завершена ранее, поэтому нет никаких затрат на разработку, пока нам не станет видно, как продукт продается.
- Прибыль никогда не падает до нуля, поскольку рынок относится к типу «развитие/прогнозы/пик».

### Какие показатели важны?

В данной таблице наизюбком известны 11 показателей. Стрелками вниз по левой колонке таблицы, вы будете лучше знакомиться с каждым показателем.

1. **Общие количества проданных единиц данной шифры выводится** (в идеале ежеквартально) из отчетов и верификации потребителей, которые используются при работе с инкубаторами и партнерами по каналу продаж. Сравните эти шифры с каналами протоколами доступного (или, если вы владеете такой информацией, пригласите) рынка и протоколами доли рынка. Используйте две группы показателей для оценки количества единиц, которые предлагается продавать в каждом квартале. Если в течение года потребители много ширшат, учитывайте это при расчетах.
2. **Средняя рыночная цена продажи:** сколько покупатель заплатит в среднем за продукт. Данная цифра, выведенная из ценностным предложениям, 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 продаж, поскольку рыночная цена может варьироваться в зависимости от канала.
3. **Важный объем продаж на всем каналам:** общие рыночные долларовые продажи продукта в квартале. Не обязательно веское по расчетам, поскольку компания использует лишь один канал продаж. Не забывайте учитывать –продажи с обратной возвратом, иногда ритейлеры могут вернуть непроданный товар за полную стоимость.
4. **(За вычетом) скидка в канал (40%):** какой процент рыночной стоимости продукта канал платит в качестве комиссии за реализацию продукции? Вычтите ее из рыночной стоимости и приплюсуйте к совокупной выручке канала, подсчитанной в пункте 3. В данном случае мы выбрали в качестве примера типичную маржу от скинканов. Этот доход никогда не складет в широком диапазоне, потому вычитайте скидку, с тем чтобы получить чистую выручку.

**Известно, что каналы взыскивают с поставщиков деньги за рекламу, продвижение и даже место на полках.**

3. **(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 отдельные торговые представители или посредников, которые продают

твар каналу. В течение первого года компания может занять или быть вынужденной приобрести дополнительное пространство, с тем чтобы разместить места на складе в новом розничном канале. Оцените эти расходы на основании дискуссии между партнерами по продажам в канале.

6. Чистая выручка компании: выручка компании (строка 6) равняется совокупному объему продаж за вычетом скидок в канале (строка 4) и прочих расходов канала (строка 5).
7. (За вычетом) расходы на поддержание системы продаж (торговые представители, специализированные выставки): на сколько компания обременяется расходы на канал, через который продается продукт? В дополнение к определенным расходам на приобретение покупателей компания тратит деньги на содержание отдела продаж, продажные и маркетинговые материалы, участие в специализированных выставках и пр. Эти расходы следует подсчитать применительно к отношению с покупателями и, возможно, также в четкой структуре затрат.
8. (За вычетом) затраты на продукт: во что обходится производство продукта? Выявляемый преимущественно из ценностного предложения и структуры затрат, данный проектный показатель объединяет два типа расходов: в данном примере расходы на разработку продукта полностью включены за счет надбавок производителя непосредственного материального продукта.
9. (За вычетом) текущие операционные расходы: каждый день рассчитывайте расходы на повседневное функционирование компании, которые должны быть достаточно постоянными: скромные зарплатные вознаграждения, заработная плата другим сотрудникам, аренда, обслуживание, интеллектуальные услуги, юридические поддержки и прочие. Этот показатель незначителен всего надбавок к платежам, поэтому о нем можно почти не беспокоиться. Судя по таблице, он незначительно увеличивается в конце года и во втором году. Это нормально.
10. Скорость «проникновения» на выбранный период: мы потеряли или заработали деньги в этом квартале? Сколько? Начиная с чистой выручки компании (строка 6) и вычитая из нее все расходы из пунктов 7, 8 и 9. Полученный результат и есть скорость «проникновения», или первоначальное увеличение банковского счета компании. В при-

вследним выше примере компания теряет, или «пронгикает», деньги до IV квартала, когда увеличение числа покупателей и снижение расходов на разработку продукта весьма позитивно сказываются на потоке денежных средств.

11. Оставшиеся денежные средства на конец квартала планируйте считать деньгами 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, «пронгикаемые» в квартал, и узнаете, сколько останется на конец периода.

## Если бы это были ваши показатели, что нужно было бы сделать основателю?

Это «чуждый небольшой бизнес», и, хотя данная компания приносит неплохой доход основателю и дает неплохую оценку инвесторам, ее вряд ли можно назвать масштабируемой, равно как и многие другие детища Кремниевой долины. Несмотря на то что на второй год — прибыль до налога владельца 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 рыночную цену. Это плохой вариант.

Все эти вопросы обязательно обсудить основателем и советом директоров:

- Возможны ли какие-либо нестандартные рыночные стратегии в бизнес-модели, которые могут оказать существенное влияние на перспективное развитие компании?
- Что может зарубежный рынок? Открывает ли он возможности для роста?
- Как компания может эффективно использовать свой существующий успех? У нее создан достаточно прочный и крепкий бренд, чтобы запустить другие продукты, связанные и не связанные с однопредметным. Сначала она может начать с «ZWooder» и «ZBite», а затем перейти к «ZBrain» или «ZBingo», чтобы максимально использовать свой бренд, репутацию и отношения с каналами для более быстрого масштабирования компании вперед.
- Может ли компания запустить продукты, не связанные с однопредметным, например «Zcooker», «Zcigaret» или «Zcshampoo»?

Вне зависимости от новых продуктов ей придется вложить немало средств в разработку и серьезно потратиться на маркетинг (в особенности, если речь идет о продуктах, не связанных с едой/питанием) без гарантий успеха. (Ей предстоит сформулировать целый ряд новых гипотез.)

- Если только компания не инвестирует в разработку нового продукта, этот бизнес больше подходит на хобби, нежели на масштабируемый бизнес.

Оставьте эти и другие мысли для последнего шага на данном этапе, обсудите их, выясните ли рынок или можно переходить к следующему этапу. Далее взгляните на картину из трех бизнес-моделей для программного обеспечения, продвигается 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 — сканирование программного обеспечения Xerox/Pro software, которое продается только через онлайн-каналы.

Таблица 12.2. Важнейшие показатели продаж через онлайн-канал

Генератор отчетов (тридцатидолларовый продукт)						
Тенденция: рост продаж через интернет-каналы						
Категория	I кв.	II кв.	III кв.	IV кв.	Сумма	Второй год
1. Чистые продажи в Интернет	4000	5000	6000	8000	23 000	28 000
2. Валовая выручка (по 100 за единицу)	120 000	150 000	180 000	240 000	490 000	462 000
3. За вычетом расходов на приобретение потребительской ИТ	-24 000	-30 000	-36 000	-48 000	-138 000	-172 000
4. Чистая выручка от продаж в Интернет	96 000	120 000	144 000	192 000	552 000	490 000
5. Прямые продажи (продукты через мобильные экраны)	3000	3500	3000	3000	12 500	13 000
6. Чистая выручка от продаж через мобильные экраны	80 000	75 000	90 000	100 000	345 000	340 000
7. За вычетом комиссий за демонстрацию (по 50 за единицу)	-8000	-10 000	-12 000	-14 000	-44 000	-52 000
8. Чистая выручка от продаж через мобильные экраны	72 000	65 000	78 000	86 000	281 000	288 000
9. Продажи через канал (продукты)	8000	12 000	16 000	24 000	60 000	60 000
10. Общая выручка канала (по 100 за единицу продукта)	240 000	300 000	400 000	720 000	1 660 000	1 750 000
11. За вычетом комиссий (комиссия/процентная ставка в размере 30% от 10)	-72 000	-100 000	-144 000	-216 000	-532 000	-610 000
12. Общая выручка от онлайн-продаж	168 000	200 000	256 000	504 000	1 128 000	1 140 000

Таблица 10.2

Категория	I кв.	II кв.	III кв.	IV кв.	Сумма	Второй год
13. Сопоставимые затраты маркетинга от всех каналов	116 000	427 000	504 000	767 000	2 014 000	2 214 000
14. За маркетинг продукции/ затраты на разработку продукта	-400 000	-300 000	-200 000	-100 000	-1 000 000	-400 000
15. Дополнительные расходы операционные расходы	-130 000	-120 000	-130 000	-130 000	-600 000	-720 000
16. Средства на привлечение средств	-234 000	-13 000	200 000	467 000	400 000	1 710 000
17. Остаточная денежная сумма / остаток покупки	64 000	51 000*	274 000	749 000	740 000	2 404 000

\* Показатель отрицателен

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 выскочили поначалу, а потом снизились.
- 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 «рестриктированное/ниша». Но годовая доход увеличивается в достаточной степени, чтобы обещать успех.
- Этот венчурный бизнес располагает \$300 000. Большие деньги 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;

- с. Движд от онлайн-магазина приложений за вычетом расходов на маркетинг и комиссий партнерам в канале.
- **Денежные средства, полученные или затраченные в течение периода.**
- **Средств, оставшихся на конце 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 взаимосвязями 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 потребителей (пункт 3) из показателей выручки от продаж в Интернете (пункт 2).
5. **Прямые продажи продукция 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 Cardnet.

**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 рекомендацию гиттера об отношении 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 Gardenet.
10. Выручка от продаж через канал: умножьте количество проданных посредством канала единиц (пункт 9) на рыночную стоимость в \$30.
11. (За вычетом) комиссия 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 скачивание и пропускную способность. Речь не идет о материальной стоимости непосредственно самого продукта.
15. (За вычетом) текущие операционные расходы: подсчитайте расходы по-настоящему функционирования компании, как указано в примере 1, строка 5.
16. Скорость «пропитания» средств: мы выручили или потеряли деньги в этом квартале? Сколько? Следуйте указаниям по подсчету «перевыпла» 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 старта расширением клиентской базы и увеличить эту сумму примерно втрое за второй год. Но может ли бизнес с доходами в \$2,5 млн после четырех лет функционирования удовлетворить инвесторов и основателей? Это не нам решать, и цифры ничего не говорят о том, поспрут ли компания \$100 000 в один год или \$5 млн в 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 вытаскивать 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. Главы компании на второй год на первый взгляд кажутся несприятельными, несмотря на удвоение выручки.

Из минусов следует отметить следующие:

- Комиссия в размере 5% (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 заткнуть положение в продаже в своем своем канале, что уменьшает доход.
- Может потребоваться больше персонала (пункт 15) для поддержки отношений с каналами 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, выведенные на основании декларативных данных, 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 расходы «проектируем» в том случае, когда это представ-

найти решение. Оставьте эти и другие мысли для последнего отрезка данного этапа обсуждения, когда вы делаете обзор или можно перемодить на следующий этап.

**Таблица 12.3. Важнейшие показатели: многосторонняя модель, подкрепленная рынком рекламы**

Генератор отчета (ссылка на отчет). Тем самым демонстрируется сформированность модели						
Категория	1 кв.	2 кв.	3 кв.	4 кв.	Средн.	Над отчет
1. Новые зарегистрированные пользователи	300 000	400 000	400 000	700 000	2 800 000	1 400 000
2. Расходы на приобретение нового пользователя * по М и в квартал*	900 000	1 200 000	1 200 000	2 200 000	4 100 000	4 900 000
3. Общие часы активных пользователей**	300 000	700 000	1 300 000	2 000 000	2 800 000	1 900 000
4. Среднее число страниц просмотрено/пользователем в квартал	40	60	72	80		100
5. Общие часы просмотра страниц в квартал	10 млн	40 млн	90 млн	160 млн	211,8 млн	390 млн
6. За квартал общие рекламные расходы в кв. руб. в квартал	нет данных	-1 200 000	-4 420 000	-12 300 000	-20 720 000	-40 300 000
7. Общие CPM (за всю страницу) по рекламе	18 000	42 740	66 940	151 700	299 020	440 000
8. Среднее CPM в 22,5 x 4 рекламы на 1 страницу	10	20	24	30		30
9. Общие выручки от рекламы	100 000	654 700	2 077 820	4 551 000	7 403 520	16 940 000
10. Доход от аренды сайта электронной рекламы	0	14 000	39 000	164 000	216 000	2 200 000
11. Общий доход	100 000	668 700	2 116 820	4 715 000	7 619 520	17 940 000
12. За квартал расходы на приобретение пользователей	-900 000	-1 200 000	-1 200 000	-2 200 000	-4 100 000	-4 900 000
13. За квартал расходы/заказы на разработку продукта	-2 000 000	-1 000 000	-1 200 000	-600 000	-1 300 000	-3 600 000
14. За квартал расходы на привлечение клиентов	-1 200 000	-1 200 000	-1 200 000	-1 000 000	-1 100 000	-4 600 000
15. Скорость привлечения на выбранной период	-2 820 000	-3 071 300	-3 544 000	363 000	-6 430 300	2 240 000
16. Остаточная денежная масса / общие термин	0 000 000	3 040 700	1 004 820	1 344 000	1 309 520	5,5 000 4300

\* Расходы на приобретение рекламы по М по отчету кв.

\*\* Источник: собственные расчеты.

## Важнейшие показатели: пример 3

### Многосторонний рынок

Посмотрим на совершенно иную Бизнес-модель для того же самого продукта — программного обеспечения KPrintPro. 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 обеспечивает 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 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.
- Почти все 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 «рестриктированное/лишние». 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 ТВ-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 76 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.) Ступаясь по левой колонке таблицы, мы будем ближе знакомиться с взаимосвязями каждого показателя и его источниками.

- 1. Новые активированные пользователи:** сколько людей загрузит 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 \$5 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 возможности рекламы и продаж на выбранный период.
- 6. (За вычетом) отток пользователей:** многие перестают пользоваться программой, которые скачиваются бесплатно, поэтому отслеживание данного показателя (устанавливаемого с помощью специальных программ) играет большую роль. Мы определим отказавшегося пользователя как пользователя, который не посетил страницу два месяца подряд.
- 7. Стоимость за тысячу показов (CPM) на продажу:** вычтите число отказавшихся пользователей (пункт 6) из общего числа просмотров страницы (пункт 5) и разделите полученное число на 1000 для получения «подлежащая продаже» CPM (продажа рекламы осуществляется на стоимости тысячи показов, CPM). Средний показатель в 3,7% ухудшается на второй год по мере усиления конкуренции.
- 8. Средняя CPM в 4 рекламы на страницу:** конкурентный анализ и тестирование покупающей стороны указывают на то, сколько рекламодатели, использующие

СРМ, готовы заплатить, чтобы достигаться 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 оплачивающей 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 снижается в течение первого года, когда продукт упрочивает свою позицию, бюджет увеличивается на втором году с целью добавления новых свойств, которые будут привлечь новых пользователей.
14. **(За вычетом) текущие операционные расходы:** рассчитайте расходы на повседневное функционирование компании, как в примере с EZ CardNet, строка 5, с. 442.
15. **Скорость «проягивания» средств:** вычтите три статьи расходов (пункты 12, 13 и 14) из общего дохода (пункт 11) и получите квартальную скорость «проягивания».
16. **Оставшиеся денежные средства / конец квартала:** вычтите «проягивание» (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 есть сколько-нибудь похож на правду, наших основателей и инвесторов из *SeersleyBerntson* действительно может ожидать настоящая удача.

В данном случае бизнес-модель кажется настолько прочной и убедительной, что у основателей есть два четких приоритета. Первое номер один — обеспечить сильную защиту и удостовериться, что они выполняют все ключевые показатели плана (которые, как вы знаете, уже превратились в неопровержимые факты посредством двух итерационных этапов развития потребителей). Данный процесс начинается с перепроверки показателей тестирования каждой отдельной цифры на странице, чтобы убедиться в отсутствии ошибок. Следующий шаг: детальный анализ нанюхивает сценарие развития событий.

Команда основателей должна из одной серии показателей сделать три варианта пессимистичного и оптимистичного сценарие 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 задания будут выполнены, сосредоточьтесь 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 раннеинвестникам и массовым продажам. Разумеется, на новых рынках продукту требуется немало времени, чтобы завоевать популярность не только у раннеинвестников, который, как правило, не платит в массовых объемах. Так что успешные первые продажи никогда не гарантируют быстрого масштабирования дохода.

Кривые продаж и роста для нового рынка и функционирующего рынка наглядно иллюстрирует рисунок. Даже после успешных продаж раннеинвестникам скорость продаж различается в последующие годы в силу различных темпов принятия массовыми покупателями.

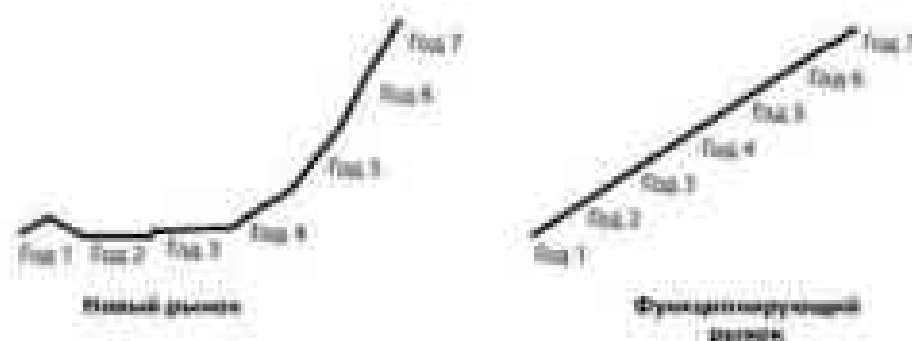


Рис. 12.1. Увеличение прибыли на новых и функционирующих рынках

Оценка дохода на функционирующем рынке не представляет собой сложности; смотрим на существующем уровне и рассчитываем растущий процент доли рынка, которому стартан занимает год от года.

Оценка объема нового рынка может показаться невозможной, поскольку его еще не существует. Что же делать? Оценивать возможность на основании сопоставления или заимствования рынков. Выберите любую сопоставимую компанию. Росли ли другие так же быстро, как предлагали претенды? Почему этот стартан будет вести себя аналогичным образом?

Кривую продаж на сегментированном рынке оценить несколько проще. Она в общем похожа на кривую на новом рынке в том плане, что



Рис. 13.4. Увеличение прибыли на сегментированном рынке

ей требуется время, чтобы вернуть вложения. Оценка сегментированного рынка проходит в три этапа: оценка объема функционирующего рынка, определение объема «сегмента» вашего стартапа и расчет точек прилива, или прибыли, через которые данный сегмент превратит новый продукт в качественное решение. Считайте только сегмент, который может выжить, и острейтесь для дискретных инвесторов, дотирации на обслуживание и «необратимых издержек», таких как обучение и маркетинг — только если вы уверены, что присутствует инновация.

## 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, натуральный товар наиболее эффективно производится партией по 5000 штук, может ли он продаваться в течение разумного периода времени, если объем продаж равен 30 единицам в месяц? Стартап, продающий новые электронные лампы за \$29 000, стимулирует малый спрос. Но если их производство обходится в \$45 000, компания очень быстро обанкротится. Придумайте следующие моменты:

- рыночная стоимость единицы продукта, в сетевых магазинах и во многих;
- каким образом можно привлечь больше пользователей за счет цены;
- каким образом цена может стимулировать более частые или крупные покупки людьми и тем же пользователями; скидки за объем, бесплатная доставка, программы лояльности и дополнительные услуги

ценнообразности используются для сегментации той аудитории «потребительской корзины»:

- как цена может увеличить прибыльность или объем продаж;
- каким образом компания может устанавливать фирменную цену на продукт с тем, чтобы пережить кризисную ситуацию за счет масштаба (например, «Если бы мы могли производить 10 000 за раз, производственные затраты снизились бы на 32%»).

## Когда приглашать бухгалтеров

Нашим, потенциальным инвесторам, банки и пр. должно угодить стандартный отчет о прибыли и убытках, счета и многие другие, и это нормально. Если вы действительно показываете верию бизнесу и тестируете, практически любой финансист (или ученик средней школы) в состоянии с детства научиться из отчетов о прибыли и убытках, бухгалтерской балансе и отчете о движении денежных средств («обычные» документы, и которые все привыкли).

В редких и исключительных случаях вы можете показать вообще не имею никаких значений. Если привлечение и детализация бухгалтерской отчетности с исключительной скоростью ведет за собой наш и период падения экономики, инвесторы могут игнорировать большинство показателей, набраться осторожности и протягивать за немедленное масштабирование компании. Подобные случаи редки, но мы надеемся, что случится с вами. С большей частотой такое происходит на международных рынках, например, в социальных сетях, многосторонних рынках или рынках IPO. Но в девяти случаях из десяти вы можете показать игнорировать какую роль, когда наступит момент возврата серьезных инвесторских денег.

## Подводя итоги

Данный этап представляет собой решающий момент того, насколько правильно функционирует бизнес-модель. Не забывайте только: цифры есть лишь подсказки, основанные на реальной информации, подтверждение — мы надеемся — на знаниях владельцев и периферийных потребителей в ходе работы с данными, если не такими, тоуральными.

## 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 мнение может измениться, если будет решено перейти 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 испытывать ошибок и неверных шагов, а на полной скорости приступит к «осуществлению» — достижению целевых показателей выручки, выполнению сроков, претворению планов в более детальной и глубокой отчетности перед инвесторами и членами совета директоров.

Компания предстоит безаварийно потратить огромные суммы денег, поскольку она целеустремленно движется к реализации своей бизнес-модели. Это характерно с характерным «карьерным риском» для основателей, который всегда побуждает инвесторов задаваться одним и тем же вопросом: не стоит ли заплатить через пару восторженного основателя опытным лидером с стандартным опытом управления. Колоссальные средства ставятся на высокую вероятность масштабирования бизнес-модели и будущие прибыли в успех. Советы директоров и инвесторы взаимно стимулируют на такие спонсорские моменты и с меньшим энтузиазмом выслушивают отчеты вроде «Эта идея оказалась ошибочной» или «Ситуация повернулась не так, как мы рассчитывали».

Вороне 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 вы быдали ли вы наилучшее ценностное предложение? Верен ли ваш график

поставки продукта? Вы уверены в том, что разработали оптимальную модель дива и простили распад? Не упустим ли важные модификации общей бизнес-модели? Осталось проверить еще кое-что.

## Убедитесь в правильности ценностного предложения

Проработав комплексные 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 работает прямо сейчас, вряд ли потом что-то изменится в лучшую. Возможно, сейчас подходящий момент, чтобы переделать, переупаковать продукт или изменить на него цену. А для этого необходимо вернуться на несколько шагов назад, к тому началу потребитель. Вернувшись, используйте основную технологию для разработки другого продукта, функционального состава, метода дистрибуции или цены, модифицируйте презентацию продукта и вернитесь к этапу 3 (презентация продукта) и повторите все заново. Да, это неприятно, но провал куда приятнее!

## Убедитесь в правильности поставок

Никакой из успешных предков, стартует свои поставки продукта вместе с командой по разработке. График неизбежно прерывается повышением и падением в лучшую сторону. В состоянии ли компания доставить проданный товар в соответствии с клятвой на себя обязательствами, или придется оказывать услуги? В последнем случае компания хотя бы может реализовать несколько пилотных проектов. Производить продукты, словно птицу не маневрируя, не стоит. Если сроки сдвигаются, с трудом выполняемые равнодушности теряют интерес, а рекомендация быстро превращается. Можете нас порадовать, если подобное происходит (а оно происходит довольно часто), ситуацию реально исправить. Не придется умилять много людей, свирепость — призрачная — небольшая. (Нам уже обсуждалось ранее, необходимо рассмотреть дистанцией суммой денег, чтобы на данном этапе можно было ошибиться хотя бы раз.) В качестве решения придется на некоторое время прекратить дополнительные заказы, принять ошибки и прекратить пилотные проекты во что-нибудь платное — сперма для покупателей, а затем в рентабельный продукт.

## Убедитесь в том, что доход высокий, а затраты небольшие

Нет ничего хуже, чем пытаться в финансово прогнившую страну или потратить больше, чем необходимо. Лучше всего ответить на эти и другие вопросы, еще раз медленно «пробавь» по бизнес-модели.

- Начните с единственного предложения. Не слишком ли много у вас есть продуктов свойств? А может, на одном поле? Будет ли при такой цене продаваться больше единиц продукта или такое же количество, но при меньших затратах на привлечение? \*То, если продукт будет бесплатным или бесплатным для тех, кто обеспечит три, пять или десять новых инкубаций?
- В гипотезе отношений с покупателями имеется ли абсолютная уверенность в плане, или, возможно, модель Freemium или многосторонняя альтернатива обеспечит более быстрый быстрый рост? Принесят ли деривативная серия AirWards запланированные результаты?
- Может ли другой канал обеспечить меньше продаж в 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

Вспомните сложную схему бизнес-модели и установите клейких листочков для заметок. Ответственно подойдите к изучению альтернатив. Команда планирует оставить гипотезную катушку финиш, инкубатор, индустрия, на «красное» или «черное», «удачу» или «примурье». Все ли убеждены в верности сделанного выбора?

Смена направления в этот момент — еще, надо принять, мучительный. Инвесторы надеждат не этого, в особенности после длительных утомительных процессов выявления и верификации потребностей. Но кратчайшим путем — для великих предпринимателей. И эти разговоры в данный момент нуждаются дополнительного тестирования и планирования времени, гораздо лучше заняться этим сейчас, чем встать вперед

на всех парах, шире днаги направо и налево, если есть вероятность появления более эффективной идеи.

Предложите подтвердить бизнес-идею, выискивая не только возможности для увеличения доходов и снижения расходов, но и «факторы, влияющие на спрос». Можете ли вы прекратить продукт в фирменный стиль, который перерастает в обязательную моду? Можете ли вы прекратить модель дохода от изучения продаж и модель сетевых эффектов? Найдите неожиданные бизнес-кейсы. Даже если команда уверена в том, что текущая идея — наилучший путь вперед, сейчас самое время пригласить консультанта. Пусть кандидат кандидата (как бы далеко он был) вашу тему. Они ищут удачное решение, которое вы пропустили? Нет сомнений, только что законченный анализ финансовой модели породит множество вопросов и, возможно, выявит некоторые возможности. Пройдитесь еще раз по контрольному перечню вопросов по бизнес-модели. Осмысливаете ли какие-то ответы? Что хочет команда: иметь больше денег и более или меньше тратить? Где компания сэкономит или с помощью клиента дополнительные средства?

Если команда исследовала все возможности, она не только радикальные перемены, но и серьезные улучшения бизнес-модели, и все еще нужна уверенность, самое время переходить к главному вопросу: придется ли делать разворот или можно переходить на следующий шаг?

## 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 частица поклонники команде придется честно и беспристрастно оценить результаты последних тестов «проникновения».

Каким бы удивительным ни был процесс тестирования бизнес-модели, вполне вероятно, что командам понравится еще один оборот колеса, пройдет чем все смогут восторженно приоткрыть за дверью вперед. Не падайте духом — потребность в развороте возникает почти каждый раз и зачастую сопряжена с необходимостью вернуться к самому началу, к этапу выявления потребностей.

### Высокомерие — злобный брат-близнец страстного предпринимателя.

Альтернатива еще более болезненна. В прошлом инвесторы рассчитывали на безудержное управление и указывали руководителям, достигшим провала. Прошло время парализовать, чтобы задуматься в рамках компании на прибыльный масштабируемый успех. Это непростое решение, в особенности для самоуверенных предпринимателей, подталкивавших своим упорством и умением решать проблемы. «Я — предприниматель. Я добивался успеха, несмотря ни на что» — слабый аргумент против непроверенных фактов и статистики. Не путайте высокомерие со страстностью или фактами.

Подтвержденные действительно превращают мнения в факты, или позволяют устанавливать факты, с тем чтобы перейти к реализации? Следующий шаг серьезно увеличивает скорость «проникновения» доминирующего, прилично существующая запасом компании.

Продукт продается хорошо и легко? Является ли совершенно ожидаемым, что дополнительные деньги, потраченные на приобретение покупательской, обеспечат не стабилизированный пророст? Один этот вопрос вы-

поядут примерно 90% стартапов возвращаться к этапу развития потребителей для корректировки и повторного тестирования элементов бизнес-модели.

Если по результатам тестов вероятность «схлопнуть» к большому числу покупателей, доходам и прибыли не подтвердилась, это также причина для разворота нашей бизнес-модели. Воскресившись полученными на этапе тестирования знаниями, возвращайтесь к фазе 1 данного шага (будьте готовы предать) и попробуйте контролировать все знания. Помните, сделать это не такто просто.

Если все подтвердится (эта с первого раза наиболее случается редко), конец этапа верификации потребителей становится законной миссией. Проблемы покупателей выявлены, релевантности найдены, компания производит продукт, который покупатели хотят приобретать, и разработана 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 перемещать и процессу расширения своей клиентской базы.

## ► Что дальше?

На первых двух этапах развития потребителей предприниматели уделили или неудачно формулируют стабильную и масштабируемую бизнес-модель. После того как компания успешно завершила этап верификации потребителей, она может воспользоваться многочисленными методами, помогающими ее реализовать. Так что, если вы горите желанием перейти к двум следующим этапам — расширению клиентской базы и выстраиванию компании — ознакомьтесь с книгой «Путье шага к озарению» (Your First Step to the Eureka!) 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 наше искреннее поздравление. С нетерпением ждем известий о ваших успехах!



# Разворот бизнес-модели: история на сто миллионов долларов



Эта история о том, как Андрей Баронен и Ритвар Тинтинея спасли софтверную компанию *Aelita Software* и через девять лет продали ее *Quest Software* за \$115 млн. Мы разберем ключевые моменты успешности бизнес-моделей и рассмотрим разные варианты развития успешного бизнеса. А вы попробуете самостоятельно проанализировать причины и следствия успеха компании на это миллионы!

## **Корпорация Quest Software:**

100 000 клиентов по всему миру.

60 представительств в 23 странах.

Выручка в 2011 г. - \$257 млн.

Куплена корпорацией Dell за \$2.4 млрд в июле 2012 г.

## **Aelita Software:**

Внебюджетные инвестиции \$10 млн, 2002 г.

Приобретена компанией Quest Software за \$115 млн в 2008 г.

История берет начало в 1996 г. Ратмир Тиминин уговорил Андрея Баранова, своего бывшего соседа по университетскому общежитию, присоединиться в Колумбус, столицу штата Огайо. Ратмиру нужна была помощь в создании интернет-магазина по продаже компьютерной техники 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 «полноценным» интернет-магазином. В качестве платформы для магазина — примерно 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. Магазины неоднократно подвергались атакам хакеров, и в 1997 г. Андрей сделал небольшой софтверный продукт для проверки безопасности интернет-магазина. Эта несложная программа сканировала систему и сообщала о наличии уязвимых мест.

Как вспоминает Ратмир, в то время он целиком днём рассылал тысячи писем с приглашениями посетить его интернет-магазин. И это же самое

### Андрей и Ратмир создали интернет-магазин



Многие решенные технические проблемы интернет-магазина по продаже компьютеров. Компьютерная дилемма и безопасность поставилась перед владельцем ПК, желающим улучшить характеристики своей системы. Для привлечения покупателей использовались электронные рассылки и набор статей, содержащий статьи на сайт. Тщательная проверка для Windows NT является всего лишь частью инфраструктуры магазина, элементом «технической стороны».

время Андрей, кто лишь разместил программу в своем блоге, сразу получил массу досток тысяч сомнений. Выручка интернет-магазина в тот момент «застыла» на нескольких тысячах долларов в месяц, и другие корпоры задумались о том, как можно было на этом заработать.

— Мы сильно опередили тренд покупок в Интернете. В 1995 г. мне казалось, что интернет-магазины — это гениальная идея. Но, принимаясь писать, мне сразу покружил голова и сам интернет лишь в 2000 г., — вспоминает Ретович.

Для того, чтобы заработать на программе для проверки безопасности Windows NT, Андрей и Ретович придумали следующий шаг:

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 Бароков придумал продукт Scan NT



Модель решения конкретной проблемы продажи программы Scan NT. Вот конкретный шаг: тут же (зачем и Windows NT), все остальные элементы бизнес-модели упростились: теперь продукт решает задачи системных администраторов по проверке безопасности Windows NT. Источники: также персональные архивы — это форумы, документы и статьи. Предельно продаю полностью осуществляется онлайн (узнать об I20). Происходит развитие бизнес-модели.

Андрей и Рагнар стали использовать уже знакомый им по интернет-машине набор базовых приемы по привлечению трафика: писать статьи для системных администраторов, создавать рассказы, участвовать в обсуждениях на специализированных форумах. Благодаря этим мерам онлайн-пользователи попадали на веб-сайт Aelita Software, оценивали тестовый продукт, убеждались в его работоспособности — и платили по \$20.

Надеясь оправдаться, юные изобретатели показали растущую прибыль, и даже другие дано стали размещать, каким образом в рамках новой модели можно создать бизнес на миллион долларов.

Андрей Баронов вспоминает: «Мы сидели и мучились и размышляли. Я заметил, что мы продали только один продукт, и за него платили несколько тысяч человек. Чтобы добиться до миллиона, нужно, чтобы по \$20 платили 50 000 человек. Я подумал, что самым простым способом еще десятка 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...

Рагнар и Андрей проводили прекрасный теплый вечер на кампусе университета в Осин. Под музыку дано веселилась банда, и вдруг — раздался этот звонок. Андрей поднял трубку и пробормотал: «Hello, this is Aelita Software speaking». (Здравствуйте, Aelita Software слушает.) Звонил

### Менеджер Bank of America позвонил в Aelita Software



Вед 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 \$201, «Но у нас 20 000 рабочих станций!», воскликнул менеджер. Начал Андрей отстаивать преимущества и с инновационным видом поддержки предложение еще раз: «Так все просто, скачайте на сайте столько раз, сколько нужно, за \$20!» К счастью, менеджер тогда капитулировал, и Патрик смог быстро оценить предложение: он быстро вызвал тех службу, и начал переговоры об условиях их первой крупной сделки.

Так Aelita Software вышла в сегмент крупного бизнеса. Произошел очередной кардинальный разворот бизнес-модели с изменением всех ее элементов. Другая причина к созданию корпоративного решения, которое учитывало все нюансы потребностей крупных компаний в информационной защите. Сам принцип продаж изменился и установился инновационно, на каждой сделке приходило в среднем по \$5,5 млн. Самые крупные сделки достигали \$5 млн — затронутые условия не принадлежат профи.

### Aelita Software стала работать в корпоративном сегменте



Модель решения больших проблем конкретности заказчика. Цельная аудитория клиентов: работа стала уже не с частными администраторами, а с руководителем отдела ИТ. Потребность тоже стала иной: теперь это было управление корпоративными системами Windows NT. Продукт — более сложное, целый программный комплекс, ориентированный на рынок крупных предприятий. Продажи стали более персонализированной: звонок, личный визит, индивидуальной 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, закон поступил бы от другого представителя сегмента корпоративного бизнеса?

Давайте рассмотрим четыре важных момента. 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. Эта «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 причин этого — наличие соответствия между продуктом и рынком.

На ранней стадии бизнеса предприниматель ищет верный путь развития своей идеи, старается понять рынок, экспериментирует с «уникальной» продукцией, подбирает партнеров и т.д. Этот процесс значительно отличается от стандартного операционного управления, характерного для крупных компаний. Поэтому для подробного анализа подходит другая сторона шаблона в его расширенном варианте. Именно его вы видите на рисунке ниже.

Слева находятся те элементы бизнес-модели, которые относятся к продукту: ценность для потребителя, сам продукт и его «уникальность», технологическое преимущество как «секретный соус». Справа — относящиеся к рынку: портрет потребителя, каналы привлечения и дистрибуции, ценовая политика.

Важные 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, сайтами, траффингом в Интернете. Они формируют итоговый продукт и систему продаж компании.

Название кубиков — виды клиентов. Продукт называется *Soft NT*, в качестве корня продаж описана цепочка действий: присутствие статей на форумах, перевод по ссылкам, наличие ссылки для скачивания продукта, изменение формы оплаты и т.д.



## 2. Будьте готовы к развороту бизнес-модели

На пути каждого стартапа есть моменты, когда меняется курс развития компании. В такие «точки трансформации» меняется один или несколько элементов бизнес-модели. Почти все успешные компании на ранних стадиях не раз осуществляли подобные развороты.

### Первая точка трансформации Aelita Software

Первая мысль интернет-магнатов не позволила другим ожидать масштабный бизнес в середине 1990-х. Ратмир и Андрей не могли ждать, когда тренд электронных покупок наберет обороты. Знал, как запустить систему Windows NT, Андрей создал «оболочный» продукт. Экспериментировал с ним, другим обзорщиком огромный спрос. Это была новая рыночная ниша, и было принято решение сконцентрироваться именно на ней, создать отдельные направления бизнеса на основе этого «оболочного» продукта. Появились весь набор кубиков слова, или «set of oval set» — набор, комплект).

Это и есть тот самый разворот бизнес-модели или «pivot», любимое словечко Френчисовой дамы.



### Вторая точка трансформации Aelita Software

Второй разворот бизнес-модели означал переход к работе с крупными корпоративными клиентами. Изменились и целевые аудитории, 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 неизвестно потенциальной клиенткой придет 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 раскрыли потребности клиента. На смену защите одной рабочей станции пришла защита всего периметра информационных систем (информационной инфраструктуры компании).

Пройдя через две точки трансформации, мы пришли уже к третьей системе бизнес-модели, третьему осю. В его основе — решение серьезной задачи конкретного заказчика (группы компаний), индивидуальной фирмы.



Современные рынки очень динамичны, особенно в сфере информационных технологий. Изучить рынок зачастую приходится непосредственно. Компаниям нужно всегда быть готовым к переменам. Здесь очень важна гибкость, и компания благодаря ей стартовой части удастся обойти конкурентов отрасли.

Первые контакты с рынком обычно приводят к появлению бизнес-модели; компания совершает разворот. От прежнего пути развития можно либо полностью отказаться (как поступили в Adobe Software с интернет-магазинами), либо оставить две рынки, но дополняющие друг друга части бизнеса (как в случае перехода к корпоративному сегменту).



При этом рисковать не следует считать всего лишь счастливым случаем или короткими моментами счастья. Каждый раз потребуется проводить большую работу, представляя все кубики вашего нового сайта.

Конечно, сам ланч из Bank of America был случайным случаем. Но Рутгер и Андрей никогда раньше не вошли дело с крупными корпорациями. Им пришлось быстро адаптироваться к новым условиям и обучаться. Другим делом, воспользоваться случаем, если вы удачей, они приобрели кристалльный инет и выискали на практике, что развитие нового сегмента потребностей инет с собой оправдать все возможные условия.

### 3. Развитие разных направлений бизнеса в стартапе может идти параллельно

Во многих технологичных стартапах бизнес развивается в нескольких направлениях одновременно. В случае Aelia Software поддержка для направлений бизнеса была необходима: требовалось большое количество скомпилированной продукции, чтобы привлечь потенциальных клиентов для продажи на уровне корпоративного уровня. Получается, что работу пришлось вести по объемам бизнес-направлений сразу. И чтобы можно было добиваться большого количества скомпилированной продукции, и другие — клиенты приходилось даже вести через сложную систему.



Компания, даже убедившись в прибыльности нового направления бизнеса, может не отказываться от прежнего. Таким образом, оказываются одновременно задействованы оба сегта: с прежними потребителями и с новыми. Важно помнить, что это две разные части бизнеса, у них отличаются и каналы продаж, и каналы привлечения клиентов, и методы работы с ними.

В Acilia Software приняли решение модифицировать первую часть бизнеса (и напомним продукт). Информация о цене продукта была убрана с сайта, зато теперь посетители заходили расширенную версию — с названием компании, адресом, контактными данными. Целью направления бизнеса стало эффективное исполнение сбора информации и потенциальных клиентов.



Поддержка этого направления не была примерной частью успеха. Для развития части бизнеса не только функционировала поддержка, но и создавался синергетический эффект.

Развитие пошло по двум направлениям сразу. Хотя в сегмент корпоративных продаж, конечно, вкладывались большие ресурсы, так как он стал основной научной базой и был наиболее перспективным.

#### 4. Одно из направлений бизнеса может стать вспомогательным для развития другого

Если мы обратим внимание на кубик «Канада» сети корпоративных продаж Aciba Worldwide на рисунке, то заметим там основное упоминание веб-сайта компании. Но самым делом — это второе направление бизнеса, которое нацелено на решение массовой проблемы. Там мы работаем с отдельной корпоративной продажей, инструментами, ноу-хау, маркетинговыми инструментами, ресурсами, упоминанием продукта и т.д.

Нашим первым направлением бизнеса (массовый продукт) стал основным источником потребностей для второго направления (с крупными клиентами). Единственное, что сохранилось от прошлой версии, — это огромный опыт и знания Андрея Бароника о технологиях Windows NT. Фактически, сет решение массовой проблемы осталось функционировать внутри компании, пока Arlita Software искалась бы канал привлечения потенциальных потребителей из корпоративного сегмента.

Теперь веб-сайт использовался уже не для продаж, а для привлечения базы потенциальных клиентов. Иные, если сет оказался клиентским и другой, как конкурент. Методы работы с массовым сегментом позволяли написать программу для корпоративных продаж. Можно сказать, что сет и решение массовой проблемы стал одним из кубиков (источники клиентов) сета и решении серьезной проблемы крупного клиента. Если бы у Arlita Software не было наработанной клиентской базы и определенной репутации, модель с решением проблемы крупного клиента вряд ли бы работала.

## Проверено — работает!

Испытание успеха Arlita Software можно сформулировать так: «Бизнес на массовом продукте — источник клиентов для решения большой проблемы корпоративного заказчика». Андрей и Евгений создали свою студиями компанию Mosat Software как раз по этому рецепту. Сначала был запущен простой, но привлекательный продукт в сфере виртуализации — он был бесплатным. Собрав информацию о потребностях клиентов, компания создала платный бизнес-продукт для резервного копирования данных виртуальной инфраструктуры предприятий.

Результат применения рецепта оказался весьма «интересным»: сейчас компания Mosat Software всего в 6 лет, но оценивается она уже в более чем \$1 млрд.



Результат успеха Arlita Software можно сформулировать так: «Бизнес на массовом продукте — источник клиентов для решения большой проблемы корпоративного заказчика».

### **Veeam Software:**

Разрабатывает инновационные решения в сфере виртуализации и защиты данных.

Основана в 2006 г.

Офисы в России, Швейцария, США, Франция и Австралия.

50 000 клиентов.

Около 1000 сотрудников.

Ожидаемый оборот в 2012 г. более \$150 млн.

На этот раз основатели, погрузившись своим решением, действительно исследовали рынок. Андрей Баранов создал бесплатную программу для копирования файлов в виртуальном центре обработки данных под названием Veeam Backup. Эта утилита быстро вошла в мир копирования файлов — не удивительно, что ИТ-и даже VMware-администраторы такой продукт скачали и начали советовать друг другу. Таким образом, через какое-то время совсем новая компания Veeam Software получила свою базу данных деривативной инфраструктур VMware по всему миру.

Заметим, что эту утилиту можно было продавать за деньги. Но Ратнер и Андрей, придерживаясь своего решения бизнеса маркетинга уровня, не стали мелочиться на не несколько миллионов долларов и терять время. Целью был настоящий мировой гигант, а не просто средняя успешная компания.

Между тем шла активная подготовка и получение доходов от бизнеса Veeam Software. Чтобы компания начала серьезно зарабатывать, нужно было создать комплексное решение, ориентированное на крупные предприятия. Собирались исчерпывающая информация о потребностях корпоративных клиентов. На основе поведения потребителей проводилась доработка готовящегося к релизу комплексного решения.

Первая версия Veeam Backup & Replication вышла по средней цене и привлекла внимание большинства системных администраторов на профессиональной базе клиентов. Начался резкий рост компании, пришла первая прибыль. По мере усовершенствования и совершенствования продукта росла его цена, а также количество крупных корпоративных клиентов.

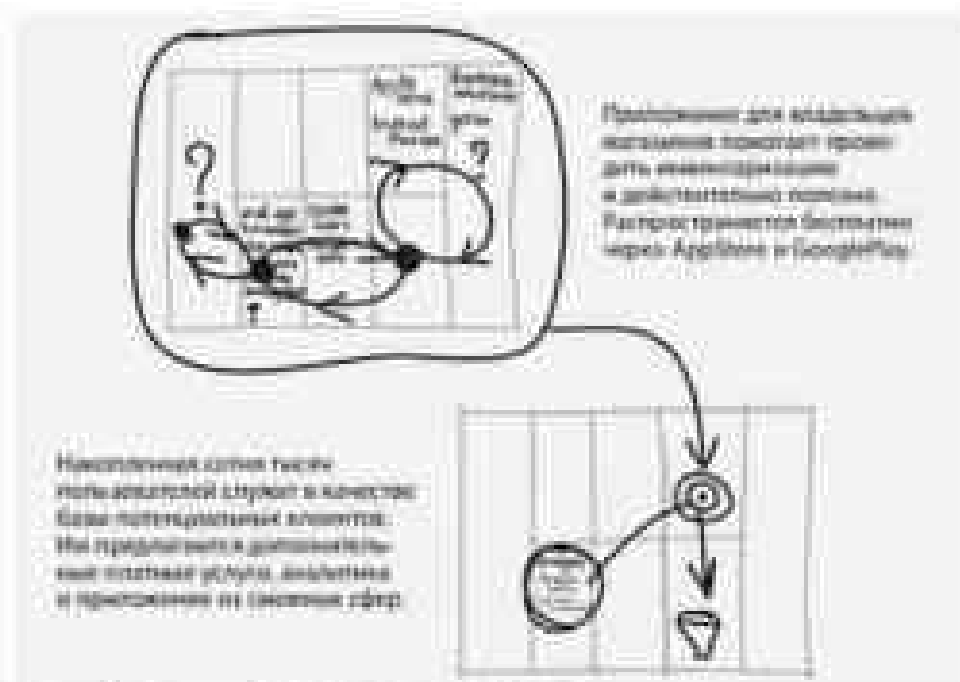
С начала своего основания компания удваивает выручку каждого квартала по сравнению с аналогичным в предыдущем году. Ожидаемая выручка за 2012 г. составляет более \$150 млн, а текущая капитализация Veeam Software превышает \$1 млрд.



## Другие примеры применения рецепта

Рецепт работает не только для сферы виртуализации или защиты данных. Проверив вы в свое время, можете привести примеры из российской практики, когда компания интуитивно применяет подобную схему.

Приведите для нас примеры сознательного использования рецепта от Avira Software:



Пример А. Примеры для мобильных приложений



Пример Б. CRM для ресторанов

## Успех своими руками

Мы предлагаем вам самостоятельно воспользоваться ресурсом *Acacia Software*. Чтобы успешно применить его, нужно:

- 1) определить, к какому типу относится ваш бизнес. В этом нам поможет модель SPACE;
- 2) выбрать соответствующие рекомендованные шаги, определяющие порядок работы с элементами бизнес-модели.

Подробнее описания модели SPACE, а также шаги по интерпретации модели и цифровой модели бизнеса вы сможете найти в предложенном ниже видео на сайте компании *ITX Ventures* ([itventures.com](http://itventures.com)).



## Приложение А

# Контрольные списки вопросов

Используйте эти контрольные списки вопросов по содержанию каждого главы. Они помогут вам убедиться, что вы выполнили все задания, указанные в каждом разделе. Скорректируйте список необходимых знаний и заданий в соответствии с темой, целью и текущей ситуацией вашего обучения.

## Контрольный список вопросов 1

### Единство мнений совета директоров и руководства Всё хорошо

**Цель:** сотрудничество между инвесторами, менеджментом и командой в начале процесса развития потребителей.

**Открытые темы 2, включая манифест № 14:**

- Договориться об окончательном бизнес-модели и типе рынка.
- Понять разницу между моделью бизнес-модели и реализацией бизнес-плана.
- Отличать различия между развитием продукта и развитием потребителей.
- Обсудить окончательные количества «финансовых ресурсов», 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 менеджеров в этом процессе?
- Достаточно ли денежных средств для двух-трех раундов на этапе выявления и верификации потребителей?

**Обсудите тип рынка (первоначальное решение).**

- Сегментированный, регионализированный, новый или адаптированный?
- Первичное одобрение советом директоров типа рынка.
- Первичное одобрение советом директоров различных потребностей в денежных средствах для или иного типа рынка.

**Договоритесь о временных рамках процесса развития потребителей.**

- Приблизительные сроки, связанные со выявлением и верификацией потребителей.
- Установленные критерии выхода из этапа выявления потребителей.
- Установленные критерии выхода из этапа верификации потребителей.

**Критерии выхода.**

- Единодушие согласие команды и совета директоров по поводу развития потребителей.
- Тип рынка и критерии выхода для каждого этапа.

Контрольный список вопросов 3**Команда по развитию потребителей***Всего вопросов*

**Цель:** сформировать команду по развитию потребителей.

**Отсылка:** глава 2, пункты манифеста № 1.

Пересмотрите организационные расхождения между развитием потребителей и традиционным процессом представления продукта.

- Оснований принцип время за пределами офиса.
- Отсутствие виде-присутствия на рабочем или удаленно.
- Персональные обязанности команды.

**Формирование и цели команды.**

- Договоритесь о том, кто возглавляет команду.
- Договоритесь о методологии «вызов из офиса».
- Договоритесь о соотношении времени интеллектуальной, интеллектуальной работы или в личной форме.
- Договоритесь о ролях команды на каждом из четырех этапов процесса развития потребителей.

**Перечислите три-пять ключевых ценностей команды основателей.**

- Не формируются ценности.
- Не в работе или продукта.
- Главные идеологии — ты, не ты берет команды.

**Критерии успеха.**

- Единственное состояние команды и опыта директоров относительно команды по развитию потребителей.
- Это должно занимать определенное время?

## Контрольный список вопроса 2

### Размер рынка

Всего вопросов

**Цель:** оценить перспективу объема рынка для компании

**Ссылка:** глава 4, вопросы об объеме размере рынка

**Предполагаемый объем рынка.**

- TAM, или совокупный рынок.
- SAM, или рынок, доступный к продукту.
- целевой рынок.

**Оцените максимальный продукт и последующие модификации.**

- Подходящий критерий для оценки объема рынка: единицы/доллары/просмотры страниц/другие единицы?

**В расчете на подписчика для услуг или подписке / в расчете на просмотр страницы для бизнеса, инвестировать на рекламу.**

**Исследовать, проводимые для оценки объема рынка.**

- Ознакомьтесь с отчетами аналитиков в своей конкретной сфере, отчетами по маркетинговым исследованиям, отчет деловых конкурентов и т.д.
- Общайтесь с инвесторами и покупателями.
- При оценке сформированности или перспективности рынка следует принимать во внимание смежные рынки, с которых могут перейти конкуренты.
  - Поступит ли специализированный продукт стартапа?
  - Учитываются ли инновации конкурентов, переходящих с привычного продукта на новый (докажите о долгосрочных удерживающих преимуществах существующих конкурентов).
  - Есть, разработанный для всех источников покупателей за 3-5 лет.
- При оценке объема рынка перспективны начинаются на основании приблизительных показателей и сегментов рынков:
  - Существуют ли специализированные компании?
  - Существует ли темп роста других компаний предпринимательских фирм?
  - Почему эта компания будет вести себя иначе конкурентов?

**Критерии вывода.**

- Выявлены лифакторы, влияющие на объем рынка и дата, которые могут дать компания.
- Составлены тесты «прошла/продать».

Контрольный список вопросов 4**Видение продукта**

Вы знаете

Цель: сформировать единое видение команды относительно дифференциации продукта и 15-месячного графика.

Открытая глава 4, гипотезы и ценности предложения / видения продукта.

**Видение.**

- Какие дифференциальные видения для вашей команды?
  - Что вы в итоге хотите изменить или какую проблему решить?
  - Вы собираетесь это сделать с помощью одной серии продуктов?
  - Как вы расширитесь на другие рынки?
  - Вы принуждаете людей менять свои поведения?
  - Как будет выглядеть первоначальный шаг через три года после выхода команды на рынок? А через пять лет?
- Составьте краткое описание своей стратегии компании, в виде списка.

**Сроки поставки.**

- Даты и характеристика поставки MVP.
- 15-месячные видения и сроки выхода продукта.

**Дифференциальная стратегия в отношении продукта.**

- Обеспечивает ли ваш продукт сетевой эффект?
- Вы можете защитить его с помощью запатентованной мысли?
- Вы можете установить высокие барьеры переключения на новый продукт для потребителей?
- Высок ли будет ваш уровень прибыли?
- Планируется ли продукт исключительно серией или требует развития на корпоратив?
- Перечислите усовершенствования продукта, ожидаемые в течение 18 месяцев?
- Перечислите дальнейшие элементы улучшения продукта.

**Критерии успеха.**

- Видение.
  - Описание.
  - Дифференциальная стратегия в отношении продукта.
  - Описание проблемы бизнес-идеи.
- Составлены тесты «проект/провалил».

## Контрольный список вопроса 2

### Свойства и преимущества продукта

Всего 10 минут

**Цель:** объяснить сущность продукта и причины, побуждающие людей приобрести и использовать его.

**Формат:** слайд 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 избежать этой проблемы и изменить что-либо, что бы они изменили?
- Какие образы продукт решает эти проблемы или удовлетворяет эти потребности?
- Какие действия предпринимают люди сегодня, чтобы решить имеющуюся проблему?

**Перечень свойств продукта.**

- 10 или менее свойств продукта в одной или двух предложениях.
- Раскройте общую цель продукта.
- Он касается не рыночную нишу или сегмент?
- Он предлагает более быстрое, более или более простое решение проблемы или удовлетворение потребности?

**Перечень преимуществ продукта.**

- Перечислите преимущества продукта с точки зрения покупателей.
- Почему более? Удобнее? Более? Быстрее? Дешевле? И т.д.
- Под каждое свойство, перечисленным выше, запишите соответствующее ему преимущество.
- Будут ли эти преимущества важны потребителям без дополнительных объяснений?

**Опишите MVP.**

- Что вы хотите узнать?
- От кого?
- Минимальный набор свойств?

**Представьте историю для потребителей на быстрой странице.**

- Выделите в ней название продукта, свойства и преимущества.

**Критерий жамады.**

- Сиздинте сыйыктыктын жана артыктуулуктуу продукция.
  - Сиздинте MVP.
  - Предметтүү жактан дагы керектелүүчү, максаттуулуктуу продукцияларды.
  - Сиздинте дайын бизнес-модели.
- Сиздинте тесттер «пробна, практика».



- Организационные карты и карты оценки.
- Обеспечено двойное финансирование.
- Составлены тесты «прошла/привыкла».

## Контрольный список вопроса 2

### Каналы

Всё каналы

**Цель:** сформулировать гипотезу о канале распространения продукта.

**Откуда:** глава 4, вопросы о физических, интернет- и мобильных каналах.

Посредством какого канала потенциально будут приобретать ваш продукт?

**Нарисуйте** диаграмму канала распространения продукта.

- Вы сможете «обойтись» данным канал (прямые расходы или сделки между партнерами в канале).
- Насколько ли выигрывает партнер канала (предоставление поддержки, расходы на продвижение...).
- Чем еще необходимо, чтобы потребители начали использовать или купить ваш продукт?
- Как они приобретают необходимые?
- Частый ли вид имеет вычета расходов канала?

**Это многосторонний рынок?**

- Как вы будете работать с каждой из сторон рынка?

**Критерии успеха:**

- Выбран канал распространения продукта.
  - Обширные шаблоны бизнес-модели.
- Составлены тесты «привади/привали».

Контрольный список вопросов 8

**Тип рынка**

*Всего 10 баллов*

**Цель:** выбрать перспективный тип рынка.

**Отвечая:** глава 4, тип рынка.

- У вас имеется новый продукт на сформировавшемся рынке?
- Вы хотите клонировать существующий рынок?
- Нужно ли вам перепределить рынок или придать ему новую форму?
- Или вы хотите создать абсолютно новый рынок?
  - Заменяет ли ваш товар/услуга то, что у потребителей уже есть?
  - Это данность?
  - Это разновидность уже предоставляемых продуктов, которая может быть «проборщивана» в совершенно новый продукт?
  - Это нечто совершенно новое?

**Позиционирование на сформировавшемся рынке.**

- Определить главные признаки конкуренции.
- Кто является движущей силой сформировавшегося рынка?
- Вы знаете какие-либо преимущества на вертикальном или горизонтальном сегменте рынка?

**Позиционирование на сформировавшемся рынке, который вы хотите реструктурировать.**

- Определить главные признаки вашей идущей на изменение рынка.
- Кто является движущей силой на сформировавшемся рынке, который вы хотите реструктурировать?

**Позиционирование на новом рынке.**

- Как вы будете создавать рынок?
- Прогнозируемые расходы на создание рынка.

**Критерии выбора.**

- Предварительный прогноз прибыли в этом рынке.
- Обеспечение высокого востребованности.
- Составлены тесты «прошел/принимать».

## Контрольный список вопроса 9

### Отношения с потребителями

Финансовый вопрос

**Цель:** как вы будете завоевывать, удерживать и развивать постоянный клиентура финансового рынка сбыта.

**Открытые:** глава 4, отношения с потребителями.

- Парусуйте воронку «привлечь, удержать и вырастить» (потребителей).
- Опишите стратегию привлечения потребителей.
  - Осведомленность.
  - Интерес.
  - Размышление.
  - Веруна.
- Какая ваша тактика привлечения потребителей?
  - Целевые СММ?
  - Нелегальные СММ?
- Опишите стратегию удержания потребителей.
  - Взаимодельство.
  - Сравнение.
- Какая ваша тактика удержания потребителей?
  - Препоручения лояльности?
  - Многофункциональные центры?
  - Опросы потребителей?
- Опишите стратегию выраживания потребителей.
  - Новый дизайн от существующих партнеров.
  - Рекомендации топ-менеджеров.
- Какая ваша тактика выраживания потребителей? Допродажа. Перекрестные продажи. Другие приемы.

**Программы, генерирующие рекомендации, для тестирования критериев успеха.**

- Предварительные первые шаги всех действий по привлечению, удержанию и выражению на потребителей.
- Обновить таблицу бизнес-индексов.
- Составлены тесты «принцип/привалии».

Контрольный список вопросов 2**Отношения с потребителями****Интернет и мобильные каналы**

**Цели:** привлечь, удержать и вырастить потребителей в интернет-канале.

**Отсылка:** глава 4, отношения с потребителями.

- Нарисуйте воронку «привлечь, удержать, вырастить».
- Опашите стратегию привлечения потребителей.
  - Преобразования.
  - Активации.
- Какова ваша тактика по привлечению потребителей?
  - Поиск (SEM/SEO).
  - Виртуальная реклама.
  - PR.
  - Тестовые версии.
- Опашите стратегию удержания потребителей.
  - Взаимодействие.
  - Сохранение.
- Какова ваша тактика по удержанию потребителей?
  - Индивидуальной поддержки?
  - Группы пользователей? Блоги?
  - Программы лояльности или другие программы удержания для физических каналов.
- Опашите стратегию выращивания потребителей.
  - Прирост дохода от каждого приобретенного потребителя.
  - Рекомендации.
- Какова ваша тактика по выращиванию потребителей?
  - Обновление версий продукта.
  - Контент.
  - Демонстрация перекрестных продаж.
  - Виртуальная реклама.

**Критерии успеха:**

- Предоставлена первая попытка всех действий по привлечению, удержанию и выращиванию потребителей.
- Обновлен шаблон бизнес-плана.
- Составлены тесты «прощай/привет».

Контрольный список вопросов 19**Гипотезы о ключевых ресурсах**

Всего вопросов

**Цель:** определить ключевые ресурсы, которые играют решающую роль в успехе компании, и понять то, как компания их ищет и сохраняет их.

**Описание:** 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 вывода.**

- Требуемые ресурсы: материальные, финансовые, человеческие, интеллектуальная собственность.
- Важность их стоимости.
- Где их найти и как сохранить.
- Обширные данные бизнес-модели.
- Составлены тесты «принцип/привали».

## Гипотезы о партнерах

Всего страниц

**Цель:** установить статус партнеров и как компания может «обмениваться ценностями» с каждым из них.

**Отсылка:** глава 4, партнеры и партнеры по графону.

**Определитесь с типами потенциальных партнеров.**

- Стратегические объединения.
- Совместные бизнес-деловые проекты.
- Кооперации с ограниченными конкурентными видами.
- Ключевые поставщики.
- Партнеры по графону.

**Перечислите своих целевых партнеров.**

- Необходимые партнеры.
- Кто им предлагает.
- Кто компания им платит.

**Критерии вывода.**

- Определены с типами потенциальных партнеров.
- Перечислены целевые партнеры, их виды и что компания предлагает им в обмен.
- Определены важные бизнес-виды.
- Составлены карты «принес/примамит».

## Контрольный список вопросов 12

### Гипотезы о доходах и ценообразовании

Всего вопросов

**Цель:** проверить финансовую состоятельность бизнес-идеи.

**Откуда:** глава 4, гипотезы о доходах и ценообразовании.

**Сколько единиц мы продадим?**

- Гипотезы об объеме и доле рынка.
- Гипотезы о каналах.

**Какова модель выручки?**

- Прямая?
- Подписка?
- Оплата за использование?
- За привлечение потребителей?
- Партнерские комиссии?

**Какова тактика ценообразования?**

- Ценообразование на основе воспринимаемой ценности.
- Конкурентное ценообразование.
- Ценообразование с учетом объема.
- Портфельное ценообразование.
- Модель «платишь больше / платишь» / подписка.
- Лизинг.
- Ренталит.
- Прочее.
- Есть ли смысл заниматься этим бизнесом?

**Критерии вывода.**

- Походки на единицу, точка безубыточности, модель дохода и ценообразования, стоит ли заниматься данным бизнесом?
- Составлены тесты «привлечь / продать».



Контрольный список вопросов 14**Подготовьтесь к контактам с покупателями**

Финансовый менеджмент

**Цель:** составить график встреч с потенциальными покупателями, чтобы понять, в чем заключается их проблема и решить ли ее предлагаемый вами продукт.

**Объем:** глава 5, подготовьтесь к контактам с покупателями.

- Перечислите 20 первых целевых покупателей.
- Составьте расклад.
- Напишите выходящие электронные письма.
- Вступите в контакт.
- Составьте календарь встреч.
- Расширьте список контактов.
- Составьте список пилюлеров.
- Составьте первоначальный список кандидатов и конкретное письмо.

**Критерии выхода:**

- Намечены встречи с количеством точек взаимодействия покупателями.
- Составлены тесты «привет/прощай».

## Разработка MVP с базовым функционалом Интернет- и мобильные каналы

**Цель:** разработать версию MVP с базовым функционалом, позволяющим убедиться в том, что потребители серьезно ознакомились с проблемой.

**Отсылка:** глава 5, разработка MVP с базовым функционалом.

**Создайте первоначальную версию веб-сайта.**

- Главная страница с ценностным предложением.
- Краткое описание продукта.
- Прием в действие (больше узнать, исследовать, предварительный заказ).
- Рассмотрелись ли множественные MVP?

**Критерии успеха.**

- Простой рабочий веб-сайт или прототип, на котором тестируется, насколько заинтересованы посетители в разрабатываемом продукте или сайте.
- Составлены тесты «прошел/провален».

Контрольный список элементов 12**Тестирование проблемы и оценка ее важности** Финансовый менеджмент

**Цель:** оценить серьезность и важность проблемы для интересов клиента, на тот же случай.

**Отзывы:** глава 3, оценить проблему и оценить ее важность.

**Подготовьте презентацию «проблема».**

- Выявлена проблема.
- Существует ли на данный момент решение.
- Предложено стартовое решение.
- Три самых главных момента, которые нужно увидеть на каждом общении с клиентом.
- Две презентации для многосторонних рынков.
- Презентация результатов?

**Подготовьте отчетный бланк для собранной информации.**

- Выявлены ли проблемы, требующие немедленного реагирования.
- Риски.
- Текущее решение.
- Решение-стартап.
- Отзывы.

**Подготовьте оценочный лист для оценки результатов.**

**Критерии успеха.**

- Презентация проблемы подготовлена и структурирована.
  - Отчетный бланк для сбора данных при каждой встрече.
  - Оценочный лист для результатов.
- Составлены тесты «принцип/привада».

## Тестирование MVP с базовым функционалом

Интернет-  
и мобильный каналы

**Цели:** определить, насколько быстро на сайте откликаются к проблеме или потребности, которую решает или удовлетворяет стартап.

**Отзывки:** глава 3, тестирование проблемы на MVP с базовым функционалом.

- Предложите покупателям MVP с базовым функционалом.
  - Проводите опросы.
  - Проводите тесты.
  - Проводите опросы.
- Соберите электронные адреса для будущих контактов.
- Количественно оценивайте ответную реакцию.
  - Приблизительное число визитов.
  - Коэффициенты конверсии между этапами воронки.
  - Время, проведенное на сайте.
  - Источники пользователей.
- Личные беседы в дополнение к онлайн-отзывам.
- Процесс для анализа отзывов, определяющий масштабируемость.

**Критерии успеха:**

- Активный интерес покупателей к проблеме или потребности.
- Высокий процент отзывов на предложенное стартовым решением.
- Составлены тесты «прошел/провалил».

## Контрольный список задания 15

### Добейтесь понимания потребителей

Всего 10 минут

**Цель:** глубинное понимание потенциальных потребителей

**Открытая часть 3. Выявление потребителей. Шаг 1:** Выберите из офиса, чтобы ответить на вопрос: «Что интересует моих людей?»

- Исследования и опросы покупателей.**
  - Как потребитель тратит свое время и деньги?
  - Рабочие процессы потребителей в настоящее время.
  - Острая необходимость или потребность.
  - Существующие решения и его стоимость.
  - Как изменяется рабочий процесс потребителей при появлении нового продукта?
  - Чем потребители обычно занимаются?
  - Люди, которые влияют на потребителей.
- Как проводит день ваш потребитель?
- Какие мероприятия посещают ваши потребители?
- Станьте потребителем.**
  - Проложите веб-сайт, на котором живет она, читайте то, что читает она.
  - Приобретайте опыт оплаты работы.
  - Проводите время так и там, как и где это проводит она.
  - Какие есть новые способы времяпровождения?
- Составьте отчетный блокнот для жизни полученной информации.
- Проанализируйте собранные данные.

**Критерии успеха:**

- Глубинное понимание потребителей: что они читают, что слушают, как работают, проводят свободное время, тратят деньги.
- Составлены тесты «проще/привади».

## Приобретите знания о рынке, проанализируйте трафик/конкуренцию

Для печати

Цели: составить общий представление о рынке.

Открытая глава 3, 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 аудитории.
- Качественные вопросы.
- Кто читать / что спросить / с кем встретиться?
- Потенциальные конкуренты/новаторы в вашей сфере.
- Исследуйте!
  - Тенденции.
  - Качественные вопросы / ответы аудитории.
  - Новые новости.
  - Качественные показатели.
  - Оценка трафика, инструменты измерения.
  - Методы по созданию привлекательной.
  - Http://www.traffic.com
- Составьте список конкурентов.
- Составьте карту рынка.
- Посещайте мероприятия, проводимые в отрасли.
  - Демонстрация.
  - Прямые/косвенные конкуренты и смежные продукты.
  - Выявите таланты, тенденции.

Критерии успеха:

- Глубоко понимаем рынок в целом, его тенденции, игроков, предлагаемые продукты и перспективы рынка.
- Составлены тесты «принес/принимать».

## Контрольный список проверки 18

## Обновите бизнес-модель и команду

Всё хорошо

**Цель:** определить, решите ли вы очередной разговор или можно переходить к следующему этапу

**Открытые темы:** 4, 5, 6, ожидания потребителей

- Соберите данные о потребителях.
  - Составит карту трудного процесса/протокола покупателя.
  - Работаете процессы с точки зрения клиента или приложения и без него.
- Подробные результаты, полученные в ходе вербовки клиентов.
  - Проблемы, которые возникли у клиентов.
  - Степень неудобства.
  - Как решаются проблемы?
  - Что вы узнали?
  - Самые большие неожиданности / самые большие разочарования.
- Оценка данных.
  - Насколько хорошо предварительные спецификации продукта решают проблему клиентов?
  - Найдены ли систематические связи между продуктом и рынком?
  - Переосмыслите и разработайте в порядке важности свойства продукта.
  - Какие свойства решают проблему потребителей?
  - Качественная оценка интереса/востребованности потребителя.
- Приходите еще раз по гипотезам первого этапа.
  - Обновите таблицу бизнес-модели.
  - Сконструлируйте 10-минутный график восприятия.
- Определите необходимость разговора или возможности перехода к следующему шагу.

**Критерии успеха:**

- Определены, возникла ли компания проблема, которую можно эффективно решить, эффективным ли оказался инновационный предложение.
- Обновлена таблица бизнес-модели.
- Составлены тесты «принимать/пробовать».

Интерактивный способ работы III**Презентация продукта/решения****Финансовый анализ**

**Цель:** подготовить презентацию решения, которое доказало потребителям, что продукт решает серьезную проблему или удовлетворяет конкретную потребность.

**Отправка:** глава 4, найдите презентацию продукта/решения.

- Подготовьте презентацию, демонстрирующую решение.
  - Пересмотрите проблему.
  - Опишите продукт (пять основных свойств).
  - Оставьте достаточно места для стимулирования обратной связи от индукторов.
  - Добавьте информации о выгодах или позиционировании.
- Нарисуйте диаграмму рабочих процессов потребителей.
  - До продукта.
  - После продукта.
  - Будущий продукт через 10 недель.
- По возможности разработайте прототип или демоверсию продукта.
- Заведите оценочный лист, куда будете заносить данные о реакции потребителей.

**Критерии успеха:**

- Подробная презентация, которая выражает программу по решению потребностей, демонстрирует решение старшей проблемы и стимулирует дополнительные планы потребителей.
- Составлены тесты «принес/приманка».

## Тестирование MVP с расширенным функционалом

Дизайн  
и мобильные каналы

**Цели:** 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.
  - Приглашайте небольшое количество пользователей.
  - Не забывайте, что не все члены целевой аудитории тестируются: проводится в небольшом масштабе — только по приглашению.
  - Включите процесс действия — «покупайте сейчас», «подписывайтесь», «узнайте больше».
- Оцените ответную реакцию потребителей.
  - Число посещений до первой активации.
  - Количество людей, делющих рекомендации своим друзьям.
  - Сроки, в которые активируются эти люди.
  - Процент пользователей, вернувшихся на сайт.

**Критерии успеха:**

- Простые тесты на оценку заинтересованности пользователей в приложении или на сайте.
- Выработка тактики оценки ответной реакции.
- Составлены тесты «прошел/провалил».

## Протестируйте решение, предоставляемое продуктом, на покупателях

Финансовый капитал

Цели: проверить, верен ли покупателям в то, что продукт является эффективным решением важной проблемы, и станут ли они его покупать.

Отказы: глава 6, протестируйте решение, предоставляемое продуктом, на покупателях.

- Подготовьтесь к встречам.**
  - Сопоставительные электронные письма.
  - Разговор/диалог/разговор.
- Проведите опросы потребителей.**
  - Потребители, которые слышали о проблеме презентации «проблема».
  - Насколько на расширенный список контактов.
  - Насколько представитель каждого типа потребителей.
  - Используйте деловую, приятную или МУР для каждого представителя продукта.
  - Проверьте продукт — потенциальные партнеры по каналу.
- Подготовьте отчетный банк для занесения отзывов.**
  - Продукт в свойстве / партнерский рынок.
  - Целевые аудитории.
  - Распространение продукта.
  - Отзывы.
- Благодарственные записки.**
- Критерии успеха.**
  - Глубоко понимают проблему покупателей.
  - Активный интерес покупателей к продукту.
  - В случае с нетривиальными проблемами не должны быть оставлены без внимания. Для каждого партнера по каналу.
- Составлены тесты «проблема/решение».**

Контрольный список контроля 28**Оцените поведение покупателей***Интернет- и мобильные каналы***Цели:** определить степень регулярности покупателей по отношению к ВУП**Отсылка:** глава 6, оцените поведение потребителей. **Выявите важнейшие измеримые характеристики потребителей.**

- Покупка
- Вовлеченность
- Удержание посетителей/отзывы
- Группы потребителей (когортный)

 **Глубоко изучение данных.**

- Источники трафика
- Показатели приобретения и activations
- Вовлеченность покупателей (аренд, проведенное на сайте, число визитов до регистрации и т.д.)
- Количество отзывов

**Критерии успеха:**

- Активный интерес покупателей, выражение — достаточно, чтобы подтолкнуть их к дальнейшим действиям.
- Составлены тесты опроса/проблемы.

Контрольный курсовый курсов 21**Определите первых членов консультативного совета**

100 баллов

Цель: пристрастие к установлению первых членов консультативного совета.

Открытая: глава 6, определите первых членов консультативного совета.

- Обращение к потенциальным консультантам:
  - Идентификация проблемы.
  - Знакомство с ключевыми участниками.
  - Специфические для данной отрасли знания.
  - Качество продукта.
- Обращение к потенциальным консультантам.

Критерии успеха:

- Первоначальный список потенциальных кандидатов в консультативный совет.
- Составлены тесты «проезд/провал».

## Контрольный список вопросов 22

### Подтверждение соответствия продукта и рынка

Всего вопросов

**Цель:** подтвердить, что компания выявила серьезную проблему, имеет продукт, который ее решает, и что у нее достаточно покупателей, готовых за этот продукт заплатить.

**Объем:** 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.
  - Выпала ли покупателям возможность разрешить проблему собственными силами.
  - Диагностированы причины проблемы с продуктом и без него.
- Оценка: решает ли продукт проблему или удовлетворяет ли потребность?**
  - Обзор отзывов покупателей.
  - Система уведомлений покупателей по отношению к продукту.
  - Процент рекомендаций.
  - Темы активации /приобретения.
  - Анализ обратной связи.
  - Анализ маркетингового вклада продукта.
- Оценка: достаточно ли покупателей?**
  - Объем рынка, в настоящий момент и по прогнозам на будущее.
  - Отзывы покупателей.
  - Угрозы со стороны конкурентов.

**Критерии успеха:**

- Подтвердите достаточный объем спроса для решения проблемы.
- Подтвердите, что продукт удовлетворяет потребность, во внимание покупателей.
- Обеспечте наличие базовых данных.
- Составлены тесты «принимать/пропускать».

Контрольный курсовый проект 21**Подтвердить, кто является потребителями  
и как сделать так, чтобы они вас услышали**

Для работы

**Цели:** убедиться, что компания знает своих потребителей и может до них «достучаться».**Отдача:** глава 2. убедиться, что вы знаете, кто является потребителем.

- Аргументы потребителей.
- Один день из жизни потребителя.
- Оценка ответной реакции потребителей.
- Оценка поведения потребителей, а также компании.
- Карта канала.
- Составление суммы затрат на каждом этапе движения продукта.
- Обширная бизнес-идея, отражающая изменения в расходах на приобретение потребителей.

**Критерии успеха.**

- Глубокое понимание того, кто является потребителем, как сделать так, чтобы они вас услышали, и во сколько обойдется их привлечение.
- Обширные шаблоны бизнес-идеи.
- Составлены тесты «пробник/пробник».

### Контрольный список вопросов 24

Подтвердить, сможете ли вы заработать деньги

Всего вопросов

**Цель:** определить рентабельность компании.

Отрывки главы 7. Выявление потребителей, Шаг 4) представьте бизнес-модель. Сделайте прогноз или проанализируйте.

Данные модели дохода.

**Обзор ответов владельца, указывающих на потенциальный доход от продаж во времени.**

- Прогнозируемые сроки выхода на рынок.
  - Детальная информация относительно сферы деятельности, потребителей и их поведения.
  - Сведения о конкурентоспособности продукта и его стоимости.
  - Обзор расходов на канал и потенциальный доход.
  - План ценообразования.
  - Расходы на привлечение потребителей.
- Точный расчет чистого дохода на следующие четыре-восемь кварталов в трех сценариях: лучший, худший, самый лучший.
- Правильный доход.
  - Чистый доход от канала / операционный доход.
  - Расходы на приобретение потребителей.
  - Основные операционные расходы.
  - Скорость «привлечения» денежных средств.
  - Денежные средства на конец квартала, полугодия.

**Критерии успеха.**

- Годово приблизительный критерий дохода вычислен в следующие четыре-восемь кварталов.
- Обширные шаблоны бизнес-модели.

## Подтверждение бизнес-модели — разворот или следующий шаг

Для работы

**Цели:** установить, обеспечивают ли откорректированные гипотезы прочный фундамент для перехода к масштабному тестированию или верификации потребностей.

**Отделы:** глава 7. Выявление потребностей. Шаг 4: протестируйте бизнес-идею. Сделайте разворот или предложите.

- Определены откорректированные гипотезы.
  - Выявлена проблема/ потребность.
  - Продукт решает проблему / удовлетворяет потребность.
  - Единый рынок.
  - Исполнительские масштабируемые и прибыльные бизнес-идеи.
  - Сделаны две или более итерации с продуктом и бизнесом.
  - Организационная таблица показателей, операций и клиентов.
- Установлены четкие, поддающиеся измерению, контрольные вопросы для тестирования.

### Критерии успеха.

- Детальная четкая схема работы, проведенной на этапе выявления потребностей
- Существует ли достаточно масштабный рынок, испытывающий острую потребность в вашем продукте?

Контрольный список эссе 20**Разработайте позиционирование компании**

Всё хорошо

**Цель:** сформулируйте убедительное четкое послание, объясняющее, чем ваша компания отличается от других и почему ваш продукт стоит покупать.

**Объём:** глава 9. Верификация потребителей, Шаг 1. применительно к продукту!

 **Формулировка послания.**

- Единственное предложение является одной сложной фразой.
- Дополнительно убедительно.
- Вызывает доверие.
- Упоминает ваш рынок.

**Критерии успеха:**

- Лаконичное содержательное послание, объясняющее позицию компании, функции продукта и ценности, по которым покупателям должны покупать его и проинвестировать в него инвестор.

## Будьте готовы продавать: торговые и маркетинговые материалы

Финансовый анализ

**Цель:** подготовить первую версию пакета поддерживающих маркетинговых материалов, которые будут способствовать заключению сделок.

**Отрывок главы 9. Верификация потребителей. Шаг 1: подготовка к продаже!**

- Онлайн-средства.**
  - Веб-сайт.
  - Страница в сети.
  - Электронные сообщения и сопутствующие маркетинговые инструменты.
- Материалы в поддержку продаж через физические каналы.**
  - Презентация презентация в PowerPoint.
  - Каталог или брошюра для раздела после презентации.
  - Характеристики продукта на рабочем столе.
  - Спецификация продукта.
  - Обзор проблемы и ее решение с помощью продукта.
  - Отзывы и впечатления потребителей.
  - Визитные карточки, бланки заказов и пренг.
- Торговые презентации.**
  - Общественная презентация по проблеме.
  - Общественная презентация решения.
  - Общественная презентация продукта.
- Демонстрации.**
  - Как работает продукт.
  - Ключевые аргументы в пользу приобретения продукта.
  - Сравнение старого и нового способов решения проблемы.
- Проблемы.**
  - Проблемы продукта для сформированного рынка.
  - Проблемы решения для рынка или клонированного рынка.
  - Проблемы продукта и решения для рекомбинированного рынка.
- Другие материалы.**
  - Прейскуранты.
  - Конверты.
  - Система отслеживания счетов.

- Для компаний КЭВ — три вида поддерживаемого материала:
  - Для рекламистов.
  - Для шкоропечников.
  - Для владельцев предприятий.
- Для компаний КЭС:
  - Рекламные материалы.
  - Внешние упаковки продукта.
  - Буклеты.
  - Рекламные листовки.
  - План, описывающий задачи, цели и сроки работы рекламистов на фирме

**Критерии выхода.**

- Полный комплект рекламистских рабочих материалов и поддерживаемый материал.
- Составлены тесты «принят/принято».

## Будьте готовы продавать — приобретение/активация потребителей

Интернет-  
и мобильные каналы

**Цель:** разработка плана по привлечению покупателей и привлечение или сайту для регистрации или покупки.

**Отсылка:** глава 9. Верификация потребителей, Шаг 5: «притормозить» продвижение

### 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 первом этапе по тестированию

### План и приемы активации

- На целевой странице
- Как покупатель попадает на сайт
- Сделайте более убедительными тексты/приглашения
- Поработайте с интуитивными цепями призывов к действию
- Понять, какую проблему решает продукт
- Тестирование призывов к действию с целевой страницы на другие страницы
- A/B-тесты

### Критерии успеха

- Определены планы по привлечению и активации на первые четыре недели
- Составлены тесты «прошел/провалил»

## Контрольный список вопросов 28

**Будьте готовы продавать:  
наймите куратора первых сделок**

Финансовый канал

**Цель:** подобрать человека, обладающего необходимыми компетенциями и опытом для закрытия первых сделок.

**Отсылка:** глава 9. Верификация потребителей. Шаг 1: привлечение продавца!

- Прямой агент, имеющий опыт работы в стартапах.
- Хорошие связи на целевом рынке.
- Гибкий специалист, умеет распознавать возможности и работать в команде.
- Понимать разницу: человек, заключающий сделки, и вице-президент по продажам.
- Не относит необходимость посещения рынка и напрямую общаться с покупателями.

**Критерии успеха:**

- На работу принят опытный куратор первых сделок.

## Создайте MVP с расширенным функционалом

Интернет- и мобильные каналы

**Цель:** разработать безупречный функциональный MVP

**Отзыв:** глава 9. Верификация потребителей. Шаг 1: приготовить продукт

- Улучшенный, более сложный или усовершенствованный вариант MVP с большим функционалом, используемый на этапе выявления потребителей для стимулирования отзывов покупателей.
- Эта версия MVP — часть продукта, который не является полностью готовым продуктом.
- Обладает ограниченным набором функций — но не второстепенных.
- Привлекает больше людей для тестирования, оценки приобретения и доставки.
- Разработана для снабжения данными о поведении покупателей и продукта.

**Критерии успеха.**

- Версия MVP с расширенным функционалом, которая будет использоваться для обеспечения стабильного потока покупателей и данных о продукте, позволяющая корректно решать бизнес-задачи и сам продукт.

## Контрольный список вопроса 29

### План действий по продаже через канал сбыта

Финансовый менеджмент

**Цель:** разработать предварительный план действий по продаже через канал дистрибуции для тестирования гипотез относительно канала, основанный на знании каналов потребителей.

**Отзывы:** глава 9. Верификация потребностей. Шаг 1: протестировать продукты!

- Переработанный план распространения продукта в канале.
- Рисунок структуры цепи распределения.
  - Выявлены все организации между компанией и конечными потребителями.
  - Установлены все взаимосвязанные организации с компанией и друг с другом.
- Карта ответственности в канале.
  - Демонстрирует отношения в канале распространения продукции.
  - Писанные компаниями все обязанности.
- Продукты финансово ответственны между звеньями канала.
- Разработанный план управления каналом.
- Определены продукты, позволяющий контролировать план управления каналом.

**Критерии успеха:**

- 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 «принимать/принимать».

## Формирование набора показателей

Интернет-  
и мобильные каналы

**Цели:** определить, какие ключевые бизнес-показатели необходимо оценивать, и разработать систему или панель управления для сбора и контролирования данных.

**Отсылка:** глава 8. Формирование потребностей ЦМТ 1: подготовиться заранее!

- Определены 12 ключевых показателей: основные показатели посещений (просмотры страницы, уникальные посетители, страницы/посещение).**
  - Приобретение потребителей. Деловая активность и поведение.
  - Активация потребителей. Деловая активность и поведение.
  - Реферальная деловая активность и поведение.
- Разработана или приобретена панель управления для сбора и контролирования данных.**
  - Адаптировано к ключевым (не на уровне показателей).
  - Удобный визуальный формат.
  - Включает в себя показатели, необходимые впоследствии для контролирования управления и оттока покупателей, включая данные обо всех категориях пользователей.

### Критерии успеха:

- Перечень ключевых показателей для оценки работы по приобретению, активации потребителей и получению оттока от них.
- Система отслеживания показателей во времени, приближенной к реальному.

## Контрольный список вопросов 29

## Разработка/корректирование плана продаж

Финансовый менеджер

**Цель:** кто является покупателями компании, и как они будут приобретать ваш продукт?

**Суть:** глава 9. Верификация потребителей, Шаг 1: критикуются продавцы!

- Составление плана развития продаж.
- Переработка организационных карт и карт плановых / переработка карты доступа к потребителям.
- Разработка стратегии продаж.
- Составлен план реализации.
- Выбранны члены команды, ответственные за контролирование каждого аспекта плана.

**Критерии успеха:**

- Детальный план перспективных действий, заданных сроков и их завершения.

## Прием на работу главного аналитика

Интернет и мобильные каналы

**Цели:** создать команду высшего руководства усиленного специалиста-аналитика

**Отсылка:** глава 9. Виртуализация потребителей. Шаг 1: подготовить команду

**Отобрана кандидатура ведущего аналитика.**

- Понимает обращение с цифрами и аналитическими методами.
- Вряд ли имеет лоботомительность.
- Творческая личность.
- Умеет находить в людях подвохи.
- С ним легко работать.
- Обладает властью для практических действий, когда требуется разворот.

**Составлен график отчетов.**

**Критерии успеха:**

- На работу принят ведущий аналитик, обеспечивающий непрерывное развитие компании.

Контрольный список проверки 31**Формирование консультационного совета**

Всего вопросов

**Цель:** официально привлечение консультантов, которые участвуют в предоставлении продукта рынку и обладают экспертными знаниями.

**Отсылки:** глава 9. Верификация потребителей, Шаг 4: привлечение экспертов.

- Составлена схема консультационного совета.
  - Размер — количество против количества.
  - Умение делать первоклассные предложения продукта.
  - Техническая компетентность.
  - Внутренняя или внешняя?
  - Наиболее эффективные консультанты.
  - Специальности в предметных областях.
  - Опытная исполнительная директор.
  - Определены ли сроки взаимодействия.

**Критерии вывода.**

- Официальное описание размера, состава и деятельности консультационного совета компании.

Контрольный курсовый курсовый 32**Найдите раннеангелистов****Финансовый план**

Цели: выявить страстных ранних продавцов, которые готовы предложить свой продукт.

Статусная группа: глава 10. Верификация потребителей. Шаг 2: найдите их офлайн и продайте!

- Найдены раннеангелисты.
- Подготовлены встречи.
  - Составлены списки электронных писем.
  - Ресурсы.
  - Сценарий.
- Зафиксирована статистика «условных продаж».
- Список контактов расширен.

Критерии успеха:

- Должны встретиться с раннеангелистами.

Контрольный список контракта .32**Подготовьте план и приемы оптимизации****Информационный  
и мобильный каналы****Цели:** подготовить средства для верификации потребителей**Отсылка:** глава 10. Верификация потребителей. Шаг 2: выйдите из офиса и продайте!

- 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 потребности приобретения, которые нуждаются в оптимизации.
- План мониторинга/оптимизации поведения покупателей.
- Составлены тесты «прошел/провален».

## Выбирайтесь из офисов и продавайте!

Финансовый план

Цели тестирования продаж продукта.

Отметим: глава 10. Верификация потребностей. Шаг 2: выйдете из офиса и продавайте!

- Ответный бланк для формирования всех сведений по сделкам.
- Подготовка к первой встрече: план проведения встречи, цели.
- Составление план по встрече с профильными людьми.
- Выстраивание ситуации «до» и «после».
- Подготовительные презентации.
- План работы (после работы завершающейся встречи).
- Участие руководства высшего звена.
- Ключевые звенья звонки с указанием дальнейших действий.
- Подписанные предложения (подписанные).
- Таблица с данными по соотношению успешных и неуспешных деловых встреч, сложным клиентам.
- Составление количества заявок для подтверждения тестирования.

Критерии успеха.

- Общественные представления в индивидуальном объеме продаж продукта.
- Составлены тесты «прошло/привали» (заявки для подтверждения тестирования).

Контрольный список контракта 32**Оптимизация процесса  
привлечения покупателей***Интернет- и мобильные каналы***Цели:** оптимизировать работу по привлечению покупателей.**Отсылка:** глава 10. Верификация потребителей. Шаг 2: выйдите из офиса и продайте!

- Пересмотрите отчеты об отношении к покупателям.
- Для тестирования определены данные/даты/партнеры, ежедневный мониторинг.
- Последовательный план по оптимизации формы привлечения.
- План оптимизации наводится к процессу осуществления.
- Таблица для мониторинга ежедневного прогресса, следующие шаги.
- Тестируйте.
- Тестируйте повторно.
- Тестируйте еще раз.

**Критерии выхода.**

- Быстро, экономически целесообразно, эффективное средство привлечения потребителей.
- Составлены тесты «прошел/провален».

## Корректируйте план продаж

Финансовый анализ

Цель: разработать эффективный процесс продаж.

Отправка: глава 10. Верификация потребителей. Шаг 2: выйдете из офиса и продавайте!

- Корпоративные организационные схемы и карты клиента.
    - Агенты клиента, рекомендации, субагенты, директоры филиалов.
  - Карты стратегии продаж.
    - Как вы работаете в отношении?
    - С кем назначены встречи?
    - Порядок работы.
    - Презентация.
  - Схема, структурирующая процесс продаж.
  - Шаги, которые необходимо предпринять для заключения сделки, поставки продукта.
- Критерии успеха.
- Подробный сценарий взаимодействия и масштабированного процесса продаж.
  - Составлены тесты «проект/прямые».

## Оптимизируйте результаты удержания и выращивания потребителей

*Интернет-  
и мобильные каналы*

**Цели:** усовершенствовать методы удержания и выращивания потребителей.

**Отсылки:** глава 10. Верификация потребителей. Шаг 2: выйдите из офиса и проведите!

- Запущены плановые программы по удержанию и выращиванию потребителей.
  - По каждой из них отслеживаются расходы и рентабельность инвестиций.
- Проводится квартальный анализ.
- Два показателя выращивания неуплателей.
  - Фактор нулевого распространения.
  - Селективная выдубка, полученная от сотрудничества с клиентом (TV).
- Оптимизация «другой стороны» многостороннего рынка.
  - Узнайте, как работает и конверсия покупок «другой стороны».
  - Разработайте план развития продаж для «другой стороны».
- Корректирование модели дохода на основании данных, полученных в ходе оптимизации.

**Критерии успеха:**

- Оптимизированы процессы удержания и выращивания потребителей.
- Подтвержден потенциальный объем продаж приложения или сайта.
- Составлены тесты «прошел/провалил».

## Тестируйте продажи партнерам по каналу

Финансовый канал

Цели: подтверждение стратегии канала.

- Определены и изучены цели канала.
- Подготовлены встречи.
  - Оценочные/целевые электронные письма.
  - Рассыл в цифровой рассылке.
- Презентация партнерам по каналу/услуге с учетом первых звонков в канал.
- Отчетный баланс для оценки объема продаж в каждом канале.
- Таблица для подведения итогов.

Критерии успеха:

- Заказы или гарантированные обсуждения от заинтересованных партнеров по каналу.
- Отчетные данные по объему продаж в каждом канале.
- Составлены тесты «пробная продажа».

## Тестирование продаж партнерам по трафику

Интернет- и мобильные каналы

Цели подтверждены стратегия применительно к партнеру по трафику

Отсылки: глава 10. Верификация потребителей. Шаг 2. выходы из офиса и предприятия

- Установлены и изучены цели относительно партнера по трафику.
- Подготовлены встречи.
  - Определены ключевые участники встречи.
  - Рассыл и сценарий.
- Отчетный бланк для оценки объема продаж в каждом канале.
- Таблица для подведения итогов.

Критерии успеха:

- Созданы или подтверждены отношения с потенциальными партнерами по трафику.
- Составлены тесты «прошел/провалил».

## Продумайте позиционирование продукта

Всё больше

**Цель:** придать конкретный форма позиционированию в зависимости от типа рынка.

**Степень:** глава 11. Верификация потребителей, Шаг 3: развитие продукта и позиционирование компании.

- Пересмотреть решение по позиционированию продукта.
- Учет отзывов потребителей.
- Обновление и реструктуризация позиционирования продукта.

**Критерии успеха:**

- Переработка решения по позиционированию продукта.

Контрольный список задания 37**Соотнесение позиционирования с типом рынка**

Всего баллов

**Цель:** обеспечить соответствие позиционирования продукта типу рынка, на котором работает компания.

**Объем:** главы 11. Верификация потребителей. Шаг 3: размещение продукта и позиционирование компании.

- Сформировавшиеся и рассматриваемые рынки:** сравнение продукта с природной конкурентностью.
- Новый рынок:** основные черты и то, чем можно бы быть.
- Концентрированный рынок:** знания о компаниях конкурентов используются для «проникновения будущего».

**Критерий успеха:**

- Обеспечить соответствие продукта типу рынка.
- Подтверждение правильности позиционирования конкурентами.

## Подготовьте позиционирование компании

Всего 10 минут

Цель: определить позиционирование компании.

Отправка: 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.
  - «Понятна» и потребителям.
  - Что компания делает для меня.
  - Почему я хочу вести с вами дела?
  - Зачем эта компания существует и чем отличается от других?
  - Соответствует тому рынку.

Критерии успеха:

- Формулировка, которая ясно и кратко отражает видение и миссию компании.

Контрольный список вопроса 29**Обоснование позиционирования**

Всего баллов

**Цель:** обосновать позиционирование продукта, компании и свойств продукта.

**Суть:** глава 11. Верификация потребностей. Шаг 3: решение продукта и позиционирование компании.

- Подготовлены встречи с ведущими аналитиками и агентами клиента в вашей отрасли.
  - Цели определяются и анализируются, начиная с точки зрения клиента/потребителя.
  - Получены отчеты аналитиков, обзоры прессы, веб-сайты и т.д.
  - Наличие конкурентов.
- Подготовлены презентации для аналитиков.
  - Рынок и позиционирование продукта.
  - Детальные данные о свойствах продукта.
- Отчетный бланк для сбора информации, мониторинга обратной связи.

**Критерии успеха:**

- Подробные отчеты о рынке и продукте от ведущих аналитиков и агентов клиента.

## Сбор данных

Всего страниц

**Цель:** собрать для дальнейшего анализа все данные, отчеты, маркетинг, карты, диаграммы и пр.т.д.

**Описание:** глава 12. Верификация потребностей. Шаг 4: самый трудный вопрос: переходите ли вы вперед к следующему этапу?

- Карта рынка, процессом клиента-претендента.
- Организационная карта/карта клиентов.
- Адресная потребностей.
- Полностью обновленная диаграмма бизнес-модели (вместе с необходимыми предположениями о рынке).
- Статьи конкурентов, вытесняющие отступы в продажах.
- Предварительные оценки размера рынка и доли рынка.
- Потенциальные краткие выводы по обратной связи от клиентов и их прибыль.
- Цена, расходы на приобретение потребностей и любые другие основные показатели цен.
- Подробные информации касательно зонной области действий, конкурентов и их поведение.
- Информация о продукте и ценах конкурентов.

**Критерии вывода:**

- Для анализа собраны и подтверждены все важнейшие отрывки, типовые данные, диаграммы и последний шаблон бизнес-модели.
- Данные, полученные на этапах маркетинга и верификации потребностей, отчеты и последние версии гипотезы и обновленного шаблона бизнес-модели.
- Точка подтверждения и взаимодействия с клиентами бизнес-модели.
- Составлены тесты «прошлое/будущее».

Контрольный список проверки 41**Подтверждение бизнес-моделей**

Всего пунктов

**Цель:** использовать факты, собранные для подтверждения бизнес-моделей.

**Суть:** как глава 13. Верификация потребителей. Шаг 4, самый трудный вопрос: размерот или перемены в следующем году?

 **Контрольный список вопросов по бизнес-модели.**

- Целевое предложение.
- Сегменты потребителей.
- Целевое предложение 2: тип рынка.
- Каналы.
- Отношения с потребителями.
- Структура расходов.
- Поток доходов.

**Критерии успеха.**

- Убедиться, что все гипотезы бизнес-моделей преобразованы в факты.
- Составлены тесты «принять/привалить».

## Подтверждение бизнес-модели

Всего 10 минут

**Цель:** убедиться, что стартап сможет вырасти и превратиться в масштабируемый бизнес, прежде чем закончатся деньги.

**Отсюда:** глава 12. Верификация потребностей. Шаг 4: самый трудный вопрос: расширяет ли рынок к следующему этапу?

- Ценностное предложение.
  - Затраты на продажу.
  - Объем рынка.
  - Достижимая доля рынка.
  - Влияние конкурентов на общий эффект.
- Отношения с потребителями.
  - Расходы на приобретение клиентов.
  - Коэффициент преобразования потенциальных покупателей в реальных.
  - Совокупная выручка от сотрудничества с потребителем (LTV).
  - Затраты потребителей на переключение на другой продукт/услугу.
- Факторы типа рынка.
- Основные операционные расходы.

**Расходы на канал.**

- Маржа канала, предложение и место за места на рынке.
- Пути дистрибуции.
  - Средняя стоимость продажи.
  - Специальный дистрибуционный канал.
  - Влияние конкурентов в канал.
- Баланс денежных средств.
- Провисают платежи.

**Критерии успеха.**

- Полная финансовая картина способности компании преуспеть.
- Составлены тесты «прошел/привалил».

Контрольный список вопросов 42**Повторное подтверждение бизнес-модели**

Всего вопросов

**Цель:** дальнейшее подтверждение бизнес-модели.

**Суть:** как пункт 12. Верификация потребителей. Шаг 4: самый трудный вопрос: размерот или перейти в следующем году? 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.
  - Поток дохода.

**Критерии успеха:**

- Определите, что компания делает incorrectly статус.
- Определите, являются ли доходы истинными компаниями, а расходы истинными компаниями, включая это внимание.
- Составлены тесты «происел./провалел».

Вопросительный список вопроса 44**Разворот или следующий шаг?***Лиз Миннелли*

**Цель:** определиться с реализацией бизнес-плана.

**Ситуация:** глава 13. Верификация информации. Шаг 4: самый трудный вопрос: разворот или перемена в стратегическом плане?

- Сможете ли провести исследование, проверить рынок в факты?
- Обновлена ли диаграмма бизнес-модели?
- Продукт продается легко и хорошо?
- Высокы ли шансы, что конкуренты будут стабильно развиваться в будущем и принести стабильный доход?
- Стабильный и масштабируемый процесс продаж.
- Проверены ли все элементы продукта.
- Подтверждено ли, что компания в состоянии выполнить свои обязательства по поставкам.
- Предопределена ли прибыльная бизнес-модель.
- Следующий шаг или разворот?

**Критерии успеха:**

- Обоснованное решение и возможность дальнейшего действия.
- Составлены тесты «проще, прежде».



## 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 верном этапе продаж — привлечение, удержание и наращивание потребителей. После приобретения пользователей вы побуждаете их зарегистрироваться на сайте или совершить покупку. Среди специфических приемов активации можно выделить бесплатные пробные версии продукта, планировщик/целевую страницу.

**Атрибуты потребителей** — подробные описания атрибутов потребителей, включая достоверные (демографические, психографические) данные и недостоверные данные (интервью, личные наблюдения), которые позволяют составить общее описание типичного клиента или группы клиентов компании. (Большинство стартапов, как правило, имеют дело не с одним атрибутом.) Атрибуты используются при развитии как продукта, так и потребителей, что позволяет точнее сосредоточиться на целевом клиенте.

**Бизнес-модель** — описание того, как компания создает, предоставляет и фиксирует ценность. В данной книге под ней понимается шаблон бизнес-модели на десяти уровнях — схема, предложенная Александром Остервальдером.

**Бизнес-план** — документ, составленный функционерами компании для описания и запуска усовершенствованных или новых продуктов. Его десятилетиями ошибочно использовали для стартапов, пока не стало очевидно, что ни один бизнес-план не поддерживает первого контакта с покупателями. Стандартно включает в себя следующие разделы: компания, предпосылки сферы, конкурентный анализ, маркетинговый план, операционный план, краткая справка руководства и финансовый план.

**Ведущий аналитик** — руководитель высшего звена в компании, занимающийся метрикой продаж или мобильными технологиями. В его обязанности входит контроль качества и регулярная оптимизация результатов приобретения, активации и удержания.

ланди покупателей. Иногда его должность называется директор по маркетингу, вице-президент по маркетингу или маркетинг, 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 доказать правоту своим клиентам/поставщикам/поставщикам.

**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), которую основатели применяют для «пробной». Его применяют для получения отзывов об эффективности решения. См. «Версия MVP с базовым функционалом».

**Вирусный маркетинг** — маркетинговая деятельность, убеждающая потребителей рекламировать компанию другим потребителям.

**Внешний аудит** — изучение того, как люди «со стороны» воспринимают компанию и/или ее продукт. Основывается на беседах с клиентами.

**Внутренний аудит** — изучение представлений и мнений сотрудников в компании, ее продукте и позиционировании. См. «Внешний аудит».

**Воронка продаж** — визуальная метафора, схема в форме пирамиды, которая помогает отслеживать результаты процесса продаж. Изображает действия по привлечению, удержанию и вовлечению потребителей. Начиная сверху стадией привлечения, воронка постепенно сужается к концу с каждой последующей стадией по мере того, как потенциальные потребители превращаются в реальных покупателей, а возможные сделки — в реальные траншны, которые входят на учеты терминала воронки. Элемент «удержание» — узкий, самый тонкий, а элемент «рост» — расширяется, отображая растущий спрос от существующей клиентской базы.

**«Выйти из офиса»** — основополагающий принцип модели развития потребителей. Согласно этому принципу, в стартапе, в отличие от давно функционирующей компании, в стенах офиса отсутствуют клиент-лидо-факты. И поэтому основатели должны выходить из него и общаться с клиентами. Какими потребителями в состоянии прекратить деловые контакты с стартапом в бизнес-модели и факты.

**Выстраивание компании** — четвертый и последний шаг процесса развития потребителей. Основатели реорганизуют компанию, переходя от интуиции, движимой их личным бизнес-видением, к созданию организации, которая способна реализовать модель реализации.

**Выяснение потребностей** — первый из четырех этапов процесса развития потребителей. На данном этапе основатели формулируют свои гипотезы относительно бизнес-видения, после чего проводят исследования для тестирования проблемы и решения на реальных потребителях.

**Гибкая разработка** — итеративный метод, примененный для разработки продуктов (аппаратное обеспечение, программное обеспечение, услуги) посредством итераций и последовательных шагов, гибки реагирующей на обратную связь от покупателей. Она признает, что потребности покупателей и спецификации конечной версии продукта нельзя однозначно определить заранее. Гибкая разработка является синонимом *«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** (всегда являющаяся и целевой) — портал или заглавная веб-страница продукта или веб-сайта компании. См. «Целевая страница».

**Длительность по привлечению, удержанию и наращиванию потребителей** — цели, предпринимаемые компанией для привлечения, сохранения и развития потребителей. Привлечение (всегда называется «созданием спроса») привлекает покупателей в выбранный канал (каналы) продаж. Удержание дает покупателям причины обращаться к вашей компании и ее продукту. Наращивание предполагает более частые покупки и платителю покупателей за дополнительные товары и услуги.

**Дипридаван** — прием, применяемый для развития существующих покупателей. Он побуждает их приобрести больше единиц продукта или перейти 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 продаж и распределения, который с помощью Интернета передает информацию и продукты на ваш рабочий стол ПК, смартфон или мобильные устройства. Может включать веб-сайты, обложки, приложения во время прикосновений. См. «Физический канал».

**Интернет-продукт** — продукт, основанный на бэтов. Среди примеров: социальные сети, видеоблоги, мобильные приложения. См. **«Финансовый продукт»**.

**Локальный/глобальный максимум** — результаты тестирования гипотез, которые могут демонстрировать краткосрочную или/и долгосрочную реакцию (локальный максимум). Ему противопоставляется глобальный максимум — наилучшие результаты тестов, никогда отсутствующие в процессе краткосрочного тестирования рынка.

**Понижение** — увеличение или уменьшение одного или нескольких элементов в шаблоне бизнес-модели. (Например, повышение цены с \$19,99 до \$79,99 или переименование продукта с мальчиков 12–15 лет на мальчиков 15–19 лет.). См. **«Разворот»**.

**Канал** — это канал продвижения или распространения продукта — т. е. канал, образом которого продукт попадает к потребителям. В данной книге речь идет о «финансовых каналах» и «интернет-каналах» (интернет- и мобильные каналы).

**Каскадная модель разработки** — процесс разработки продукта (аппаретного обеспечения, программного обеспечения или услуг) с помощью линейного, последовательного шагового 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 наметилась противонаправленно гибкой разработке.

**Когортный анализ** — творчески специфической группой пользователей на протяжении определенного периода времени.

**Команда по развитию потребителей** пришла на смену традиционным отделам по развитию продаж и маркетингу и не занимается развитием на этапе выполнения и верификации потребителей. Команда отвечает за тестирование гипотез бизнес-модели при работе с пользователями. В команду должен входить хотя бы один основатель, наделенный полномочиями по изменению стратегии компании.

**Команда по развитию продукта** — группа разработок, создающая продукт. Процесс, который команда по развитию продукта в старте наиболее часто использует для создания продукта, имеет название гибкая разработка.

**Коэффициент согласованности** — процент пользователей, принявших предложение увеличить сумму продаж или совершить следующую покупку.

**Куратор верных сделок** — сотрудник команды по развитию потребителей, ответственный за закрытие сделок (обеспечение заказа) с различными клиентами. Он работает с клиентской базой, маркетинговой, возможно, основателями (интервью с клиентами по закупке, условия контрактов и т. д.). Он не является менеджером по продажам и не занимает должность вице-президента по продажам.

**Микросайты** — небольшие веб-сайты внутри большого сайта, посвященные отдельным темам (например, сайт с презентациями программами внутри общего сайта банка). Они созданы специально 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, составляющий продукт, стимулирующий обратную связь от потребителей. Начальное MVP может представлять собой слайд в PowerPoint, видео или демоверсию. Применительно к онлайн-продуктам эти могут быть версия MVP как с базовым, так и с расширенным функционалом. В любом случае она иллюстрирует «важную» проблему/потребность потребителей и демонстрирует решение, которое предлагает продукт.

**Многосторонние бизнес-модели** — могут иметь несколько различных покупательских сегментов. Каждый сегмент характеризуется собственным типом предложения, моделью дохода и каналом. Например, успешный 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 попадания в результаты поиска. 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, совершаемую через сайт, а Netflix установил ежемесячную плату. 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 программы по привлечению потребителей.

**Осведомленность** — в физическом смысле первый шаг верного «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 и канал продаж, удерживающие их и увеличивающие со временем их ценность

для компании благодаря должительному доходу и положительным отзывам с ее стороны.

**Отток** (иногда называется «отсев») покупателей — это число покупателей или посетителей, которые отказываются от услуги в течение определенного времени. Обычно измеряется в процентном отношении на один месяц. Если из 10 покупателей уходят 1, коэффициент оттока составляет 10%.

**Оценка** — третий шаг цикла принятия решения о покупке финансового продукта или «вертикали продаж». Вертикаль продаж состоит из осведомленности, интереса, оценки и покупки.

**Первоначальные заявки** — первый шаг по поводу продукта, рекламный материал в канале. Это может быть электронный заказ, например, предпринимательские первоначальные заявки.

**Перекрестные продажи** — прием для развития существующих потребителей, побуждающий их приобрести дополнительные продукты, тем самым увеличивая средний размер заказа. «Купите еще одну книгу и получите 10% скидки». Или «Купите этот чайник и получите набор трапезных принадлежностей». См. «Дистрибуция».

**Переизбыточность канала** — насыщение канала продаж продуктами, на которые у конечных пользователей нет спроса. Передача осуществляется как незаконный прием расширения дохода компании (когда создается, что доход поступает в канал, а не от канала к конечному покупателю).

**План развития продаж** — содержит детали реализации каждого шага вертикали продаж; с кем связываться в компании, в каком порядке, чтобы закончить 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 программы по привлечению потребителей.

**Поддерживающие материалы** включают брошюры, таблицы данных, технические описания, презентационные проспекты и прочие материалы, которые компания традиционно использует при продаже продукта или услуги через финансовый канал.

**«Поиск» бизнес-модели** — именно этим стартапы занимаются, прежде чем сформулировать повторимую и масштабируемую бизнес-модель. Поиск подразумевает процесс развития потребителей, описанный в данной книге. См. «Реализация».

**Приобретение** — первый шаг в воронке модели продаж «привлечение, удержание и выращивание» потребителей. Оно убеждает людей посетить ваш веб-сайт, где вы

сможете не активировать посредством участия, покупки или хотя бы регистрации для дальнейших действий. К особым категориям приобретателя относятся платные и неоплаченные средства распространения информации, а в частности — видеонаблюдение (SEM/SEO), электронная рассылка, PR/блогинг, вирусные каналы, социальные сети.

**Проблема/интересность (потребитель)** — почему покупатель приобретает продукт. На одном рынке покупатель разумно признает наличие проблемы и ищет продукт, способный ее решить. (Скромные программные обеспечения, летние шины, катушки.) На другом рынке продукты приобретаются из-за эмоциональной потребности. (фильмы, моды, тенденции, социальные сети).

**Программы лояльности** — такие приемы как «баллы» или «программы для частных покупателей», которые используются для удержания имеющихся покупателей и стимулирования спроса нового. См. «Отзыв».

**Развитие потребителей**, впервые описанное в книге «Четыре шага к процветанию» (Four Steps to the Profits), является процессом из четырех этапов, позволяющим организовать поиск воспроизводимой масштабируемой бизнес-модели. Осуществляется компаниями по развитию потребителей.

**Разворот** — значительное изменение одного или нескольких из девяти элементов и модели бизнес-модели. (Например, изменение модели дохода с flat-fee на модель подписки, переключение целевого сегмента с молодыми в возрасте 12–15 лет на женщин 45–60 лет.) См. «Итерация».

**Равновесие** — человек, столкнувшийся одновременно и первым (ранним) обладателем, и энтузиастом. Для стартапа равновесие — первые покупатели компании, которые уже на раннем этапе приобретают продукт, потому что он решает проблему или удовлетворяет острую потребность.

**Рассыл** — видное сообщение, 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 сложно решить, и причины, по которым наш продукт может заинтересовать потенциального покупателя.

**Рассылка на привлечение потребителей (CPA)** — цена, которую платит онлайн-бизнес 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.

**«Редискация»- бизнес-модели** — именно эти термины занимается компания после того, как наша воспроизводимую и масштабируемую бизнес-модель. Так компания получает деньги после корректировки и подтверждает своего плана. Она требует значительная организационных преобразований. См. «План».

**Сегмент потребителей** определяет отдельную подгруппу среди потребителей компании и различия между различными сегментами, например, «альфаисты старше 50 лет, которые играют в гольф чаще двух раз в месяц», зачастую уникальная информация у нас проблем или потребности. Для каждого сегмента компания составляет отдельные ценовое предложение.

**Сложные за направлением взгляда** — инструмент, позволяющий следить за движением глаз пользователей на веб-странице. Максимально полезен для устранения ошибок при разработке дизайна веб-страницы. См. «Тепловые карты».

**Скользящий продаж** — объем продукта, проданного через канал конечному покупателю. При скользящих продажах продукт практически невозможно вернуть в компанию. См. «Переосмысление канала».

**Совокупная выручка от сотрудничества с клиентом (LTV)** — обычно рассчитывается в долларах, отражает совокупную выручку, приносимую клиентом в течение всего его сотрудничества с компанией. (В данной книге произвольно выбрано три года.) LTV помогает рассчитать, сколько компания может потратить на привлечение клиентов.

**Средний доход от пользователя (ARPU — Average Revenue Per User)** — конкретные размеры дохода при оказании услуг, предоставленных по подписке, таких как регулярные выплаты 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)** — индикатор рекламной индустрии, используемый при покупке средств распространения информации, будь то рекламное место в журнале или баннеры на веб-сайте. Стоимость рекламы зависит от CPM. Журнал, предлагающий таргетинг в б или миллиардов, может предложить за продажу б или кликов.

**Тепловые карты** — инструмент, позволяющий, на какую часть веб-страницы посетитель смотрит в первую, вторую и третью очередь. Они основаны на сложении за направлением взгляда, которое в буквальном смысле фиксирует, на что смотрит посетитель веб-страницы.

Тип рынка описывает четыре стратегии:

- 1) рынок не сформировавшийся рынок с более эффективным продуктом;
- 2) регулируемый сформировавшийся рынок (посредством введения новых или переработки стратегий рынка затрат);
- 3) создание нового рынка, не существовавшего ранее;
- 4) создание клона рыночного рынка — импортирование бизнес-модели продукта в другой стране.

**Титульная страница** — устаревшее название главной или главной страницы. См. «Главная страница», «A/B-тестирование».

**Трафик** — показатель количества посетителей веб-сайта или магазина. Источниками трафика служат платные (Google, телевидение или реклама на Facebook) или бесплатные (ссылки с сообщества, рекомендации) средства распространения информации.

**Физический канал** — канал продаж, имеющий физическую точку дистрибуции и контактов с покупателями. Включает склады, рыночные магазины, собственные торговые представители компаний. См. «Интернет-канал».

**Физический продукт** — продукт, состоящий из atoms. Автомобили, самолеты, компьютеры, продукты питания представляют собой физические продукты в отличие от социальных сетей и программных систем. См. «Интернет-продукт».

**Формирование спроса** — это специфические приемы приобретения потребителей, подталкивающие их к выбранной стартовой канал (или каналы) продаж. Эти действия являются составляющей процесса «привлечения» в слогане «привлечь, удержать, нарастить», 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 персоналу клиента, дизайнера и рекламный для клиентов. См. «Главная страница».

**Ценностное предложение** — описывает работу, выполняемую для покупателя. Сюда входит разработка свойств продукта, решающих проблему или удовлетворяющих потребности покупателя (привлекательность, статус, простота, удобство и т.д.). Ценностное предложение должно соответствовать конкурентоспособному сегменту стартапа.

**Ценообразование** — описывает приемы, которые применяет стартап, чтобы установить, какой ценой позволят реализовать прибыльную модель дохода (например, freemium, подписка, ценообразование с учетом объема и т.д.).

**Цель вирусной сети** — процесс, при котором доминирующий потребитель рекламирует бизнес (online-бизнес, мобильный или физический) другим потребителем. Она обуславливает эксклюзивные условия: цена покупателя/продавца/трафик. См. «Вирусный маркетинг».

**Шаблон** называется шаблон бизнес-идеи из iTunes, разработанный Александром Остервальдером. В данной книге мы используем шаблон для фиксации гипотез о бизнес-идеи и в качестве оценочного листа.

**Эксперименты** — их стартеры проводят для тестирования гипотез. Эксперименты разрабатываются в качестве объективных тестов «пробна/привлечения». Например, «Мы считаем, что сможем привлечь владельцев с помощью Google Adwords при стоимости в 20 центов за клик».

**Экономичный стартап** — комбинация модели развития потребностей и принципа гибкой разработки, авторизованном Эриком Рисом.

## Приложение С

# Как создать веб-стартап: простой пример

### Как создать веб-стартап — Lean LaunchPad Edition

Вам не нужен программист или дизайнер пользовательского интерфейса, для нас нет ничего проще, чем начать с Ruby on Rails, Node.js и Backbone и создания веб-сайта. (Да, и Кремниевой долине это умеют делать даже официанты.)

Но простые смертные, для которых все эта мультимедийная терминология напоминает китайской грамоты, задаются вопросами: «Как же мне переместить свою классную идею в Интернет?», «Как создать веб-сайт?» И самый главный вопрос: «Как мне использовать миллион бизнес-идей и начать развивать потребителей для тестирования своего бизнеса?»

Моей первой попыткой помочь людям найти ответы на персональные вопросы стала страница с онлайн-инструментами стартапа на сайте <http://www.getonboard.com>. Там вы найдете *максимально доступных инструментов для стартапов*. Но вот это и удобная подсказка, вытекающая от нас только было слышны.

Итак, предлагаем вашему вниманию старую мудрость.

### 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. Укажите конкретные вопросы для управления своей командой.
2. Разработайте типологию в команде.
3. Сформулируйте ценностное предложение, поинтервью других людей.
4. Определитесь с лучшей веб-сайта.
5. Создайте веб-сайт с базовыми функциями.
6. Примените на сайт покупателей.

7. Добавьте код архитектуры призрачного обеспечения, чтобы сайт заработал.
8. Протестируйте проблему с использованием данных о взаимодействии.
9. Протестируйте решение с помощью веб-сайта с распределенной функциональностью.
10. Присылайте деньги.

(Обращайтесь к странице с описанием инструментов стартапа на <http://www.pivotalbank.com> в качестве источника для выбора инструментов.)

Перечисленные выше инструменты приведены лишь в качестве примеров. Они не являются рекомендательными или рекламными, а просто являются популярными вариантами. Существуют тысячи инструментов. Изучите платформу из главы 10. Также одна из книг инструментов можно найти на сайте <http://www.pivotalbank.com>.

### Шаг 1: уладьте логистические вопросы для управления своей командой

- Прочтите главу 2 «Путь к прогрессу: Модель развития потребителей» и Манифест развития потребителей.
- Создайте блог с помощью WordPress, где будете писать свои успехи и размышления 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/оставшиеся идеи создания MVP.
- Определите возможности рынка. Воспользуйтесь Google Trends, Google Insights и рекламой Facebook для оценки потенциального роста объема рынка. С помощью OpenTable изучите конкурентов.
- Рассчитайте данные по объему доставляемого рынка и ценность потребителей.
- Выберите тип рынка (сегментированный, нишевый, мультистратегический).
- Подготовьте ежедневный отчет «по прогрессу» (используя шаблон бизнес-модели плюс ежедневные сведения по развитию потребителей (описана ниже на с. 10)).

### Шаг 3: сформулируйте уникальное ценностное предложение, понятное другим людям

- Если вы не в состоянии кратко объяснить, для чего вы работаете, в последующие шаги смысла нет. Краткий формат: «Мы помогаем X сделать Y благодаря Z».



## Процесс выявления потребителей в Интернете

### Шаг 5: создайте веб-сайт с базовыми функциями

- В зависимости от продукта можно ограничиться простой страницей (составить: краткое предложение, краткое описание преимуществ и призыв к действию, чтобы больше узнать, записаться короткому занятию или сделать предварительный заказ).
- Для наследования и форм предложения воспользуйтесь Weebly и Google Forms: их легко встраивать в существующий сайт, требуется лишь минимальная настройка.

#### *Для тех, кто не является программистом:*

- Подготовьте простой презентат в PowerPoint.
- Используйте Unbounce, Google Sites, Weebly, Godaddy, WordPress или Yola.
- Для наследования и форм предложения воспользуйтесь Weebly и Google Forms: их легко встраивать в существующий сайт, требуется лишь минимальная настройка.

#### *Для программистов: разработайте пользовательский интерфейс*

- Выберите инструмент для создания основы веб-страницы (например, JustinMind, Webstrig).
- If Design вполне подходит для создания «приглашений» графического дизайна и веб-дизайна за небольшие деньги. Отличный дизайн делает Testimonial.
- Создайте макет и создайте первоначальную версию веб-сайта.
- Создайте пробную форму регистрации/заказа для тестирования заинтересованности покупателей. В качестве варианта создайте «виртуальную» версию страницы с помощью Launchlick или KickoffLabs.
- Добавьте на сайт слайд-шоу с помощью Slideshare или видеоролик с помощью Youtube или Vimeo.
- Протестируйте пользовательский интерфейс с помощью Usability или Userfy.

### Шаг 6: участие покупателей (привлекайте трафик на «черновой» веб-сайт)

- Попытайтесь показать сайт потенциальным покупателям, тестировать потребительские сегменты и окончательно предложение.

- Используйте текстовые сайты, Google AdWords, рекламу в Facebook и электронный список для привлечения людей к своему веб-сайту с минимальным набором функций и опций.
- Используйте свои комментарии для поиска отзывов пользователей, пишите письма у клиентов: «Не знаете ничего с проблемой X? Если знаете, не мог бы ты переслать нам вот это сообщение?» и отправьте небольшое описание, состоящее из пары фраз.
- Применительно к B2B-продуктам отыскать отзывы пользователей можно благодаря Twitter, Quora и списка адресов для рассылки. Не превращайте рассылку в спам, но если вы активный участник, то можете дать голубку на свой сайт или попросить об этом друга, который является активным участником.
- С помощью MailChimp, Postmark или Google Groups рассылайте электронные сообщения и создавайте группы.
- С помощью Webex или Zooming проводите онлайн-чаты.
- 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 код для разработки веб-приложений (например, Node.js, Ruby on Rails, Django, SpringCore, JQuiry, Symfony Sencha и т.д.).

#### Шаг 8: протестируйте «проблему потребителей» собирая данные о них

- Используйте веб-аналитику для отслеживания данных, 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 (Comcastics, Mixpanel, Comscore и т.д.).
- Создайте аккаунт для оценки степени удовлетворенности пользователей (Customer Satisfaction, UserVoice и т.д.) вашим продуктом и собирайте отзывы и предложения по новым функциям.
- Вопросы типа «Вам что-нибудь мешает зарегистрироваться?» или «Что еще вы бы хотели видеть для принятия окончательного решения?» обычно вызывают более развернутые отзывы, нежели общие вопросы.
- По возможности находивайте электронные адреса e-mail, чтобы иметь возможность связываться с людьми для более обстоятельных обсуждений.

### Шаг 9: протестируйте «решение потребителей» посредством создания окончательной версии веб-сайта с расширенным функционалом

- Динамично сайт информацией, собранной на этапах 3–8.
- Помните: «окончательная версия» не означает «полностью готовый продукт». Вы должны выложить профессионализм и вызывать доверие и при этом создать минимально жизнеспособный продукт для дальнейшего тестирования.
- Собирайте данные для анализа потребителей.
- Ваша цель — добиться вопроса «Отлично, а когда вы запустите X?»

### Шаг 10: просите денег

- Разместите форму «предварительного заказа» (собирая информацию для выполнения счетов) еще до того, как вы готовы принимать оплату или даже иметь готовый продукт.
- Когда будете готовы выставить счета — а это случится, вероятно, раньше, чем вы думаете, — обратитесь к известным системам, таким как PayPal, Stripe или PayPal для сбора денег.

### Для всех шагов

- Получите для команды еженедельный отчет по установленным урочам и прогрессу.
- Для начала запишите четкий шаблон бизнес-идеи.
- Изменения по сравнению с предыдущей неделей должны быть выделены красным.
- Уроки недели. Они показывают группе, что вы узнали и применили за предыдущую неделю. Слайды должны содержать следующую информацию:
  - 1) вот что вы думали (в начале недели);
  - 2) вот что вы узнали (применяя модель развития потребителей в течение недели);
  - 3) вот что мы планируем сделать (на следующей неделе);
  - 4) видите ли новую информацию касательно того или иного элемента шаблона (клиент, 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 десятилетий я прожил в Кремниевой долине в качестве предпринимателя в сфере технологий. В настоящее время, вот уже второй десятилетие, я занимаюсь преподавательской и образовательной деятельностью.

Несколько людей изменили мою жизнь в переломные моменты. В Талланде Дэнн Смитманс, мой первый начальник, заставил меня подняться с корабля, чтобы заняться изобретением и конструированием прототипов, когда мне было двенадцать 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: Билл Вайтманс, который научил меня думать; Карен Белл, который научил думать о чем-либо; Роб Ван Нурден, который научил меня думать о потребностях; Алан Мюллер, который научил меня преобразовывать мысли в конкретные и немедленные действия.

Благодаря помощи моих технологических старших мне повезло работать рядом или вместе с выдающимися людьми: Биллом Парри, Джинни Муссурасом, Джоном Хеннессом, Скоттом Стрингером, Джоном Рубинштейном, Скоттом Миринкером, Клиффом Матером, Тимом Максфилдом, Джоном Сапунетти, Аши Рей Смиты, Кристин Кристини, Карен Дилан, Маргарет Хантс, Питером Барреттом, Джоном Уинеттом, Карен Ренардан, Гретем Уэлшем, Джоном Манксон и Роджером Сайбис. Одни наставники действовали очень активно, другие же обучали меня незаметно для меня самого.

Видя в советах директоров разных стартапов, я наблюдал за работой первоначальных предпринимателей: Стена Вайтманса, Фреда Ангером, Фреда Дурхана, Макса Дэуви и Уилла Харна. Я видел, как умные и дружелюбные коллеги помогали своим компаниям разрешить проблемы: Катрин Гуд, Дэнн Файбер, Майк Мейлес, Билл Давидов и многие другие. В General Electric, компании со столетней историей, я любилась тем, как Президент Дуглас позволял компаниям развивать потребности для создания нового подразделения производства энергии с преемной стартовой гибкостью.

Члены совета директоров BMW Уилл Харли и Эрин Ринг стали моими первыми личными клиентами, внедрившими вместе со мной процесс развития потребителей. Моим лучшим студентом Эрина Ринг построила блестящий план объединить развитие потребителей с гибкой разработкой. Результатом такого симбиоза стала концепция, названная им «экономичным стартом». (Он также придумал название для цикла обратной связи, которую я обрисовал между этапом вымысла и верификации потребителей, — «разворот».)

Один из самых прогрессивных внутренних инвесторов Яннис, Томас Цирхин, стал концепцию развития потребителей настолько важной для своей страны, что лично перевел «Четыре шага к созданию» и популяризировал ее идеи. Другие предприниматели пришли сообразить переводить книгу на французский, русский, немецкий и китайский языки. Брат Вупер и Патрик Власович расширили и углубили мои идеи в полезный синтез «Стартая вокруг клиента. Как построить бизнес правильно с самого начала» (*The Entrepreneur's Guide to Customer Development*). Труд Александра Остервальдера о разработке бизнес-моделей и его книга «Построение бизнес-моделей» (*Business Model Generation*) оказались настоящим концептуальным прорывом, который я перенял и использовал как средство «введения учителя» в процессе развития потребителей, описанное в главе 3 данной книги. Выразил огромную благодарность за его помощь. Идеи Дейва Максвора о создании спроса в интернет-стартапах вдохновили меня на размышления о вариантах для онлайн-потребителей.

Еще до того, как мои идеи стали вдохновлять κόσμο, Дэврил Индеса из бизнес-школы Хааса Калифорнийского университета в Беркли предложил мне переработать идеи на тему развития потребителей. Первый партнер по преподаванию, Роб Майнелл, позаботился о том, чтобы мой энтузиазм был поддержан предуманным расписанием. На инженерном факультете Стэнфордского университета Тим Вайлер, Тима Селлиг и Кэти Абеллард любезно пригласили меня читать лекции в рамках программы *Stanford Technology Venture Program*. Они помнили мне моральной поддержкой, советами и дилеммой переключкой, чтобы я мог сосредоточиться, когда работал над созданием цикла заметки *Lean LaunchPad*, новой методики обучения предпринимательству. Выразил большую признательность команде Национального научного фонда, включая Эрика Аринтон, Дана Макланда и Биллу ДасГуэта, за то, что включили курс *Lean LaunchPad* в концепцию развития потребителей в свою программу *Executive Search*. Спасибо Данилу Файберу, Эми Маурс-Ко, Дэнису Курру, Дэнису Харитало,

Александрю Остервальдеру и Фрэнку Дрейфусу за то, что преподавали этот курс вместе со мной. Калифорнийская 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. В итоге я научила от тысяч студентов — несколькими годами теории развития потребителей, на которых я разработала новые методы преподавания предпринимательства. Это занятие не было бы, если бы не мои наставники Энн Маура-Ко, Томас Хейвор, Иванис Пини, Кристина Кеннинг и Эрик Карр.

Помимо этого, где я регулярно читал лекции, другие университеты также пригласили меня преподавать, выступать и учиться. Огромная благодарность профессору Кристиане Гарсиа и Finisbella Universidad Católica de Chile в Сантьяго; Дейву Мунксу, декану инженерного факультета, и Томасу Зурбарану, проректору факультета предпринимательства Мичиганского университета; профессору Натану Фурру из Университета Британской Колумбии, который преобразил мои совместные конкурентные бизнес-модели (вместе конкурентами бизнес-планов) в первый официальный конкурс; в Университете Аалто в Хельсинки, Финляндия, президенту Туула Тюрю, Уиллу Кардаслу, главе Центра предпринимательства, и Кристо Оваса и Анди Аугуас, радужно принявшие меня; профессору Тиму Алленванну из предпринимательского административного подразделения Гарвардской бизнес-школы, с которым я два раза и три сравнивал теории и методы преподавания.

Стивен Спинелли из колледжа Бабсон входит 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 идей предпринимательства предпринимательства Кари Шрам из Флориды Кауффманга стал моим добрым другом.

О четырех лекциях развития потребителей написана огромная литература (более толковая) мной: Многие элементы развития потребителей впервые описаны Эриком фон Хиппелем (-ведущий психолог-), Ритой Гинтер Маргал и Нелсон Маннелланом (-рост через исследования-), Мари Сэнсон, Майклом Ланнингем, Майклом Босуортом (-прицел на решение-), Томасом Фрином, Нейлом Руклингом, Мойлен Халыа, Стюартин Хеймман и Чарльсом О'Рейта. «Жизненный цикл принятия новой технологии» было разработано Джо Босенин, Джорджем Батом и Дэвидом Риддертом и популяризировано Диеффри Мурта. «Три рынка» — это

продвижение блестящего труда Клойтиона Кристенсона, Труд Чана Вана и Рене Мобора и «стратегия глубины океана» оказал большое влияние на данное издание книги. Формальный подход к неопределенности и не-уосредоточенности стартапа (и стратегиям продвижения компании) во многом основан на теориях Дэвида Боудя и модели OODA. Франк Рубинс существенно влиял многие концепции маркетинга и верификации потребителя задолго до того, как я стал писать о них. Франку принадлежит термин «минимально работоспособный продукт». Мне он понравился больше, чем термин «минимальный набор характеристик», который я использовал в первой книге.

Владд моего партнера и соавтора Боба Дорфа хотел переосмыслить. Равно как и его термин. Опытный предприниматель, Боб сложил в книгу совместную работу свои глубокие знания в продажах, маркетинге и Интернете. С Бобом я познакомился, когда он пришел в офис E.riphany. Шел моего стартапа насчитывал пять человек, а его примером с доказано. Я купил его продукт, а он помог E.riphany с развитием потребителей и продвижением. В 2010 г. он практически перебрался на мое место и во второй раз стал моим партнером, занимая в настоящее время «Стартап: Настольная книга основателя» (The Startup Owner's Manual), которой мы оба очень гордимся. Разделы, посвященные привлечению, удержанию и наращиванию потребителей, а также ближайшим показателям, — это его родившиеся в творчески мучил любимое детище. Терри Ванек, моему наследнику и редактору, приходится иметь дело с нашим всемерными требованиями.

Спасибо нашим старшим критикам: предпринимателям Дэйвиу Лоану из NewLine; Рэнсу Гостлеру, Питеру Линду из Babandine.com; Стиву Вайнштейну из MoxieLab; Престону Бедде и Престону Логану из Eureka Venture Technologies компании GE; венчурным инвесторам Дэвиу Файберу из MIT, Лиан Мэуре-Не из Foundgate, Дэвиу Бурну из True Ventures, Майку Барду из Canada Rocket, Такису Цуруни из Mima Sapientia Ventures и Эрроу Армитаж из Национального научного фонда. Не забываем существование лучших книг, которые ее издание коллективной мудрости.

Наконец, я говорю спасибо своей жене Элизеи Эдмон, которая не только терпеливо выжидала с моими недоразумениями попытками разработать методологию для раннего этапа стартапа и моей страстью к предпринимательству, но и помогла мне мудрыми советами и наставлениями (и постоянной редакцией), способствующими моему развитию. Без нее эта книга не увидела бы свет.

# Об авторах



## Стив Бланк

Проведший на пенсии счастливый предприниматель и основатель восьми стартапов, Стив понимает, что стартапы не являются маленькими аналогами крупных компаний. Это его идея ярким образом изменила подход к созданию стартапов и традиционным предпринимательства. Теория о том, что крупные компании реализуют бизнес-модель, а стартапы ее ищут, навеяла его на мысль: стартапам нужны собственные критерии, отличные от тех, что используются для управления действующими компаниями.

Первый инструмент Стива для стартапов — методология развития потребителей — послужила толчком для движения к «эволюционному стартапу». Основные принципы развития потребителей описаны в первой книге Бланка «Четыре шага к успеху» (*Four Steps to the Epiphany*, 2003), которая вместе с его блогом <http://www.stevblank.com> считается обязательной к прочтению среди предпринимателей, инвесторов и ангелов не 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 теория развития потребителей преподается в университетах по всему миру. В 2011 г. он разработал курс практического знания над названием *Lean LaunchPad*, созданный 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 стимулирует ведущим ученым страны переводить идеи из университетских лабораторий на коммерческий рынок.

Бланк читает лекции о развитии потребителей и предпринимательстве в Стэнфордском университете, бизнес-школе Хааса Калифорнийского университета в Беркли и Колумбийском университете. Его теория развития потребителей преподается в университетах по всему миру. В 2011 г. он разработал курс практического знания над названием *Lean LaunchPad*, созданный 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 стимулирует ведущим ученым страны переводить идеи из университетских лабораторий на коммерческий рынок.

Стив выдающийся писатель и оратор, с удовольствием обучающий тысячи предпринимателей. В 2009 г. он получил награду Стэнфордского

продолжение блестящего труда Клоутона Кристенсона, Труд Чана Чана и Рене Мобора и «стратегия глубины океана» оказал большое влияние на данное издание книги. Формальный подход к неопределенности и не-уосредоточенности стартапа (и стратегиям ведения компании) во многом основан на теориях Дэвида Боудя и модели OODA. Франк Рубинс существенно влиял многие концепции маркетинга и верификации потребителя задолго до того, как я стал писать о них. Франку принадлежит термин «минимально жизнеспособный продукт». Мне он понравился больше, чем термин «минимальный набор характеристик», который я использовал в первой книге.

Владимир моего партнера и соавтора Боба Дорфа хотел переосмыслить. Равно как и его термин. Опытный предприниматель, Боб сложил в свою совместную работу свои глубокие знания в продажах, маркетинге и Интернете. С Бобом я познакомился, когда он пришел в офис E.riphany. Шел моего стартапа насчитывал пять человек, а его примером с дизайном. Я купил его продукт, а он помог E.riphany с развитием потребителей и продвижением. В 2010 г. он практически перебрался на мое место и во второй раз стал моим партнером, занимая в настоящее время «Стартап: Настольная книга основателя» (The Startup Owner's Manual), которой мы оба очень гордимся. Разделы, посвященные привлечению, удержанию и наращиванию потребителей, а также ближайшим показателям, — это его родившиеся в творческой муке любимое детище. Терри Ванек, моему наследнику и редактору, приходится иметь дело с нашим всемерным требовательным.

Спасибо нашим старшим критикам: предпринимателям Дэйвиу Левину из NewLine; Рэнду Гостлеру, Питеру Линду из Babandine.com; Стиву Вайнштейну из MoxieLab; Престону Бедде и Престону Логану из Eureka Venture Technologies компании GE; венчурным инвесторам Дэвиу Файберу из MIT, Лиан Мэуре-Не из Foundgate, Дэвиу Бурну из True Ventures, Майку Барду из Canada Rocket, Такису Цуруни из Mima Sapientia Ventures и Эрроу Армитажу из Национального научного фонда. Не забываем существование лучших книг, которые являются коллективной мудрости.

Наконец, я говорю спасибо своей жене Элизеи Эдмон, которая не только терпеливо выжидала с моими недоразумениями попытками разработать методологию для раннего этапа стартапа и моей страстью к предпринимательству, но и помогла мне мудрыми советами и наставлениями (и постоянной редакцией), способствующими моему развитию. 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 успеха и три абсолютно провалившихся проекта — как он сам любит повторять. Он консультировал и инвестировал еще в несильно-стартапы. Дорфа нередко называют «первопроходцем» для модели развития потребителей: он одним из первых помог Стэву Казану, когда в 1996 г. на свет появились

новое предприятие Стэва, Epsilon, посвященный всего пяти сотрудникам. Шестой стартап Боба, Marketing Inc, помог Epsilon привлечь первых потребителей. Впоследствии он изобрел бескассовый критерий первого издания «Четырех шагов к маркетингу», и с тех пор Стэв и Боб остаются добрыми друзьями и коллегами.

Боб управляет консультантской фирмой K&D Винч. Богатый опыт инвестирования компаний из списка Fortune 300 и в сфере онлайн-маркетинга гармонично дополняет опыт Стэва в области венчурных инвестиций и программного обеспечения. В Колумбийской бизнес-школе Боб читает семестровый курс лекций под названием «Введение в венчурные инвестиции», посвященный концепциям развития потребителей и правильному подходу к созданию стартапов.

С последней платной работой, должностю редактора из WINS Radio в Нью-Йорке, Боб ушел уже почти сорис лет назад, после чего запустил свой первый стартап, Dorf + Malone Communications, основанный в гостевой, поначалу состоял из двух сотрудников — Боба и его сестричарки. К моменту продажи в 1999 г. в нем трудилось свыше ста пятидесяти человек. Боб Дорф бескассово консультирует некоммерческие организации на тему привлечения спонсоров.

Боб выступал соучредителем Marketing Inc (последствием Perrow & Porges Group), одной из первых компаний, занимающихся управлением взаимоотношениями с потребителем. Под его руководством она выросла до четырехсот человек. Занимая пост исполнительного директора, Дорф инициировал масштабные программы для клиентов в таких компаниях, как IBM, Volkswagen, Ford, HP, Lucent, NCR, Oracle и Sealed. Он выступал перед различными аудиториями в США и многих других странах.

и опубликовал десятки статей, в том числе и серьезные исследования для *National Business Review*.

Дорф приезжает в Стамбул, идет бизнесланч, вместе с женой Фрэн, которая беременна и которая трех опубликованных романов. Его твердость и самый главный старт — дочь Райчел, которая недавно выдала Бобу первую книгу, Майкл Руби Гоппер.