

Стив Бланк
**Четыре шага к озарению. Стратегии
создания успешных стартапов**

Текст предоставлен правообладателем

http://www.litres.ru/pages/biblio_book/?art=8286781

Бланк С. Четыре шага к озарению: Стратегии создания успешных стартапов: АЛЬПИНА

ПАБЛИШЕР; Москва; 2014

ISBN 978-5-9614-3445-3

Аннотация

Чем больше мы опираемся при принятии любых решений на научный метод, тем скорее придет понимание. Почему ученые делают так много экспериментов и проверок, прежде чем отважатся на что-то реальное, например, на запуск ракеты? Потому что иначе нельзя, слишком велик риск, что все пойдет не так. Почему же тогда предприниматели думают, что их изначальная идея гениальна и единственная проблема – убедить в этом инвестора? Предприниматель, делающий что-то впервые, – тот же ученый, познающий новые законы природы, и его подход должен быть аналогичен работе исследователя. После того как Стив Бланк адаптировал научный метод для бизнеса, просто грех им не воспользоваться.

Содержание

Предисловие	11
Исследование пути	12
Вступление	14
Разница между победителями и побежденными	16
Для кого написана эта книга	17
Кому не нужна эта книга	19
Глава 1	20
Диаграмма разработки продукта	21
Создание концепции и посевная стадия	21
Разработка продукта	22
Альфа/бета-тест	23
Запуск продукта и получение первой версии потребителем	23
Где ошибка в этой схеме?	25
1. Где потребители?	25
2. Зацикленность на дате получения первой версии продукта потребителем	25
3. Акцент на исполнении плана в ущерб процессам обучения и изучения	26
4. Отсутствие значимых ориентиров для отделов маркетинга, продаж и развития бизнеса	27
5. Использование схемы разработки продукта для измерения продаж	28
6. Использование методологии разработки продукта для измерения успеха маркетинга	29
7. Преждевременное масштабирование	30
8. «Смертельная спираль»: цена ошибок при запуске продукта	31
9. Не все стартапы одинаковы	33
10. Нереалистичные ожидания	34
Итак, какова альтернатива?	35
Кривая жизненного цикла принятия новых технологий	35
Развитие потребителей: встреча здравого смысла и модели разработки продукта	37
Глава 2	39
Четыре шага к озарению	41
Этап 1. Выявление потребителей	43
Этап 2. Верификация потребителей	44
Этап 3. Расширение клиентской базы	44
Этап 4. Выстраивание компании	45
Четыре типа рынков для стартапов	46
Новый продукт на существующем рынке	47
Новый продукт на новом рынке	47
Попытка ресегментации существующего рынка: предложение дешевого продукта	48

Попытка ресегментации существующего рынка: занятие ниши	48
Тип рынка и процесс развития потребителей	49
Синхронизация разработки продуктов и развития клиентов	51
Выводы. Процесс развития потребителей	53
Глава 3	55
Философия выявления потребителей	57
Разрабатывайте продукт для немногих, а не для большинства	57
Ранневангелисты – самые важные потребители	58
Начинайте развитие, основываясь на видении	60
Общий вид процесса выявления потребителей	62
Команда по развитию потребителей	63
Шаг 0: добейтесь единогласия	65
Шаг 1. Формулировка гипотез	67
А. Формулировка гипотез: гипотеза о продукте	67
Первая координационная встреча группы по развитию потребителей и разработчиков продукта	67
В. Формулировка гипотез: гипотеза о потребителях	70
С. Формулировка гипотез: Гипотеза о дистрибуции и ценообразовании	77
Д. Формулировка гипотез: гипотеза о создании спроса	79
Е. Формулировка гипотез: гипотеза о типе рынка	80
Гипотезы о типе рынка: выход на существующий рынок	82
Гипотезы о типе рынка: ресегментация существующего рынка	83
Формулировка гипотез: новый рынок	84
Ф. Формулировка гипотез: гипотеза о конкуренции	85
Шаг 2. Тестирование и уточнение гипотез	87
А. Тестирование и уточнение гипотез: первые контакты с потребителями	87
Б. Тестирование и уточнение гипотез: презентация проблемы потребителей	89
С. Тестирование и уточнение гипотез: глубокое понимание потребителей	91
Д. Тестирование и уточнение гипотез: знание рынка	93
Шаг 3. Тестирование и усовершенствование концепции продукта	95
А. Тестирование и усовершенствование концепции продукта: первая оценка компанией реальной ситуации	95
Б. Тестирование и усовершенствование концепции продукта: презентация продукта	97
С. Тестирование и усовершенствование концепции продукта: еще больше встреч с потребителями	97
Д. Тестирование и усовершенствование концепции продукта: вторая сверка с реальной ситуацией	101
Е. Тестирование и усовершенствование концепции продукта: первые члены консультативного совета	103

Шаг 4. Верификация	104
А. Верификация проблемы	104
В. Верификация продукта	104
С. Верификация бизнес-модели	105
Д. Итерация или выход	106
Глава 4	109
Философия верификации потребителей	113
Подтверждение процесса продаж	113
Команда по верификации потребителей	114
Начните продавать ранневангелистам, а не массовому потребителю	115
Обзор процесса верификации потребителей	116
Шаг 1. Приготовьтесь продавать	117
А. Приготовьтесь продавать: сформулируйте ценностное предложение	117
В. Приготовьтесь продавать: разработайте предварительные материалы по продажам и вспомогательные материалы	119
Сайты	120
Торговые презентации	120
Демонстрационные образцы	121
Проспекты	121
Прайс-листы, шаблоны договоров и выставления счетов	121
С. Приготовьтесь продавать: разработайте предварительный план работы с каналом распространения	122
Структура канала распределения и ответственность в канале	122
Скидки и финансовые показатели канала	124
Управление каналом	125
Д. Приготовьтесь продавать: составьте предварительный план развития продаж	125
Карты организации и влияния	126
Карта доступа к потребителям	128
Стратегия продаж	129
План осуществления продаж	130
Е. Приготовьтесь продавать: наймите «курантора сделок»	130
F. Приготовьтесь продавать: достигните согласия между руководителями команд в компании	131
График разработки, готовые версии продукта и философия	131
Дополнительные материалы для продаж	132
Роль разработчиков в продажах, установке и постпродажной поддержке продукта	132
G. Приготовьтесь продавать: официально сформируйте консультативный совет	133
Шаг 2. Продавайте покупателям-провидцам	136

А. Продавайте покупателям-пионерам: наладьте контакт с ранневангелистами	137
В. Продавайте покупателям-пионерам: усовершенствуйте и верифицируйте схему продаж	139
С. Продавайте покупателям-пионерам: усовершенствуйте и подтвердите план работы в канале	143
Шаг 3. Развивайте позиционирование для компании и ее продукта	145
А. Развивайте позиционирование: позиционирование продукта	145
Б. Развивайте позиционирование: позиционирование компании	146
С. Развивайте позиционирование: подготовьте презентации для аналитиков и агентов влияния	147
Шаг 4. Верифицируйте	150
А. Верифицируйте: решение, предлагаемое продуктом	150
Б. Верифицируйте: схема продаж	151
С. Верифицируйте: план работы с каналом	151
Д. Верифицируйте: бизнес-модель	152
Е. Итерация, возврат или выход	153
Глава 5	156
Философия расширения клиентской базы	158
Расширение клиентской базы в противоположность маркетинговым коммуникациям	159
Определение типов рынка: четыре типа стартапов	160
Стратегия New Lanchester	161
Стратегии расширения клиентской базы с целью соответствовать типу рынка	163
Четыре составляющих процесса расширения клиентской базы	164
Сроки расширения клиентской базы	165
Расширение клиентской базы и команда по развитию потребителей	166
Процесс расширения клиентской базы	168
Шаг 1. Приготовьтесь к запуску	169
А. Подготовьтесь к запуску. Составьте опросник про тип рынка	169
В. Приготовьтесь продавать: выберите тип рынка	170
Замечание по поводу «преимущества первого хода»	172
С. Приготовьтесь к запуску: выберите задачи первого года	173
Для существующего рынка	173
Для нового рынка	175
Для ресегментированного рынка	175
Шаг 2. Позиционируйте компанию и продукт	176
А. Позиционируйте компанию и продукт: выберите PR-агентство	176
В. Позиционируйте компанию и продукт: проведите внутренний и внешний аудит позиционирования	177

С. Позиционируйте компанию и продукт: соотнесите позиционирование с типом рынка	178
Для существующего рынка	179
Для нового рынка	179
Для ресегментированного рынка	180
Шаг 3. Запускайте компанию и продукт	182
А. Запуск: выберите запуск по типу рынка	182
Для существующего рынка: штурм	182
Для нового рынка: помочь первых пользователей	183
Для ресегментированного рынка: нишевой запуск	184
В. Запуск: Выберите аудитории потребителей	184
С. Запуск: выберите посланников вашего ключевого сообщения	185
Д. Запуск: Разработайте ключевое сообщение	187
Е. Определите контекст сообщения	188
F. Запуск: определите те медиа, которые помогут транслировать сообщение	189
G. Запуск: измерьте успех	190
Шаг 4. Создавайте спрос	192
А. Создавайте спрос: выберите стратегию в соответствие с целями на конец первого года	192
В. Создавайте спрос: договоритесь о параметрах измерения	193
С. Совершите итерацию, разворот или выход	195
Глава 6	198
Философия выстраивания компании	202
Создание базы массовых потребителей	204
Выстраивание структуры и менеджмента в компании	206
Ориентированная на миссию структура и культура	206
Преобразование команды по развитию потребителей в функциональные структуры	208
Создание департаментов быстрого реагирования	210
Шаг 1. Выход на массовых потребителей	212
А. Переход от ранневангелистов к массовым потребителям	212
Б. Управление ростом продаж на новом рынке	215
С. Переход от ранневангелистов к массовым покупателям на существующем рынке	216
Д. Управление ростом продаж на существующем рынке	218
Е. Переход от ранневангелистов к массовым потребителям на ресегментированном рынке	219
F. Управление ростом продаж на ресегментированном рынке	220
Шаг 2. Оценка руководителей и выстраивание организации, ориентированной на миссию	222
А. Правление оценивает генерального директора и руководство	222
В. Формирование структуры и культуры, ориентированных на миссию	225

Определение своей корпоративной миссии	225
Исполнение корпоративной миссии	226
Распространение миссии в компании	227
Шаг 3. Трансформация команды по развитию потребителей в функциональные подразделения компании	229
А. Разработка формулировок миссий департаментов	229
Б. Определение роли департаментов в соответствии с типом рынка	230
Роли департаментов на существующем рынке	231
Роли департаментов на новом рынке	232
Роли департаментов на ресегментированном рынке	233
Шаг 4. Создание департаментов быстрого реагирования	235
А. Налаживание ориентированного на миссию управления	236
Обоснование миссии	238
Инициатива сотрудников	239
Взаимное доверие и общение	240
«Нормальный» процесс принятия решений	240
Согласованность миссий	241
Б. Создание культуры сбора и распространения информации	242
С. Создание культуры лидерства	244
Департаменты быстрого реагирования и гибкая компания	246
Совершайте итерации и растите	246
Библиография	249
Обязательная литература	249
Книги по стратегии для стартапов	250
Методологии представления нового продукта	251
Литература из разряда «Маркетинг как стратегия»	252
Литература из разряда «Война как стратегия»	253
Книги по маркетинговой коммуникации	254
Продажи	255
Шестеренки механизма стартапа	256
Производство	257
Дизайн продукта	258
Культурные/человеческие ресурсы	259
Венчурный капитал	260
История бизнеса	261
Приложение А	262
Предыстория: смерть департаментов	262
Порхать, как бабочка, жалить, как пчела	262
Продажи	262
Маркетинг	264
Развитие бизнеса	265
Разработка	266
Должности имеют значение	266
Формирование команд по развитию потребителей и по разработке продукта	267
Приложение В	269

Опросный лист 0-а. Выявление потребителей	271
Опросный лист 0-б. Выявление потребителей	272
Опросный лист 1-а	273
Опросный лист 1-б	275
Опросный лист 1-с	277
Опросный лист 1-д	279
Опросный лист 1-е	281
Опросный лист 1-ф	283
Опросный лист 2-а Выявление потребителей	285
Опросный лист 2-б. Выявление потребителей	287
Опросный лист 2-с. Выявление потребителей	288
Опросный лист 2-д. Выявление потребителей	290
Опросный лист 3-а. Выявление потребителей	292
Опросный лист 3-б. Выявление потребителей	294
Опросный лист 3-с. Выявление потребителей	296
Опросный лист 3-д. Выявление потребителей	299
Опросный лист 4-а. Выявление потребителей	300
Опросный лист 4-б. Выявление потребителей	302
Опросный лист 4-с. Выявление потребителей	304
Опросный лист 4-д. Выявление потребителей	306
Опросный лист 1-а. Выявление потребителей	308
Опросный лист 1-б. Выявление потребителей	310
Опросный лист 1-с. Выявление потребителей	312
Опросный лист 1-д. Верификация потребителей	314
Опросный лист 1-е. Верификация потребителей	316
Опросный лист 1-ф. Верификация потребителей	317
Опросный лист 1-г. Верификация потребителей	319
Опросный лист 2-а. Верификация потребителей	321
Опросный лист 2-б. Верификация потребителей	323
Опросный лист 2-с. Верификация потребителей	325
Опросный лист 3-а. Верификация потребителей	326
Опросный лист 3-б. Верификация потребителей	329
Опросный лист 3-с. Верификация потребителей	330
Опросный лист 4-а. Верификация потребителей	332
Опросный лист 4-б. Верификация потребителей	333
Опросный лист 4-с. Верификация потребителей	335
Опросный лист 4-д. Верификация потребителей	337
Опросный лист 4-е. Верификация потребителей	339
Благодарности	341
Об авторе	343

Стив Бланк

Четыре шага к озарению. Стратегии создания успешных стартапов

© Steve Blank, 2014, 2013, 2007, 2002

© Издание на русском языке, перевод, оформление. ООО «АЛЬПИНА ПАБЛИШЕР», 2014

© Электронное издание. ООО «Альпина Паблишер», 2014

Все права защищены. Никакая часть электронного экземпляра этой книги не может быть воспроизведена в какой бы то ни было форме и какими бы то ни было средствами, включая размещение в сети Интернет и в корпоративных сетях, для частного и публичного использования без письменного разрешения владельца авторских прав.

Предисловие Путь героя

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

Джозеф Кэмпбелл. Тысячеликий герой

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

Создание стартапа можно сравнить с путешествием героя. Все новые компании и продукты начинаются, можно сказать, с «мифологического» видения – представления о целях и перспективе, которое разделяют немногие. Именно это видение, живое и яркое, отличает предпринимателя от генерального директора крупной компании, а стартапы – от уже налаженного бизнеса. Предприниматель, создающий новую компанию, стремится воплотить свое видение в жизнь, доказав, что оно не мираж, а реальность. Чтобы добиться успеха, он должен нарушить статус-кво, набрать команду, разделяющую его взгляды, и совместно с ней проложить путь в неведомое, на котором его подстерегают опасности и сомнения. Его ждут препятствия, трудности, а порой и беды, а его движение к успеху – испытание не только для кошелька, это экзамен на выдержку, смекалку и храбрость.

Большинство предпринимателей считают, что их путь уникален. На самом деле, то, что Кэмпбелл говорит о мифологических героях, применимо и к стартапам: как бы ни различались подробности путешествия, *канва всегда одинакова*. Стартаперы предпочитают, в большинстве своем, двигаться вперед без дорожной карты и полагают, что в их случае готовые модели или шаблоны неприменимы. Но это не так. Путь к успеху стартапа неоднократно пройден и хорошо изучен. Секрет в том, что никто до сих пор не писал про этот путь.

Те из нас, кого можно назвать «предпринимателями по жизни», не раз совершали собственное «путешествие героя», увлекая за собой команду и инвесторов. По пути мы все делали по-своему, прислушиваясь к добрым советам и следя плохим советам или вообще не слушая никаких советов. Примерно на пятый или шестой раз, по крайней мере, некоторые из нас осознавали, что все наши успехи и поражения определяются некими определенными закономерностями. А именно, существует верный путь к успеху; путь, который можно повторить; путь, который позволяет снизить значительную часть рисков и избежать страшных опасностей; путь, который позволит вашему стартапу вырасти в крупную процветающую компанию. И вот одному из нас пришло в голову запечатлеть этот путь на страницах книги, которую вы держите в руках.

Исследование пути

Концепция «развития потребителей» родилась в то время, когда я работал консультантом у двух венчурных фирм, которые вложили ни много ни мало \$12 млн в мой последний неудавшийся стартап. Моя мама все спрашивала меня, не собираются ли они потребовать свои деньги назад. Когда я ответил, что они не только не хотят получить деньги обратно, но и интересуются, нельзя ли им как-нибудь вложить средства в мою следующую компанию, она помолчала немного, а потом в абсолютно русской манере сказала: «Только в Америке мостят улицы золотыми слитками». Обе фирмы спрашивали моего совета по поводу своих портфельных компаний. К своему удивлению, мне понравилось смотреть на другие стартапы со стороны. Ко всеобщему восторгу, мне сразу удавалось разглядеть то, на что следовало обратить внимание. В то же время две молодые компании попросили меня войти в их правление. И вот, в перерывах между работой в правлении и консалтинговой деятельностью, я наслаждался своим первым опытом «отстраненного участия».

Поскольку теперь не я лично вел стартап, я получил возможность занять выгодную позицию в качестве бесстрастного наблюдателя. Теперь я смог взглянуть на процесс гораздо глубже, чем раньше. И тогда я увидел, что среди хаоса вырисовываются определенные закономерности. Все, с чем я сталкивался в своих первых стартапах, очевидно, повторялось и с другими. Все те же дилеммы, те же проблемы, те же противостояния: менеджеры крупных компаний и предприниматели, основатели и профессиональные управленцы, разработка и маркетинг, маркетинг и продажи; а также несоблюдение сроков, невыполнение планов, «утекающие сквозь пальцы» деньги, поиски дополнительного финансирования. Я начал ценить то, как венчурные капиталисты мирового уровня разработали настоящие «шаблоны» стандартных проблемных ситуаций: «О, все понятно, у этой компании X проблема № 343. Вот шесть способов, как можно ее решить, а вот такими будут вероятные результаты». Правда, никто в точности так не говорил, но некоторые инвесторы обладали настоящим чутьем на такие вещи.

И тогда в моем мозгу зашевелилась мысль: если известные венчурные капиталисты могут увидеть и иногда предсказать проблемы определенного типа, не значит ли это, что проблемы носят структурный, а не случайный характер? Не существует ли каких-то фундаментальных ошибок, которые рискуют совершить те, кто запускает свой бизнес и берется управлять стартапами? Может, стартапы сами провоцируют возникновение своих проблем и могли бы их устраниć с помощью определенных способов? Но когда я заговаривал об этом со своими друзьями-инвесторами, они повторяли все время одно: «Да просто стартапы всегда так работают. Мы столькими уже управляли – с ними по-другому не получится».

После моего восьмого и, наверное, последнего стартапа E.riphany стало очевидно, что способ управлять стартапами «по-другому» существует. Концепция Джозефа Кэмпбелла о повторяющихся мифологических сюжетах применима к идеи построения успешного стартапа. Любой стартап (зародился ли он как новое подразделение в крупной корпорации или у основателя в гараже) следует определенному шаблону – это ряд этапов, следуя которым можно предотвратить «блуждание в тумане» на ранних стадиях существования бизнеса. Взглядите на те стартапы, которые пошли этим путем. Смотрите на них снова и снова.

Итак, что же ведет одни стартапы к успеху, а другие – к распродаже офисной мебели? Ответ прост: те, что сумели пережить несколько тяжелых лет, *не* следовали традиционной модели запуска, ориентированной на продукт, навязанной специалистами по управлению продуктом или венчурными капиталистами. Путем проб и ошибок, нанимая и увольняя, все успешные стартапы приходили к другой модели, которая параллельна модели развития продукта. В частности, они развивались и жили по принципу «обучайся и изучай» – изучай и

учись понимать потребителей. Я называю этот процесс «развитием потребителей» в противовес «развитию продукта». Все успешные стартапы следуют именно этим путем, сознательно или нет.

В этой книге подробно представлена модель развития потребителей. Эта модель представляет собой концепцию-парадокс: ей следуют все успешные стартапы, но ни один не сформулировал ее. Ее основные положения противоречат общепринятым правилам, тем не менее им следуют те, кто потом добивается успеха.

Это тропа, скрытая у всех на виду.

Вступление Победители и побежденные

Что, если все, что вы, по вашему мнению, знаете о выведении продукта на рынок, неверно? Что бы вы сделали по-другому, если бы знали, что только одна из десяти попыток создания нового продукта приводит к рождению прибыльного бизнеса? Стали бы вы продолжать вести дела так же, как сейчас, неделя за неделей, год за годом? Вы, вероятно, удивитесь, но факты таковы, что и крупные, и небольшие компании, и огромные корпорации, и новорожденные стартапы проваливают девять из десяти попыток запуска нового продукта. Для этого не обязательно прожечь миллиарды долларов, продвигая новинку на рынок, где покупатели вовсе не ждут ее. И все же снова и снова предприниматели возвращаются к тем процессам, которые ведут к поражению.

История повторяется постоянно и касается всех категорий товаров и услуг, будь то высокие или простые технологии, потребительские или b2b-продукты. Некоторые провалы стали нарицательными примерами в истории предпринимательства.

- Volkswagen Phaeton. Volkswagen изучил все уроки Toyota по запуску премиального бренда Lexus и проигнорировал их. Цена провала на сегодняшний день составила \$500 млн.
- Photo CD от Kodak. Kodak предложил владельцам фотокамер возможность записывать свои фотографии на компакт-диск и просматривать их на телевизионном экране. Это предложение опередило время на десять лет. Оно было адресовано массовым потребителям, которые оказались не готовы принять его. В то же время реальный рынок ранних пользователей был проигнорирован. Цена провала: \$150 млн.
- Segway. Идея была рассчитана на всех жителей планеты, которые ходят пешком. При этом совершенно ускользнуло из вида, что стоит все-таки сконцентрироваться на платежеспособных потребителях. Цена провала на сегодняшний день: \$200 млн.
- Newton от Apple. Компания оказалась права насчет перспективности рынка КПК, но ей бы выйти на него на пять лет попозже. Она же повела себя так, как будто имела дело с существующим рынком. Цена провала: \$100 млн.
- Jaguar X-Type. Создание недорогого автомобиля по типу Ford под громким именем Jaguar отпугнуло состоятельных клиентов. Цена провала: \$200 млн.
- Webwan. Магазины онлайн-заказов, которые должны были затмить всех конкурентов. Компания швыряла деньгами, как пьяный матрос. Рост расходов и инфраструктуры обгонял развитие клиентской базы со скоростью, впечатляющей даже для времен интернет-пузыря. Потери: \$800 млн.
- Мини-диск-плееры Sony. Мини-диск – это уменьшенная версия CD, популярная в Японии. Но США не Япония. Цена провала: \$500 млн после десяти лет продвижения.
- Бездымные сигареты Premier и Eclipse табачной компании R.J.Reynolds. Компании удалось понять, что хочет некурящее большинство, но не удалось понять того, что желания некурящих совершенно не волнуют их клиентов. Цена провала: \$450 млн.
- Спутниковая система телефонной связи Iridium компании Motorola. Триумф инженерной мысли и расчет на миллионы потребителей. Но никто не удосужился поинтересоваться у самих потребителей, нужно ли им это. Цена провала: \$5 млрд. Да-да, миллиардов. Спутники – ужасно дорогая штука.

Я бы мог продолжать этот список. А вы, вероятно, могли бы добавить в него свои примеры. А что, если я скажу вам, что всех этих провалов можно было бы избежать? Что, если я скажу вам, что существуют такие методы представления продукта, которые значительно

усложняют для него процесс поиска места на рынке. Также никто не гарантирует, что толпы готовых к покупке и горячо желающих совершить ее потребителей – платежеспособных, что немаловажно, – так и тянут свои руки к вашему новому-новому продукту, любовно взращенному в научно-исследовательской теплице.

Те методы, которые я предлагаю вашему вниманию в этой книге, легко объяснить и понять, но они противоречат практике большинства компаний на сегодняшний день. Не так уж много кругом управленцев, готовых отказаться от общепринятых в мире бизнеса правил по поиску путей вывода нового продукта на рынок. Те же руководители и предприниматели, которые выбирают «иной» путь, обнаруживают, что для их продукта существуют потребители, желающие его приобрести.

Вот несколько примеров очень успешных запусков продуктов за последнее время:

- Swiffer от Procter & Gamble. Шарнирная швабра с меняющимися насадками. Результат тщательного планирования и исследования потребителей – в 2003 г. рынок объемом \$2,1 млрд, который может удвоиться к 2008 г.

- Toyota Prius. Компания обнаружила прибыльную нишу для своих гибридных автомобилей. Как это часто бывает в случае с «подрывными» инновациями, продажи будут расти, и Toyota будет продолжать «съедать на обед» существующие автомобильные компании США. Только за первые пять лет продажи выросли на \$5 млрд. К 2015 г. гибриды могут составить до 35 % автомобильного рынка США.

- Yoplait GoGurt от General Mills. Йогурт, «для которого не нужна ложка». Целью создания этого продукта было удерживать потребительскую аудиторию (младенцы и маленькие дети) как можно дольше. В результате исследований была разработана упаковка в виде тубы, из которой можно есть йогурт буквально «на ходу».

Разница между победителями и побежденными

У каждой компании есть собственная методология разработки продукта, запуска и управления жизненным циклом. Все эти процессы сопровождаются составлением детальных планов, выработкой контрольных пунктов и целей для каждого шага в процессе выпуска продукта «в свет», оценки объемов рынка и продаж, разработки документов по требованиям рынка, определения приоритетных характеристик продукта. А в итоге даже со всеми этими разработками и планами девять из десяти новых продуктов терпят неудачу.

Разница между победителями и проигравшими проста. Когда топ-менеджмент компании с самого начала выходит из офиса и много и часто общается с потребителями, развитие продукта завершается успехом. Когда судьба продукта отдается полностью в руки департаментов по продажам и маркетингу, которые не вовлечены напрямую собственно в процесс разработки нового продукта, компанию ждет поражение. Здесь нет ничего сложного.

В настоящее время большинство компаний предпочитают сосредоточиться на деятельности, не выходя из офиса, чтобы обеспечить представление своего нового продукта рынку. Мнение потребителей – вот что открыло бы путь к развитию или послужило бы критерием проверки. Но не оно становится двигателем процесса.

Эта книга – вовсе не очередной свод правил разработки продукта, предлагающий усовершенствование того, что уже существует. Высокий уровень «смертности» новых продуктов свидетельствует о том, что традиционные приемы не работают – они как голый король, оказавшийся без одежды. Существующие тактики запуска новых продуктов не предполагают предсказания потребительского поведения и следования им. Нам необходима новая методология разработки продукта, с помощью которой мы сможем это делать.

В этой книге я предлагаю радикально пересмотреть всю схему представления продукта рынку. Очевидно, что требуется процесс, параллельный процессу разработки продукта, процесс, который во главу угла ставит потребителей и их нужды, который предполагает, что мнение потребителей должно учитываться прежде всего – еще до запуска и поставки продукта.

Вывод очевиден: внимание к мнению будущих покупателей, умение выйти из офиса и исследовать потенциальных потребителей и рынок *до* того, как окончательно выбрать свой путь и определить характеристики продукта, – вот константа, которая определяет разницу между победителями и побежденными, вот в чем заключается идея процесса развития потребителей, изложенная в этой книге.

Для кого написана эта книга

Когда я впервые начал писать эту книгу, я считал, что сфера ее применения будет достаточно узкой, а моя читательская аудитория – очень небольшой. Вначале я думал, что моими читателями будут предприниматели-стартаперы.

С таким настроем по поводу своей аудитории я и отправился пообщаться с венчурными капиталистами и их портфельными компаниями, чтобы проверить свою концепцию развития потребителей. Многие из этих стартапов уже прошли стадию «мы только запускаемся». Сначала я думал, что им будет интересно почитать про модель развития потребителей. При этом я не ориентировался конкретно на генеральных директоров и других руководителей, находящихся в самом сердце процесса выстраивания компании. У этих людей и так полно повседневных проблем, требующих оперативного решения, чтобы тратить свое драгоценное время на чтение некого непонятного текста о том, что им надо было делать в прошлом году. Но чем больше я беседовал со стартаперами и старался понять, что их волнует, тем больше я осознавал, что все они сталкиваются с одним и тем же набором проблем. Где наш рынок? Кто наши потребители? Как нам собрать правильную команду? Как нам масштабировать продажи? Ответ на все эти вопросы – суть методологии развития потребителей.

Неудивительно, что существует масса литературы об успехах и провалах новых продуктов, выпускаемых крупными компаниями. Чем больше я изучал эту литературу, а затем общался с крупными корпорациями, тем больше я убеждался в том, что модель развития потребителей в не меньшей степени, чем в стартапах, будет применима в существующих компаниях, пытающихся запустить новый продукт на новом рынке. Проблема понимания потребителей и поиска правильного рынка одинаково актуальна как для крупной компании, так и для стартапа. Но крупные компании уже ориентированы на свои устоявшиеся процессы, которые являются полной противоположностью принципам развития потребителей. Другими словами, руководство по запуску нового продукта на новом рынке по сути своей противоположно реализации отработанных методов, практикуемых крупными успешными компаниями. Такие методы ведут к провалу, когда их берет на вооружение молодой стартап. Стоимость запуска новых продуктов на новых рынках может превышать на несколько порядков размер бюджета стартапа. Да и в крупных компаниях, несмотря на перспективы высокой ожидаемой прибыли, подобные ошибки могут привести к катастрофе.

Наконец, я понял, для кого пишу свою книгу: мои читатели – это любая команда, запускающая новый продукт, будь то крупная компания или небольшой стартап. Эта книга предназначена не только для генеральных директоров, но и для остальных руководителей, а также для сотрудников компаний на ранних стадиях развития, она пригодится всем основателям и разработчикам, будет интересна и вице-президенту по продажам, и вице-президенту по маркетингу – всем, кто бьется над ответом на вопрос, как найти своих потребителей и свои рынки. Эта книга поможет вам всем внести ясность в процесс развития потребителей.

В книге я достаточно широко трактую понятия «предприниматель» и «стартап». Я имею в виду и представителей списка Fortune 1000 из числа тех, что не побоялись взяться за запуск новых продуктов, и троих юнцов, стартап которых рождается в гараже. Процесс одинаков для каждого из них.

Какой бы маршрут вы ни выбрали, дорога приведет вас к желанной цели лишь в том случае, если вам достанет сил неуклонно следовать выбранному пути, если вами будет руководить видение и энтузиазм, присущие настоящим предпринимателям. Как и в случае с настоящими художниками, это врожденные качества редкой породы людей – предпринимателей по жизни. Упорство в реализации задуманного и выносливость – это то, что книга вам дать не сможет. Вы приобретете их, постоянно покидая офис ради общения со множеством

своих потенциальных потребителей, стараясь понять, что же им нравится. Настоящий предприниматель не считет за труд «снизойти» до потребителя, который сказал «нет», и постараётся сделать так, чтобы «нет» превратилось в «да».

Эта книга укажет вам путь. А совершив свой путь героя сможете только вы сами.

Кому не нужна эта книга

Существуют ситуации, для которых использование методологии развития потребителей не подходит. Это те отрасли бизнеса, для которых верно высказывание: «Построй его – и они придут». Подобное касается, например, стартапов в области биотехнологий: так, если бы вам удалось изобрести лекарство от рака, то никакая стратегия развития потребителей вам бы была не нужна, спрос потребителей на панацею от страшной болезни был бы огромен.

Риски биотехнологических компаний заключены в начальных стадиях процесса разработки продукта, в том, чтобы выработать исследовательские гипотезы и успешно разработать эффективное лекарство, а не в завершающих стадиях, когда продукту важно пройти принятие потребителями и приобрести их доверие. В биотехнологическом стартапе успех или неудача не зависят от того, насколько хорошо поняты нужды потребителей и подготовлено принятие ими продукта. Если компании удается разработать действительно работающий продукт и пройти утверждение FDA (Food and Drug Administration – Управление по санитарному надзору за качеством пищевых продуктов и медикаментов США), покупатели будут в буквальном смысле слова просто вырывать его из рук.

Пока компания доберется до третьей фазы проверки FDA (контроль безопасности и эффективности – последний этап перед выдачей лицензии на новый лекарственный препарат), проходит в среднем четыре с половиной года клинических испытаний и тратится около \$50 млн. В этих условиях главные задачи – не развитие потребителей и понимание нужд конечных пользователей, а поиски нужных партнеров, лицензирование и разработка стратегий дистрибуции.

Вышесказанное верно и для некоторых продуктов в сфере здравоохранения и энергетики. Пользователи и рынки известны, и если продукт позволяет, то развитие бизнеса обеспечено. Многие предприниматели на ранних стадиях существования своих компаний уверены, что правило «Построй его – и они придут» относится к ним. Мы утверждаем, что это верно для немногих, а не для большинства.

Для остальных, для которых первостепенное значение имеют вопросы принятия продукта потребителями и рынком, эта книга укажет верный путь.

Глава 1

Путь, ведущий к катастрофе: модель разработки продукта

*...Широки врата и пространен путь, ведущие в погибель, и многие идут ими.
Евангелие от Матфея 7:13*

Отправляясь в путь, каждый сначала выбирает дорогу. Проторенная тропа – очевидный выбор для большинства путешественников. То же можно сказать и о стартапах: для них верной представляется дорога опыта, проложенная десятками предшественников. Однако совет, который был предложен две тысячи лет тому назад, не потерял своей актуальности для стартапов и сегодня. Широкие дороги часто ведут прямо к «погибели». Как и почему это происходит, мы обсудим в данной главе.

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

На первый взгляд, после привлечения огромных средств, создатели Webvan делали все как надо. Компания принялась строить крупные автоматизированные склады и закупила множество грузовиков для доставки продуктов, параллельно создавая удобный и простой в использовании сайт. Webvan наняла опытнейшего генерального директора, который ранее занимался консалтингом. И действительно, первые клиенты были в принципе довольны качеством услуг. Но не прошло и двух лет после IPO, как Webvan разорилась. Что же произошло?

Дело было не в плохой реализации плана. Webvan делала все, что требовали правление и инвесторы. В частности, компания твердо придерживалась традиционной модели разработки продукта, обычно используемой в стартапах, в том числе в части принципа «Вырасти быстро» – девизе того времени. Неспособность Webvan задать вопрос «Где мои потребители?» наглядно демонстрирует, как испытанная модель может привести даже хорошо управляемую и отлично профинансированную компанию к катастрофе.

Диаграмма разработки продукта

Каждая компания, планирующая вывести на рынок новый продукт, в той или иной форме использует модель разработки продукта (рис. 1.1). Эта модель, ориентированная на продукт, появилась в начале века и представляла собой процесс, сложившийся в сфере промышленного производства. В 1950-е гг. ее взяла на вооружение индустрия производства фасованных потребительских товаров, а в последней четверти XX в. она получила распространение и в сфере высоких технологий. Там она стала неотъемлемой частью предпринимательской культуры.

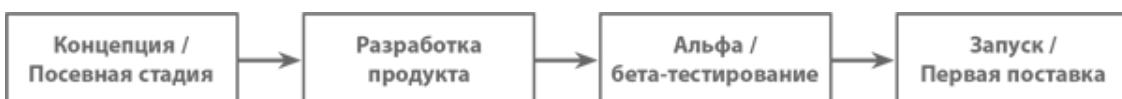


Рис. 1.1. Диаграмма разработки продукта

На первый взгляд диаграмма кажется полезной и правильной, она иллюстрирует процесс передачи нового продукта ожидающим его потребителям. По иронии, эта модель идеально подходит для запуска нового продукта на установившемся рынке с известными характеристиками, где понятна конкурентная ситуация и известны потребители.

Ирония заключается в том, что мало какой стартап удовлетворяет этим критериям. Очень немногие понимают, где их рынок. Тем не менее они продолжают применять данную модель не только для управления разработкой продукта, но и как руководство к действию при поиске потребителей, определении сроков запуска и начала продаж и планировании прибылей. Инвесторы опираются на данную схему, планируя и осуществляя финансирование. Таким образом, все участники стартапа используют карту маршрутов, по которой уходят все время в разные стороны и каждый раз удивляются, что заблудились.

Чтобы увидеть, почему модель разработки продукта не срабатывает в качестве руководства по созданию стартапа, давайте сначала взглянем, как она используется в настоящее время для запуска нового продукта. Мы рассмотрим последовательность действий на каждом этапе с двух позиций: в общей практике и на конкретном примере Webvan, которая умудрилась за 3 года потерять \$800 млн. Затем мы разберем губительные последствия применения модели для стартапов.

Что не так со старой моделью в целом, и как эти недостатки аккумулировались и привели к взрыву на миллиард долларов в случае с Webvan? Давайте проследим за работой модели пошагово.

Создание концепции и посевная стадия

На данном этапе основатели формулируют свои замыслы и видение компании, порой просто делая «наброски на салфетке», трансформируя их в набор ключевых идей, которые ложатся в основу бизнес-плана. Видение компании является первым тезисом, изложенным на бумаге.

Далее решается круг вопросов, связанных с новым товаром или услугой. Какова концепция товара или услуги? Реально ли его создание? Понадобится ли дальнейшее изучение технических возможностей для создания продукта? Каковы характеристики и преимущества продукта?

Затем предстоит ответить на вопрос: что представляют собой потенциальные потребители, и где их можно найти? Данные статистических и маркетинговых исследований, а также интервью с потенциальными клиентами определяют, достойна ли идея воплощения в жизнь.

На четвертом этапе высказываются соображения о том, как продукт будет доставляться потребителю, и рассматриваются возможные каналы распространения. Именно на этом этапе компании начинают задумываться о будущих конкурентах и собственных конкурентных преимуществах. Они впервые создают схему позиционирования, чтобы донести преимущества своего стартапа до венчурных капиталистов.

Обсуждение вопросов дистрибуции позволяет сформулировать основные предположения о ценообразовании. В сочетании с материальными затратами, бюджетом и графиком разработки делаются наметки финансовой части бизнес-плана компании. Если стартап планирует привлечь венчурный капитал, финансовая модель должна быть в равной степени привлекательной и правдоподобной. Если речь идет о создании нового подразделения внутри крупной компании, необходимы прогнозные оценки возврата инвестиций. Яркая презентация, страсть к идее, готовность выходить из офиса и работать с реальными потребителями сливаются на данном этапе воедино в надежде убедить инвестора вложить средства в новое начинание.

Все это Webvan проделала как нельзя лучше. Стартовав в декабре 1996 г. с убедительной историей и прекрасным опытным основателем, Webvan получила \$10 млн от ведущих венчурных капиталистов Кремниевой долины в 1997 г. За следующие два года частные инвесторы вложили в компанию еще \$393 млн – и все это до IPO.

Разработка продукта

На второй стадии, когда происходит непосредственное развитие продукта, все перестают разговаривать и начинают работать. Будущие департаменты расходятся по воображаемым углам, так как в компании начинается процесс функциональной специализации.

Группа разработки определяет, как будет выглядеть продукт, составляет спецификацию первой версии и нанимает сотрудников для создания продукта. Она берет чистый лист с названием «Разработка продукта» и чертит подробные диаграммы по схеме «каскадного процесса», намечая основные вехи. Вооружившись этой информацией, данная группа оценивает сроки и стоимость разработки.

Тем временем группа маркетинга уточняет размеры рынка, определенные в бизнес-плане (рынок представляет собой набор компаний с общими характеристиками), и подыскивает первых заказчиков. В хорошо организованном стартапе (который к тому же увлечен самим процессом) команда по развитию проводит одну-две фокус-группы на предполагаемом рынке и готовит для разработчиков документ о требованиях рынка (MRD – a market-requirements document). Маркетологи начинают продумывать форматы демонстрации продукта при продаже, составлять рекламные материалы (сайты, презентации, проспекты) и выбирают PR-агентство. На этом этапе или при альфа-тестировании, компания обычно нанимает вице-президента по продажам.

В случае Webvan разработка велась на два фронта: создание автоматизированных складов и разработка сайта. Автоматизированные склады казались чудом техники, далеко выходившими за пределы чего-либо существовавшего на тот момент в розничных сетях. Автоматизированные конвейеры и карусели переносили продукты с полки склада к работникам упаковочного отдела, готовившим их к доставке. Webvan также разработала собственную систему организации складского хозяйства, управления запасами и маршрутами и программное обеспечение, которое полностью отслеживало процесс – от размещения заказа

до отправки. Программа принимала заказы с сайта Webvan и направляла соответствующие распоряжения в центр распределения товаров. Как только подтверждалось время отправки заказа, система маршрутизации определяла оптимальный путь доставки до дома покупателя.

Одновременно началось планирование маркетинговой кампании: была разработана программа рекламных мероприятий, призванных укрепить позиции бренда Webvan, привлечь потребителей на первом целевом рынке, сформировать пул постоянных клиентов, а в дальнейшем – максимизировать число повторных обращений к услугам компании. Идея состояла в том, чтобы создать компании имя и добиться лояльности потребителей с помощью PR-программ, рекламных кампаний и продвижения товара.

Альфа/бета-тест

На третьем этапе – альфа/бета-тест – отдел разработки взаимодействует с небольшой группой внешних пользователей, чтобы убедиться, что продукт работает как положено, и проверяет его на наличие ошибок. Группа маркетинга разрабатывает развернутый план маркетинговых коммуникаций, обеспечивает отдел продаж полным комплектом вспомогательных материалов и запускает «грузовик с оркестром» – PR-программу. PR-агентство дорабатывает позиционирование и принимается налаживать долгосрочные связи с прессой, в то время как группа маркетинга принимается за продвижение бренда.

Отдел продаж подписывает первых потребителей бета-версии (которые добровольно готовы заплатить за привилегию тестирования нового продукта), начинает формировать канал распространения, определяет масштабы структуры сбыта компании вне центрального офиса и укомплектовывает ее персоналом. Вице-президент по продажам старается выйти на показатели доходности, намеченные в бизнес-плане. Инвесторы и члены правления начинают оценивать прогресс по числу размещенных заказов при выпуске первой версии продукта.

Следует надеяться, что где-то к этому времени инвесторы настолько довольны продуктом компании и ростом ее клиентской базы, что они готовы вкладывать больше средств. Генеральный директор пересматривает запросы на получение инвестиций и отправляется на поиски дополнительного капитала.

Webvan приступила к бета-тестированию услуги онлайн-заказов в мае 1999 г. – число ее клиентов к тому времени составляло около 1100 человек. Одновременно была развернута кампания по созданию шумихи вокруг ее услуг, а PR-специалисты позаботились о публикации сотен статей, которые расхваливали новую компанию по доставке продуктов, заказанных через Интернет. Webvan удалось заполучить огромные средства частных инвесторов.

Запуск продукта и получение первой версии потребителем

Запуск продукта и получение первой версии потребителем – последний шаг в модели развития продукта. Когда продукт очевидно продемонстрировал свою работоспособность, компания переходит к тактике «большого взрыва» в расходовании средств. Готовясь к продажам, компания укомплектовывает персоналом направление сбыта внутри страны и разрабатывает план и целевые показатели продаж для каждого из сбытовых каналов. Маркетинг находится на пике. Компания организует большое мероприятие для прессы, а группа маркетинга развертывает серию программ, стимулирующих потребительский спрос (участие в выставках, семинарах, использование рекламы, рассылок по электронной почте и т. д.). Правление оценивает результаты работы, сравнивая показатели продаж с бизнес-планом, хотя с момента составления последнего, написанного под поиск инвестиций, обычно успевает пройти более года.

Создание канала сбыта и поддерживающий маркетинг требуют немалых вложений. Поскольку на первых порах компании не приходится рассчитывать на реальный денежный поток (через IPO или слияние), требуется привлечение средств со стороны. Понаблюдав за процессом запуска продукта и ростом групп продаж и маркетинга, генеральный директор вновь выходит с протянутой рукой к инвесторам. (В период бума доткомов инвесторы использовали первичное размещение акций при запуске продукта для того, чтобы забрать деньги и сбежать, не дожидаясь, чем кончится дело – успехом или провалом.)

Несомненно, такая модель, ориентированная на продукт и процесс, знакома очень многим. Бесчисленные стартапы использовали ее, чтобы представить свой первый продукт рынку.

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

Где ошибка в этой схеме?

Учитывая, что модель разработки продукта используется почти всеми организациями, запускающими новые продукты, вопрос «Где в ней ошибка?» может показаться столь же крамольным, как и вопрос «Где ошибка в том, как мы дышим?». Тем не менее для Webvan и тысячи других стартапов модель стала по-настоящему провальной.

Первая подсказка кроется в ее названии – это модель *разработки продукта* – не модель маркетинга, не модель продаж, не модель найма, не модель обретения клиентов, и даже не модель финансирования. Тем не менее стартапы традиционно использовали именно схему разработки продукта для реализации всех этих «не-разработочных» видов деятельности. В этом безымянном процессе и кроются десять основных ошибок в применении модели разработки продукта стартапами.

1. Где потребители?

Начнем с того, что модель разработки продукта полностью игнорирует фундаментальные истины о стартапах и новых продуктах. Наибольший риск – и, как следствие, основная причина неудач в стартапах – проявляется *не* при развитии новых продуктов, а при развитии клиентов и рынков. Стартапы терпят поражение не потому, что у них нет продукта; *они терпят поражение из-за недостаточного числа потребителей и отсутствия выверенной финансовой модели*. Одного этого достаточно, чтобы доказать, почему не следует использовать схему разработки продукта в качестве единственного руководства для стартапа. А теперь взгляните на схему «Разработка продукта» и спросите себя: «Где здесь потребители?»

2. Зацикленность на дате получения первой версии продукта потребителем

Модель разработки продукта заставляет отделы маркетинга и продаж сосредоточиться на дате начала продаж. Большинство компетентных руководителей этих сфер смотрят на дату выпуска первой версии продукта, затем на календарь на стене и начинают планировать в обратном направлении, исходя из намеченного дедлайна, чтобы сделать работу вовремя и чтобы запуск продукта сопровождался запуском фейерверков.

Ошибка такого подхода в том, что «дата запуска продукта» – это дата предполагаемого «завершения» его создания согласно модели. В действительности факт запуска не означает, что компания понимает своих клиентов и знает, как следует подавать и продавать им продукт. (Прочтите предыдущее предложение еще раз. Это важно.) Почти в каждом стартапе, независимо от степени готовности, отделы продаж, маркетинга, и развития бизнеса «устанавливают часы» на дату запуска. Что еще хуже, инвесторы стартапов привязывают свои финансовые ожидания к этой дате.

Инвесторы в один голос твердят: «Да, вам следует действовать именно так. Задача маркетологов и продажников – вывести продукт на рынок. Именно так стартап зарабатывает деньги». Это очень плохой совет. Не следуйте ему. Зацикленность на запуске продукта порождает стратегию «Пли! Целься! Готовься!». Безусловно, ваш новый отдел или новая компания хочет продвинуть продукт на рынок и продать его. Но это невозможно до тех пор, пока вы не поймете, *кто* покупатели вашего продукта и *почему* они будут его покупать. Модель разработки продукта настолько сфокусирована на создании и продаже продукта, что игнорирует весь процесс того, что я называю *выявлением потребителей* (Customer Discovery). Это основная и фактически фатальная ошибка.

Вспомните стартап-компанию, в которую вы сами входили, или просто известный вам пример стартапа. Разве он не был сосредоточен на дате начала продаж? Разве вся энергия, драйв и фокус не были направлены на завершение создания продукта и его вывод на рынок? Представьте себе, что происходит после завершения вечеринки по случаю начала продаж, когда шампанское уже выдохлось и шары сдулись. Отдел продаж теперь должен найти то количество клиентов, которое компания обозначила в своем бизнес-плане. Не исключено, что у группы продаж была пара «бета-клиентов», но презентативны ли они для масштабируемого массового рынка? (Массовый рынок – это рынок, который представляет большинство потребителей любого рыночного сегмента. Обычно это прагматичные покупатели, не расположенные к риску.) Часто только после даты выпуска первой версии стартапы обнаруживают, что их первые клиенты не масштабируются в массовый рынок, или что продукт не решает значимую проблему, или что затраты на дистрибуцию непомерно высоки. Это само по себе плохо, но вдобавок ко всему эти стартапы обременены дорогими раздутыми отделами продаж, в которых нарастает фрустрация из-за неудачных попыток проводить заведомо проигрышную стратегию продаж, и отделами маркетинга, отчаянно пытающимися создавать спрос без истинного понимания потребностей клиентов. И в то время, как отделы маркетинга и продаж бьются в поисках устойчивого рынка, компания прожигает свой самый ценный актив – денежные средства.

Возможно, всеобщая одержимость Интернетом заставила Webvan ускорить запуск своего продукта, но ее узкий подход к задаче очень типичен для большинства стартапов. При запуске первой версии продукта в штате Webvan было около 400 сотрудников. За следующие полгода она наняла еще более 500 человек. В мае 1999 г. компания открыла свой первый распределительный центр, который обошелся в \$40 млн. Он был построен в расчете на контингент заказчиков, о числе которых можно было лишь догадываться. Тем не менее планировалось построить еще 15 распределительных центров того же размера. Почему? Потому что этого требовал бизнес-план Webvan, и неважно, хотели ли этого потребители.

3. Акцент на исполнении плана в ущерб процессам обучения и изучения

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

Обычно это неправильное предположение. Прежде чем продать продукт, надо задать себе самые основные вопросы и ответить на них: «Какие проблемы решает продукт? Являются ли эти проблемы важными для потребителей, насколько важными? Если продукт предназначен для бизнеса, кто в компаниях сталкивается с проблемой, которую решает новый продукт? Если продукт будет продаваться конечным потребителям, как довести его до них? Насколько велика проблема? Кому сделать первый звонок по поводу продажи? Кто еще должен одобрить покупку? Сколько клиентов нужно приобрести, чтобы бизнес стал прибыльным? Каков средний размер заказа?»

Большинство предпринимателей скажет вам, что они уже знают все ответы на поставленные вопросы и не видят причин отвечать на них снова. Это заложено в природе человека: думать, что знаешь, и знать на самом деле – не всегда одно и то же. Немного скромности никому не помешает. Ваш прошлый опыт не всегда релевантен для вашей новой компании.

Если вы действительно знаете ответы на вопросы клиентов, процесс развития потребителей будет продвигаться быстро и подтвердит ваши знания.

Компания должна ответить на поставленные выше вопросы, прежде чем сможет успешно активизировать продажи. Для стартапов на новых рынках критичными для успеха или поражения являются не только действия по *операционному исполнению* плана, но еще и действия, направленные на *обучение и изучение*.

Почему важно это различие? Взгляните еще раз на схему разработки продукта. Обратите внимание на то, что она представляет собой приятный линейный процесс слева направо. Разработка продукта (применяется ли она крупными компаниями или потребителями) представляет собой последовательный процесс, ориентированный на исполнение. Каждый этап – это последовательность шагов, отраженных на диаграмме PERT (Project Evaluation and Review Technique), где обозначены ключевые задачи и ресурсы, выделенные для их выполнения.

Тем не менее тот, кто когда-либо выносил новые продукты на суд потенциальных клиентов, может подтвердить, что день, когда вы продвинулись к клиенту на два шага вперед, хоть и отступили на один шаг назад, уже может считаться успешным. В самом деле, про-исходящее за стенами офиса может быть представлено в виде серии рекурсивных кругов – рекурсивность подчеркивает повторяющийся характер (итерации) процессов обучения и изучения окружающей среды. Информация и данные о потребителях собираются на рынке постепенно, шаг за шагом. Иногда эти шаги могут повести вас в неправильном направлении или заманить в тупик. Вы будете звонить неправильным клиентам, не понимая мотивации потребителей и степени важности различных характеристик продукта. Именно способность учиться на своих ошибках отличает успешный стартап от тех, что исчезли без следа.

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

4. Отсутствие значимых ориентиров для отделов маркетинга, продаж и развития бизнеса

С одной стороны, преимуществом модели разработки продукта является то, что она предлагает четкий план действий, где указаны ключевые этапы выполнения работы. Большинство разработчиков знает, что такое альфа-тест, бета-тест и запуск первой версии продукта. Если продукт не работает, все останавливаются, чтобы устранить неполадки. При этом деятельность отделов продаж и маркетинга до запуска первой версии продукта практически не регламентирована и носит спорадический характер. На этом этапе перед ними редко стоят конкретные измеримые цели. У них нет возможности остановиться и устраниить неполадки. Более того, они попросту не знают, как остановиться и есть ли неполадки.

Какие цели желательны и необходимы для стартапа? Это ключевой вопрос. Большинство руководителей от маркетинга и продаж, как правило, фокусируются на выполнении «плана», потому что результаты этой деятельности, по крайней мере, поддаются измерению. К примеру, в продажах самым важным показателем является валовой доход. Отдел продаж использует размер дохода как показатель степени своего понимания потребителей. Некоторые руководители стартапов считают подбор «ядра» группы продаж ключевой задачей. Другие сосредотачиваются на приобретении «потребителей-маяков» (первые потребители, своеобразные лидеры общественного мнения или «знаковые» клиенты, которые станут

«примером для подражания» в приобретении нового продукта. – *Прим. пер.*). Одни маркетологи считают своей целью создание корпоративных презентаций, рекламных проспектов и вспомогательных материалов. Другие думают, что главное – это наем PR-агентства, создание шумихи вокруг продукта и появление на обложках журналов.

На самом деле *ничто* из перечисленного не является подлинной целью. Не мудрствуя лукаво, стартапу нужно сфокусироваться на достижении глубокого понимания клиентов и их проблем, выявлении закономерностей в способах совершения ими покупок и построении финансовой модели, которая ведет к прибыльности.

Ориентиры, с помощью которых можно оценить реальный прогресс стартапа, – это ответы на такие вопросы: «Насколько хорошо мы понимаем проблемы потребителей? Сколько они готовы заплатить для решения этих проблем? Располагает ли наш продукт возможностями для решения этих проблем? Понимаем ли мы бизнес наших потребителей? Понимаем ли мы иерархию потребностей потребителей? Нашли ли мы клиентов-пионеров, которые станут нашими первыми покупателями? Является ли наш продукт обязательной покупкой для этих потребителей? Располагаем ли мы дорожной картой для организации устойчивых продаж? Понимаем ли мы, что нам нужно для достижения прибыльности? Являются ли планы продаж и другие цели бизнес-плана реалистичными, масштабируемыми и достижимыми? Как мы будем действовать, если наша модель окажется неверной?».

Webvan не наметила контрольных точек, когда надо было сказать: «Остановись и оцени результаты запуска» (2000 заказов в день вместо 8000 прогнозируемых). Без сколько-нибудь убедительной информации от потребителей всего через месяц после начала работы Webvan подписала сделку с компанией Bechtel на \$1 млрд, – да-да, на целый миллиард! – взяв на себя обязательство построить еще 26 распределительных центров в ближайшие три года.

Webvan перескочила этапы обучения и изучения, стремясь к быстрому выполнению плана. Существует большая разница между процессом, который дает ответы на фундаментальные вопросы, перечисленные выше, и процессом, который использует модель разработки продукта для синхронизации ранних продаж и маркетинговых мероприятий с датой поставки первой версии продукта потребителю. Чтобы понять, что я имею в виду, рассмотрим схему разработки продукта с точки зрения представителей маркетинга и продаж.

5. Использование схемы разработки продукта для измерения продаж

Применять модель разработки продукта для развития потребителей – это все равно что пользоваться часами, чтобы узнать температуру. Что-то вы измерите, но совсем не то, что хотели. Рисунок 1.2 показывает, как выглядит схема разработки продукта с точки зрения продажников. Вице-президент по продажам смотрит на схему и говорит: «Хм. Если бета-тест назначен на эту дату, не помешало бы иметь небольшую команду продавцов заранее, чтобы приобрести первых «ранних клиентов». И если дата выпуска первой версии продукта вот в этот день, то мне нужно нанять и укомплектовать департамент продаж к этому времени». Почему? «Ну, потому что план поступлений, согласованный с инвестором, предусматривает начало поступлений от продаж с момента получения первой версии продукта потребителем».



Рис. 1.2. Взгляд с точки зрения специалистов по продажам

Я надеюсь, что подобный ход мыслей уже кажется вам бессмысленным. Этот план предусматривает начало масштабных продаж в день завершения создания продукта разработчиками. В каком плане это обозначено? Ну, конечно же, в бизнес-плане, который используется в модели разработки продукта для создания ориентиров развития. Как следствие, продажи не основаны на открытии правильных рынков или на факте наличия клиентов, готовых выложить наличные за ваш продукт. Вместо этого вы используете модель разработки продукта для того, чтобы задать время для вашей готовности к продажам. Это «готовы-или-нет-а-вот-и-мы»-отношение означает, что вы не будете знать вплоть до даты начала продаж, работают ли на самом деле стратегия продаж и план. Какие возможны последствия, если вдруг ваша попытка реализовать стратегию продаж провалится? Ваша стратегия продаж «прожигает» деньги, те деньги, которые срочно нужно перевести в другое направление. Неудивительно, что средний срок ожидаемого пребывания в стартапе вице-президента по продажам – около девяти месяцев с момента поставки первой версии продукта потребителю. «Построй его – и они придут» – это не стратегия, это молитва.

Webvan ощутила это в полной мере. После начала продаж компании ждал неприятный сюрприз. Потребители отказались вести себя так, как от них ожидалось в бизнес-плане Webvan. Через полгода после запуска в июне 1999 года средний ежедневный объем заказов был 2500. Звучит довольно хорошо? Неплохо для стартапа? Да, это было бы так. Только, к сожалению, бизнес-план Webvan прогнозировал 8000 заказов в день – порог, достижение которого необходимо было компании для выхода на рентабельность. Это означает, что распределительный центр (предназначенный для обработки объемов приблизительно 18 супермаркетов в эквиваленте) был задействован менее чем на 30 % мощности. Вот так-то.

6. Использование методологии разработки продукта для измерения успеха маркетинга

Руководитель отдела маркетинга смотрит на ту же диаграмму разработки продукта и видит нечто совершенно другое (рис. 1.3). Для отдела маркетинга дата начала продаж означает обеспечение постоянного притока потенциальных клиентов в воронку продаж. Чтобы разогреть спрос на продукт к моменту поставки потребителю первой версии продукта, отдел маркетинга должен подключиться на ранних этапах процесса разработки. Пока разработчики трудятся над созданием продукта, отдел маркетинга приступает к созданию корпоративных презентаций и рекламных материалов. В этих материалах подразумевается «позиционирование» компании и продукта. В преддверии запуска маркетинговая группа нанимает PR-агентство для оттачивания позиционирования и начала генерации раннего «ажиотажа» по поводу компании. PR-агентство помогает компании понять запросы ключевых аналитиков отрасли, известных людей и референтных групп и повлиять на них. Все это выливается в ряд медийных мероприятий и интервью, приуроченных к дате запуска продукта. Во времена интернет-пузыря еще одной функцией отдела маркетинга была «покупка» лояльности клиентов за счет огромных расходов на рекламу и продвижение продукта для создания бренда.



Рис. 1.3. Взгляд с точки зрения маркетологов

На первый взгляд этот процесс может выглядеть вполне разумным, за исключением одного момента: все перечисленные маркетинговые мероприятия происходят до того, как потребители становятся покупателями, – то есть прежде, чем отдел продаж получает возможность испытать позиционирование, маркетинговую стратегию или создание спроса на реальных потребителях. Как правило, все маркетинговые планы строятся в виртуальном информационном вакууме, без всякой обратной связи с потребителями. Конечно, бывают и умные маркетологи, которые общаются с потребителями заранее, до запуска продукта, но они это делают исключительно по своей собственной инициативе, а не в рамках четко определенного процесса. Большинство начинающих маркетологов проводят значительную часть времени за столами своих офисов, не покидая здания. Это довольно удивительно, поскольку для стартапа в офисе не существует никаких фактов, только мнения. Однако, даже если нам удалось поднять маркетологов из-за столов и отправить «в поля», карты все равно крапленые и честного выигрыша не получится. Посмотрите на схему разработки продукта. Когда маркетологи могут выяснить, работают ли на самом деле позиционирование, «ажиотаж» и создание спроса? После даты начала продаж первым клиентам. Неумолимый марш к этой дате не предполагает итеративного цикла, который бы говорил: «Если наши предположения неверны, возможно, мы должны попробовать что-то другое».

В такую маркетинговую гонку на выживание вступила Webvan. За первые шесть месяцев в бизнесе у компании появилось 47 000 заказчиков – впечатляющий результат. Но 71 % из 2000 заказов, размещаемых ежедневно, поступало от уже существующих клиентов. Это означало, что Webvan необходимо было приобретать больше новых покупателей и сокращать число тех, кто, сделав один заказ, больше не возвращался к сервису.

Эти факты противоречили маркетинговым предположениям, заложенным в бизнес-плане. Как и в большинстве стартапов, первоначальные гипотезы оказались ложными. Тем не менее Webvan масштабировала свои расходы (особенно на строительство и эксплуатацию крупных центров распределения товаров), основываясь на непроверенных догадках.

7. Преждевременное масштабирование

Убедив отделы продаж и маркетинга во что бы то ни стало полностью укомплектовать штаты к моменту начала продаж, стартап может совершить очередную ошибку – преждевременное расширение масштабов.

У руководителей стартапа есть три документа, которыми они руководствуются при найме сотрудников: бизнес-план, модель разработки продукта и план выручки. Все эти документы относятся к категории исполнительных – они документируют расходы и набор персонала, как если бы успех был гарантирован. Как упоминалось ранее, нет ориентиров, которые бы предупреждали: «Подожди или не спеши нанимать персонал, пока не начнешь понимать клиентов». Даже самые опытные руководители вынуждены расширять штат сотрудников в соответствии с планом независимо от того, насколько успешно движется дело.

В случае с Webvan слишком поспешное расширение ее масштабов было тесно связано с культурой компании – ее стержнем был популярный в то время девиз венчурного капитала: «Вырасти быстро». Не успев выполнить ни одной поставки, компания потратила \$18 млн на разработку собственного программного обеспечения и \$40 млн на создание первого автоматизированного склада. Стремительное расширение масштабов имело катастрофические последствия – оно сделало случай Webvan столь показательным, что о нем будут рассказывать в бизнес-школах еще десятки лет.

Поскольку поведение клиентов продолжало отклоняться от прогнозов, задекларированных в бизнес-плане Webvan, в компании постепенно поняли, что она создала слишком громоздкую и сложную структуру. Бизнес-модель начинала иметь смысл только в больших объемах, предсказанных электронными таблицами. Средний ежедневный объем заказов был значительно ниже проектной мощности компании, необходимой для достижения рентабельности. Любые надежды на достижение благоприятной валовой прибыли зависели от способности Webvan существенно нарастить объемы операций, количество клиентов, количество заказов и средний размер заказа.

8. «Смертельная спираль»: цена ошибок при запуске продукта

Преждевременное масштабирование является непосредственной причиной «смертельной спирали». Оно приводит к ускоренному «прожиганию» средств. Стоимость продаж, оклады, расходы на помещения и инфраструктуру, инвестиции в поиск персонала и командировочные расходы начинают подключаться к расходной части денежного потока. Экспоненциально возрастает необходимость увеличивать доходную часть за счет роста продаж. Тем временем отдел маркетинга тратит большие суммы на создание спроса на продукт. Маркетологи создают «кредит доверия» за счет направления средств на позиционирование и объяснение целей компании прессе, аналитикам и клиентам.

Если компания не понимает своего рынка и клиентов на момент начала продаж, последствия разворачиваются по известному стартап-ритуалу, почти как в постановках японского театра Но. Что происходит, когда вы полностью укомплектовали штат отделов продаж и маркетинга, но при этом так и не поняли, кто ваши клиенты и почему они должны купить ваш продукт? Продажи начинаются с недовыполнения плана. Совет директоров начинает беспокоиться. Вице-президент по продажам появляется на заседании совета, по-прежнему в оптимистичном настроении, и предоставляет набор разумных объяснений. Совет директоров коллективно приподнимает бровь. Вице-президент возвращается «в поля» и призывает «войска» больше трудиться.

Тем временем отдел продаж начинает изобретать и тестировать собственные альтернативы: обращение за помощью к другим отделам, разработка различных версий презентации. Вместо того чтобы следовать методологии обучения и изучения, группа продаж превращается в неорганизованную и разочарованную ораву, «прожигающую» много денег. При этом в центральном офисе маркетинговый департамент еженедельно (а то и ежедневно) изменяет слайды презентации продукта в попытках «рассказать лучшую историю» и направляет последнюю версию озадаченному отделу продаж. Моральный дух «в полях» и в отделе маркетинга начинает падать. Специалисты по продажам все больше склоняются к мнению, что «этот продукт не продать – никто не хочет покупать его». Совет директоровувольняет вице-президента по продажам и оставляет нескольких сотрудников его отдела. Затем приходит новый вице-президент по продажам, и процесс повторяется.

К следующему заседанию совета директоров цифры продаж все еще отстают от плана. Вице-президент по продажам, потупив взор, переминается с ноги на ногу. Теперь совет

директоров поднимает не одну, а обе брови и вопросительно смотрит на генерального директора. Вице-президент по продажам, покрывшись испариной, покидает заседание совета директоров и проводит серию зажигательных мотивационных сессий с группой продаж. На следующем заседании совета, если цифры продаж по-прежнему скромны, беды не миновать. Теперь генеральному придется потеть не только из-за проваленных планов продаж, но также из-за «прожигания» финансовых. Почему? Потому что компания набирала персонал и расходовала средства исходя из предположения, что продажи будут приносить доход в соответствии с планом. Она стала тратить на другие направления (разработку продукта, маркетинг, поддержку) больше средств в ожидании поступлений от продаж. Таким образом, компания оказывается в кризисе. Тут обычно происходят две вещи. Во-первых, вице-президент по продажам признается неудачником. На финальном заседании совета директоров никто не хочет садиться рядом с ним. Люди передвигают свои стулья в другой конец комнаты. Не обеспечив должные цифры по продажам, он уходит в историю. Не важно, займет ли это три заседания совета директоров или целый год. Вице-президент по продажам в стартапе, который не выдает плановые цифры, становится экс-вице-президентом по продажам (если только он не был основателем, в этом случае он отправляется на «штрафную скамью» с каким-нибудь мутным вице-президентским титулом).

Далее нанимается новый вице-президент по продажам. Он быстро приходит к выводу, что компания просто не знает своих потребителей или не может найти к ним правильный подход. Он решает, что всему виной были неправильное позиционирование и маркетинговая стратегия компании. Теперь вице-президент по маркетингу начинает потеть. Поскольку новый вице-президент по продажам был нанят для «исправления» продаж, отдел маркетинга должен взаимодействовать с человеком, который считает все ранее сделанное в компании неправильным. Новый вице-президент по продажам пересматривает стратегию и тактику, которые не сработали, и предлагает новый план продаж. Генеральный директор и совет директоров предоставляют ему короткий «медовый месяц» или несколько месяцев. Тем временем прежний вице-президент по маркетингу пытается создать новую стратегию позиционирования для поддержки нового вице-президента по продажам. Обычно это выливается в конфликт, если не в откровенную междуусобную войну. Если продажи не исправлены в короткое время, следующим руководителем, которому придется искать новую работу, становится не новый вице-президент по продажам (он в компании недостаточно долго, чтобы быть уволенным) – это вице-президент по маркетингу. Объясняется это обычно так: «Мы сменили вице-президента по продажам, так что проблема не в продажах. Должно быть, проблема в маркетинге».

Иногда требуются одна-две итерации, прежде чем стартап выйдет на верную дорогу продаж и маркетингового позиционирования и обретет восторженных покупателей. К сожалению, в большинстве случаев это только начало «смертельной спирали». Если смена руководителей продаж и маркетинга не выводит компанию на правильную траекторию продаж, инвесторы начинают говорить о «необходимости подумать о правильном гендиректоре на данном этапе». Это означает, что генеральному директору уже негласно подписан смертный приговор. Кроме того, поскольку он, скорее всего, один из основателей, эта процедура становится особенно болезненной. Как правило, генеральные директора – основатели изо всех сил упираются, когда инвесторы пытаются «выставить» их из компании. На это больно смотреть, и так происходит более чем в половине стартапов, где генеральный директор является новичком.

При благоприятных экономических условиях компания может позволить две или три итерации вокруг неудачного запуска продукта или плохих показателей продаж. В более жесткие времена инвесторы менее щедры и считают каждую копейку, прежде чем профи-

нансируовать очередной транш. Стартап может просто не получить следующего финансирования и будет вынужден закрыться.

В случае с Webvan «смертельная спираль» была публичной и неприятной, поскольку ее выполнение происходило далеко не в интимной атмосфере частной компании. Так как Webvan к тому времени уже провела публичное размещение, море красных чернил в квартальных отчетах компании стало достоянием широкой общественности. Вместо того чтобы признать модель нереалистичной и масштабировать операции в обратном направлении, компания продолжала вкладывать значительные средства в маркетинг и продвижение (чтобы заполучить больше клиентов и сохранить имеющихся), а также в распределительные центры (строились центры в новых районах страны для охвата большего числа потребителей). К концу 2000 г. Webvan накопила дефицит в \$612,7 млн и продолжала терять деньги. Семь месяцев спустя компания была объявлена банкротом.

9. Не все стартапы одинаковы

Фундаментальная истина о стартапах, которая полностью игнорируется в модели разработки продукта: «*Не все стартапы одинаковы*». Одним из радикальных озарений, которым руководствуется настоящая книга, является то, что все стартапы делятся на четыре основные категории:

- Те, что выводят новый продукт на *существующий рынок*.
- Те, что выводят новый продукт на *новый рынок*.
- Те, что выводят новый продукт на существующий рынок и пытаются *ресегментировать данный рынок и создать дешевый продукт*.
- Те, что выводят новый продукт на существующий рынок и пытаются *ресегментировать данный рынок и создать нишевой продукт*.

Эти различия будут описаны более подробно в последующих главах. Сейчас важно знать, что традиционная модель разработки продукта иногда удачно работает при выведении нового продукта на существующий рынок с известными клиентами (вариант 1). Применение действий из прошлого на рынках этого типа может сработать, если целевой существующий рынок похож на рынок из прошлого опыта. Однако, поскольку большинство стартапов не нацелены на существующие рынки (и попадают во вторую или третью категории), они не имеют никакого представления о том, кто будет их потребителем.

Webvan относилась к четвертой категории стартапов – выводящей новую услугу (заказ продуктов онлайн и доставка в тот же день) на существующий рынок (рынок продуктов питания) и пытающейся создать нишу на этом рынке. Кто-то может даже поспорить, что идея Webvan была настолько радикальна, что компания подпадала под вторую категорию стартапов – тех, которые выводят новый продукт на совершенно новый рынок. В любом случае Webvan прогнозировала признание клиентами и широкое распространение, основываясь не на фактах, а на непроверенных гипотезах. (Моделирование темпов признания продукта потребителями с помощью традиционных инструментов, таких как кривая Басса, невозможно на момент начала продаж для компаний из категорий 2 и 3. Недостает исходных данных о продажах для достоверного прогнозирования будущих продаж.)

Вывод: так как четыре типа стартапов имеют весьма различные темпы принятия и признания потребителями, их стратегии продаж и маркетинга резко отличаются. Еще более серьезный момент – каждый тип рынка радикально отличается с точки зрения денежных потребностей. Создающая новый рынок компания может быть убыточной пять лет или более, в то время как компания на существующем рынке может начать генерировать денежный поток через 12–18 месяцев. Так что использование стартапами модели разработки про-

дукта не только бесполезно, но и опасно. Она не предоставляет группам продаж, маркетинга и финансовых никаких сведений о том, как подать продукт, как продать его на разного типа рынках; она также не помогает спрогнозировать, какие ресурсы необходимы для достижения успеха.

10. Нереалистичные ожидания

Я утверждаю, что модель разработки продукта приводит к фундаментальным и часто фатальным ошибкам в первые один-два года жизни стартапа. Мы можем суммировать эти ошибки в контексте трех нереалистичных ожиданий:

- на модель разработки продукта можно рассчитывать как на руководство к действию даже в тех видах деятельности, которые не имеют ничего общего с разработкой продукта, а именно – в поиске клиентов, рынка и жизнеспособной бизнес-модели;
- процесс развития потребителей будет двигаться по тому же графику, что предлагает модель разработки продукта;
- все типы стартапов и все новые продукты достигнут признания и начнут развиваться одновременно – начиная с момента поставки первой версии продукта потребителю.

В дополнение к этим заблуждениям, стартапы испытывают огромный прессинг со стороны своих инвесторов в плане получения прибыли. Иногда, чтобы получить финансирование, эти новые предприятия делают нереалистичные финансовые предположения по поводу размеров рынка, роста или просто игнорируют последствия выбора того или иного типа рынка. Эти завышенные ожидания становятся протокольными планами, заставляя предпринимателей стремиться достичь недостижимых целей.

Webvan совершила все эти ошибки заметно и публично. Тем не менее большинство наблюдателей списали ее поражение как лишь одно из многих банкротств времен доткомов, объясняя причину факторами, связанными с Интернетом. Но реальные причины поражения были более глубокими, и они напрямую относятся к предмету нашей дискуссии. Коллапс Webvan и крах всего пузыря доткомов в целом были результатом того, что компании стали жертвами ожиданий, которые я только что описал. «Построй, и покупатели придут» (независимо от количества инвестированных долларов) не является принципом успешной стратегии.

Итак, какова альтернатива?

Если схема разработки продукта не может служить верной дорожной картой для стартапов, то какова тогда альтернатива? Для некоторых фраза «продуманный процесс маркетинга и продаж в стартапе» является оксюмороном. Однако есть предприниматели, которые ищут матрицу успеха на рынке и в общении с потребителями.

Начиная с ранних 1990-х гг. ближе всего к святыму Граалю продаж и маркетинга в стартапах подошли изобретатели Кривой жизненного цикла принятия новых технологий (Technology Life Cycle Adoption Curve) и такого понятия, как «пропасть» (Chasm).

Кривая жизненного цикла принятия новых технологий

Кривая жизненного цикла принятия новых технологий (см. рис. 1.4) была разработана Эвереттом Роджерсом, а популяризована и дополнена понятием «пропасть» Джеком Муром. Она предлагает предпринимателям пять идей для размышлений.



Рис. 1.4. Кривая жизненного цикла принятия новых технологий

- Принятие новой технологии происходит поэтапно различными группами: технологическими энтузиастами, провидцами, прагматиками, консерваторами и скептиками.
- Первые две группы, технологические энтузиасты и провидцы, являются «ранним рынком». Следующие две группы, прагматики и консерваторы, являются «массовым рынком».
- Форма рынка для любого продукта может быть описана гауссовской кривой (кривой нормального распределения). Ранний рынок начинается с небольших показателей продаж и перерастает экспоненциально в основной рынок.
- Существует так называемая пропасть между каждой из групп потребителей, при этом самая большая – между ранним рынком и массовым рынком. Возникновение этих пропастей вызвано различными потребностями в продукте и особенностями покупательского поведения в каждой группе.
- Крупнейшая проблема в преодолении пропастей – это то, что лишь немногие из уроков раннего маркетинга и продаж (зачастую с таким трудом полученные) могут быть применены на массовом рынке. Покупатели на основном рынке не считают, что мнению ранних технологических энтузиастов и провидцев можно доверять. Таким образом, для завоевания этой многочисленной группы потребителей требуются совершенно иные стратегии маркетинга и продаж, чем для первых двух групп.

Давайте рассмотрим, почему эта концепция не является хорошей дорожной картой для стартапов на ранних этапах развития. Это последнее, что нужно уточнить, прежде чем рассматривать альтернативный путь, который, собственно и описывает эта книга, и по которому (смею утверждать) следуют все успешные стартапы. Предприниматель в первый день запуска стартапа с любовью смотрит на изящную кривую, изображенную на рис. 1.4, и, преисполнившись решимости избежать пугающих пропастей, мечтает о том, как его компания победным маршем дойдет до пика. Все это звучит хорошо. Что теперь? Предпринимателю следует хорошо и внимательно взглянуться в кривую жизненного цикла новых продуктов. Информативна ли она? Интересна ли? Подводит ли она вас к глубоким и замечательным мыслям о стратегии? А теперь забудьте все это. Если вы только запускаете стартап, это последний раз, когда вы смотрите на данную кривую, по крайней мере, в течение следующего года. Проблемы появятся перед вами гораздо раньше, чем любая пропасть. На самом деле, если вы уже дошли до преодоления пропасти, считайте, что вам крупно повезло, – это признак успеха.

Кривая жизненного цикла принятия новых технологий приносит настоящее прозрение, потому что типы клиентов действительно различаются в зависимости от этапа компании/продукта. Однако эта соблазнительная кривая приводит предпринимателей на ранней стадии развития к четырем пагубным выводам.

Во-первых, кривая, естественно, искушает предпринимателей лелеять мечты о славе на массовом рынке. На ранних этапах построения компании вам лучше всего забыть об этих мечтах. Не навсегда, только на данном этапе. Почему? Печальная реальность такова, что если вы не преуспеете на раннем этапе процесса развития потребителей, вам не попасть на массовый рынок. Вас к тому времени просто не будет в бизнесе.

Во-вторых, кривая приглашает думать о технологических энтузиастах как об одной из частей кривой принятия продукта клиентами. На кривой они выглядят как единая группа ранних клиентов, но на самом деле они таковой не являются. Технологические энтузиасты – одна из загадок продаж, и обитают они на пути к настоящим первым покупателям, готовым платить деньги за продукт, то есть на пути к повторяемым продажам. Вам придется иметь с ними дело и понять их влияние в вашей стратегии продаж, но они очень редко что-либо *покупают*.

В-третьих, сама концепция того, что клиентская база стартапа будет расти по гладкой, непрерывной кривой, допускает заманчивую и опасную мысль, что принятие продукта потребителями является просто проблемой исполнения плана продаж. Не забывайте: пропасть существует – это факт, так же, как и то, что первые покупатели и массовые потребители – разные люди. И вы поймете, что процесс принятия продукта потребителем следует по красивой непрерывной линии только в мечтах предпринимателей и в кейсах бизнес-школ. Как мы убедимся, фактический переход от одного типа клиентов к другому является, в лучшем случае, ступенчатой функцией (и зависит от типа рынка).

В-четвертых, Кривая жизненного цикла продуктов, наряду с книгами, написанными о ней, делает упор на «выполнение плана и принятие продукта потребителями». Это все прекрасно и хорошо, но как говорила моя бабушка: «Вы должны быть рады, что столкнулись с такой проблемой». На ранних стадиях стартапа зацикленность на «исполнении» выдворит вас из бизнеса. Необходимо *учиться и изучать* – именно это и приведет вас к пониманию того, что, собственно, нужно «исполнять».

Вместо размышлений о способах преодоления пропастей, первым шагом стартапа должна стать концентрация на процессах обучения и изучения с самого начального этапа и до начала масштабирования. Путем проб и ошибок, найма и увольнения, успешные стартапы изобрели процесс, параллельный развитию по схеме разработки продукта. Он ориентирован на клиентов и рынок. Я называю его «Развитие потребителей».

Развитие потребителей: встреча здравого смысла и модели разработки продукта

Интересно представить, что могло бы произойти, если бы стартап заявил своим венчурным инвесторам, что он нанял команду лучших в мире разработчиков, но не намерен применять никакого процесса или методологии для вывода продукта на рынок. Можете себе представить, что вы говорите: «Да не нужна нам никакая дурацкая методология разработки продукта. Мы сможем работать, и не отрывая зада от стула»? Нонсенс. Стартапы используют схему разработки продукта, чтобы иметь возможность измерять прогресс своей группы разработки, контролировать темпы расходования денежных средств и планировать время запуска продукта. Тем не менее, как мы уже убедились, стартап, не моргнув глазом, нанимает лучших людей в маркетинг, продажи и отдел развития бизнеса и бросает их в бой со словами: «Идите и выясните, кто хочет это покупать. А потом быстро продайте всю эту кучу. Дайте нам знать, когда вы это сделаете, но ничего толком не говорите, а только широко разводите руками в ответ на наш вопрос, какого прогресса вы достигли». Кажется глупостью, правда? Тем не менее именно так обстоят дела в стартапах сегодня. Не существует признанного процесса с измеряемыми ориентирами для поиска клиентов, развития рынка и проверки бизнес-модели.

Модель развития потребителей в стартапе начинается с простой предпосылки: для изучения и выявления первых потенциальных клиентов компании и развития понимания того, на каких рынках они находятся, требуется отдельный и самостоятельный процесс, отличный от процесса разработки продукта. Все эти виды деятельности в этом направлении и являются процессом развития потребителей. Обратите внимание, что я специально не называю его «процессом продаж» или «маркетинговым процессом». Причина станет яснее, когда мы поговорим о том, как организовать команду для развития потребителей в одной из следующих глав. Однако на раннем этапе действия стартапа не могут быть классифицированы как продажи или маркетинг. Прежде, чем реализовывать эти функции в традиционном виде, компания должна доказать, что рынок может существовать; убедиться, что кто-то будет выкладывать реальные деньги за решение, которое она предлагает. И только потом взять и создать рынок. Именно тестирование, обучение и изучение способны сделать стартап уникальным предприятием, и именно они лежат в основе различий процессов развития потребителей и разработки продукта.

Модель развития потребителей предназначена быть всем тем, чем модель разработки продукта не является. Модель разработки продукта сосредоточена на дате поставки первой версии продукта потребителям, а в модели развития потребителей считается важным изучение клиентов и их проблем на самом раннем этапе. К тому же теория развития потребителей руководствуется идеей о том, что существует ряд определяемых показателей, которых необходимо добиться, причем ускорить их достижение невозможно никакими денежными вливаниями. Много денег – хорошо, но потом, не на раннем этапе. Пузырь доткомов стал самым значительным научным экспериментом в этой области. Невозможно создать рынок или спрос потребителей там, где нет интереса клиентов. Хорошая новость заключается в том, что показатели изучения потребителей и рынка можно определить и измерить. Плохая новость – их достижение является искусством. Это искусство воплощено в энтузиазме и видении людей, прилагающих все возможные усилия, чтобы сделать свое видение реальностью. Вот что делает стартапы такими захватывающими.

Любопытным продолжением истории с Webvan является то, что другая компания, Tesco, обогнала пионеров (таких, как Webvan) и стала крупнейшим игроком продовольственного онлайн-рынка. Tesco не получала огромных инвестиционных вливаний для запуска

своих услуг. Она изучила и поняла, что хотят клиенты, и нашла финансовую модель, которая работала. Tesco организовала систему заказов товаров через Интернет, используя в качестве стартовой площадки собственные розничные магазины в Великобритании. К 2002 г. этой компании удалось создать прибыльный онлайн-бизнес, обрабатывая 85 000 заказов в неделю и зарабатывая более \$559 млн на продажах. Tesco смогла это сделать, потратив сумму, которая составляет лишь часть инвестиций в Webvan, потому что сумела правильно перестроить существующую инфраструктурную сеть, насчитывающую 929 магазинов. В июне 2001 г. продуктовый шопинг в Интернете вернулся в Соединенные Штаты Америки, когда Tesco приобрела 35 %-ную долю в сети супермаркетов Safeway.

Прямо или косвенно, Tesco поняла процесс, воплощенный в модели развития потребителей. Следующая глава описывает эту модель в деталях.

Глава 2

Путь к озарению: модель развития потребителей

Потому что тесны врата и узок путь, ведущие в жизнь, и немногие находят их.
Евангелие от Матфея, 7:14

В сознании большинства людей мебельный бизнес – эта та область, которая меньше всего нуждается в инновациях. Тем не менее в золотые дни доткомов (когда венчурные капиталисты просто не успевали грести деньги лопатой) на рынке продаж мебели онлайн возник целый ряд крупных компаний, например, таких как Furniture.com и Living.com. Менеджмент большинства из них, по всей видимости, строился по принципу Джеймса Дина «Живи быстро, умри молодым». Они очень быстро привлекали миллионы долларов от инвесторов и так же стремительно растрачивали средства. Но был один стартап, непохожий на остальные. Он назывался Design Within Reach. Эта компания стала выстраивать свой бизнес по кирпичику. Почему же ее пример так поучителен?

В то время как остальные мебельные доткомы все еще прожигали деньги инвесторов, Роб Форбс, основатель Design Within Reach, обратился ко мне с просьбой помочь в финансировании его компании. Он задумал создать каталог, предлагающий покупателям легкий поиск и покупку высококачественной мебели, которую до сих пор можно было найти только в дизайнерских салонах. За двадцать лет работы профессиональным дизайнером офисов он понял, что одна из самых больших проблем и для дизайнёров-профессионалов, и для отелей и ресторанов, когда они сталкиваются с покупкой мебели, – это то, что доставка качественной оригинальной мебели занимает целых четыре месяца. Клиенты регулярно говорили Робу: «Как бы я хотел купить красивую мебель и не ждать при этом месяцами ее доставки». На имеющиеся скучные средства Роб составил печатный каталог мебели, которая уже ждала на складе, готовая к доставке (более половины наименований были эксклюзивом его компании). Роб не уставал тратить время на то, чтобы выслушивать пожелания потребителей и мебельных дизайнеров. Он постоянно совершенствовал свой каталог, подстраивал ассортимент товара под запросы потенциальных клиентов, выискивал уникальную мебель по всему миру. Его только что оперившийся бизнес начал расправлять крылья и теперь ему хотелось привлечь серьезные инвестиции, чтобы обеспечить рост компании.

«Не проблема», – сказал я. Подняв нужные контакты и сделав несколько звонков, я свел Роба с некоторыми крупными венчурными капиталистами с Сэнд-Хилл-роуд в Кремниевой долине. На каждой встрече Роб делал презентацию, указывал на перспективу освоения 17,5-миллиардного b2b-рынка высококачественной дизайнерской мебели. Он доказал, что существующая система продажи мебели устарела, фрагментирована и нуждается в реструктуризации. Она слишком громоздкая, поскольку на пути производителей мебели к покупателю стоят торговые представители, дилеры, региональные шоу-румы. Потребителям обычно приходится ждать заказанный товар четыре месяца, а переплата за него может составлять до 40 %. Тем, кто слушал Роба, становилось очевидно, что он выявил реальную проблему, создал продукт, который решает ее, и приобрел клиентов, доказавших состоятельность его идеи, пользуясь его услугами.

Презентация была настолько убедительной, что сложно было представить себе, в какой еще отрасли потребители были бы настолько ущемлены. Тем не менее реакцией инвесторов с завидным постоянством оставался отказ. «Как, нет сайта? А где онлайн-продажи? Что с брендингом? Мы хотим вкладывать деньги в интернет-стартапы. Возможно, нас и заинтересовало бы ваше предложение, если бы вы перевели свой бизнес в сферу электронной

коммерции, преобразовав каталог в сайт». Роб терпеливо объяснял, что он руководствуется теми пожеланиями, которые высказывают ему сами потребители. Дизайнер хочет иметь возможность пролистать каталог перед сном, уже лежа в постели. Он хочет носить каталог с собой и показывать его своим клиентам. Роб вовсе не собирался игнорировать Интернет, но электронная версия каталога, говорил он, – это следующий шаг в развитии его бизнеса, не первый этап.

«Роб, – глубокомысленно заявляли инвесторы – взгляните на Furniture.com. Вот один из самых крутых доткомов на сегодняшний день. Они получили \$100 млн от своих первых инвесторов. Они и другие такие же крутые стартапы продают мебель через Интернет. Приходите, когда переосмыслите свою стратегию».

Я не мог поверить. Роб предлагал великолепное решение назревшей проблемы. У него была действующая бизнес-модель. И никто не хотел его финансировать. Но Роб был упорным предпринимателем и не собирался сдавать позиции. Роб считал, что доткомы в мебельной сфере исходили из неверных предпосылок о том, что возможно выстроить бизнес, просто продавая онлайн обстановку для дома. Он был уверен, что перспектива бизнеса кроется в том, чтобы предложить *избранной аудитории* *высококачественный товар*, отличный от предложений других поставщиков, и чтобы доставить его как можно более оперативно. Избранная аудитория потребителей против массовой, высококачественная мебель против ширпотреба – вот рецепт успеха в противовес поражению.

В конце концов Робу удалось занять денег у родственников и друзей, а чуть позже получить небольшие средства от инвестора. Design Within Reach стала процветающей публичной компанией, на пике своего роста стоившей \$180 млн. У нее была и сеть розничных точек, и сайт онлайн-продаж. Ее бренд был отлично известен и узнаваем среди дизайнеров. Кстати, а что с Furniture.com? Ей пришлось отправиться на свалку неудавшихся проектов.

Почему же Design Within Reach преуспела, в то время как наилучшим образом профинансированные стартапы, такие как Furniture.com, потерпели крах? Что такого знал или делал Роб Форбс, что привело его компанию к победе? Могут ли другие воспользоваться рецептом его успеха?

Четыре шага к озарению

Многие стартапы упускают из вида процессы исследования своих рынков, выявления своих первых потребителей, подтверждения своих гипотез и развития своего бизнеса. Только немногие компании, как Design Within Reach, делают это. И они идут по пути успеха. Они следуют по этапам модели развития потребителей.

Модель развития потребителей, изображенная на рис. 2.1, разработана для решения десяти возможных проблем, описанных в главе 1. Точность и гибкость – в этом ее сила. Она разбивает все виды деятельности, которые связаны с потребителем, на начальной стадии существования компании на самостоятельные процессы. Они образуют четыре понятных этапа: выявление потребителей, верификация потребителей, расширение клиентской базы, выстраивание компании. Эти этапы плавно перетекают один в другой и поддерживают стартап в течение всей деятельности по разработке продукта, которая не прекращается ни на день. Каждый из них по завершении предполагает достижение определенных результатов, которые будут описаны в последующих главах.



Рис. 2.1. Модель развития потребителей

Модель развития потребителей не заменяет модели разработки продукта, а действует согласованно с ней. В общих чертах, развитие потребителей фокусируется на понимании проблем и нужд потребителей. На этапе верификации потребителей создается воспроизведенная модель продаж. На этапе расширения клиентской базы акцент делается на формировании и управлении пользовательским спросом. Выстраивание компании предполагает, что если раньше ее деятельность была направлена на цели изучения и обучения, то теперь ей предстоит стать отлаженным механизмом реализации. Как я позже подробнее расскажу в этой главе, в представленной модели заложена идея, что выбор типа рынка влияет на то, как компания будет выстраивать свои продажи, маркетинг и распоряжаться финансовыми ресурсами.

Обратите внимание, что основная разница модели развития потребителей и традиционной модели разработки продукта в том, что каждый этап модели развития потребителей изображен в виде окружности с рекурсивными стрелками – это подчеркивает циклический, итеративный характер процесса. Рисунок говорит: «В отличие от процесса развития продукта поиск “правильных” покупателей и рынков непредсказуем. Нас ожидают неудачи, и мы не раз все провалим и будем пробовать вновь и вновь, прежде чем сделаем все как надо». Опыт множества стартапов показывает, что только в теоретических примерах, которые изучают в бизнес-школах, компания, ориентированная на ключевые нужды потребителей, движется вперед по линейной траектории. По природе своей поиск рынка и потребителей гарантирует, что вы успеете ошибиться, по меньшей мере, несколько раз. Вот почему по сравнению с моделью разработки продукта модель развития потребителей предполагает

ряд итераций на каждом этапе. Сейчас задержитесь на минутку и запомните этот момент. Идея «Ошибайтесь – в порядке вещей, если вы планируете учиться на своих ошибках» – суть методологии, представленной в данной книге.

Диаграмма разработки продукта не предполагает движения назад. Подобный шаг воспринимается как провал. Неудивительно, что большинство основателей стартапов чувствуют себя неловко, когда им приходится учиться на практике, терпеть неудачи и извлекать из них уроки. Принцип, которым они до сих пор руководствовались: «Двигайтесь слева направо, и вы добьетесь успеха. Пойдете справа налево – и будете уволены». Из-за этого отделы продаж и маркетинга вынуждены продвигаться вперед, даже когда совершенно очевидно, что они не имеют представления о рынке. (Вы только подумайте, как использовать такой подход при разработке продукта, если этим продуктом являются, например, кардиостимуляторы или ракеты.)

И напротив, согласно идеологии развития потребителей, движение назад – это нормально, это важный момент в практике обучения и изучения. Согласно этой новой методологии вы продолжаете циклическое движение на каждом этапе, пока не наберете «скорость отрыва» и достаточно положительного опыта, чтобы выйти на следующий этап.

Обратите внимание, что на этапе под названием «верификация потребителей» предусмотрена дополнительная итеративная петля или разворот, который возвращает на предыдущий этап «выявление потребителей». Как вы убедитесь позже, верификация потребителей – это ключевой момент в понимании того, насколько ваш продукт отвечает желанию потребителей купить его и есть ли у вас план, как, собственно, продавать его. Если вы не можете найти достаточно платежеспособных покупателей на этом этапе, модель возвращает вас на предыдущую ступень, чтобы заново понять, что нужно потребителям и за что они готовы платить.

Примечательным следствием этого процесса является то, что стартапу достаточно держаться на низком уровне затрат до тех пор, пока он не подтвердит свою бизнес-модель, создав базу потребителей, готовых платить деньги. На первых двух стадиях развития потребителей не нужен даже первоначальный капитал, он только может помешать понять, удалось ли вам обнаружить свой рынок. (Получив сразу большие инвестиции, вы испытываете искушение заняться более интересными делами, чем развитие продукта. При этом вы все время повторяете: «Сделаем это позже». Но «позже» редко когда наступает.) Поскольку модель развития потребителей предполагает, что большинство стартапов проходит через первые два этапа как минимум дважды, хорошо управляемая компания имеет возможность вдумчиво оценить и бережно расходовать резерв денежных средств. Компания не занимается созданием групп, не относящихся к развитию продукта (по маркетингу, продажам, коммерческому развитию), пока не получит наглядного подтверждения (протестированная схема продаж и реальные покупки) того, что ее бизнес-замысел окунется. Как только такое подтверждение возникает, стартап может приступить к выполнению двух следующих шагов: верификация потребителей и расширение клиентской базы, чтобы начать зарабатывать на доказавшем свою состоятельность решении обнаруженной им проблемы.

Процесс развития потребителей демонстрирует лучшие практики успешных стартапов. Опишите эту модель предпринимателям, которые уже прошли публичное размещение акций, и они будут понимающие кивать головами, слушая вас. А ведь до сих пор ни у кого не было четкой карты пути к успеху. Что еще более удивительно, несмотря на то, что идея модели развития потребителей с ее итерациями и разворотами в новинку для предпринимателей, она во многом похожа на военную стратегию США, известную как «петля OODA»,

разработанную Джоном Бойдом¹, и применявшуюся военными силами США во время второй войны в Заливе. (Позже вы узнаете подробнее о петле OODA.)

В последующих четырех главах мы детально рассмотрим каждый из четырех этапов модели. Ниже вы можете ознакомиться с кратким обзором этих этапов.

Этап 1. Выявление потребителей

Цель этого этапа очевидна из самого названия: выяснить, кто будущие потребители вашего продукта и насколько важно для них решение той проблемы, которую вы, как вам кажется, выявили и решаете. Более формальное определение: на этом этапе изучается правильность предположений о проблеме, продукте и покупателях, высказанных в бизнес-плане. Чтобы сделать это, необходимо оставить догадки и выйти из офиса, чтобы выяснить, какие проблемы сам потребитель считает актуальными, что он думает о вашем продукте, призванном решать эти проблемы, и кто такой, собственно, ваш потребитель и пользователь. (Например, кто непосредственно делает покупку или влияет на решение о покупке? Или кто будет пользоваться вашим продуктом ежедневно?) То, что вам удастся выяснить, повлияет на то, как вы представите отличительные черты своего продукта потенциальным покупателям. Важно отметить то, что цель развития потребителей – это *не составление перечня характеристик продукта*, названных потенциальными покупателями, и *не проведение многочисленных фокус-групп*. Основатель стартапа и группа по разработке продукта определяют первое видение продукта. Задача группы по развитию потребителей – понять, есть ли потребители и рынок для воплощения этого видения. (Прочтите последнее предложение еще раз. Это не очевидно, но изначально характеристики продукта определяются видением основателя, а не итогами серии фокус-групп.)

Вернемся к примеру с мебельным бизнесом. Покупка мебели – дело долгое, а сколько времени занимает пройтись по множеству магазинов! Плюс ко всему – еще и дождаться заказанного товара. Процесс кажется бесконечным. У Furniture.com и Living.com была отличная стартовая база. У этих продавцов мебели онлайн имелись ориентиры разработки продукта, но в то же время им не хватало ориентиров развития потребителей. Основная цель Furniture.com была, прежде всего, выйти на рынок, и выйти быстро. Она потратила \$7 млн на создание сайта, организацию систем онлайн-продаж и поставок еще до того, как выяснила, каким будет потребительский спрос. И вот сайт заработал, механизм поставок также был запущен, начались первые продажи. Но даже тогда, когда обнаруживалось, что стоимость отгрузки и маркетинга выше, чем планировалось, а известные производители не хотят отказываться от традиционных розничных магазинов, компания вынуждена была двигаться дальше, подталкиваемая утвержденным бизнес-планом.

В противоположность такому подходу Роб Форбс был убежденным сторонником подхода, ориентированного на потребителя. Роб постоянно общался с потребителями и поставщиками. Он не просиживал в офисе, пестуя свое драгоценное видение бизнеса. Он также не выходил к потребителям с рассказом о том, какой продукт он собирается им продавать (естественное желание каждого предпринимателя на этой стадии). Вместо этого он покидал офис, чтобы выслушать своих потребителей и чтобы изучать, как они работают, какие проблемы их волнуют. Роб был уверен, что надо учиться у своих потребителей и, как результат этого обучения, регулярно обновлял версии своего каталога Design Within Reach. По выходу каждого следующего выпуска обратная связь с потребителями сопоставлялась с результатами продаж по последнему каталогу и вносились соответствующие изменения. Собрания всей команды посвящались обсуждению того, «какие уроки мы извлекли» и «что не работает».

¹ Air War College, John R. Boyd, «Patterns of Conflict» и «A Discourse on Winning and Losing».

В результате, как только появлялся очередной каталог, размер средней стоимости заказов и число новых потребителей неуклонно возрастало.

Этап 2. Верификация потребителей

Верификация потребителей – это момент истины. На этом этапе разрабатывается воспроизведимая стратегия продаж и маркетинга, которой команда будет впоследствии придерживаться. Эта стратегия представляет собой сценарий того, как будут осуществляться продажи, – определенный воспроизводимый план, который уже был опробован на практике и доказал свою состоятельность фактом приобретения товара первыми покупателями. Верификация потребителей означает, что вы обнаружили свою нишу потребителей и рынок, позитивно реагирующий на продукт. Вы поняли это по тому, что эти потребители потратили на ваш продукт некую сумму денег. Непосредственное приобретение покупателями товара на этом этапе подтверждает все хорошие слова, сказанные потребителями о вашем продукте.

По сути дела, этапы выявления потребителей и верификации потребителей нужны, чтобы убедиться в эффективности вашей бизнес-модели. Эти два этапа дают возможность определиться с основными характеристиками продукта, подтвердить наличие рынка, выявить потребителей, обнаружить ценность продукта и получить представление о закупщиках, выработать стратегию ценообразования, выбрать каналы распространения и проверить жизнеспособность предполагаемого сбыта и цикла продаж. Лишь когда четко определен значительный контингент потребителей и воспроизводимый процесс сбыта, который делает бизнес-модель работающей, пора переходить к следующему этапу (масштабирование и преодоление «пропасти»).

Design Within Reach начала с предположения о том, что ее потребители – это ограниченная группа дизайнеров-профессионалов. Она ревностно придерживалась этой идеи как научно обоснованного факта. Все первоначальные гипотезы проверялись анализом результатов продаж очередного выпуска каталога. Компания без устали перепроверяла свои предположения до тех пор, пока не разработала воспроизводимую и масштабируемую схему продаж и потребительскую модель.

Это тот момент, на котором погорели остальные мебельные доткомы, – момент, когда им надо было бы приостановиться и призадуматься. Если потребители не реагируют должным образом на бизнес-модель, значит дальнейшая реализация такого плана грозит крахом.

Этап 3. Расширение клиентской базы

Расширение клиентской базы опирается на первые успехи компании при продажах. Цель этого этапа создать потребительский спрос и направить спрос в правильное русло – каналы продаж компании. Данный этап следует за верификацией потребителей. Теперь, когда стартап уяснил, как привлекать клиентов, контролируя среднемесячную скорость расходования денежных средств, чтобы защитить свой самый ценный актив – имеющиеся финансовые средства, начинается активное инвестирование в маркетинг.

Процесс расширения клиентской базы зависит от типа стартапа. Как я отмечал в главе 1, все стартапы различны. Некоторые выходят на существующие рынки, четко очерченные конкурентами, другие создают новые рынки, где пока нет иных компаний или продуктов, третьи сочетают первое и второе путем ресегментации существующего рынка в качестве нового участника, предлагающего дешевый продукт или создающего собственную нишу. Стратегия выхода на разные рынки требует и разного типа мероприятий по расширению клиентской базы.

В проспектах Furniture.com первой строкой в списке мероприятий стратегии роста компании шло: «Создать мощный бренд». Furniture.com запустила рекламную кампанию стоимостью в \$20 млн с использованием телевидения, радио и Интернета. Она потратила \$34 млн на маркетинг и рекламу, несмотря на то, что доход был всего \$10,9 млн (другой стартап по продаже мебели онлайн, Living.com, договорился выплачивать гиганту интернет-торговли Amazon.com \$145 млн в течение четырех лет за размещение на домашней странице Amazon). Создание бренда и массированная рекламная атака имеют смысл на существующих рынках, где потребители понимают ваш товар или услугу. На новых же рынках такой тип запуска продукта – это все равно что бросать деньги на ветер. Потребители не понимают, о чем вы им говорите, а вы не имеете представления, поведут ли они себя так, как вы ожидаете.

Этап 4. Выстраивание компании

Наступление этого этапа знаменует то, что на смену неформальной группе, ищущей своих потребителей, ориентированной на обучение и изучение, приходят традиционные структурные подразделения: отделы продаж, маркетинга и развития бизнеса с вице-президентами во главе. Эти руководители принимаются формировать свои подразделения, ориентированные на выполнение миссии компании, пользуясь первыми успехами компании на рынке.

В отличие от этого постепенного процесса преждевременное масштабирование – это беда стартапов. К тому времени, как Furniture.com достигла отметки \$10 млн в продажах, ее штат состоял из 209 сотрудников, а уровень прожигания средств был таким, что грозил бы катастрофой, если бы хоть одно из предположений бизнес-плана оказалось бы неверным. Подход компании, казалось, выглядит следующим образом: «Тратим сколько возможно на привлечение потребителей, пока играет музыка». Поставка крупногабаритной мебели от различных производителей вылилась в недовольство покупателей, чей товар оказался поврежден, потерян или не вовремя доставлен. Поскольку денег инвесторов было еще полно, компания отреагировала в стандартном стиле доткомов – она принялась тратить деньги. Она стала повторно заказывать товар и на складах стали множиться дубликаты. Деньги инвесторов сжигались, как дешевая растопка. Furniture.com прошла путь от выхода на IPO в январе 2000 г. до ухода с биржи в июне и общения с юристами по поводу банкротства. Компании удалось в конце концов получить еще \$27 млн инвестиций, но при более низкой оценке стоимости, чем в предыдущем раунде. В отчаянной попытке выжить Furniture.com резко снизила цены. Компании, которая раньше предлагала бесплатную доставку и возврат товара, пришлось теперь брать \$95 за доставку. Затем она сократила штат на 41 %. Но она так и не стала отвечать на ключевой вопрос: «Есть ли способ продавать мебель через Интернет и экономично организовать ее отгрузку, если у компании нет сети розничных точек по всей стране?»

Роб Форбс запустил свой стартап Design Within Reach на минимальные средства. Уровень затрат вначале был низким по необходимости, поскольку инвестиции в компанию собирались буквально по центам у друзей, родственников и случайных инвесторов, а затем благодаря планированию, так как команда искала масштабируемую стратегию продаж. Роб искал способ продавать мебель, не имея национальной сети розничных магазинов, – и этот способ назывался «каталог».

Четыре типа рынков для стартапов

С незапамятных времен последней предсмертной жалобой провалившихся стартапов было: «Не понимаем, что произошло. Все, что мы делали в нашем последнем стартапе, работало». Ошибка кроется не в недостатке энергии, энтузиазма или количества попыток. Она может заключаться в непонимании того, что существуют четыре типа стартапов и требования рынка к каждому из них различны. Классификацию стартапов в зависимости от типов рынка можно выстроить следующим образом.

1. Стартапы, которые выходят на существующий рынок.
2. Стартапы, которые создают абсолютно новый рынок.
3. Стартапы, которые хотят ресегментировать существующий рынок и создать дешевый продукт.
4. Стартапы, которые хотят ресегментировать существующий рынок и создать собственную нишу.

(«Революционные» и «стабилизирующие» инновации, замечательно описанные Клейтоном Кристенсеном, – это еще один способ обозначить новые и существующие типы рынков.)

Как я писал в главе 1, думать и действовать по принципу «Все стартапы одинаковы» – это ошибка. Заблуждение верить, что стратегия и тактика, которые сработали для одного стартапа, окажутся также применимы к другому. Это потому, что тип рынка определяет действия компании.

Вот вам пример. Представьте себе, что сейчас октябрь 1999 г., а вы Донна Дубински, генеральный директор Handspring, нового напористого стартапа, вышедшего на миллиардный рынок КПК. Другими компаниями на этом рынке в 1999 г. были Palm, первый инноватор в этой области, Microsoft и Hewlett-Packard. В октябре 1999 г. Донна заявила своему вице-президенту по продажам: «Я хочу, чтобы в следующие двенадцать месяцев Handspring завоевала 20 % рынка КПК». Тот судорожно сглотнул, пошел к вице-президенту по маркетингу и сказал: «Слушай, надо, чтобы ты сделал так, чтобы клиенты наших конкурентов стали нашими клиентами». Вице-президент по маркетингу изучил, что представляют собой уже продающиеся КПК и сделал ставку на возможность расширения функционала и производительность как главные отличительные характеристики новой линейки продуктов. Результат? Через год доход Handspring составлял \$170 млн. Это стало возможным, потому что в 1999 г. Донна и ее компания вышли на существующий рынок. Покупатели Handspring представляли себе, что такое карманный компьютер. Handspring не пришлось втолковывать потребителям, что это за девайс, им надо было доказать, что их продукт лучше, чем тот, который предлагают конкуренты, – и они блестяще справились с задачей.

Для сравнения вспомним историю, случившуюся тремя годами раньше, в 1996 г. Еще до Handspring Донна с командой основали Palm Computing, компанию, первой занявшейся производством КПК. До того, как Palm вышла на сцену, рынка КПК не существовало. (Были несколько неудачных научных экспериментов, вроде Apple Newton, которые пришли и ушли.) Представьте, чтобы Донна тогда сказала своему вице-президенту по продажам: «Хочу получить 20 % рынка КПК к концу нашего первого года». Тот пошел бы к вице-президенту по маркетингу и сказал: «Слушай, надо, чтобы ты сделал так, чтобы клиенты наших конкурентов стали нашими клиентами». А вице-президент по маркетингу сказал бы: «А давайте расскажем, какая высокая скорость у нашего КПК». Если бы они так сделали, никаких продаж бы не было. В 1996 г. ни один потенциальный потребитель и не слышал о таком изобретении, как карманный компьютер. Никто не знал, для чего он нужен. Не существовало

скрытого потребительского спроса на этот продукт. Поэтому и рассказывать о его технических характеристиках было бы бессмысленно. Palm предстояло просветить своих потенциальных потребителей, зачем им может понадобиться карманный персональный компьютер. Согласно нашему определению (представив продукт, который позволяет пользователям делать что-то, что они не могли раньше), Palm в 1996 г. создала *новый рынок*. А Handspring, наоборот, вышла в 1999 г. на уже *существующий*.

Зачем эти истории? Чтобы продемонстрировать, что даже с совершенно идентичными продуктами, с той же командой Handspring провалилась бы, используй она ту же стратегию продаж и маркетинга, которую применила в свое время Palm. Верно и обратное: Palm потерпела бы крах, потратив все свои деньги на реализацию мероприятия по примеру Handspring.

Тип рынка определяет все: как понять нужды потребителя и то, как он воспримет товар, как сам потребитель понимает свои нужды и как вы представите ему новинку вашей компании. Тип рынка определяет и размер рынка и то, как вы выпустите на него свой продукт. В таблице 2.1 показано, на что именно влияет тип рынка.

Таблица 2.1. Тип рынка определяет все

Потребитель	Рынок	Продажи	Финансы
Нужды	Объем рынка	Канал дистрибуции	Движение капитала
Степень восприятия	Стоимость выхода на рынок	Маржа	Сроки окупаемости
Осознание проблемы	Стоимость запуска	Цикл продаж	
Позиционирование	Особенности конкуренции		

До начала продаж и маркетинговых мероприятий, компании следует ответить на вопрос «Что мы за стартап?». Чтобы помочь вам в этом, мы представляем четыре типа рынка.

Новый продукт на существующем рынке

Понять требования *существующего рынка* легко. Вы, считайте, вышли на него, если ваш продукт обладает лучшими характеристиками, чем те, что уже существуют. Лучшие характеристики означают, что ваш товар или услуга работают быстрее, делают что-то лучше или существенно усовершенствуют идентичный, уже продающийся другими, продукт. Хорошая новость: потребители и рынок понятны. Плохая: у вас есть конкуренты. В действительности конкуренты и определяют рынок. Суть конкуренции – характеристики продукта.

Вы можете выйти на существующий рынок с более дешевым или позиционируемым как «нишевой» продуктом, но такой случай мы называем выходом на ресегментированный рынок.

Новый продукт на новом рынке

Еще один вариант – это представить новый продукт на новом рынке. Новый рынок возникает, когда компании удается создать обширную базу потребителей, которые с помощью нового продукта могут *делать то, что не могли раньше*. Это происходит, когда удается запустить инновационный продукт, создающий новый бренд; товар, который стоит настолько дешевле, чем прежде, что привлекает новый класс потребителей; или когда новый продукт настолько доступен, удобен, прост в использовании, как ни один другой до него. Например, Compaq создала новый рынок – рынок портативных компьютеров. Еще один пример – программа Quicken Intuit. Она создана для ведения домашнего финансового учета на персональных компьютерах: может автоматически создавать платежные документы, составлять

график платежей, подводить месячный баланс – вещи, которые многие терпеть не могут и которые очень немногие умеют делать хорошо. Предложив пользователям подобные функции, программа создала рынок домашней бухгалтерии. (Под словами «создала рынок» в этом случае я подразумеваю не то, что компания «вывела новый продукт на новый рынок», а то, что ее рыночные завоевания – доля и повсеместное распространение продукта аналогичны созданию своего рынка.)

Что хорошо на новом рынке – это то, что ваш продукт уникален, его характеристики не с чем сравнить и у вас нет конкурентов (кроме – какая досада – других таких же стартапов). Плохо то, что потребители и рынок не определены и не известны. Когда вы создаете новый рынок, то проблема не в том, как превзойти конкурентов в характеристиках своего продукта, а в том, как внушить потребителям мысль о том, что ваше видение вовсе не галлюцинация. Создание нового рынка требует от вас понимания, существует ли достаточно многочисленный контингент потребителей, которые не могли делать что-то, что вы им предлагаете теперь. Можно ли убедить потребителей в том, что они нуждаются в вашем продукте и хотят его купить. И уложится ли восприятие потребителями нового продукта в жизненный цикл вашей компании. В случае формирования нового рынка очень непросто бывает спланировать финансы: как вам распорядиться деньгами во время стадии знакомства потребителей с продуктом, как найти очень терпеливых инвесторов с очень тугими кошельками.

Попытка ресегментации существующего рынка: предложение дешевого продукта

Половина стартапов следует по пути соединения двух предыдущих типов, пытаясь запустить новый продукт, *ресегментировав существующий рынок*. Существуют две стратегии ресегментации рынка: предложение дешевого продукта и создание ниши. (Сегментация не то же самое, что разработка отличных от других характеристик. Она подразумевает, что вы стараетесь «зацепить» сознание покупателей каким-то уникальным и в то же время понятным предложением. Но самое главное, оно затрагивает нечто, что они ценят и мечтают получить, в чем нуждаются.)

Ресегментация, ориентированная на дешевый продукт, не требует дополнительных пояснений. Она подразумевает ответ на вопрос: есть ли в нижнем ценовом сегменте существующего рынка потребители, которых устроит «нормальный» продукт, если они получат его по гораздо более низкой цене? Если вы действительно можете быть лоукост-компанией, не теряя при этом в прибыльности, то появление на существующем рынке «с нижнего конца» может стать для вас простым решением, поскольку ведущие компании на рынке не склонны вести низкоприбыльный бизнес и ориентируются на верхний ценовой сегмент.

Попытка ресегментации существующего рынка: занятие ниши

Нишевая ресегментация несколько отличается от предыдущей. Предприниматель смотрит на существующий рынок и задает вопрос: «Будет ли какая-то часть существующего рынка покупать продукт, созданный для удовлетворения ее специфических нужд? Даже если он будет стоить дороже? Или даже если он будет менее эффективен в аспекте, неактуальном для данной ниши?» Пытаясь занять нишу на существующем рынке, надо пытаться убедить сколько-нибудь значительный контингент потребителей, что характеристики нового продукта достаточно хороши, чтобы поменять правила и облик сложившегося рынка. В отличие от ресегментации по принципу снижения цены, нишевая ориентируется на прибыльный бизнес на существующем рынке.

В обоих случаях ресегментирования рынка формируется новый взгляд людей на продукт на существующем рынке. Классический пример ресегментации существующего рынка – это бизнес сети закусочных In-n-Out Burger. Кто бы мог подумать, что новая сеть фастфуда (сейчас в ней двести точек) может успешно выйти на рынок, занятый такими гигантами, как McDonalds и Burger King. Тем не менее In-n-Out Burger это удалось. Она разглядела, что ведущие компании на рынке фастфуда отклонились от первоначальной концепции закусочных, предлагающих гамбургеры. К 2001 г. в меню McDonalds было пятьдесят пять наименований, но ни одно из этих блюд не было достаточно вкусным. In-n-Out Burger применил кардинально другой подход: в меню его ресторанов было всего три пункта, но зато вся еда была приготовлена из свежих ингредиентов, высококачественна и отлична на вкус. Компания сфокусировалась на «ядре» потребителей фастфуда, которые хотели есть только гамбургеры высокого качества и ничего другого.

Ресегментация существующего рынка – это наиболее частый выбор стартапов, но этот путь является и наиболее тернистым. Так, выбрав стратегию дешевизны продукта, компании требуется долгосрочный план, в котором низкая цена продукта предусмотрена при выходе на рынок, а затем компании следует двигаться к прибыльности и верхнему ценовому сегменту. Стратегия же нишевой ресегментации должна предусмотреть конкуренцию с противниками, имеющими сильные позиции и совершенно не желающими уступать свои прибыльные рынки. И оба типа ресегментации требуют искусного и гибкого планирования того, как новый продукт изменит рынок.

Тип рынка и процесс развития потребителей

Если компания строит свою деятельность в соответствии с процессом развития потребителей, то роль типа рынка возрастает с каждым шагом. На первом этапе, на этапе развития потребителей, все стартапы независимо от типа рынка выходят из офисов и общаются с потребителями. На этапе верификации потребителей проявляются различия в типах стартапов по мере того, как расходятся стратегии продаж и позиционирования. К третьему этапу, расширению клиентской базы, разница стартапов в зависимости от выбранного типа рынка становится разительной, поскольку стратегии продаж и обретения покупателей кардинально не похожи для каждого из типов рынка. Именно на этом этапе стартапы, которые неверно поняли свой тип рынка, выбывают из игры. В главе 5 «Расширение клиентской базы» мы внимательно рассмотрим, где зарыты мины на этом бизнес-поле.

Скорость, с которой происходит в стартапе процесс развития потребителей, также зависит от типа рынка. Даже если в пятницу вы ушли со старой работы, а в понедельник стали участником стартапа, производящего на существующем рынке существующий (но лучший) продукт, вам все равно необходимо найти ответ на определенные вопросы. Процесс развития потребителей должен протекать оперативно и может быть завершен в течение недель или месяцев.

Компания, создающая новый рынок, наоборот, имеет перед собой открытый ряд вопросов. Развитие потребителей может занять год-два и даже больше.

В таблице 2.2 представлены различия четырех типов рынка. Как вы увидите, модель развития потребителей предлагает четкую детальную методологию для ответа на вопрос «Что мы за стартап?». Это вопрос, к которому вы будете возвращаться на каждом из четырех шагов.

Таблица 2.2. Характеристики типов рынка

	Существующий рынок	Ресегментированный рынок (ниша или низкая стоимость)	Новый рынок
Потребители	Существующие	Существующие	Новые / новое использование
Нужды потребителей	Рабочие характеристики	1. Стоимость 2. Воспринимаемая потребность / проблема	Простота и удобство
Рабочие характеристики продукта	Лучше/быстрее	1. Приемлемые при низкой цене 2. Приемлемые для новой ниши	«Традиционные атрибуты» усовершенствованы с учетом новых критериев
Конкуренты	Существующие участники рынка	Существующие участники рынка	Отсутствие потребления / другие стартапы
Риски	Существующие участники рынка	1. Существующие участники рынка 2. Нишевая стратегия терпит неудачу	Признание рынка

Синхронизация разработки продуктов и развития клиентов

Как я уже говорил в главе 1, развитие потребителей вовсе не препятствует действиям группы разработчиков продукта. Наоборот, развитие потребителей и разработка продукта – процессы, которые происходят на равных. В то время как команда по развитию потребителей занята клиентоориентированной деятельностью за стенами офиса, разработчики концентрируются на продуктоориентированном процессе, происходящем внутри компании. На первый взгляд может показаться, что оба эти процесса практически не связаны друг с другом. Это не так. Чтобы стартап имел успех, им надо работать в паре, синхронно.

Между тем способы общения двух соответствующих групп в стартапе прямо противоположны тому, как они взаимодействовали бы в крупной компании. Задача разработчиков в больших организациях – это создавать модернизированные продукты на существующем рынке. Разработка новой версии старого продукта начинается с нескольких уже известных вещей: кто потребители, в чем они нуждаются, на каких рынках их можно найти и кто конкуренты компании. (Все преимущества функционирования на существующем рынке, плюс уже имеющиеся потребители и выручка.) Взаимодействие групп по разработке продукта и по развитию потребителей в крупной компании направлено на то, чтобы уже имеющиеся клиенты получили дополнительные характеристики и функции знакомого товара по цене, которая максимизирует долю рынка и доходность.

В противоположность этому, большинство стартапов могут лишь предполагать, кто их потребители и на каких рынках их искать. Единственное, что они точно представляют изначально, – это видение продукта. Из этого следует, что для стартапа цель развития потребителей – найти рынок для продукта, создаваемого в том виде, как стартап его себе представляет, а не усовершенствовать или переделать некий существующий образец, ориентируясь на неизвестный рынок. Вот главное различие крупных компаний и большинства стартапов.

Другими словами, крупные компании ориентируют процесс разработки продукта на известных им потребителей. Характеристики продукта совершенствуются в соответствии с нуждами имеющихся потребителей, запросами рынка и в знакомой конкурентной обстановке. Стартапы же начинают с выпуска образца продукта и направляют процесс разработки продукта на неизвестных потребителей. Характеристики образца продукта определяются видением и выносятся на суд неизвестного потребителя и рынка. Как только образ потребителей и рынка становится понятнее, качества продукта модифицируются в зависимости от того, насколько они удовлетворяют рынок. Вкратце: в крупных компаниях образец продукта ориентируется на рынок, в стартапах – маркетинг отталкивается от продукта.

В обоих случаях разработка продукта и развитие потребителей должны идти рука об руку. В большинстве стартапов общение разработчиков и маркетологов происходит исключительно на формальных встречах в виде придирок и нападок друг на друга. Разработчики восклицают: «Как вы могли пообещать людям, что у нашего товара будут такие качества? Мы же не сможем это разработать!» А специалисты по продажам парируют: «А как так получилось, что у нашего продукта нет ни одной характеристики, обещанной в первой версии? Нам пришлось заменить их другими, чтобы не остаться без заказов». Одна из целей «правильного» процесса развития потребителей – обеспечить фокусирование на продукте, при этом фокусирование на потребителе идет параллельно этому, без всяких взаимных претензий и неожиданных сюрпризов.

Ниже перечислены несколько случаев, когда необходима координация действий.

На каждом этапе – выявление потребителей, верификация потребителей, расширение клиентской базы и выстраивание компании – команды по разработке и по развитию потреби-

бителей проводят ряд формальных встреч по синхронизации действий. До тех пор, пока обе группы не придут к соглашению, процесс развития потребителей не двинется дальше, на следующую ступень.

На этапе выявления потребителей команда по развитию потребителей прилагает все усилия, чтобы образец продукта был принят потребителями, а не предлагает придать продукту новые черты. Только в случае, если потребителям совсем не нравится предложенный вариант, возникает проблема, требующая решения. Тогда команды по разработке и по развитию потребителей – не считая возникшую проблему трагедией и не утверждая, что образец продукта способен решить ее, – вновь встречаются, чтобы обговорить усовершенствование характеристик продукта или добавление новых.

Также на этапе выявления потребителей, если от пользователей регулярно поступают запросы на добавление новых или модификацию существующих характеристик продукта, вице-президент группы разработки выходит из офиса вместе со своей командой, чтобы получить «живую» обратную связь, прежде чем добавлять продукту новые функции.

На этапе верификации потребителей главные разработчики выходят к потребителю в качестве участников предпродажной группы поддержки.

На этапе выстраивания компании команда разработчиков производит в случае необходимости установку продукта, занимается его поддержкой, параллельно обучая штат работников поддержке и обслуживанию.

По мере того, как вы будете проходить все шаги каждого этапа, вы убедитесь в безусловной необходимости координации действий в течение всего процесса развития потребителей.

Выводы. Процесс развития потребителей

Модель развития потребителей состоит из четырех четко определенных этапов: выявление потребителей, верификация потребителей, расширение клиентской базы и выстраивание компании. Как вы увидите в последующих главах, для каждого этапа существует ряд явных, точных показателей, дающих самой компании и ее инвесторам неопровергимые доказательства прогресса в отношениях с потребителями. Кроме того, на первых трех этапах существования компании достаточно минимального штата сотрудников.

Хотя каждый этап призван выполнить определенные специфические задачи, общая цель процесса в целом – доказать, что бизнес компании прибыльный и масштабируемый. Именно это позволяет компании стать прибыльным предприятием.

Быть настоящим предпринимателем означает поиск своего пути в тумане, среди тысяч вариантов и множества сомнений. Чтобы справиться с этим, нужно обладать видением и представлять процесс. Эта книга знакомит с процессом. Ее основное утверждение просто: если вы пройдете четыре этапа процесса развития потребителей, строго соблюдая условия их преодоления, вы повысите свои шансы на успех и, более того – вам может открыться путь к озарению.

Выявление потребителей шаг за шагом





Глава 3

Выявление потребителей

Путь в тысячу ли начинается с одного шага.
Лао-цзы

В 1994 г. Стиву Пауэллу пришла в голову идея нового девайса для домашнего офиса. Используя цифровой формат высокоскоростной связи ISDN, Стив задумал создать эдакий вариант швейцарского перочинного ножа, «все в одном», в применении к малому офису. Он предполагал объединить в одном устройстве факс, голосовую почту, «умную» переадресацию вызова, электронную почту, видео и телефон. Первоначально Стив мечтал о рынке в 11 млн человек, обладателей малого или домашнего офиса (SOHO).

Техническая идея Стива была очень привлекательной, и ему удалось получить \$3 млн в первом же раунде финансирования своей компании FastOffice. Как и во многих технологических стартапах, во главе FastOffice стоял основатель. Через год после первого финансирования Пауэлл смог получить еще \$5 млн. По старой доброй традиции Кремниевой долины его команда следовала классической схеме разработки продукта и через восемнадцать месяцев потребителям была представлена первая версия продукта под названием Front Desk. Была только одна небольшая проблема: Front Desk стоил \$1395, и очередей из жаждущих купить его по такой цене за дверями FastOffice как-то не выстраивалось. Правление компании размышляло, как обычно в технологических стартапах: выпуск Front Desk означает, что он начнет приносить реальную прибыль, как только потребители получат возможность приобрести его. Через полгода после запуска первой версии продукта доходы компании стали расходиться с планом, и инвесторам это не понравилось.

Как раз в этот момент мне довелось встретиться со Стивом и его командой. Его инвесторы пригласили меня, чтобы помочь компании с «позиционированием». (Сегодня, когда я слышу подобную просьбу, я понимаю, что она означает: «Товар поступил в продажу, но не продается. Вы не понимаете – почему?») Когда я получил демоверсию Front Desk, моей первой реакцией было: «Вот это да! Настоящий инновационный девайс. Я бы хотел иметь такой. Сколько он стоит?» Когда Стив ответил: «\$1400», я воскликнул: «Ого! Нет, пожалуй, покупать его я не буду, а вот провести бета-тестирование не отказался бы». Помню недодуманный взгляд Стива и его вопрос: «Ну вот, все так говорят. Да что же не так? Почему ты не стал бы покупать это?» Суровая реальность была такова, что компания создала «роллс-ройс» для потребителей с бюджетом на покупку «фольксвагена». Лишь немногие – к сожалению, очень немногие – могли позволить себе такое приобретение для своего малого офиса.

Стив и его команда совершили одну из стандартных ошибок стартапов. Они создали отличный продукт, но не удосужились потратить достаточно времени на развитие рынка. Рынок домашних офисов не воспринимал Front Desk как товар, совершенно необходимый для решения некой насущной проблемы, который стоит иметь даже по высокой цене. Таким образом, решение проблемы FastOffice заключалось в поиске проблемы для рынка.

Когда команда Стива и он сам поняли, что люди не собираются платить деньги просто за «устройство, которое неплохо было бы иметь», им понадобилась новая стратегия. Как и все стартапы, столкнувшиеся с подобной проблемой, FastOffice уволил своего вице-президента по продажам и стал выстраивать новые стратегии продаж и маркетинга. Теперь вместо того, чтобы ориентироваться на отдельных людей, работающих дома, FastOffice стала предлагать свой товар компаниям из списка Fortune 1000, имеющих сеть дистрибуторов – людей, имеющих свой домашний офис. Это действительно имело смысл: вице-президент

по продажам крупной корпорации вполне может утвердить бюджет \$1400 для того, чтобы некий ценный сотрудник, торговый представитель, например, получил возможность с помощью устройства под названием Home Desk (так было переименовано изобретение) заменить, находясь дома, целый офис.

Но, хотя новая стратегия прекрасно выглядела на бумаге, оставалась все та же проблема, что и вначале: действительно все считали, что этот продукт было бы неплохо иметь, но не воспринимали его как решение какой-то насущной проблемы. Нельзя сказать, чтобы руководство большой корпорации, отправляясь спать, все думало о том, как же там функционируют их удаленные офисы. Его гораздо больше волновало, как увеличить объемы продаж.

Далее последовало действие в стиле японского театра Но в исполнении стартапа – я упоминал подобный вариант в главе 1. Провалив план Б, FastOffice уволил вице-президента по маркетингу и принял реализовывать еще одну новую стратегию. Теперь компания оказалась втянута в смертельную спираль: штат исполнителей менялся с каждой сменой стратегии. После того, как не сработала и третья стратегия, Стив был смешен с должности генерального директора, и правление пригласило на эту должность опытного бизнес-управленца.

Что примечательно в истории с FastOffice – это то, что подобное случается повсеместно. Вновь и вновь стартапы сосредотачиваются на поставке потребителю первой версии продукта, и только когда продукт выходит на суд потребителей, выясняется, что потребители не хотят вести себя так, как предполагалось по плану. К тому времени, как компания понимает, что доходы от продаж не соответствуют ожиданиям, она уже одной ногой в могиле. Конец истории? Не совсем. Мы еще вернемся к ней, когда объясним философию выявления потребителей.

Подобно большинству стартапов, FastOffice знал, как создать продукт и как оценить прогресс, ведущий к выходу продукта на рынок. Чего компаний недоставало, так это ориентиров на ранних стадиях развития потребителей, которые бы позволяли оценивать прогресс в понимании потребителей и в поиске рынка для своего продукта. Эти ориентиры можно было бы получить, если бы FastOffice смогла ответить на следующие вопросы:

- Смогли ли мы выявить проблему, которую хочет решить потребитель?
- Решает ли наш продукт эту проблему?
- Если да, имеется ли у нас жизнеспособная и прибыльная бизнес-модель?
- Достаточно ли у нас информации, чтобы выйти на рынок и начать продавать?

Ответы на эти вопросы – задача первого этапа в модели развития потребителей, этапа выявления потребителей. Далее в этой главе объясняется, как это сделать.

Философия выявления потребителей

Позвольте мне сформулировать задачу выявления потребителей немного более формально. Стартап начинается с видения, видения нового товара или услуги: каким образом покупатели будут получать их и зачем они станут их покупать. Но изначальные представления основателей о своем рынке и потенциальных потребителях – это, по большей части, лишь гипотезы. В действительности, в день своего основания стартап – это «основанное на вере предприятие». Чтобы видение обратилось в реальность, а вера в факты (и в приносящую доход компанию), стартапу необходимо протестировать свои догадки и гипотезы и понять, какие из них верны. Так что главная цель выявления потребителей сводится к следующему: превратить изначальные гипотезы основателей о бизнес-модели, рынке и потребителях в факты. А поскольку факты находятся вне стен офиса, первое, что должны делать стартаперы, – это выходить к своим потребителям, партнерам и поставщикам. Только когда основатели пройдут этот этап, станет очевидно, обосновано ли их видение или оно всего лишь иллюзия.

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

Полезно перечислить все, что вам *не* придется делать:

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

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

Опытному директору по маркетингу или управлению продуктом покажется, что такие идеи не только сбивают с толку и противоречат здравому смыслу, но и являются чуть ли не еретическими. Все, что, я считаю, вам делать не придется, это как раз те вещи, которым специально обучаают профессиональных маркетологов и менеджеров по продукту. Почему оказываются совершенно не важными нужды всех потенциальных потребителей? Чем первый продукт новой компании отличается от усовершенствованных продуктов крупной компании? Почему работа с первыми потребителями стартапа идет по совершенно иным правилам?

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), где сводятся воедино все пожелания потребителя в отношении характеристик про-

дукта. Их приоритетность определяется совместными усилиями тех, кто отвечает за маркетинг, продажи и разработку. Группа маркетинга или управления продуктом организует фокус-группы, анализирует данные о продажах и знакомится с мнением потребителя о новом продукте. В результате желаемые характеристики добавляются в перечень технических требований, на основе которых разработчики создают очередную версию продукта.

Хотя для сформировавшейся компании, которая выходит на существующий рынок, такой процесс представляется вполне разумным, он не годится для стартапа. Почему? В состоявшихся компаниях создание документа о требованиях рынка гарантирует разработку продукта, привлекательного для существующих потребителей на известном рынке, поскольку сами потребители и их нужды хорошо известны. Первый продукт стартапа создается *не* для того, чтобы удовлетворить массового потребителя. Ни один стартап не может позволить себе создать продукт, обладающий сразу всеми характеристиками, которые нужны массовому потребителю. Понадобятся годы, чтобы вывести такой продукт на рынок, а когда это случится, он безнадежно устареет. Успешный стартап решает эту головоломку иначе – процесс разработки продукта проходит по нарастающей и несколькими итерациями, а первые продажи ориентируются на небольшую группу первых потребителей, привлеченных предложенной концепцией. Отклики этих покупателей-предвестников помогут компании понять, какие характеристики следует добавить продукту со временем. Энтузиастов, которые первыми используют новый продукт и пропагандируют его, часто называют евангелистами. Но для описания *покупателей-пионеров*, которые готовы не только рассказывать другим о преимуществах пока еще «сырого» и неопробованного продукта, но и покупать его, нужно особое слово. Я называю их «ранневангелистами»².

Ранневангелисты – самые важные потребители

Ранневангелисты – это особая «порода» потребителей, которые готовы рискнуть и купить товар или услугу стартапа, потому что предвидят его потенциал в решении критической или насущной проблемы и, что немаловажно, имеют деньги на покупку. К сожалению, большинство потребителей не подпадают под это определение. Рассмотрим пример из сферы крупного бизнеса.

Представьте себе банк, в котором по пятницам выстраиваются огромные очереди желающих получить деньги. Людям приходится ждать по часу и больше. А теперь вообразите, что вы основатель компании по разработке программного обеспечения, который мог бы помочь банку, сократив время ожидания посетителей в очереди до десяти минут. Вы отправляйтесь в банк и говорите его президенту: «Я могу предложить вам продукт, который поможет решить вашу проблему». Если он отвечает: «Какую проблему?», значит перед вами потребитель, который не осознает острую потребность в том, чтобы вы решили какую-то «его проблему». У стартапа в первые два года существования нет времени дожидаться, пока он станет первым покупателем, да и обратная связь от него по поводу продукта будет, соответственно, не очень информативна. Такие потребители, как он, обычно становятся «поздними покупателями», так как их потребность «латентна».

Другой вариант ответа президента банка: «Да, это ужасная проблема. Я так переживаю по этому поводу. Мы даже раздаем воду нашим клиентам, которым приходится стоять в очереди в жару». В этом случае глава банка – это тот тип потребителя, который осознает наличие проблемы, но не имеет достаточной мотивации сделать что-то большее, чем сглаживание внешних проявлений этой проблемы. Полезно будет послушать его мнение о проблеме, с

² Об огромной проделанной работе на эту тему можно прочитать в «Lead Users», книге Эрика фон Хиппеля (MIT). Также см.: Enos 1962, Freeman 1968, Shaw 1985, Lilien & Morrison 2001.

которой он сталкивается. Но более чем сомнительно, что он окажется в первых рядах покупателей вашего продукта. Поскольку у этих двух видов потребителей все же имеется насущная необходимость решить проблему, вы, вероятно, сможете продать им свой продукт, но позднее. Не сейчас, а когда сможете выпустить на рынок продукт, рассчитанный на массового потребителя.

Если вам все же повезет, то вы встретите такого главу банка, который скажет: «Проблема налицо. Мы ежегодно теряем более \$500 000. Я уже ищу какой-нибудь софт, который позволил бы сэкономить время наших клиентов на 30 %. Хотелось бы, чтобы программа была совместима с нашим банковским Oracle, а бюджет на нее не превышал \$150 000. Мне нужно получить ее через шесть месяцев». Вот это уже «теплее»: клиент визуализировал решение. Еще лучше будет услышать от него: «Я не нашел ни одного подходящего софта, который решил бы нашу проблему, поэтому поручил нашему ИТ-департаменту разработать нужную программу. Они там что-то такое сочинили, но наших сотрудников их придумка просто вводит в ступор, а директор по информационным технологиям сходит с ума, пытаясь ее внедрить».

Тут наступает ваш час: вот он, ваш потребитель, перед которым стоит острия проблема и который уже пытался решить ее «на коленке».

А теперь представьте, что президент банка говорит: «Слушай, приятель, если бы только нашелся такой разработчик, который бы смог решить нашу проблему, я готов был бы выделить на это \$500 000». (По правде говоря, ни один клиент так не скажет. Но можно же помечтать.) В этот момент вы обзавелись идеальным клиентом для стартапа, ориентирующегося на корпоративных потребителей. Несмотря на то, что цена на товары массового потребления имеет меньше нулей, ранневангелисты и в этой области обладают теми же чертами, что и в корпоративной.

Ранневангелистов можно узнать по следующим характеристикам (рис. 3.1):

- у потребителя есть проблема;
- потребитель осознает ее наличие;
- потребитель активно ищет решение и намечает сроки, в которые оно должно быть найдено;
- проблема так остра, что потребитель на скорую руку «стряпает» промежуточное решение;
- у потребителя есть деньги на покупку или возможность быстро мобилизовать средства для решения проблемы.



Рис. 3.1. Характеристики ранневангелистов

Можете рассматривать эти характеристики как деления шкалы «остроты проблем потребителей». Определение степени «остроты проблемы» – это решающий момент в процессе выявления потребителей. Я утверждаю, что ранневангелисты находятся на четвертой и пятой ступенях этой схемы. Это те, кто уже искали решение, даже создали его самодельный вариант (будь то программный продукт, разработанный в компании, или устройство, собранное своими руками из вилки, лампочки и пылесоса) и имеют деньги или могут привлечь средства на его покупку. Эти люди – лучшие кандидаты в ранневангелисты. Вы можете доверять их откликам и положиться на них при первых продажах. Они расскажут о продукте другим и распространят весть о том, что мечта стала реальностью. Более того, в перспективе они могут стать членами консультативного совета (более подробно об этом рассказывается в главе 4).

Начинайте развитие, основываясь на видении

Мысль о том, что стартап создает продукт для узкой группы первых потребителей, не забывая про итерации, а не продумывает каждую техническую деталь, которая могла бы понадобиться массовому потребителю, чрезвычайно важна. Последствия такой стратегии революционны.

На первых порах начинающая компания знает о потребителе очень мало. Компания не знает (но может думать, что знает), кем будут ее первые потребители и какой продукт им понадобится. Один из вариантов – заниматься разработкой продукта, пока команда по развитию потребителей не найдет на него покупателей. Между тем иметь на руках продукт, который можно наглядно продемонстрировать и который можно переделывать – полезная штука в процессе развития потребителей. Более продуктивный подход – это разработать продукт с набором только тех основных характеристик, которые определены видением и опытом основателей.

Модель развития потребителей предполагает, что команда берет образец продукта в том виде, в котором он изначально задуман, и выясняет, есть ли на него потребительский спрос (подойдут любые потребители). Когда вы находитите таких потребителей, то адаптируете первый релиз продукта к их непосредственным нуждам.

Чрезвычайно важен сдвиг в сознании. Если это первый продукт, который производит стартап, ваша главная задача, идя навстречу потребителям, – *не собрать пожелания в отношении характеристик и расширить их набор впоследствии, а найти потребителей на продукт, который вы уже создаете*.

Только в том случае, если ваше решение не устраивает никаких потребителей, познакомьте группу разработки продукта с дополнительными пожеланиями клиентов. В модели развития потребителей *пожелания, касающиеся характеристик продукта, появляются скорее как исключение, чем правило*. Это позволяет избавиться от бесконечного списка пожеланий, который нередко задерживает запуск первой версии продукта и сводит с ума группу разработки.

Возникает вопрос: если разработка продукта означает «начать создавать продукт без обратной связи с потребителем», зачем тогда вообще общаться с потребителем? Почему бы просто не создать продукт, выпустить его на рынок и надеяться, что кто-то захочет купить его? Ключевые слова во всем этом: «*начать создавать продукт*». Задача развития потребителей – это сделать так, чтобы знания компании о клиентах шли в ногу с разработкой продукта, а также обеспечить уверенность в том, что у продукта, когда он появится на рынке, будут платежеспособные покупатели. Важным плюсом является и то, что команда по развитию потребителей будет завоевывать доверие среди коллег *внутри* компании. Команда раз-

работчиков будет стремиться сотрудничать с командой людей, которые понимают нужды и желания потребителей. Разработчики больше не будут недоуменно моргать глазами при виде запросов на дополнительные характеристики или изменения продукта; они будут понимать их, и это будет основано на понимании нужд потребителей.

По мере того, как команда по развитию потребителей получает все новые откровения о нуждах ключевой группы первых клиентов, она может обеспечивать разработчиков ценной обратной связью с потребителями. Как вы убедитесь впоследствии, координация деятельности двух команд – это неоценимый вклад в развитие продукта в будущем.

Подытожим вышесказанное о философии выявления потребителей: существуют два прямо противоположных подхода к созданию продукта. Первый состоит в попытке удовлетворить пожелания большой группы потребителей, создав «MRD-продукт» (отвечающий всем запросам, зафиксированным на рынке). Второй – это подход удачного стартапа, который, разрабатывая первую версию продукта, думает: «Пусть она понравится нашим первым платежеспособным покупателям». Цель выявления потребителей – идентифицировать ключевую группу провидцев, определить их потребности и убедиться, решает ваш продукт проблему, которую нужно и за которую они готовы заплатить, или нет. При этом разработка стартует на основе начального видения; а группа покупателей-пионеров используется, чтобы понять, существует ли рынок для этого видения. И затем видение адаптируется в соответствии с той обратной связью, которая собирается в процессе разработки.

Если бы в FastOffice вовремя поняли это, им удалось бы избежать нескольких фальстартов. Но поскольку это все же произошло, конец истории можно считать счастливым (по крайней мере, для самых терпеливых инвесторов): компания выжила и продолжила свою деятельность. Новый генеральный директор призвал на помощь Стива Пауэлла (который стал главным техническим специалистом), чтобы понять реальные технические преимущества компании. Новое правление расформировало отделы продаж и маркетинга, штат сократился до первоначальной команды разработчиков. Они пришли к тому, что главная ценность их предложения – в технологии передачи данных с использованием линий голосовой связи. FastOffice отказался от концепции производства продуктов для дома и, изменив стратегию, стал главным поставщиком продукции телекоммуникационным компаниям. Если бы компания в свое время последовала процессу развития потребителей, она дошла бы до этого гораздо быстрее.

Общий вид процесса выявления потребителей

Я уже касался описания некоторых элементов этой философии еще до того, как приступить к первому этапу в модели развития потребителей. Ниже приведен рисунок, демонстрирующий общий вид процесса в том виде, в каком он описан во второй главе.

В процессе развития потребителей я выделил четыре этапа. В отличие от других процессов здесь я добавил «шаг 0», который поможет вам заручиться поддержкой своего правления и сотрудников (см. рис. 3.2).

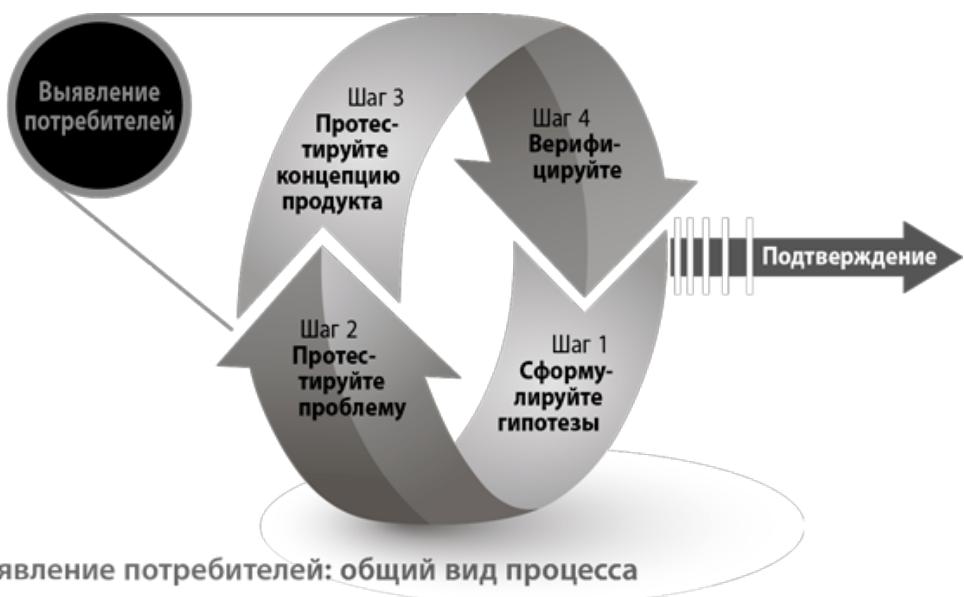


Рис. 3.2. Выявление потребителей: общий вид процесса

Шаг 1. Это необходимый шаг, когда на бумаге кратко излагаются гипотезы видения и бизнес-модели. Эти гипотезы представляют собой предположения о продукте, потребителях, ценообразовании, спросе, рынке и конкуренции, которые вам предстоит проверять в процессе совершения этого шага.

Во время шага 2 вы оцениваете свои предположения, выставляя их на суд потенциальных покупателей. Это время, когда вам стоит поменьше говорить и побольше слушать. Ваша цель – получить представление о потребителях и их проблемах, а также достигнуть глубокого понимания их деятельности, рабочего процесса, организации и потребности в тех или иных продуктах. Затем вы «возвращаетесь в офис», сводите воедино и осмысливаете все, что выяснили, совершенствуете разработку на основании полученной обратной связи и пересматриваете и концепцию самого продукта, и представления о потребителях.

Когда наступает время шага 3, вы берете обновленную версию продукта и проверяете его характеристики на потребителях. Цель – не продать продукт, а подтвердить гипотезы, сформулированные на шаге 1. Подтверждением является фраза потребителей: «Да, такой продукт решает наши проблемы».

Проверяя характеристики продукта, вы проверяете одновременно и нечто большее: вы верифицируете свою бизнес-модель. Подтвержденная бизнес-модель означает наличие потребителей, которые придают большую ценность предлагаемому вами решению. Если это компания, то она считает этот продукт важным для выполнения своей миссии, а если это частный клиент, то он считает, что это продукт из разряда «надо иметь» (соответствие продукта рынку). Непосредственно на потенциальных покупателях вы тестируете модель ценообразования, стратегию работы с каналами продаж, процесс и цикл продаж и выясня-

ете, кто в вашем случае держатель бюджета (тот, кто распоряжается средствами на подобную покупку). Это в равной степени относится к потребительским товарам, когда, например, планируемые продажи тинейджерам означают, что держателями бюджета будут родители, а пользователями – подростки.

И, наконец, шаг 4 – это момент, когда вам следует остановиться и убедиться в том, что вы досконально изучили проблемы потребителей, что ваш продукт решает эти проблемы, что потребители заплатят за этот продукт и что планируемого дохода будет достаточно, чтобы говорить о прибыльной бизнес-модели. В момент завершения этого шага перед вами должны лежать следующие бумаги: документ, описывающий проблему, список расширенных требований к продукту, обновленные планы продаж и доходов, разумный бизнес-план и план разработки продукта. Имея перед глазами список характеристик продукта и подтвержденную бизнес-модель, вы решаете, достаточно ли ваших знаний, чтобы выйти и начать продавать свой продукт горстке энтузиастов, или вам нужно вернуться к потребителям и выяснить кое-что еще. Лишь после успешного завершения этого этапа можно переходить к верификации потребителей.

Так выглядит процесс выявления потребителей в общих чертах. Далее мы рассмотрим каждую фазу более подробно. Обобщающая таблица в конце главы демонстрирует детали данного этапа наряду с критериями, по которым вы сможете измерить успех на этом этапе. Но прежде чем вдаваться в подробности каждого шага, вам надо понять, *кто те люди, которые будут заниматься развитием потребителей*. Из кого, собственно, состоит команда по развитию потребителей?

Команда по развитию потребителей

Процесс развития потребителей требует отказаться от традиционных названий должностей, заменив их функциями. Когда стартап проходит первые два этапа процесса, в нем нет ни отдела продаж, ни отдела маркетинга, ни департамента по коммерческому развитию, ни вице-президентов в их традиционном понимании. Вместо всего этого есть команда по развитию потребителей (см. Приложение А, чтобы понять концепцию формирования команды по развитию потребителей).

Сначала эта «команда» может состоять из основателя компании, который общается с потребителями, пока пятеро разработчиков пишут программу (или конструируют некий аппарат, или придумывают новую кофейную чашку). У команды, скорее всего, будет «глава группы по развитию потребителей», который имеет опыт в маркетинге или управлении продуктом и который ловко маневрирует между потребителями и командой по развитию потребителей, налаживая взаимосвязи. Позднее, когда стартап переходит к верификации потребителей, команда увеличивается: теперь она включает специального сотрудника – назовем его «куратор сделок», который отвечает за организацию получения первых заказов. Но независимо от того, работает ли один человек или команда, группа по развитию потребителей должна иметь возможность радикально изменить направление компании, концепцию продукта, понимание миссии, а также повлиять на креативное гибкое мышление самого предпринимателя-стартапера. Чтобы преуспеть в данном процессе, команде потребуется:

- умение прислушиваться к возражениям потребителя и определять, в чем заключается проблема – в продукте, его презентации, ценообразовании или в чем-то ином (например, в ошибке в выборе потребителя);
- опыт в налаживании отношений между потребителем и командой по развитию потребителей;
- способность действовать в условиях непрерывных изменений;

- умение поставить себя на место потребителя, чтобы понять, каким образом он работает и с какими проблемами сталкивается.

Наряду с командой по развитию потребителей в стартапе функционирует группа, ответственная за выпуск продукта. В то время как первые общаются с людьми вне стен офиса, вторые занимаются созданием реального продукта. Эту группу обычно возглавляет тот, кто обладает изначальным видением продукта, – он и руководит разработкой. Как вы убедитесь далее, регулярное общение между двумя командами сложно переоценить.

Шаг 0: добейтесь единогласия

Шаг 0 заключается в достижении согласия между всеми основными участниками стартапа по некоторым главным пунктам, как то: сам процесс развития потребителей, миссия компании и ее ключевые ценности.

Понимание того, что развитие потребителей – процесс, не идентичный разработке продукта, – это новая концепция. Не все руководители это понимают. Не все члены правления это понимают. Новым для них может также являться понятие «тип рынка». Между тем без него невозможно обойтись при принятии ряда ключевых решений по развитию потребителей. Таким образом, прежде чем компания формально запустит процесс развития потребителей, вам необходимо «просветить» всех ключевых участников относительно этого процесса. Инвесторы и основатели должны достичь единства мнений относительно процесса, основных назначений на должности и ценностей. Вам надо быть уверенным в том, что все ключевые игроки: основатели, директора и правление – понимают разницу между разработкой продукта, развитием потребителей и типом рынка и что они придерживаются единого мнения о том, как важно различать эти понятия. Процесс разработки продукта ориентируется на исполнение. Процесс развития потребителей делает упор на обучение, открытия, ошибки, итерации и развороты. Поэтому вам надо быть уверенными, что средств хватит, даже если придется проходить этапы выявления и верификации потребителей два или три раза. Это важная тема для обсуждения на ранних стадиях для команды основателей и правления компаний. Осознает ли правление, что в процессе развития потребителей будут происходить итерации? Считает ли правление, что это необходимо и на это стоит тратить время?

Исключительно важным для процесса станет готовность команды разработчиков проводить по меньшей мере 15 % своего времени вне стен офиса, общаясь с потребителями. Вам следует обсудить все эти организационные моменты со всей командой стартапа и убедиться, что каждый участник в курсе происходящего.

Сформулируйте в письменном виде с точки зрения видения бизнеса и продукта, зачем вы основываете свою компанию. Назовите этот документ «Определение миссии». С этих пор он станет для вашей компании лишь напоминанием: «О чем мы думали, когда все это начиналось». Это не сложнее, чем написать два абзаца в бизнес-плане с описанием продукта и рынка. Запишите свою формулировку миссии и повесьте на стену. Если в компании возникнут сомнения, тот ли продукт она создает и на тот ли рынок хочет выйти, возвращайтесь к определению миссии. Это называется ориентированной на миссию лидерской установкой. Когда в компании кризис или одолевают сомнения, понимание того, зачем она существует и каковы ее цели, послужит спасительным лучом света, указывающим путь.

Со временем понимание компанией своей миссии меняется. Оно может видоизменяться месяцы спустя, а может – вот незадача – через неделю. Но благородная команда руководства никогда не изменит его по прихоти рынка или из-за изменившейся концепции продукта.

Вслед за определением миссии команда основателей заявляет ключевые ценности. В отличие от миссии, ценности не имеют отношения к рынку или к продукту. Это ряд фундаментальных убеждений, которые могут выдержать испытание временем: этические, моральные и эмоциональные столпы, на которых держится компания. Лучший пример вечных ценностей, неподвластных времени, – Десять заповедей. Нечасто слышишь: «Послушайте, а может откажемся от второй заповеди?» Более чем через 4000 лет после того, как их записали на бумаге – ну хорошо, на скрижалях, – эти заповеди остаются краеугольными камнями иудеохристианской этики.

Если приводить пример, более близкий нашей тематике, основатели одной фармацевтической компании заявили такую мощную ключевую ценность: «Первое и самое важное, мы верим в производство лекарств, которые помогают людям». Основатели могли бы сказать: «Прежде всего, мы верим в прибыль, прибыль любой ценой», и это тоже стало бы ключевой ценностью. Не имеет значения, правильная она или нет, ценность существует постольку, поскольку она выражает убеждения компании.

Если миссия или направление, которым движется компания, не определены, именно обращение к ключевым ценностям может помочь внести ясность. Основных ценностей должно быть четыре или пять³.

³ Источником на тему ключевых ценностей может послужить книга *Built to Last*. James C. Collins and Jerry I. Porras (Коллинз Дж., Поррас Дж. Построенные навечно. Успех компаний, обладающих видением. – М.: Манн, Иванов и Фербер, 2013).

Шаг 1. Формулировка гипотез



Как только компания достигла согласия по поводу процесса развития потребителей (Шаг 0), следующий шаг – это записать все изначальные предположения или гипотезы. Изложить их на бумаге очень важно, так как вы будете не раз обращаться к ним, тестировать их, обновлять в течение всего процесса развития потребителей. Излагайте свои гипотезы лаконично – не более пары страниц по каждому из пунктов:

- Продукт.
- Потребители и их проблема.
- Канал и ценообразование.
- Создание спроса.
- Тип рынка.
- Конкуренция.

Поначалу у вас может быть мало информации, чтобы полноценно расписать каждый из пунктов. Поначалу формулировка некоторых гипотез может оказаться удручающе туманной. Не волнуйтесь – она послужит для вас эскизом. В процессе развития потребителей вы будете многократно возвращаться к исходным вариантам, заполняя пустоты и заменяя предположения новыми фактами, которые будут выясняться по мере общения со все большим числом потребителей. Первый шаг – это когда вы фиксируете все, что знаете (или полагаете, что знаете), на бумаге.

A. Формулировка гипотез: гипотеза о продукте



Гипотеза о продукте представляет собой первоначальные представления основателей о том, каким они видят продукт и его разработку. Это что-то вроде части бизнес-плана компании.

Первая координационная встреча группы по развитию потребителей и разработчиков продукта

Краткие описания продукта составляются в основном разработчиками. Это одна из немногих ситуаций, когда ответственному за разработку продукта, а также его коллеге, который представляет видение продукта с технической точки зрения, придется заняться бумажной работой. Чрезвычайно важно, чтобы гипотезы о продукте были записаны, представляли собой документ (краткое описание продукта) и были согласованы с руководством. Это необходимо для начала работы команды по развитию потребителей.

В кратком описании продукта освещаются следующие моменты:

- Характеристики продукта.
- Преимущества продукта.
- Интеллектуальная собственность.
- Анализ зависимости.
- График поставок продукта.
- Совокупная стоимость владения/внедрения.

Ниже приведено краткое описание того, что должен описывать каждый из этих пунктов.

Гипотезы о продукте: характеристики продукта

Перечень характеристик продукта – это односторонний документ, который тезисно (в одно-два предложения) определяет важнейшие свойства (их должно быть не более десяти). Если описание той или иной характеристики получается недостаточно четким, добавьте ссылку на более подробную техническую спецификацию. В сущности, список характеристик – это соглашение между группой разработки и остальной частью компании. Самое сложное при этом – решить, в какой последовательности представлять новые характеристики рынку. Чуть позже мы объясним, как в данном случае грамотно расставить приоритеты.

Гипотезы о продукте: преимущества продукта

Список преимуществ лаконично формулирует достоинства продукта с точки зрения потребителя. (Появилось что-то новое? Что-то стало лучше? Быстрее? Дешевле?) В крупных компаниях ситуация, когда департамент маркетинга занимается описанием преимуществ продукта, – в порядке вещей. Между тем модель развития потребителей подразумевает, что маркетологам пока еще ничего не известно о потребителях. Фактами в стартапе располагает группа разработки продукта. Используйте координационное собрание, чтобы выяснить их. Поэтому на данном этапе группе маркетинга лучше прикусить язык и прислушаться к группе разработки, которая высказывает свои предположения о характеристиках продукта и о том, какие преимущества они дадут потребителям. Мысли разработчиков представляют собой гипотезы, которые предстоит подтвердить или опровергнуть, протестировав их на потребителях.

Гипотезы о продукте: интеллектуальная собственность

Следующая часть документа – это предположения, сформулированные группой, ответственной за продукт, относительно интеллектуальной собственности (ИС). Вы изобретаете нечто уникальное? Вы можете запатентовать свое изобретение? Есть ли у вас торговые секреты, которые вы хотели бы защитить? Проверяли ли вы, не нарушает ли ваше изобретение права на чужую ИС? Нужно ли вам получить лицензию на использование патентов других изобретателей? Хотя большинство групп разработки видят в патентах лишь головную боль, а руководство считает, что стоимость патентования неоправданно высока, защита своей ИС – это грамотный шаг. С ростом вашей компании конкуренты могут посчитать, что ваш продукт посягает на их ИС, поэтому если дело доходит до «ярмарочного торга», то крайне полезно в этот момент вытащить из кармана патент. Еще более важно приобретать патенты на изобретения в зарождающейся отрасли; они могут стать главным финансовым активом вашей компании.

Гипотезы о продукте: анализ зависимости

Анализ зависимости – гораздо более простое понятие, чем кажется. Команды по развитию потребителей и по разработке продукта совместно готовят односторонний документ, в котором говорится: «Вот что неподконтрольное нам должно произойти, чтобы мы достигли успеха (то есть стали продавать наш товар в большом количестве)». К объективным факторам может относиться появление новых видов инфраструктуры (все сотовые телефоны могут подключаться к Интернету, оптоволоконный кабель подводится в каждый дом, продажи электромобилей принимают массовый характер). Также это могут быть перемены в образе жизни потребителей и покупательском поведении, новые законы, изменения экономических условий и т. д. Для каждого фактора анализ зависимости определяет, что должно случиться (например, начнет широко использоваться телепатия), когда это должно произойти (например, телепатия станет распространена среди потребителей до 25 лет к 2010 г.) и что будет с вами, если этого не произойдет (продукт будет по-прежнему работать через Интернет). Запишите также, как вы сможете оценить, происходит ли каждое внешнее изменение именно тогда, когда оно вам нужно (ученики колледжа будут уметь читать мысли к 2020 г.).

Гипотезы о продукте: график поставок продукта

Составляя график поставок, вы просите группу, отвечающую за продукт, показать не только дату поставки первой версии (с минимальным набором характеристик), но также расписание поставок и характеристик последующих вариантов продукта или его разных версий на максимально обозримое будущее (до 18 месяцев). В стартапах на подобный запрос обычно следует ответ: «Как я могу назвать дату выпуска последующих версий, если я с трудом могу спрогнозировать, когда выйдет первая?» Хороший вопрос. Вам следует разъяснить команде разработчиков, почему вы нуждаетесь в их сотрудничестве и как можно более точной оценке. Это необходимо, так как команде по развитию потребителей нужно будет, выйдя к потребителю, постараться убедить небольшую группу первых покупателей приобрести продукт, который можно оценить лишь по образцу, задолго до того, как станет возможна поставка самого продукта. Чтобы им это удалось, им надо нарисовать клиентам картинку того, как будут в будущем выглядеть первые версии продукта. И только потому, что эти первые покупатели согласятся с вашим видением в целом, они будут готовы отдать деньги за неполный, несовершенный продукт с ограниченным функционалом.

Просьба уточнить даты на этом шаге может вызвать смятение в команде разработчиков. Успокойте их, что эта первая дата в графике вовсе не высечена в камне. На нее будут ссылаться на этапе выявления потребителей, чтобы проверить реакцию людей, а не чтобы взять на себя конкретные обязательства. В начале следующего этапа верификации потребителей команды пересмотрят график поставок продукта и определят точные даты, которые могут отразиться в контрактных договоренностях.

Гипотезы о продукте: совокупная стоимость владения/внедрения

Анализ совокупной стоимости владения (TCO – Total Cost of Ownership) и внедрения позволяет оценить совокупные затраты потребителя на покупку и использование продукта. Компании важно знать, понадобится ли новый компьютер для использования приобретенного программного обеспечения? Придется ли обучать людей использованию продукта? Потребуются ли иные физические или организационные изменения? Во что обойдется внедрение в масштабах компании? Для потребительских товаров следует соизмерять затраты на освоение продукта с нуждами потребителей. Придется ли потребителю изменить свой образ жизни? Свое покупательское или пользовательское поведение? Понадобится ли отказаться от чего-то, что используется сегодня? Пока команда по развитию потребителей занимается

этой оценкой, разработчики должны обеспечить обратную связь, чтобы понять, насколько эта оценка реалистична.

Когда все шесть гипотез о продукте зафиксированы, у компании появляется резюме того, что представляет собой продукт в некоторых деталях. Прикрепите этот документ на стену. Скоро рядом с ним окажутся еще несколько. После этого вам предстоит вынести свои гипотезы на суд потребителей.

В. Формулировка гипотез: гипотеза о потребителях



Процесс составления резюме о потребителях сродни процессу изложения гипотез о продукте. Только теперь писать приходится команде по развитию потребителей. Ее предположения освещают два основных вопроса: кто является потребителями (гипотеза о потребителях) и какие у них есть проблемы (гипотеза о проблемах). В рамках выявления потребителей эти предположения дополняются следующей информацией:

- Типы потребителей.
- Проблемы потребителей.
- День из жизни ваших потребителей.
- Обоснование рентабельности инвестиций (ROI).
- Минимальный набор характеристик.

А теперь давайте рассмотрим по очереди, что представляют собой резюме о потребителях и резюме о проблемах.

Гипотезы о потребителях: типы потребителей

Если вам когда-либо приходилось продавать какой-то продукт, будь то жевательная резинка или система связи, стоящая миллион долларов, вы, вероятно, заметили, что любая продажа предполагает наличие человека или группы людей, которые принимают решения. Поэтому первый вопрос, который возникает: «Можно ли выделить разные типы потребителей, к которым нам предстоит найти подход, когда мы продаем наш продукт?» Предлагаете ли вы программное обеспечение для крупной корпорации или новую модель пылесоса, существуют определенные группы людей в определенных категориях, чьи потребности вы должны удовлетворить своим продуктом. В процессе выявления потребителей вы как раз и проводите время, стремясь понять эти потребности. Позже, когда вы уже готовы составить свою первую «дорожную карту продаж» на этапе верификации потребителей, доскональное знание всех игроков будет очень важным. А сейчас имеет смысл осознать, что слово «потребитель» – это более сложное понятие, чем просто частный покупатель. Я предлагаю следующую классификацию потребителей по типам (рис. 3.3).



Рис. 3.3. Типы потребителей

Конечные пользователи

Это те, кто *ежедневно использует* продукт, нажимает кнопки, трогает его руками, любит его или терпеть не может. Чрезвычайно важно досконально изучить их потребности, отдавая себе отчет в том, что в некоторых случаях конечные пользователи оказывают весьма незначительное влияние на процесс продаж. Это верно, например, в случае сложных корпоративных продаж, где решение проходит по целой цепочке людей. Это может быть верно и в случае продаж частным покупателям. Например, дети представляют собой большой рынок потребителей и пользователей многих продуктов, но покупателями являются их родители.

Агенты влияния

Следующими в цепочке продаж являются люди, которые считают, что получат определенную выгоду от того, что продукт войдет в их компанию или в дом. Это может быть и главный технический специалист в ИТ-отделе, и десятилетний ребенок, чье «нравится – не нравится» влияет на выбор родителей при покупке того или иного товара.

Рекомендатели

Они тоже влияют на решения о покупке, но отличаются от агентов влияния тем, что их мнение порой решает судьбу продажи (состоится она или нет). Рекомендателем может стать министр, который заявляет, что новые ПК следует покупать только у компании Dell, или супруг, который оказывает стойкое предпочтение определенному бренду.

Держатели бюджета

Они находятся на еще более высоком уровне иерархии принятия решений и часто контролируют или утверждают закупки или бюджет. (Это люди, которых важно знать!) В случае с частными потребителями это могут быть подростки с выданными на неделю карманными деньгами на покупку музыки или супруги, имеющие определенные средства на отпуск.

Лица, принимающие решения

Ими могут быть держатели бюджета или те, кто находится на еще более высоком уровне иерархии принятия решений. Потребители данной категории обладают решающим словом в отношении покупок, независимо от остальных пользователей, агентов влияния,

рекомендателей и держателей бюджета. Кого-то из них называют «мама» или «папа», а кто-то является главой компании из списка Fortune 500. От вас зависит, сумеете ли вы обнаружить такого человека, принимающего решения, и понять, как остальные типы потребителей влияют на его окончательное решение о покупке.

Саботажники

В дополнение ко всем описанным категориям, участвующим в покупке (вас не удивляет, что при таком сложном процессе что-то вообще продается?), существует еще одна группа, которую нельзя не упомянуть. Вы их не станете искать, они сами заметят ваше приближение. Я называю этих людей саботажниками. В каждой крупной компании, например, есть люди или организации, которые придерживаются исключительно позиции статус-кво. Если ваш продукт хоть каким-то образом покушается на стабильность компании, число сотрудников или бюджет, не ждите, что они будут ждать вас с распостертыми объятиями. Поэтому вам следует предусмотреть, кто те люди, которые могут быть напуганы внедрением вашего продукта, понимать степень их влиятельности в компании и разработать такую стратегию, которая по крайней мере нейтрализует их влияние, а в лучшем случае сделает их вашими союзниками. Не думайте, что саботажники «живут» только в крупных компаниях. В сфере продажи потребительских товаров их можно обнаружить и в обычной семье, один из членов которой так привык к своей старой машине и любит ее, что ему будет неудобно водить что-то новое и отличное от его привычного автомобиля.

Первый шаг при попытке сформулировать свои гипотезы о потребителях – это написать и представить в виде диаграммы свои мысли о том, кто будет ежедневно использовать ваш продукт, кто в вашем случае станет для вас агентами влияния, рекомендателями, держателями бюджета и лицами, принимающими решения. Если вы имеете дело с компаниями, то следует определить должности этих людей и их место в компании. Неплохо бы также обратить внимание, предполагаете ли вы, что у держателя бюджета есть средства на покупку вашего (или подобного ему) продукта, или же придется приложить усилия, чтобы уговорить его изыскать деньги на приобретение.

Если исходить из того, что вы еще не общались с потребителями, у вас может быть множество пробелов в этой части документа. Это нормально. Это всего лишь напоминание вам, сколько предстоит выяснить.

Конечно, не для каждого продукта существует такая многоступенчатая иерархия принятия решения о покупке, но в любом случае продажа практически каждого продукта – это процесс с участием множества людей. Эти правила применимы и в случае с потребительскими товарами. Просто в этом случае агентами влияния, рекомендателями и т. п. с большой вероятностью будут мамы, папы или дети.

Гипотезы о потребителях: типы потребителей для потребительских товаров

Не все потребительские товары (например, одежда, модные аксессуары, товары для развлечения и т. п.) призваны решать какую-то «проблему» или удовлетворять некую острую потребность. В реальности потребители в США тратят свыше 40 % своих доходов на необязательные покупки, то есть на предметы роскоши. Понимание того, как продавать покупателям свой товар, начинается с выделения типов потребителей по схеме, описанной выше. Различие заключается в том, что поскольку для потребителя не существует острой проблемы или потребности в покупке предметов роскоши, он должен объяснить сам себе, зачем ему нужна эта покупка. На этапе расширения клиентской базы ваши маркетологи займутся убеждением потребителей в том, что траты средств на ваш товар стоит того. На этом шаге достаточно будет определить «потребительский тип» ваших покупателей и иметь предположения

относительно их эмоционального настроя и желаний. Постарайтесь описать, как вам удастся внушить своим потребителям, что обладание вашим продуктом доставит им удовольствие.

Гипотезы о потребителях: проблемы потребителей

Следующее, что вам надо понять, – это какие проблемы имеются у потребителей. Причина проста: гораздо проще продавать товар, если вы можете рассказать потребителям о том, как ваш продукт с такими-то характеристиками и преимуществами поможет им решить имеющуюся проблему. Тогда в глазах потребителей вы будете выглядеть не как циничный бизнесмен, а как человек, которого заботят их проблемы и который пришел, чтобы помочь решить их.

Понимание нужд ваших потребителей включает осознание остроты их проблемы – то есть как *сами люди* переживают наличие этой проблемы и почему (и насколько) она их беспокоит. Давайте вернемся к примеру с длинной очередью в банк клиентов, пытающихся обналичить деньги. То, что проблема есть, это очевидно, но давайте подумаем, как сам банк воспринимает ее (предположим, банк – ваш клиент). Что является самой острой проблемой для банковских служащих? Для разных сотрудников ответ будет разным. Так, президент видит проблему в том, что банк за последний год потерял \$500 000 на клиентских депозитах, поскольку раздраженные неудобствами люди предпочли перевести свои вклады в другие банки. Головная боль руководителя подразделения – это то, что он не может наладить эффективное обслуживание клиентов по получению наличности. А главная проблема операционистов – это необходимость общаться с посетителями, раздраженными и злыми к тому моменту, когда они, наконец, добираются до заветного окошка.

А теперь представьте, что вы задали вопрос сотрудникам банка: «Если бы вы могли взмахом волшебной палочки все изменить, как бы вы сделали?» Можете догадаться, что глава банка попросил бы о весьма быстром решении, которое стоило бы меньше, чем потери по клиентским депозитам. Руководитель филиала пожелал бы, чтобы был способ обналичивать чеки в дни платежей быстрее, чтобы нужное для этого программное обеспечение уже работало и не требовало бы каких-то изменений в ежедневной работе банка. А операционисты хотели бы общаться с клиентами, которые не рычали бы на них и, пожалуйста, никаких новых кнопок, терминалов и систем.

Не нужно сильно напрягать фантазию, чтобы перенести ту же ситуацию на потребительский продукт. Только теперь вместо главы банка и операционистов представьте среднестатистическую семью, которая обсуждает покупку новой машины. Вы, конечно, можете наивно предположить, что принимать решение будет глава семьи, у которого больше всего денег. Но, как и в случае с различными мнениями о проблеме внутри одного банка, ситуация с покупкой товаров общего пользования в XXI веке тоже неоднозначна.

Эти примеры показывают, что вам необходимо суммировать все, что вы узнали о проблеме потребителей и ее влиянии, учитывая ее остроту и ее восприятие на различных уровнях компании или разными членами семьи, или просто разными потребителями. В конце концов, если вы запишете ответ на вопрос: «Если бы они могли взмахом волшебной палочки все изменить, как бы они сделали?», то он принесет вам неоценимую пользу в решении, как презентовать новый продукт.

Ранее в этой главе я говорил о пяти уровнях остроты проблемы в восприятии потребителей. В своем кратком резюме о проблемах потребителей используйте простую «шкалу осознания проблемы» для каждого из типов потребителей (пользователь, агент влияния, рекомендатель, держатель бюджета, лицо, принимающее решение) на различных уровнях внутри компании или среди обычных потребителей. По мере получения новых фактов вы можете разбить потребителей по категориям в зависимости от того, есть ли у них:

- латентная потребность (у потребителей есть проблема или потребители имеют проблему и знают, что она у них есть);
- активная потребность (потребители осознают проблему, считают, что она остро стоит, и активно ищут ее решения, но не предприняли пока ничего существенного, чтобы ее решить);
- видение (у потребителей есть идея о том, как могло бы выглядеть решение, даже, возможно, есть самодельный вариант этого решения, и при хорошем раскладе они готовы заплатить за лучшее решение).

А сейчас, когда вы полностью втянулись в размышления о проблеме потребителей, попробуйте подойти к ней с другой стороны. Подумайте: решаете ли вы *жизненно важную* проблему компании или удовлетворяете *насущную потребность* людей? Относится ли ваш продукт к разряду «надо иметь»? Может, к разряду «хорошо бы иметь»? В нашем примере с банком длинные очереди в дни выплат обходятся компании в \$500 000 в год. Если доходы банка составляют всего \$5 млн в год, тогда можно говорить о жизненно важной проблеме. То же верно, если такая ситуация с очередями характерна для всех филиалов банка по стране, когда число потерянных клиентов умножается на сотни подразделений. Но если речь идет о проблеме лишь в одном филиале международной банковской сети, она не является жизненно важной.

То же самое можно сказать о нашем примере с семьей. Может у этой семьи уже есть два автомобиля в рабочем состоянии? А может, один сломался, да и второй на ладан дышит? В первом случае покупка станет импульсивной. Во втором она *насущная необходимость*.

Как я предположил ранее, проверка того, относится ли продукт к разряду «надо иметь», это то, что потребители уже создали или все еще пытаются выработать приемлемое самодельное решение своей проблемы. Считаете, что это плохие новости? Да это лучшие новости, которые может получить стартап. Они означают, что вы обнаружили жизненно важную проблему и потребителей, которые представляют себе ее решение. Это здорово! Теперь все, что вам надо, это убедить их, что раз они сами создают решение, значит они занимаются развитием и внедрением программного обеспечения, а это как раз компетенция вашей компании.

Гипотезы о потребителях: день из жизни вашего потребителя

Одна из самых важных задач для настоящего предпринимателя, занимающегося развитием потребителей, – выяснить, чем «занят» его потребитель. Следующей частью изложения гипотез о проблемах потребителей в резюме является описание «одного дня из жизни потребителя».

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

Теперь проделайте то же самое упражнение применительно к управляющим филиалов. Как они проводят день? Как отразится на них ваш новый продукт? Повторите все сначала, на сей раз представив себе жизнь президента банка. Чем он занимается? Если вы планируете инсталляцию продукта, который будет взаимодействовать с другим программным обеспече-

нием, вам придется иметь дело с отделом информационных технологий. Как проводят день «айтишники»? С каким еще программным обеспечением они работают? Какова конфигурация действующих систем? Каким поставщикам они оказывают предпочтение? Встретят ли они новый продукт конфетти и шампанским?

И наконец, что вам известно о тенденциях в банковском секторе? Существует ли консорциум, который занимается программным обеспечением банковской индустрии? Проводятся ли отраслевые выставки программного обеспечения для банков? А для специалистов-аналитиков в данной сфере? Если вы сами не работали в целевой отрасли, данная часть резюме, описывающего проблему потребителя, будет пестреть вопросительными знаками. Это нормально. Дать ответы в процессе развития потребителей обычно несложно, куда труднее поставить правильные вопросы. Чтобы заполнить пробелы в своем резюме – описании потребителей и их проблем, вы выйдете из офиса и будете разговаривать с самими потребителями.

Тот же самый образ действий применим и к потребительским товарам. Как потребители решают свои проблемы сегодня? Как бы они решали эти проблемы, будь у них ваш продукт? Станут ли они счастливее? Сообразительнее? Здоровее? Понимаете ли вы, что может заставить их покупать?

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

Гипотезы о потребителях: карты организации/влияния

Теперь, имея более основательное представление о типичном дне потребителя, вы понимаете, что за редкими исключениями он действует не в одиночку. Те, кто покупает продукт, общаются с родными и друзьями, а специалисты и предприниматели – со своими коллегами. В этой части своего резюме составьте первый список людей, чье мнение важно для решения потребителя совершив покупку. Ваша цель – составить предварительную карту, показывающую всех потенциальных агентов влияния, окружающих пользователя продукта. Для большой компании это будет сложная схема, поначалу с множеством неизвестных. Если речь о частном потребителе, то диаграмма может показаться на первый взгляд простой, но не стоит забывать: у потребителей есть Интернет, есть свои агенты влияния. Со временем эта карта станет отправной точкой карты продаж, которую мы детально опишем в следующей главе.

Как только у вас на руках появилась карта организации, следующим шагом будет понять взаимоотношения между рекомендателями, агентами влияния, держателями бюджета и саботажниками. Как, по вашему мнению, будут происходить продажи? Кого вам надо убедить (и в какой последовательности), чтобы продажи состоялись? Это начальный пункт вашей карты влияния потребителей.

Гипотезы о потребителях: обоснование рентабельности инвестиций (ROI)

Ну, теперь вы, кажется, знаете все о том, чем занят ваш потребитель, верно? Как, еще не все? Чтобы совершить покупку, и корпоративные и частные клиенты должны быть уверены, что траты денег «стоит того», что это «выгодная сделка». В случае с компанией это называется рентабельность инвестиций (ROI). Для частных лиц доходом на инвестиции часто становится статус, стиль, а иногда и просто развлечение. С помощью этого показателя потребитель оценивает целесообразность капиталовложения для экономии времени, денег или ресурсов или для повышения статуса.

В нашем примере с банком оценить ROI достаточно просто. Со слов вашего клиента вы поняли, что банк теряет ежегодно \$500 000 валовой выручки. На каждом своем клиенте банк

зарабатывает 4 %. Таким образом, в каждом филиале потеря клиентов обходится в минус \$20 000 от прибыли. (Когда вы только составляете резюме, цифры вроде этих являются пока догадками. Получая от клиентов обратную связь, вы можете вносить более точные данные.) Представьте, что вы обнаружили, что еще сотня филиалов имеет ту же проблему. Тогда цена проблемы уже \$50 млн, и \$2 млн упущеной прибыли. Программное обеспечение, которое вы предлагаете для решения этой проблемы, стоит \$200 000 плюс \$50 000 обслуживание. Внедрение и установка займут, вероятно, 18 человеко-месяцев, другими словами, \$250 000 надо добавить на расходы на потребителей. Банку потребуется ИТ-профессионал на полный рабочий день, чтобы обслуживать систему. На это уйдет еще \$150 000. Наконец, стоимость обучения персонала во всех 100 филиалах еще \$250 000.

Давайте суммируем все цены: сложим те суммы, которые банк платит непосредственно вам, – это \$500 000, и те, что уйдут у банка на свой штат, – это \$400 000. Как наглядно видно на рис. 3.4, стоимость вашего решения для банка будет \$900 000. Казалось бы, довольно высокая цена за то, чтобы сократить очереди у входа в банк. Но вы-то знаете, как работает банк, и понимаете, что ваш продукт поможет ему сохранить более \$2 млн в год. Ваш продукт окупится менее чем за полгода, а банк каждый год будет получать дополнительно \$1,85 млн дохода. Это крайне привлекательный возврат на инвестиции.

Стоимость нашего программного обеспечения		Выгода банку	
Стоимость программы	\$200 000	Выручка филиала	\$500 000
Стоимость обслуживания	\$50 000	Валовая прибыль 4%	\$20 000
Стоимость внедрения	<u>\$250 000</u>	Число филиалов	100
<i>Итого цена программного обеспечения</i>	<u>\$500 000</u>	Валовая выручка	\$50 млн
Непрямые затраты			
ИТ-специалист	\$150 000		
Обучение сотрудников	<u>\$250 000</u>		
Итого текущих расходов	\$400 000		
<i>Итого цена в год</i>	\$900 000	Экономия за год	\$2 млн
Срок окупаемости менее шести месяцев			

Рис. 3.4. Расчет ROI для ABC-банка

Пример тривиален, но вы только представьте слайд-шоу этих расчетов в презентации для клиента!

Большинство стартапов не готовы иметь дело с показателями ROI для потребителей. В лучшем случае они игнорируют их, а в худшем сводят его на нет ценой на продукт. (ROI же, как вы убедитесь дальше, имеет гораздо больше разновидностей, чем стоимость товара.) Большинство покупателей никогда не спросит стартап напрямую про ROI, потому что они считают, что ни один продавец не может быть настолько осведомлен об их делах, чтобы рассчитать ROI. Предположим, вы исключение. Представьте, что вы в состоянии обосновать потребителям ROI для вашего продукта. Это было бы замечательно, не правда ли? Тогда вперед! И вот вы включаете описание дохода на инвестиции как одну из гипотез в резюме о проблеме потребителей. Чтобы сделать это, вам надо определить, какие параметры следует учесть при подсчете ROI. Рост прибыли? Снижение расходов или сдерживание затрат? Изменение затрат? Отсутствие затрат? Нематериальная ценность?

Ваше дело по убеждению покупателей в хорошем показателе рентабельности инвестиций довершат ранневангелисты, которые станут предлагать продукт в своей компании. Держите этот момент в уме, когда будете включать гипотезы о ROI в свое резюме о потребите-

лях. Вначале ROI – величина туманная, развивая свои знания о потребителях, вы сделаете ее мощным орудием.

Гипотезы о потребителях: минимальный набор характеристик

Финальная часть вашего резюме о потребителях и их проблемах – это то, что для разработчиков станет в своем роде сюрпризом. Вы хотите понять, каким будет минимальный набор характеристик первой версии продукта, за которые покупатели готовы будут заплатить.

Минимальный набор характеристик – это противоположность тому, что в большинстве случаев требует от разработчиков группа продаж и маркетинга. Обычно слезные просьбы добавить хотя бы еще одну характеристику объясняются так: «Это то, что мне сказал потребитель, с которым я общался последним». Между тем модель развития потребителей предполагает, что лишь узкая группа покупателей-предвидцев является для вас показателем того, какие черты следует добавить продукту. Так что вашим девизом должно быть: «Меньше, но лучше. И чем скорее первый выпуск продукта, тем лучше». Вместо того чтобы расспрашивать потребителей о характеристиках X, Y или Z, можно подойти к определению минимального набора характеристик иначе, поставив вопрос так: «За решение какой самой мелкой или несложной проблемы готов платить потребитель?»

С. Формулировка гипотез: Гипотеза о дистрибуции и ценообразовании



Резюме о дистрибуции и ценообразовании – это ваша первая веха, поскольку в нем говорится, какой канал распространения вы собираетесь выбрать, чтобы довести продукт до потребителя (прямые продажи, онлайн-торговля, телемаркетинг, через торговых представителей, розничная торговля), а также высказываются первые гипотезы о ценообразовании. Как вы убедитесь далее, решения о ценообразовании и о каналах дистрибуции взаимосвязаны.

Рассмотрим сначала каналы распространения. Они представляют собой тот путь, который продукт пройдет от места своего рождения (ваша компания) до конечной точки – до покупателя. Если вы продаете непосредственно потребителям, вам могут понадобиться партнеры, которые помогут инсталлировать ваш продукт или распространять его (фирма, занимающаяся системной интеграцией, или стороннее программное обеспечение). Если вы планируете непрямые продажи, через посредников, то вам понадобятся партнеры по дистрибуции, чтобы можно было осуществить физическое распространение продукта. Рисунок 3.5 изображает этот процесс в действии. Крайняя колонка справа – это потребители, имеющие проблему, решить которую призван товар или услуга вашей компании.



Рис. 3.5. Альтернативные каналы распространения

Находящиеся в верхней части нашей схемы ОЕМ-компании и системные интеграторы получат относительно небольшой процент прибыли от продажи вашего продукта. Им гораздо выгоднее использовать его для создания собственного решения потребительской проблемы или для создания добавочной стоимости своего продукта. Находящиеся же внизу схемы розничные торговцы и продавцы товаров массового спроса получат большую часть своей прибыли как раз от продажи вашего продукта. Для них главное поставлять доступные, готовые к использованию товары. Между этими двумя крайностями находится еще ряд каналов продаж, представляющий каждый свою комбинацию товаров и услуг. Все, кроме одного, – это каналы «непрямых продаж». Это значит, что кто-то другой, а не вы, будет общаться с покупателями вашего продукта. Исключением является канал прямых продаж, когда вы сами создаете торговую организацию и укомплектовываете ее штат, планируя прямые продажи непосредственно потребителям.

Стартап, выбирая канал распространения, руководствуется тремя критериями: 1) Добавляет ли канал ценности процессу продаж? 2) Какова цена и сложность продукта? 3) Существуют ли сложившиеся практики / покупательские привычки? VAR-каналы добавляют ценность продукту, например, предлагая дополнительные услуги: личное общение при продаже, инсталляцию, техническое обслуживание, внедрение. В отличие от этого «упакованные» продукты (потребительские товары, готовые к использованию) продаются по каталогам, онлайн или непосредственно «с полки магазина». Профессиональные продукты обычно продаются по более высокой цене, чем товары массового потребления, поэтому те каналы, через которые поставляются «упакованные» продукты (розничная торговля) могут работать с более низкой маржей.

В своем резюме о канале/ценообразовании вы прописываете свои гипотезы о том, как продукт попадет к потребителю. В описанном ранее примере с программным обеспечением для банка стоимостью \$250 000 первый вопрос, на который вам надо ответить, это как покупатели смогут совершить у вас свою первую покупку. Купить напрямую у вашей компании? Через дистрибутора? Через партнера? В розничном магазине? Получить товар по почте? Заказать через Интернет?

Ответ зависит от ряда факторов, начиная с предполагаемой цены продукта, его сложности и определенных покупательских предпочтений клиентов.

Есть несколько вопросов, которые вы можете задать себе, чтобы понять, какая цена будет наилучшим образом соответствовать вашему продукту. Если есть продукты, похожие на ваш, то сколько сейчас покупатели тратят на них. Если пользователям нужен продукт вроде вашего, то сколько они тратят сейчас на то, чтобы делать то же, что предположительно будет делать он. В случае с новым программным обеспечением для банка представьте, что вы выяснили, что банки уже покупают подобные программы, но менее функциональные и более чем за \$500 000. Тогда вы можете быть твердо уверены, что ваша цена в \$250 000 будет встречена на ура. Если же на сегодняшний день нет продуктов, подобных вашему, подумайте, как покупатели могли бы решать проблему, используя в качестве составных частей этого решения продукты других компаний. Во сколько им обошлось бы в сумме такое сложносоставное решение?

Два заключительных соображения относительно ценообразования. Первое: сколько потратит потребитель в конечном итоге – не на первую покупку, а на протяжении всего срока взаимоотношений с компанией? Например, решив продавать программное обеспечение для банков напрямую, вы можете подумать, а не стоит ли вам, продав однажды банку этот продукт, предложить его ежегодное обслуживание за отдельную плату. И если вы задумались о том, сколько еще, помимо собственно продажи продукта, вы можете предложить только одному банку, то можете развить эти мысли, подумав, какой комплекс продуктов для банка вы могли бы создать. Это значит, что год за годом вы могли бы продавать все новые продукты (до тех пор, пока у банка существует в них потребность). Продумывая пожизненную ценность для клиента, вы можете существенно повлиять на стратегию развития продукта.

Вторая идея – то, что я сам использую на этом шаге: я обращаюсь к потребителям с вопросом: «Если бы продукт был бесплатным, в каком объеме вы бы его использовали?» Цель – отодвинуть пока на второй план вопрос цены и посмотреть, насколько сам продукт как таковой интересует потребителей. Если потребители выражают заинтересованность, тогда я задаю следующий вопрос: «OK. Он не бесплатный. Представьте, что он стоит \$1 млн. Вы бы купили его?» И хотя это звучит по-дурмански, я все равно всегда задаю такой вопрос. Почему? Потому что больше чем в половине случаев потребители говорят: «Стив, ты что, с ума сошел? Это стоит не больше чем \$250 000». Я просто подталкиваю их к тому, чтобы они сами озвучили мне сумму, которую готовы были бы заплатить за мой продукт. Так-то.

D. Формулировка гипотез: гипотеза о создании спроса



Однажды вы подойдете к моменту, когда пора заняться «созданием спроса», чтобы быть замеченными своими покупателями и чтобы «направить» их в нужный канал сбыта. Используйте возможность пообщаться с ними, чтобы понять, как они обычно узнают о новых компаниях и о новых продуктах. В этом резюме содержатся ваши гипотезы о том, как потребители узнают о вас и о вашем продукте к тому времени, как вы будете готовы продавать.

В процессе развития потребителей вы сможете заполнять пробелы дополнительной информацией о создании потребительского спроса и о выявлении лиц, влияющих на решение о покупке.

Гипотезы о создании спроса: создание потребительского спроса

В совершенном мире потребители с помощью телепатии поняли бы, какой замечательный ваш продукт, приехали бы, прилетели или дошли пешком до дверей вашей компании и выстроились бы в очередь, желая отдать вам деньги. К сожалению, в реальности так не бывает. Вам надо создать спрос на свой продукт. А создав спрос, вам предстоит направить потребителей в правильный канал продаж, по которому к ним поступит ваш продукт. В данном резюме вам следует ответить на вопросы: как вы создадите спрос, который направит потребителей в канал распространения, выбранный вами? С помощью рекламы? Связей с общественностью? Промоакций в магазинах? Спама? Сайтов? Народной молвы? Семинаров? Телемаркетинга? Партнеров? Это непростой вопрос, поскольку для каждого канала продаж своя стоимость на создание спроса. Это означает, что чем дальше выбранный вами канал от прямых продаж, тем дороже обойдется мероприятия по созданию потребительского спроса. Почему? Да потому что те, кто осуществляет продажи напрямую, доставляя продукт буквально к порогу покупателя, обеспечивают не только торговлю, но заодно занимаются и продвижением, и рекламой товара. Прямая противоположность – рetailинговый канал (Wal-Mart, полка в супермаркете или сайт), который лишь прилавок, на котором молча лежит ваш продукт. Он не вскочит с полки и не начнет сам объяснять покупателям, что он собой представляет. На потребителя должна оказывать воздействие реклама или PR-акции, или еще что-нибудь, что побудит их прийти и купить.

Вам также надо понимать, как ваши потребители обычно узнают о новых компаниях и продуктах. Ходят ли они на отраслевые выставки? Ходят ли туда кто-то из их компаний? Какие журналы они читают? Каким из них они доверяют? Что читает их начальство? Кого из лучших продавцов они знают? Кого бы они наняли в качестве продавца, которому можно было бы доверять?

Гипотезы о создании спроса: агенты влияния

Временами самое мощное влияние на решение потребителя о покупке оказывает не ваша компания напрямую. Это может быть что-то сказанное кем-то, не работающим на вас. На каждом рынке и в каждой отрасли, онлайн и в офлайне, существует избранная группа лиц, которые прокладывают путь новым тенденциям, стилям и мнениям. Иногда агенты влияния – эксперты фирм, занимающихся исследованием рынка, и они получают за свои отзывы деньги. Это могут быть и дети, которые надевают ультрамодные вещи. В своем резюме вам надо определить, какие люди могут повлиять на мнение ваших потребителей. Резюме включает список агентов влияния «со стороны»: аналитики, блогеры, журналисты и т. д. Определите, кто те «пионеры-потребители» в социальных медиа, блогеры, журналисты и аналитики, которых читают и слушают потребители, которых они уважают. Этот список также послужит вам руководством в подборе советников, подскажет, к каким ключевым аналитикам в отрасли обратиться, какие контакты в прессе задействовать на этапе верификации потребителей.

Е. Формулировка гипотез: гипотеза о типе рынка



В главе 2 я представлял концепцию типов рынка. Стартапы выходят в основном на рынки трех типов; вашей компании придется выбирать один из них. В отличие от характеристик продукта вопрос выбора типа рынка позволяет повременить с окончательным реше-

нием, отложив его до этапа расширения клиентской базы, но рабочая гипотеза, вам тем не менее необходима. В двух последующих главах мы неоднократно вернемся к процессу выбора типа рынка, на который выходит ваша компания, и поможем вам более качественно проанализировать ситуацию, когда вы узнаете больше о своих потребителях и рынке.

Неправильный выбор рынка имеет весьма серьезные последствия, поэтому есть смысл разработать и протестировать предварительную гипотезу о типе рынка, занимаясь выявлением потребителей. Чтобы сделать это, команда по развитию потребителей должна записать свои предположения о типе рынка и устроить мозговой штурм совместно с командой разработчиков. Составляя резюме, дайте предварительный ответ всего на один вопрос: выходит ли компания на существующий рынок, занимается ресегментацией сложившегося рынка или создает новый рынок?

Для некоторых стартапов выбор типа рынка достаточно очевиден. Если вы выходите на рынок, где собираетесь «клонировать бизнес», например, на рынок компьютеров или КПК, значит ваш выбор сделан – это существующий рынок. Если же ваша компания изобрела новую категорию продуктов, не виданных ранее, скорее всего речь идет о новом рынке. Однако большинство компаний может позволить себе роскошь выбирать тип рынка. Как принимается такое решение? Для начала надо ответить на несколько простых вопросов:

- Существует ли сложившийся четко очерченный рынок с большим числом потребителей? Имеет ли продукт конкурентные преимущества (лучшую производительность, характеристики, сервис)? Если да, это существующий рынок.
- Существует ли сложившийся четко очерченный рынок с большим числом потребителей, на котором вы собираетесь продавать продукт по более низкой, чем у конкурентов, цене? Тогда вы на ресегментированном рынке.
- Существует ли сложившийся четко очерченный рынок с большим числом потребителей, на котором ваш продукт будет кардинально отличаться от продуктов конкурентов? В этом случае вы также на ресегментированном рынке.

Если сложившийся четко очерченный рынок отсутствует и у вас нет конкурентов, вам предстоит создать новый рынок.

Если вам трудно принять окончательное решение на данном этапе, не беспокойтесь. Когда вы начнете общаться с потребителями, они будут высказывать самые разные мнения о том, какому рынку соответствует ваш продукт. Пока что просто ознакомьтесь с каждым типом рынка и выберите тот, который наилучшим образом соответствует видению компании на сегодняшний день. Таблица 3.1, которую вы видели в главе 2, напомнит вам об альтернативных вариантах.

Таблица 3.1. Типы рынка

	Существующий рынок	Ресегментированный рынок	Новый рынок
Потребители	Существующие	Существующие	Новые / новое использование
Нужды потребителей	Рабочие характеристики	1. Стоимость 2. Воспринимаемая Потребность / проблема	Простота и удобство
Рабочие характеристики продукта	Лучше/быстрее	1. Приемлемые при низкой цене 2. Приемлемые для новой ниши	«Традиционные атрибуты» усовершенствованы с учетом новых критерий
Конкуренты	Существующие участники рынка	Существующие участники рынка	Отсутствие потребления / другие стартапы
Риски	Существующие участники рынка	1. Существующие участники рынка 2. Нишевая стратегия терпит неудачу	Признание рынка

Гипотезы о типе рынка: выход на существующий рынок

Если вы считаете, что ваш продукт предназначен для существующего рынка, вы должны знать свои конкурентные преимущества. Искусство позиционирования своего продукта в условиях существования множества конкурентов заключается в грамотном продвижении «правильных» характеристик продукта, выгодно отличающих его от других. Подведите итог своим размышлениям, составив резюме. Если вы считаете, что выходите на существующий рынок, то в резюме будет полезно ответить на такие вопросы:

- Каков состав участников рынка в настоящее время, и кто из них занимает лидирующие позиции?
 - Какова доля каждого конкурента?
 - Какую сумму будут тратить на маркетинг и продажи лидеры рынка, чтобы потягаться с вами?
 - Какова цена выхода на рынок при нынешних конкурентах? (См. главу 5 про этап расширения клиентской базы.)
 - Поскольку вы собираетесь конкурировать на основе характеристик продукта, какие из них важны, по мнению потребителей? Как определяют рабочие характеристики конкуренты?
 - Какую долю рынка компания планирует захватить за первые три года?
 - Как определяют рынок конкуренты?
 - Существуют ли какие-либо стандарты? Если да, кто определяет эти стандарты?
 - Стремится ли компания соблюдать эти стандарты, повысить их уровень или заменить их? (Если ваш ответ – повысить или заменить, это может указывать на ресегментацию рынка.) При выходе на существующий рынок вы должны составить резюме о конкурентах (которое мы обсуждали в пункте F), чтобы уточнить вопросы, связанные с позиционированием.

Один из способов записать свои мысли по поводу типа рынка – это составить диаграмму конкуренции. Обычно компания концентрируется на ряде основных характеристик продукта и начинает атаку на конкурентов по направлениям, определяемым этими характеристиками. На диаграмме направления – это система осей: оси «характеристики/технология», оси «цена / рабочие характеристики», оси «канал/маржа». Диаграмма конкуренции применительно к существующему рынку выглядит обычно, как на рис. 3.6, где каждая ось призвана подчеркнуть наиболее сильные конкурентные преимущества продукта.

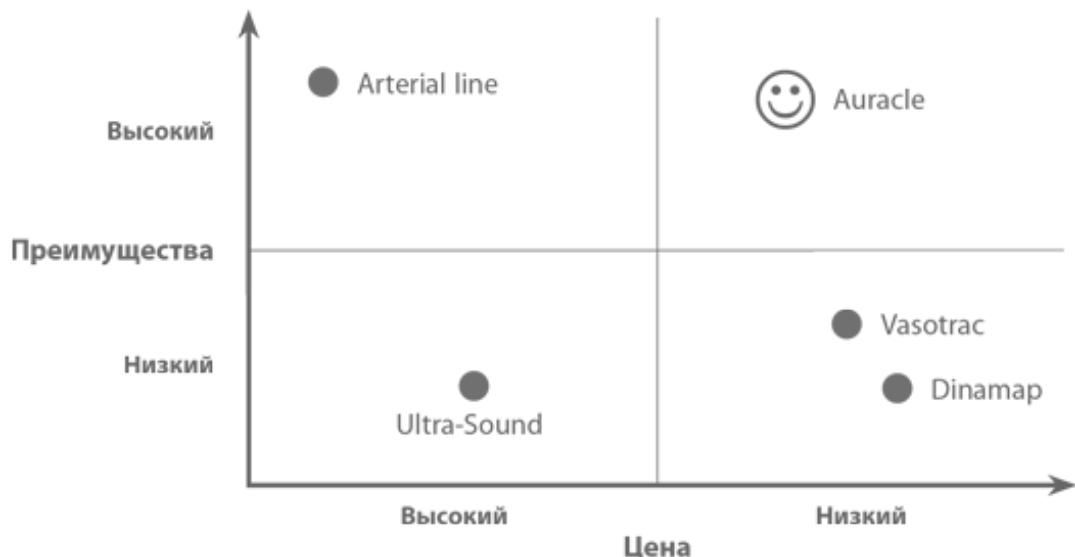


Рис. 3.6. Пример диаграммы конкуренции

Очень важно выбрать верные оси – направления конкуренции. Идея в том, что при выходе на существующий рынок позиционирование касается главным образом *продукта* и тех его новых характеристик, которым потребители придают особую ценность.

Гипотезы о типе рынка: ресегментация существующего рынка

Перспективе столкнуться лицом к лицу с конкурентами на существующем рынке есть альтернатива – ресегментировать существующий рынок. Вы можете: а) стать поставщиком недорогого продукта; б) найти нишу с помощью позиционирования (какое-то свойство вашего продукта меняет рынок, превращаясь в явное конкурентное преимущество).

Если вы считаете, что выходите на ресегментированный рынок, то в резюме будет полезно ответить на такие вопросы:

- С каких существующих рынков придут потребители?
- Каковы отличительные черты этих потребителей?
- Какие насущные потребности этой группы 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 просветить потенциальных потребителей и чтобы ваш рынок достиг достаточных размеров? Каковы эти размеры?
- Каким образом ваша компания будет просвещать рынок и создавать спрос?
- Поскольку в новом сегменте пока нет потребителей, каковы реалистичные прогнозы в отношении продаж на первые три года?

Для этого типа стартапов вам понадобится нарисовать и диаграмму конкуренции (потому что в отличие от полностью новых рынков на вашем будут присутствовать конкуренты), и карту рынка (ведь на самом деле вы создаете новый рынок, ресегментируя существующий). Вместе эти диаграммы смогут наглядно проиллюстрировать, почему тысячи потребителей поверят вам и перейдут на ваш рынок.

Я всегда считал полезным в случае с ресегментированными рынками составлять такую «карту рынка» – схему того, как будет выглядеть новый рынок (рис. 3.7) На ней показаны уникальные отличия компаний. Существует расхожая шутка о том, что для описания каждого нового рынка придумывают собственные ТБС (трехбуквенные сокращения). А теперь нарисуйте карту рынка. В центре изобразите стартап.



Рис. 3.7. Пример карты рынка

Ресегментация предполагает, что потребители придут с существующих рынков. Изобразите существующие рынки, с которых должны прийти потребители (не забывайте, что рынок – это группа компаний с общими характеристиками).

Формулировка гипотез: новый рынок

На первый взгляд, новый рынок обладает огромной привлекательностью. Казалось бы, что может быть лучше, чем рынок без конкурентов. Ведь отсутствие конкурентов обычно означает, что цена определяется не конкуренцией, а уровнем, который способен выдержать рынок. Красота! Никаких конкурентов и высокие прибыли! Но не обольщайтесь. Даже без конкурентов риск провала довольно высок. Не боясь показаться занудой, еще раз повторю: создавать новый рынок означает, что данного рынка до этого не существовало – и потребителей, соответственно, тоже пока нет.

Если вы считаете, что выходите на новый рынок, то в резюме будет полезно ответить на такие вопросы:

- Что представляют собой смежные рынки?
- С каких рынков должны прийти потенциальные потребители?
- Какая острая *потребность* заставит потребителей использовать/покупать продукт?
- Какая необходимая *характеристика* продукта заставит потребителей использовать/покупать его?
- Сколько времени вам понадобится, чтобы просветить потенциальных потребителей, и чтобы ваш рынок достиг достаточных размеров? Каковы эти размеры?
- Каким образом ваша компания будет просвещать рынок и создавать спрос?

- Каковы реалистичные прогнозы в отношении продаж на первые три года с учетом того, что на новом рынке пока нет потребителей?
- Какой объем средств понадобится, чтобы продержаться, занимаясь просвещением и расширением рынка?
- Что помешает богатому конкуренту захватить рынок, созданный стартапом? (Этот феномен породил афоризм: «Первопроходцы – это те, кто получает стрелы в спину».)
- Возможно, ваш продукт больше подходит для ресегментации рынка или выхода на существующий рынок?

Конкурируя на новых рынках, компании состязаются не в попытках превзойти прочих с помощью тех или иных характеристик продукта, а в умении убедить потребителей в том, что новое видение рынка реально и позволяет решить существующую проблему. При этом вопросы «кто наши потребители» и «что представляет собой рынок» остаются открытыми. Здесь вам и пригодится резюме о конкуренции, чтобы составить картину нового рынка с вашим стартапом в центре.

F. Формулировка гипотез: гипотеза о конкуренции



Следующим резюме, которое составляет команда по развитию потребителей, будет резюме о конкуренции. Не забывайте, что если вы выходите на существующий рынок или ресегментируете существующий рынок, то в основе конкуренции будут лежать характеристики (или одна характеристика) вашего продукта. Поэтому вам надо четко представлять, чем ваше предложение лучше предложений конкурентов. Данное резюме поможет четко сформулировать это представление.

(Если вы выходите на новый рынок, делать сравнительный анализ – это все равно что делить на ноль, ведь прямых конкурентов у вас нет. Вместо гипотезы о конкуренции можете воспользоваться картой рынка, составленной ранее, чтобы ответить на приведенные ниже вопросы, как если бы каждый из окружающих рынков или компаний в конце концов выходили бы на созданный вами рынок.)

Взгляните на рынок, на который собираетесь выходить, и сравните доли его участников. Занимает ли кто-то 30 %? Более 80 %? Это магические цифры. Если доля крупнейшей компании на рынке не превышает 30 %, значит доминирующих компаний там нет. У вас есть реальный шанс выйти на этот рынок. Если же какому-то игроку принадлежит более 80 % рынка (например, Microsoft), мы имеем дело с монополистом, контролирующим данный рынок. Тогда можете рассчитывать только на ресегментацию этого рынка. (См. детали в главе 5.)

- Как существующие конкуренты определяют объект конкуренции? Идет ли речь о свойствах продукта? Услугах? Каковы их рекламные тезисы? Характеристики их продукции? Каковы, по вашему мнению, отличия новой компании и ее продукта?

- Обладает ли ваш продукт новыми функциями, которые позволят потребителям делать то, что они не могли делать ранее? Если вы так считаете, то что, по вашим предположениям, скорее заинтересует потребителей? Лучшие качества продукта? Лучшие рабочие характеристики? Лучший канал распространения? Лучшая цена?

● Какие товары будут лежать рядом с новым продуктом на полке предполагаемого розничного магазина? Это ведь ваши конкуренты. (Например, стоит ли кладь TiVo на одну полку с VCR или лучше выставить его на соседнем стеллаже.) Кто ваши ближайшие конкуренты на сегодня? По качествам продукта? По рабочим характеристикам? По каналу продаж? По цене? Если таковых нет, то к кому могут обратиться потребители, чтобы купить продукт, подобный вашему?

● Что вам самим больше всего нравится в продуктах конкурентов? Что в них больше всего нравится вашим потребителям? Если бы вы могли изменить что-то одно в этих продуктах, то что вы поменяли?

● Для корпоративных продуктов стартап может задать вопрос: кто на сегодняшний день пользуется продуктами конкурентов на словах и на деле? Как обычно используются эти конкурирующие продукты? Опишите, как живет и работает конечный пользователь. Как это влияет на деятельность компании? Сколько времени они тратят на пользование продуктом? Насколько он важен для них? В случае с потребительскими товарами задавайте те же вопросы, только относительно частных лиц.

● Если продукта подобно вашему до сих пор не существовало, то ответьте, как люди сейчас без него живут. Они просто не делают чего-то или делают это хуже, чем могли бы?

Вполне естественно, что стартап склонен сравнивать себя с другими стартапами. Это ложный путь. Первые несколько лет никакой стартап не может выдворить другой стартап из бизнеса. Хотя они конкурируют между собой за финансирование и технические ресурсы, разница между победителями и «клузерами» в том, что первые понимают, чего хотят потребители. А вторые – нет. Именно поэтому в модели развития потребителей анализ конкуренции начинается с ответа на вопрос, почему потребители будут покупать новый продукт. Затем это предположение развивается в формулирование картины рынка в целом, включая конкурентов на нем: и существующие компании, и другие стартапы.

Это резюме завершает первый и последний большой этап в бумажной работе вашего стартапа. Наступает пора покидать стены офиса и выходить к потребителю, чтобы понять его нужды и проверить свои гипотезы.

Шаг 2. Тестирование и уточнение гипотез



Этот шаг – время проверки командой по развитию потребителей гипотез, сформулированных на предыдущем шаге. Я говорю «проверить и уточнить гипотезы», потому что очень редко первые предположения выдерживают контакт с потребителем. Вы будете не просто подтверждать свои предположения, их придется видоизменять по результатам общения с потребителями. Поскольку все, что было сформулировано в стенах офиса, – это лишь мнения, а фактами владеют ваши потребители, команда по развитию потребителей покидает офис, выходит к людям и возвращается обратно, лишь когда гипотезы станут фактами. В процессе вы приобретете глубокое понимание того, как живут и работают ваши потребители и, что более важно, как они покупают. На шаге 2 вы делаете или получаете следующее:

- первые контакты с потребителями;
- презентация проблемы потребителей;
- глубокое понимание потребителей;
- знание рынка.

Поскольку у вас имеется достаточно обширный список гипотез, попытаться подтвердить их все сразу в самом начале общения с потребителями представляется нелепым. Задача первых встреч с потребителями не выяснить, почему им нравится ваш продукт, а убедиться, верны ли ваши предположения об их проблеме. Если гипотезы ошибочны, то каким бы прекрасным ни был ваш продукт, никто его не купит. Только когда вы соберете достаточно данных, чтобы понять своих покупателей, можете снова обратиться к ним, чтобы получить их мнение о вашем продукте. Это будет уже шаг 3.

A. Тестирование и уточнение гипотез: первые контакты с потребителями



Первый шаг в проверке гипотез – это покинуть надежные стены офиса и отправиться в реальный мир, где живут те, кто будет платить по вашим счетам. Будете ли вы продавать свой продукт крупным корпорациям или доставлять его частным клиентам на дом, ваши первые контакты – это люди, с помощью которых вы получите знания о потребителях и их проблемах. В лучшем случае они могут стать вашими клиентами.

Начните с составления списка 50 потенциальных потребителей, на которых вы можете проверить свои идеи. Кажется, что 50 человек – это много, но, как вы вскоре увидите, вы обойдете их быстро. Откуда взять их имена? Поиските в социальных сетях, отраслевых СМИ, бизнес-справочниках. Обратитесь к друзьям, инвесторам, основателям, юристам, рекрутерам, бухгалтерам. Любой источник подойдет. На данный момент должности и положение тех, к кому вы обращаетесь, не имеют большого значения, даже если вы собираетесь запускать продукт для компаний. Если же ваш продукт предназначен для массового потребления, сейчас не столь важно, проявляют ли заинтересованность в продукте ваши потенци-

альные покупатели. Что сейчас действительно важно, так это то, что вы хотите узнать от них. На этом этапе не так важны известные имена и высокие должности или «правильные» потребители. Вам нужно найти людей, которые потратят на вас свое время и которые хотя бы примерно вписываютя в гипотезу о ваших потребителях.

Составляя список контактов, одновременно начните вести *список инноваторов*. Кто такие инноваторы? Это наиболее уважаемые инновационные компании, отделы компаний или лица, работающие в вашей отрасли и опережающие время. Если речь идет о потребительских продуктах, это могут быть производители «всяких наворотов», у которых все просят совета, или группа людей, за деятельностью которых следят, чтобы выявить тенденцию. Этим списком можно воспользоваться двумя способами. Во-первых, вам нужно найти тех, кто способен генерировать новые идеи, и встретиться с ними. Некоторые рассматривают инновации как опасный вирус, которого компаниям следует осторегаться. Есть и такие, кто стремится побольше узнать о новшествах и разобраться в них. С ними вам и нужно пообщаться. Во-вторых, список новаторов может в результате превратиться в список контактов наиболее влиятельных лиц в отрасли и потенциальных участников консультативного совета.

Помните, что цель ваших первых звонков – не обязательно встретиться любым путем с каждым из списка, но и использовать эти разговоры, чтобы добавить звенья в вашу «цепочку экспертов». Всегда задавайте людям вопрос: «Можете посоветовать, с кем еще умным мне пообщаться?» Не забывайте, что главная задача на этапе выявления потребителей – убедиться в том, что вы понимаете проблемы потребителей и что ваш продукт, представленный пока образцом, эти проблемы решает.

Самым сложным является первый шаг – позвонить незнакомым людям (потенциальным потребителям) и убедить их потратить на вас некоторое время. Вы можете облегчить свою задачу, если подготовите две вещи: 1) озаботитесь рекомендателем и 2) подготовите, так сказать, *историю с рекомендацией*, которая откроет перед вами дверь.

В крупной компании сидит секретарь, который просто так не пропустит ваш звонок боссу. В этом случае полезно будет иметь возможность сослаться на кого-то: «Боб из BigBank сказал, что я могу поговорить с вами». Помните, вы ведь составили свой список, спрашивая, кого знают *те* люди, которых знаете вы. Вы можете, обращаясь к одному человеку из списка, сослаться на того, кто порекомендовал его. Лучший способ знакомства с потенциальным потребителем, если удастся – через коллегу. Если вы тестируете продукт для конечного потребителя, это может оказаться проблематичным: как «поймать» незнакомого человека? Можно воспользоваться тем же методом – рекомендацией кого-то, кого он знает.

Сначала составьте ознакомительный e-mail. Включите туда один абзац о своей компании: чем она занимается и что в ней такого, что заставит человека уделить вам время. Лучше если электронное письмо будет перенаправлено тем, кто поделился с вами контактом. Отправьте письмо сначала ему и попросите переслать его тому человеку, которого он рекомендовал.

Затем, вслед за отправкой письма, позвоните. До того, как вы снимете трубку и наберете номер, неплохо было бы сформулировать, что вы будете говорить. То, что вам определенно не стоит говорить, так это: «Здравствуйте! Меня зовут Боб, я представляю компанию NewBankingProduct Inc. Я бы хотел рассказать вам о нашем новом продукте». (Вообще-то если вы увлеченый основатель компании, то это как раз именно то, что вам *хотелось бы* произнести. Но сдержитесь.) Лучше придумайте «историю с рекомендацией», которая объяснит причину вашего звонка. В своем рассказе вам надо подчеркнуть проблемы, которые вы пытаетесь решить, причины, по которым это важно, и решение, которое вы создаете.

Начните с такого вступления: «Здравствуйте! Меня зовут Боб, я представляю компанию NewBankingProduct Inc. Обратиться к вам мне порекомендовал (вставьте имя рекомендателя)». Далее изложите потенциальному потребителю причину, по которой он захочет

встретиться с вами: «Мы открываем компанию с целью решить проблему очередей к операционистам и в настоящий момент занимаемся разработкой программного обеспечения Instanteller. Я не собираюсь вам ничего продавать, я просто прошу уделить мне двадцать минут вашего времени, чтобы понять, существует ли у вас проблема очередей к операционистам и узнать, как вы и ваша компания решаете ее». Почему это должно заинтересовать вашего собеседника? «Я подумал, что вы могли бы поделиться своими мыслями по поводу этой проблемы, а я в свою очередь буду рад рассказать, в каком направлении развиваются технологии в этой области». Выдохните.

Очевидно, что вам придется менять и подстраивать рассказ к конкретному собеседнику, но цель остается той же: добиться, чтобы вам назначили встречу. На бумаге все может казаться просто, но если вы не профессиональный продавец, вам может быть нелегко. Я, например, терпеть не могу звонить незнакомым людям. Я обычно долго смотрю на телефон, беру трубку и кладу обратно, не набрав номер. Но в конце концов я делаю необходимый звонок. И знаете что? Нет ничего приятнее, чем услышать от потенциального потребителя: «Хм, это именно наша проблема. Я могу уделить вам двадцать минут, скажем, во вторник». Ура! Получилось!

Вам и вашим соратникам-основателям придется проводить не менее десяти (да, десяти!) бесед в день, пока не наберется достаточно встреч. Продолжайте делать звонки, пока в вашем расписании не будет по три визита в день. Привыкните к отказам, но всегда спрашивайте: «Если вы сейчас заняты, с кем еще я могу поговорить?» Полезно вести статистику успешных попаданий (оказались ли какие-то «истории с рекомендацией» или источники контактов лучше других? Какие звонки были более успешными: менеджерам, директорам или вице-президентам?). Тот же подход работает и для потребительских товаров.

Как показывает практика, на каждые пятьдесят звонков приходится от пяти до десяти встреч. Используйте их, чтобы проверить свои гипотезы о потребителе/проблеме: кто ваши потребители и почему они станут использовать ваш продукт. Эти встречи – первый шаг к глубокому пониманию того, как живет и работает ваш потребитель, какие у него проблемы, как устроена организация, в которой он работает, и какое место он занимает в ней. До того, как вы выйдете навстречу потребителям, тщательно спланируйте, как вы собираетесь сломать лед и получить необходимую информацию. С чего стоит начать? Я называю это «презентацией проблемы».

В. Тестирование и уточнение гипотез: презентация проблемы потребителей



На шаге 1 вы сформулировали свои предположения о проблеме потребителей. В нашем примере корпоративного продукта для банков это были длинные очереди в кассу. А теперь, основываясь на этих гипотезах, составьте презентацию о проблеме и используйте ее в беседе с потребителями.

В отличие от презентации продукта, презентация проблемы не ставит цели убедить в чем-то покупателей. Наоборот, она нужна, чтобы получить *от* потребителей информацию. В презентации обобщаются ваши гипотезы относительно проблем потребителей, а также предлагаются потенциальные решения, и вы должны проверить, верны ли ваши предположения. Эта презентация должна помочь вам завязать разговор с потребителями.

Разработать презентацию проблемы несложно. Сложную работу вы уже выполнили, сформулировав ваши гипотезы относительно потребительских проблем и их решения ранее, на шаге 1. Перенесите ваши предположения в слайды. Для корпоративных предложений подумайте о простой презентации, состоящей из одного слайда (рис. 3.8), где сначала перечислены проблемы, как вы их видите, затем во второй колонке – текущие решения, а в третьей – предлагаемые вами решения. (На встрече с потребителями, где нет необходимости в слайдах, достаточно будет флипчарта.)

Колонка 1	Колонка 2	Колонка 3
Список проблем	Существующее решение	Решение вашей компании
1.	1.	1.
2.	2.	2.
3.	3.	3.

Рис. 3.8. Презентация проблем потребителей

Сделав презентацию, приготовьтесь представить ее на экране аудитории или на встрече один на один за столом. Помните, что «презентация» в данном контексте означает приглашение к беседе. Поэтому, описав предполагаемые проблемы из колонки 1, сделайте паузу и спросите ваших визави, каковы, по их мнению, существующие проблемы, не упустили ли вы что-то существенное, в какой последовательности они расположили бы проблемы, начиная с самой важной.

А что, если потребитель скажет, что проблемы, которые казались вам важными, на самом деле не важны? Поймите, что в любом случае вы получили очень ценные данные. Хотя это и не то, что вы хотели услышать, прекрасно, что вы узнали об этом на ранних стадиях. Ни в коем случае – я повторяю, ни в коем случае! – не старайтесь «уговорить» человека, что у него действительно есть те проблемы, которые вы описали. Деньги у них, и вы хотите, чтобы это они вас убедили.

Если потребители согласны с вашим пониманием их проблем, дайте им объяснить, почему они считают важным их решение (нет ничего лучше, чем умело «передать пас» самому потребителю в обсуждении его же потребностей, когда уже убедились, что они есть). Непринужденным тоном спросите: «Во сколько вам обходится эта проблема (в пересчете на упущенную выручку, потребителей, потерянное время, разочарование и т. п.)?» Вы используете эти цифры позже, на этапе верификации потребителей, создавая свою презентацию о ROI.

Обсудив проблемы и их стоимость, вы можете перейти ко второй колонке: «существующее решение». Снова сделайте паузу и спросите потребителей, какие, по их мнению, уже есть решения проблемы, не упустили ли вы из виду какое-либо из них и как бы они расположили существующие решения по степени их актуальности. Здесь вам важно понять, как потребители решают проблему сегодня или как это, по их мнению, делают другие (например, в кассах работает больше операционистов, программное обеспечение лучше, сервер больше). Если проблема достаточно остра или важна, вы получите интересные ответы. Также важно выяснить, у кого еще существуют те же проблемы. В примере с банком: есть ли проблема в других филиалах банка? Есть ли еще потребители, которые используют те или иные решения? Может быть, другие люди в той же компании? Другие компании в отрасли? Другие люди с такой же должностью? Группа людей с общими проблемами означает общее ценностное предложение. Это значит, вы можете описать ценность своего продукта так, что это будет понятно широкой аудитории.

Когда компания RoboVac запускала робот-пылесос для дома, результаты презентации этого товара потребителям удивили самих производителей. Они вначале предполагали, что эта техника сможет просто заменить обычный пылесос. Однако чем больше они общались с потенциальными покупателями, тем больше убеждались в интересном явлении. Людьми, которые особенно интересовался этим бытовым девайсом, оказывались не те, кто обычно пылесосит пол, а совсем наоборот – это были холостые мужчины, которые обычно не знали, где у них вообще в доме стоит пылесос. Им хотелось бы купить этот робот-пылесос как классную техническую новинку. А еще им нравился принцип работы этой чудо-техники: по типу «включил и забыл». Ранневангелисты RoboVac хотели бы иметь возможность оставить свой пылесос работать, уйти, а потом вернуться с работы – а пол был бы уже чистым. Некоторые ранневангелисты выказали еще более сильную приверженность этому изобретению – они воспринимали его как домашнего любимца. Некоторые ученые считают, что подобные техно-любимцы затрагивают инстинкт заботы и воспитывания, заложенный в человеке. Вероятно, «живой» робот-пылесос вызывал в пользователях похожие чувства. А суть в том, что никакие обсуждения за столом в конференц-зале не помогут вам обнаружить такие тенденции.

И, наконец, как для корпоративных, так и для потребительских продуктов, с помощью колонки 3 представьте решение компании (не набор свойств, а идею в целом). Сделайте паузу и посмотрите на реакцию. Они понимают, о чем вы говорите? Наолько ли очевидно ваше решение, что они отвечают: «Если вы сможете сделать это, то решите все мои проблемы?» Или же они отвечают: «Что вы хотите сказать?» Вы объясняете еще 20 минут, но они по-прежнему не понимают? Попросите сравнить ваше решение с имеющимися, которые вы только что обсудили. Опять-таки ваша задача не продать товар, а получить реакцию и провести обсуждение.

Два моих любимых вопроса напоследок (я уже называл их): «Что доставляет вам самую большую головную боль в том, чем вы занимаетесь?» (В случае с RoboVac – как вы можете пол?) и «Если бы у вас была волшебная палочка и вы могли бы изменить что угодно в том, что вы делаете, что бы вы изменили?» (Я называю их «вопросы IPO»). Дайте ответы на них, и ваш стартап на верном пути к IPO.)

Конечно, то, чему вы научитесь с помощью обсуждений, будет зависеть от того, что останется у вас в голове, когда вы выйдете за дверь. После нескольких встреч есть опасность, что ответы потребителей перемешиваются у вас в голове, поэтому бывает полезно брать с собой на встречи ваши резюме о гипотезах. Просмотрите всю информацию, которую хотите собрать. Перед каждым звонком ограничивайте свой список вопросов главным: «Какие три самые важные вещи мне нужно узнать с помощью сегодняшней встречи?» Постарайтесь затронуть хотя бы эти три аспекта. Со временем, когда ответы на основные вопросы оформляются у вас в голове, начните задавать другие вопросы.

Презентация проблемы – прекрасный способ собрать такую необходимую на начальных стадиях информацию: почему потребители покупают и что бы они стали покупать. Но это не единственная цель ваших первых встреч с потребителями. Вам надо тщательно прощупать почву, чтобы понять нужды своих потребителей.

С. Тестирование и уточнение гипотез: глубокое понимание потребителей



Вам нужно проверить не только предположения о проблемах потребителей, но и гипотезы о том, как потребители проводят день, работают, тратят деньги. Независимо от того, собираетесь ли вы производить специализированный корпоративный продукт или представляете новый аспект стиля для потребителей, вам нужно иметь четкое представление, как живут и работают ваши потребители. Работают ли они в компании, выполняют ли они свою работу изолированно? Если нет, то как они взаимодействуют с другими отделами? Какими другими продуктами пользуются? Существует ли выделенная вами проблема только у них или еще у кого-либо в компании? Возможно ли количественно (в долларах, времени, затратах и т. д.) измерить воздействие проблемы на всю организацию? Те же вопросы можно задать и в отношении частных потребителей.

Будут ли они пользоваться продуктом самостоятельно? Зависит ли пользование им от других людей, друзей или родственников?

Вам также необходимо проверить свои предположения относительно того, захотят ли люди платить за ваше решение. Что может заставить потребителей изменить свои привычки? Цена? Свойства? Новый стандарт? В нашем примере с банком надо понять, изменили бы операционисты банка свое поведение, если бы у них было некое портативное устройство, с которым они могли бы обходить стоящих в очереди людей и обслуживать их на месте.

Если вы своим разговором еще не усыпили собеседника, немного расскажите ему о свойствах гипотетического продукта. «Если бы у вас был такой продукт (опишите свое предложение в концептуальных терминах), какую часть своего времени вы бы уделяли его использованию? Насколько важен он был бы для вас? Избавил бы он вас от проблемы? Что могло бы помешать освоению подобного продукта?»

Поскольку в скором времени вашему стартапу придется создавать спрос, чтобы привлечь этих клиентов, воспользуйтесь этой возможностью, чтобы выяснить, как они узнают о новых продуктах. Кого из лидеров мнений в прессе и аналитиков они читают? Кого они уважают?

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

Ваша цель – после достаточного количества встреч с потребителями встать на совещании в вашей компании и сказать: «Вот какими были наши гипотезы о потребителях, их проблемах и о том, как они работают. А вот что сами люди говорят о своих проблемах и о том, как в действительности проходит их день».

Я говорю, что ваша задача – глубоко понять потребителей. Что означает «глубоко»? Невозможно знать об их повседневных занятиях столько же, сколько знают они сами, но вы должны настолько хорошо познакомиться с тем, что действительно важно для потребителей, чтобы «быть в теме», обсуждая их проблемы.

Вот один пример. Однажды я работал в стартапе, занимающимся выпуском нового типа суперкомпьютера. Один из рынков, на который мы обратили внимание, был связан с абсолютно загадочной для меня областью геологоразведки. Поскольку я в ней совершенно не разбирался, то понял, что еще до того, как нанять эксперта по данному рынку, мне необходимо самому глубже разобраться в теме. Я ходил на все конференции и отраслевые выставки по геологии нефти. Я общался с множеством потребителей, чтобы понять их потребности. Я целыми днями сидел в Хьюстонской библиотеке технологий нефтедобычи. И только когда я убедился в том, что моих знаний достаточно, чтобы изобразить эксперта в этой области, я добился согласия исследовательского центра Chevron в Ла-Хабра представить курс по использованию графики суперкомпьютеров в приложениях для нефтяных отраслей. Я уверил их в том, что не собираюсь делать никаких коммерческих предложений, а хочу представить, какие новейшие разработки были сделаны в вычислительной области, которые могут

быть полезны специалистам в геологоразведке нефти. И вот я выступаю перед аудиторией человек 30 и рассказываю об уровне технического развития в компьютерном моделировании нефтеносных пластов и чего можно добиться с помощью машин нового класса, которые предлагаются такими компаниями, как наша.

Во время сессии вопросов-ответов у меня чуть сердце из груди не выпрыгнуло. Ведь по уровню своих знаний я, как любой продавец, был чуть выше компьютерного «чайника». В конце встречи глава исследовательского центра подошел ко мне и сказал: «Отличная презентация. Мы рады, что ваша компания наняла профессиональных инженеров-нефтяников, чтобы пообщаться с нами. Мы терпеть не можем, когда приходят эти типчики из продаж или маркетинга и пытаются «впарить» нам свой товар». Это был один из редких случаев в моей жизни, когда я буквально не мог вымолвить ни слова и был абсолютно не готов к тому, что последовало за этими словами: «Вот моя визитка. Если когда-нибудь надумаете поработать в Chevron Research, будем рады видеть вас». Вот что я имею в виду, когда говорю о достаточно глубоком понимании своих потенциальных потребителей и их проблем.

D. Тестирование и уточнение гипотез: знание рынка



После того, как вы научились лучше понимать своих потребителей, пора усовершенствовать понимание рынка в целом. Встретьтесь с компаниями, работающими на смежных рынках, аналитиками отрасли, журналистами и другими людьми, влияющими на принятие решений. Посетите отраслевые выставки и конференции, чтобы лучше понять очертания и направление рынка, который вы собираетесь создать.

Когда я только основал компанию, я только и делал, что ходил на деловые обеды. У меня было очень слабое представление о компаниях, находящихся на смежных рынках или являющихся частью инфраструктуры или экосистемы бизнеса. Я постоянно приглашал своих коллег вместе пообщаться (своих знакомых и знакомых знакомых). В обмен мне нужна была информация – не конкурентная, а ответы на такие вопросы, как: «Каковы тенденции в отрасли? Каковы основные неудовлетворенные потребности потребителей? Кто основные игроки на рынке? Что мне следует почитать? С кем мне стоит познакомиться? Что мне спросить? С какими потребителями мне надо пообщаться?».

Как мотивировать людей к встрече? Большинство не станет делать этого просто из любви к человечеству, скорее они согласятся на встречу, чтобы получить свою выгоду – например, в обмен на идеи и знания об отрасли.

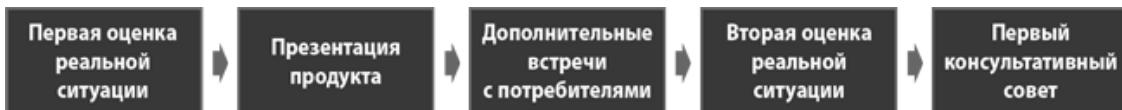
Так же, как в случае презентации проблемы потенциальным потребителям, не пытайтесь продать свой продукт и в этот раз – просто слушайте и учитесь. Пригласите нескольких самых лояльно настроенных потребителей пообщаться и спросите, кто, по их мнению, может составить вам конкуренцию на внутреннем и внешнем рынках. У кого, на их взгляд, есть похожие продукты? Кто еще является новатором в данной сфере? Опробовали ли это решение где-то еще в их компании? Пытается ли кто-то еще внутри их компании создать этот продукт? Удивительно, сколько можно узнать от людей, которые в конце концов купят ваш продукт.

Задавайте те же самые вопросы своим коллегам со смежных рынков, и, попрактиковавшись на них, попробуйте связаться с основными лицами, влияющими на отрасль, и рекомендателями, перечисленными в описании шага 1. Задайте им те же вопросы.

Далее начните собирать количественные данные о рынке. Более чем вероятно, что аналитики Уолл-стрит выпускают отчеты об интересующем вас рынке и смежных с ним. Вам нужно найти копии всех этих отчетов и, что более важно, прочитать их. Постарайтесь понять, какие тенденции, каких игроков, какие бизнес-модели выделяют специалисты.

И, наконец, в вашем распоряжении конференции и отраслевые выставки. Никогда не говорите: «У меня нет времени ходить на них». Посетите хотя бы две основные конференции или выставки (выделите наиболее важные на шаге 1). Эти мероприятия не только дают возможность захватить сувениры своим детям, они являются ключевыми местами для отслеживания талантов и тенденций. Задавайте вопросы о тенденциях и играх, но на этот раз сделайте несколько вещей, невозможных в другом месте. Раздобудьте демонстрационные образцы продуктов конкурентов или смежных рынков. Кроме самих продуктов возьмите литературу, раздаваемую конкурентами, побеседуйте с их торговыми представителями и вообще погрузитесь в свою новую отрасль. Посещайте как можно больше конференций, слушайте, как другие описывают свои продукты. Каково их видение будущего? Сравните его со своим.

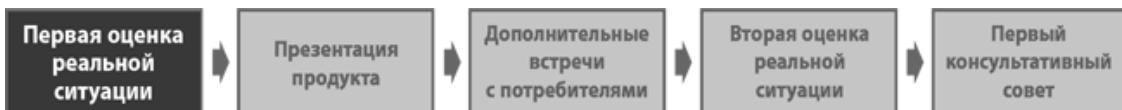
Шаг 3. Тестирование и усовершенствование концепции продукта



На предыдущем шаге – проверка и усовершенствование гипотез – вы тестировали свои предположения о проблемах потребителей, параллельно стараясь как можно лучше понять их потребности. Шаг 3 – это переход к проверке гипотез *о продукте* непосредственно на ваших потенциальных потребителях на вашем потенциальном рынке. В который раз повторю, вы делаете это не чтобы продать свой продукт, а чтобы получить обратную связь о нем. Этот шаг состоит из пяти стадий:

- Встреча с командой по разработке продукта, чтобы сопоставить гипотезы с реальной ситуацией.
 - Создание презентации продукта.
 - Дополнительные встречи с потребителями.
- Встреча с командой по разработке продукта, чтобы второй раз оценить реальную ситуацию.
- Создание первого консультативного совета.

А. Тестирование и усовершенствование концепции продукта: первая оценка компанией реальной ситуации



Теперь, когда вы стали более глубоко понимать потребителей и их проблемы, пора «вернуться в офис» и заняться сопоставлением своих гипотез с реальной ситуацией. Соберите максимальное число руководителей компании (не только основателей и вице-президентов, но и директоров, и менеджеров), чтобы провести координационное собрание команды по развитию потребителей и разработчиков. (Первую такую встречу вы проводили на шаге 1, когда сводили воедино все ваши гипотезы о продукте.) Во время оценки реальной ситуации команда по развитию потребителей докладывает, каково положение дел вне стен офиса, и описывает полученную обратную связь по тем предположениям, которые высказывались на шаге 1. А затем разработчики и девелоперы вместе пересматривают свои гипотезы или первую версию продукта (или и то и другое).

Прежде чем назначить встречу, команда по развитию потребителей собирает данные о потенциальных клиентах и составляет карту рабочих процессов гипотетического потребителя. На собрании представитель команды демонстрирует с помощью диаграмм процессы, связанные с жизнью и деятельностью потребителей. Таким образом, происходит сопоставление гипотез о потребителе с реальностью. Составляйте диаграммы и рисуйте, пока не сможете легко и просто рассказать, как живут ваши потребители, как они работают, в том числе как они проводят свое время и тратят деньги. Сравните это описание с первоначальными гипотезами. (У корпоративных потребителей может быть более формальная струк-

тура, которую легче отразить на диаграмме, рядовой покупатель подвержен большему числу внешних влияний, которые необходимо отследить.)

Когда «описательная» часть жизни потребителей завершена, переходите к фактам. О каких проблемах рассказали потребители? Насколько болезненны эти проблемы? На какой оценке «шкалы проблемы» находятся потребители, с которыми вы побеседовали? Как они решают эти проблемы сегодня? Нарисуйте рабочие процессы потребителя с вашим продуктом и без него. Велика ли разница? Что сказали клиенты, будут ли они платить за эту разницу? Что вы узнали о проблемах потребителей в целом? Что вас больше всего удивило? Что вас больше всего разочаровало?

После того как команда по развитию представит результаты своих исследований, начнется самое интересное. Теперь вы можете задать самый трудный вопрос: «Соответствует ли наш продукт рынку?» Учитывая полученную из бесед с потребителями информацию, определите, насколько хорошо предварительные спецификации продукта решают их проблемы? Прямо в точку? Более или менее? Не совсем? Если ответы в основном «более или менее» или «не совсем», собрание превращается в самокритичный анализ сделанных шагов. Почему так произошло? Вы не побеседовали с подходящими людьми? Не побеседовали с достаточным количеством людей? Задали не те вопросы? Эта оценка крайне важна. Вспомните основное положение модели развития потребителей: прежде чем вносить изменения в продукт, продолжайте искать тот рынок, которому ваш продукт может соответствовать. Только в том случае, если для продукта не нашлось *никаких* потребителей, обсудите список его характеристик, которые можно изменить.

Строго придерживайтесь принципа: никаких изменений продукта, пока вы не исчерпаете все возможности поиска рынка. И не совершайте ошибку, следуя естественному стремлению тех, кто общается с потребителями, составить список свойств, при добавлении каждого из которых у продукта появится один дополнительный потребитель. Вскоре набирается 10 характеристик, которые помогут продать продукт 10 потребителям. Но нужен список, состоящий всего из одного абзаца, который поможет продать продукт тысячам потребителей.

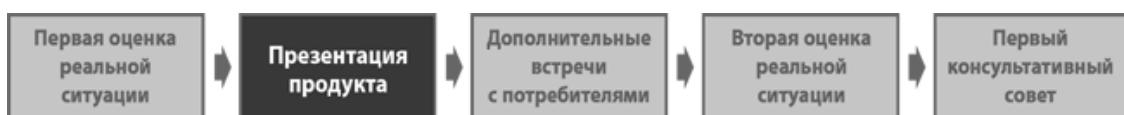
Что, если вы уверены, что беседуете с «правильными» потребителями, но обратная связь подсказывает: вы создаете неподходящий продукт? Нужно что-то изменить. Не стоит продолжать работать над продуктом и надеяться на чудо. Или выходите из офиса и ищите других потребителей, которые купят ваш продукт, или подумайте о том, чтобы изменить характеристики продукта.

Предположив, что продукт хотя бы частично соответствует проблемам потребителей, продолжайте изучать его предполагаемые характеристики и спецификации. Основываясь на обратной связи, полученной от потребителей, просмотрите список свойств, составленный во время шага 1. Расположите их в порядке важности для потребителя. Может ли команда по развитию сопоставить каждое свойство с проблемой потребителей? Если нет, то почему? Также важно определить, какие характеристики имеют значение, а какие – нет. Какие свойства безразличны потребителям? Можно ли приостановить или отменить разработку каких-то характеристик? Помните, что в задачи команды стартапа по развитию потребителей не входит добавление свойств, она должна определить их *минимальный* набор, исходя из мнения первых пользователей.

Затем обсудите и постарайтесь достичь соглашения по поводу графика поставок, опять по необходимости пересмотрев предположения шага 1. Как отмечалось ранее, первые пользователи, особенно в корпорациях, будут покупать идею в целом, а не просто первую версию продукта. *Им нужно услышать, что компания планирует сделать с продуктом в ближайшие 18 месяцев.* Соглашение разработчиков и девелоперов должно заключаться в следующем:

- Все характеристики первой версии создаются по принципу «Бери, кто хочет».
- Характеристики, представленные первой версией продукта, подлежат изменению/отмене; команда разработчиков предоставляет график (одностораничный документ) выпуска продукта или на период 18 месяцев, или из расчета, что будут выпущены 3 версии.
- Команды совместно пересматривают все гипотезы, сформулированные на шаге 1 (теперь вам станет понятно, зачем вы делали эту нудную работу, записывая все на бумаге). Согласно данным обратной связи от потребителей, на какой тип рынка вы выходите? В чем ваше отличие от других? Оправдались ли первоначальные предположения о ценообразовании и каналах поставки? Каковы ваши конкурентные преимущества? Что вы узнали об агентах влияния?

В. Тестирование и усовершенствование концепции продукта: презентация продукта

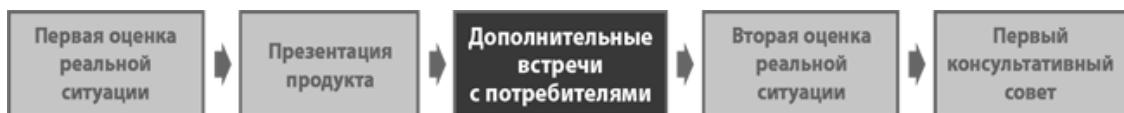


После того как команды, занимающиеся развитием продукта и развитием потребителей, сообща пересмотрели гипотезы, необходимо создать первую презентацию вашего решения. Эта презентация должна коренным образом отличаться от тех, что используются для сбора средств или рекрутинга. И это не презентация, которую вы создавали на шаге 2. Выбросьте старые слайды и начните заново. С помощью этой презентации вам предстоит проверить обновленные предположения о самом продукте. Реализация этой цели состоит из двух частей: подтвердить, что продукт действительно решает серьезную проблему потребителя, и верифицировать собственно сам продукт и его характеристики.

В процессе вы будете продолжать углублять свои знания об остроте проблемы потребителей, процессах их жизни и работы, влиянии организации на продукт. В соответствии с этим и создавайте презентацию, главная направленность которой – продемонстрировать решение проблемы. Демонстрировать сам продукт еще рано. Презентация должна включать пять (не более!) основных свойств продукта и описание проблем, которые они решают. Вы можете включить в нее историю о «жизни до продукта» и «жизни после продукта». Изобразите рабочие процессы потребителя или день потребителя «до» и «после» продукта. Выкиньте из нее маркетинг, позиционирование и пустую болтовню. Закончите презентацию видением продукта (из гипотезы предполагаемого ценностного предложения) не менее чем на ближайшие 18 месяцев.

Как и до того, отрепетируйте, как «подать» вашу презентацию потребителям. Помните, что вы по-прежнему не продаете продукт, а пытаетесь выяснить, продаваем ли он. Ваша задача – узнать достаточно, чтобы, когда начнутся продажи, команда была уверена, что потребители будут стремиться купить продукт.

С. Тестирование и усовершенствование концепции продукта: еще больше встреч с потребителями



Когда подготовите презентацию продукта, решите, каких потребителей вам надо посетить. Постарайтесь познакомить с вашим решением каждого из потребителей, которому вы ранее презентовали проблему (хотя бы тех из них, кто изъявил желание снова вас выслушать). Кроме того, предыдущие встречи добавили имен в список тех, к кому вы могли бы обратиться. Следовательно, расширьте первоначальную группу потребителей, включив в нее не менее 5 потенциальных потребителей для сложных продуктов вроде корпоративного программного обеспечения и не меньше 50 для потребительских продуктов. Эти новые контакты усилят импульс и заложат основу для продаж на втором этапе.

Так же, как и на шаге 1, составьте список из 50 человек, чтобы организовать достаточно встреч. На этот раз протестируйте предположения о должностях людей, которые будут принимать решения о покупке. В нашем примере с банком это будет директор по информационным технологиям и вице-президенты филиалов. Попробуйте обратиться к «правильным» людям, как если бы вы уже продавали свой продукт. Имея на руках список телефонов, напишите вводный e-mail, легенду и сценарий разговора, а затем действуйте так же, как вы делали ранее.

А теперь выходите из офиса и начинайте общаться с потребителями. Вы получите больше информации, если напомните вначале аудитории о проблеме, для решения которой разработан продукт. Опишите, почему вы считаете, что ее важно решить. Вы так поступаете, потому что ваша презентация основывается на том, что вы узнали от самих потребителей, и на том, что их волнует. Если все в порядке, у потребителей ваша презентация не вызовет недоумения. Если же нет – возвращайтесь к шагу 2.

Договорившись о проблеме и ее важности, можно переходить к презентации решения (мы уверены, что вы мечтали сделать это с первого дня, так что теперь наверняка готовы). По возможности продемонстрируйте продукт, или хотя бы прототип, или даже ключевую концепцию – все, что угодно, только бы потребители поняли, в чем заключается ваше решение. А потом сделайте паузу, чтобы оценить реакцию слушателей.

Теперь обрисуйте существование потребителей с вашим продуктом и без него. Еще раз: вы делаете это, чтобы убедиться в том, что правильно понимаете ситуацию «до и после». Опишите, на кого еще, по вашему мнению, в компании потребителей окажет влияние внедрение нового продукта. Слушайте и думайте, правильно ли вы себе все представили.

Вся презентация должна занять не более 20 минут. Теперь пришло время послушать потребителей. Какова их первая реакция? Решает ли ваш продукт их острую проблему? Купят ли они ваш продукт, чтобы решить свою проблему? С разработкой каких характеристик можно подождать? Каких характеристик просто не хватает? Что такое, в понимании потребителей, «готовый продукт»? Какие еще характеристики требуются продукту, чтобы он стал популярен? Может, необходимы продукты или сервисы сторонних разработчиков, чтобы повысить популярность вашего продукта?

Поскольку вашей компании потребуется уйма денег и времени, чтобы выстроить позиционирование своего продукта, то почему бы не спросить самих потребителей, что они думают. После того, как они получат описание вашего продукта, что, по их мнению, будет его отличительной характеристикой от других. Не думают ли они, что вы создаете новый рынок? Или, может, они считают, что ваш продукт – это улучшенная версия существующего продукта (если да, то чем он лучше). А может, они пожимают плечами и говорят: «Ну, это что-то стандартное, ничем не отличающееся от остального и никак не влияет на правила игры».

Протестируйте остальные свои гипотезы. Что думают потребители о ценообразовании? Каковы, по их мнению, сравнительные цены для продуктов этого типа?

Когда я находил покупателей-провидцев, которых действительно интересовала E.piphany – наша компания по производству эксклюзивного корпоративного программного обеспечения, я всегда старался задать несколько вопросов, с помощью которых можно было бы проверить ценовые границы. Они включали и вопросы IPO, которые я упоминал ранее. Первый: «Вы бы стали широко использовать нашу программу, если бы она была бесплатной?» Я задавал этот вопрос, чтобы проверить, насколько серьезны намерения потенциального клиента. Если тот не был готов использовать нашу программу даже бесплатно, значит я общался не с тем человеком. Если же потребитель был готов представить себе все трудности развертывания продукта, я спрашивал, как бы он его использовал, сколько пользователей работали бы с ним, какие группы получили бы его в первую очередь, на основании каких критериев они оценивали бы его успешность и т. д. К концу такого упражнения на визуализацию у меня имелся потенциальный потребитель, мысленно уже установивший мое программное обеспечение и пользующийся им. Затем я спрашивал: «Вы бы заплатили \$1 млн за нашу программу?» Ответ обычно бывал поучительным. Предположим, потребитель отвечал: «Стив, за первый набор приложений мы заплатили бы не более \$250 000». Мысленно они уже купили продукт, и пришло время оплачивать счет. Обычно первая названная цифра – это сумма их бюджета в настоящий момент или начальная цена покупки. Обычно услышав первую цифру, я задавал вопрос: «А сколько еще вы бы заплатили за профессиональные услуги (настройку под требования заказчика и установку)?» Чаще всего они отвечали, что эти затраты уже включены в сумму бюджета, но некоторые говорили, что могут добавить еще немного. Если разговор был все еще им интересен, я слегка надавливал, чтобы узнать, станут ли они тратить эти дополнительные средства ежегодно, или спрашивал: «Что мы могли бы сделать, чтобы вы потратили вдвое больше? Втрое?»

После нескольких таких «сессий» вопросов-ответов я понимал, что средняя отпускная цена программного обеспечения E.piphany могла бы быть \$250 000, а пожизненная ценность клиента приближалась к \$1 млн («срок жизни» я произвольно устанавливал в 3 года).

Ну, хорошо. О ценообразовании вы поговорили. А что касается дистрибуции? Продвигайте свои предположения, задавая потребителям вопрос, какой канал был бы для них более предпочтительным для покупки товара. Розничный магазин? Интернет-магазин? Прямые продажи?

Выясните, как с помощью маркетинга можно повлиять на потребителей, задав им вопросы вроде: «Если бы вас интересовал подобный продукт, как бы вы узнали о нем? Как вы обычно узнаете о других новых продуктах вроде этого? Интересуетесь ли вы мнением других людей перед покупкой? Если да, то чьим? Бываете ли вы или ваши сотрудники на отраслевых выставках? Какие отраслевые журналы и газеты вы читаете? Какие публикации о бизнесе?» Для потребительских продуктов спросите, через какие публикации, газеты, блогеров или сайты лучше всего связаться с потребителем.

Затем узнайте, как выглядит процесс приобретения продуктов потребителями. Для корпоративных продуктов попытайтесь понять порядок покупки продуктов в компании и спросите: «Предположим, я создал продукт, который вы действительно хотите купить. Как ваша компания покупает подобные продукты? Расскажите, пожалуйста, о цикле одобрения покупки. Кто принимает в нем участие?» Если речь идет о потребительском продукте, вам также нужно понять процесс покупки. Является ли покупка импульсивной? Покупают ли потребители только товары известных брендов? Продукты, рекламируемые по телевидению?

Обязательно поднимите вопрос о том, где «лежат деньги». Вас постигнет ужасное разочарование, если после того, как вы потратите на встречи с отличным потребителем несколько месяцев, на стадии продаж выяснится, что ни у одного отдела компании нет бюджета на покупку вашего продукта. Поинтересуйтесь между прочим, существует ли текущий

бюджет на подобные продукты и у какого отдела или лица. Эта информация будет крайне важна при составлении плана развития продаж.

Выходя из офиса к потребителям, взгляните на них с нового ракурса: не могут ли они стать кандидатами в ваш первый консультативный совет? Не могли бы вы узнать от них еще больше? Есть ли у них полезные связи в интересующей вас отрасли или видение ее развития? Если так, поинтересуйтесь у них, не могли бы они позже ответить еще на дополнительные вопросы.

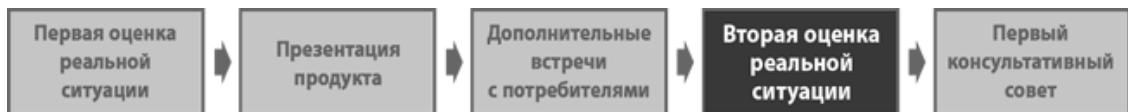
Конечно, нужно быть большим оптимистом, чтобы ожидать, что потребители поделятся всей этой информацией на первой же презентации. Но все же попытайтесь собрать ответы на все вопросы в течение всех встреч с потребителями. Завершение этой фазы означает, что вы полностью понимаете проблемы потребителей и уровень их интереса к продукту.

Если вы планируете какие-либо формы непрямой продажи, презентацию решения нужно увидеть еще одной группе – вашим потенциальным партнерам по продажам. Ранее, на шаге 1, вы высказывали предположения о том, какой канал подходит вашему продукту. Хотя подписывать соглашение о партнерстве по продажам с формальными обязательствами еще слишком рано, встретьтесь с ними сейчас, чтобы понять, что нужно для того, чтобы они стали продавать ваш продукт. Что нужно услышать или увидеть партнерам по продажам от первых покупателей? Что им надо получить до того, как они предоставят вам доступ к своему каналу продаж и массовым заказам? Нужны ли им статьи в деловой прессе, обзоры продукта и звонки потребителей, запрашивающих продукт? Хотят ли они получить финансовые поощрения, например, плату за выкладку товара или гарантию возвратов? Заметьте, партнеры по продажам не могут как по волшебству определить, как позиционировать новый продукт или какую цену устанавливать на него. Если речь идет о существующем рынке, вы можете просто сказать им: «Этот продукт – как тот, что вы продаете, только у него скорость выше». На новых рынках или рынках с новой сегментацией партнерам по продажам труднее понять, как позиционировать продукты или какую цену на них установить. Потратьте время, чтобы помочь им в этом.

Чтобы добиться успеха, вы должны быть уверены в том, что понимаете *их* бизнес-модель. Зачем? Если для вас не станет ясной организация денежного потока, вы не сможете понять, сколько товара они будут заказывать или какую наценку они будут делать для конечных покупателей. Хороший способ оценить, как вы могли бы сотрудничать с вашими потенциальными партнерами, – посмотреть, как работают другие компании. Есть ли компании, похожие на вашу. Если да – опять пора приглашать на обед. Приглашайте на обед руководителей этих компаний и просите их рассказать о марже и скидках. Худшее, что может произойти, – они откажутся раскрывать информацию.

Учитывая все это, составьте презентацию для партнеров по продажам/сервису и сделайте акцент на том, почему ваш продукт должен заинтересовать их. И наконец, выходите на улицу, чтобы начать диалог и узнать об их бизнесе. Как такие компании, как ваша, устанавливают с ними отношения? Интересуются ли их потребители продуктом вроде вашего? Как потенциальный партнер зарабатывает деньги? (С проекта? Берет почасовую оплату? Перепродает программное обеспечение? Получает прибыль с перепродажи?) Как их бизнес-модель можно сравнить с бизнес-моделями других компаний в отрасли? Какой минимальный размер сделки может заинтересовать их? Цель выяснения всех этих вопросов – разобраться с бизнес-моделью каждого партнера по продажам настолько хорошо, чтобы вы могли изобразить ее на флипчарте.

D. Тестирование и усовершенствование концепции продукта: вторая сверка с реальной ситуацией



Вот у вас на руках последние данные обратной связи с потребителями. Наступает время возвратиться в офис, чтобы повторно сверить с реальной ситуацией свои предположения, на этот раз о продукте. Это будет ваша третья координационная встреча команды по развитию потребителей и группы разработчиков (первую вы организовывали на шаге 1а, вторую на шаге 2а). На повестке дня обсуждение того, что выяснили разработчики о характеристиках продукта, ценообразовании и дистрибуции, очередной пересмотр гипотез и внесение изменений в образец продукта.

Теперь, когда вы протестирували пробную версию продукта на потребителях, вы можете оценить их реакцию, выделив четыре ее типа:

- Потребителям без сомнений нравится продукт, никаких изменений не требуется.
- Потребителям нравится продукт, но мы постоянно слышали, что им нужно то или иное дополнительное свойство.
- Потребители понимают суть продукта после долгих объяснений, но никто не прыгает от нетерпения, горячо желая купить его.
- Потребители не видят особой нужды в продукте.

На этой встрече командам предстоит выработать соответствие реакции потребителей на продукт со временем его разработки. Целью выявления потребителей был поиск рынка для продукта в том виде, в котором он представлен образцом. Если большинство потребителей попадают в категорию 1, примите наши поздравления! Можете делать следующий шаг. К сожалению, такое случается редко на начальных стадиях выявления потребителей.

Наиболее опасная реакция потребителей попадает в категорию 2: «Нам нужны дополнительные функции». Как я говорил ранее, знать, какие функции не имеют значения, не менее важно, чем знать, какие функции нужно разработать в первую очередь. Почему? Есть хорошая шутка: «Нормальные люди считают, что если вещь не сломалась, ее не нужно чинить. Инженеры считают, что если вещь не сломалась, у нее недостаточно деталей». Естественное стремление инженеров – добавлять новые «детали».

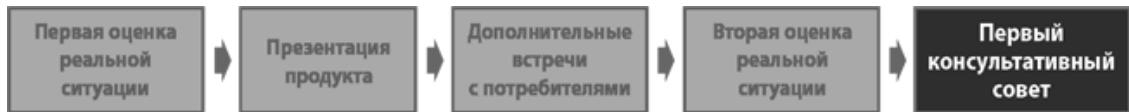
Тратить время на то, чтобы, образно говоря, «сменить упаковку» товара в соответствие с запросами потребителей, – как раз из этой области. Как у стартапа вашей целью и боевым кличем должно быть «Скорее на рынок!». «Скорее на рынок!» означает как можно быстрее вручить первую версию продукта в руки платежеспособному потребителю. Команды должны постоянно напоминать себе, что первая версия продукта – это не окончательный вариант. Необходимо достичь некоторых компромиссов, чтобы продукт оказался в руках ранневангелистов. Соответственно, задайте себе вопрос, может, разработку каких-то характеристик можно отложить (к какому разряду они относятся, по словам первых потребителей: «неплохо бы иметь» или «надо иметь»). Выпустив первую версию продукта, приготовьтесь внимательно слушать своих покупателей-прогностиков, чтобы понять, какие характеристики или функции стоит добавить к следующей версии. Если вы станете тщательно прислушиваться к «правильным» потребителям, то в результате вы сумеете реализовывать успешную стратегию продукта.

Такая стратегия «Скорее на рынок!» отличается от стратегии «Первые на рынке». Первая стратегия исходит из необходимости конкурировать с другими стартапами за долю на рынке, которую надо получить как можно скорее за счет более низкой цены, скидок или активного маркетингового продвижения с целью создания бренда. Главное в этой стратегии (формулируется ли это очевидно или нет) – «заполучить покупателей любой ценой». В отличие от этой, стратегия «Первые на рынке» считает, что, поскольку новый рынок велик, неважно, кто выиграет первые продажи. Главное – начать делать деньги с первого же дня.

Ответы категорий 3 и 4 (потребители не подпрыгивают от нетерпения или не видят необходимости покупать ваш товар) типичны во время первого раунда выявления потребителей. Тем не менее для технологических продуктов прохладная реакция потребителей может указывать на глубокую проблему, иногда заключающуюся в неправильном позиционировании, или, точнее говоря, в «технологической упаковке». То, что я имею в виду под словами «технологическая упаковка», – это та проблема, с которой рано или поздно сталкиваются большинство технологических стартапов. Первый продукт стартапа, работающего в области технологий, обычно определяется командой основателей – разработчиков продукта. Обычно не тратится много времени на изучение, как будут сочетаться характеристики продукта и его функциональность. Обычная практика заключается в том, чтобы вручить продукт специалистам по продажам и маркетологам со словами: «Глядите. Вот что мы разрабатываем. Идите, составляйте свои таблицы, давайте на наш товар цену и отправляйтесь продавать». Иногда такой подход срабатывает. Иногда команда разработчиков прекрасно чувствует, что нужно потребителям и в каком виде они хотят это купить. Но в большинстве случаев это не так. В большинстве случаев продукт в том виде, в котором он создан разработчиками, нуждается в усовершенствованиях с помощью команды по развитию потребителей. Даже будучи «подходящей», основная технология может не вполне соответствовать потребностям потребителей или покупательским предпочтениям. Представьте, что группа развития потребителей получает единый пакет программного обеспечения. Он может оказаться слишком дорогим или слишком сложным для продажи. С помощью «переупаковки технологии» можно было бы взглянуть на проблему и сказать: «Может, стоит поделить продукт на модули или ввести сервис по подписке, или разработать новые расширенные версии – тогда разработчикам не придется полностью переделывать продукт». Проблему следует обнаружить и решить на стадии выявления потребителей, иначе затем она может повлиять на жизнеспособность компании.

В начале этой главы вы прочитали историю Стива Паузлла и его стартапа FastOffice. Она отлично иллюстрирует последнее утверждение. Стив разработал чип и программное обеспечение для обмена данными с помощью голосовой связи. У него возникла идея, используя новую технологию, «упаковать» все возможности офиса в одно устройство. Как он говорил позже: «Мне показалось, что было бы здорово и самому иметь такой девайс. Поэтому я подумал, что понял проблему потребителей». К сожалению, очень немногие потребители тоже так подумали. Теперь, оглядываясь назад, можно увидеть альтернативные пути использования изобретения: его можно было бы продать другим компаниям, разрабатывающим программы, как часть конфигурации их продукта или коммуникационным компаниям и т. п. Если бы Стив задумался об этом с самого начала или хотя бы когда получил результаты обратной связи от потребителей, FastOffice была бы жива.

Е. Тестирование и усовершенствование концепции продукта: первые члены консультативного совета



Хорошая команда основателей компании – это всегда замечательно. Но любому стартапу не обойтись без помощи со стороны. Это люди, которых не нанимают на полный рабочий день, но которые будут рады помочь в качестве консультантов. Они могут решить технические проблемы, обеспечить первых потребителей, поделиться специфическими для данной отрасли знаниями и опытом в бизнесе. В процессе выявления потребителей, встречаясь с потенциальными клиентами и аналитиками, всегда имейте в виду поиск членов консультативного совета. Разработчикам следует привлекать консультантов для помощи в создании и развитии продукта. Также может помочь наставник, имеющий опыт работы в стартапе. Когда вы начинаете общаться с потребителями, то обычно становится очевидно, что один-два голоса потребителей выделяются из толпы. Неформально попросите совета у этих людей, пригласив их на обед или ужин, и посмотрите, заинтересованы ли они в помощи вам. Формализацией консультативного совета можно будет заняться позже, на этапе верификации потребителей.

Шаг 4. Верификация



Второй сверкой гипотез с реальной ситуацией заканчивается важная часть этапа выявления потребителей. Что вы делали для своей компании, чтобы понять, верны ли гипотезы о продукте и о потребителях? Что вы делали для своих инвесторов, чтобы начать верифицировать свою бизнес-модель?

Теперь на шаге 4 вам предстоит свести воедино все, что вы узнали о проблеме и о продукте, и подумать, насколько состоятельна ваша бизнес-модель в финансовом плане с учетом тех условий, которые вы выяснили. Четыре составляющих этого шага:

- Верификация проблемы.
- Верификация продукта.
- Верификация бизнес-модели.
- Итерация или выход.

A. Верификация проблемы



К этому времени вы уже поговорили по меньшей мере с 10 или 20 потребителями или больше, если вы проходили петлю выявления потребителей не один раз. «Верифицировать проблему» означает просто суммировать то, что вы узнали, и рассмотреть, сумели ли вы уловить проблему или придется проходить петлю снова.

Составьте обзор всех ответов обо всех аспектах ваших гипотез о проблеме потребителей. Зафиксируйте их в документе «Формулировка проблемы». Пусть он будет ясным, кратким, четким. Обязательно поставьте сложный вопрос: уверены ли вы, что смогли выявить проблему, за решение которой люди готовы вам заплатить. Если да, переходите к следующему этапу, если нет – проходите этап (совершайте петлю) повторно.

B. Верификация продукта



«Верифицировать продукт» означает просто суммировать то, что вы узнали о своих предположениях о продукте. Короткий тест на вашу готовность завершить процесс выявления потребителей: соберите всех директоров в конференц-зале. Поднимите левую руку и громким голосом объявитите три главные проблемы потребителей. Потом, подняв правую руку, объявитите три главные характеристики продукта. Взгляните на лица своей команды и обратите внимание, не отразилось ли на них недоумение по поводу очевидной несостыковки двух заявлений. Если так, значит вы не добились соответствия продукта рынку и вам при-

дется снова возвращаться к потребителям. Если все в порядке, переходите на следующий этап.

Конечно, вам следует сделать несколько больше, чем два заявления с поднятыми руками. Рассмотрите все вопросы, которые вы задавали потребителям, и те выводы, которые вам удалось сделать о характеристиках первой версии продукта, характеристиках последующего варианта, ценообразовании, канале распространения и т. д. Не забывайте отвечать на такие вопросы: планируете ли вы приспособить свой продукт к нуждам потребителей согласно полученной обратной связи? Собираетесь ли вы сменить те характеристики, на которые делаете акцент? Если вы изменили или «переупаковали» продукт, как, по вашему мнению, изменится реакция потребителей? Собираетесь ли вы делать это? Из всего, что вы узнали, составьте документ «Развернутые требования к продукту». Это будет ваше последнее, полное видение продукта (на сейчас).

С. Верификация бизнес-модели



Если вы добрались до этого момента, то, возможно, испытываете чувство самоуверенности. Вы понимаете проблему потребителей, вы убеждены, что знаете, какими характеристиками должен обладать продукт, и что ваше видение продукта соответствует важным потребностям людей. Но все это не главное в выстраивании прибыльного бизнеса. Ваш начальный бизнес-план, этот чудесный многостраничный документ, представил когда-то инвесторам ваши финансовые гипотезы. Сейчас наступило время пересмотреть эту финансовую модель, основываясь на обратной связи с потребителями, и проверить, насколько она действенна.

На выходе процесса тестирования модели у вас должны быть два документа: обновленный план продаж и получения доходов и план развития бизнеса и разработки продукта. Чтобы не перегружать вас информацией, приведу ключевые вопросы, на которые надо обратить внимание в процессе подготовки документов.

Отличается ли планируемая цена на продукт (с учетом того, что готовы заплатить потребители) от той, которая была озвучена в гипотезах первоначальной бизнес-модели? Сколько единиц товара купят потребители за следующие три года? Как вы считаете, каков будет пожизненный доход от потребителя?

Как вы будете продавать продукт? Какова будет стоимость канала распространения? Есть ли новые затраты, которые вы изначально не планировали? Что вы можете сказать о своих гипотезах о цикле продаж: займут ли продажи больше или меньше времени по сравнению с тем, что вы планировали?

Требует ли ваш продукт участия сторонней компании в инсталляции, конфигурации или сервисном обслуживании? Во сколько это обойдется вам в пересчете на потребителя? В каком объеме вам понадобится прямая поддержка? Была ли встроена в ваш бизнес-план эта модель обслуживания?

Какова схема привлечения покупателей, исходя из того, что сказали они сами? Как потребители узнают о вашем продукте и смогут запросить его? Во сколько обойдется привлечение каждого нового клиента? Насколько эта цифра соответствует оригинальному бизнес-плану?

Каков размер рынка? Если вы создаете новый рынок, каков размер ближайшего смежного рынка? Можете ли вы создать такой же большой рынок? Еще больше? Если вы выхо-

дите на существующий рынок, каков сейчас его размер? Достаточно ли он большой, чтобы соответствовать запланированным вами в перспективе доходам?

Теперь, когда команда разработчиков лучше поняла, чего хотят потребители, осталась ли стоимость разработки продукта такой же, как раньше? Во сколько вам обойдется разработка первой версии? Сколько будет стоить полное воплощение вашего видения в готовом варианте?

Требует ли разработка продукта производства каких-то деталей? Сколько будет стоить разработка продукта? Насколько эта цена сравнима с вашим первым планом? К кому из партнеров по производству вы обратитесь за помощью?

Когда вы дополнili свою бизнес-модель, оказалась ли она достаточно прибыльной для вас?

D. Итерация или выход



Это или начало конца, или, что более вероятно, конец начала. Компания сделала первый шаг, сформулировав серию гипотез, и протестировала свои предположения. Потенциальные потребители протестируют продукт, и появилась база будущих покупателей. Все полученные знания зафиксированы на бумаге.

Теперь пришло время честно оценить, обеспечивают ли измененные гипотезы прочную основу для движения вперед.

- Удалось ли нам обнаружить проблему, за решение которой охотно заплатит множество потребителей?
 - Удовлетворяет ли наш продукт эти потребности?
 - Если да, то есть ли у нас жизнеспособная и прибыльная бизнес-модель?
 - Можем ли мы изобразить день из жизни нашего потребителя до и после покупки нашего продукта?
 - Можем ли мы нарисовать схему взаимодействия различных сегментов пользователей, покупателей и партнеров по продажам?

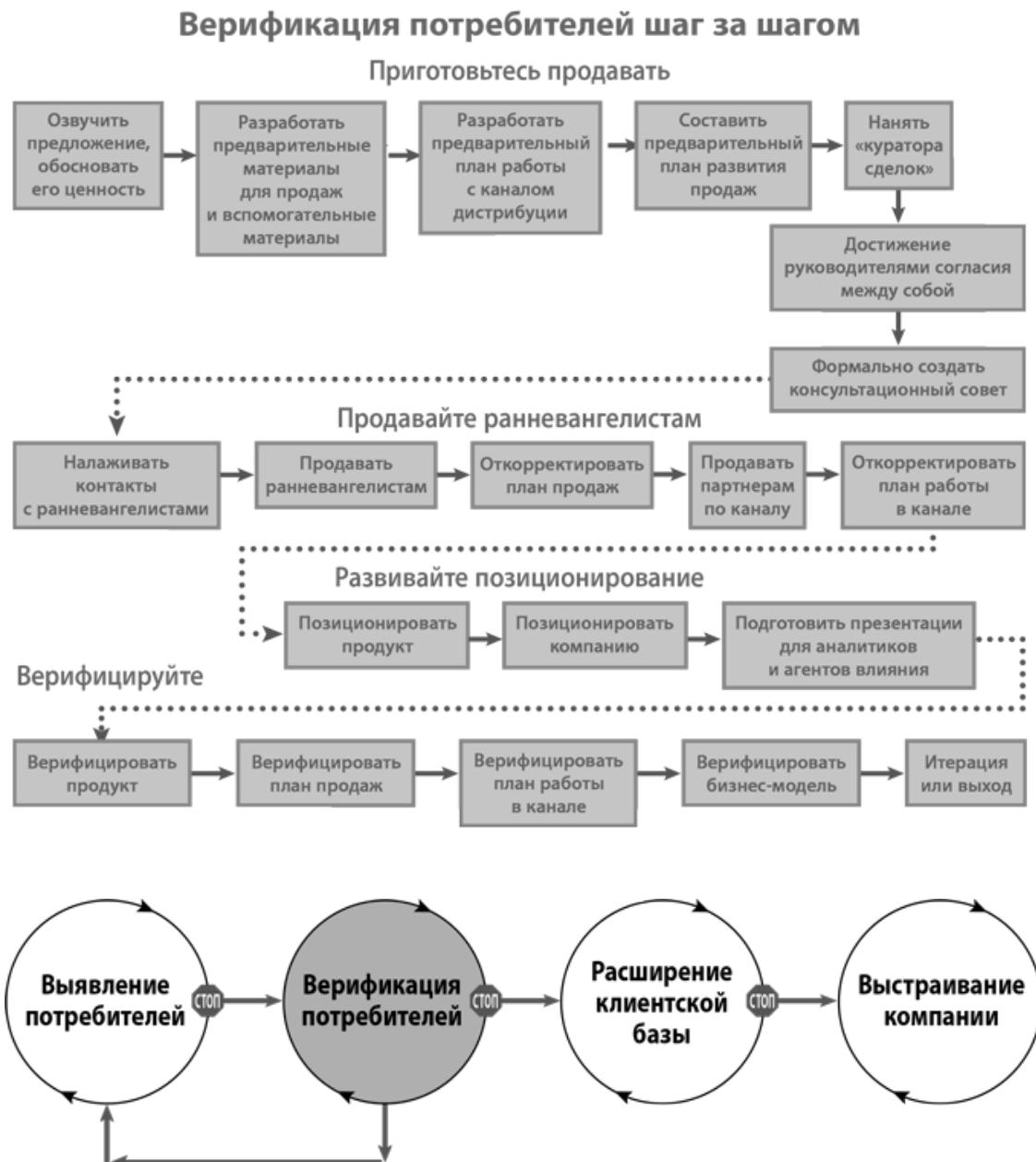
Каким бы изнурительным ни был процесс выявления потребителей, он требует множества итераций, чтобы полностью понять рынок и найти потребителей, которые ждут не дождутся ваш продукт. И пока вы не отыщете его, пропустите через себя все знания, полученные с помощью шагов 1–3, модифицируйте презентации, вернитесь к шагу 1 и повторите все снова. Попробуйте несколько рынков и типов пользователей. Может быть, команде нужно изменить конфигурацию продукта или «переупаковать» его? Если так, модифицируйте презентации продукта, вернитесь к шагу 3 (презентация решения) и пройдите его снова.

Если вы готовы совершить следующий шаг, продолжайте считаться с той информацией, которую вы получили из бесед со своими потребителями. Вы поймете, что она крайне важна, и поможет вам на этапе верификации потребителей, когда вы начинаете продажи продукта, создавая основу своей дорожной карты (плана) продаж компании.

Я занял несколько страниц описанием процесса выявления потребителей, потому что это основа всего, что вы делаете в процессе развития потребителей. В таблице ниже представлены составляющие этого шага, цели каждого шага и критерии, позволяющие определить, что вы достигли своих целей.

Краткое изложение этапа выявления потребителей

Шаг	Цели	Результаты
Добейтесь единогласия	Инвесторы и основатели договариваются о следовании принципам развития потребителей, ключевых назначениях и ценностях	Согласие, ключевые ценности
1. Сформулируйте гипотезы	Разработайте спецификации продукта, сформулируйте подробные гипотезы о продукте, первых потребителях, каналах и ценообразовании, спросе, рынке и конкуренции	Резюме с гипотезами
A. Гипотеза о продукте B. Гипотеза о потребителях и проблеме C. Гипотеза о дистрибуции и ценообразовании D. Гипотеза о создании спроса E. Гипотеза о типе рынка F. Гипотеза о конкуренции	Добейтесь согласия по характеристикам продукта, его преимуществам и графику выпуска Опишите потребителей, их проблемы и причины, по которым они станут использовать продукт Разработайте стратегию работы в канале и модель ценообразования Выясните стратегию создания спроса, кто является агентами влияния, каковы тенденции Опишите тип рынка, на который выходите (новый, существующий, ресегментированный) Проведите анализ конкурентной ситуации, который соответствует выбранному типу рынка	Резюме о продукте Резюме о потребителях Резюме о канале и ценообразовании Резюме о создании спроса Резюме о типе рынка Резюме о конкуренции
2. Проверьте и усовершенствуйте гипотезы	Проверьте гипотезы шага 1. Опишите «один день из жизни потребителя»	Подтверждение
A. Контакты с первыми потребителями B. Презентация проблемы C. Углубленное понимание потребителей D. Знания о рынке	Наметьте список потребителей и составьте график первых встреч с потребителями Разработайте презентацию проблем, существующих решений и того решения, которое предлагает ваш продукт Составьте представление о том, как работают потребители, об их проблемах и о том, кто влияет на их решение о покупке Исследуйте рынок, встречайтесь с аналитиками и представителями медиа, посещайте торговые выставки, изучайте исследовательские работы	Список потребителей Презентация проблемы Резюме о потребителях Резюме о позиционировании
3. Проверьте и усовершенствуйте концепцию продукта	Проверьте концепцию продукта. Соответствует ли ваше решение потребностям людей?	Гипотезы
A. Первая проверка реальностью B. Презентация продукта C. Еще больше встреч с потребителями D. Вторая проверка реальностью E. Члены первого консультативного совета	Изучите результаты обратной связи по потребителям и по продукту и проверьте предположения шага 1 о проблеме потребителей Разработайте презентацию продукта о том, как он решает проблемы потребителей Расширьте список контактов потребителей, включив в него пять новых потенциальных клиентов Изучите обратную связь по характеристикам продукта и протестируйте их Определите и пригласите членов первого консультативного совета	Пересмотр резюме о продукте и потребителях Презентация продукта Список потребителей Обновленный список характеристик Консультанты в правлении
4. Верифицируйте	Наши «правильный» рынок? Имеете прибыльную бизнес-модель?	Подтверждение
A. Верификация проблемы B. Верификация продукта C. Верификация бизнес-модели D. Итерация или выход	Убедитесь в том, что вы смогли определить проблему, которую потребитель хочет решить Убедитесь, что продукт решает проблему потребителей и в его показателях ROI Убедитесь, что у вас есть прибыльная бизнес-модель Решите, достаточно ли вы узнали, чтобы отправиться продавать	Формулировка проблемы Документ о требованиях к продукту Обновленный план выручки и продаж Бизнес-план, план развития продукта



Глава 4

Верификация потребителей

*Во время путешествия мы обычно забываем его цель.
Фридрих Ницше*

Когда в 2002 г. я встретил Чипа Стивенса, он считал, что его стартап InLook на пути к успеху. Двадцатью месяцами ранее он получил \$8 млн инвестиций на создание корпоративного ПО для компаний из списка Fortune 1000. Продукт Стива Snapshot должен был позволить финансовым директорам крупных корпораций управлять показателями квартальной прибыли. Snapshot оценивал каждую сделку в воронке продаж корпорации и сравнивал сделки на предмет соответствия нижним и верхним границам финансовых задач компании. Новая программа могла спрогнозировать маржу, доход, структуру продаж и распределить ресурсы до того, как сделка будет закрыта. Это означало более короткий цикл продаж, меньшее число сделок, которые надо было передавать «наверх» руководству, а для менеджмента – облегчение выбора наиболее перспективной сделки в воронке продаж компании для направления на нее ресурсов. В долгосрочной перспективе Snapshot позволял бы организациям экономить значительные суммы. Но цена его была достаточно высока – \$250 000 и больше.

Чипу удалось получить инвестиции в сложной экономической ситуации, и пока экономика не восстановилась, он был вполне удовлетворен состоянием своей компании. На первом году существования разработка продукта серьезно пострадала, но теперь вновь налаживалась. На какое-то время Чипу пришлось взять на себя лично руководство разработкой, но поскольку в его послужном списке числились должности и вице-президента, и генерального директора, он чувствовал, что нормально справляется. Через пятнадцать месяцев после первого раунда финансирования InLook запустила первую версию продукта.

Примерно за восемь месяцев до нашей встречи Чип нанял Боба Коллинза на должность вице-президента по продажам. Боб никогда до этого не занимал такой пост в стартапе, но он успел отличиться как успешный руководитель службы сбыта, сумевший создать и масштабировать структуру торговых агентов в компании, где работал до этого. Боб пришел в InLook за три месяца до выпуска первой версии продукта и помог компании найти бета-потребителей. Обычная для стартапов практика: бета-потребители пользовались продуктом бесплатно, но Боб возлагал большие надежды на то, что они станут первыми платежеспособными покупателями. Следуя традиционной схеме разработки продукта, Боб нанял пять торговых представителей: двух на Западное побережье, одного в Чикаго, одного в Даллас и одного в Нью-Йорк. Продавцам оказывали поддержку четыре разработчика. Они могли проконсультировать обо всех технических аспектах продукта. Кроме того, в команде Боба были два человека, составлявшие отдел маркетинга, которые занимались таблицами, отчетами и презентациями. Всего команда InLook включала одиннадцать человек, задействованных в продажах. Никакого дохода на тот момент не было. Бюджет Боба предусматривал удвоение команды продаж к концу года.

Пока Боб проводил собеседования, правление начало нервничать. В то время как венчурные капиталисты в правлении продолжали считать Чипа закаленным руководителем, уверенно стоящим у руля компании, InLook должна была уже заключить хотя бы одну важную сделку, а ее доходы тем временем расходились с планируемыми. В этот момент я и познакомился с InLook. Инвесторы, которые дали денег этому стартапу в первом раунде, слышали когда-то одно из моих первых выступлений на тему развития потребителей. Они обратились ко мне с просьбой взглянуть, как идут дела у InLook и сказать, не совершают

ли они какой-то очевидной ошибки. (Думаю, точнее было бы сформулировать их просьбу: «Взгляните, правильно ли организовано наше позиционирование?»)

Чип Стивенс на первой встрече выглядел как очень занятой генеральный директор стартапа, у которого куча более важных дел, чем встреча, навязанная ему инвесторами. Он вежливо выслушал, как я описываю модель развития потребителей и обозначаю вехи процесса выявления потребителей. Затем наступила очередь Чипа, и он рассказал мне все о своей компании, своем продукте, своей команде по продажам. Одним духом он перечислил имена около сорока клиентов, с которыми общался в первые девять месяцев существования компании, и выдал объемную повесть о том, как работают его целевые потребители и в чем заключаются их проблемы. Он детально описывал свой продукт чертой и связывал характеристики с соответствующими нуждами людей. Он рассказал, как будет функционировать его бизнес-модель в плане получения доходов и как предполагаемые клиенты, с которыми он общался, казалось, соглашаются со всеми его гипотезами. На словах все это выглядело так, как будто он верно идет по пути выявления потребителей.

Затем Чип стал описывать процесс продаж. Он сказал, что так устал, запуская продукт, что перестал сам общаться с потребителями, а процессом продаж руководит вице-президент по продажам Боб. На самом деле, когда ему несколько раз говорили, что неплохо бы выйти из офиса к людям, Боб отвечал: «Не сейчас. Не хочу зря тратить ваше время». Тут я заерзal на стуле. Чип продолжал: «У нас отличная воронка продаж. Я требую еженедельно предоставлять отчеты о положении дел с прогнозами объема предстоящих сделок и вероятности их заключения». Когда я спросил, насколько близка к завершению любая из сделок, по прогнозам близкая к завершению, он уверил меня, что у компании есть два бета-клиента. Это известные компании, и заключение договоров с ними станет крупнейшей сделкой для InLook. А они обязательно будут заключены.

«Откуда вы это знаете? – спросил я. – Вы услышали это от них самих?»

Теперь наступила очередь Чипа ерзать на стуле. «Не совсем, – ответил он. – Но Боб уверял, что мы получим заказ через несколько недель, где-то так».

Теперь я действительно заволновался по поводу Чипа и его компании. Очень немногие большие компании выписывают крупные чеки непонятным стартапам, не встречаясь даже с генеральным директором и не поговорив хотя бы с кем-то из инвесторов в правлении. Когда я спросил, может ли Чип изобразить план продаж этим двум якобы намечающимся клиентам, он вдруг понял, что не знает ни одной детали, – все это было лишь у Боба в голове. Поскольку мы и так уже проговорили дольше, чем собирались, я сказал в завершение: «Чип, то, что вы говорите о воронке продаж, на словах звучит отлично. Даже слишком хорошо, чтобы быть правдой. Если вам удастся закрыть хотя бы одну из намечающихся сделок, в которых вы так уверены, я сниму шляпу перед вами и вашей командой продаж. Если же, как я подозреваю, сделки не состоятся, сделайте мне одно одолжение».

«Какое?» – довольно раздраженно спросил Чип.

«Снимите телефонную трубку и позвоните пяти первым клиентам из вашей воронки продаж. Спросите их, если вы сегодня бесплатно предложите им свой продукт, готовы ли они установить и использовать вашу программу в своем департаменте или компании? Если ответ будет “нет”, значит, у вас вообще нет покупателей, которые были бы готовы платить вам за ваш товар в течение следующего полугода».

Чип улыбнулся и учтиво выпроводил меня из офиса. Не думал, что еще буду общаться с ним.

Меньше чем две недели спустя я включил автоответчик и с удивлением услышал взволнованный голос Чипа Стивенса: «Стив, нам действительно надо еще раз пообщаться. Один из наших крупных клиентов, тот, которого мы разрабатывали последние восемь месяцев,

сказал, что они не собираются покупать наш продукт в этом году. Не видят срочности». Я перезвонил Чипу и услышал окончание истории.

«Когда наш вице-президент по продажам сообщил мне об этом, – сказал Стив, – я снял трубку и сам позвонил клиенту. Я задал ему тот вопрос, который вы советовали: стала бы их организация внедрять наш продукт, если бы могла получить его бесплатно. Ответ меня поразил. Мне сказали, что наш продукт не представляет настолько большой важности, чтобы одобрить перестройку под него деятельности компании».

«Да, это нехорошо», – сказал я, стараясь, чтобы голос звучал сочувственно.

«Но все еще хуже, – продолжал Чип. – Поскольку я услышал это пока от одного из наших “надежных” перспективных клиентов, с которыми наш вице-президент готовился вот-вот закрыть сделку, я настоял на том, чтобы вместе позвонить второму. Та же история. Потом я позвонил еще троим из нашего списка – то же. Все они считают, что наше предложение “интересное”, но ни один из них не готов потратить на него деньги. Я начинаю подозревать, что все наши планы нереальны. Что мне сказать правлению?»

Я мог бы дать ему несложный совет, чтобы он рассказал все как есть. Но перед тем Чипу нужно было хорошо осмыслить осознать ситуацию с продажами, чтобы выйти к правлению с уже готовым планом, как разрулить ее. Затем ему предстояло сделать презентацию проблемы и ее предлагаемого решения. (Вы же не хотите, чтобы правление поучало вас, как надо управлять компанией. Если такое происходит, пора обновлять свое резюме.)

Чип только начал осознавать, какие последствия имеют надежды на иллюзорные продажи, и начал копать глубже. Он поговорил с каждым из пяти торговых представителей и понял, что команда продаж InLook не имеет стандартизованных схем продаж. Каждый продавец звонил представителям клиента на разных уровнях и действовал по принципу «что лучше сработает». Пообщавшись с маркетологами, Чип понял, что те пытались внести свою лепту в процесс продаж, почти еженедельно делая все новые корпоративные презентации. У компании не было ни постоянной миссии, ни позиционирования. Боб, вице-президент по продажам, считал, что все идет нормально. И если какие-то несущественные ошибки есть, то просто нужно еще немного времени, и они вычислят, в чем заключаются эти небольшие проколы, а потом можно будет закрыть несколько сделок.

Компания тем временем прожигала средства (одиннадцать человек в продажах и маркетинге), не имела представления о том, где ошибка в продажах, и не имела никакого дохода в воронке продаж – действие в стиле японского театра Но повторялось в очередной раз. Боб готовился отойти в историю. «Хорошая» новость – это то, что Чип оказался сообразительным и опытным бизнес-руководителем; он быстро понял, что идет не так. Проанализировав факты, он пришел к пониманию того, что через восемь месяцев у компании все еще нет представления о том, как продавать Snapshot. Что еще хуже, продавцам даже не на чем было учиться, как делать это правильно. Оставалось только надеяться, что те из них, кто «посмекалистей», смогут «наткнуться на правильный путь». Чипу стало очевидно, что компании надо вернуться на старт и разработать стратегию продаж. Он представил свой план правлению, уволил вице-президента по продажам и семерых из продаж и маркетинга и кардинально срезал уровень затрат компании. Он оставил лучшего продавца, разработчика из поддержки и вице-президента по маркетингу. Затем Чип сходил домой, поцеловал на прощанье семью и покинул стены офиса, чтобы разговаривать с потребителями, исследовать, что бы они реально стали покупать. Правление одобрило решения Чипа, пожелало ему удачи и включило счетчик, ведущий отсчет времени его пребывания в должности. У него было полгода на то, чтобы найти и приобрести потребителей.

Чип обнаружил, что у InLook не хватает того, в чем нуждается любой стартап: методики, которая позволит развивать предсказуемый процесс продаж и подтвердит биз-

нес-модель. После процесса выявления потребителей стартапам следует задать следующие главные вопросы и ответить на них:

- Понимаем ли мы процесс продаж?
- Является ли этот процесс воспроизводимым?
- Можем ли мы доказать его повторяемость? (Как мы можем это сделать? Убедительным доказательством служит достаточное количество заказов за полную цену.)
- Можем ли мы получить эти заказы с существующей версией продукта (образцом)?
- Правильно ли мы позиционируем продукт и компанию?
- Имеется ли у нас функционирующий канал продаж и распространения?
- Уверены ли мы, что сможем масштабировать наш бизнес и сделать его прибыльным?

Модель развития потребителей настаивает на необходимости постановки этих вопросов и ответов на них задолго до того, как компания станет выстраивать и развивать свою структуру продаж – то, что не сделала InLook (и то, что характерно для огромного большинства стартапов).

Философия верификации потребителей

Как выявление потребителей дезориентировало опытных маркетологов, так процесс верификации потребителей переворачивает мир для опытных специалистов по продажам. Все правила, которые менеджеры по продажам изучили, работая с крупными компаниями, не применимы к стартапам. Они даже вредны для них. На этапе верификации потребителей вы не будете нанимать сотрудников отдела продаж, выполнять план или осуществлять стратегию продаж. У вас пока просто недостаточно информации для того, чтобы из этого что-то вышло. К концу процесса выявления потребителей у вас имеются твердые гипотезы о том, кто, почему и по какой цене купит ваш продукт. Но пока эти гипотезы не подтверждены заказами потребителей, они являются всего лишь догадками.

Одним из главных результатов верификации потребителей является подтвержденная и проверенная стратегия продаж. Вы разработаете ее, потренировавшись продавать небольшой группе первых покупателей-пионеров (ранневангелистам). Они заплатят за продукт (иногда за месяцы или даже за годы до того, как появится окончательная версия). Тем не менее цель этого этапа – не собственно «продавание». Вам следует поменьше думать о прибыли и больше о том, как запустить масштабируемый и повторяемый процесс продаж и разработать бизнес-модель. Проложить путь к успеху продаж, а не только построить структуру продаж – вот суть верификации потребителей. Учитывая особую важность этапа верификации, первая реакция генерального директора – ускорить процесс, потратив больше на приобретение потребителей посредством увеличения отдела продаж. Это только замедляет ход событий.

На существующем рынке верификация потребителей может просто подтвердить, что у вице-президента по продажам хорошая база клиентов или список контактов и что компания правильно определила набор оценочных параметров для продукта в процессе выявления потребителей. На ресегментированном, клонированном или новом рынке даже безразмерный список контактов не заменит протестированный план развития продаж.

Опытному руководителю отдела продаж эти утверждения о верификации покажутся еретическими. Все те действия, которым традиционно учат специалистов в области продаж, мы считаем ошибочными в модели развития потребителей. Поэтому давайте более подробно рассмотрим, почему первые продажи стартапа так отличаются от продаж на более поздних стадиях или в крупной компании.

Подтверждение процесса продаж

Спросите вице-президента по продажам в стартапе, какие две-три главные цели он может назвать, и вы скорее всего получите ответы: «Выполнить наш план по выручке» или «Нанять сотрудников и укомплектовать отдел продаж, а затем выполнить план по выручке». Некоторые добавляют: «Помочь разработчикам понять, какие дополнительные характеристики требуются нашим потребителям». Короче говоря, большинство ответов зациклены на выручке и штате сотрудников. Между тем такие цели актуальны для уже давно существующих компаний. Для стартапов же они какие угодно, только не рациональные. Почему? В устойчивых компаниях уже проложен путь сквозь чащу. Новый продавец получает в руки корпоративную презентацию, прайс, проспекты и прочее необходимое «снаряжение» для того, чтобы идти и продавать по проверенной схеме. Организация продаж представляет собой воронку, в которой обозначены этапы, и схему продаж с четко поставленными целями – все это было многократно подтверждено опытом взаимодействия с потребителями. Воронка продаж изображается соответственно: широкая в горловине, куда «втекают»

«неподготовленные» потенциальные клиенты, она сужается с каждым шагом, обозначающим повышение степени «подготовленности» потребителей, которые затем становятся предполагаемыми клиентами, затем перспективными клиентами, затем вероятными покупателями, пока, в конце концов, узкая часть воронки не покажет заказ на покупку «на выходе». Почти у всех компаний со сложившейся организацией продаж есть свой вариант воронки продаж. Он используется для прогнозирования прибыли и вероятности успеха приобретения очередного клиента. Наиболее опытные вице-президенты по продажам, приглашенные в стартапы, обычно сразу пытаются смоделировать подобную воронку и направить в нее потребителей. Чего они не понимают, так это того, что невозможно выстроить систему продаж, не имея прежде развитой схемы продаж.

Схема продаж отвечает на основные вопросы, с которыми связан сбыт продукта: кто влияет на продажу? Кто рекомендует продажу? Кто принимает решение? Кто является держателем бюджета? Саботажником? Где находится бюджет на покупку типа продукта, который вы продаете? Сколько звонков необходимо сделать для одной продажи? Сколько в среднем уходит времени на продажу от начала до конца? Какова стратегия продаж? Является ли продажа решением проблемы? Если да, то каковы основные проблемы потребителя? Что представляет собой профиль оптимальных покупателей-предвидцев, ранневангелистов, в которых нуждается любой стартап?

Пока компания не получила положительных ответов на эти вопросы, ее продажи будут немногочисленны, а чтобы их добиться, придется предпринять героические усилия. Конечно, на каком-то уровне большинство вице-президентов по продажам понимают, что им не хватает знаний, необходимых для составления подробного плана развития продаж. Но они считают, что смогут получить их, одновременно продавая продукт и получая заказы. Это одно из основных заблуждений – когда принципы традиционной модели разработки продукта копируются на стартап. Вы не можете заниматься обучением и изучением, будучи сосредоточенным на исполнении. Если судить по примеру InLook и множества потерпевших неудачу стартапов, пытаясь выполнить план, который вы еще не составили, крайне неосмотрительно.

Команда по верификации потребителей

История с InLook иллюстрирует одну из классических ошибок основателей и генеральных директоров стартапов: поручить верификацию потребителей только вице-президенту по продажам. В технологических компаниях большинство основателей являются и разработчиками. Они считают, что плохо разбираются в управлении, поэтому необходим профессионал-руководитель. В случае с назначением на должность вице-президента по продажам предпочтение скорее будет отдано профессиональному, который гордится своим опытом и списком контактов. Так что очевидная тенденция основателей – оставаться в стороне и надеяться на способности нанятых директоров. Ошибка часто чревата фатальным исходом для вице-президента по продажам, а иногда и для самого стартапа.

Реализация продаж – это сфера ответственности вице-президента по продажам. Комплектование штата соответствующего отдела – также сфера ответственности вице-президента по продажам. Однако на начальном этапе существования стартапа вы еще не имеете достаточно знаний, чтобы что-то реализовывать или набирать для чего-то штат сотрудников. Ваш стартап пока на стадии обучения, и вашей команде по развитию потребителей необходимо продолжать общение с потребителями, занимаясь их верификацией.

Как минимум основатели и генеральный директор должны выйти из офиса, чтобы пообщаться с потребителями, хотя бы до первой итерации на этапе верификации потребителей. Именно они являются теми людьми, которые с помощью команды разработчиков могут

найти единомышленников, заинтересовать их и подготовить к покупке. В случае с корпоративными или b2b-продажами, если среди основателей нет человека с опытом заключения сделок, можно нанять специального сотрудника – назовем его «куратор сделок» (sales closer. – *Прим. пер.*), – человека с опытом в продажах и конкретно в заключении договоров.

Начните продавать ранневангелистам, а не массовому потребителю

Во время верификации потребителей ваш стартап должен сфокусироваться на поиске потребителей-прорицателей и превращению их в ваших первых покупателей. В отличие от массового потребителя, которому нужен готовый проверенный продукт, ранневангелисты готовы рискнуть и купить первую версию продукта, созданного стартапом. Причины? Они могут быть разными: может, ранневангелисты хотят приобрести конкурентное преимущество на рынке, а может, им хочется похвастаться новинкой перед коллегами или соседями, а может – завоевать особую позицию в своей компании. Ранневангелисты – это единственные покупатели, готовые приобрести «недовыпущенный», незаконченный продукт.

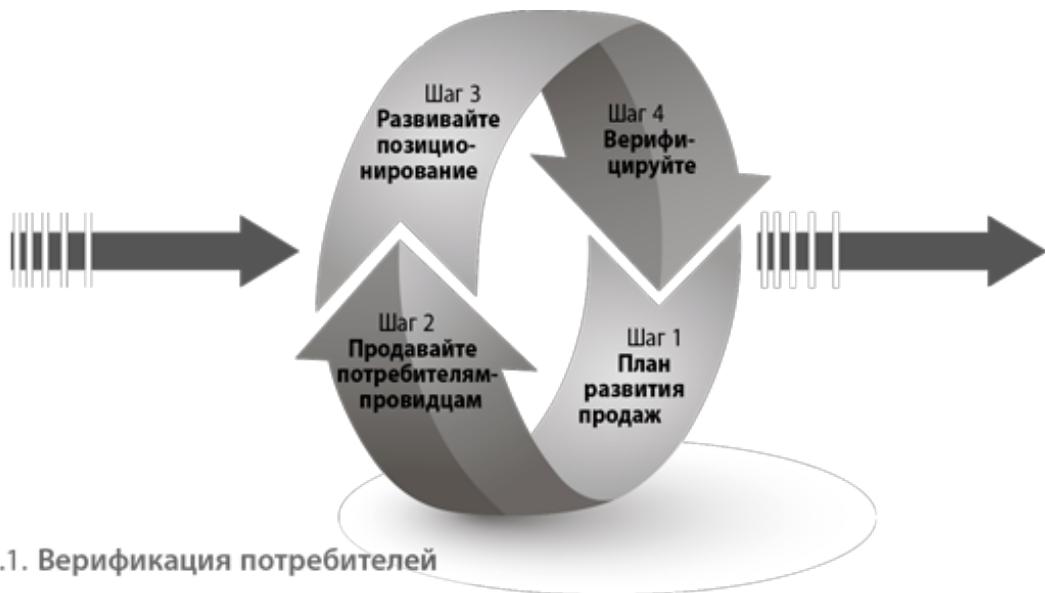
Выясните, кто могут быть эти потребители-пионеры. Они не только понимают, что у них есть некая проблема, но и активно ищут, как ее устраниить, вплоть до того, что пытаются сами создать решение. В случае с компанией такой проблемой может быть критическая «поломка» какого-то процесса в бизнесе, которая требует «починки». Поэтому, как только вы выходите из офиса к потребителям со своим решением, будущие ранневангелисты мгновенно улавливают, что вы предлагаете разобраться как раз с той проблемой, которая мучает их, а также оценивают по достоинству важность вашего продукта и изящество решения. Не нужно просвещать их по поводу продукта (если и нужно, то в минимальной степени). Либо их мотивация – это конкурентные преимущества, и чтобы добиться их, они готовы рискнуть и опробовать новинку – главное получить ее.

И ранневангелисты «получают ее». Хотя обычно это происходит не через стандартный процесс покупки у продавца. Ранневангелистам хочется посмотреть в глаза основателям, поговорить с ними и с командой разработчиков. А вы взамен получите не только заказ и ценную обратную связь, но и потребителей-пионеров, которые станут ранневангелистами в своей компании и в своей отрасли; в случае с потребительскими товарами – среди друзей и соседей. Если правильно обращаться с ними, они станут вашими лучшими рекомендателями (до тех пор, пока вы не достигнете «пропасти», – см. главу 6).

Стоит пояснить одну вещь по поводу ранневангелистов. Многие стартаперы считают, что найти этих людей можно лишь в исследовательских лабораториях, или в отделах разработки, или в группах технической оценки в крупных корпорациях; если речь идет о товарах массового потребления – тогда это счастливчики, которым повезло работать в тестовых лабораториях, которые занимаются оценкой новой продукции для потребителей. Это абсолютно не те ранневангелисты, к которым я советую обращаться. Да, иногда они могут оказаться теми, кто имеет решающее влияние на продажи. Но это не те люди, которые предположительно будут пользоваться продуктом изо дня в день, и не те, кто может принять решение о внедрении и распространении вашего продукта в своей компании. Те ранневангелисты, с которыми вам надо общаться, это люди, описанные мной, когда я рассказывал про выявление потребителей, – те, кто будет пользоваться продуктом, у кого есть проблема, кто ищет ее решение, уже пытался сам решить ее и у кого есть деньги на покупку решения.

Обзор процесса верификации потребителей

Верификация потребителей состоит из четырех шагов, изображенных на рис. 4.1.



Шаг 1 состоит из ряда мероприятий, направленных на подготовку к продажам: позиционирование продукта, разработка материалов по продажам и подготовка вспомогательных материалов, создание плана для канала распространения и плана развития продаж, назем куратора сделок, подтверждение того, что команда по развитию потребителей и разработчики договорились о характеристиках продукта и сроках, официальное формирование консультативного совета.

Шаг 2 – это когда вы выходите из офиса, чтобы подвергнуть ваш, теперь «отполированный», готовый к показу продукт тестированию: подтвердят ли потребители вашу концепцию, осуществив покупку? В действительности вы попробуете продать потребителям незавершенный продукт, не имея специалистов по продажам. Ошибки на этом шаге так же важны, как успехи; цель – получить ответы на все вопросы, необходимые для составления плана продаж. К концу этой стадии у вас должны быть намечены встречи с партнерами по каналу распространения и по профессиональному обслуживанию.

Имея пару заказов в своем активе, вы можете считать, что имеете достаточно информации о потребителях, чтобы перейти к шагу 3. Тогда вы предпринимаете первую попытку позиционирования своей компании и продукта. На этом шаге вы формулируете свое видение продукта и его места на рынке. Позиционирование тестируется во время встреч с ведущими специалистами и аналитиками отрасли.

Наконец, шаг 4 – это подтверждение того, завершила ли ваша компания верификацию потребителей. Достаточно ли у вас заказов – факт, говорящий, что ваш продукт решает проблему потребителей? Есть ли у вас прибыльная модель продаж и дистрибуции? Есть ли у вас прибыльная бизнес-модель? Только если вы можете ответить «да» на все эти вопросы, можно переходить к этапу выращивания потребителей.

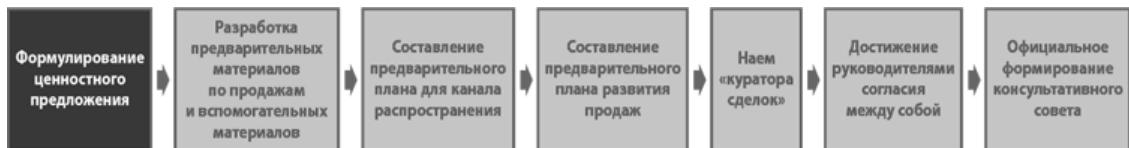
Шаг 1. Приготовьтесь продавать



Первый шаг в процессе верификации потребителей готовит компанию к первой попытке продать продукт. Это требует тщательной подготовки, планирования и согласованности действий. В частности на этом шаге вам предстоит:

- сформулировать ценностное предложение;
- разработать материалы по продажам и предварительные вспомогательные материалы;
- составить предварительный план для канала распространения;
- составить предварительный план развития продаж;
- нанять «куратора сделок»;
- достичь согласия между руководителями команд в компании;
- официально сформировать консультативный совет.

А. Приготовьтесь продавать: сформулируйте ценностное предложение



Как бы потребители ответили на вопросы: что представляет собой ваша компания? Чем хорош ваш продукт? И почему они вообще должны об этом задумываться? Вероятно, у вас были какие-то мысли на этот счет, когда вы основали компанию, но теперь у вас есть реальный опыт взаимодействия с потребителями. Пора переосмыслить видение продукта в свете того, что вы узнали. 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? В этом и состоит цель ценностного предложения (его еще называют уникальным торговым предложением). Оно помогает наладить взаимосвязь между вами и вашими потребителями, сфокусировать маркетинговые программы и становится точкой отсчета для вашей компании. Что еще более важно для данного этапа – свести суть бизнеса к блиц-резюме, настолько привлекательному, что сердце клиента начинает биться чаще. Ваше ценностное предложение появится во множестве мест, здесь и там. В нем вы сводите воедино все, что выяснили на этапе выявления потребителей о соответствии продукта рынку. Не волнуйтесь, если сначала это резюме будет казаться вам несовершенным, потому что все равно оно будет меняться по мере получения обратной связи от потребителей, аналитиков и инвесторов. Главное на том шаге – понять, что именно вам надо разработать и создать, и «попасть в яблочко» с формулировкой и заявлением своих идей.

Хотя идея позиционирования кажется прямолинейной, ее может оказаться непросто осуществить. Для того чтобы сформулировать лаконичную мысль, которая была бы понятной и привлекательной, нужно проделать серьезную работу. Гораздо легче написать (или

придумать) длинную фразу, чем короткую. Для начала вспомните, что говорили потребители на этапе выявления о том, что они ценят в вашем продукте. Каковы были три основные проблемы? Содержится ли в придуманной вами фразе описание проблемы или ее решения? Опираясь на свое понимание того, как потребители работают, проводят свое время, используют другие продукты, скажите, в чем ваш продукт может оказать наибольшее влияние на людей. Насколько существенно влияние продукта? Если у вас есть конкуренты или способы решения проблемы путем компоновки его из других решений, то что нового предлагает ваш продукт в отличие от конкурентов? Что он делает лучше?

Ценное предложение InLook было: «Помощь финансовым директорам в управлении доходностью компании» – кратко и в точку. И упоминалась в нем та аудитория, на которую собирались ориентироваться InLook. Ценное предложение (в идеале) формулируется в одном, максимум в нескольких предложениях. Как основатели поймут, кто их аудитория? Они проработают всю информацию, которую получили на этапе выявления потребителей. Целевой аудиторией в случае с InLook назывались финансовые директора (такой четкости не было, когда компания только стартовала в процессе выявления потребителей). «Доходность» – слово, несущее эмоциональную нагрузку (до этого в начале общения с потребителями она использовала множество лишних слов). Выражение «управление доходностью» связывалось в сознании покупателей с оптимизацией финансовой деятельности компании и сулило очевидную выгоду (этот момент отсутствовал прежде).

Один из первых вопросов относительно позиционирования – является ли оно эмоционально убедительным. Станет ли сердце потребителей биться чаще, когда они услышат вашу фразу? Наклонятся ли они вперед, чтобы получше расслышать? Или просто безразлично посмотрят? Понятен ли пользователям язык? Кажется ли она им уникальной? В технологических стартапах одна из самых больших проблем для разработчиков заключается в том, чтобы осознать необходимость простой идеи, которая завладела бы сердцами и кошельками потребителей, а не их головами и калькуляторами.

Второй момент: имеет ли ваше ценностное предложение какую-либо экономическую составляющую? Влияет ли ваше решение на финансы потребителя? Может быть, оно звучит как предложение корпоративному потребителю конкурентного преимущества или усовершенствования некой важной отрасли в его компании? Если вы позиционируете потребительский продукт, говорите ли вы, что он экономит время или деньги, влияет на их статус, положение в обществе? InLook использовала выражение «управление доходностью». Для финансового директора такие слова означают обещание измеряемой исчислимой выгоды.

Наконец, прошло ли позиционирование проверку реальностью? Заявления вроде «10 кг веса растают, как снег весной», «продажи вырастут на 200 %» или «расходы снизятся на 50 %» кажутся не очень правдоподобными. Кроме того, проверку должно пройти не только заявление. Является ли ваша компания заслуживающим доверие поставщиком продукта, который вы описываете? Продавая корпоративным клиентам, нужно учитывать дополнительные препятствия. Например, соответствуют ли ваши возможности вашим заявлениям? Ваше решение достижимо? Потребитель с его нынешними способностями сможет его применить? Есть ли дополнительные сервисы или техническая поддержка решения, доступные потребителю?

Последнее, о чем не следует забывать, – это наш постоянный вопрос о том, на рынке какого типа вы продаете. Если вы предлагаете новый продукт на существующем рынке, то торговое предложение должно говорить о том, чем он лучше имеющихся. В таком предложении говорится об усовершенствованиях и оригинальных чертах самого продукта или услуги (лучше, быстрее). Если вы создаете новый рынок или пытаетесь изменить существующий, ваше предложение, вероятно, будет трансформирующим и уникальным. Трансформирующие ценностные предложения показывают, как решение поможет перейти на новый уровень

или создаст новый класс чего-либо, или новый вид деятельности, то есть то, что люди никогда прежде не делали.

В. Приготовьтесь продавать: разработайте предварительные материалы по продажам и вспомогательные материалы



Как только у вас готово ценностное предложение, примените его на деле, составив ряд вспомогательных материалов для продаж и маркетинга. Эти материалы могут быть в печатном и электронном виде. Они нужны для того, чтобы вашим специалистам по продажам было что вручить или продемонстрировать потенциальным покупателям. Чтобы продать продукт на этапе верификации потребителей, вам потребуется полный набор материалов для продаж, проспекты, презентации (иногда различные для разных групп внутри одной компании), прайс-листы и т. д. Но в отличие от той вспомогательной продукции, которую ваша компания еще успеет выпустить потом, эти являются «предварительными» – каждый пункт в них может измениться. Они выпускаются в небольших количествах и стоят недорого. Вы только что завершили первый шаг, сформулировав свое ценностное предложение. И теперь оно должно стать ключевым пунктом во всех ваших материалах для продаж.

До того, как что-нибудь делать, решите сначала, какие материалы вам вообще нужны. Вместо спешки написанных спецификаций и презентаций составьте «план вспомогательных материалов» – список того, что вы выложите перед потребителем на разных стадиях процесса продаж (см. таблицу 4.1 – пример плана вспомогательных материалов для продаж b2b).

Таблица 4.1. Пример составления плана вспомогательных материалов для прямых продаж по модели b2b

	Осознание	Интерес	Рассмотрение	Продажа
Ранневангелисты	Корпоративный сайт	Общая торговая презентация(-и)	Подгоняйте презентации под каждого потребителя	Контакты
	Проспекты решения	Подробные отчеты по конкретным вопросам	Аналитический отчет по каждой проблеме бизнеса	Прайс-лист
Технические специалисты		Технические презентации	Технические презентации по конкретным вопросам потребителей	Благодарственное письмо
		Технические описания	Технические описания	
		Аналитический отчет о технической проблеме	Проспекты с техническими обзорами и схемами архитектуры решения	

В случае с моей последней компанией E.piphany я довольно поздно понял, что наше позиционирование и стратегия не работают. Уже в пятый раз подряд после презентации главе ИТ-департамента сделка срывалась. Поизучав презентацию, я увидел, что в презентации, адресованной директору по информационным технологиям, говорилось то же, что думал я или операционные подразделения компании: «Теперь вам не нужно ждать, что скажет ИТ-департамент. Скажите им закрыть рот и лучше покупайте систему E.piphany». Не

стоит объяснять, что при необходимости заручиться поддержкой ИТ-отдела возникали некоторые сложности. Тогда мы разработали торговое предложение, адаптированное под директора по информационным технологиям, его подразделение и техотдел.

Это пример продаж крупной корпорации. Предлагаемым продуктом было программное обеспечение, которое могло использоваться всеми сотрудниками, но инсталлировалось и обслуживалось ИТ-отделом. Итак, компании следует понять, что ее вспомогательные материалы следует ориентировать на две целевые аудитории: ранневангелисты и специалисты в области технологий. Если речь идет о продажах частным покупателям, то главным пунктом в вашем плане станут коммуникационные вспомогательные материалы, которые будут использоваться в канале продаж. Это могут быть рекламные листки на полках с товаром, упаковка, купоны и т. д. Независимо от канала дистрибуции или от того, предназначен ли товар массовому потребителю или корпоративным клиентам, план вспомогательных материалов должен уделять внимание тому, в чьи руки попадет тот или иной материал и в какой момент процесса продажи он пригодится. Пусть вас не беспокоит, что план вспомогательных материалов далек от идеала. Вы сможете усовершенствовать его, когда пообщаетесь с потребителями, а потом скорректируйте еще раз, когда ваша клиентская база станет стремиться в своем росте от покупателей-пионеров к массовому покупателю. Проверяйте на практике все вспомогательные материалы, так как написанное в стенах офиса часто имеет мало общего с реальной жизнью. Всегда держите план вспомогательных материалов под рукой. Ведь вы будете обновлять и дополнять его на каждом этапе процесса развития потребителей.

Примите во внимание тот факт, что покупателям-провидцам требуются иные вспомогательные материалы, чем массовому потребителю. Провидцы покупают прежде всего видение и лишь затем – продукт. Поэтому убедитесь, что в материалах достаточно ясно и подробно изложены видение и преимущества продукта, чтобы помочь им самим продавать идею внутри своей компании, друзьям или родственникам. Вместе с основателями команды по развитию потребителей должна сформулировать видение. Ей следует составить предварительный письменный документ, представляющий спецификацию продукта. Так будет видно, не возникнут ли какие-то сюрпризы при акцентировании разработчиками тех или иных характеристик.

Помните, не стоит тратить деньги на броский дизайн и большие тиражи на этой стадии. Единственное стоящее вложение средств – это разработка качественного шаблона в PowerPoint и двух-трех диаграмм, иллюстрирующих ваши ключевые идеи.

Ниже приведены советы по подготовке нескольких основных вспомогательных материалов.

Сайты

Сайты на этой стадии существования стартапа должны доходчиво доносить видение компании и проблему, которую вы собираетесь решать. Они не должны быть перегружены информацией – ее требуется столько, сколько необходимо, чтобы человеку захотелось пообщаться с компанией о продукте или сразу совершить покупку. Важно не допустить на сайте появления таких деталей описания продукта, которые могут стать причиной отказа потребителя от покупки. Используйте те же принципы в составлении проспектов и спецификаций.

Торговые презентации

Ваша торговая презентация должна представлять собой обновленную объединенную версию описаний проблемы и продукта, которые вы составляли на этапе выявления потребителей. Не забывайте, редко когда одна презентация подходит различным аудиториям внутри одной компании или годится для разных отраслей производства. В процессе выявления

потребителей вы уже, должно быть, убедились, что презентации следует ориентировать на тех людей, которые принимают решение о покупке внутри компании, или на тип потребительской аудитории. Нужна ли вам была отдельная презентация для технических специалистов? Для руководства и отдельно для сотрудников более низкого уровня? Может быть, для разных компаний в разных отраслях? В случае потребительских продуктов составляли ли вы разные презентации, исходя из демографических показателей? Уровня зарплаты? Географических признаков?

Не забывайте, что основной аудиторией в процессе верификации потребителей являются ранневангелисты, а не массовый потребитель. Торговая презентация потребителям-пионерам должна коротко рассказывать о проблеме, возможных существующих решениях и предлагаемом вами новом решении, а затем подробнее о продукте. Она должна длиться не более 30 минут.

Демонстрационные образцы

Большинство продуктов сложно представить себе без демонстрационных образцов. Если можно сказать, что картинка стоит тысячи слов, то демонстрация будет стоить миллиона. Только не поддавайтесь заблуждению: команды по развитию в стартапах иногда путают демонстрационные образцы с полнофункциональными версиями. На самом деле все, что им нужно, это простейшая версия, с помощью нескольких слайдов демонстрирующая ключевые характеристики продукта. Мне редко удавалось продать что-то ранневангелистам, не имея такого демоварианта.

Проспекты

«Проспекты продукта», в которых описаны его функции и преимущества, легко спутать с «проспектами решения», в которых описано, как решаются проблемы потребителей, и дается понятная картина решения. Выходя на существующий рынок, вы сосредотачиваетесь на продукте и на том, почему он лучше других. Это лучше всего проиллюстрировать с помощью проспекта продукта. Однако если вы создаете новый рынок, больше подойдут проспекты решения. Если вы ресегментируете рынок, важны оба типа проспектов.

В большинстве ситуаций вам, скорее всего, понадобится технический обзор с более полной информацией, пред назначенной для других игроков внутри цикла продаж. Когда вы начинаете вникать в процесс продаж, технические описания отдельных аспектов могут удовлетворить интерес по конкретным вопросам. Составляйте их по мере необходимости, но не заранее. Потребители сами скажут вам, что им нужно.

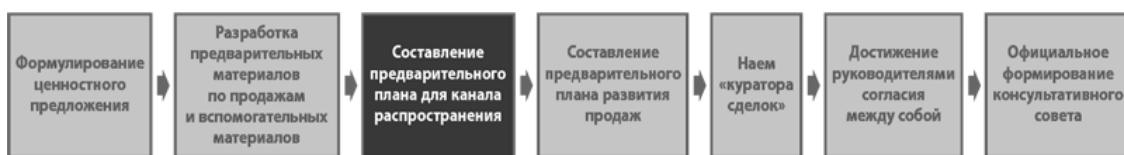
Один из важных сопутствующих материалов, который может потребоваться потребителям, что особенно актуально для сложного экономического климата, это отчет о рентабельности инвестиций (ROI). Таким образом, потребитель говорит: «Покажите, как мне оправдать эту покупку с финансовой точки зрения. Сэкономит ли мне это деньги в перспективе?» Вашим ранневангелистам тоже надо как-то разрекламировать продукт другим сотрудникам своей компании, прежде чем кто-нибудь согласится подписать чек. С потребительскими товарами все то же самое: представьте себе ребенка, который пытается продемонстрировать родителям рентабельность инвестиций в Apple iPad: «Мне не нужен будет CD-плеер, и я смогу сам покупать музыку на свои карманные деньги».

Прайс-листы, шаблоны договоров и выставления счетов

Надеемся, по мере преодоления этапа верификации потребителей найдется кто-нибудь, кто поинтересуется: «Сколько это стоит?» Вы, конечно, можете ответить им первое,

что в голову взбредет, но будет лучше, если у вас под рукой окажется прайс-лист, предложения с расценками и контракты. Благодаря этим документам стартап начинает выглядеть как настоящая компания. Составив их, вы также фиксируете в письменном виде свои предположения относительно ценообразования, различных схем оплаты, скидок и условий. Для потребительских продуктов вам стоит продумать способы принимать оплату, как только начнут поступать первые заказы. Это обычно требует возможности обработки кредитных карт, системы оплаты онлайн и т. п.

С. Приготовьтесь продавать: разработайте предварительный план работы с каналом распространения



Процесс развития потребителей помогает разработать воспроизводимые и масштабируемые процесс продаж и бизнес-модель. В этом вам поможет составление плана для канала дистрибуции и разработка модели продаж (следующий элемент нашей схемы).

На этапе выявления потребителей вы определили свои гипотезы относительно каналов распространения, основываясь на информации, полученной от потребителей. Наступление рассматриваемого шага по нашей схеме означает, что ваша команда оценила различные альтернативные каналы распределения и выбрала один конкретный. Теперь вы можете воспользоваться этой информацией для предварительного планирования канала распространения.

Этот план состоит из трех пунктов. Вначале, определяя содержание этих пунктов, вам придется опираться лишь на свои предположения. Они будут вытекать из результатов того, что вы узнали в процессе выявления потребителей. Когда же вы перейдете на следующий этап, верификацию потребителей, и начнете непосредственно работать с выбранным каналом, то сможете подкрепить первоначальные предположения фактами и при необходимости привести их в соответствие с реальностью.

План выглядит следующим образом:

- структура канала распределения и сферы ответственности в канале;
- скидки и финансовые показатели канала;
- управление каналом.

Структура канала распределения и ответственность в канале

Помните свое резюме о канале, которое вы составляли на этапе выявления потребителей? (Вернитесь, например, к рис. 3.5.) В этом документе вы прописали свои первоначальные гипотезы о том, как ваш продукт будет попадать к потребителю. Сейчас пришла пора подкорректировать план для канала распространения.

Начните с того, что нарисуйте так называемую «цепь распределения» в канале. Что это такое? Под структурой цепи распределения подразумевается череда компаний, находящихся между вами и вашим потребителем. Рисунок канала распределения покажет, что представляют собой эти компании, как они взаимодействуют друг с другом и с вами.

Представьте себе, например, что вы создаете книгоиздательскую компанию. Вы хотите понять, как изданные вами книги попадут к покупателям. Если ваш вариант – продажа

книг непосредственно потребителям через собственный сайт, тогда структура распределения может выглядеть так (рис. 4.2).

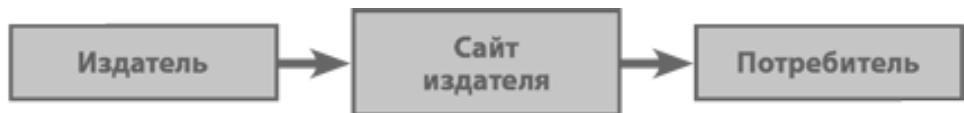


Рис. 4.2. Прямая цепь распределения для книгоиздательского бизнеса

Структура продажи книг через традиционный канал распространения печатной продукции будет выглядеть так, как показано на рис. 4.3.



Рис. 4.3. Непрямая цепь распределения для книгоиздательского бизнеса

Независимо от сложности схемы, вашим следующим шагом должно стать детальное описание каждого участника вашей цепи. Так, если продолжать с нашим примером книгоиздательского бизнеса, описания будут выглядеть так.

- **Национальные оптовики:** хранят на складе, забирают оттуда, упаковывают, отправляют на продажу, затем платят издательству за полученные заказы. Они выполняют заказы, но не создают спрос.
- **Дистрибуторы:** используют собственных специалистов для продаж в сетевые и независимые книжные магазины. Дистрибутор осуществляет продажу, книжные магазины делают заказы у оптовиков.
- **Розничные магазины:** там потребители могут сами увидеть и купить книги.

Полезно будет составить наглядную комплексную схему, собрав в нее всю информацию о вашем канале распространения (рис. 4.4).

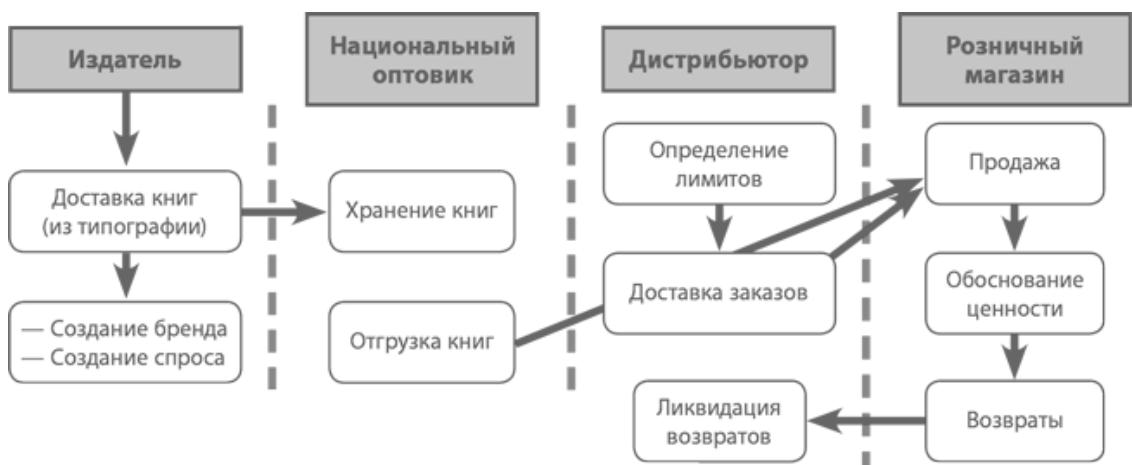


Рис. 4.4. Схема сфер ответственности в канале

Одна из ошибок, которую часто допускают стартапы, заключается в их предположении, что партнеры по продажам будут инвестировать в создание потребительского спроса.

Большинство из них не будут. Например, глядя на рис. 4.4, не думайте, что оптовый продавец книг будет делать что-либо, кроме пополнения своего склада и отгрузки книг. То же самое относится и к дистрибутору. И те и другие принимают заказы от книжного магазина и в некоторых случаях могут продвигать продажи в магазины, но они не берут покупателей за руку и не подводят к полкам с вашими книгами.

Подобная карта распределения сфер ответственности в канале позволяет изобразить схему отношений в сложном канале распространения. Диаграмму должно сопровождать письменное описание конкретных зон ответственности, которые вы обозначили на рисунке. Оно помогает участникам команды понять, почему был выбран именно этот канал и чего от него ожидать.

Скидки и финансовые показатели канала

Каждый ярус структуры канала стоит компании денег, поскольку все они предоставляют платные услуги. В большинстве каналов эта комиссия рассчитывается как процент от цены производителя или розничной цены, которую платят потребители. Чтобы понять, как деньги движутся от потребителя к компании, сначала рассчитайте скидку, которую требует каждый участник цепи. Возвращаясь к нашему примеру с издательством, мы можем нарисовать следующую схему (рис. 4.5).

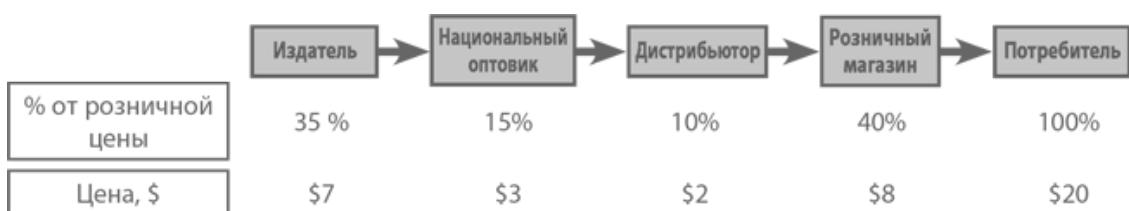


Рис. 4.5. Система скидок в канале

Как видите, книга, продающаяся в розницу за \$20, после того как каждый участник канала возьмет свою часть, принесет издательству чистый доход в размере \$7. Из этих \$7 издательство должно заплатить гонорар автору, разрекламировать книгу, заплатить за печать и дизайн, оплатить накладные расходы и получить прибыль.

Скидки внутри канала – только первый шаг в изучении движения денег в сложном канале дистрибуции. У каждого звена в этой цепи или у каждого уровня в канале распространения свои особые финансовые договоренности с издателем. Например, книжные магазины любят брать книги на реализацию. Это значит, что непроданные остатки будут возвращены вам обратно. Почему это проблематично? При использовании канала дистрибуции стартапы часто допускают ошибку, записывая отгрузку через канал (в данном случае национального оптовика) как доход. Горькая правда заключается в том, что заказы от партнера по продажам не означают, что конечные пользователи купят продукт. Это означает только то, что партнер надеется, что они купят. Все равно что супермаркет заказывает новый товар и выкладывает его на полку. Он ведь не считается фактически проданным, пока покупатель не возьмет его с прилавка, не положит его в свою тележку, не заплатит за него и не унесет его домой.

Если в вашем канале распространения допускается какой-либо вид ротации остатков, вам следует учесть и это в своих подсчетах возможного возврата товара. Ваш финансовый план должен включать описание всех коммерческих отношений между участниками канала (рис. 4.6).

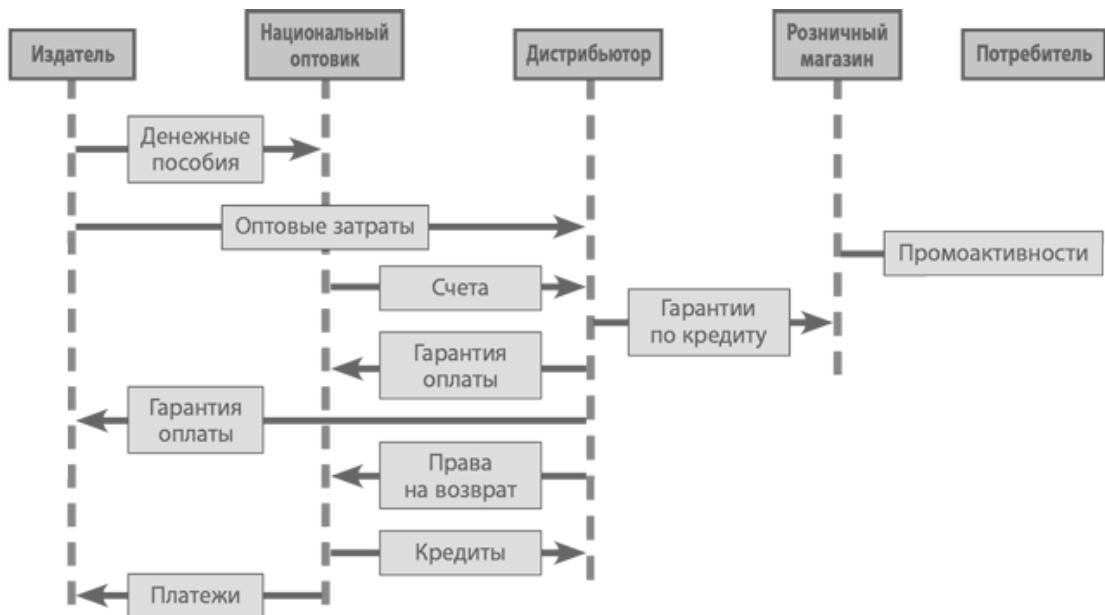
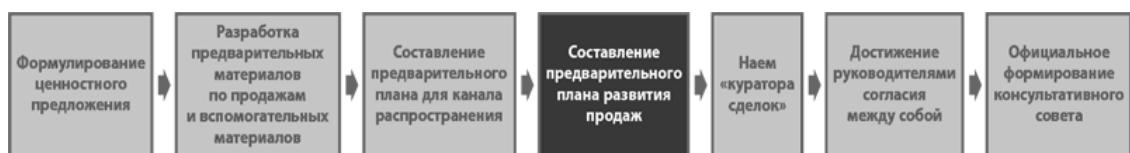


Рис. 4.6. Финансовые отношения в канале

Управление каналом

Ваша способность управлять своим каналом дистрибуции напрямую повлияет на вашу способность реализовать свой план получения дохода. Хотя цель каждой компании – хорошо управляемый и тщательно отобранный канал продаж; неудачный выбор канала или плохое управление им часто ведет к падению доходов и непредвиденным затратам. Вам понадобится план, чтобы отслеживать и контролировать процесс продаж в выбранном канале, особенно уровень запасов у партнера по продажам. С каналом прямых продаж все просто: пока потребитель не сделал заказ, товары не уйдут со склада. Однако с каналом непрямых продаж самый большой риск заключается в том, чтобы определить, какой спрос в реальности существует у конечных пользователей. Почему? Взглянув на любую из диаграмм в канале распространения, вы увидите, что у вашей компании есть прямые отношения только с ближайшим дистрибутором. Тем не менее вы вынуждены полагаться на информацию из его отчетов, но они часто опаздывают на несколько месяцев. Другой риск – это искушение полностью «укомплектовать» канал. То есть уговорить вашего партнера взять на реализацию больше, чем, согласно прогнозам, он может продать. Возникнет кажущийся прилив продаж, за которым, тем не менее, последует фиаско. Все эти потенциальные проблемы нужно задокументировать и обсудить в плане управления каналом, чтобы избежать в дальнейшем дорогостоящих сюрпризов в непрямых каналах распространения.

D. Приготовьтесь продавать: составьте предварительный план развития продаж



Создание плана развития продаж похоже на поиск верного пути на полной опасностей незнакомой земле. Сначала над вами висит туман неопределенности. На этапе верификации

потребителей вы начинаете рассеивать этот туман, собирая достаточно информации, чтобы пролить свет на то, какой шаг сделать следующим. Постепенно из мозаики собранных данных складывается внятная картина, и вырисовывается весь путь.

Ваша цель – определить, кто ваши «правильные» потребители и как они будут покупать ваш продукт. Считайте себя готовыми создавать команду по продажам, только когда полностью понимаете процесс, трансформирующий потенциального потребителя в покупателя, и знаете, что можете продать продукт по цене, поддерживающей вашу бизнес-модель. Имея на руках план развития продаж, сотрудники вашего отдела продаж смогут сосредоточиться на реальных продажах, а не на экспериментах «получилось – не получилось», которые вы будете проводить, двигаясь через процесс верификации потребителей.

Сложность плана будет зависеть от ряда показателей: размера клиентской базы, бюджета, цены продукта, отрасли, в которой вы продаете, и выбранного канала дистрибуции. План развития продаж для Intel или Toys R Us гораздо сложнее планов продаж местным цветочным или зоомагазинам. Разработать хороший план непросто, это требует массы времени и усилий, но именно в этом умении кроется причина успеха или поражения. Лучше будет понять, как вы собираетесь продавать свой продукт, пока компания молода и невелика, а не судорожно вырабатывать план, уже начав прожигать средства и сокращая отделы по продажам и маркетингу.

Схема продаж состоит из четырех элементов. Сначала, когда вы только определите их, значительная часть ваших знаний будет основываться на информации, собранной в процессе выявления потребителей. По мере продвижения на следующий этап, когда вы уже пробуете продавать свой продукт, вы пересмотрите первоначальные теории, основываясь на фактах и суровой реальности.

Планирование продаж включает в себя четыре пункта:

- Составление карт организаций и влияния.
- Составление карты доступа к потребителям.
- Выработку стратегии продаж.
- Создание плана реализации.

Карты организации и влияния

Помните краткие планы организации и влияния, которые вы составляли на этапе выявления потребителей? Настало время снять их со стены и изучить. К этому моменту вы доработали свои ранние гипотезы, и они уже отражают реальность, с которой вы столкнулись, беседуя с потенциальными потребителями. Используйте эту информацию для развития рабочей модели процесса покупки вашими целевыми потребителями. Более внимательно просмотрите записи, которые вы делали во время встреч с возможными ранневангелистами. Вероятно, вы захотите привлечь информацию о потребителях из других источников, таких как годовые отчеты компаний, отчеты Hoovers, Dun & Bradstreet или статьи в СМИ.

Цикл продаж нашей компании E.piphany является хорошим примером того, как можно составить карту влияния. Первое обстоятельство: учитывая стоимость программного обеспечения E.piphany в сотни тысяч долларов, покупатели должны были испытывать острую проблему, осознавать ее и горячо желать от нее избавиться, чтобы E.piphany могла продать свой продукт. Еще один момент: наш продукт необходимо было продавать по принципу «сверху вниз». Прокладывать путь продаж «снизу вверх» бывает не только более сложно, но и менее перспективно в плане шансов на успех в конце пути. Третье: E.piphany изменила состояние статус-кво. Наша продукция влияла на массу людей и множество компаний. Обычно нововведениям сопротивлялись те, кто был против новшеств вообще или кому был выгоден статус-кво, остальные же считали наше предложение прогрессом.

Плохой новостью для нас оказалось то, что для получения заказа E.piphany требовалось большинство голосов при голосовании. Для одобрения другого корпоративного ПО, например автоматизации продаж, или предложения клиентской поддержки требовался голос всего одного ключевого руководителя или одного пользовательского сообщества. Обычно в выборе таких пакетов учитывалось мнение сотрудников ИТ-отдела, но значительное влияние на решение оказывали реальные пользователи. Продажи E.piphany проходили по-другому, поскольку ИТ-отдел был не движущей силой, а активным участником в процессе принятия решения, часто обладающим правом вето. Опыт также показал, что нужно было продавать как «вверх», так и «вширь» компании-пользователя, действуя в двух направлениях – ориентируясь как на пользователей, так и на «технарей». После того, как E.piphany отказалось от нескольких крупных клиентов, мы построили простую таблицу, показывающую, чья поддержка и одобрение нам нужны:

	Операционный уровень	Технический уровень
Высший	Руководитель	Директор по информационным технологиям или руководитель ИТ-подразделения
Низший	Конечные пользователи	ИТ-сотрудники в корпорации или ИТ-подразделение

Эта матрица показывает, что даже если потребитель-провидец поддерживал покупку программного обеспечения E.piphany, все равно, чтобы заключить сделку, его надо продать четырем потребителям.

Без поддержки операционного подразделения компании и «одобрения» технического ИТ-отдела мы не могли бы заключить сделку. Если бы ИТ-подразделение намеревалось сорвать покупку продукта E.piphany, ей бы это удалось. Большое дело было понять это. Это было одно из множества озарений, которые привели нашу E.piphany («еріphany» в переводе – «озарение». – *Прим. пер.*) к успеху. Оно произошло потому, что нас постигла очередная неудача, и основатель был частью этого провала, и он считал необходимым потратить время на поиск решения проблемы.

Поэтому необходимо грамотно анализировать стратегию продаж, чтобы предотвратить подобное. Наши первые попытки продаж не удались, так как мы игнорировали тот факт, что продажа продукта E.piphany именно этому предприятию отличалась от продаж других корпоративных продуктов. Наиболее серьезной оплошностью было то, что нам не удалось заручиться поддержкой ИТ-подразделения. Когда мы активно вели обзвон клиентов, нам было проще заинтересовать комплектом приложений для обслуживания продаж, услуг или маркетинга сотрудников операционного подразделения, чем ИТ-отдела. В некоторых случаях E.piphany ловила на слове заинтересованных потенциальных потребителей из операционного подразделения, которые говорили, что могут добиться согласия и одобрения покупки от директора по информационным технологиям и ИТ-отдела. В других случаях необходимые шаги пропускались, и мы надеялись, что несколько пользователей-энтузиастов помогут нам со сделкой. Однако наши надежды редко оправдывались.

Мы собрали данные об удачных и неудачных продажах в «карту влияния». Мы уже установили, что: а) для заключения сделки нам нужна поддержка четырех групп; б) сотрудников ИТ-отдела часто труднее склонить на свою сторону, чем пользователей; и в) рядовые сотрудники ИТ-отдела будут сопротивляться покупке вашего продукта.

Перед нами встал важный вопрос «Что делать?» На карте влияния, показанной на рис. 4.7, схематически изображена стратегия реализации продаж, которую мы разработали для продукта E.piphany. Она показывала участников процесса, а также последовательность, в которой следовало к ним обращаться. Каждый шаг уравновешивал предыдущий, используя

зуя импульс, создаваемый группами, которым нравилась компания и продукты, для преодоления возражений групп, которым они не нравились. Вывод, который мы получили: попытки сократить процесс или пропустить стадию продажи с большой вероятностью означали потерю сделки.

Когда карта влияния понятна, она определяет стратегию продаж. Обратитесь: 1) к руководителю высшего звена операционного подразделения (вице-президенту, генеральному менеджеру подразделения и т. д.). Затем используйте это знакомство, чтобы представиться: 2) руководителю высшего звена технического подразделения (директору по информационным технологиям или руководителю ИТ-подразделения), и 3) встретьтесь с конечными пользователями операционной организации (людьми, которые будут пользоваться продуктом) и, наконец, 4) воспользуйтесь волной поддержки, чтобы представить свой продукт и противостоять возражениям ИТ-специалистов на корпоративном уровне или на уровне подразделения.



Рис. 4.7. Пример карты влияния

Карта доступа к потребителям

Теперь задумайтесь о том, чтобы найти ответ на вечный вопрос, как сделать первый шаг. Корпоративные продажи, в зависимости от размера организации, с которой вы имеете дело, часто требуют тонкого маневрирования между различными группами или отделами, чтобы договориться о встречах с людьми, указанными в карте влияния. Когда вы только приступаете к составлению карты доступа, у вас наверняка образуется множество пустых граф. Но коммерческие звонки реальным потребителям помогут заполнить их, добавляя факты и отбрасывая лишнюю информацию. Рисунок 4.8 иллюстрирует карту доступа к корпоративному клиенту.

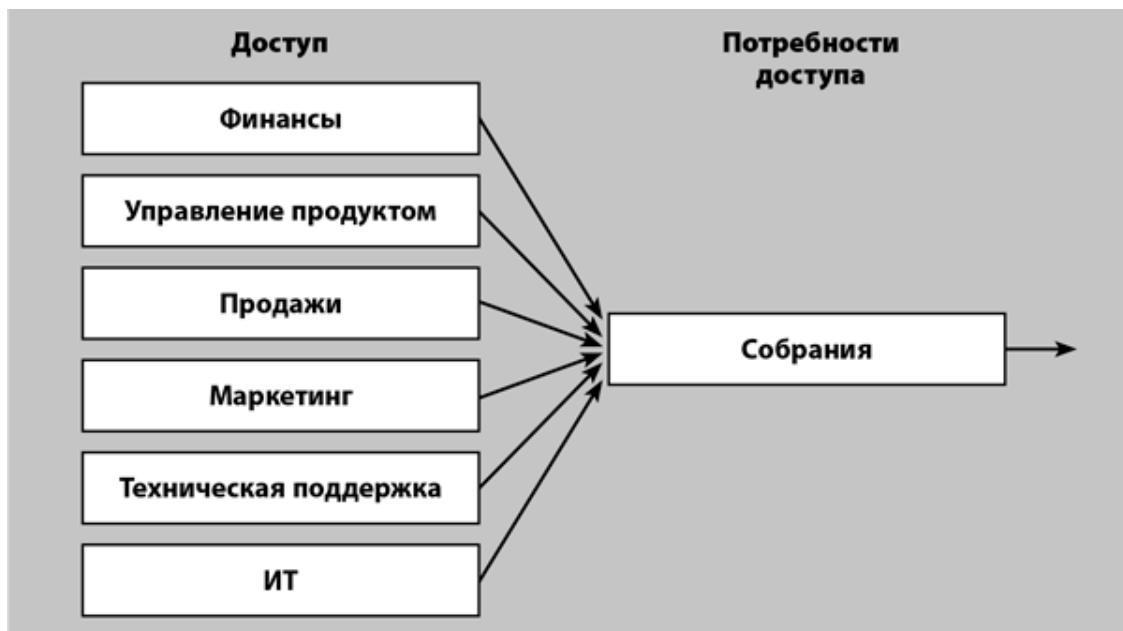


Рис. 4.8. Пример карты доступа

В случае с потребительскими товарами найти верный путь к первым потребителям может оказаться не менее трудно. Вместо того чтобы делать звонки наугад, подумайте об организациях и заинтересованных группах, связаться с которыми не будет дорого стоить. Можете ли вы выйти на потребителей через организации, к которым они принадлежат, таким как школьные комитеты, книжные клубы или клубы любителей старинных автомобилей? Существуют ли группы интернет-пользователей, которые могут заинтересоваться вашим продуктом?

Стратегия продаж

Разложите рядом вашу организационную карту компании или частных клиентов и карту доступа. Чтобы продать продукт корпорации, вам нужно подняться над именами и должностями людей, которым вы позвоните, и понять, как к ним «подойти». Представьте, например, что вы разрабатываете стратегию продаж для InLook, создавшей программное обеспечение для финансовых директоров. Прежде чем вы приметесь за дело, обдумайте следующие вопросы.

- На каком уровне вы начинаете контакт? Например, вы продаете на высшем уровне, руководителям? Или на низовом, рядовому персоналу?
 - Сколько человек на карте организации должны дать согласие на продажу?
 - Все ли департаменты воспринимают потребительскую проблему одинаково?
 - В каком порядке нужно звонить этим людям? Каков сценарий беседы с каждым?
 - Какой шаг может расстроить сделку?

Аналогично, если бы вы попытались познакомить людей лет двадцати с новым потребительским продуктом, вопросы могли бы быть следующими.

- Нужно ли вам получить доступ к конкретному демографическому сегменту? Например, вы будете продавать студентам? Родителям? Семьям?
- Сколько человек должны высказаться? Это индивидуальная продажа или семейное решение?

- Если продажа этого продукта требует согласия множества членов семьи или группы, в каком порядке нужно звонить этим людям? Каков сценарий беседы с каждым?
- Какой шаг может расстроить сделку?

Выйдя на рынок, чтобы продать свой продукт, вы узнаете, что работает, а что нет. С появлением предсказуемых тенденций ваша стратегия прояснится.

План осуществления продаж

Ну вот, ваша первая сделка заключена, первые потребители сказали «OK». Но подождите пока открывать шампанское и отмечать первую успешную продажу. Это известно каждому, кто знает, как осуществляются продажи. Время для триумфа пока не пришло. К сожалению, многое может случиться между тем моментом, когда лицо, принимающее решение, дало согласие на покупку, и тем, когда вы получили чек. Задача плана осуществления продаж – записать все, что может случиться до завершения продажи и доставки продукта, и определить, кто будет следить за всем этим. Например:

- Кто должен одобрить покупку: финансовый директор, генеральный директор или оба?
- Должен ли совет директоров одобрить покупку?
- Должны ли мама с папой одобрить покупку?
- Нужно ли потребителю получить кредит на финансирование покупки?
- Нужно ли сначала установить и привести в рабочее состояние системы/элементы, полученные от других поставщиков?

Е. Приготовьтесь продавать: наймите «куратора сделок»



В большинстве стартапов команда основателей, как правило, ориентирована на создание продукта и редко включает специалиста по продажам. Хотя основатели часто сами прекрасно справляются и находят ранневангелистов, им может не хватать навыков или опыта, чтобы превратить эти отношения в заказы. С началом продаж пора честно определить, имеется ли у кого-либо из команды основателей необходимый опыт для заключения сделок. Есть ли у команды достаточно обширный список контактов потребителей? Готовы ли основатели рискнуть своей компанией, самостоятельно занявшиеся заключением первых сделок? Если нет, то пора нанять соответствующего специалиста.

Куратор сделок – это не вице-президент по продажам, готовый взяться за построение крупной организации продаж и управление ею. Этот человек обычно является обладателем внушительного списка полезных контактов на рынке, который вы собрались покорять. Хорошие кураторы агрессивны, требуют высокого уровня вознаграждения в случае успеха и не интересуются построением организации продаж. Обычно такие специалисты имеют богатый опыт продаж в стартапах. Им нравится заключать сделки, и они не собираются отдыхать и оставаться в тени.

Команда основателей и куратор сделок составляют ядро команды по развитию потребителей. Их работа заключается в том, чтобы изучать и находить достаточно информации для разработки плана продаж и развития различных каналов. Может, вам захочется пройти

очередную петлю верификации потребителей без куратора. Когда вы поймете, что недостаток опыта в продажах сдерживает прогресс, наймите специалиста. Но несмотря на то, что куратор сделок является неотъемлемым элементом процесса верификации потребителей, возглавлять процесс по-прежнему задача основателей и генерального директора. Такой специалист просто незаменим при организации встреч, подталкиваний к последующим встречам и заключении сделок. Однако такой специалист ни в коей мере не заменит основателей, которым нужно выходить из офиса и общаться с потребителями напрямую.

F. Приготовьтесь продавать: достигните согласия между руководителями команд в компании



Продажа продукта подразумевает достижение своего рода договоренностей между потребителем и компанией по поводу характеристик продукта и сроков поставки. Прежде чем покинуть стены офиса и отправиться продавать, вам необходимо, чтобы команды по разработке продукта и по развитию потребителей пришли к твердому согласию относительно готовых версий продукта и принятых обязательств. Итак, чрезвычайно важно единогласие руководителей в следующем:

- график разработки, готовые версии продукта и философия;
- вспомогательные материалы для продаж;
- роль разработчиков в продажах, установке и постпродажной поддержке продукта.

График разработки, готовые версии продукта и философия

Продажа первым покупателям – часть процесса верификации потребителей, и команде девелоперов необходимо обозначить этим покупателям-пионерам некие ориентировочные даты выпуска продукта. Команда по развитию потребителей должна быть абсолютно уверена, что к назенненному моменту первых продаж будет готова первая функционирующая версия продукта. Если вы не можете четко определить даты или постоянно переносите сроки, позиции ранневангелистов в своих компаниях (или в случае с потребительскими продуктами среди своих друзей и близких) будут расшатываться, и вы можете вовсе лишиться их поддержки. Ваш продукт рискует получить дурную славу «пустышки» – продукта, про который много сказано, но который так и не вышел в свет. Исключите неприятные «сюрпризы». Взгляните на запланированные даты ключевых вех развития продукта, сравните с реальными и посчитайте среднее, чтобы вычислить «фактор отсрочки». Затем вы приплюсовываете получившуюся цифру к любым датам, которые называют разработчики, – и получаете те сроки, которые можно обещать потребителям.

Еще сложнее, чем гарантировать сроки выпуска первой версии продукта, – это добиться от разработчиков понимания того, зачем им, бьющимся пока над первой версией продукта, описывать, как будут выглядеть три последующие. Дружной командой вы уже проходили это и составляли прогнозы на первом шаге этапа выявления потребителей. Теперь же команде по развитию потребителей необходимо знать, является ли до сих пор актуальным тот график развития продукта, который был представлен разработчиками вначале. Обеим командам, занимающимся продуктом и потребителями, нужно убедиться в том, что все изменения, ставшие очевидными во время шагов 3 и 4 на этапе выявления потреби-

телей, учтены в образце продукта, а затем оговорить обновленные характеристики очередной версии продукта.

Командам вместо «взгляда в будущее» надо договориться придерживаться философии «нормальности» – то есть о создании «нормальной» пригодной версии продукта и о сроках. Цель – предоставить ранневангелистам неполную, но «достаточно хорошую» первую версию продукта. Потребители-пионеры помогут вам понять, какой минимальный набор характеристик необходим, чтобы ваш образец мог превратиться в функциональный продукт. Это означает, что разработчикам не надо стремиться выпустить идеальную совершенную первую версию продукта. Их задача – руководствоваться в создании продукта возможностью его дополнений и изменений, выпустить его как можно скорее и оперативно реагировать на обратную связь с потребителями, совершенствуя его соответственно их потребностям. Помните, ваша цель не использовать «преимущество первого хода» (в данной ситуации нет такового) и не провести бесплатный альфа– или бета-тест, а получить вклад потребителя в продукт, за который он заплатил.

Подобная философия выпуска «нормального» продукта имеет под собой два обоснования. Первое: вне зависимости от того, что говорят потребители, практически невозможно быть на 100 % уверенным, что же действительно важно для них, пока они не получат на руки первую версию продукта. Вы можете поговорить с каждым на этапе выявления потребителей и опросить ранневангелистов, но они и сами могут не осознавать, что же им нужно, пока не начнут пользоваться продуктом. Когда начинается непосредственное использование, вполне может стать очевидным, что какая-то характеристика, которая была названа в числе важных, нужна раз в полгода. А та, которую считали наименее нужной, требуется шесть раз на дню. Второе обоснование философии «нормальности» – это то, что первый продукт пред назначен пока ранневангелистам, а не массовому потребителю, а их понимание важности тех или иных характеристик может различаться. Потому-то «нормальная» версия продукта призвана понравиться ранневангелистам, а не массовым потребителям.

Команде разработчиков часто сложно бывает принять концепцию «выпусти продукт, далекий от идеала». А реализовать ее еще труднее. Очень уж тонкая грань между «нормальным» пробным продуктом с минимумом характеристик и непригодным к использованию, который потребители забракуют.

Дополнительные материалы для продаж

Нет более верной причины раздора в стартапе, чем факт продажи компанией такого варианта продукта, про который разработчики изначально говорили, что они такое создать не смогут. Поэтому очень важно обеим командам согласовать все данные в дополнительных материалах к продажам. Для этого разработчики внимательно изучают и утверждают все веб-страницы, презентации, проспекты, информационные листки и т. д. Это не значит, что разработчики принимают или отвергают дополнительные материалы. Это значит, что они соотносят изложенные в них мысли с практическими возможностями и исключают все, что не может соответствовать реальности.

Роль разработчиков в продажах, установке и постпродажной поддержке продукта

Для компаний, чей продукт уже выпускается, разделение между разработчиками и группами по продажам, инсталляции и сервисному обслуживанию очевидно. В стартапе таких четких границ нет. Не забывайте, что вы договаривались облегчить жизнь разработчиков в двух областях: помочь команде по развитию потребителей найти рынок для продукта в том виде, в котором он задуман, и запрашивать дополнительные характеристики только

в том случае, если рынок не может быть найден. Также группа по развитию потребителей договаривается, что первая версия продукта будет неполной, а ранневангелисты помогут всем понять, какой будет следующая версия. Но важным моментом в модели развития потребителей является и то, что команда стартапа договаривается об активной помощи разработчиков в продажах, инсталляции и поддержке. Это означает, что тот человек в стартапе, который, собственно, обладает техническим видением продукта, и тот, кто это видение реализует, обязуются отвечать на запросы, связанные с продажами. А главные разработчики обещают помочь в подробных ответах на вопросы потребителей. Ничто не заменит прямого непосредственного опыта общения с потребителями, чтобы разработчики могли совершенствовать продукт. Модель развития потребителей предусматривает, что десятая часть процесса развития продукта – это время, проведенное «в поле», продавая, устанавливая и обслуживая произведенный продукт.

Постоянно помните, что идея «неполной первой версии» – это ловкое балансирование по лезвию ножа, особенно в случае с потребительскими рынками. Цель – выпустить продукт на рынок как можно скорее и побыстрее получить обратную связь от потребителей, а не запустить его в оборот настолько широко, чтобы в сознании потребителей версия с минимальным функционалом воспринималась как окончательная.

G. Приготовьтесь продавать: официально сформируйте консультативный совет



В процессе выявления потребителей вам случалось просить неформальной помощи консультантов. В наступившей фазе пора пригласить их в консультативный совет официально. Не существует твердых правил относительно размера консультативного совета. В него может войти столько человек, сколько вам угодно. Думайте стратегически, а не тактически о сфере влияния и досягаемости консультантов. Привлекайте только тех, которые необходимы вам в данный момент, делая исключения для «громких имен» или агентов влияния, которых вы хотели бы привлечь на свою сторону. Официальные заседания консультативных советов не требуются. Все, что вам сейчас нужно, – это время и доступность специалистов.

Начните с составления карты консультативного совета, как до этого вы составляли план дополнительных материалов. Как показано в таблице 4.2, эта карта представляет собой организованный список консультантов, которые вам нужны.

Таблица 4.2. Роли членов консультативного совета

	Технические вопросы	Вопросы бизнеса	Потребители	Отрасль	Продажи/ маркетинг
Зачем	Консультации по развитию продукта, тестированию, помочь в рекрутинге	Советы по развитию стратегии бизнеса и построению компании	Советы по поводу продукта и с точки зрения потенциальных потребителей. Позже рекомендатели, как сознание потребителей	Привносят доверие вашему конкретному рынку или технологии с помощью опыта в данной области	Помогают разобраться с продажами, связями с общественностью, прессой и проблемами создания спроса
Кто	Знаменитости в области технологий на показ плюс люди, имеющие интуицию в отношении проблем, которые вы решаете, и не боящиеся «испачкать руки»	«Седеющие ветераны», создававшие стартапы раньше. Основной критерий: вы доверяете их мнению и будете их слушать	Люди, которые станут отличными потребителями, обладающие чутьем на хорошие продукты и/или уже являющиеся потребителями	Знаменитости, вызывающие доверие у потребителей и прессы. Сами могут быть потребителями	Опытные маркетологи стартапов, которые знают, как создать рынок, а не просто бренд
Когда	В первый день основания компании и до получения потребителем первой версии продукта	В первый день основания компании и постоянно	В процессе выявления потребителей. Выявите на шаге 1, начните приглашать на шагах 2 и 3	В процессе тестирования модели бизнеса. Выявите на шаге 1, начните приглашать на шаге 3	В процессе создания потребителей. Потребность уменьшается после построения компании
Где	Встречи по одному с командой развития продукта в компании	Поздние звонки, визиты запаниковавших основателей к ним домой или в офис	Звонки с целью послушать идеи и встречи по одному с командой развития продукта и бизнеса в компании	Звонки с целью послушать идеи и встречи по одному с командой развития продукта и бизнеса в компании	Встречи по одному и звонки сотрудников отдела продаж и маркетинга
Сколько человек	Столько, сколько надо	Одновременно не более двух-трех	Столько, сколько надо	Не более двух на отрасль	Один для продаж, один для маркетинга
Сколько платить	Достаточно, чтобы нужные люди ответили на телефонный звонок или e-mail	Столько, сколько стоит эта услуга (но не больше, чем получают члены правления)	Достаточно, чтобы нужные люди ответили на телефонный звонок или e-mail	Для особо легковерных примерно 5000 акций. Остальным — по договоренности	Для особо легковерных примерно 5000 акций. Остальным — по договоренности

В данном примере на карте указано, какая сфера ответственности закреплена за каждым консультантом (технические вопросы, вопросы бизнеса, потребители, отрасль или маркетинг). В процессе развития потребителей технический консультант может понадобиться разработчикам уже на шаге 1 выявления потребителей. Технический совет формируется для технических консультаций, и в него стараются приглашать «технические таланты»: специалистов из соответствующих областей науки или отраслевых экспертов. Когда компания начинает продавать, эти люди могут послужить «техническими рекомендателями» для потребителей.

Убедитесь в том, что в ваш совет входят ключевые потенциальные заказчики. Это люди, с которыми вы познакомились в процессе выявления потребителей и которые могут дать вам совет по поводу продукта с точки зрения потребителя. Я всегда говорю этим консультантам: «Я хочу, чтобы вы были в моем консультативном совете, чтобы я мог узнать,

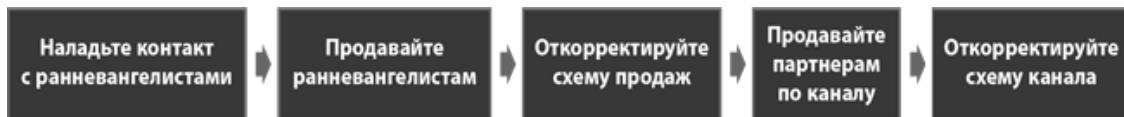
как создать продукт, который вы купите. Если у меня не получится, мы оба проиграем». Они будут служить потребительским сознанием для продукта, и позже некоторые из них станут отличными рекомендателями. Слушайте их идеи и приглашайте по одному на встречи с командами развития потребителей и бизнеса.

От консультантов по потребителям отличается группа отраслевых специалистов. Это ведущие эксперты, нередко с «громкими именами», которые добавят вам и вашей технологии доверия со стороны рынка. Они могут быть и потребителями, но чаще это те, кто создают доверие к вам прессы и покупателей.

Наконец, может быть, вам захочется получить общий совет по ведению бизнеса от того, кто «везде побывал и все повидал» – от генерального директора другой компании. Руководители, которые могут помочь вам практическим советом, – это обычно те, кто в свое время сам руководил стартапом. Консультанты по продажам и маркетингу отлично подойдут, чтобы проверить все, что вам удалось выяснить в процессах выявления и верификации потребителей и расширения клиентской базы.

Количество консультантов в каждой области будет зависеть от обстоятельств, но существуют некоторые практические правила. Консультанты по продажам и маркетингу обычно бывают очень высокого мнения о себе. Я понял, что общаться можно не более чем с одним за раз. Консультанты по отраслевым вопросам любят думать о себе как о единственных в своей отрасли. Выслушайте мнение двоих (только не давайте им делать это одновременно). Консультанты по вопросам бизнеса похожи на консультантов по маркетингу, но у них обычно больше опыта в иных областях выстраивания компаний. Я всегда стараюсь, чтобы у меня под рукой было несколько таких консультантов, которые помогут мне набраться нужных знаний. И, наконец, команде развития продукта никогда не помешают технические консультанты. Они придут и просветят вас по конкретным техническим вопросам. Это же относится и к консультантам по отношениям с потребителями. Уверяю вас, вы всегда сможете узнать что-то новое каждый раз, когда они будут приходить вам на помощь.

Шаг 2. Продавайте покупателям-провидцам



На этапе выявления потребителей вы дважды выходили на прямой контакт с ними. Первый раз – чтобы понять, как они живут и работают и какие у них есть проблемы. Второй – чтобы представить им свой продукт и получить от них реакцию. Теперь же, на шаге 2 этапа верификации потребителей, наступает пора действовать. Ваша задача – убедиться, что ваш продукт соответствует рынку и что вы в состоянии продать его покупателям-пионерам до того, как выпустить его на рынок. Почему так? Ваша способность продать продукт стартапа подтвердит правильность изначальных предположений относительно потребителей и бизнес-модели. Понимаете ли вы потребителей и их потребности? Ценят ли потребители основные качества вашего продукта? Не упустили ли вы из вида какие-то важные характеристики? Хорошо ли вы изучили выбранный канал продаж? Изучили ли вы процесс покупки и одобрения покупки в компании-клиенте? Правильная ли у вас политика ценообразования? Разработана ли у вас четкая схема продаж, которую вы можете использовать, чтобы масштабировать свою команду по продажам? Ответы желательно получить как можно скорее, пока необходимость изменений не стала в копеечку. Ждать, пока продукт будет окончательно разработан, а группы по продажам и маркетингу полностью укомплектованы, – роковая ошибка с точки зрения модели разработки продукта.

Ну хорошо. Предположим, вы хотите получить обратную связь от потребителей как можно скорее. Но зачем пытаться продавать продукт прямо сейчас? Почему бы просто не предложить ваш продукт бесплатно известным людям, чтобы их имена послужили вам рекламой? Почему бы просто не раздавать продукт, чтобы разработчики имели возможность провести таким образом альфа– и бета-тесты? Этот вопрос мучает стартапы с незапамятных времен. Ответ таков: бесплатная раздача никак не докажет, что потребители, когда придет время, купят ваш продукт. Единственный верный способ проверить свои предположения – продать продукт.

Вы можете спросить, какую роль выполняет команда по развитию потребителей в альфа– и бета-тестировании. Ответ может быть неожиданным для тех, кто уже имел дело со стартапами: никакую. Альфа– и бета-тестирование – это процедуры, подтверждающие легитимность организации разработки продукта и, собственно, часть процесса разработки продукта. Когда продукт еще в процессе развития, хороший команде разработчиков хочется найти покупателей, чтобы проверить характеристики продукта, функциональность и стабильность. Результат удачного альфа– или бета-теста – это когда потребители изъявляют желание пользоваться незавершенным, нестабильно функционирующим продуктом и охотно рассказывают, что в нем не устраивает. Хороших альфа– и бета-потребителей лучше всего искать среди «продвинутых» сотрудников отделов по развитию, разработке или непотребительских департаментов компаний или областей рынка. Поэтому *альфа– и бета-тестирование – функция команды разработчиков. Им необходимо проверить продукт с технической стороны, а не изучить рынок.*

Поскольку альфа– и бета-тестирование знаменует первый выход продукта в свет, специалисты продажам иногда полагают, что это служит основанием заявить о первых продажах продукта. Это ошибка, поскольку процесс продаж ориентируется скорее на модель развития продукта (что плохо), чем на модель развития потребителей (что было бы хорошо).

Смысл в том, что проверка незаконченного продукта для целей разработки и проверка желания потребителей купить незаконченный продукт – это разные, не связанные друг с другом вещи. Смысл верификации потребителей не в том, чтобы заполучить покупателей, которые приобретут тестовый продукт. Она нужна, чтобы верифицировать рынок в целом и подтвердить правильность бизнес-модели. Команда по развитию потребителей может помочь разработчикам найти потребителей для проведения тестов, но само тестирование не является частью развития потребителей. Те компании, которые это понимают, отдают альфа- и бета-продукты на тестирование разработчикам и не путают и не связывают эту проверку с процессом развития потребителей.

Участниками альфа- и бета-тестирования могут быть агенты влияния, рекомендатели в процессе продаж. Но не путайте их с потребителями. Очень важно усвоить правило: словом «потребитель» следует обозначать только тех людей, которые платят деньги за ваш продукт.

И как я только что говорил: проверить свою бизнес-модель и соответствие продукта рынку можно, лишь начав продавать свой продукт потребителям. Соответственно на этом шаге от вас требуется:

- общаться с потребителями-пионерами;
- усовершенствовать и утвердить свою схему продаж, уговорив троих – пятерых потребителей купить ваш продукт;
- усовершенствовать и утвердить план для канала дистрибуции, получив заказы от участников канала и партнеров по сервису.

A. Продавайте покупателям-пионерам: наладьте контакт с ранневангелистами



Самое важное на этой стадии – это не ошибиться и потратить свое время на налаживание контакта с «правильными» потребителями-пионерами, а не с массовым потребителем. Не забывайте: ранневангелисты не только осознают наличие проблемы, но и настолько мотивированы, чтобы избавиться от нее, что изобретают самодельные решения, а также обладают бюджетом на решение проблемы. Подумайте, смогли ли вы выделить ключевые характеристики ранневангелистов на этапе выявления потребителей? Указывают ли какие-то из них, где вам найти новых потенциальных покупателей? Используйте те же методы, которые вы применяли на этапе выявления потребителей: составьте список потребителей, их e-mail, историю с рекомендацией и сценарий дальнейших действий. Но даже при такой подготовке не рассчитывайте, что положительный ответ даст более одного потенциального покупателя из двадцати. Другими словами, будьте готовы к отказу в 95 % случаев! Это нормально, для начала процесса 5 % вполне достаточно. Из этих немногих, в зависимости от экономического климата, совершил покупку в лучшем случае один из трех или даже один из пяти. Но сколько звонков для этого нужно сделать! (Вот почему ваша компания называется стартапом). Хорошая новость: к вашим услугам менеджер по продажам, который возьмет на себя все утомительные хлопоты по установлению контактов и договоренностям о встречах. Тогда полезным будет уметь отличить ранневангелистов от основных типов массовых покупателей: первых ценителей, практических покупателей и массовых покупателей. Таблица

4.3 демонстрирует разницу между ними в сфере мотивации, ценообразования и принятия решений.

Таблица 4.3. Четыре типа покупателей

	Первые ценители	Ранневангелисты	Практичные покупатели	Массовые покупатели
Мотивация	Оценка технологии	Совпадение видения. Осознают наличие проблемы и уже имеют представление о решении, близкое вашему	Практичность. Интересуются продуктом, который может решить имеющуюся проблему прямо сейчас	Желают приобрести стандартный продукт, полностью готовый к использованию
Цена	Бесплатно	Учитывая их чувствительность к цене, вы составляете прайс-лист, а потом предлагаете им существенную скидку	Готовый прайс-лист и активные переговоры	Готовый прайс-лист и весьма активные переговоры
Принятие решения	Могут одобрить бесплатное предложение	Могут одобрить одностороннюю покупку. Могут ускорить процесс покупки. Инициаторы сделки	Подтверждение готовности к покупке требуется на каждом уровне. Стандартный процесс продажи. Могут отказаться от конкурентного состязания	Подтверждение готовности к покупке требуется на каждом уровне. Стандартный процесс продажи. Конкурентное состязание и/или запрос предложений
Конкуренция	Нет	Существующие неадекватные решения означают, что проблема существует. Но есть и другие поставщики и сторонники решения проблемы. Самодельные внутренние решения означают сильную внутреннюю конкуренцию	Обычно другие поставщики и изобретатели самодельного внутреннего решения	Множество
Ваши риски	Не пугайте эту группу людей с потребителями. Их оценка может быть очень важна, но они не платежеспособные покупатели	У некоторых ранневангелистов может не оказаться возможности купить. Оппозиция других групп изнутри	Внешняя конкуренция. Внутренняя оппозиция других групп. У некоторых может быть длительный цикл продаж, и продать им можно будет только позже	Внешняя конкуренция. Внутренняя оппозиция других групп. Длительный цикл продаж. Может возникнуть отторжение у потребителей
Рекомендатели	Не нужны. Крутая технология поможет продать этой группе. Хотят войти в техническую часть консультативного совета	Не нужны. Эта группа хочет стать «Лидерами передовой мысли». Хотят войти в потребительскую часть вашего консультативного совета	Необходимы провидцы и рекомендатели с громкими именами	Необходимы аналитические отчеты и рекомендации других потребителей / истории успеха

Ранние ценители похожи на группу праздных зевак у витрин, которые никакой пользы вам не принесут. В любой большой компании есть такие люди. Когда они проявляют интерес к продукту, стартапы могут спутать их с платежеспособными покупателями.

Ранневангелисты уже представили себе решение, в какой-то степени даже похожее на предложенное вами. Они – ваши партнеры в процессе продажи и нередко по собственной инициативе обосновывают или объясняют отсутствие тех или иных характеристик другим. Никогда не препятствуйте им и не игнорируйте их.

Практичные покупатели также могут относиться к ранневангелистам, однако склонны покупать чуть позже, чем те. Через полгода они превратятся в целевых клиентов. Они более активные покупатели новых продуктов, чем массовые потребители.

Наконец, массовые покупатели. Они ожидают финальной версии продукта и нуждаются в готовом, без доработок и рисков, решении. Они станут вашими клиентами через год-два.

В. Продавайте покупателям-пионерам: усовершенствуйте и верифицируйте схему продаж



Наступает время действовать. Можете ли вы продать свой продукт трем – пяти ранневангелистам до того, как выпустить его на рынок? Верный способ продать продукт, готовый пока лишь в виде образца, – это найти таких ранневангелистов, которые были бы руководителями высшего уровня в компании или лицами, принимающими решения, или просто рисковыми людьми. Ранневангелисты, которых вы ищете, – это те, кто может распространить ваш продукт и использовать его. На этом этапе их много не нужно. Почему? Потому что цель не предсказать всю судьбу будущих доходов (даже если вас будут просить предоставить хотя бы приблизительный прайс), а верифицировать вашу модель продаж.

Давайте вернемся на время к примеру с Чипом Стивенсом, генеральным директором InLook, который вышел из офиса, чтобы разработать схему продаж. На рис. 4.9 изображена карта организации, разработанная Чипом для его продукта Snapshot.

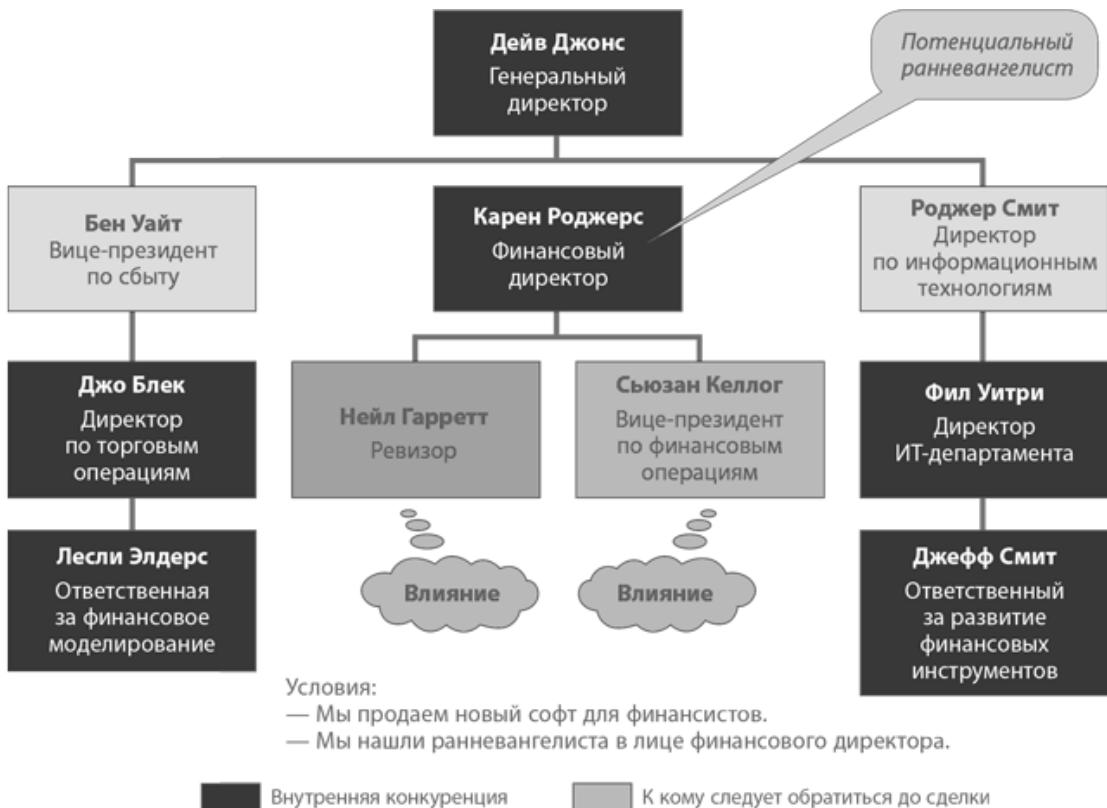


Рис. 4.9. Пример карты организации

Потребитель InLook – это финансовый директор, в то время как главные агенты влияния – это операционисты. Но в ряде компаний InLook столкнулся с внутренней конкуренцией со стороны ИТ-отделов, которые уже «свяли» самодельный финансовый софт. К тому же InLook обнаружил, что многие менеджеры в отделе продаж считают, что финансовое моделирование – это их «епархия», и создали целую группу аналитиков по продажам, чтобы реализовать эту функцию. Чтобы добиться успеха, InLook необходимо нейтрализовать оппозиционные настроения отделов ИТ и продаж, проведя «просветительскую» работу для вице-президента по продажам и для директора по информационным технологиям.

Чип разработал стратегию продаж, учитывающую наличие внутренних конкурентов, и выстроил схему взаимодействий между покупателями и агентами влияния в крупных корпорациях (рис. 4.10).

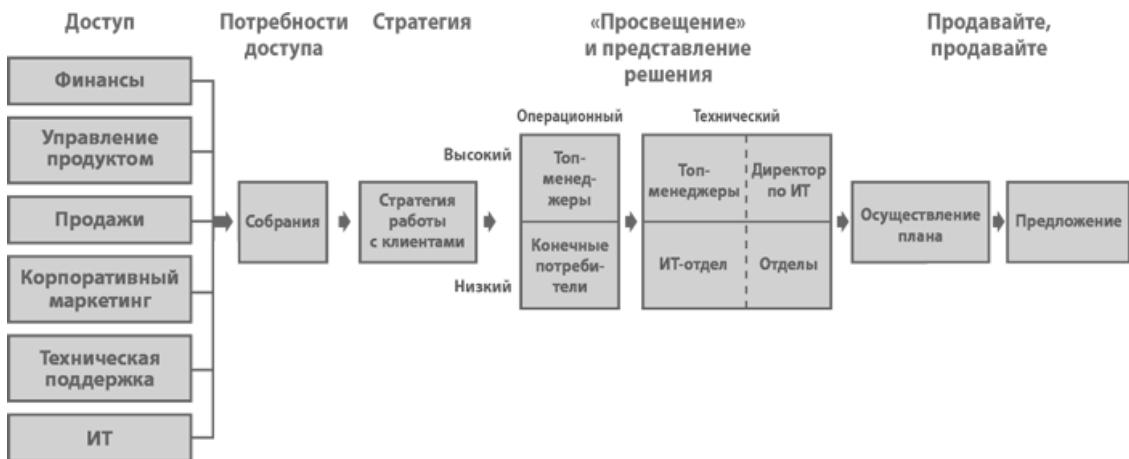


Рис. 4.10. Пример стратегии продаж

Чип понял, что доступ в компанию он может получить, встретившись и заручившись поддержкой руководства – финансового директора, ревизора или вице-президента по финансам, если те ощущают острую потребность в программном обеспечении InLook и имеют видение и бюджет на покупку этого ПО. Поддержка руководителей высшего звена была бы крайне полезна, помимо прочего, потому, что конечные потребители, как правило, хотят того же, что и их босс. К тому же сторонник из руководителей мог бы представить продукт генеральному директору и помочь нейтрализовать сопротивление ИТ-департамента, а позже заручиться их поддержкой. Хотя ИТ-отдел не стал бы инициировать проект, решающий проблему финансового, он был решающим звеном в цепочке принятия решения о покупке. Поэтому следующий, с кем необходимо было встретиться InLook, – это руководитель ИТ-департамента. Его предстояло склонить на свою сторону. Стивенс также понял, что, завоевав расположение ИТ-отдела, он мог бы облегчить путь к «просвещению» клиента. Если бы InLook это не удалось на ранних стадиях цикла продаж, ему пришлось бы потратить на порядок больше времени и ресурсов на этого клиента.

Третий шаг в стратегии InLook касался менеджеров финансового отдела, предполагаемых пользователей продукта. Они в основном горели желанием начать использовать новое ПО, так как оно значительно облегчило бы их жизнь. И, наконец, InLook предстояло убедить сотрудников ИТ-отдела. Успешное прохождение этих трех шагов означало бы, что шансы InLook получить поддержку технических сотрудников возросли, и не случайно: ведь те оказались бы уже в окружении сторонников нового продукта. И вот пользователи хотят этот продукт, финансовый директор хочет его, и глава ИТ-департамента дал «добро» (см. схему продаж на рис. 4.11).



Рис. 4.11. Пример схемы продаж

Итак, Чипу удалось избежать ошибки ранних продаж, когда возникает давление со стороны тех, кто считает необходимым удовлетворить все пожелания первых потребителей. Ваша задача – продать продукт в том виде, в котором потребители увидят его с первой поставкой. Это означает продукт с основным набором характеристик, а не версию с множеством разнообразных функций «по индивидуальным заказам». Очень важно различать эти два варианта. Один из коварных капканов, в которые может угодить стартап, это обещание разным потребителям сделать ряд уникальных доработок или модификаций. Хотя иногда не помешает пообещать такое, чтобы получить пару первых заказов, ошибкой будет заняться созданием кастомизированных характеристик продукта. Подобная разработка дополнительных деталей не поможет вам создать масштабируемый бизнес, пока вы тщательно не пересмотрите свою бизнес-модель. Опасно предпринимать дальнейшие действия, пока команды по разработке продукта и по развитию потребителей не придут к соглашению о стратегии развития продукта.

Иногда такие просьбы полезны. Ведь если достаточное количество покупателей попросили об одних и тех же «индивидуальных» дополнительных свойствах, значит они вовсе не индивидуальные? Это значит, что покупатели старались сказать, какие в действительности существуют требования к продукту. Если так, то наступает время совершить разворот, учесть эти требования и объявить их полноценными функциями продукта.

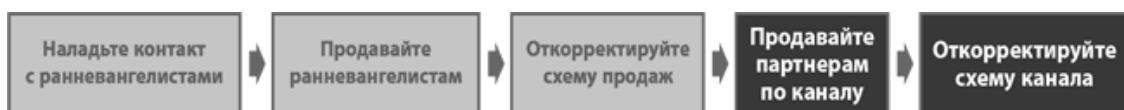
Выходя на продажи потребителям, держите в уме ваши цели в области ценообразования. Отдать продукт задаром, лишь бы получить заказ, может каждый, но ваша цель – продать незаконченный, неполнофункциональный продукт за цену, максимально близкую к указанной в предполагаемом прайсе. Звучит неправдоподобно? Только если вы сами так считаете. Помните, вы ищете таких потребителей, которые станут, перегибаясь через стол, тянуть вас за воротник, лишь бы первыми получить продукт на руки. Им обязательно нужно иметь то, что вы продаете. Стандартный аргумент первых потребителей: «Вы должны дать нам большую скидку, потому что мы ваши первые заказчики». Не поддавайтесь и отвечайте: «Вам надо заплатить стоимость товара по прайсу как раз затем, чтобы стать нашим пер-

вым покупателем». Если для потребителя эти слова окажутся неубедительными, значит это не ваш ранневангелист. Допускаются условия вроде: «сначала поставка, потом оплата» или «оплата после того, как версия будет работать в соответствие с образцом» и т. д. Но старайтесь не идти на компромисс относительно скидок.

Зачем нужно маяться с установлением «почти полной» цены на продукт? Частью вашей проверки схемы продаж является проверка самого процесса покупки и подтверждения потребителем. Ваша задача – понять, являются ли ваши карта организации и стратегия продаж правильными. Будем надеяться, что если вам удастся пройти весь процесс, то вы сможете закрыть несколько сделок. Ваша цель – получить несколько заказов от потребителей, прежде чем совершать следующий шаг.

Единственный способ понять, насколько хорошо у вас идут дела, – это собрать статистику удач и неудач и показать эти цифры всей команде по развитию потребителей. Понимание того, почему потребитель говорит «нет», на этом этапе даже важнее, чем понимание того, почему потребитель говорит «да». Необходимо понять, на какой стадии процесса продаж вы оступились (вступление, презентация продукта, организационные вопросы, синдром «это придумано не нами», технические проблемы, цена). Так вы сможете внести нужные корректизы в свою схему продаж.

С. Продавайте покупателям-пионерам: усовершенствуйте и подтвердите план работы в канале



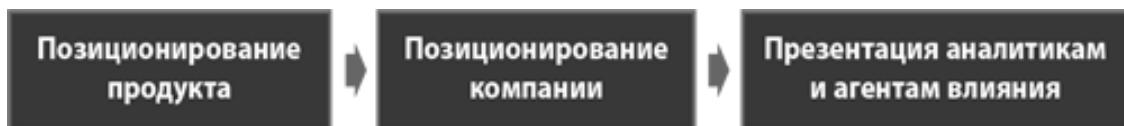
И на этапе выявления потребителей и вновь – на шаге 1 этапа верификации потребителей вы высказывали предположения о том, как ваш товар попадет к потребителям, и сформулировали стратегию для выбранного канала продаж. Теперь пришла пора верифицировать свои гипотезы, проверив их на партнерах по каналу. Это означает получение заказа или по меньшей мере существование твердой договоренности с потенциальными партнерами. Попытки получить заказы от партнеров на ранних этапах без восторженных конечных пользователей будут не самыми эффективными. Типичный ответ партнера звучит так: «Это интересно, но будет ли данный продукт востребован? Что думают покупатели?» На самом деле потенциальный партнер спрашивает: «Могу ли я заработать на этом продукте? Если да, то сколько?» Начав продавать потребителям напрямую и получив представление, почему они купили бы ваш продукт, вы получаете и ответы на эти вопросы. А это значит, что вы готовы отправиться к партнерам по каналу и вернуться домой с первым заказом.

Один нюанс применительно к каналам: никогда не путайте партнеров по продажам с покупателями. Убедить партнера продавать ваш продукт или убедить крупного системного интегратора работать с вашей компанией определенно совсем не то, что убедить покупателя покупать. Хотя партнеры по продажам размещают заказы, они делают это лишь тогда, когда замечают покупательский спрос, который и привлекает продукт в их канал дистрибуции. Если конечные пользователи платят за продукт, то партнеры по дистрибуции будут воспринимать вашу компанию всерьез только тогда, когда вы увеличиваете их прибыль. Хотя это и очевидно, многие стартапы допускают серьезную ошибку, думая, что все их проблемы со сбытом заканчиваются сразу после подписания договора с продавцом, – и вот хлопают пробки шампанского в честь первого заказа на поставку от дистрибутора. Зря. Вы стартап, и на ваш продукт пока нет спроса. Никто не обивает пороги партнеров, умоляя продать ему

ваш продукт. Партнеры по каналу не занимаются созданием этого спроса. Это задача стартапа. Попробуйте облегчить себе подход: попробуйте представить, что дистрибуция – это как полки в магазине. Пока покупатели не познакомятся с брендом поближе, они ни за что не станут искать товар на прилавках.

Помня об этих нюансах, обновляйте презентации для партнеров по каналу и по сервису, включая туда информацию о первых сделках. Затем отправляйтесь на улицу и рассказывайте о своем товаре людям. Ваша задача – упрочить отношения (наглядный пример этого – полученный заказ).

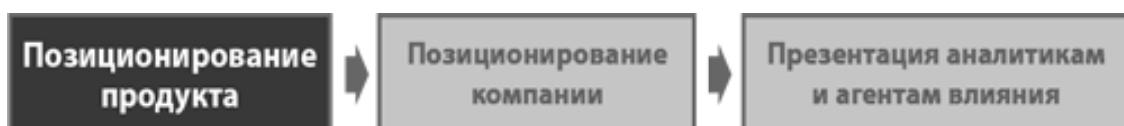
Шаг 3. Развивайте позиционирование для компании и ее продукта



Позиционирование – это формирование отношения потребителей к товару или услуге, которые существуют в условиях конкуренции с подобными товарами. На этапе выявления потребителей вы думали о типе рынка, на который выходите, и о том, как ваш продукт будет конкурировать с другими, перестраивать рынок или создавать новый. Вероятно, вы еще ранее, до начала продаж, занимались первоначальным позиционированием продукта и компании. Тогда оно строилось практически на одних догадках. Теперь вы располагаете реальными фактами относительно причин покупки, а также реальными покупателями, которые впоследствии помогут вам тестировать и корректировать позиционирование. На шаге 3 верификации потребителей возьмите все данные, которые вы получили о потребителях и их реакции на ваш продукт, а также ваше изначальное предложение ценности, и сформулируйте два направления позиционирования – одно для компании, одно для продукта. На данной стадии вам предстоит:

- развить позиционирование продукта, основанное на типе рынка;
- развить позиционирование компании;
- подготовить презентации для аналитиков и агентов влияния в вашей сфере.

A. Развивайте позиционирование: позиционирование продукта



Большинство технологических стартапов уверены в том, что на этапе позиционирования им не обойтись без профессиональных маркетологов из PR-агентств. На самом деле гораздо лучше на этой стадии с задачей справится команда по развитию, получающая информацию от группы по разработке. На данный момент никто не находится к покупателям ближе. Никто лучше не понимает, какие проблемы, по мнению покупателей, решает продукт. Никто не прикладывал больше усилий, чтобы получить заказ и наладить стабильные продажи. Команда по развитию, несомненно, наиболее компетентно сможет описать уникальность компании и ее продукта. Впоследствии, на этапе расширения базы потребителей, наступит время для «экспертов».

Получая обратную связь от потребителей и партнеров по каналу на этапах выявления и верификации потребителей, вы не переставали спрашивать себя, находитесь ли вы на существующем рынке, ресегментируете рынок или создаете новый. Свою первую версию позиционирования вы сформулировали, когда создавали презентацию для продаж, отвечая на вопрос, почему покупатели стали бы приобретать ваш продукт. Оцените реакцию покупателей на это описание. Заинтересовало ли оно их? Вызвало ли доверие?

Наступает пора положить очередной кирпич в основу вашего бизнеса и придать конкретную форму позиционированию, исходя из выбранного типа рынка (таблица 4.4). Оно может пока не быть идеальным, поскольку впереди, на этапе расширения базы потребителей, его ждут определенные корректировки.

Таблица 4.4. Позиционирование продукта по типу рынка

	Сформировавшийся рынок	Новый рынок	Ресегментированный рынок
Формулировки позиционирования продукта	Сравните продукт с его конкурентами. Укажите, какие его свойства или функции лучше или быстрее продуктов конкурентов	Покупатели пока еще не понимают, для чего им могут понадобиться функции этого продукта. Лучше всего описать проблему, которую он решает, и преимущества, которые клиент получит от решения этой проблемы, — трансформационное улучшение	Сравните продукт с конкурентами. Если говорите о низкой цене, опишите стоимость и набор функций. Если говорите о нише, укажите, каким образом та или иная функция продукта решает проблему, которую не могут решить продукты-конкуренты. Опишите преимущества, которые покупатель получит, решая проблему с помощью нового средства

Когда InLook стала позиционировать свой новый продукт Snapshot, она поняла, что предлагает нечто уникальное и инновационное, и прямых конкурентов у нее нет. Таким образом, они создавали новый рынок. А на новом рынке описывать в подробностях характеристики продукта, в то время как потребители не понимают пока, какую проблему этот продукт решает, — большая ошибка. Любые заявления о том, что продукт будет лучше, быстрее, дешевле, теряют смысл, поскольку людям непонятно, что делает этот продукт и зачем он им может быть нужен. Поэтому InLook решила позиционировать свой продукт как позволяющий финансовым директорам «смотреть и видеть прибыль» (иными словами, облегчающий им задачу управления доходностью). Фраза «смотреть и видеть прибыль» получила отклик у потенциальных потребителей, которые сочли, что она обозначает то, что им действительно нужно. Команду по продажам InLook стали просить снова и снова прийти и объяснить поподробнее, как работает принцип «смотреть и видеть прибыль».

Конечным результатом такого позиционирования продукта должно стать «резюме позиционирования продукта». Так же, как и те сводки, которые вы составляли на этапе выявления потребителей, этот односторонний документ должен в сжатом виде изложить суть позиционирования продукта и обосновать его. По мере разработки торговых материалов (спецификации, торговые презентации, веб-сайт) это резюме будет использоваться для сохранения «актуальности» всех посылов.

В. Развивайте позиционирование: позиционирование компании



Теперь, когда вы решили, как позиционировать свой продукт на одном из трех типов рынка, займитесь по такому же принципу позиционированием компании. В чем разница между позиционированием продукта и компании? Позиционирование продукта сосредоточено на его характеристиках, специфических для каждого типа рынка, а позиционирование

компании отвечает на вопросы потребителя: «Что эта компания делает для меня?» и «Для чего эта компания существует, и чем отличается от остальных?».

Мне нравится, когда первый вариант позиционирования компании сформулирован как можно проще; при его написании всегда держите в уме покупателей. Опишите компанию так, чтобы потенциальные покупатели заинтересовались: «Расскажите поподробнее. Похоже, вы нашли решение моей проблемы». Основатели InLook подумали, что, поскольку они выходят на новый рынок (ими же и создаваемый), они могут дать этому рынку название. Они решили, что позиционирование их компании будет основано на том, что они создают *рынок управления прибыльностью*. Представили они этот рынок как состоящий из финансовых директоров, которым сейчас приходится действовать, полагаясь лишь на собственную интуицию, но для которых «смотреть и видеть прибыль» – это как раз то, что совершенно необходимо. Отсутствие же подобных инструментов подвергает компании финансовому риску.

В таблице 4.5 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.

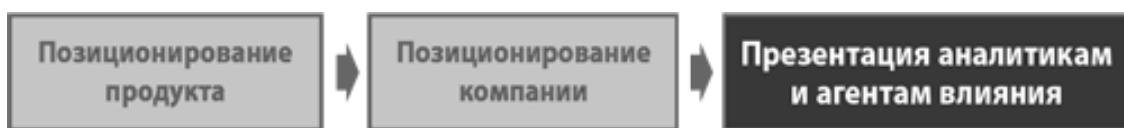
Таблица 4.5. Позиционирование компании по типу рынка

	Сформировавшийся рынок	Новый рынок	Ресегментированный рынок
Формулировки позиционирования компаний	Сравните компанию с конкурентами, объясните, в чем ее уникальность и надежность	Покупатели пока еще не понимают, чем отличается компания, поскольку на новом рынке ее не с кем сравнивать. Поэтому на новом рынке позиционирование компании сводится к описанию вашего видения и стремления к тому, как могло бы быть	Позиционирование на этом типе рынка раскрывает ценность выбранного рыночного сегмента и новшества, которые приносит на него компания. Что покупатели ценят, хотя и в чем нуждаются сейчас?

Для проверки единообразия позиционирования компании повторите формулировку миссии, написанную на этапе выявления потребителей. Она объясняет уникальность или отличие вашей компании? В дополнение сравните описание компании и формулировку ее миссии с описанием и формулой конкурентов. Как они позиционируют свои компании? Не упустили ли вы чего-то важного?

Как и в случае с позиционированием продукта, результатом данных действий должна стать «сводка по позиционированию компании». По мере разработки маркетинговых материалов (пресс-релиза, торговых презентаций, веб-сайта) данная сводка будет использоваться вместе со сводкой по продукту в целях единообразия.

С. Развивайте позиционирование: подготовьте презентации для аналитиков и агентов влияния



Специалисты-аналитики и агенты влияния придают стартапу вес, в котором он так нуждается. Кто такой специалист-аналитик? В сфере технологий многие фирмы берут с клиентов деньги за предоставление «независимого» и объективного анализа рынков, тенденций или специфических продуктов. Эти фирмы варьируются по размеру и степени влияния.

На некоторых технологических рынках (корпоративного программного обеспечения, например) продать что-то крупным компаниям крайне тяжело, пока одна из крупных аналитических компаний (Gartner, Meta, Yankee) не «благословит» продукт. В сфере развлечений такой фирмой является Kagan, в сфере потребительских продуктов – NPD Group. В отличие от аналитиков агенты влияния в той или иной сфере представляют собой менее формальную категорию. В каждой сфере имеются свои «знатоки», влияющие на то, о чем в данный момент «все говорят». Это могут быть блогеры Hucker News, или они могут писать в Techcrunch или PandoDaily. Могут быть просто сотрудниками компании, выступающими на многочисленных конференциях. Иногда их самые оригинальные идеи публикуются в отраслевых изданиях. Иногда они оказываются профессорами в университетах.

Поиск аналитиков и агентов влияния начинается еще на этапе выявления потребителей. Целью на этом этапе является встреча с ними и выяснение их мнения относительно первоначального позиционирования (рынка, продукта и компании), а также их мнение о качествах продукта. Узнайте, не замолвят ли они за вас словечко (если нет, выясните почему). Несмотря на то, что ранневангелисты будут рекламировать продукт внутри своей компании или друзьям и родственникам, весьма полезно иметь таких «независимых» авторитетов, которые сказали бы: «Да, мы о них слышали, и хотя сейчас слишком рано говорить о качестве их продукта, мы считаем идею довольно ценной». Очень важно упомянуть имена аналитиков и авторитетов в общении с прессой на этапе расширения базы потребителей.

Все это было бы трудно сделать, не имея реальных покупателей, отзывов и заказов, но сейчас вам есть что сказать, и у вас есть идея, как это сказать. Вначале обратитесь к аналитикам и агентам влияния, о которых вы узнали еще на этапе выявления потребителей. Надеемся, их имена остались в базе данных после того, как вы встречались с ними на конференциях, семинарах и профессиональных выставках. Вы также потратили время на то, чтобы понять их позицию относительно вашего рынка и места на нем вашего продукта (если вы этого не сделали, лучше не назначайте встречу на данном этапе, а как следует подготовьтесь).

Прежде чем обращаться к аналитикам и агентам влияния, обязательно проверьте, с какими компаниями и сферами работает их фирма и с какой конкретно областью или компаниями работают сами аналитики. (Нет ничего хуже, чем встречаться с неподходящим человеком или даже неподходящей компанией). Это плохо отразится на вас и на вашей компании. Все увидят, что вы не удосужились потратить хоть минимум времени на свою «домашнюю работу»). Составьте небольшой текст, объясняющий, почему вам надо встретиться. Если вы сможете убедительно объяснить, почему ваша компания перевернет их рынок и почему она играет важную роль, им уже не придется ломать голову над тем, какой резон встречаться с вами; они не захотят упустить шанс познакомиться с важной и влиятельной компанией. Обязательно упомяните первых покупателей и их потребности или острые проблемы, которые решает ваш продукт. Как только они дадут согласие на встречу, уточните, сколько времени они готовы вам уделить, какой формат презентации предпочитают (слайды, демо, флипчарты и т. д.), должна ли презентация сфокусироваться на технологии, покупателях, проблемах или на всем перечисленном.

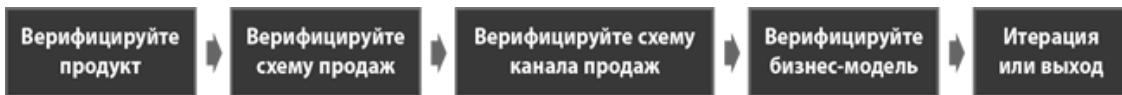
Готовясь к презентации для аналитиков, помните о том, что она не является презентацией для продаж. Сфокусируйтесь на рынке и позиционировании продукта, а также на раскрытии его свойств. Ваша задача – повлиять на мнение аналитика, а не убедить его приобрести продукт. У каждой аналитической компании имеется своя точка зрения относительно рынка, на который вы выходите; постарайтесь разработать соответствующий слайд в презентации (вы должны знать его настолько хорошо, чтобы изобразить на доске или на бумаге, если потребуется). Если вы создаете новый рынок, подготовьте слайды, описывающие ближайшие рынки, которые затронет ваш продукт.

Встреча с отраслевым агентом влияния может потребовать не менее тщательной подготовки, чем встреча с аналитиком, хотя все может быть похоже и на завтрак в кафе. Вам нужно выполнить свою «домашнюю работу»: заранее разберитесь с тем, как такие авторитеты собирают и распространяют информацию, и соответствующим образом откорректируйте формат своей встречи с ними.

При встречах с агентами влияния и аналитиками помните, что основная задача – узнать их мнение (возможно, выраженное с бурным восторгом). В ходе беседы вам также нужно собрать информацию о рынке. Мысленно составьте список самых важных вещей, которые вы хотели бы от них узнать. Например, какие другие компании делают нечто подобное? Каким образом новое видение компании соответствует потребностям рынка? Потребностям клиентов? Как компания может наилучшим образом позиционировать свой продукт, свое место на рынке и саму себя? Как вам верно установить цену на продукт? Как это делают конкуренты? С кем в компании нужно вести переговоры о продаже? С какими препятствиями вы можете столкнуться внутри компании? С какими препятствиями вы можете столкнуться, выстраивая собственную компанию? В получении финансирования? При найме сотрудников на работу? При возникновении конкуренции? Как они полагают, что вам следует делать дальше?

Вооружившись информацией, полученной от аналитиков, агентов влияния и нескольких настоящих покупателей, можете переходить к следующему и завершающему этапу верификации потребителей.

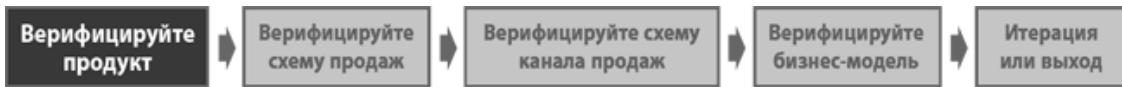
Шаг 4. Верифицируйте



Завершение встреч с аналитиками и агентами влияния означает, что вы подошли к заключительному моменту верификации потребителей. Что вы сделали для компании, так это проверили, являются ли верными ваши гипотезы относительно потребителей, продаж и канала. Что вы сделали для инвесторов, так это начали подтверждать свою бизнес-модель. На финальной стадии вам предстоит взглянуть на всю собранную информацию и оценить, достаточно ли вы узнали, чтобы продвинуться на следующий этап – расширение клиентской базы. На этом шаге вам предстоит:

- верифицировать решение, предлагаемое продуктом;
- верифицировать схему продаж;
- верифицировать схему канала продаж;
- верифицировать бизнес-модель;
- выполнить итерацию, вернуться назад или выйти на другой этап.

A. Верифицируйте: решение, предлагаемое продуктом



В конце процесса выявления потребителей вы убедились, что продукт в том виде, в котором он представлен образцом, отвечает предполагаемым запросам потребителей, но конкретных заказов на этой стадии вам еще никто не делал. Теперь же, в конце этапа верификации потребителей вам необходимо верифицировать решение, предлагаемое продуктом, – это означает убедиться в соответствии продукта рынку и в том, что у вас есть такой продукт, который будут покупать. Конечно, верификация продукта – понятие более широкое, чем это краткое объяснение. Проанализируйте все отзывы потребителей и их возражения и те выводы, к которым вы пришли о характеристиках первой и последующих версий продукта и т. д. Убедитесь в том, что у вас есть ответы на следующие вопросы.

- Полученные на сегодняшний день заказы говорят о том, что ваш продукт, попавший впервые в продажу, отвечает нуждам рынка? Насколько точно ваше решение отвечает острой потребности людей? Не упустили ли вы какое-то количество сделок из-за нехватки каких-то характеристик продукта? Какие характеристики продукта очевидно «удалились»? Может, вас постигла неудача из-за того, что продукт не имел смысла покупать, пока он не представлял собой законченную версию? Не желаете ли вы сделать упор на какие-то определенные характеристики? Получал ли глава группы разработчиков сведения о потребителях из первых рук? Вы все распродали? Потребители довольны?

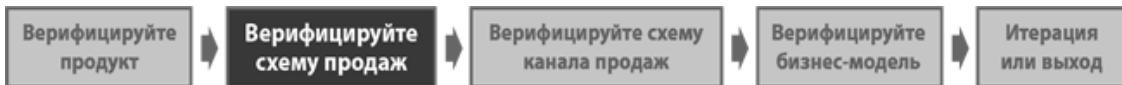
- Быть может, причина упущеных сделок кроется в графике поставок? Ваш план будущих версий продукта предполагает разработку правильных характеристик в правильной последовательности?

- Быть может, причина упущеных сделок кроется в ценовой политике? Были ли какие-то возражения против установленной вами цены на продукт? (Если нет, то, вероятно,

вы установили слишком низкую цену на продукт – недовольные будут в любом случае). Кроме собственно цены на продукт, имеется ли у вас правильная модель ценообразования?

Самый важный критерий на выходе – это мнение куратора сделок о том, способны ли продавцы продавать ваш товар в том виде, в котором он представлен образцом, на регулярной основе.

B. Верифицируйте: схема продаж

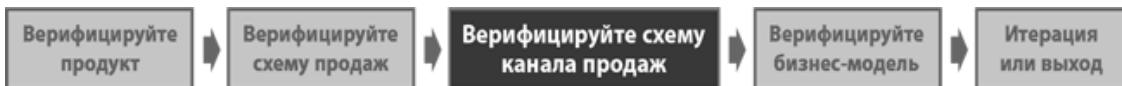


Теперь вы собрали вместе все ваши материалы по продажам, брошюры для первых покупателей, объединили организационную карту и стратегию продаж в схему продаж, попробовали продавать и закрывать сделки. На этой стадии верификация схемы продаж означает свести воедино все, что вы выяснили и проверили, чтобы понять, нормально ли функционирует процесс продаж или надо совершать итерацию и, возвратившись назад, сделать петлю. Проанализируйте ответы, которые вы получили, составляя схему продаж.

- Верна ли ваша карта организации или потребителя? Верно ли вы определили лицо, принимающее решение? Верно ли вы определили остальных ключевых игроков? Не упустили ли вы сделку из-за того, что некоторые агенты влияния были против нее? Выработан ли у вас повторяемый процесс определения ключевых игроков?
- Верна ли ваша стратегия продаж? Выработан ли у вас повторяемый процесс, позволяющий вам в правильной последовательности обращаться к человеку за человеком и к группе за группой. Можете ли вы спрогнозировать вероятность заказов, основываясь на этой стратегии?
- Привело ли объединение организационной карты и стратегии продаж в схему продаж к выработке пошагового процесса прогнозирования продаж и создания воронки продаж?
- Самое главное: удалось ли вам получить заказы? Не так важно, стало ли получение заказов результатом следования выработанному процессу или процесс был выработан благодаря пониманию того, как вам удалось получить эти заказы. Доказывает ли наличие заказов, что организация продаж может масштабироваться и расти благодаря лишь следованию разработанной схеме продаж? В состоянии ли компания продавать без обязательных звонков основателей потенциальным клиентам?

Если вы уверены в том, что идете верным путем в соответствие со своей схемой продаж, можете двигаться дальше. Если нет, пройдите петлю снова.

C. Верифицируйте: план работы с каналом



Теперь, когда пошли первые продажи либо через непрямой канал, либо посредством прямой торговли, вы понимаете, как будет работать ваш канал дистрибуции. Оцените, верны ли ваши предположения относительно канала распространения? Например:

- Сколько будет стоить распространение через выбранный канал? Учтена ли эта стоимость в вашем бизнес-плане?

• Есть ли еще какие-то расходы на канал продаж, которые вы не ожидали? Неожиданные сюрпризы возникают практически всегда, вне зависимости от канала (складские расходы, расходы на рекламу в магазинах, дополнительная предпродажная поддержка и т. д.).

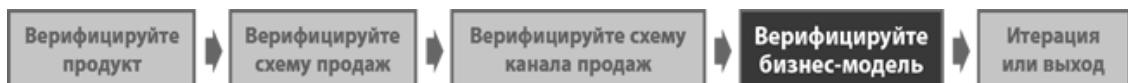
• Можете ли вы охарактеризовать все составляющие этой модели продаж и дистрибуции? Например, сколько времени занимает цикл продаж? Займут ли продажи меньше или больше времени, чем вы изначально планировали? Какова средняя отпускная цена? Какова будет средняя выручка с работы одного торгового представителя или одной торговой точки в год? Если вы собираетесь выстраивать структуру прямых продаж, сколько человек вы планируете привлечь в свою команду по продажам (продавцы, специалисты технической предпродажной поддержки, специалисты постпродажной интеграции, специалисты техподдержки и т. д.)? Сколько команд вам потребуется?

• Если вы выбрали непрямой канал, ответьте, может ли он быть масштабируемым? Как вы будете «тренировать и обучать» свой канал продаж?

• Какие мероприятия по созданию спроса (реклама, PR, торговые выставки и т. п.) понадобятся, чтобы направить потребителей в ваш канал? Во сколько обойдется привлечение каждого потребителя? Учтены ли эти расходы в вашей бизнес-модели? (Это может показаться очевидным, но уточним: стоимость привлечения потребителя должна быть ниже стоимости его пожизненной ценности. Доллары, вложенные в брендинг, не помогут масштабировать ошибочную или неприбыльную бизнес-модель.) Если вы имеете дело с непрямым каналом, подумайте, есть ли неочевидные траты на канал (стимулы канала) или на создание спроса, такие как рекламные стенды или промоакции в магазинах.

• Оказались ли верны ваши предположения относительно интеграции сервиса/системы? Независимо от выбранного канала, в каком объеме вам понадобится представлять прямую поддержку?

D. Верифицируйте: бизнес-модель



Получив на руки несколько заказов, вы вместе с тем приобретаете уверенность в том, что конец сложного пути уже виден. Ваш продукт решает реальную проблему потребителей. Вы уверены в том, что наладили повторяемый и масштабируемый процесс продаж и распространения. Между тем так же, как и на последней стадии выявления потребителей, «делать деньги» прямо сейчас не так важно. У вас уже имеются реальные числовые показатели по ключевым характеристикам вашего бизнеса – сколько потребителей заплатят за ваш продукт и во сколько вам обойдутся продажи им. Вам обязательно нужно перезапустить свою финансовую модель, используя эти данные, и проверить, насколько доходна ваша бизнес-модель.

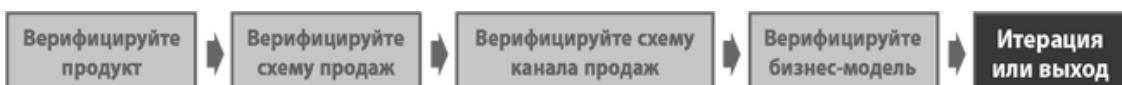
Результатом этого процесса тестирования становятся два документа: 1) обновленный план продаж и выручки и 2) план действий по масштабированию компании. Не боясь показаться многословным, привожу некоторые ключевые моменты, которые вы должны затронуть при подготовке этих документов:

• Какой объем финансирования еще необходим вашему бизнесу, чтобы он стал доходным? Какой объем финансирования необходим, чтобы получить положительный денежный поток? Реальны ли эти суммы согласно вашему плану расширения?

• Теперь, когда команда разработчиков уже поставляет продукт, остается ли стоимость разработки такой же? Остается ли такой же цена разработки первой версии? Сколько будет стоить запуск полнофункциональной версии продукта?

- Требуются ли средства промышленного производства для выпуска продукта? Во сколько обойдется производство продукта? Совпадает ли эта цена с вашими первоначальными планами? Каких партнеров по производству вы собираетесь привлечь?
- Отличается ли предполагаемая отпускная цена (с учетом того, что будут платить потребители) от гипотез вашего изначального бизнес-плана? Сколько единиц товара купят потребители в последующие три года? Как вы считаете, какова будет пожизненная стоимость клиента?
- Когда вы объедините в своей бизнес-модели все компоненты, который считаете нужными, будет ли она достаточно прибыльной для вас?

E. Итерация, возврат или выход



Каким бы утомительным ни был процесс верификации потребителей, вполне вероятно, что компании придется пройти его заново, а может, даже больше – вернуться к этапу выявления потребителей. Настало время приостановить то, что вы делаете, глубоко задуматься и попытаться осмыслить, как у вас это получается. Вы действительно выполнили задачи верификации потребителей или просто «ставили галочки», чтобы перейти на следующий этап? Переход на следующий этап означает, что процессу серьезной траты средств дан ход.

Вам удалось продать продукт? Если нет, то, может, проблема кроется в непонимании процесса продаж? Вспомните все, что вы выяснили во время всех трех шагов процесса верификации потребителей, откорректируйте свою схему продаж, основываясь на обратной связи от потребителей, вернитесь на шаг 1 этого этапа («приготовьтесь продавать») и попробуйте пройти этот этап заново.

Иногда со схемой продаж все в порядке. Проблема может заключаться в самом продукте. Если вы исчерпали все аргументы продаж и позиционирования, попробуйте скорректировать или «переупаковать» предложение продукта. Это означает возврат к самому началу этого этапа. Вернувшись на «старт», используйте ту же основную технологию и попробуйте предложить другую конфигурацию продукта, затем измените презентации продукта, возвратитесь к шагу 3 («презентация продукта») и проведите ее снова.

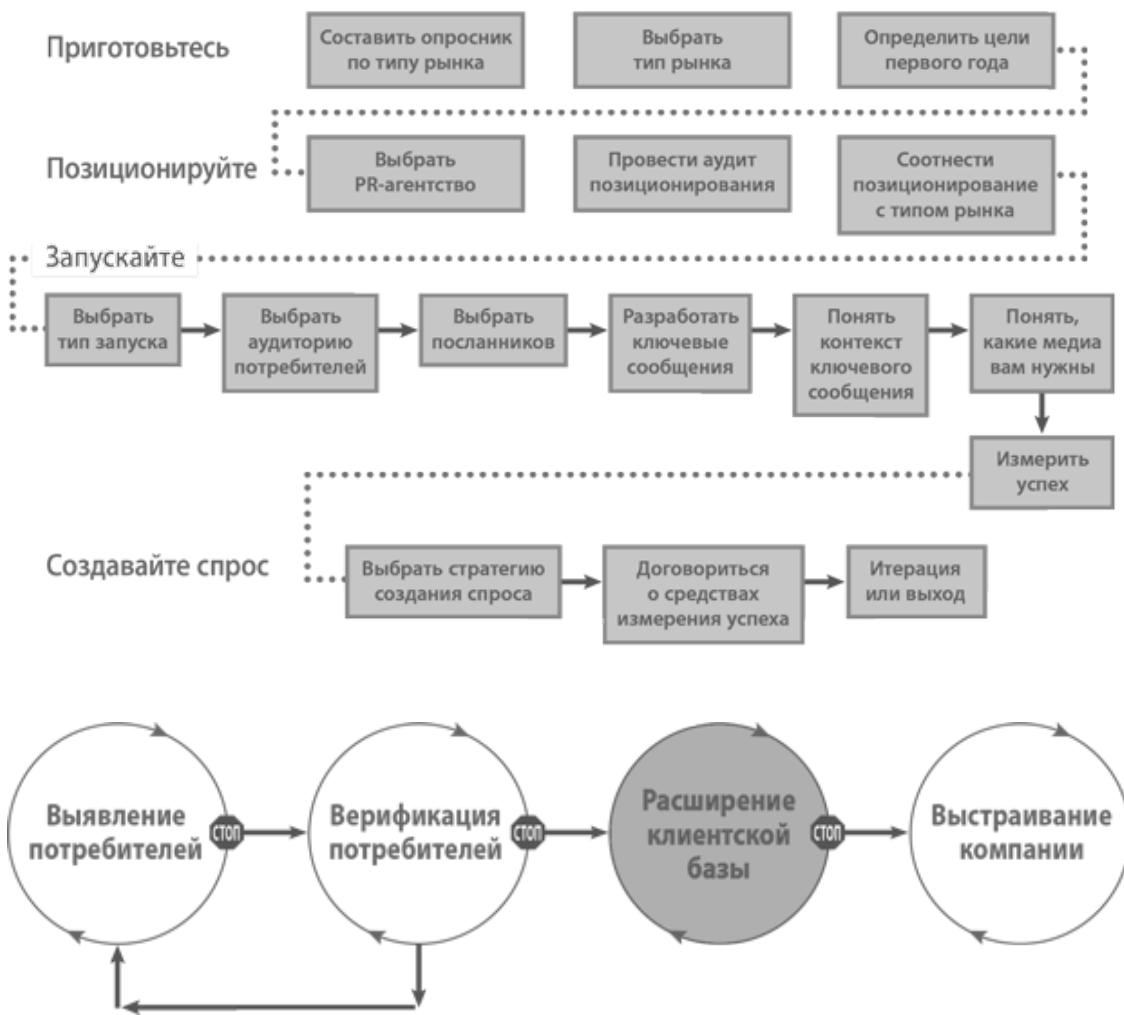
Даже если ваши продажи успешны, проверьте тайминг поставки продукта со своей командой разработчиков. Графики имеют свойство меняться – и никогда в лучшую сторону. Вы все еще не отказываетесь от своего обещания поставить то, что только что продали, в тот срок, который пообещали, или вы торгуете «пустышкой»? Если же ваши обещания не соответствуют вашим возможностям, то компания переживает в лучшем случае несколько первых пилотных проектов. Продолжать продавать, как будто ничего не произошло, – плохая идея. Нарушение обещанных сроков сильно ослабляет позицию ваших ранневангелистов в их компаниях и среди их друзей и близких. Так вы постепенно будете лишаться рекомендателей. Хорошие новости в том, что если это произойдет (а это случается чаще, чем вы думаете), вы все еще в состоянии изменить ситуацию. Вам не надо увольнять большой штат специалистов по продажам, а уровень прожигания денег вашей компанией пока достаточно невысокий. (Хорошо, когда есть достаточно денег, чтобы позволить себе неправильно пройти этот этап хотя бы один раз.) Выход заключается в том, чтобы приостановить на время любые дополнительные продажи, найти ошибки и переделать пилотные проекты так, чтобы они пошли на пользу прежде всего потребителю и также самому конкурентоспособному продукту.

Но если все идет прекрасно, тогда можете считать окончание верификации потребителей ключевой вехой в процессе. Вам удалось доказать, что вы поняли проблемы потребителей, нашли достаточно ранневангелистов и сумели поставить продукт, который потребители хотят купить, разработали повторяемый и масштабируемый процесс продаж и продемонстрировали наличие доходной бизнес-модели. А еще вы зафиксировали все, что узнали, в письменном виде. Теперь вы готовы перейти на этап расширения клиентской базы.

Краткое изложение этапа верификации потребителей

Шаг	Цели	Результаты
1. Приготовьтесь продавать	Создание предварительных версий материалов для продаж и схему продаж. Уверенность в том, что среди руководства компании царит согласие	Действие
A. Заявите ценностное предложение	Развитие ценностного предложения	Ценностное предложение
B. Подготовьте материалы для продаж и предварительные вспомогательные материалы	Развитие материалов для продаж и предварительных вспомогательных материалов	Материалы для продаж и предварительные вспомогательные материалы
C. Разработайте предварительный план работы в канале	Развитие плана канала распространения	План работы в канале
D. Разработайте предварительную схему продаж	Развитие предварительной схемы продаж	Схема продаж
E. Найдите куратора сделок	Наем куратора сделок	Куратор сделок
F. Достигните согласия среди руководителей	Согласие в компании по поводу графика, результатов, поддержки и вспомогательных материалов до того, как вы возьмете на себя обязательства по поставкам продукта	Договоренность о продукте, поддержке и вспомогательных материалах
G. Официально учредите консультативный совет	Поддержка необходимых консультантов	Указания консультативного совета
2. Продавайте потребителям-прорицателям	Проверить продукт и схему продаж на ранневангелистах, которые будут покупать незаконченный и не отработанный продукт	Подтверждение
A. Установите контакты с потребителями-прорицателями	Найти потребителей-прорицателей	Встречи потребителей-прорицателей
B. Откорректируйте и подтвердите схему продаж	Добиться, чтобы 3–5 покупателей-прорицателей купили продукт	3–5 заказов на поставку и повторяющийся процесс продаж
C. Откорректируйте и подтвердите план работы в канале	Получить первые заказы от партнеров по каналу и сервисному обслуживанию	Заказ от потенциальных партнеров
3. Развивайте позиционирование	Сформулировать ваши убеждения по поводу продукта и места на рынке	Действие
A. Развивайте позиционирование продукта	Определить, на каком вы рынке: существующем? Новом? Ресегментированном?	Позиционирование продукта и резюме о продукте
B. Развивайте позиционирование компании	Определить, в чем уникальность вашей компании	Позиционирование компании и формулирование миссии
C. Разработайте презентации для аналитиков и агентов влияния в отрасли	Добиться одобрения аналитиками и агентами влияния вашего видения	Обратная связь от аналитиков и одобрение
4. Верифицируйте	Потребители купили продукт и видение? Будут ли продажи расти?	Подтверждение
A. Верифицируйте решение, предлагаемое продуктом	Верифицировать посредством полученных заказов, что продукт решает проблемы потребителей	Спецификация продукта и версий
B. Верифицируйте схему продаж	Верифицировать повторяющуюся схему продаж	Окончательная схема продаж
C. Верифицируйте план работы в канале	Верифицировать масштабируемый план продаж и план работы в канале	Окончательная схема работы в канале
D. Верифицируйте бизнес-модель	Верифицировать наличие прибыльной бизнес-модели	Окончательный план выручки
E. Итерация, возврат или выход	Достаточно ли вы узнали, чтобы масштабировать бизнес	Уверенность в наличии масштабируемого бизнеса

Расширение клиентской базы шаг за шагом



Глава 5

Расширение клиентской базы

*Всему свое время, и есть время всячому делу под небом.
Екклесиаст, 3:1*

Создать PhotosToYou было провидческой идеей. Задолго до того, как остальные рассмотрели эту возможность в конце 1990-х гг., Эрни, Чен и Дейв, основатели PhotosToYou, заметили, что продажи цифровых камер начали набирать обороты. А в то время единственным способом получить на руки цифровую фотографию было распечатать ее на домашнем принтере. И вот Эрни, Чену и Дейву пришло в голову, почему бы не создать такой сервис, который предложил бы распечатку цифровых фотографий через Интернет. И это была бы не просто печать на простейшем струйном принтере в домашних условиях, а высококачественные отпечатки (как с пленки) на профессиональном оборудовании в фотолаборатории. Затем предполагалось, что PhotosToYou будет отправлять заказчикам снимки по почте.

Когда был основан новый стартап PhotosToYou, на рынке фотографий как раз происходила быстрая замена пленочных фотоаппаратов на цифровые. На пленку делалось 82 млн фотографий в год, и на их обработку шли \$37 млн. В то же время продажи цифровых камер резко взлетели вверх. Количество цифровых камер возрастило со скоростью 50 % в год и, по прогнозам, до 25 % потребительского рынка фотокамер в 2004 г. должны были составлять именно они. Таким образом, когда была запущена PhotosToYou, цифровые фотоаппараты должны были стать одним из двух хитов продаж среди фототехники в следующие три отпускных сезона. Основатели компании были убеждены, что иметь цифровой фотоаппарат и не иметь возможности получить сделанную на нем фотографию в руки – это все равно что иметь компьютер и не иметь принтер. Они были уверены, что доступная онлайн-печать фотоснимков станет «приложением-хитом» для цифровых камер.

Я познакомился с Эрни, Ченом и Дейвом, когда компания PhotosToYou состояла лишь из них троих и работали они в маленьком офисе, который им предоставлял их главный инвестор. Они обратились ко мне за помощью в знакомстве с рынком цифровой фотографии. Общаясь с обладателями цифровых фотоаппаратов, мы обнаружили, что они просто обожают свою технику за то, что она такая удобная, доступная и позволяет сразу видеть результат. Но в то же время они выражали сожаление по поводу того, что не могут иметь качественных отпечатков фотографий. Они пользуются цифровым фотоаппаратом, чтобы сфотографировать то, что им хочется увидеть сразу (или опубликовать в Интернете), но не хотят отказываться и от пленочного, потому что только с его помощью можно получить снимки на память. Если бы можно было печатать «цифру» с качеством «35-миллиметровой», то цифровая камера стала бы их единственной фототехникой. Пока же мир оставался «двухкамерным».

Прошел год. PhotosToYou набрала талантливую команду специалистов из фотоиндустрии и из ведущих университетов. Компания разработала софт для цветокоррекции и обработки снимков, который позволял обрабатывать фотографии, сделанные на определенных видах цифровых фотокамер. Она выстроила от начала до конца процесс печати: цифровыми были и принтеры, и вся остальная техника. Также было разработано необыкновенно простое в использовании интернет-приложение, позволявшее загружать и заказывать фотографии. Сервис по поддержке предоставлял клиентское обслуживание, отслеживание заказов, а также техподдержку по электронной почте и по телефону. Как и у всякого хорошего стартапа, главным предметом ее беспокойства был монстр фотобизнеса – Kodak, а также появив-

шияся многочисленные конкуренты. Но PhotosToYou была в хорошей форме. Продажа цифровых фотоаппаратов процветала, компания получила значительное финансирование, бета-покупателям понравился продукт и они стали рассказывать о нем своим друзьям. Основатели могли говорить об успешном запуске компании и онлайн-сервиса обработки фотографий.

Что же в таком случае могло пойти не так? Для PhotosToYou проблемы начались, когда были наняты новый генеральный директор и новый вице-президент по маркетингу, оба – рьяные приверженцы брендинга.

Новое руководство PhotosToYou верило, что главной причиной успеха или поражения в интернет-бизнесе является бренд. Они хотели, чтобы PhotosToYou стала первой интернет-компанией, бренд которой ассоциировался бы с цифровой фотопечатью. Они считали, что сильный бренд позволит привлечь массу потребителей на сайт компании, быстро захватить долю рынка и никогда не сдавать позиции. Отдел маркетинга стал оперативно реализовывать эту теорию на практике, создавая узнаваемость бренда на разных уровнях. Цель заключалась в том, чтобы клиенту постоянно бросался в глаза бренд PhotosToYou – вначале в магазине, где они покупали фотоаппарат, затем с помощью партнеров, продающих фототехнику и занимающихся печатью фотографий, и напоследок еще в виде рассылки. Для этого PhotosToYou необходимо было договориться о сотрудничестве с магазинами, производителями цифровых фотокамер, сайтами интернет-сообществ и фотопорталами. Стратегия создания бренда также включала в себя широкомасштабную рекламную кампанию национального масштаба, а также целевую рекламу. И вот крупная и дорогостоящая программа создания корпоративного бренда была запущена.

И тут она столкнулась с реальностью. Прекрасная стратегия PhotosToYou, которая так убедительно звучала в конференц-зале, на деле оказалась вовсе не такой безупречной. Производители цифровых фотокамер не желали иметь дело с партнером, у которого был лишь один обработчик цифровых фотографий. Большие интернет-порталы, вроде AOL или Yahoo! наоборот, были бы счастливы заключить договор, только для этого PhotosToYou потребовалось бы заплатить им уйму денег. То же касалось заключения договоров с производителями и продавцами компьютерной техники. Безусловно, многие из них желали бы продавать свои компьютеры в комплекте с программным обеспечением PhotosToYou, но это обошлось бы стартапу в круглую сумму. Таким образом, остались лишь реклама и промоушен – то, что PhotosToYou могла реально контролировать. В таких условиях и была запущена рекламная кампания национального масштаба.

Что вы думаете по поводу такой стратегии компании? Поучителен ли этот пример? Двигалась ли PhotosToYou по узкой тропинке к успеху или по широкой трассе к поражению? Была ли идея «брэндинга» ответом на вопрос о том, как преодолеть сложности, возникшие при представлении продукта? Как бы могла выглядеть альтернативная стратегия?

Если вы следили за ходом моих мыслей в этой книге, то можете догадаться, какими будут ответы. Применять стратегию PhotosToYou имело бы смысл на существующем рынке, но не на новом, созданном самим стартапом. Непонимание типа рынка чуть не погубило молодую компанию. Если вы усвоили, как тип рынка влияет на процесс расширения клиентской базы, то вы поймете, почему я привожу этот кейс в своей книге как иллюстрацию того, как не надо поступать. PhotosToYou не нужен был брендинг. Ей нужно было определить тип рынка и использовать соответствующие этому типу стратегию и тактику расширения клиентской базы. Это главное на данном этапе. Далее в этой главе мы увидим, какие же ошибки совершила PhotosToYou и как вам избежать их.

Философия расширения клиентской базы

В развитие темы позвольте мне объяснить, что представляет из себя этап расширения клиентской базы на примере истории PhotosToYou. Поскольку я входил в руководство совета по маркетингу, то запуск компании, выход товара на рынок и запуск стратегии брендинга происходили на моих глазах. Еще тогда мне казалось, что компания совершає ряд ошибок.

Во-первых, полностью сконцентрировавшись на запуске и создании бренда, компания абсолютно проигнорировала необходимость определения, на какой рынок она выходит. Никто не остановился и не задумался, выпускают ли они продукт на существующий рынок, ресегментируют существующий рынок или создают новый. (Вспомните наше определение типов рынка в главе 2: новый рынок означает, что вы предлагаете потребителям такой продукт, с помощью которого они смогли бы делать то, что не могли раньше.)

Единственными потребителями PhotosToYou были покупатели цифровых фотоаппаратов. Поэтому доход компании был напрямую связан с размером и ростом нового рынка цифровых камер. Я пытался обратить их внимание на тот факт, что даже если они привлекут 100 % обладателей цифровых фотоаппаратов, имеющих высокоскоростной Интернет, это все равно будет иметь мало значения из-за малой численности этой группы людей (не забывайте, что речь идет о 1999 г.). Поскольку мы создавали новый рынок, я предположил, что компании потребуется от трех до пяти лет на развитие. Следующие два года рост их рынка будет ограничен внешними факторами (постепенное распространение высокоскоростного Интернета и цифровых фотокамер), и это будет долгое сражение, а не одномоментное завоевание некой доли несуществующего рынка. Главным аргументом, таким важным для стратегии маркетинга и брендинга компании, было: на новом рынке тратить деньги на раннее завоевание его доли – плохая идея. Выбор потребителей в этой области, говорил я, на данный момент не постоянен (первые покупатели пока экспериментируют с многочисленными сайтами, предлагающими фотопечать), а вот в следующем году они станут в восемь раз доступнее, но у PhotosToYou к тому времени не останется маркетинговых средств, чтобы заполучить их. Я предлагал, что чем проводить сейчас дорогостоящие мероприятия по созданию спроса, компании стоит пока приберечь эти большие средства и достаточно продолжительное время «не высовываться». Вместо крупномасштабного официального напористого запуска стоило выполнить запуск для первых пользователей.

Я также обращал внимание на то, что главная цель маркетинговой коммуникации в первый год существования – это добиться *принятия* рынком, а не завоевать рыночную долю. Деятельность же компании по созданию спроса должна представлять собой недорогие мероприятия, задача которых «просвещать» потребителей относительно нового рынка онлайн-сервиса обработки фотографий. Не стоит проводить массовые дорогие программы по привлечению нескольких существующих на данный момент потребителей. Мое твердое убеждение: на новом рынке надо ориентироваться только на первых пользователей – ранневангелистов. Только они смогут оценить ваш продукт и рассказать о нем остальным.

Но правление PhotosToYou не захотело прислушиваться к моим словам. «Зачем нам забивать голову этой чепухой про типы рынка? Она не имеет ничего общего с тем, как мы продвигаем и запускаем наши продукты. Мы всегда так делали и в крупных компаниях, и в стартапах».

Поверьте, это не лучший совет, который можно дать молодым амбициозным маркетологам, которых к тому же подгоняет еще более амбициозный совет директоров, затвердивший мантру «Стань большим быстро». И правление, и руководство маркетологов решили, что я просто «не догоняю». Вопреки всем моим рекомендациям механизм траты средств на

маркетинг был запущен, причем так, как если бы это происходило на существующем рынке. И этот процесс было уже не остановить, как телегу, катящуюся с холма.

Результат был вполне предсказуемым. Нанятые рекламщики и пиарщики благополучно положили хорошие гонорары себе в карман, а PhotosToYou потратила в первые два года значительную часть инвесторских денег. Хотя рост числа потребителей и наблюдался, он должен был бы быть значительно большим по всем показателям, а доход даже близко не соответствовал прежним оптимистичным прогнозам; при этом стоимость привлечения клиентов была заоблачно высока. К тому же потребители не были постоянными, так как они пробовали разные сайты, предлагавшие те же услуги. Стало очевидным, что «текучесть» клиентов и их удержание – факторы не менее важные, чем их привлечение. В результате, во время одного из сильных спадов в «цифровом» бизнесе, PhotosToYou вынуждена была вернуться на рынок в поисках дополнительных средств.

Компанию, к счастью, выручило наличие прочной (хотя и весьма скромной) базы клиентов. PhotosToYou удалось найти новых инвесторов, правда, после «навязанного» раунда финансирования, когда новые инвесторы оценили компанию в одну десятую от ее предыдущей стоимости, тем самым резко размыв долю первых инвесторов. Кроме того, новые инвесторы настояли на смене руководства (включая Эрни, Чена и Дайва), рекомендовали напрочь забыть про расплывчатый термин «брендинг» и заняться делом, сфокусировавшись на конкретном бизнесе – на обработке цифровых фотографий.

История PhotosToYou – это тот самый случай: «сказка ложь, да в ней намек». Отличная иллюстрация того, где можно ошибиться на этапе расширения клиентской базы. Теперь давайте разберемся, о чем стоит подумать, прежде чем совершать этот шаг.

Расширение клиентской базы в противоположность маркетинговым коммуникациям

В модели развития потребителей фраза «расширение клиентской базы» означает важнейшие маркетинговые мероприятия, необходимые, чтобы сообщить потребителям о продукте и стимулировать у них желание купить его. В большинстве стартапов этот вид деятельности обозначается как маркетинговые коммуникации. Я считаю, что более подходящее название «расширение клиентской базы» (оно предполагает и ее создание), потому что: 1) для стартапа такое происходит впервые; 2) этот вид деятельности лежит в сфере компетенции не маркетологов, а тех, кто занимается потребителями; 3) по сути, это действия, связанные с созданием, а не с последовательным исполнением; 4) типы соответствующих маркетинговых программ сильно отличаются в зависимости от типа рынка.

Почему эти различия так важны? Традиционная стратегия маркетинговых коммуникаций состоит из шести элементов: 1) внутренний и внешний PR-аудит, чтобы понять восприятие потребителей; 2) развитие уникального позиционирования компании и продукта; 3) получение поддержки ключевых агентов влияния в отрасли и рекомендателей; 4) набор бета-потребителей – энтузиастов, готовых расхваливать ваш продукт направо и налево; 5) запуск продукта с первой поставкой потребителю и 6) стимуляция роста спроса (реклама, PR, торговые выставки и т. д.). Очевидный вывод: все стартапы находятся на существующих рынках. Шесть перечисленных элементов работают как раз на любом существующем рынке. Между тем по меньшей мере в двух из четырех типов стартапов эти традиционные правила не работают. К сожалению, большинство маркетологов в стартапах, когда берутся разрабатывать стратегию, которая отвечает каким-то их собственным взглядам, любят обращаться к уже давно устаревшим формулировкам и программам, когда-то примененных ими во время работы в предыдущей компании. Это большая ошибка. Не следует путать запуск новой компании и продукта с реализацией маркетинговой тактики «по списку». Что безусловно необ-

ходимо каждому стартапу, так это тщательно разработанная стратегия и план расширения клиентской базы, адаптированные к выбранному типу рынка. Когда я делаю упор на расширение клиентской базы, а не на осуществление маркетинговых коммуникаций, я имею в виду, что люди, которые этим занимаются, должны быть скорее стратегами, чем тактиками.

Для разработки успешной стратегии расширения клиентской базы вам нужно ответить на два вопроса: 1) К какому типу стартапов относится ваш? 2) Какие посылы озвучивает ваше позиционирование (исходя из глубокого понимания, кто ваши клиенты и что им нужно)?

На двух предыдущих этапах вы выяснили, кто будет покупать ваш продукт, и получили развернутую информацию об этих людях. На этапе расширения клиентской базы эта информация вам очень пригодится, чтобы выработать стратегию привлечения новых потребителей (только не тактику, которая не связана с вашей конкретной ситуацией).

Определение типов рынка: четыре типа стартапов

На этапах выявления и верификации потребителей стало проясняться, на какой рынок собирается выходить ваш стартап (существующий, ресегментированный предложением более низкой цены, ресегментированный занятием ниши или новый рынок). Теперь же, на этапе расширения клиентской базы, вам предстоит окончательно определиться с этим вопросом. От типа рынка напрямую будет зависеть ваша стратегия расширения клиентской базы. Он будет определять образ действий компании при позиционировании. (Только не думайте, что выбранный тип рынка строго ограничивает свободу вашего позиционирования. Например, почти каждый продукт, который подходит существующему рынку, может позиционироваться как нишевой продукт на ресегментированном рынке. А на новом рынке стоит позиционироваться продукту, который подходит новому рынку.)

Таблица 5.1. Три типа рынка

	Существующий рынок	Ресегментированный рынок	Новый рынок
Потребители	Существующие	Существующие	Новые / новое использование
Нужды потребителей	Рабочие характеристики	1. Стоимость 2. Воспринимаемая потребность / проблема	Простота и удобство
Рабочие характеристики	Лучше/быстрее	1. Приемлемые при низкой цене 2. Приемлемые для новой ниши	«Традиционные атрибуты» не блестящи, усовершенствован с учетом новых критериев, значимых для потребителя
Конкуренция	Существующие участники рынка	Существующие участники рынка	Отсутствие потребления / другие стартапы
Риски	Существующие участники рынка	1. Существующие участники рынка 2. Нишевая стратегия терпит неудачу	Признание рынка

Выбор именно вашего типа рынка начинается с анализа всего, что вы узнали о своих потенциальных покупателях на этапах выявления и верификации потребителей. К нынешнему моменту вы должны были уже достаточно хорошо понять, каковы потребности ваших будущих покупателей. Разговаривая с первыми клиентами и продавая им, вы также выяснили, кто еще старается удовлетворить те же нужды людей. А теперь обдумайте и проанализируйте все собранные количественные данные и качественные исследования. Имея на руках все эти сведения, взгляните на таблицу 5.1, описывающую три типа рынка, и подумайте, какому из них больше соответствует ваш продукт.

Стратегия New Lanchester

Один из лучших инструментов для выбора типа рынка, который я обнаружил, создан на основе исследования военных операций – эта теория называется стратегией New Lanchester. Она применялась в практике построения маркетинговой стратегии в Японии, но всегда теряла что-то при переводе, пока добиралась до США. Я не обещаю, что смогу вывести формулы и доказать теоремы New Lanchester, но результаты в применении к рынкам выглядят абсолютно реалистично. Стратегия New Lanchester представляет собой несколько несложных правил, которые могут пригодиться для анализа.

- Если 74 % рынка принадлежит одной компании, фактически рынок превращается в монополию. В этом случае лобовая атака со стороны стартапа бесперспективна. (Пример – Microsoft.)
- Если совокупная доля лидера и компании, занимающей второе место, превышает 74 %, и доля первой компании в 1,7 раза больше доли второй, рынок контролирует duopolia. Ее позиции неуязвимы для атаки со стороны стартапа. (Такова ситуация в секторе телекоммуникаций, где лидируют Cisco и Juniper.)
- Если существует компания, которой принадлежит 41 % рынка, и ее доля в 1,7 раза больше доли участника рынка, занимающего второе место, вы имеете дело с лидером рынка. Хотя выйти на такой рынок непросто, он оставляет возможности для ресегментации.
- Если доля крупнейшего участника рынка составляет не менее 26 %, рынок нестабилен, и вероятность перераспределения позиций между конкурентами достаточно высока. В таких условиях стартап имеет реальные шансы выйти на существующий рынок.
- Если доля крупнейшего участника меньше 26 %, он не оказывает реального влияния на рынок. Это наиболее благоприятная ситуация для стартапа, который хочет выйти на существующий рынок.

Стартапу подходит еще одно правило этой стратегии: если вы решили штурмовать рынок, на котором доминирует монополист, вы должны быть готовы потратить на продажи и маркетинг в три раза больше лидера рынка. (Да-да, такова цена лобовой атаки Microsoft.)

Цена выхода на рынок со множеством участников будет ниже, но вам все равно придется потратить на продажи и маркетинг в 1,7 раза больше средств, чем компания, с которой вы собираетесь конкурировать. (Выходя на существующий рынок, вы отбираете свою долю у нынешних участников, отсюда аналогии с военными действиями.) В таблице 5.2 представлены данные о стоимости выхода на существующий рынок.

Таблица 5.2. Цена выхода на существующий рынок

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

Обдумывание стратегии на этом этапе принесет вам огромную пользу, в отличие от многих маркетологов, которые, только «выйдя в поля», на собственном горьком опыте поняли все высказанное. На любом существующем рынке ваш стартап – слабейший игрок с самыми скучными ресурсами. Поэтому атаковать самых сильных участников рынка в лоб

неразумно. Выбирайте стратегии, которые учитывают вашу слабость и позволяют использовать вашу маневренность. (И Билл Давидоу в своей работе «Маркетинг высоких технологий» (*High Technology Marketing*), и Джейф Мур в «Преодолевая пропасть» (*Crossing the Chasm*) говорят об одних и тех же правилах для стартапов и новых продуктов, основанных на наблюдении и опыте. Теперь мы можем перейти непосредственно к ним.)

Сейчас, когда вы познакомились с правилами, что вы понимаете под выбором типа рынка? Предположим, вы собираетесь выйти на существующий, сформированный рынок. Если на рынке есть лидер, доля которого превышает 74 %, не пытайтесь нанести ему фронтальный удар. Почему? Потому что для этого вам понадобится в три раза больше ресурсов, чем ему. Сосредоточьте усилия на том направлении, где ваши ограниченные ресурсы позволяют переломить ситуацию. Ресегментация существующего рынка позволит вам создать субрынок, на котором ваш продукт будет обладать уникальностью или существенными отличиями. Если же вы сумеете создать новый рынок, вы закрепите за собой пространство, на которое лидер рынка не посягает вовсе.

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

Если доля основного участника рынка составляет от 26 до 74 %, будьте осмотрительны в борьбе. Не забывайте, что на лобовую атаку одного конкурента у вас уйдет в три раза больше средств, чем у него, а если рынок переполнен, вы потратите в 1,7 раза больше, чем конкуренты. У большинства стартапов таких денег нет. Поэтому наличие лидера на рынке почти всегда означает, что стартапу следует избрать путь ресегментации или создать новый рынок. Здесь можно использовать любые маркетинговые уловки, которые позволяют наступить на пятки конкурентам, занимающим прочные позиции на рынке. По большей части они были изобретены еще 2500 лет назад китайским стратегом и военачальником Сунь-цзы и описаны в его знаменитом трактате «Искусство войны»: «Война – это путь обмана... Если противник силен, уклоняйся от него. Вызвав в нем гнев, приведи его в состояние расстройства. Если силы равны, сумей с ним сразиться...»

Если же доля ни одной компании не превышает 26 %, считайте, что судьба вам благоволит. В этом случае вы также можете выбрать ресегментирование рынка, но цена выхода на рынок будет невысокой, а рынок – созревшим для инноваций. Считайте – он у ваших ног.

Что, если конкурентов нет совсем? Что, если, общаясь с первыми покупателями, вы постоянно слышите: «Ничего подобного тому, что предлагает ваша компания, не существует»? Что, если взглянув на все количественные данные, вы не находите другие компании с такими же, как у вас, продуктами. Наши поздравления: вы создаете абсолютно новый рынок. Компания, создающая новый рынок, кардинальным образом отличается от тех, что выходят на существующий или ресегментируют его. Нет борьбы с конкурентами за отвоевание рыночной доли, нет и самих конкурентов. У нее нет необходимости отвоевывать долю, но в то же время и потребителей на рынке пока нет. А если нет потребителей, даже самые огромные средства, выделенные на создание спроса при запуске продукта, не помогут нарастить долю рынка. Создание нового рынка означает длительный процесс просвещения потребителей, которым предстоит принять ваш продукт.

Если у вас есть время и деньги, необходимые стартапам, выходящим на новый рынок, почему бы не позиционировать компанию как ресегментирующую существующий рынок?

Это вполне допустимая альтернатива. Но – хорошая новость – если вам удается сформировать полностью новый рынок, то как лидеру доля как минимум в 41 % на нем вам обеспечена. Конечно, потом вы вполне можете сдать свои позиции, и конкуренцию никто не отменял, но на старте вы – лидер. (Идея выхода на новый рынок довольно соблазнительна потому, что предпринимателей манит «преимущество первого хода», при этом бывает, что часто они не понимают, как правильно им воспользоваться. Мы поговорим об этом позже в данной главе.)

Держа в уме заманчивую цель добиться доминирования на новом рынке (а доминантные игроки определяют стандарты, цены и позиционирование), добавлю одно последнее правило: стартапы, создающие новый рынок, не в состоянии создать его настолько большим, чтобы получить прибыль в период от трех до семи лет с момента запуска продукта. Эта отрезвляющая цифра родилась из наблюдений за результатами работы сотен высокотехнологичных стартапов за последние двадцать лет. Если вы думаете, что ваш стартап – исключение, то многолетний опыт доказывает, что, если вы создали свою компанию не в период «экономического пузыря», понадобится время, чтобы новые идеи и продукты получили распространение и приобрели популярность. («Экономическим пузырем» называется период необоснованного ажиотажа на рынке, когда перестают действовать обычные правила. Пример: биотехнический бум начала 1980-х гг. или пузырь доткомов и телекомов в конце 1990-х гг.) Теперь, познакомившись с правилами, регулирующими типы рынка для стартапов, рассмотрим, насколько важен выбор типа рынка на этапе расширения клиентской базы.

Стратегии расширения клиентской базы с целью соответствовать типу рынка

Сейчас, когда мы узнали немного о типах рынка, сложно представить себе, что какой-то стартап, не имеющий дохода, будет продолжать с завидным постоянством представлять свой новый продукт, применяя те же стратегии позиционирования и запуска, что и многомиллионная компания, существующая уже семьдесят пять лет, чтобы предложить уже сорок третью версию своего продукта. Непонимание этой разницы для многих стартапов обернулось бессмысленным прожиганием денег и далеко не блестящим выходом на рынок. В «мягких» экономических условиях возможны «поблажки» стартапам в виде дополнительных стопок банкнот, которые помогут на время заткнуть бреши, но деньги имеют свойство кончаться, и тогда все «вернется на круги своя». Это означает одно: ваши стратегии позиционирования, запуска и создания спроса должны согласовываться с вашим типом стартапа.

Ключевая идея: поскольку существует три типа рынка, каждому из них должна соответствовать своя стратегия расширения клиентской базы. Более конкретно: каждая составляющая – позиционирование компании и продукта, запуск компании и продукта, мероприятия по созданию спроса и цели первого года – разнятся в зависимости от типа стартапа. Это абсолютно новый подход. И он, надо сказать, позволяет трезво взглянуть на ситуацию. Для стартапов нет одного типа запуска продукта. Есть три. Нет одного типа позиционирования. Есть три. Нет одного типа мероприятий по созданию спроса. Есть три. И нет одной верной цели, которую надо ставить для конца первого года. Есть три. В таблице 5.3 представлены составляющие процесса расширения клиентской базы для трех типов стартапов. Далее в этой главе мы подробно их разберем.

Таблица 5.3. Мероприятия по расширению клиентской базы для трех типов стартапов

	Позиционирование компании	Позиционирование продукта	Запуск компании	Запуск продукта	Мероприятия по созданию спроса	Цели первого года
Существующий рынок	Отличительные качества и надежность	Отличительные качества продукта	Надежность и доставки	Существующая основа конкуренции	Создание спроса и направление его в канал продаж	Доля рынка
Новый рынок	Видение и инновации на новом рынке	Определение новизны рынка, потребности и решения	Надежность и инновации	«Просвещение» рынка, установление стандартов, обретение первых пользователей	«Просвещение» потребителей, направление первых пользователей в канал продаж	Принятие рынком
Ресегментированный рынок	Сегментация и инновации	Ресегментация существующего рынка и определение отличительных качеств продукта	Сегментация поставок и инновации	Новая основа конкуренции	«Просветите» потребителей, что меняется на рынке, направляйте спрос в канал продаж	Переопределение рынка и рыночной доли

Возвращаясь к нашему примеру с PhotosToYou, становится очевидным, что компания не поняла теорию типов рынка. Если бы основатели сразу поняли, что они предлагают новый продукт на новом рынке, их представление о том, как следует расширять клиентскую базу, было бы намного четче.

Четыре составляющих процесса расширения клиентской базы

Для всех видов стартапов можно выделить четыре составляющих процесса расширения клиентской базы. Умение сформулировать их – первый шаг в составлении правильного плана расширения клиентской базы. Эти четыре элемента таковы:

- цели, которые надо достигнуть к концу первого года;
- позиционирование: и компании, и продукта;
- запуск: и компании, и продукта;
- создание спроса (реклама, PR, торговые выставки и т. д.).

Некоторые из этих составляющих – это одномоментные события, такие как запуск компании, а какие-то инициируются нечасто, например, определение позиционирования компании и продукта. Некоторые идут постоянно – например, мероприятия по созданию спроса. В любом случае, любая компания – будь то стартап или почтенная фирма, существующая уже сто лет, – должна организовать работу в четырех направлениях. Проблема большинства стартапов в том, что они делают это бессистемно и не имея представления о том, как это связано с выстраиванием компании.

Одной из проблем PhotosToYou было то, что, выстраивая приоритеты своей маркетинговой кампании, она не имела четкого понятия о терминологии. Словом «брэндинг» компания заменила более точное описание трех типов мероприятий по расширению клиентской базы.

Сроки расширения клиентской базы

Хотя расширение потребительской базы как ряд определенных мероприятий – это один шаг на этапе развития потребителей, сама идея модели подразумевает, что расширение базы клиентов происходит не за один день, неделю или даже месяц. Напротив, это продолжительный, делящийся процесс. Начинается он в день основания компании. Главная мысль этой книги – то, что стартап должен начать процессы обучения и изучения чем раньше, тем лучше. Как уже говорилось, одна из самых губительных ошибок, которые может совершить стартап, – это начать какие-то дорогостоящие мероприятия по расширению клиентской базы (реклама, мощный PR и т. д.) слишком рано. Ключевая идея философии развития потребителей: никаких серьезных трат на маркетинг, пока у компании не будет подтвержденной и воспроизводимой схемы продаж. Все это вместе подводит нас к выводу о том, что расширение клиентской базы – это отдельный этап, следующий за этапом выявления потребителей и этапом верификации потребителей.

Таблица 5.4. Четыре составляющих расширения потребительской базы

	Выявление потребителей	Верификация потребителей	Расширение клиентской базы
Цели первого года	<ul style="list-style-type: none"> ■ Оценить продажи первого года. ■ Тип рынка? 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Откорректировать цифры продаж первого года. ■ Начать задумываться о расширении клиентской базы. ■ Тип рынка? 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Соотнести с показателями продаж первого года. ■ Реализовать соответствующую стратегию расширения клиентской базы. ■ Тип рынка?
Позиционирование			
Компании	<ul style="list-style-type: none"> ■ Тип рынка? ■ Понять, как потребители воспринимают конкурентов 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Тип рынка? ■ Разработать первоначальное позиционирование компании. Протестировать на первых пользователях 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Тип рынка? ■ Позиционирование через агентство и провести аудит
Продукта	<ul style="list-style-type: none"> ■ Сформулировать проблему и концепцию продукта 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Разработать первоначальное позиционирование продукта. Протестировать на первых пользователях 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Позиционирование через агентство с аудитом
Запуск			
Продукта	<ul style="list-style-type: none"> ■ Ответить, как работают потребители 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Проверить стратегию запуска продукта на первых пользователях 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Запуститься прямо сейчас. Тип запуска зависит от типа стартапа
Компании	<ul style="list-style-type: none"> ■ Определить, к какому типу стартапа относится компания. Посещать отраслевые выставки. Оценить размер рынка 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Проверить корпоративную стратегию запуска на первых пользователях 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Представить компанию прямо сейчас. Тип запуска зависит от размера стартапа
Создание спроса			
	<ul style="list-style-type: none"> ■ Тип рынка? ■ Активизировать контакты с прессой, аналитиками, агентами влияния. ■ Определить, как потребители принимают решение о покупке 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Тип рынка? ■ Ответить, как покупатели приобретают продукты. Понять точку зрения агентов влияния и аналитиков. ■ Составить целевые списки журналистов, аналитиков и агентов влияния, а также их контактов 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Тип рынка? ■ Заняться созданием спроса. ■ Осознать, что тип создания спроса зависит от типа рынка

Как видно из таблицы 5.4, все четыре составляющих расширения клиентской базы требуют интенсивной подготовки на предыдущих двух этапах.

Если до сих пор вы были последовательны в реализации модели развития потребителей, можете считать, что вы хорошо подготовились к этапу расширения клиентской базы. И, как вы уже, наверное, успели заметить, из постоянно возникающих вопросов с самых ранних стадий развития потребителей: на какой рынок выходит наша компания?

На этапе выявления потребителей компания формулирует проблему потребителей и свое решение, затем тестирует его на потенциальных покупателях. Во время этого процесса компания также старается понять, как потребители относятся к вашим соперникам, предлагающим решение той же проблемы. Продолжая общаться с потребителями, компания начинает задавать вопрос: «К какому типу стартапа мы относимся?» С пониманием того, как живут и работают потребители, приходит и понимание того, как они покупают, что они читают, какие отраслевые выставки посещают и т. д. Основатели ходят на выставки и конференции, слушают презентации, присутствуют на показах демоверсий, изучают позиционирование других в своей сфере. Компания начинает развивать списки ключевых контактов в прессе, аналитиков и агентов влияния. К этому моменту команда по развитию потребителей должна быть готова описать, как потребители живут без нового продукта, а потом, меняются ли их действия с его получением. Если команда готова к этому, она может считаться «в форме» для запуска продукта. Если нет, то способность компании разработать более-менее внятное позиционирование, которое помогло бы обратиться к потребителям, оказывается под вопросом.

Чем дальше компания продвигается к этапу верификации потребителей, тем выше уровень собираемой информации. К этому моменту компания уже опробовала первый раз схему продаж и получила представление о том, по какому пути идут к покупке первые покупатели. Компания тестирует на ранневангелистах и других первых покупателях первоначальное позиционирование и смотрит, помогает ли оно продавать продукт.

И наконец, на этапе расширения клиентской базы компания завершает формулирование своего позиционирования и переходит к запуску. Вот теперь в игру вступают маркетинговые коммуникации, и расширяется список дел в этом направлении. Оказывается, от типа рынка зависит и тип запуска. Не бывает ни универсальной компании, ни универсальных правил запуска.

Расширение клиентской базы и команда по развитию потребителей

Одна вещь напоследок из философии расширения клиентской базы: большинству стартапов хорошо (к сожалению, часто слишком хорошо) известно разочарование, когда вот он, ваш инновационный продукт, он наконец выходит на рынок, а продажи абсолютно не соответствуют ожиданиям. Но такой неутешительный результат не только вызывает разочарование. Часто он грозит раздором между командами продаж и маркетинга, которые начинают обвинять друг друга в неудачах. Маркетологи считают, что продажники просто не умеют продавать. Специалисты по продажам, в свою очередь, говорят о плохом позиционировании, неправильном ценообразовании и неважном анализе рынка. Разработчики же считают, что обе группы «тупят» – они не понимают ни технических характеристик, ни преимуществ продукта.

Основа стратегии расширения клиентской базы – тезис о том, что продукт не перемещается поэтапно: от разработчиков к маркетологам, а от них – к отделу продаж. Следовательно, ответственность за продукт остается общей. Вся модель развития потребителей основана на мысли о том, что есть единая команда по развитию потребителей. Она понимает

проблемы потребителей, верифицирует схему продаж и дружно работает, чтобы создать, а затем реализовать правильную стратегию расширения клиентской базы. Эта прямая противоположность схеме, в которой организация разделена на департаменты, каждый со своей сферой ответственности.

Отметьте также, что на этой стадии существования стартапа отдел маркетинговых коммуникаций отсутствует. На самом деле нет ни маркетингового отдела как такового, ни отдела продаж. Соответственно нет отдельно бюджета на маркетинг и на продажи. Есть только команда по развитию потребителей со своим бюджетом. Конечно, в компании имеются и люди, которые готовят маркетинговые материалы, и те, кто закрывает сделки, но все они работают на развитие потребителей. Только когда компания определит, кто ее потребители, верифицирует схему продаж и выйдет на рынок (или ресегментирует его, или создаст новый), в ней начинают оформляться отделы в традиционном смысле с соответствующим распределением ролей – это уже этап выстраивания компании.

Процесс расширения клиентской базы

Процесс расширения клиентской базы состоит из четырех этапов, которые изображены на рис. 5.1. Первый начинается серией мероприятий «к запуску готовы»: выбор типа рынка (и, соответственно, стратегии расширения клиентской базы) и определение целей продаж и расширения клиентской базы, которые предполагается достигнуть к концу первого года. В рамках этого процесса компания предпринимает серьезные попытки понять размер рынка, оценить весь доступный рынок и весь доступный бюджет потребителей. Наконец, компания фиксирует на бумаге свою стратегию, цели, задачи, ключевые вехи и формирует бюджет на расширение клиентской базы.

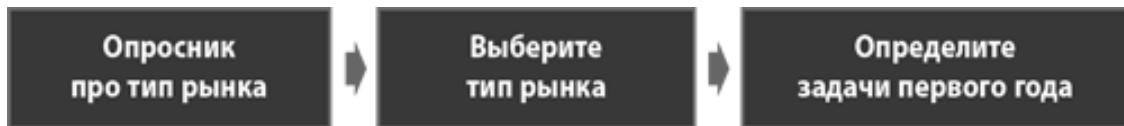


Рис. 5.1. Процесс расширения клиентской базы: общий вид

Далее, совершая шаг 2, команда стартапа разрабатывает позиционирование компании и продукта. Шаг 3 – запуск продукта. Необходимо определиться с аудиторией, ключевыми сообщениями, которые вы хотите до нее донести, и теми людьми, кто будет их доносить («посланниками»), а также решить, по каким критериям можно будет оценить успех. Шаг 4 – период, когда компания соотносит мероприятия по созданию спроса (реклама, PR, отраслевые выставки и т. д.) со схемой продаж.

Заметьте, что относительно последнего шага имеются в виду не тактика маркетинговых мероприятий в традиционном понимании – реклама, PR, – а новые идеи для стратегии расширения клиентской базы. Если вы поняли это, давайте перейдем к подробному рассмотрению каждого шага.

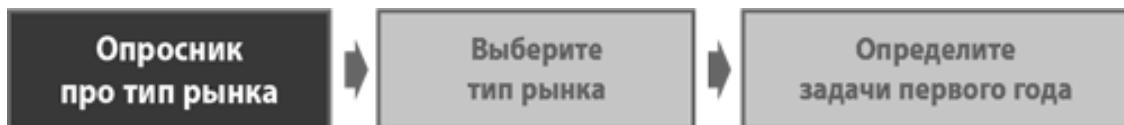
Шаг 1. Приготовьтесь к запуску



На этом шаге составляется полная картина стратегии расширения клиентской базы. Так исторически сложилось, что функцией маркетинговых коммуникаций в стартапах считается исполнение. Это стартапу тоже понадобится, но позже. Сейчас прежде всего – стратегия расширения базы потребителей. Вам предстоит сделать следующее:

- составить опросник про типы рынка;
- выбрать тип рынка;
- договориться, каковы задачи продаж и расширения потребительской базы для первого года существования компании.

A. Подготовьтесь к запуску. Составьте опросник про тип рынка



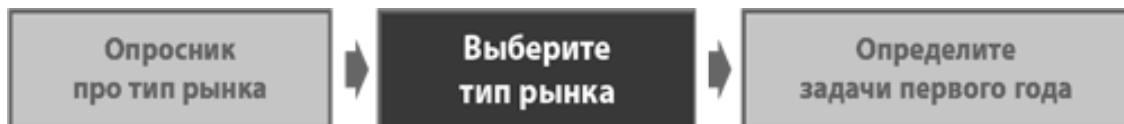
Теперь, когда вы вооружились количественными и качественными данными о потребителях и рынке, вы можете определиться с типом рынка. Собирая эти сведения, вы получили неоценимое преимущество, которого не имели до сих пор: своих первых покупателей. В отличие от стартапов, которые стараются определить свой тип рынка, не поговорив прежде с потребителями, вы провели месяцы, если не годы, контактируя напрямую с потребителями на этапах их выявления и верификации. И вот у вас появились увлеченные ранневангелисты как потребители, которые всегда имеют свое мнение обо всем. К тому же вы пообщались с сотнями возможных и перспективных клиентов. Почему бы не начать задавать вопросы существующим и предполагаемым покупателям о том, что они думают.

Сделайте это, предложив им специально разработанный опросник. Пример показан на рис. 5.2 (это пример стартапа, разработавшего товар для предпринимателей). В реальном опроснике вставьте название своей компании вместо слов «стартап».

Опросник потребителей про тип рынка	
Клиенты	
<input type="checkbox"/> Разбирается ли стартап в вашей сфере бизнеса? <input type="checkbox"/> Понимает ли стартап, чем вы занимаетесь в вашей компании? <input type="checkbox"/> Понимает ли стартап три главные проблемы, которые у вас есть? <input type="checkbox"/> Считаете ли вы, что продукт компании сможет решить эти проблемы? Каким образом?	
Рынок	
<input type="checkbox"/> Присутствуют ли на рынке другие продукты, похожие на продукты данного стартапа? <input type="checkbox"/> Если да, чем отличаются продукты стартапа от остальных? <input type="checkbox"/> Какие вам нравятся больше всего? Почему? <input type="checkbox"/> Если нет, как бы вы описали сферу деятельности стартапа? <input type="checkbox"/> Считаете ли вы стартап и его продукт уникальными? Если так, почему?	
Конкуренция	
<input type="checkbox"/> С кем, по вашему мнению, стартап будет конкурировать в первый год своего существования? <input type="checkbox"/> Кто, по вашему мнению, является главным конкурентом стартапа? <input type="checkbox"/> Какие шаги стартапу необходимо предпринять, чтобы обойти конкурентов?	
Позиционирование	
<input type="checkbox"/> Вы слышали, как стартап описывает свое позиционирование? Оно правильное? Вы бы что-то в нем изменили? <input type="checkbox"/> Вы слышали, как стартап описывает свою миссию? Вы поверили ей? На ваш взгляд, она правильная?	
Тенденции	
<input type="checkbox"/> На какие тенденции в сфере технологий или производстве продукта стартапу следует обратить особо пристальное внимание? <input type="checkbox"/> Кто является лидерами мнений в этой технологии? Кого вы уважаете? <input type="checkbox"/> Какие бизнес-тенденции стартапа нужно иметь в виду в первую очередь? <input type="checkbox"/> Кто является лидерами мнений в рамках этих трендов? Кого вы уважаете?	

Рис. 5.2. Образец опросника потребителей про тип рынка

В. Приготовьтесь продавать: выберите тип рынка



Понимание типа рынка позволит вашей компании избежать тех, в прямом смысле, дорогих ошибок, которые совершила PhotosToYou. Если бы PhotosToYou вовремя поняла, что она выходит на новый рынок, она бы знала, что никакие деньги на развитие бренда не помогут обрести достаточно потребителей. Что не менее важно, она бы увидела, что ее прогнозы дохода были нереалистичными. (Влияние типа рынка на доход мы обсудим, когда будем говорить о выстраивании компании.)

Объединив результаты опроса про тип рынка с собственным пониманием типа рынка (рис. 5.2), вы получите достаточно информации, чтобы понять, к какому типу относится ваш стартап. Понимание типа рынка – это не просто слова. Как мы убедились ранее в этой главе, вся деятельность по расширению клиентской базы должна быть связана с выбранным типом рынка. Вначале компания собирает данные, затем анализирует их, а после этого делается ряд выводов, один из которых заключается в оценке рисков и альтернатив развития на разных типах рынка. Для некоторых стартапов выбор между позиционированием, как если бы компания ресегментировала существующий рынок, и позиционированием, как если бы она выходила на существующий, – это и риск, и вознаграждение, и инстинкт.

Еще когда я описывал шаг 1 этапа выявления потребителей, я отметил, что для каждого типа стартапа важны четыре ключевых момента: знание о потребителях, знание рынка, понимание того, насколько важны будут характеристики продукта, когда он впервые появится на рынке, а также оценка размеров конкуренции. Теперь, окончательно определившись, к какому типу компаний вы относитесь, добавьте опцию «риск» как один из пунктов, над которым следует задуматься, как показано в таблице 5.5.

Таблица 5.5. Четыре типа позиционирования с дополнительным пунктом: «риск»

	Потребители	Рынок	Характеристики продукта	Конкуренты	Риски
Существующий рынок	Известно	Известно	Критично	Много	Стоимость выхода на рынок; развитие продукта; продажи/дистрибуция
Новый рынок	Неизвестно	Неизвестно; определение критично важно	Вначале не имеет значения	Вначале нет (другие стартапы)	Длительный период евангелизма и просвещения
Ресегментированный существующий рынок	Может быть известно	Неизвестно; определение критично важно	Критично, связано с существующим рынком	Много в «плохом» варианте; мало в «хорошем»	Переопределение рынка; переопределение продукта

Главный риск при вхождении на существующий рынок – это преобладание конкурентов и постоянная плата за выход на него. Стартапам не следует недооценивать важность продаж и маркетинга в условиях конкуренции. Даже лучшим в мире продуктам нужны каналы распространения и значительные траты на создание спроса, чтобы потенциальные покупатели могли узнать о них. Поскольку каналы продаж/дистрибуции уже заняты существующими игроками, стоимость создания нового или параллельного канала – один из рисков. Помните проверенное на опыте правило: атака конкурента-монополиста на существующем рынке потребует затрат в три раза больше, чем тратит он. Завоевание рынка со множеством конкурентов потребует затрат в 1,7 раза больше, чем тратит самый слабый из конкурентов. Для стартапа эти суммы могут показаться огромными.

Кроме того, конкуренты на существующем рынке уже установили, по каким параметрам оценивать продукт. Стартап может попытаться принять вызов, стараясь обогнать соперников по основным параметрам (черты продукта, цена, рабочие характеристики и т. д.). Обычно это касается характеристик продукта, поэтому способность новой компании предложить продукт, отличающийся от существующих, крайне важна. Так, например Transmeta, новая компания, занявшаяся производством микропроцессоров, попыталась бросить вызов Intel, разработав Intel-совместимый чип, который потреблял значительно меньше энергии. Стартап надеялся, что лучшие рабочие характеристики их продукта позволят им претендовать на те рынки портативных устройств, которые не устраивали существующие решения Intel. К сожалению, рекламная шумиха вокруг первых чипов Transmeta не оправдалась. Вот иллюстрация еще одного риска, заложенного в модели развития продукта.

Риски нового рынка иные. Компании надо таким образом определить новый рынок, чтобы предложенное ею решение соответствовало восприятию проблемы самими пользователями. Еще один немаловажный момент как для правления компаний, так и для инвесторов: новый рынок требует долгосрочных инвестиций. Создание нового рынка не сулит быстрого возврата на инвестиции и постоянной прибыли. Возьмем, к примеру, TiVo. Они позиционировали свой цифровой видеомагнитофон DVR как товар для нового рынка. То есть вместо того, чтобы сравнивать свой продукт с VCR, они задумали предложить кардинально новую линейку – DVR, в которой их продукты отличались бы от распространенных VCR и на них можно было бы устанавливать свою цену.

Риски ресегментирования существующего рынка объединяют оба вышеописанных варианта. Задачу стартапа при сегментации существующего рынка можно сформулировать так: «оговори конкурента»: компании нужно убедить потребителей, что существующие решения других поставщиков не решают их проблему. К тому же продукт должен отличаться от уже существующих настолько, чтобы покупатели конкурентных товаров четко видели, в

чем его отличие и преимущества. Отличный пример стратегии ресегментации – IKEA. IKEA сумела и предложить низкие цены, и занять нишу. Мебель, которую она продавала, была одновременно и недорогой, и стильной. Снизить цены компании помогла политика самообслуживания в магазинах, ограниченный ассортимент (четыре стиля), отсутствие доставки и невысокое качество. Зато любителей низких цен в магазинах IKEA ждало большое кафе, присмотр за детьми, инновационные бытовые гаджеты и прикольные игрушки, просторные ультрасовременные торговые залы.

Замечание по поводу «преимущества первого хода»

Никогда не лишним будет поговорить о заблуждении под названием «преимущество первого хода». Этот термин впервые появился в 1988 г. в статье профессора Стэнфордской бизнес-школы Дэвида Монтгомери и его соавтора Марвина Либермана⁴. С помощью этого выражения авторы предлагали теоретическое объяснение неконтролируемой траты средств стартапами во время пузыря доткомов. Со временем термин приобрел мифический статус, пока идея о том, что лидеры рынка – это те, кто первыми (а не в числе первых) вошли на рынок в своей области, не стала непреложной общепринятой истиной в Кремниевой долине. В чем же проблема? Да просто в том, что это не так. Ирония в том, что в ретроспективной статье, написанной десять лет спустя (в 1998 г.) те же авторы откращиваются от своих заявлений. Но к тому времени было уже слишком поздно. Ложный посыл уже был использован некоторыми венчурными капиталистами Кремниевой долины, обучавшимися в бизнес-школе у профессора Монтгомери, чтобы найти оправдание расточительным и безрассудным стратегиям того времени – «Стань большим быстро».

На самом деле в 1993 г. в статье Питера Голдера и Джеральда Теллиса дано более точное описание того, что происходит со стартапами, выходящими на новые рынки⁵. В своей аналитической работе Голдер и Теллис берут за основу опыт 500 брендов и 50 категорий продуктов и делают вывод, что почти половина «пионеров» рынка терпят крах. Ситуация даже хуже: рыночная доля «выживших» оказывается, по мнению этих авторов, еще ниже, чем в исследованиях других аналитиков. Их работа показала, что долгосрочный успех имеют те, кто становится ранними лидерами рынка – они отличаются от вышедших на рынок первыми. Те, кого авторы приводят в пример, вышли на рынок в среднем на 13 лет позже «пионеров». Голдер и Теллис приводят крайне полезную иерархию, наглядно демонстрирующую, что в действительности означает для стартапа вхождение на новые рынки:

■ Инноватор	Первым изобретает что-то новое или заявляет патент на идею
■ «Пионер» продукта	Первым разрабатывает действующую модель продукта
■ «Пионер» рынка	Первым начинает продавать продукт
■ Ранний лидер рынка	Выходит на рынок на ранних стадиях, но не первым

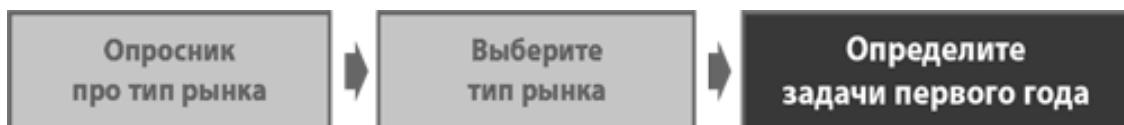
Что это означает? То, что преимущество первого хода (в смысле стремления первыми выложить свой товар на полку или первыми выпустить продукт) не имеет отношения к реальности, а гонка с целью стать первой компанией на новом рынке может оказаться

⁴ D. Montgomery, M. Lieberman. 1988. “First Mover Advantage.” *Strategic Management Journal*, 9(9): 41–58.

⁵ P. N. Golder and G. J. Tellis. 1993. “Pioneer Advantage: Marketing Logic or Marketing Legend?” *Journal of Marketing Research*, 30(2): 158–170.

очень деструктивной. Поэтому-то стартапы, постоянно твердящие мантру «стань большим быстрее», обычно терпели поражение. В редких случаях второй, третий, десятый вышедший на рынок игрок не смог создать прибыльную компанию, а иногда даже стать доминантным участником рынка. Например, Ford стал первым в США успешно продаваемым автомобилем, попавшим в массовую продажу. В 1921 г. Ford продал 900 000 моделей Т и захватил долю на рынке 60 % – сравните с 61 000 Chevy, которые продала General Motors, получив 6 %-ную долю. Следующее десятилетие, пока Ford был занят попытками снизить расходы, General Motors разработал дифференциированную линейку продуктов. К 1931 г. доля GM на рынке составляла уже 31 % против 28 % Ford, и с тех пор свои позиции GM никогда не сдавала. К слову, рынок никогда не бывает статичным. Toyota, компания, продавшая свой первый автомобиль, разработанный для рынка США, в 1964 г. прочно завоевала роль ведущей автомобильной компании на американском рынке. Ключевая идея такова: главное не выйти на рынок первыми, а понять, на какой из типов рынка собирается выйти ваша компания.

С. Приготовьтесь к запуску: выберите задачи первого года



Когда вы определились с типом рынка, наступает пора поставить задачи, которые предполагается выполнить к концу первого года существования компании. Они ставятся для продаж и расширения клиентской базы, а также касаются расходов и доходов и доли на рынке. В этой книге мы не можем судить обо всех сложных взаимосвязях между прогнозами первых продаж, бюджетом продаж, тратами на формирование узнаваемости, на создание спроса. Все они являются частью стратегии расширения клиентской базы. В этом подразделе мы попытаемся немного распутать этот клубок утверждением, что цели первого года кардинально отличаются в зависимости от типа рынка.

Для существующего рынка

Целями первого года при выходе на существующий рынок для компании является отвоевание настолько большой доли рынка у имеющихся игроков, насколько это возможно. Соответственно, вся деятельность на этапе расширения клиентской базы должна однозначно фокусироваться на создании спроса и обретении потребителей. Чтобы оценить, насколько велики возможности, то есть размер доступного рынка, используйте данные исследований рынка. При этом самые важные цифры в планировании – это размер именно *доступного рынка, который вы в состоянии обслужить*. Эта часть всего рынка и есть целевой рынок в первый год ваших продаж. Чтобы вычислить ее, вычтите из всего числа потребителей на рынке число тех, кто окажется недоступен вам на первом году. Недоступными они могут оказаться, потому что, например, уже купили продукт конкурентов или их потребности шире, чем ваше решение, или потому что они хотят приобрести «полностью упакованный продукт» (то есть ваш продукт, сервис, поддержку и другие элементы инфраструктуры, которые в состоянии поставить только уже зрелая компания).

Следующим шагом соберите все прогнозы продаж. Поскольку у вас уже имеется опыт продаж ранневангелистам, прогнозы – уже не просто догадки. К этому моменту вы уже достаточно хорошо чувствуете, кому продавать, сколько длится цикл продаж и каким должно быть ваше ценообразование. Для начала задайте сами себе вопрос: «Если бы у нас не было

конкурентов, а продукт был бы бесплатным, сколько потребителей мы могли бы получить в первый год существования?» Затем поставьте вопрос иначе: «Хорошо. Наш продукт бесплатный. Но теперь у нас есть конкуренты. Сколько потребителей станут использовать наш продукт в первый год?» Вы будете удивлены, увидев, во сколько раз цифры в ответах превышают общее число доступных потребителей – тех, кто возвращается после «обработки» суперактивными продавцами. Продолжайте видоизменять вопросы: «Сколько покупателей смогут позволить себе купить наш продукт на первом году существования за ту цену, которую мы сейчас назначили?» «Учитывая то, насколько быстро мы сможем нанимать и тренировать наших специалистов по продажам или попасть в канал распространения, какой объем мы сможем продать?» Затем возьмите полученные цифры и сравните их со средними по отрасли данными по доходу с одного продавца или доходу с канала. Поскольку вы на существующем рынке, такие данные уже есть, некоторые в опубликованном виде, некоторые – нет. Используйте их все, чтобы вычислить верхнюю границу прибыли первого года. Очень немногим стартапам удавалось превысить эту планку.

Используя полученную цифру предполагаемой выручки, подсчитайте число потребителей, которые необходимы, чтобы достичь намеченной цифры. С этого момента начните разрабатывать модель прогнозирования продаж в обратном направлении. Сколько подготовленных к покупке предполагаемых клиентов вам надо иметь, чтобы обеспечить компании заказ? Чтобы получилась эта цифра, какое количество пока не готовых к покупке предполагаемых клиентов понадобится? Если у команды продаж будет все, что ей необходимо, откуда возьмутся лучше всего подготовленные потенциальные покупатели? Например, эта задача для интернет-проекта заключается в понимании, как оптимизировать стратегию работы с поиском и рекламой в Google, чтобы пользователи отправились на ваш сайт. Для организации прямых продаж та же задача будет означать понимание числа потенциальных покупателей, которых необходимо направить в воронку продаж с помощью традиционных методов создания спроса, чтобы компания смогла к концу года получить запланированные суммы выручки. Держа в уме эти цифры, можете теперь подумать, сколько вам потратить на мероприятия по привлечению потребителей.

В первый год существования стартапа ему предстоят единовременные траты, которых нет у уже существующих компаний: на запуск продукта и компании, разовые расходы на канал дистрибуции (набор персонала, обучение, аренда складов и т. д.). Прибавьте эти разовые затраты к постоянным расходам на создание спроса и привлечение потребителей и составьте из этих данных бюджет на расширение клиентской базы в первый год существования компании. Чаще всего первое полученное число превышает размер валового национального дохода небольшого государства. Обычно требуется несколько итераций, чтобы прийти, наконец, к таким суммам, которые стартап может себе позволить потратить. Пока вы переделываете бюджет, есть опасность упустить из виду цель. Не забывайте, что задача – завоевать долю рынка, что на существующем рынке возможно за счет уникальных характеристик продукта, отличающих его от других. Цель расширения клиентской базы – создать среди конечных пользователей спрос и направить его в ваш канал продаж.

Наконец, сверьте получившуюся сумму своего бюджета с правилами стратегии New Lanchester: если на рынке имеется компания-монополист, ваши расходы в первый год должны быть в три раза больше, чем тратит ваш конкурент на продажи и маркетинг. Если на рынке много конкурентов, то для выхода на рынок вам потребуется бюджет, в 1,7 раза превышающий бюджет самого слабого игрока.

Для нового рынка

Когда вы выходите на новый рынок, ваши задачи никак не связаны с рыночной долей. Одна эта идея стоит всей нашей книги. Не может новая компания получить сколько-нибудь существенные заказы от рынка, которого нет. Поэтому расходы на крупномасштабный запуск с целью получить потребителей и завоевать долю рынка бессмысленны.

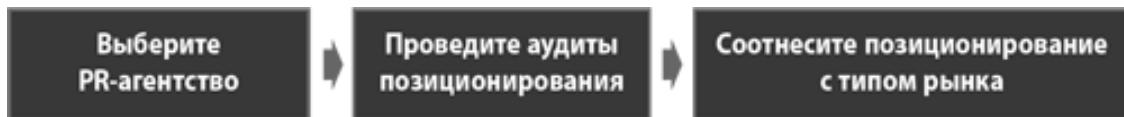
Пример PhotosToYou прекрасно демонстрирует, как небольшие стартапы поддаются этому искушению, так как верят в неоспоримое преимущество первого хода. Стоит только дать толчок реализации маркетинговых коммуникаций, как стартап начинает неумолимо катиться по пагубному пути растраты средств, с которого обычно уже невозможно сойти. Если вы станете придерживаться стратегии расширения клиентской базы, это поможет вам избежать таких ошибок.

Главные задачи первого года для компании, создающей новый рынок, – заняться созданием и развитием восприятия рынком нового продукта. И это небольшое число мероприятий по созданию спроса включает в себя: 1) «просвещение» потребителей по поводу нового рынка и 2) превращение ранневангелистов в «потребителей-рекомендателей», чтобы рынок рос, следя их примеру. Критерий успеха для первого года – рост числа потребителей с нуля до более-менее значимых цифр.

Для ресегментированного рынка

Задачи первого года при ресегментации существующего рынка в два раза сложнее. Стартапу нужно не только отвоевать насколько возможно значительную долю рынка, но и «просветить» потребителей относительно нового решения, которое он выводит на рынок. С помощью мероприятий по расширению клиентской базы предстоит создать спрос и приобрести клиентов в процессе ресегментации рынка таким способом, который значим для потребителей. Разработка бюджета при выходе на ресегментируемый рынок осуществляется по тем же правилам, что и при выходе на существующий рынок. Сверьте сумму своего бюджета с положениями стратегии New Lanchester. Хотя правила те же, но если вы правильно ресегментируете рынок, то сможете существенно уменьшить число своих конкурентов.

Шаг 2. Позиционируйте компанию и продукт



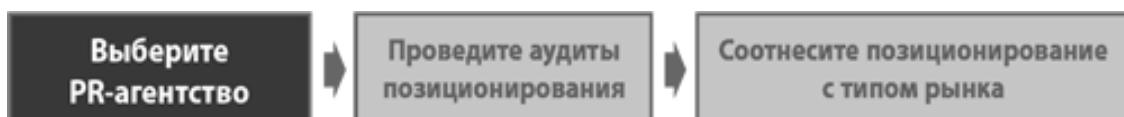
Шаг 2 – это сведение воедино всех деталей по позиционированию компании, которые были предприняты к этому времени. К этому моменту у вас накопилось достаточно данных, чтобы разработать, наконец, эффективное позиционирование. На этапе выявления потребителей вы получили представление о том, как потребители воспринимают ваших конкурентов, которые могли бы решить их проблему. На этапе верификации потребителей у вас появились ранневангелисты как платежеспособные потребители; вы также получили обратную связь от них по поводу позиционирования компании и продукта, предложенного вами. Вы также сформулировали ценностное предложение продукта. Основываясь на отзывах первых потребителей, это ценностное предложение стало первым вариантом позиционирования продукта и компании. Теперь же, на шаге 2, вам предстоит откорректировать позиционирование, получая обратную связь от потребителей, прессы и аналитиков.

Помните, что цель позиционирования – это контроль восприятия людьми вашего товара или услуги на фоне альтернатив конкурентов. Позиционирование компании и продукта, которое вы развиваете на этой стадии, станет отправной точкой для дальнейшего выстраивания отношений организации, коммуникаций и маркетинга. Все заявления о компании и о продукте будут исходить из основ этого позиционирования. От него будут зависеть и запуск компании, и запуск продукта, и создание спроса.

На этом шаге вам предстоит:

- выбрать PR-агентство;
- провести внутренний и внешний аудит позиционирования;
- соотнести позиционирование с типом рынка.

A. Позиционируйте компанию и продукт: выберите PR-агентство



Процесс расширения клиентской базы – это прежде всего обдумывание и обсуждение (стратегия), а не просто траты средств на маркетинговые коммуникации (исполнение). Поэтому компании может понадобиться помочь специалистов. Что ей действительно нужно в этот момент, так это стратегические коммуникации. Обычно помочь приходит со стороны PR-агентств. Хорошее PR-агентство профессионально поможет компании: 1) позиционироваться и позиционировать свой продукт; 2) сформулировать свое ключевое сообщение и определить аудиторию и 3) привлечь агентов влияния в отрасли и тех, кто будет распространять ключевое послание компании («посланников»).

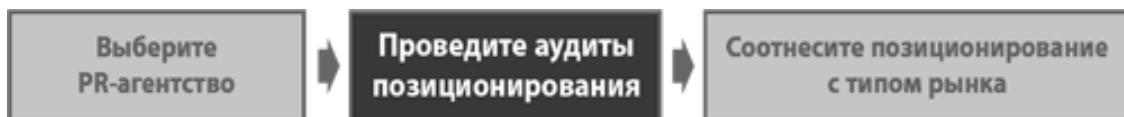
Нанять PR-агентство вовсе не означает отстранить от дел команду по развитию потребителей. Стартап не становится сторонним наблюдателем. Это его задача определить свои цели и понять желания и нужды целевых потребителей. А задача агентства – понять цели

компании, поделиться своими знаниями о потребителях, полученными на других проектах, развить позиционирование и разработать ключевые сообщения, которые помогут эффективно транслировать, какое новое, отличное от других решение проблемы предлагает стартап.

Нанимая агентство на этапе расширения клиентской базы, проясните несколько моментов. Убедитесь в том, что его способность разрабатывать позиционирование и коммуникационную стратегию заключается не только в умении «привлечь прессу». Достаточно ли агентство осведомлено о вашем рынке и о смежных рынках? Понимает ли оно специфику потребителей? То есть распространяются ли их знания помимо прессы на целевых потребителей? Креативный ли у агентства подход? Больше ли у него опыта и знаний в соответствующей области, чем у вашей команды? Является ли стратегия сильной стороной агентства? Продемонстрировало ли оно вам на примере, как ваша компания может стать лучше? Есть ли какие-то параметры, по которым они оценивают успех для случаев с разными клиентами? Не вызывает ли у них недоумения разговор о таких параметрах? Когда вы получите удовлетворяющие вас ответы на эти вопросы, включите в контракт пункт, в соответствии с которым с вами будет работать именно команда, так впечатлившая вас на встрече, и что она сможет выполнить свою задачу.

Наконец, убедитесь, что нанятое вами агентство согласно с вашим определением типа рынка и понимает его специфику. Если пиарщики непоколебимо верят в то, что все стартапы запускаются одинаково, нанимать их будет большой дорогостоящей ошибкой. Хорошая новость: большинство опытных агентств знают, что существуют разные типы рынка, просто они до сих пор не пользовались этой терминологией.

В. Позиционируйте компанию и продукт: проведите внутренний и внешний аудит позиционирования



Прежде чем тратиться на позиционирование, стоит выйти из конференц-зала и вооружиться фактами. Для этого вам оптимально подойдет аудит позиционирования. Аудит – способ собрать объективную информацию о том, как другие воспринимают вашу компанию и продукт. В ходе внешнего аудита PR-агентство опрашивает потребителей и тех, кто распространяет ключевое сообщение компании (аналитики и агенты влияния, журналисты и прочие, о ком мы поговорим далее в этой главе), и задают им ряд вопросов, похожих на те, что вы задавали потребителям, определяя, как рынок воспринимает вашу компанию.

Как только вы поймете, что думают другие (обычно это оказывается большим сюрпризом для большинства стартапов, которые не выглядывают за стены своих офисов), можете приступить к изменению сформировавшихся представлений. Пример опроса для внешнего аудита представлен на рис. 5.3.

Опросник потребителей про тип рынка

Узнавание

- Вы слышали об этой компании? Знаете, чем она занимается?

Рынок

- Присутствуют ли на рынке другие продукты, похожие на продукты этой компании?
- Если да, чем отличаются продукты этой компании от остальных?
- Какие вам нравятся больше всего? Почему?
- Если нет, как бы вы описали сферу деятельности компании?

Клиенты

- Вы знакомы с типами покупателей, на которых нацелена компания?
- Вы хорошо представляете себе проблемы, с которыми сталкиваются покупатели?
- Вы считаете, продукт компании сможет решить эти проблемы? Каким образом?

Продукт

- Знаете ли вы три главных отличительных свойства этого продукта?
- Являются ли они «обязательными»?
- Какие свойства компания обязательно должна реализовать в следующей версии? В третьей?
- Что вы думаете о ключевой технологии компании? Она уникальна? Защищена? Сравните ее с другими компаниями, выходящими на рынок.

Позиционирование

- Вы слышали, как компания позиционирует себя? Вы поверили в ее слова? На ваш взгляд, слова выбраны правильно?
- Вы слышали, как компания описывает свою миссию? Вы поверили в ее слова? Они выбраны правильно?

Конкуренция

- С кем, по вашему мнению, компания будет конкурировать в первый год своего существования?
- Кто, по вашему мнению, является главными конкурентами компании?
- Какие шаги компании необходимо предпринять, чтобы обойти конкурентов?

Продажа/дистрибуция

- Помогает ли стратегия дистрибуции, выбранная компанией, «достучаться» до покупателей?
- Эффективна ли торговая стратегия компании?
- Верно ли компания устанавливает цены? Может быть, цены слишком высокие? Слишком низкие?

Сильные стороны / слабые стороны

- В чем заключаются сильные стороны компаний? (Продукт, дистрибуция, позиционирование, партнеры и т.д.)
- Каковы ее слабые стороны? (Отсутствие «целостности продукта», продажи, свойства продукта и т.д.)

Тенденции

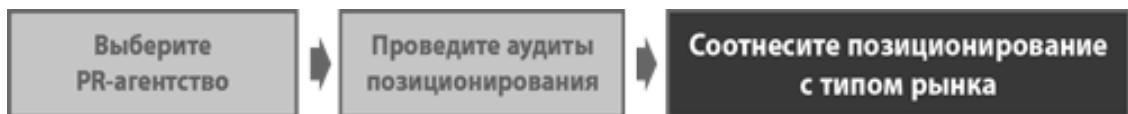
- На какие тенденции в сфере технологий или производстве продукта компании следует обратить особо пристальное внимание?
- Кто является лидерами мнения в этой технологии? Кого вы уважаете?
- На какие бизнес-тенденции стоит обратить внимание в первую очередь?
- Кто является лидерами мнения в этих бизнес-тенденциях? Кого вы уважаете?

Рис. 5.3. Пример опроса для внешнего аудита

Хотя PR-агентства набили руку на проведении подобных аудитов, полностью передать им эту функцию – серьезная ошибка для стартапа. Так же, как первые звонки потребителям были слишком важны, чтобы перепоручать их торговым агентам, так и первый аудит не менее важен, чтобы отдавать его на откуп PR-агентствам. Основатели должны взять на себя хотя бы первые пять звонков.

Сбор мнений о компании сторонних респондентов – лишь половина аудита. Вторая половина – сбор мнений внутри самой компании. На внутреннем аудите мы задаем те же самые вопросы основателям и руководителям компании. Большинство стартапов исходят из того, что среди руководства царит полное единодушие по всем вопросам внешнего аудита. Но внутренний аудит может вскрыть существенные разногласия. Внутренний аудит должен пролить свет на все различия и дать толчок новым идеям. Когда в конце данного этапа компания окончательно определится с позиционированием, вы оповестите об этих идеях всю компанию для того, чтобы она проводила единую политику.

С. Позиционируйте компанию и продукт: соотнесите позиционирование с типом рынка



Позиционирование компании отвечает на вопрос потребителя: «Что ваша компания делает для меня?» Лучший вариант позиционирования компании начинается и заканчивается с мыслями о клиенте. Если потенциальные потребители узнают о вашем позиционировании, обратят ли они на вас внимание? Например, Apple позиционируется как производитель «клевых компьютеров», обращаясь к потребителям – лидерам тренда. Такая фраза в позиционировании стимулирует тех, кто поверил ей, узнать побольше о продукте Apple, и отсеет тех, кого такое позиционирование оттолкнуло.

Как говорилось ранее, ключевые сообщения компании о себе и о своем продукте различаются в зависимости от типа рынка. Поэтому сейчас пора соотнести позиционирование с типом рынка, который вы выбрали. Опытное PR-агентство или консультант помогут вам провести «мозговой штурм», но вам совершенно необходимо сделать окончательный выбор типа рынка к концу этого шага.

Для существующего рынка

Если вы выходите на существующий рынок, позиционирование компании сводится к созданию представления о ней как об уникальной и надежной. Когда Handspring вышла на рынок карманных персональных компьютеров (КПК), люди поняли, что компания производит девайсы «типа Palm», только у них будет возможность апгрейда, они будут дешевле, быстрее и в чем-то лучше. Handspring получила также сразу доверие потребителей, поскольку ее основатели, собственно, и были создателями Palm и всего рынка КПК.

Когда вы определились с позиционированием компании, переходите к позиционированию продукта. Поскольку на существующем рынке есть аналогичные продукты, позиционирование вашего решения, как правило, описывает как и почему ваш продукт отличается от главных конкурентов. Дифференциация на сформировавшемся рынке может принимать одну из трех форм: вы описываете отличия в свойствах продукта (быстрее, дешевле, менее сложно, на 30 % больше), в канале распространения (пицца за 30 минут, доставка на дом, обратитесь к ближайшему дилеру, сконструируйте сами на сайте) или в сервисе (пятилетняя автомобильная гарантия на 50 000 миль, возврат денег в течение 90 дней, гарантия на весь срок службы). Handspring, например, обыгрывала отличительные характеристики своего продукта. Они говорили, что все КПК Handspring не похожи на другие подобные продукты и что они лучше, потому что их «можно расширить за счет дополнительного модуля Springboard, и память у него не 8, а 16 Мб». Поскольку рынок уже существовал и потребители осознавали, в чем конкуренция, покупатели КПК понимали, о чём говорит Handspring. Результат: 30 % рынка Palm-совместимых устройств за 15 месяцев.

Для нового рынка

Если вы создаете новый рынок, позиционирование компании не может быть основано на ее отличиях, поскольку нет других компаний, с которыми ее можно было бы сравнить. В этом случае позиционирование компании сводится к описанию видения того, что может произойти. Оно отвечает на вопросы: «Какие несовершенства в мире вы бы хотели исправить?» и «Что ваша компания желает изменить?». Когда Palm создала свой первый КПК, позиционирование компании заключалось в транслировании мысли о том, что обладание КПК сделает жизнь пользователей легче. В случае с PhotosToYou позиционирование должно

было говорить: «Мы дадим людям возможность беспрепятственно распечатывать фотографии со своего цифрового фотоаппарата». Таким образом, сформулированное видение было бы понятно обладателям цифровых камер. Вместо этого PhotosToYou описывала себя как «лучшего обработчика фотоснимков онлайн». Технически все верно. Только потребителям приходилось гадать, кто такой «онлайн-обработчик фотоснимков». Когда рынка не существует, потребителям надо вначале понять, какую проблему предлагает решить стартап.

После позиционирования компании позиционирование продукта на новом рынке не составляет особого труда. Рекламирование свойств нового продукта неэффективно – нет продуктов, с которыми его можно сравнить, нет контекста, в котором можно было бы представить характеристики продукта в выгодном свете, и покупатели даже представить не могут тот продукт, о котором вы говорите. Например, если бы Palm позиционировала свои первые КПК как компьютеры, имеющие память 16 Мб, никто не понял бы, о чем идет речь. Palm же, наоборот, в своем позиционировании говорила о том, какую проблему решает ее продукт («Теперь топ-менеджеры могут синхронизировать электронный девайс со своими компьютерами») и как ее продукт это делает («КПК позволяет вам носить все функции компьютера в своем кармане»).

Для ресегментированного рынка

Если вы проводите повторную сегментацию существующего рынка, позиционирование компаний зависит от сегментации рынка, а не от различий. Сегментация подразумевает, что вы стараетесь «зацепить» сознание покупателей каким-то уникальным, понятным и, что самое главное, ценным предложением – предложением того, что они хотят и в чем сейчас нуждаются. Позиционирование компании на этом типе рынка раскрывает ценность рыночного сегмента, который вы выбрали, и ваш вклад в этот сегмент.

Выделяют два вида рыночной ресегментации: создание нишевого продукта и предоставление более дешевого продукта. В качестве примеров ресегментации по принципу понижения цены можно привести Jetblue. В отличие от Southwest Airlines, которая также является примером лоукост-компании, предлагающей невысокие цены за минимальные удобства, Jetblue вошла в авиабизнес как бюджетная авиакомпания по перевозке пассажиров, которая осуществляла высококачественный сервис авиаперевозок по принципу «баллы за мили». Чтобы снизить цены, компания сфокусировалась на слабохваченных рынках и крупных регионах с высокими средними тарифами на полеты.

Становление Wal-Mart служит еще одним примером того, как предприниматель разглядел готовность сформировавшегося рынка для сегментированной ниши. В 1960–1970-х гг. на рынке розничной торговли по сниженным ценам доминировали Sears и Kmart, открывавшие крупные магазины в городах с достаточным количеством жителей. Более мелкие населенные пункты удостаивались торговли по каталогам (Sears) или вообще игнорировались (Kmart). Сэм Уолтон увидел в мелких городах большие возможности. «Сначала мелкие города» – это и была его ниша ресегментирования. Wal-Mart с гордостью позиционировал себя как «магазин сниженных цен», этого названия крупные розничные магазины избегали, как чумы. Они продавали товары для здоровья и красоты известных марок по невысоким ценам. Такая стратегия, подкрепляемая активной рекламой, привлекала множество покупателей. Вскоре те стали приобретать и другие товары, которые при невысокой стоимости обеспечивали компании высокую валовую прибыль. Не меньшую роль сыграла и передовая технология, с помощью которой Wal-Mart отслеживала, как люди совершали покупки, и эффективная и недорогая доставка. Мало кто из конкурентов мог сравниться с ними по себестоимости продаж. К 2002 г. Kmart банкротилась, а Wal-Mart превратилась в крупнейшую компанию в мире.

Когда вы ресегментируете рынок, позиционирование продукта представляет собой гибрид позиционирования на новом и на существующем рынках. Поскольку сегментирование приближает ваш продукт к конкурентным, позиционирование продукта описывает, чем отличается новый сегмент и почему он важен для покупателей.

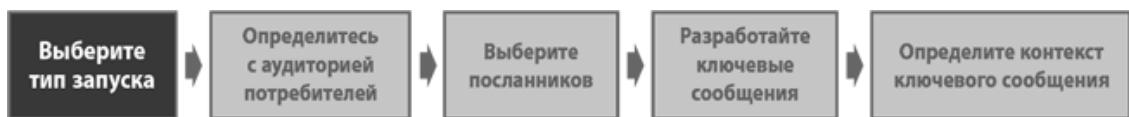
Шаг 3. Запускайте компанию и продукт



Как только сложная задача позиционирования выполнена, пора переходить к тактике запуска. Фаза запуска на этапе расширения клиентской базы – это кульминация всех ваших усилий по разработке стратегии. Запуск компании – это когда стартап первый раз обращается к аудитории, стараясь донести до нее, что представляет собой компания и что она продает. Запуск продукта означает объяснение, почему потребителям стоит захотеть купить этот не похожий на другие продукт. В стартапах эти два запуска обычно происходят одновременно. Сам процесс запуска одинаков для обоих случаев. Вы готовите рекламные материалы, собираете аудиторию, к которой хотите обратиться, разрабатываете ключевое сообщение, выбираете тех, кто будет его транслировать, и контекст и готовитесь к созданию спроса. Затем вы проверяете себя, насколько хорошо у вас идут дела, чтобы в случае необходимости можно было бы скорректировать процесс. Шаг за шагом выполняйте следующее:

- выберите вариант запуска в зависимости от типа рынка;
- выберите аудитории потребителей;
- выберите посланников вашего сообщения;
- разработайте ключевое сообщение;
- определите контекст сообщения;
- определите те медиа, которые помогут транслировать сообщение;
- измерьте успех.

A. Запуск: выберите запуск по типу рынка



Запуск компании или продукта напоминает запуск межконтинентальной баллистической ракеты: то, что вы отправили в стрatosферу, обратно уже не вернуть, и это действие может иметь огромные последствия. Так же, как и запуск ракеты, запуск компании не бывает случайным. Ему предшествует длительная теоретическая подготовка. Компании необходимо выбрать и утвердить стратегию запуска в соответствии с типом рынка.

На предыдущем шаге вы, наконец, четко сказали, что компания выходит на такой-то рынок. Теперь пора выбрать, какой тип запуска компании и продукта необходим при этом типе рынка. Существует три типа запуска: штурм, занятие ниши и помощь первых пользователей. Давайте разберемся, чем отличается каждый из них.

Для существующего рынка: штурм

Тактика штурма – это лобовая атака с применением всех возможных инструментов по созданию спроса. Большинство стартапов выбирают именно такой подход. Между тем эта тактика верна лишь для стратегии одного типа: для завоевания рыночной доли на существующем рынке. Штурм – это дорогостоящий, требующий большой ответственности шаг. Он

предполагает задействовать максимум ресурсов на одном фронте в одно время. Крупные суммы направляются на «переднюю линию фронта»: на рекламу, PR, торговые выставки, прямую рассылку и т. д.

Правила стратегии New Lanchester, определяющие стоимость выхода на рынок, допускают такой тип запуска. Но не забывайте: чем крупнее ваш конкурент, тем выше сумма ваших издержек. Почему? Потому что, атаковав в лоб многопрофильную компанию-конкурента, вы еще не столкнулись со всей мощью его возможностей в продажах и маркетинге. Его затраты распределяются на разнообразные отрасли, продукты и каналы. Например, представьте, что вы решили заняться бизнесом, связанным с компьютерными мышками. Доминирующий игрок на этом рынке Microsoft. Вам предстоит потратить как минимум в 1,7 раза больше его бюджета на продажи и маркетинг, чтобы выйти на рынок (вспомните таблицу 5.2). Сделать это просто нереально! Ситуация на первый взгляд безнадежна. Но при ближайшем рассмотрении все не так печально. Конкурирование с компанией, имеющей разнообразные направления и линейки продуктов, означает, что вы можете сосредоточить все свои ресурсы (читай, каждый доллар, который у вас есть) на соревновании с определенной отраслью или определенной линейкой продуктов, которые в наибольшей степени соответствуют вашему предложению, а не с компанией в целом. Поэтому, возвращаясь к примеру с Microsoft, ваша цена выхода на рынок в 1,7 раза больше, чем бюджет Microsoft на эту отрасль (продукт). Хотя цифра будет все равно гигантская (возможно, настолько огромная, что отпугнет вас), она позволит вам увидеть реальную стоимость выхода на рынок.

Отметим, что мы сейчас говорим только о моменте выхода на рынок, а не о долгосрочной конкуренции. Продолжайте постоянно и довольно болезненно покусывать крупную компанию, и она в конце концов обратит на вас внимание. (Спросите Netscape, что произошло, когда Microsoft, наконец, надоели постоянные унизительные замечания в свой адрес от Netscape в бизнес-прессе. Спящий лев может и проснуться.) К тому времени, как сильный соперник обратит свою маркетинго-продажную мощь на вашу компанию, вам надо успеть преобразовать первые преимущества от выхода на рынок в хорошо защищенную рыночную долю, используя стратегии «преодоления пропасти» на этапе выстраивания компании.

Для нового рынка: помощь первых пользователей

В отличие от штурма и занятия ниши запуск с помощью первых пользователей – это целевой, недорогой подход. Цель – подготовить новый рынок к тому дню, когда он станет массовым рынком. Поскольку целевой рынок не обеспечивает достаточное число потребителей, чтобы оправдать расходы на завоевание доли рынка, то задача – завоевать долю «в умах». Хорошие новости заключаются в том, что ранние пользователи по сути своей склонны игнорировать дорогую рекламу массового рынка и PR-мероприятия. Они полагаются на другие средства получения информации: Интернет, фокус-группы, «сарафанное радио». Запуск с помощью первых пользователей означает начало долгой просветительской кампании, первоначально ориентированной на ранневангелистов. Она использует рвение и энтузиазм ранневангелистов, чтобы внедрять новую идею в массовое сознание потенциальных потребителей и, таким образом, создавать рынок. Другими словами, цель – создать так называемый «переломный момент» в потребительском спросе. (Лучше всего стратегии создания таких «переломных моментов» описаны в книге Малкольма Гладуэлла «Переломный момент: Как незначительные изменения приводят к глобальным переменам»⁶. Это прямая противоположность запуску по типу штурма. Новые рынки не создаются за одну ночь. Может потребоваться от трех до семи лет с момента запуска продукта, чтобы новый рынок

⁶ Гладуэлл М. Переломный момент: Как незначительные изменения приводят к глобальным переменам. – М.: Альпина Паблишер, 2013.

вырос до размеров, достаточно крупных для того, чтобы стать доходным для большинства стартапов.

Во время пузыря доткомов венчурные капиталисты и PR-агентства были adeptами «штурмового» запуска для стартапов, выходящих на *новые* рынки. Они были твердо убеждены, что все стартапы одинаково имеют преимущество первого хода. Лобовая атака была призвана заставить конкурентов сдаться или позволить стартапу консолидировать фрагментированную отрасль, или хотя бы сдержать расширение сферы конкурентов. В реальности все было не так. Например, в PhotosToYou ряд неправильных гипотез привел к тому, что компания стала реализовывать тактику штурма на новом рынке. Как выяснилось, лобовая атака на новом рынке с минимумом потребителей – это большие расходы и очень скромные доходы. PhotosToYou удалось выжить, в отличие от множества стартапов, решившихся на штурм нового рынка и тем самым лишившихся своего бизнеса.

Для ресегментированного рынка: нишевой запуск

Если вы намереваетесь ресегментировать существующий рынок, выбор типа запуска значительно сложнее, чем в предыдущих вариантах. Ответом на вопрос «Какую стратегию запуска мне выбрать?» будет «Это зависит...» Правила стратегии New Lanchester применимы, но ресегментацией вы снизили роль бюджетов конкурентов на продажи и маркетинг, поэтому теперь вы на смежном рынке. Отсюда вытекает вопрос: «Готовы ли потребители покупать в том сегменте, который мы заняли?» Если ответ «да», займитесь полномасштабным запуском, чтобы захватить долю рынка (как при запуске-штурме), только сделайте своей целевой аудиторией потребителей в занятой вами нише. При нишевом запуске компания вкладывает все свои деньги, предназначенные на создание спроса, в то, чтобы заполучить единственный в своем роде, узнаваемый сегмент рынка и потребителей на нем. Но если новый сегмент, который вы выделяете, можно считать существующим лишь теоретически, то есть вы сами создаете сегмент рынка и его потребителей, то, воспринимая его как новый рынок, запускаться вам надо соответственно – с помощью первых пользователей.

В. Запуск: Выберите аудитории потребителей



Определившись со стратегией запуска, следующим шагом выберите аудитории потребителей – то есть тех, кому вы адресуете свои ключевые сообщения. Это первый шаг в создании спроса на продукт. Позже, на этапе выстраивания компании, когда ваш стартап начнет полномасштабную трату средств на рекламу, торговые выставки и т. д., аудитория может расшириться; пока же вы хотите знать, кто первыми выслушает ваши ключевые сообщения.

Одно из искушений, которому нередко поддаются стартапы, – это выбор знакомой аудитории, с которой они комфортно себя чувствуют, а не той, которая скорее всего купит их продукт. Процесс развития потребителей призван предотвратить поиск «не там». Раньше стартапы запустили бы свои продукты, не пообщавшись прежде с потребителями, и, таким образом, очень мало зная об их потребностях и желаниях. Но если вы следовали в направлении, указанном процессом развития потребителей, то вы уже успели продать свое решение ранневангелистам. К моменту запуска компании и продукта у вас имеются основательные знания о проблемах, которые потребители хотят решить. Более того, на этапе верификации потребителей вы провели кучу времени, занимаясь не только изучением потребностей, но и

исследованием того, кто станет покупать, и составляя карту влияния, включая в нее всякого, вовлеченного в процесс покупки.

Кроме этого, вы совершили несколько реальных продаж, чтобы понять, не определяется ли покупательское поведение ваших потребителей некими конкретными демографическими или географическими характеристиками. Например, вы можете обнаружить, что большинство ваших ранневангелистов люди младше 35 лет (демографический признак) или что люди с Западного побережья покупают чаще, чем люди с Восточного (географический).

Чтобы определить аудиторию для своего запуска, выберите на вашей карте влияния тех людей, до которых вы хотите донести свои ключевые сообщения. Но не забывайте еще об одной ловушке, в которую иногда попадают стартапы: думать, что всякий, обозначенный в карте влияния, является адресатом вашего ключевого послания. Не могут «все» быть аудиторией, иначе смысл ключевого сообщения может стать крайне расплывчатым. Для успеха нужна небольшая аудитория (иногда даже один человек), но которая имеет максимальное влияние. Конкретно:

- на *существующем рынке* аудитория для запуска – это пользователи или организация, которые отвечают за выбор продукта (не обязательно использующие его сами);
- на *новом рынке* аудитория для запуска состоит из потенциальных ранневангелистов, которые осознали наличие проблемы и уже активно стараются ее решить;
- на *рассегментированном рынке* аудитория для запуска – это пользователи или организации, которые оценят сегмент, выбранный вами.

С. Запуск: выберите посланников вашего ключевого сообщения



Теперь, когда вы определились с аудиторией для запуска, подумайте еще об одной группе людей, которая получит ваше ключевое сообщение. Как показано на рис. 5.4, при запуске компания должна «просветить» не только аудиторию своих потребителей, но и «посланников» – людей или организаций, которые донесут ваши идеи до аудитории.



Рис. 5.4. Разные аудитории: целевая аудитория и посланники, которые обращаются к ней

Пиарщики иногда используют понятие «отраслевые агенты влияния». М. Гладуэлл же в своей книге «Переломный момент» предлагает теорию о том, что есть конкретные люди, чье мнение может изменить ситуацию. Он называет это «закон немногих». Эти люди на вес золота. «Завоюйте их расположение, – говорит он, – и “вирусное” распространение вашего сообщения обеспечено». Примеры, которые он приводит, действительно носят «эпидемический» характер: важные изменения происходят медленно, постепенно накапливая критическую массу, которая, достигнув «переломного момента», в одночасье взрывается.

Тех «немногих людей», которые способны нести идею в массы, Гладуэлл называет «посланниками». Его гипотеза, подкрепленная практикой запусков новых компаний и продуктов, такова: чтобы транслировать новую идею или рассказать о продукте, вам нужно обратиться к небольшому числу людей, которые умеют и имеют возможность распространять информацию, – к «посланникам», в терминологии Гладуэлла. Посланники обладают уникальным даром объединять мир. Поскольку у них есть влияние и связи, эта небольшая группа людей способна «в одиночку» устроить революцию на рынке. Это очень важная часть вашего запуска: вычислить этих людей и передать им ключевое послание и идеи позиционирования компании.

Существует три типа посланников, которых вашему стартапу необходимо «просветить»: «эксперты», «евангелисты» и «объединители». Слово «эксперт» употребляется в прямом смысле. Имеется в виду человек, который до мельчайших подробностей разбирается в вашей отрасли или продукте, и остальные полностью полагаются на его мнение. Экспертами могут быть отраслевые аналитики в частных фирмах (Gartner, NPD, AMR), аналитики Wall Street (Morgan Stanley, Goldman Sachs) или консультанты, работающие в вашей конкретной отрасли. Экспертами могут быть даже потенциальные покупатели, которые организуют группы пользователей, к которым обращаются другие потенциальные пользователи за советом.

Некоторые эксперты не станут просто так распространяться о каком-то новом продукте, и попросят плату за свой совет и консультацию. Но этот очень важный сегмент экспертного сообщества решает, какие продукты включить в рубрику «лучший продукт». Эти мнения обычно публикуются в отраслевых журнальных обзорах, в изданиях, которые люди покупают. Уолт Моссберг, технологический обозреватель *Wall Street Journal*, Дэвид Пог из *New York Times* и Стюарт Олсон из *Fortune* – это примеры известных экспертов, которые обсуждают и рекомендуют продукты. Мнение экспертов очень ценят за их независимость. Во время запуска компании и продукта прессы и первые потребители могут обратиться к ним с просьбой дать независимую характеристику заявлению вашей компании. На этапах выявления и верификации потребителей вы определили экспертов в своей отрасли или сегменте и наладили с ними контакты. Перед запуском обязательно уточните их мнение, расскажите о своей компании и продукте.

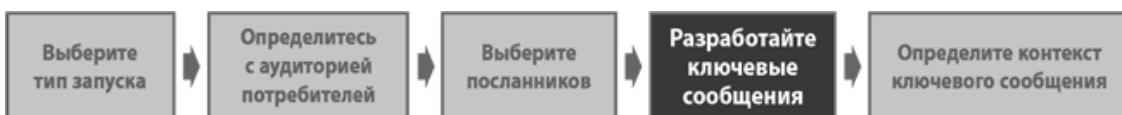
Второй тип посланников, «евангелисты», – ваши бесстрашные сторонники, готовые продвигать ваш продукт, а если вы выходите на новый или на ресегментированный рынок, то и вашу идею рынка (ниши). Они рассказывают всем и каждому, как хорош ваш продукт, как неограничен потенциал этого продукта и этого рынка. Хотя формально они вызывают меньше доверия, чем эксперты, у евангелистов два преимущества: обычно это платежеспособные потребители и их энтузиазм безграничен. Как вы, наверное, успели заметить, составляя списки первых потребителей, ранневангелисты должны полностью разделять видение компании, чтобы рискнуть купить продукт, который еще даже не вышел в массовую продажу. Эмоционально они на одной волне с вами. Большинству из них просто не терпится встать и рассказать всем, почему они купили ваш продукт.

Иногда стартапы путают евангелистов с потребителями, которые могут дать рекомендацию. Это не одно и то же. Рекомендатель – это человек, которого вы должны уговорить, ранневангелист – это человек, который оборвет телефон, чтобы уговорить вас. К моменту запуска компания должна обзавестись довольными ранневангелистами, которым нравится и сама компания, и продукт, и они готовы с энтузиазмом рассказывать о них другим людям.

В роли объединителей часто выступают непризнанные посланники. Они не являются ни экспертами в отрасли или продукте, ни покупателями продукта вашей компании. Это люди, которые, кажется, знают всех и каждого. В каждой сфере есть несколько таких человек. Это могут быть блогеры, мониторящие состояние вашей отрасли в целом, редакторы печатных журналов, газетные колумнисты. Это также могут быть люди, которые организуют и проводят конференции с участием главных «властителей дум» в отрасли. Часто они являются лидерами общественного мнения. Интересная характеристика объединителей – это их способность выстраивать мосты общения между разными мирами. Ваши отношения с объединителями должны быть такими же, как с экспертами. К тому времени, как вы доберетесь до этого шага, вам нужно наладить отношения с ранневангелистами и как минимум «просветить» их по поводу компании и продукта. Надеемся, что с помощью объединителей вам удастся представить компанию и продукт настолько интересными, что этим заинтересуются печатные издания или вам захочется рассказать о них на конференции.

Хорошие PR-агентства знают, как повлиять на посланников. В их лексиконе есть собственные обозначения для посланников (например, «агенты влияния») и того, как они управляют «информационной цепочкой», а квалифицированные PR-агентства могут существенно добавить ценности на этой стадии.

D. Запуск: Разработайте ключевое сообщение



Ключевые сообщения, которые компания транслирует при запуске, – это сводный результат всей работы по позиционированию, которую вы сделали к нынешнему моменту. Хотелось бы добавить только одно замечание к разработке финальной версии ключевого сообщения: оно должно быть запоминающимся и «привязчивым». Почему? Потому что чем лучше оно запомнится или «привяжется», тем вероятнее изменения. А когда мы запускаем компанию и продукт, мы хотим, чтобы люди изменили не только свое покупательское поведение, но и образ мыслей.

Опытные пиарщики знают, что от того, насколько искусно подана информация, зависит ее влияние. Мой любимый пример того, как незначительное изменение в сообщении может предотвратить крах PR-кампании, связан с происшествием 1981 года в Кремниевой долине, когда весь округ Санта-Клара подвергся атаке. Это была не хакерская атака и не вирус. Эта была средиземноморская фруктовая мушка, страшная угроза сельскому хозяйству Калифорнии, самой важной отрасли штата. Администрация штата решила, что самый быстрый способ избавиться от паразитов – это распылить пестициды с вертолетов. К сожалению, все названия средств для уничтожения насекомых звучали крайне неблагозвучно. Вместо того, чтобы понять это, администрация заявила, что оно собирается обработать регион карбофосом, химикатом, который убьет мух. Принять такое решение было важным политическим шагом для губернатора. С одной стороны, на долю Калифорнии приходилась четверть всей сельскохозяйственной продукции страны, а нашествие насекомых грозило нанести непоправимый урон урожаю. С другой стороны, само название «карбофос» ассоциировалось у

людей со смертельной опасностью: с неба будет сыпаться что-то на их дома, на детей. Все это, мягко говоря, не вызывало восторженных возгласов перепуганных жителей. Люди были возмущены тем, что их собираются опрыскивать химикатами.

А теперь представьте, что у кого-то в окружении губернатора нашлась пара минут подумать над «ключевым сообщением». Небольшая корректива в презентации – и страх, и число протестующих возгласов значительно уменьшились бы. Гораздо предусмотрительнее было бы заявить о распылении по вечерам средства под названием «Весенний туман» или «Летняя роса», или «Прочь, жуки!» (а не «карбофос»). Такое исправление могло бы иметь большие последствия. Люди не баррикадировали бы окна, а без страха выходили бы на улицу. Конечно, можете смеяться, думая, что вряд ли кто-то изменит свои взгляды благодаря лишь другой семантической конструкции, но это факт: люди поступают так каждый день. Возьмите хотя бы гамбургеры. Вы можете обожать их, но если McDonalds станет их описывать, как «кусок мяса коровы, одной из тех, что сотнями режут на бойнях, иногда с кишечной палочкой, внутри булки, замороженный, а затем разогретый, когда вы его заказали», вместо слогана «Вы заслужили перерыв», продажи будут несколько меньше.

Для компаний, выходящих на новый рынок, стало практически правилом придумывать собственные ТБС (трехбуквенные сокращения) или запоминающиеся фразы. Посыл таков, что компания изобретает нечто настолько важное, что оно достойно своего собственного названия. Так, на рынке корпоративного программного обеспечения в лексикон вошли слова «автоматизация продаж», CRM и ERP. На рынке потребительских товаров: КПК (карманnyй персональный компьютер), электронная коммерция, фастфуд, домашний кинотеатр – этих слов и словосочетаний с таким значением раньше не было. Если вы все еще сомневаетесь в силе слов, вспомните споры по поводу абортов: насколько искусно готовились формулировки ключевых посланий каждой из сторон. Вы не «противник абортов», вы «сторонник жизни». Или вы не «за аборты», вы «за свободный выбор». Каждое из этих посланий оказывало серьезное влияние на восприятие проблемы. Для компании, которая выходит на новый рынок или ресегментирует существующий, ключевое послание должно содержать идею вроде этой: «Должен быть способ лучше, и у нашей компании он есть!». Ключевые сообщения отвечают на вопросы, которые стояли перед ранневангелистами, когда вы общались с ними: «Какую проблему снимает этот продукт? Какую ценность он имеет? Почему он должен меня заинтересовать?».

E. Определите контекст сообщения



Ключевое сообщение, которое великолепно звучит сегодня и заставляет потребителей выстраиваться в очередь за вашим продуктом, через пару лет может потерять свою актуальность, а года через три совсем устареть. Почему? Потому что оно существует не в вакууме. Разрабатывая свои послания, помните, что все они функционируют в контексте. (Это еще одна идея «Переломного момента».)

Ключевые сообщения не достигают слуха потребителя сами по себе. Они сопровождаются множеством других сообщений, которые могут значительно способствовать (или, наоборот, мешать) запоминаемости вашего тезиса. Ключевые сообщения распространителей спутникового телевидения (DirecTV, EchoStar) стали восприниматься, когда сервис кабельного телевидения упал в качестве, а цены на него зашкалили. Американские корпо-

рации стали гораздо больше внимания уделять безопасности своей инфраструктуры после событий 11 сентября. Острота проблемы 2000 года резко сошла на нет 2 января 2001 года.

Во всех этих случаях ключевое сообщение не изменялось, менялся контекст. Еще один пример – это коллапс пузыря доткомов и телекомов в начале XXI в. Ключевые сообщения интернет-бизнеса на пике технологического бума могли принести компании \$50 млн и дойти до руководства практически любой корпорации. И не только стартапы транслировали с успехом свои ключевые послания, получатели этих сообщений чувствовали себя «продвинутыми», передавая их своим коллегам и партнерам. Сегодня вряд ли кто-то станет перезванивать, чтобы уточнить эти «чудесные» идеи, и большинство людей постесняются повторять их. Те же послания в новом контексте стали не только неэффективными, а даже вредными для посланников. Поразмыслите над этим минутку: то же сообщение, та же компания, но новый контекст. Список вопросов в таблице 5.6 поможет вам вписать ваше ключевое сообщение в контекст.

Таблица 5.6. Контекст ключевого сообщения. Список вопросов

Контекст ключевого сообщения. Список вопросов
<input type="checkbox"/> Какую проблему вы решаете для своего потребителя? <input type="checkbox"/> Эта проблема имеет отношение к другим проблемам, которые обсуждаются в прессе? <input type="checkbox"/> Что изменилось на вашем рынке? Если что-то изменилось, что говорят об этом другие? <input type="checkbox"/> Какие актуальные темы обсуждаются аналитиками и соответствующей прессой (технической/бизнес/массовой)?

F. Запуск: определите те медиа, которые помогут транслировать сообщение



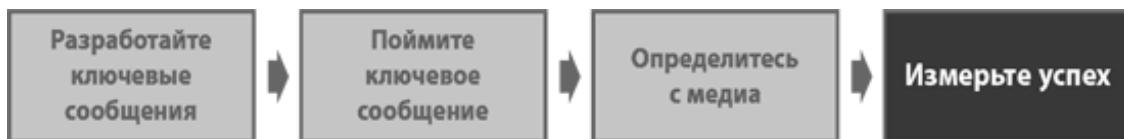
Медиа являются частью стратегии запуска. На самом деле их можно считать одним из видов посланников (рис. 5.4). Подумайте о проплаченных медиа как о проплаченных посланниках. Оплата некому медиаканалу – это традиционный способ донести свои ключевые сообщения «по адресу». Такими медиа могут быть журналы, традиционная почта, электронная почта. Форматы также разные: реклама, прямая рассылка, торговые выставки. Хотя оплаченные медиа – это важная часть любой стратегии маркетинговых коммуникаций, не забывайте, что потребители склонны больше доверять сообщениям, которые очевидно не оплачены. Для большинства стартапов в сфере b2b использование платных медиа при запуске – это перегиб.

Вашей компании нужно разработать медиастратегию – план, описывающий, какие медиа будут использоваться, чтобы донести свои идеи до потребителей, и, что более важно, какие использовать не будут. Выбирая медиа, ориентируйтесь не на их дешевизну и покупаемость в связи с этим. Ведь на этапах выявления и верификации потребителей вы многое узнали о том, каким медиа доверяют ваши ранние потребители. Если же вы забыли спросить их об этом, сейчас самое время сделать шаг назад и провести небольшую итерацию. Список вопросов (таблица 5.7) поможет вам в этом.

Таблица 5.7. Медиа. Список вопросов

Медиа. Список вопросов
<input type="checkbox"/> На какие медиа, по словам ранневангелистов, они полагаются? <input type="checkbox"/> На какие медиа, по нашему мнению, полагаются наши будущие массовые покупатели? Совпадают ли они с теми медиа, которые предпочитают ранневангелисты? <input type="checkbox"/> На какие медиа полагаются остальные — те, кто представлен в составленных нами картах организации и влияния? <input type="checkbox"/> Какой медиаканал предлагает лучший возврат на инвестиции?

G. Запуск: измерьте успех



Одно из слов, которые очень не любят маркетологи, – это «измерение». Необходимость измерить результаты часто ставит в тупик руководителей отделов маркетинговых коммуникаций, поскольку они истолковывают его, как подсчет неких цифр. Стартапам же довольно сложно бывает измерить результаты вложений в маркетинг, когда они обнаруживают, что у них до сих пор не было конкретных задач. Мы начали этап расширения клиентской базы с постановки определенных стратегических целей (завоевать долю рынка, «просветить» потребителей о новом рынке и т. д.), поэтому теперь, возможно, будет легче сформулировать ряд измеряемых задач. На этой стадии перед вами встает вопрос: как вам узнать, насколько успешно идут у вас дела? Чтобы ответить на него, вам нужно прежде ответить на другой вопрос: а какие, собственно, могут быть критерии успеха?

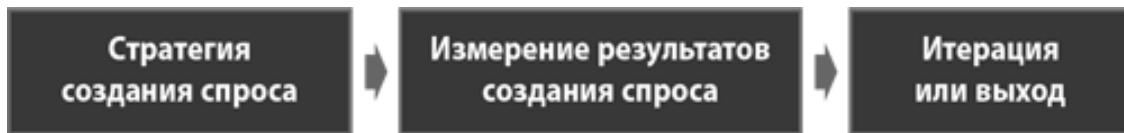
Чтобы определить критерии успешного запуска, команде по развитию потребителей нужно договориться о своих целях. Для существующего рынка параметры успеха довольно просты – обретение такого числа потенциальных потребителей, которое обеспечит вам долю на рынке. Но что делать с ситуацией, когда вы ресегментируете рынок или создаете новый? Как оценить, насколько вы смогли повлиять на восприятие целевых потребителей? Основа у вас уже имеется: потребительский и внешний аудит, который вы проводили еще до запуска. После запуска позвоните тем же людям, которые участвовали в этих двух исследованиях, и задайте им те же вопросы снова. Сравните результаты, чтобы понять, насколько эффективно вам удалось донести свое ключевое сообщение и повлиять на потребителей и на посланников.

Теперь расширьте сферу своего аудита, включив туда исследование прессы, в которой упоминался ваш запуск. Проведите аудит прессы, чтобы проанализировать, в какой степени те сообщения, которые вы считали ключевыми и «говорящими», были восприняты и освещены так, как вам бы хотелось. Используются ли прессой придуманные вами аббревиатуры и фразы, чтобы описать рынок? Описывает ли она события так, как вы их позиционируете? И, наконец, насколько полно и подробно освещается деятельность вашей компании? Были ли вы вскользь упомянуты в паре неизвестных отраслевых изданий или удостоились статьи в *Wall Street Journal*? (В таблице 5.8 обозначены техники, которыми вы можете воспользоваться для измерения успеха запуска.)

Таблица 5.8. Техники измерения успеха запуска

	Существующий рынок	Новый рынок	Ресегментированный рынок
<i>Потенциальные потребители</i>	Число подготовленных потенциальных потребителей	Число запросов	Число потенциальных потребителей и запросов
<i>Восприятие изменений посланниками</i>	Внешний аудит	Внешний аудит	Внешний аудит
<i>Восприятие изменений аудиторией</i>	Аудит потребителей	Аудит потребителей	Аудит потребителей
<i>Попадание ключевых сообщений «в цель»</i>	Аудит прессы	Аудит прессы	Аудит прессы
<i>Полнота освещения</i>	Аудит прессы	Аудит прессы	Аудит прессы

Шаг 4. Создавайте спрос



Создание спроса обозначает все маркетинговые мероприятия, которые «берут» потребителей и направляют их знания о вас и их желание купить на ваш продукт. Они включают в себя PR, рекламу, торговые выставки, семинары и вспомогательные материалы (брошюры, проспекты). Создание спроса – последний шаг на этапе расширения клиентской базы, и это первый шаг, который руководители отделов маркетинга ждут с таким нетерпением. Пора создавать спрос наступает в конце процесса осмыслиения, а не в начале. На этом шаге вы:

- разрабатываете стратегию создания спроса в соответствии с целями, намеченными компанией к исполнению в конце первого года;
- договариваетесь о параметрах измерения результатов создания спроса;
- совершаете итерацию, разворачиваетесь или выходите.

A. Создавайте спрос: выберите стратегию в соответствие с целями на конец первого года

Иногда маркетинговые департаменты напоминают мне пословицу: «Когда ты по шею в болоте среди аллигаторов, сложно вспомнить, с какой целью ты вообще полез туда». Главная ошибка, которую совершают большинство маркетологов, – это ставить целью создание спроса. Это не то же самое, что налаживание продаж. Иными словами, нельзя ориентировать компанию на прогнозы прибыли. Например, если цель для отдела продаж – получить долю рынка в 10 % и принести \$3 млн дохода в первый год, то цели создания спроса такие же. Затем, само собой, следует разработка стратегии создания спроса, которая определяет все шаги, которые надо предпринять, и все мероприятия, которые надо осуществить, чтобы достичь этой цели. Обычно в программах маркетинговых коммуникаций множество меняющихся элементов. Существует опасность, запутавшись в их хитросплетениях, забыть, зачем они изначально были введены.

Ниже перечислены положения модели развития потребителей, напоминающие о координации целей продаж и создания спроса.

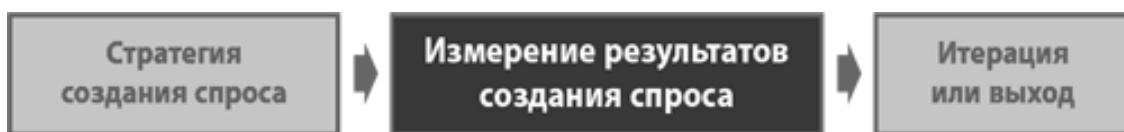
- Для компаний, которые выходят на существующий рынок, цель создания спроса, – это создать спрос подготовленных конечных пользователей и направить его в канал продаж.
- Для компаний, ресегментирующих рынок, цель создания спроса – «просветить» потребителей, рассказав им о преимуществах своего решения, ресегментирующего рынок, и направить спрос в канал продаж.
- Для компаний, выходящих на новый рынок, функция создания спроса – «просветить» потребителей о рынке, направив первых или нишевых пользователей в канал продаж (таблица 5.9).

Таблица 5.9. Выбор стратегии по созданию спроса

Существующий рынок	Новый рынок	Ресегментированный рынок
Потенциальные потребители / заказы	Восприятие/выращивание рынка / потенциальные потребители/заказы	Потенциальные потребители/заказы / восприятие

Занимаясь маркетингом в своей компании, я хотел быть уверенными в том, что моя команда знает толк в создании спроса. И я настаивал на том, чтобы каждая планерка открывалась фразой: «Наша задача – создать спрос конечных пользователей и направить его в канал продаж» (мы выходили на существующий рынок). Я также постоянно напоминал им, что мероприятия по созданию спроса (реклама, торговые выставки) – это дополнение к постоянным PR-мероприятиям с нашими посланниками с того момента, когда происходит запуск компании и продукта.

В. Создавайте спрос: договоритесь о параметрах измерения



Бюджеты на создание спроса – самая крупная статья расходов на маркетинг. В то время как подбор правильных медиа, проведение торговых выставок или прямая рассылка – это иногда и наука, и искусство, должен быть организован и процесс измерения результатов и, если понадобится, корректировки курса. В маркетинговых департаментах моей компании мы добились этого, признавая, что не всякое мероприятие по созданию спроса будет удачным. Мы брали на себя ответственность за неудачи и корректировали курс, когда требовалось. Ошибки воспринимались как часть нормального процесса обучения. В то же время скрывать их или не иметь возможности измерить результаты и исправить ошибки – путь к поражению.

Лучший способ скоординировать мероприятия по созданию спроса и налаживанию продаж – это договориться о целях для каждой ступени в воронке продаж и критериях их достижения. (Помните, вы составляли схему продаж на этапе верификации потребителей.) Глядя на схему продаж на рис. 5.5, вы можете просто сказать: «Да нам лишь надо взять поток потенциальных потребителей и направить его в воронку продаж, так, чтобы стали поступать заказы». Между тем такой подход означает бессистемную трату и без того немногочисленных средств.



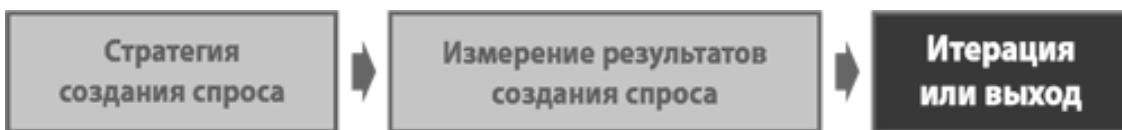
Рис. 5.5. Роль создания спроса в схеме продаж

Давайте возьмем за пример стартап на существующем рынке, цель которого получить долю рынка в 10 % и \$3 млн дохода в первый год. Если средняя отпускная цена продукта \$500, то отделу продаж надо продать 6000 единиц, чтобы получить в первый год желанные \$3 млн. Двигайтесь в обратном направлении от числа 6000 в конце схемы продаж и подсчитайте, сколько вам требуется активных потребителей в начале этой схемы. Сколько подготовленных потенциальных клиентов (то есть потенциальных потребителей, которые выразили заинтересованность вашим продуктом и приняли условия покупки) станут активными покупателями? Сколько неподготовленных потенциальных клиентов (то есть тех потенциальных потребителей, которые заинтересовалась вашим продуктом, но вы их еще не проверили на предмет того, станут ли они потенциальными покупателями) нужно, чтобы получилось требуемое количество подготовленных клиентов? Какова стоимость каждого потенциального клиента? Какова стоимость привлечения каждого потребителя? Когда эти показатели посчитаны, вы можете в соответствие с ними измерить, насколько эффективно вы расходуете средства на создание спроса. Теперь у вас есть основания для корректировки курса.

Хотя определение целей для перспективных клиентов выглядит как действие, результаты которого можно измерить, понимание того, как ваши маркетинговые коммуникации влияют на восприятие, кажется более сложным делом. Поразительно, как часто я слышу: «Невозможно измерить информированность потребителей». На самом деле это не так, его можно измерить даже на отраслевой выставке. Обычно я прошу своего менеджера на торговой выставке спрашивать людей, подходящих к нашему стенду, слышали ли они когда-нибудь о нашей компании. Он просит у них контактную информацию и затем связывается с ними по телефону или по имейлу.

Затем он снова задаст им вопрос, слышали ли они когда-нибудь о нашей компании. Больше 78 % тех, кто посетил выставку и сказал в тот раз, что никогда не слышал о нашей компании, когда впервые подошел к стенду, теперь могут правильно описать нашу компанию и то, чем она занимается. Вот вам пример измерения информированности.

С. Совершите итерацию, разворот или выход



С завершением этапа расширения клиентской базы вы подходите к моменту, который можно считать началом окончания. С запуском компании и продукта вы можете считать, что оторвались от взлетной полосы в присутствии множества зрителей. Вы провели внешний аудит, позиционировали компанию и продукт, разработали ряд ключевых сообщений и запустили компанию и продукт, имея несколько посланников, которые понесут ваши ключевые сообщения потребителям. Создание спроса – это направление спроса в канал продаж. Наконец, вы используете и корректируете параметры измерения расходов на маркетинг. И вот продажи начинают масштабироваться; тогда вы, вероятно, чувствуете, что конец тяжелого пути создания стартапа уже виден.

Тем не менее, каким бы изнурительным ни был процесс расширения клиентской базы, вам могут понадобиться итерации некоторых его шагов. Имеет ли позиционирование смысл для реальных живых потребителей – тех, что вне стен вашего офиса? Приняли ли посланники ваши идеи? Удалось ли создать такой спрос, что толпы потребителей стекаются к продавцам? Если нет, не расстраивайтесь. Как вы уже убедились, каждый этап в процессе развития потребителей – это процесс обучения и изучения. Быть может, ваши ошибки в позиционировании и формулировке сообщений принесут новое понимание, поскольку вы анализируете, что идет не так. Не забывайте, что даже незначительные изменения в ключевом сообщении могут повлечь огромные последствия. (Появление на полках магазинов напитка под названием Diet Beer (диетическое пиво) вызвало только смех. Производителям потребовалась смелость и изобретательность, чтобы решиться переименовать свой продукт. В результате Light Beer (легкое пиво) завоевало приносящий огромную прибыль рынок.) Вспомните все, что вы выяснили на шагах с первого по третий, откорректируйте свое позиционирование, используя результаты обратной связи с потребителями, вернитесь на первый шаг и пройдите его заново.

Правда, в некоторых случаях с вашим позиционированием, ключевым сообщением и созданием спроса все может быть в порядке. Проблема может скрываться в типе рынка. Если конкуренты наносят вам сокрушительные удары, или если вам никак не удается создать спрос, пора сделать шаг назад и спросить себя: «Правильно ли мы выбрали тип рынка?»

Некоторыми признаками того, что вы готовы двигаться дальше, являются положительные ответы на такие вопросы, как: «Возрастают ли продажи по мере того как попытки создания спроса становятся все более эффективными? Начали ли конкуренты обращать внимание или даже копировать ваше позиционирование? Финансовая модель работает?» Если ответы «да», значит вы и ваша команда вплотную подошли к этапу, на котором от каждого из вас потребуется максимум личных усилий, больше, чем на любом другом во всем процессе развития потребителей – этапе выстраивания компании.

Краткое изложение этапа расширения клиентской базы

Шаг	Цели	Результаты
1. Приготовьтесь к запуску		
A. Составьте опросник по типу рынка	Подтвердить мнением потребителей правильность выбора компанией типа рынка	Опросник по типу рынка
B. Выберите тип рынка	Выбор типа рынка	Консенсус по типу рынка
C. Достигните соглашения по целям продаж и расширения клиентской базы в первый год	Определить цели продаж и маркетинговых коммуникаций на первый год	Цифры продаж/маркетинга: бюджет на расширение клиентской базы
2. Позиционируйте компанию и продукт		
A. Выберите PR-агентство	Выбрать PR-агентство, которое понимает стратегию	Выбор PR-агентства
B. Проведите внутренний и внешний аудит	Оценить, как вы видите себя и как потребители, аналитики, агенты влияния и пресса видят вашу компанию	Описание результатов аудита
C. Соотнесите позиционирование с типом рынка	Позиционировать компанию и продукт	Положения позиционирования
3. Запускайте компанию и продукт		
A. Выберите тип запуска в соответствии с типом рынка	Выбрать стратегию штурма, занятия ниши или с помощью первых пользователей	Стратегия запуска
B. Выберите аудиторию потребителей	Определить аудиторию, на которую нацелен запуск продукта	Описание аудитории
C. Выберите посланников	Определить экспертов, евангелистов и объединителей — посланников сообщения	Имена «посланников»
D. Разработайте ключевые сообщения	Оформить ценностное предложение в эмоциональное сообщение	Ключевые сообщения
E. Получите представление о контексте ключевых сообщений	Установите внешние факторы, которые определяют контекст сообщения	Описание контекста
F. Определите медиа для передачи ключевых сообщений	Сформулируйте медиастратегию	Медиа, ориентированные на целевых потребителей
G. Измерьте успех	Определите, что важно в запуске и привяжите это к целям	Показатели: потенциальные потребители, восприятие, «меткость» попадания в цель, степень охвата
4. Создавайте спрос		
A. Выберите стратегию первого года	Сформулировать стратегию создания спроса для достижения целей первого года	Краткое изложение стратегии и план
B. Договоритесь о способах измерения	Определить критерии измерения успеха создания спроса	Показатели: подготовленные потенциальные потребители, сеть продаж, заказы, уменьшение времени цикла продаж
C. Итерация, возврат или выход	Определить, успешно ли был создан спрос для выбранного типа рынка	Надежная сеть продаж и устойчивый интерес потребителей

Выстраивание компании шаг за шагом





Глава 6

Выстраивание компании

Действие – важнейшая вещь. Действие состоит из трех шагов: решение, рожденное мыслью, приказ или подготовка к исполнению и само исполнение. Все три шага управляются волей. Воля коренится в характере, а характер человека действия важнее, чем разум. Разум без воли бесполезен, воля без разума опасна.

Сунь-цзы, цитируется по Доктрине боевых корпусов морской пехоты

Марк и Дейв были соучредителями BetaSheet, фармацевтической компании по поиску новых лекарств. До того, как основать компанию, Марк был вице-президентом направления вычислительной химии в стартапе, созданном Genentech. Там Майк понял, что можно произвести настоящую революцию в сфере разработки новых лекарств, если вместо традиционных ветлабораторий использовать метод вычислительных экспериментов. Он был абсолютно убежден в том, что масштабный рост числа новых лекарств станет новым направлением в фармацевтической и биотехнической отраслях, и попытался убедить компанию создать новую лабораторию в рамках своей структуры. После того, как Genetech отказалась на основании того, что идея недостаточно перспективна, чтобы заинтересовать компанию, он решил заняться созданием компании сам. В качестве компаньона он пригласил Дейва, и тот стал директором по разработке вычислительных экспериментов.

После первых инвестиционных раундов Марк стал генеральным директором, а Дейв вице-президентом по развитию. Меня познакомил с Марком один из вице-президентов, и я входил в правление с самого начала. Я мог наблюдать из первых рядов, как BetaSheet проходит все стадии взлетов и падений стартапов, чья жизнь усложнялась переизбыtkом продукции на рынке, коллапсом биотехнологического производства и сложностью внутреннего устройства компании. BetaSheet занималась не только развитием сложного направления – разработки ПО для прогнозирования эффективности лекарств, но и осуществляла собственные разработки и делала попытки создать действенные лекарственные компоненты. Идея заключалась в том, чтобы преодолеть скепсис потенциальных потребителей, заставив их поверить в BetaSheet, когда она выйдет с презентацией нового, до сих пор не известного лекарства – изобретения компании.

Один из первых кризисов случился через девять месяцев после основания компании. К концу четвертого месяца стало казаться, что процесс разработки продукта, по всей видимости, движется в никуда. Марк уже говорил, что, по его мнению, Дейв не справляется с руководством отделом разработки. После нескольких задушевных бесед с вице-президентами в течение последующих нескольких недель Дейв согласился уступить позиции и остался в компании в качестве главного технologа. Пока ему искали замену, в дело вмешался Марк и взял пока его функции на себя. В глазах правления он совершил небольшое чудо, восстановив моральный дух и создав работающий, готовый к выпуску продукт. К тому времени, как был нанят новый вице-президент, все сложные технические проблемы были уже решены.

Но параллельно с этим по настоянию одного из вице-президентов на работу пригласили опытного вице-президента по продажам из большой компании, несмотря на дурные предчувствия Марка, который говорил, что этот человек «не чувствует» стартап. Одиннадцать месяцев спустя новый вице-президент и нанятый им штат продавцов национального масштаба вовсю прожигали средства, как будто завтрашний день не наступит. Напряженная пауза повисла на собрании правления, когда через шесть месяцев этот вице-президент в

очередной раз заявил: «У нас высокая активность в воронке продаж, но для стартапа заключить сделку с крупной фармацевтической компанией – это нереально сложная задача. Не могу сказать, когда мы сможем получить наш первый заказ». По настоятельному требованию Марка этот человек ушел. С множеством оговорок (поскольку Марк не был специалистом в области продаж) правление согласилось передать руководство продажами непосредственно Марку, пока не будет найдена замена.

В следующие полгода Марк буквально потряс нас тем, что смог лично продать продукт первым трем топовым фармацевтическим компаниям и обеспечить группе продаж устойчивый приток в воронку продаж. Мы не стали ничего говорить, когда выяснилось, что он обещал им луну с неба, поскольку наши конкуренты были просто стерты в порошок. Компания развивалась, команде продаж было чем заняться, а новый вице-президент по продажам получил отличный старт.

Следующим кандидатом на увольнение стал Боб, руководитель исследовательских проектов и глава группы химических разработок. После того, как Марк его уволил, Боб достаточно откровенно высказался: «У Марка что ни день, то новая идея, – сказал он. – Невозможно закончить проект, как ему в голову опять приходит что-то новое. А когда все идет не так, как ему хотелось бы, он начинает орать на тебя. Ему не нужны никакие дискуссии – это его путь к победе. Если так дальше пойдет, то компания либо останется вообще без руководства, либо нас всех заменят на таких руководителей, которые будут просто делать, что он велит». Слова оказались пророческими.

Несмотря на некоторые камни преткновения, несколько следующих собраний правления прошли в спокойной обстановке. Продажи, казалось, идут все лучше и лучше. Но с Марком что-то случилось – он становился все более и более подавленным. И вот однажды за обедом он заявил, что конкуренты собираются в ближайшее время растоптать нас, и так и будет, если компания не последует его новым идеям. Я спросил его, разделяет ли его опасения относительно конкурентов отдел продаж. Его ответ меня просто обескуражил: «Да вице-президент по продажам больше не подпустит меня пообщаться ни с нашими продавцами, ни с потребителями». Я чуть не поперхнулся и даже подался вперед, чтобы дослушать, что он еще скажет. «Да, вот какое дело, наш вице по продажам сказал, что нельзя больше продавать продукт, которого нет, иначе так мы никогда не начнем зарабатывать деньги».

Остаток обеда прошел в молчании. Как только я сел в машину, то сразу набрал номер вице-президента по продажам и услышал буквально крик души. Оказалось, Марк постоянно убеждал команду продаж, что его очередное великое видение – это и есть именно то, что им надо продавать. Каждый раз, когда они пытались призвать его на помощь в заключении очередной сделки, он говорил, что покупателю захотелось бы купить вовсе не это, а другое – он уже даже придумал что. Это было нехорошо.

Более того, Марк, как рассказала мне вице-президент по продажам, просто сводил ее с ума: он каждый божий день приносил список новых возможностей продаж, которые ей совершенно необходимо было учесть, умолял ее составлять презентации для продаж, напичканные техническими деталями, вместо того, чтобы продемонстрировать решения проблем, обозначенных потребителями. Что самое ужасное, она даже не могла использовать специальную литературу BetaSheet, чтобы обучить нанятый персонал (12 продавцов), поскольку Марк постоянно переписывал проспекты и брошюры в соответствии со своими новыми идеями. Она спросила, известно ли мне, что новый вице-президент по маркетингу тратит все свое время на PR и торговые выставки, поскольку Марк сам взялся за стратегию развития продукта и составление документов с новыми требованиями. Я пообещал, что правление поговорит с Марком.

На следующей неделе два члена правления встречались с Марком, чтобы обсудить его отношения с отделом продаж. Марк оставался верен себе: он считал, что BetaSheet должна

всегда оставаться на пике инноваций и не задерживаться ни на чем. Он посетовал, что BetaSheet превращается в компанию «серьезных дяденек в костюмах», которым лишь бы «не раскачивали лодку». А он как раз собирался эту лодку раскачивать, потому что таковы его обязанности как генерального директора. Наконец, правление пришло к выводу, что Марка надо контролировать. Мы договорились подождать и посмотреть, как будет развиваться ситуация в BetaSheet.

Чего мы тогда не понимали, так это то, что жизнь в самой компании была далеко не из приятных, как я узнал от финансового директора Салли. Салли была с BetaSheet с самого начала. Она была заслуженным ветераном многих стартап-проектов. Ее замечания были объективными и точными. Она сказала, что Марк человек хаоса и ему комфортно в нем. Проблема в том, что BetaSheet пришла пора становиться компанией управляемой, а не хаотической. Она росла, и поскольку один Марк уже не в состоянии был управлять всем сам, нуждалась в отлаженных процессах и процедурах. Марк же всегда пренебрежительно относился ко всем ее предложениям наладить процессы управления компанией такого размера, какой начала становиться BetaSheet. «Мы сейчас имеем нефункциональную компанию. Правление разделилось на две части: тех, кто предпочел поменьше задумываться и лучше делать так, как скажет Марк, и тех, кто продолжает думать своим умом и собирается покинуть компанию. Компания переросла Марка, и правлению предстоит сделать выбор». Я покинул ресторан, а в ушах все еще звенел настойчивый призыв к действию.

Возможно, мое восхищение Марком как предпринимателем ослепило меня настолько, что я не заметил его недостатков. Но я подумал, что, может быть, еще пара ланчей и беседы с ним спасут ситуацию – и я смогу помочь ему осознать, что нужно меняться. Марк слушал, кивал головой, когда надо, в то время как я объяснял, что хотя бы малая толика организованности компании не помешает, ее работа «по правилам» – это признак успеха, а не провала. Мне казалось, что он все понимает, пока Марк не повторил, что он единственный в компании, кто старается смотреть на шаг вперед на рынке, в то время как никто больше в компании не желает шагать туда.

Во время наших следующих совместных обедов я несколько раз заводил разговор о том, что может, стоит рассмотреть смену своей функции в компании. Делая последнюю попытку хоть как-то повлиять на взгляды Марка, я привел довод, что фокусироваться на продуктах и потребителях следующего поколения – это дело руководителя исследовательских подразделений или вице-президента по стратегическому развитию продукта. Марку стоит подумать, действительно ли ему нравится быть генеральным директором компании, которая уже выросла из стадии стартапа. Может быть, предложил я, мы могли бы нанять исполнительного директора, который помогал бы Марку заниматься повседневной операционной работой? Или может, Марк хотел бы стать одновременно председателем и главой группы по разработке стратегии продукта? Может, ему в голову приходят еще какие-то должности, которые бы ему подошли? Ни одна из этих альтернатив не означала бы, что Марк теряет контроль, – взять, к примеру, Билла Гейтса в Microsoft или Ларри Эллисона в Oracle. У каждого из них были люди вокруг, которые брали на себя те дела, в которых сами Гейтс и Эллисон не были сильны. Марк обещал подумать над этим, но, судя по тому, что произошло дальше, у него все это вылетело из головы, как только он вышел из ресторана.

Дело пришло к развязке, когда руководители BetaSheet в полном составе пришли в офис ведущего инвестора и заявили о том, что уйдут из компании, если Марк не покинет свой пост. Не удивительно, что инвесторы приняли решение менять генерального директора.

Следующее собрание правления оказалось таким болезненно сложным, как я и предполагал. Марк с горечью говорил: «Как же так? Почему никто из вас никогда не говорил мне, что мы собираемся нанять нового генерального директора?» Я внутренне сжался, когда ведущий инвестор вспомнил, что Марк с первого дня создания компании говорил, что он

понимает необходимость в какой-то момент нанять нового генерального директора. «Ты же всегда говорил, что будешь действовать только на благо компании. Не могу поверить, что сейчас ты ведешь себя так, будто никогда этого не произносил».

Я слушал, как Марк возмущается: «Да это просто глупость говорить мне, что нанять профессиональных управленцев – это благо для компании». Я три года вкалывал по 80 часов в неделю, выполнил такую огромную работу – выстроил компанию. А теперь правление хочет все это у меня отобрать! Я ведь все делал правильно, компания прекрасно работает. Предложить мне должность председателя – да это просто вежливый способ избавиться от меня. Вы даже представить себе не можете, что вытворит с нашим бизнесом любой человек со стороны. Никто не знает нашу компанию лучше меня».

Результат был таким, каким его можно было ожидать. Не забуду своего разговора с Марком после этого собрания. «Стив, как это могло случиться? Нужно ли мне опротестовать свою отставку? Моих акций хватит, чтобы выгнать всех членов правления? Ты можешь помочь мне избавиться от них? А что, если я уйду и заберу с собой всех ключевых специалистов и разработчиков? Они пойдут со мной, правда? Эти чертовы инвесторы просто крадут мою компанию, они все погубят, все развалят».

Имена я изменил, чтобы никто не пострадал. К сожалению, в мире стартапов подобное случается каждый день.

Самые очевидные вопросы, которые сразу возникают после этой истории и других ей подобных: был ли Марк несправедливо выгнан из компании, которую выстроил? Или инвесторы сделали то, что должны были сделать, не давая стоимости компании упасть? Ответы будут лакмусовой бумажкой для проверки, что вы вынесли из этой книги. Но есть и другие вопросы, не лежащие на поверхности. Мог бы получиться из Марка более компетентный генеральный директор после сессий коучинга? Был бы я против Марка? Какого генерального директора должна нанять компания? Какова могла бы быть роль Марка? BetaSheet стала бы лучше функционировать без Марка через полгода? Через год? Через два года? Почему? Когда вы закончите читать эту главу, думаю, вы поймете, почему и Марка, и правление можно считать одновременно и правыми, и неправыми.

Философия выстраивания компаний

Первые три этапа в этой книге сфокусированы на развитии и понимании потребителей, верификации продаж с помощью ранневангелистов и создании рынка и спроса на продукт. Следующая задача и последний этап в модели развития потребителей – это выстраивание компании.

Одна из загадок стартапов такова: почему полная комплектация персоналом на ранних стадиях в одних компаниях дает толчок к развитию и ведет к успеху, а в других становится причиной хаоса, торможения и затягивает в смертельную спираль? Почему одни раскручиваются, а другие балансируют на грани выживания или растрачивают все деньги? В какой момент перешагивается грань допустимых расходов и увеличения штата и когда надо остановиться и урезать траты и перейти в формат выживания?

Еще одна загадка предпринимательства: почему некоторые из самых больших и самых успешных компаний управляются основателями долгие годы после своего основания. Ford, Microsoft, Nike, Polaroid, Oracle, Amazon и Apple опровергают распространенное убеждение инвесторов в том, что компании обычно перерастают своих создателей. На самом деле перечисленные компании доказали обратное: длительный успех стартапа требует длительного пребывания в нем основателя, еще долго после того момента, когда, по принятому мнению, основателя пора смешать. Под конец процесса развития потребителей стартапы – это не только что родившиеся большие компании, которые жаждут избавиться от основателей, чтобы они не мешали им расти. Это небольшие компании, которые нуждаются в постоянных инновациях, чтобы вырасти в крупный бизнес.

Отстранение основателя от должности, когда компания начинает преуспевать, превращается в шекспировскую трагедию. Почему же некоторым предпринимателям удается так успешно создать компанию, и в то же время они терпят крах в ее выращивании? Почему некоторые компании проходят весь процесс развития потребителей, но им так и не удается извлечь выгоду из своего первоначального успеха? Что же такого есть у победителей, чего не хватает лузерам? Можем ли мы измерить и описать эти качества?

Предприниматели вроде Марка убеждены, что переход на следующий этап означает, что надо делать все то же самое, только больше. Но как Марк имел возможность убедиться, судьба основателя может иметь весьма печальный конец. С другой стороны, многие инвесторы считают, что все, что им нужно, так это профессиональное управление компанией, чтобы наладить процесс и пожинать плоды. И то и другое неверно. Ирония в том, что когда инвесторам оказывается нужен импульс и гибкость в деятельности компании, чтобы она получила массового потребителя, они спотыкаются о сложную бюрократическую систему, в то время как предпринимателям сложно бывает адаптировать свой стиль управления к успеху, которому они сами же и способствовали.

Провал Марка в BetaSheet явился результатом того, что обе стороны – и основатель, и правление – не потратили достаточно времени на то, чтобы обсудить шаги по выстраиванию компании. Не продумали, как компания трансформируется из стартапа, ориентированного на развитие потребителей, в большую компанию, которая приобрела массовых клиентов. Такая эволюция предполагает три действия:

- используя как основу ранневангелистов, создать базу массовых потребителей;
- организовать в компании структуру, наладить руководство, создать корпоративную культуру, чтобы быть готовым к масштабированию;
- создать департаменты быстрого реагирования, чтобы поддержать дух обучения и изучения, которым компания обладает на данном этапе.

Компания не может одновременно почивать на лаврах и стать внутренне сфокусированной. Чтобы выжить, ей надо быть восприимчивой и уметь оперативно реагировать на изменения окружающей среды, включая конкурентов, потребителей и рынок.

Создание базы массовых потребителей

На первый взгляд, единственное очевидное различие стартапа и крупной компании заключается в размере выручки. Если бы все было так просто. Переход от небольшого стартапа к более крупной компании не всегда можно изобразить в виде линейного графика продаж. Наращивание доходов от продаж требует более широкой базы потребителей, чем евангелисты. А для создания этой базы требуется разработать стратегии продаж, маркетинга и ведения бизнеса, исходя из типа рынка, на котором вы конкурируете с остальными.

Еще раз повторим, ключ ко всему – тип рынка. Так же, как ранее этот основной стратегический выбор определил остальные ваши стратегии в поиске и привлечении ранневангелистов, так теперь он покажет, каким образом ваша компания будет расти и как вы сможете привлечь для этого ресурсы. Это происходит потому, что каждый из типов рынка характеризуется уникальной кривой продаж и роста, параметры которой определяются степенью сложности перехода от продаж ранневангелистам к массовым продажам. Кривые продаж и роста для нового рынка и функционирующего рынка наглядно иллюстрируют различия. Даже после успешного поиска ранневангелистов темпы продаж будут различаться в последующие годы в силу различных скоростей принятия продукта массовыми покупателями.

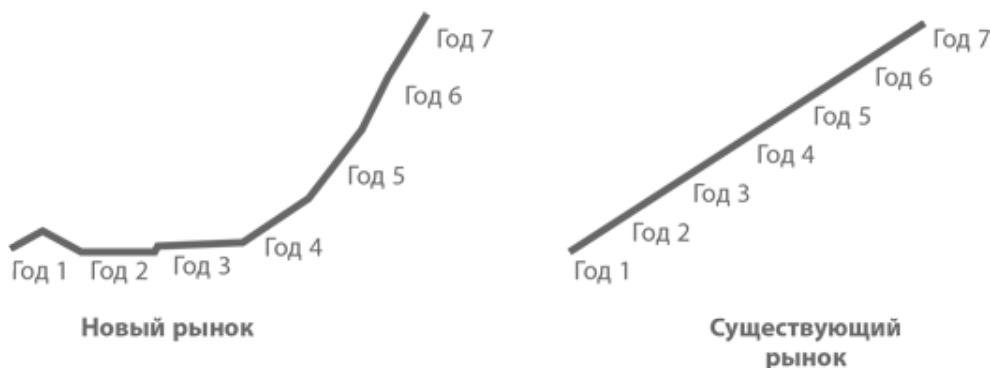


Рис. 6.1. Увеличение прибыли на новых и функционирующих рынках

Таким образом, все, что вы предпринимаете на этапе выстраивания компании, равно как и на предыдущих этапах, зависит от типа рынка. Большинство предпринимателей, чьи компании дожили до этого этапа, вздыхают с облегчением, думая, что сложное путешествие подходит к концу и все трудности остались позади. Они нашли своих потребителей, наладили повторяемую схему продаж. Теперь все, что им нужно сделать, – это расширить штат сотрудников. Такой распространенный подход в корне неверен. Самая опасная ловушка – это нехватка знаний о типах рынка. Переход от ранневангелистов к массовым покупателям непрост, а его особенности определяются типом рынка. Тип рынка предопределяет не только как будет происходить трансформация компании, но также тип формирования штата сотрудников, тип самих сотрудников, расходы, которые вам понадобятся.

По мнению Мура, ранние пользователи (ранневангелисты в нашей терминологии) – это не крупный объем массовых покупателей. Поэтому успех первых продаж не гарантирует, что в схеме продаж появятся позже массовые покупатели. Точка зрения Мура: компании нужны новые стратегии продаж, чтобы перекинуть мост через пропасть (рис. 6.2).



Рис. 6.2. Кривая жизненного цикла принятия технологии и развитие потребителей

Выстраивание структуры и менеджмента в компании

Со временем растут доходы компании, и она меняет ориентированность с ранних покупателей на массовых. В связи с этим и самой компании нужно расти и изменяться. Существенные изменения происходят прежде всего в руководстве компании и в корпоративной культуре, затем – в создании функциональных департаментов.

Ориентированная на миссию структура и культура

Многие стартапы не задумываются сильно о структуре и культуре компании, а если и делают это, то речь идет скорее о пивных вечеринках в пятницу вечером или о том, чтобы в холодильнике обязательно были напитки, или об основателе-бунтаре. И предприниматели, и инвесторы склонны считать, что успех зависит от того, насколько быстро молодая компания сможет вырасти в крупную организацию со всеми атрибутами структуры и культуры крупной компании: иерархией, руководящим стилем управления, процессуальным принятием решений, службой HR, ответственной за сотрудников, и ориентированностью на «исполнение». Как правило, результат – раньше времени навязанная бюрократическая организация. Такая система основана на убеждении, что внедрение упорядоченности и определенности на неупорядоченном и неопределенном рынке гарантирует постоянный успех. (Парадоксально, но если целью с самого начала являются порядок и определенность, это значит, что стартапу никогда не преуспеть.)

На этом последнем этапе генеральному директору, остальному руководству и правлению следует осознать, что неопределенность на массовом рынке будет присутствовать всегда, и в этих условиях имитация корпоративной культуры и структуры большой компании может стать началом конца даже для многообещающего стартапа. Знаете, что произошло с BetaSheet через четыре года после ухода Марка? Пользуясь ранним и очевидным успехом компании, правление пригласило генерального директора из «традиционного» бизнеса с опытом в фармацевтической сфере. Ее вступление в должность как раз совпало с провалом реализации плана продаж. Просто потребители не успели принять продукт так быстро, как ожидалось. Новая генеральный директор значительно сократила штат продажников и уволила вице-президента по продажам. Затем она взглянула на остальных руководителей из команды Марка и стала увольнять их одного за другим. Она формировала новую команду из опытных специалистов по продажам, маркетингу, развитию продукта, приглашая этих руководителей из значительно более крупных компаний.

После такого жесткого старта продажи продолжили расти, а компания развиваться. Это продолжалось еще 18 месяцев. Радикальные в прошлом идеи BetaSheet получили наконец признание в фармацевтической отрасли, и цифра выручки снова стала соответствовать плану. Правление и инвестиционные банкиры заговорили об IPO. Между тем, незаметные пока руководству BetaSheet, на горизонте стали сгущаться облака.

Когда крупные клиенты BetaSheet поняли, насколько стратегически важно программное обеспечение для поиска лекарств, они сами стали создавать внутри своих компаний группы по разработке такого ПО. Мероприятия, которые проводила BetaSheet по созданию нового рынка, не только «просветили» потребителей, но заодно и помогли конкурентам понять огромные возможности заработка на этом рынке. В результате, несмотря на энтузиазм и поддержку первых потребителей, рост выручки в тех объемах, которые сулили первые продажи, не наблюдался. В то же время новые конкуренты и существующие компании стали развивать и предлагать аналогичные продукты.

Менялась ситуация и в самой компании. Ушел не только Марк. Через полтора года компанию в массовом порядке стали покидать самые инновационные разработчики и талантливые продавцы. Они объясняли свой уход тем, что инновации и инициатива больше не ценятся, все решения требуют «высочайшего» утверждения. Стало очевидно, что тем, кто действует «не по уставу», никаких карьерных перспектив в BetaSheet не видать. Более того, к третьему году трения между отделами продаж и разработки и между отделами продаж и маркетинга стали такими же серьезными, как битва с конкурентами. У каждого департамента были свои собственные планы работы, порой противоречившие друг другу. Новые продукты, казалось, никогда не доберутся до рынка – приоритеты менялись ежемесячно. Продажи пошли на спад. То, что началось на третий год существования компании, теперь затянуло ее в смертельную петлю. Свой пятилетний юбилей компания отметила закрытием.

Среди историй про стартапы с таким успешным началом пример BetaSheet печален, но не уникален. Ситуация, когда руководство из предпринимателей замещается ориентированными на процесс исполнителями, хоронящими компанию, складывается постоянно. Проблема в том, что большинство основателей и инвесторов считают, что единственная альтернатива строгой организационной структуре и корпоративной культуре – это полный хаос и полное отсутствие культуры.

В этой главе я предлагаю третий вариант. Успешный стартап по мере своего роста проводит развитие своей внутренней организации и культуры через три определенные стадии (рис. 6.3).



Рис. 6.3. Стадии эволюции от стартапа к крупной компании

Первая стадия, которая охватывает этапы выявления и верификации потребителей и расширения клиентской базы, ориентирована на команды по разработке продукта и по развитию потребителей. Вторая совпадает с выстраиванием компании: во главу угла ставится *миссия компании* с целью масштабироваться и преодолеть пропасть между первыми и массовыми потребителями. Когда компания растет, она становится все больше *ориентированной на процесс*: ее задача на этой стадии наладить повторяемые и масштабируемые процессы.

Опытные исполнители понимают эту последовательность, но лишь немногие из них представляют себе, что значит ориентация на миссию. Чтобы совершить трансформацию в крупную организацию и суметь преодолеть пропасть, вашему стартапу необходимо оставаться подвижным. С такой же скоростью, как сам предприниматель, должна реагировать на изменения вся организация, состоящая из значительно большего (чем только основатели) числа людей. Чтобы обеспечить такую гибкость, нужна корпоративная миссия. Она должна быть сформулирована в письменном виде и приниматься всем коллективом. Она будет направлять повседневную деятельность подразделений и сотрудников. Как вы увидите в описании шагов 2 и 3, постоянное повторение этой миссии, как манtry, является осью корпоративной культуры.

Рост компании предполагает изменения в соответствие с этими тремя стадиями. Если команда основателей желает оставаться в своей компании, ей надо меняться соответственно.

Они должны осознать смену ориентиров, осуществить ее и внести изменения в стиль управления компанией. В нашем примере с BetaSheet Марк не смог увидеть эволюцию. В результате за это поплатился и он, и его компания.

Преобразование команды по развитию потребителей в функциональные структуры

Если до сих пор вы следовали модели развития потребителей, значит вам уже удалось создать ориентированную на миссию команду. На шаге 3 этого этапа вам предстоит использовать ориентированную на миссию культуру команды по развитию потребителей, чтобы создать структурные подразделения, организованные так, чтобы исполнять и поддерживать корпоративную миссию.

Не путайте это с созданием департаментов, у каждого из которых сформулирована собственная миссия, оправдывающая их существование. Слишком многие стартапы понимают рост компании именно как призыв создавать, наполнять персоналом и расширять подразделения в традиционном понимании. В общем, они действуют по принципу «штамповки» – то есть штампуют департаменты по образцу: у каждой компании «должны быть» отделы маркетинга, продаж и развития бизнеса. Это вместо того, чтобы выстраивать организацию в соответствие с конкретными стратегическими нуждами. Как раз в модели развития потребителей этап, когда формируются надстройки в руководстве и структуре компании, предполагает обязательное фокусирование на потребительско-ориентированной миссии, а не просто на создании структурных подразделений и наборе штата. Ваша задача – выстроить такую структуру департаментов и систему управления, которая обеспечила бы коммуникацию и адекватное транслирование стратегических задач сотрудникам, чтобы не требовался ежедневный прямой контроль за тем, как они работают, и при этом деятельность всего коллектива была бы направлена на реализацию единой миссии.

Такое возможно, только если руководители компании назначены на свои должности потому, что они разделяют одни и те же ценности, а не только потому, что у них прекрасные резюме. В то же время второй уровень менеджмента должен состоять из людей, являющихся по природе своей лидерами, которые не станут «поддакивать» харизматичному основателю. Как лидеры они транслируют видение компании всем, кто обеспечивает ее работу. Сам я понял этот принцип на заре своей карьеры, когда стал вице-президентом по маркетингу в SuperMac, компании, которая только что завершила процедуру банкротства. Помню, я задал вопрос менеджерам своего департамента: «Какова миссия вашей компании?» Они не смогли ответить ничего взятного. Глава подразделения торговых выставок сказал: «Моя миссия устанавливать наши стенды на выставках». Другие ответили примерно в том же ключе. Глава PR-группы сказал, что его миссия – писать пресс-релизы. Начальник департамента по маркетингу продукта считал, что его работа писать брошюры и составлять прайс-листы. Когда я предложил им подумать, зачем вообще маркетинговой группе отправляться на торговые выставки, писать пресс-релизы или рекламные проспекты, единственное, что я услышал: «Потому что это наша работа». Отсутствие четкого понимания миссии – это всегда ошибка лидера. Вскоре после этого я занялся формированием у своей команды представления о миссии. Год ушел на то, чтобы получить команду людей, понимающих, что должность, обозначенная на их визитке, – это то, что они должны делать каждый день, а не просто формальная обязанность. Миссия маркетинговой группы в SuperMac формулировалась таким образом:

- создать спрос со стороны конечных пользователей;
- направить этот спрос в наши каналы продаж;
- «просветить» наши каналы продаж;
- помочь группе разработчиков понять нужды потребителей.

Эти четыре простых постулата помогли команде маркетологов компании сплотиться вокруг реализации единой миссии (которую мы всегда повторяли на каждом организационном собрании). И все в компании знали, что мы в нашем подразделении маркетинга собираемся делать в течение дня и как понять, добились ли мы успеха. На шаге 3 вы увидите, как команда по развитию потребителей трансформируется в функциональные структурные подразделения, управляемые общей миссией.

Создание департаментов быстрого реагирования

Организация, ориентированная на миссию и на развитие потребителей, призывает заниматься разными вещами изо дня в день, потому что в компании, которая настроена на обучение и изучение, единственно верный способ существования – это изменения и реакция на изменения. И напротив, организация, ориентированная на процесс, создана, чтобы постоянно повторять одно и то же, может, с незначительными изменениями, – то, что однажды было определено как верное. Если все идет удачно, то эти константы остаются такими изо дня в день – никаких сюрпризов, никаких резких скачков.

Процессы важны, чтобы определить измеряемые цели и наладить повторяемые процедуры, для исполнения которых не требуются эксперты. Процесс – это способ для большой компании стать еще больше и увеличить число департаментов, не нанимая на работу суперзвезд. В крупных корпорациях могут работать тысячи средних работников, от которых требуется только выполнять указания, компании же остается следить за тем, чтобы все в их бизнесе шло по плану. Под словом «процесс» в организации мы понимаем процедуры, правила, средства измерения, цели и стабильность.

Все, что касается процесса, часто как кость в горле большинства стартаперов, которые «нутром чуют», что не в процессе причина успеха. Но у них редко есть что предложить взамен. Теперь есть: департаменты «быстрого реагирования».

Создание департаментов быстрого реагирования позволяет совершить эволюционный переход от стадии обучения и изучения к созданию структуры функциональных подразделений, в которых нуждается крупная компания. Такие департаменты позволяют компании сохранить гибкость и избежать застоя. Мы подробнее рассмотрим их при описании шага 4.

Этап выстраивания компании состоит из четырех шагов. Шагом 1 вы готовите компанию к преодолению очередного препятствия – перехода от продаж ранневангелистам к продажам массовым клиентам. Для этого необходимо соотнести подходящую кривую роста продаж с набором персонала, операционными расходами и постоянным исполнением.



Рис. 6.4. Общий вид выстраивания компании

На шаге 2 вы анализируете существующую команду руководителей и оцениваете, готова ли она к масштабированию. Много внимания надо уделить созданию ориентирован-

ной на миссию организации и культуры как важнейших составляющих процесса масштабирования.

На шаге 3 команда по развитию потребителей, используя все знания, полученные в процессе обучения и изучения, разделяется на департаменты в соответствии со своими бизнес-функциями.

Наконец, на шаге 4, последнем в модели развития потребителей, компания занимается созданием департаментов быстрого реагирования, необходимых для расширения, скорости и гибкости. Здесь пора применить военную стратегию OODA (Observe, Orient, Decide and Act – Наблюдение, Ориентация, Решение, Действие), чтобы двигаться навстречу конкурентам и потребителям и реагировать на их действия гораздо быстрее, чем ваши противники. Для этого департаментам необходимо всегда иметь под рукой актуальную информацию о потребителях и быть готовыми оперативно распространить эту информацию внутри компании.

Шаг 1. Выход на массовых потребителей



Вы прошли нелегкий путь развития потребителей. Этот шаг – кульминация всей тяжелой работы по созданию успешного стартапа. К данному моменту у вас есть первые потребители, вы позиционировали компанию и продукт и сейчас вы на пути к созданию спроса на продукт, который продаете. Все это подготовка к выходу на широкую аудиторию массовых потребителей, которая превратит ваш молодой стартап в доминирующего игрока на вашем рынке.

Как я уже отмечал, необычайно важно, оценивая пропасть между первыми пользователями и массовым потребителем, понимать, что ширина пропасти и время ее преодоления зависят от типа рынка, на который вы вышли. Соответственно, в этом разделе описана разница в ситуациях, когда переход к массовой аудитории и рост кривой продаж совершается на новом рынке, существующем рынке и ресегментированном рынке. Понимание связи изменений с типом рынка позволит вашей компании спрогнозировать время принятия массовым рынком, необходимость в новых сотрудниках и дополнительных расходах и другие важные факторы выращивания компании. Кривая роста продаж описывает как, пропасть объясняет почему.

Это понимание очень важно при выходе на массового потребителя. На этом шаге вы будете:

- управлять переходом от ранневангелистов к массовым потребителям с пониманием того, как подобные изменения могут различаться в зависимости от типа рынка;
- следить за кривой роста продаж, применительно к вашей компании и вашему типу рынка.

Результатом этого шага станут два момента: 1) стратегия преодоления пропасти, которая подходит типу рынка, и 2) план доходов/расходов и план потребности в средствах в соответствии с типом рынка.

А. Переход от ранневангелистов к массовым потребителям



На новом рынке мотивация ранних и массовых потребителей совершенно разная. Ранневангелисты, ваши целевые покупатели на этапе верификации потребителей, хотели решить свою насущную острую проблему или, в случае с компаниями, получить неоспоримое конкурентное преимущество покупкой вашего революционного открытия. Между тем большинство потребителей не ранневангелисты. Они прагматики. В отличие от ранневангелистов их больше привлекают эволюционные изменения. Соответственно созданная вами модель повторяемого и масштабируемого процесса продаж, которая работала в слу-

чае с ранневангелистами, не принесет массовых продаж. Провидцы готовы пользоваться «сырым» продуктом, прагматикам же нужен продукт, который не требует героических усилий в использовании. Более того, прагматиков не волнует мнение ранневангелистов, они не считают провидцев рекомендателями. Рекомендателями для них являются другие прагматики. Пропасть между продажами ранневангелистам и выходом на массовый рынок возникает из-за того, что у этих двух групп потребителей очень мало общего.

На новом рынке разрыв между энтузиазмом провидцев и принятием массовыми потребителями максимально широк (рис. 6.5). Такой большой разрыв объясняет форму кривой роста продаж в виде клюшки, что часто встречается на новом рынке: небольшой всплеск доходов в первый год от продаж ранневангелистам, затем долгий период затишья или даже спада, пока штат продавцов обучается, как продавать совершенно иному классу потребителей, и пока группа по маркетингу убеждает прагматиков принять новый продукт.



Рис. 6.5. Пропасть на новом рынке

В дополнение к длительной лакуне, пока продажи стоят на месте, на новом рынке есть и более существенные риски по обе стороны пропасти. С одной стороны, разработка повторяемого процесса продаж евангелистам может создать обманчивое впечатление, что все прекрасно. Команда ваших продавцов может расслабиться, удовлетворившись повторяемостью процесса продаж, несмотря на довольно низкий уровень доходов. В действительности такими продажами можно истощить рынок провидцев, продав товар всем потенциальным ранневангелистам и не озабочившись новой схемой продаж массовым потребителям.

Риск с другой стороны пропасти — никогда не попасть туда. Массовые потребители-прагматики на новом рынке могут не усмотреть причину, по которой они должны принять ваш продукт. Это особенно актуально для сложных экономических условий: очень немногие хотят быть инноваторами, особенно если можно обойтись без этого. Когда средств становится недостаточно, стартапы, предлагающие инновационные решения, обнаруживают, что база массовых потребителей им недоступна.

Существует еще один риск — конкуренция. После того, как вы годами вкладывали средства в «просвещение» нового рынка, рассказывая о преимуществах своего продукта, ваш стартап может проиграть «последователям» — тем компаниям, которые выходят на рынок, буквально загребая жар вашими же руками. Пользуясь подготовленным вами рынком, они пересекают пропасть и получают заслуженное вами вознаграждение. Обычно стартапы уступают тем компаниям, которые успешно внедряют департаменты быстрого реагирования и умеют учиться и изучать рынок быстрее, чем вы.

Хотя все эти риски звучат устрашающе, они вовсе не обязательно должны воплотиться в реальность. Самая большая опасность — не разобраться со спецификой потребителей на новом рынке или, что еще хуже, разобраться, но побояться рисковать сменить схему продаж

так, чтобы перейти от ранневангелистов к массовым потребителям. Вот это уже будет настоящей трагедией и для ваших инвесторов, и для компании.

Чтобы выйти на массовых потребителей на новом рынке, ваша компания должна продумать стратегию продаж и маркетинга, которые отличались бы от тех, что используются на существующем или ресегментированном рынке. Например, вместо того, чтобы нанимать множество продавцов с целью выйти на множество потребителей (как на существующем рынке), завоюйте расположение немногочисленной группы ранневангелистов, которые станут вашим передовым отрядом в завоевании плацдарма на массовом рынке. Вместо того чтобы тратить огромные суммы на создание бренда компании (как на ресегментируемом рынке), выступая перед аудиторией, которая пока не готова слушать, вам опять же надо обратиться к потенциальным ранневангелистам – именно они помогут вам выйти на массовых потребителей.

Две наиболее известные стратегии: 1) «пересечения пропасти» путем завоевания нишевых рынков⁷ и 2) «создание переломного момента»⁸. Суть стратегий кратко изложена в таблице 6.1.

Таблица 6.1. Стратегии перехода от евангелистов к массовым потребителям на новом рынке

Стратегия	Осуществление
<i>Пересечение пропасти путем занятия нишевого рынка</i>	Найдите ранневангелистов в определенной нише: на конкретном рынке, в конкретной сфере применения или в конкретном типе компаний и ориентируйте продажи на эту группу. В качестве канала рекомендаций используйте «народную молву». К моменту выхода на массовый рынок подготовьте «полную» версию продукта
<i>Создание переломных моментов</i>	Фокусируйтесь на индивидуальных продажах, пока не достигнете критической массы первых пользователей. В какой-то момент одна небольшая сделка «взорвет» базу потребителей и даст видимый результат. «Вирусный маркетинг» — один из примеров стратегии переломного момента

Пока шло бурное обсуждение обеих стратегий, у стартапов далеко не всегда получалось успешно ими воспользоваться. Я считаю, что эти теории лучше работают в применении к *новым рынкам*, а не ко всем. Принципы преодоления пропасти и переломного момента подходят для преобразования небольшой группы ваших убежденных приверженцев в массовое принятие продукта. Преодоление пропасти основано на первых продажах ранневангелистам. Все усилия в этом случае направлены на определенную нишу: на конкретный рынок, конкретную сферу применения или конкретный тип компаний, и только потом на продажи держателям бюджета на массовом рынке. Этим массовым потребителям нужен «целый» продукт (готовое решение). Стратегии переломного момента работают по-другому (иногда их сравнивают с принципами распространения эпидемии). Они основаны на мысли о том, что лишь немногие «правильные» люди могут переломить поведение потребителей и рынка. И вот когда масса таких людей, одобравших продукт (здесь может работать и фактор «прилипчивости»), становится критической, массовое принятие начинает экспоненциально расти. Когда стратегия переломного момента применяется к компании или продукту, то цель – придать восприятию потребителей твердую направленность, мастерски устроить так, чтобы сработал «эффект толпы».

⁷ Мур Джейфри. Преодоление пропасти. Маркетинг и продажа хайтек-товаров массовому потребителю. – Мн.: Попурри, 2006.

⁸ Гладуэлл М. Переломный момент: Как незначительные изменения ведут к глобальным переменам. – М.: Альпина Паблишер, 2013.

В. Управление ростом продаж на новом рынке



Долгое время венчурные капиталисты считали, что стартапам на новом рынке требуется уйма времени, чтобы начать пожинать плоды. Инвесторы думали, что рост продаж в таких стартапах напоминает кривую в виде хоккейной клюшки, как показано на рис. 6.6. Хотя в первый год может быть скачок в продажах благодаря ранневангелистам, на новых рынках в течение нескольких следующих лет продажи могут падать практически до нуля. Доходы начинают снова расти, только когда компания успешно «просветит» потребителей, создаст новые схемы продаж и работы в канале, которые позволят выйти на массового потребителя, и когда у нее окажется достаточно сил и ресурсов, чтобы продержаться в течение долгого пути.

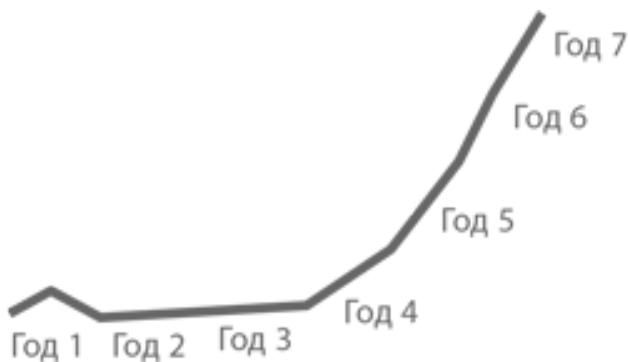


Рис. 6.6. Рост продаж на новом рынке — хоккейная клюшка

Кроме того, что кривая роста продаж предсказывает печальную перспективу долгого существования без видимых улучшений, она также определяет ряд важных параметров, которые стоит учесть стартапу на новом рынке на то время, когда выручка от продаж равна нулю.

- Требования к капиталовложениям: какой объем финансирования компании нужно получать, пока не начнут появляться доходы?
- Денежный поток / уровень расходования средств: как компании распорядиться своими средствами и как спланировать их расходование?
- «Просвещение» рынка / план принятия продукта: в каком объеме понадобится «просвещать» рынок, и сколько времени займет, чтобы рынок вырос до достаточно больших размеров?
- План набора персонала: если огромные средства, вложенные в маркетинг, не создают спроса на новом рынке, зачем и в какой момент компании нужно нанять сотрудников в департамент по маркетингу? То же касается штата отдела продаж: если то количество продавцов, которые уже работают на рынке, не справляются с ростом выручки, зачем и в какой момент компании нужно набирать новый персонал в отдел продаж?

Таким образом, можно сделать вывод, что на новом рынке выстраивание компании заключается в *грамотном расходовании ресурсов, продвижении продукта с помощью ранневангелистов и выращивании рынка*, пока он не станет достаточно большим, чтобы появились доходы от продаж. Ваш опыт продажи ранневангелистам на этапе верификации потребителей подскажет вам ответ на вопрос «Сколько таких первых покупателей ваша компания действительно сможет найти в первые годы?». Вопрос поможет вам спланировать доходы от продаж и построить модель расходования средств, позволит представить, сколько средств понадобится, пока «хоккейная клюшка продаж» не попадет в руки массового потребителя и он сделает первый бросок по воротам.

Еще один риск выхода на новый рынок – это то, что сам рынок может оказаться миражом. Другими словами, может в принципе не оказаться достаточно потребителей, которые пришли бы после ранних пользователей, чтобы обеспечить рост бизнеса. Что еще хуже, многие компании обнаруживают свою ошибку далеко не сразу, когда уже проходит несколько лет и деньги кончаются. Тогда репозиционировать компанию уже слишком поздно. Некоторые примеры решений для новых рынков, которые так и не стали реальностью: домашняя химчистка, низкокалорийные заменители закусок, смарт-карты (кредитные карты с компьютерным чипом), системы искусственного интеллекта в начале 1980-х гг. или технологии рукописного ввода в начале 1990-х гг. Поэтому прежде чем выбирать новый рынок для позиционирования, предпринимателю следует вначале хорошенко поразмыслять над объемом предполагаемых затрат, заглянуть в глаза инвесторам и соучредителям, чтобы убедиться, что все понимают, какой путь предстоит и что они готовы следовать по нему.

C. Переход от ранневангелистов к массовым покупателям на существующем рынке



На существующем рынке пропасть между ранневангелистами и массовыми потребителями невелика. Ее может даже вообще не быть (рис. 6.7). Это потому, что провидцы и прагматики относятся к одному типу покупателей. На существующем рынке потребители без труда поймут, что представляет собой ваш продукт и каковы его преимущества.



Рис. 6.7. Пропасть на существующем рынке

Длительного интервала также нет, пока группа продаж разрабатывает новую карту продаж, да и новый класс потребителей приходит подготовленным. Единственными ограничениями роста продаж могут стать рыночная доля и дифференциация. Отсутствие пропасти – явное доказательство того, что рынок «готов», и вы можете выходить на него и продавать. Проблема может возникнуть, когда покупатели разобрались, что представляет собой ваш продукт и каковы его преимущества, но они так и не смогли понять, зачем им покупать продукт у вас, а не у продавца, к которому они уже привыкли.

Тогда в игру вступают позиционирование⁹ и брендинг¹⁰. Обе стратегии хорошо известны и применяются для создания узнаваемых различий (дифференциации) компаний и продуктов. Иногда эти два слова используются как синонимы, и это проблема, потому что это не одно и то же, и разница между ними имеет значение. На существующем рынке, где доля рынка является целью и где нет больших различий между конкурентами, самый быстрый и наименее затратный способ дифференцировать свою компанию и продукт – это правильно позиционироваться или заявить ценность (то есть чтобы все знали, чем ваш продукт лучше других, и хотели его приобрести). Это в данной ситуации нужнее, чем брендинг, – когда все знают о вашем продукте и думают, что ваша компания просто замечательная. Позиционирование может считаться успешным, если потребители не просто узнают продукт, но и могут назвать его характеристики. Когда позиционирование выстроено правильно, у конечных пользователей возникает спрос. Например, Starbucks позиционирует себя так: «Starbucks – кофейня номер один». Брендинг же больше действенен, когда вы выходите на ресегментируемый рынок. Брендинг для того же Starbucks выглядел бы так: «Starbucks – отличная компания и прекрасно обращается со своими сотрудниками». На существующем рынке тратить деньги на брендинг означает, что потребители узнают о вашей компании, но все равно предпочтут покупать у конкурента.

⁹ Траут Д., Райс Э. Позиционирование. Битва за умы. – СПб.: Питер, 2007.

¹⁰ Райс Л., Райс Э. 22 закона создания брэнда. – М.: АСТ, 2004.

D. Управление ростом продаж на существующем рынке



На существующем рынке этапы верификации потребителей и расширения клиентской базы уже должны были бы доказать, что существуют потребители, которые признают уникальные преимущества вашего стартапа. Надеемся, ваши маркетологи уже дифференцировали продукт и сейчас занимаются созданием спроса и направлением его в ваш канал продаж. Структура продаж масштабируется, чтобы быть готовой пожинать плоды успеха. Если все идет хорошо, график ежегодных продаж на существующем рынке представляет собой красивую прямую линию (рис. 6.8), а вам остается свести все данные в таблицу, которая представляет собой стандартный план прогноза продаж и маркетинговой деятельности, а также набора персонала.

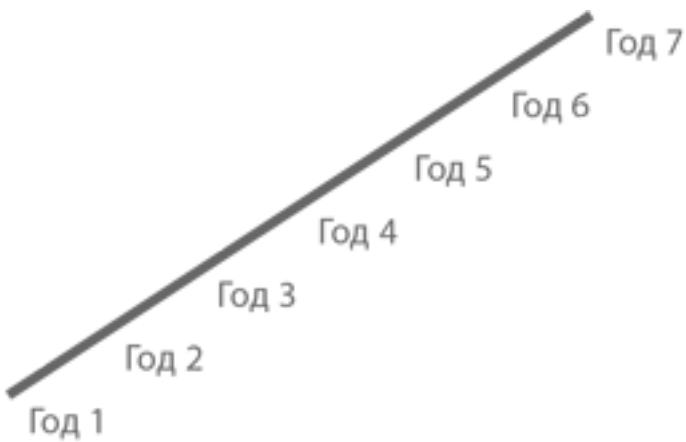


Рис. 6.8. Рост продаж на существующем рынке

Если вам повезло и вы сумели выйти на этот рынок и дойти до этого этапа, тогда вам следует подумать о следующем.

- Требования к капиталовложению: сколько денег понадобится до момента достижения точки безубыточности?
- План набора сотрудников: сможет ли компания быстро расширяться настолько, чтобы успешно работать на рынке?
- Жизненный цикл продукта: ваша прекрасная прямая линия роста продаж остается такой прекрасной, пока товар остается конкурентоспособным. Подумайте, не появились ли в общей структуре продаж товары-последователи?
- Ответы конкурентов: большинство конкурентов не станут постоянно оставаться в тени. Что произойдет, когда они отреагируют на вас?

Таким образом, на существующем рынке этап выстраивания компании заключается в *беспрерывном исполнении и работе с рынком*. Одновременно вы должны быть все время начеку, следя за жизненным циклом продукта и реакцией конкурентов. (Подумайте о

несметном множестве производителей автомобилей, которые стали выпускать внедорожники-«паркетники» после того, как Chrysler Minivan создал массовый рынок в 1970-х гг.) Высокая конкуренция и динамика выпуска новых моделей на этом типе рынка означают, что ваша восходящая прямая продаж вполне может стать нисходящей.

Е. Переход от ранневангелистов к массовым потребителям на ресегментированном рынке



Стратегия, применимая к ресегментированному рынку, располагается где-то между стратегиями нового и существующего типов рынка. Хотя пропасть между ранневангелистами и массовыми потребителями не так широка, как на новом рынке (рис. 6.9), требуется время, чтобы убедить массовых потребителей, что то, что вы определили как оригинальную характеристику вашего продукта или компании, является уникальным торговым предложением. В результате продажи в первые годы могут быть низкими.



Рис. 6.9. Пропасть на ресегментированном рынке

На этом типе рынка при пересечении пропасти существует два риска. Первый – это обманчивость успеха продаж первым пользователям. Ресегментированный рынок обеспечивает достаточное число потребителей-провидцев, чтобы появившиеся доходы, хотя и небольшие, создали в компании впечатление, что ей удалось создать масштабируемую бизнес-модель. В реальности же компании удалось перехватить небольшую часть продаж у своих конкурентов на существующем рынке. Пересечение пропасти на этом типе рынка означает привлечение большого числа массовых потребителей, которых еще предстоит «просветить» по поводу того, что нового и отличного от конкурентов вы предлагаете своим решениям, ресегментирующими рынок. Другими словами, некоторые элементы стратегии совпадают с теми, что у стартапов на новых рынках. Между тем вместо того, чтобы использовать нишевой маркетинг и стратегии переломного момента, как вы сделали бы это на новом рынке, вы применяете брендинг и позиционирование, чтобы выйти на массового потребителя. Как раз на ресегментированном рынке все традиционные представления о брендинге и позиционировании верны и актуальны. Маркетологи используют эти тактические инструменты, чтобы дифференцировать свою компанию и продукт от тех, что рабо-

тают на существующем рынке. Например, на рынке бытовой техники Subzero, Miele и Bosch создали новый сегмент кухонной техники высокого класса, с широкими функциональными возможностями. Потребители (по крайней мере, в США) были в недоумении, зачем им платить такие деньги за «просто» холодильники, стиральные машины и сушики. Но спустя некоторое время искусные маркетинг и позиционирование переломили ситуацию, и то, что прежде было «просто» бытовой техникой, стало статусной вещью. Такие примеры успешной ресегментации можно найти в разных отраслях: так Starbucks превратил 49-центовую чашку кофе в латте за \$3. Dell вместо готовых персональных компьютеров стал производить ПК с конфигурацией и дизайном по желанию заказчика. Perrier и Calistoga сделали воду – казалось бы, простейший продукт – «элитной» покупкой по цене, как бензин.

Длинный перечень историй успеха подводит нас ко второму риску пересечения пропасти на ресегментированном рынке: ресегментирование существующего рынка – обычно дорогостоящее мероприятие, и компании требуется немалый капитал, чтобы не просто потратить деньги на маркетинг и позиционирование, но и сделать это максимально профессионально и довести дело до конца. Хотя, может, существует готовый рынок, который только и ждет, чтобы вы вышли на него и ресегментировали, даже и в этом случае вам придется пробиваться со своим сообщением через какофонию голосов конкурентов. Стартапы, ресегментирующие рынок, обычно недооценивают объем затрат времени и денег, необходимых, чтобы добиться длительного эффекта, производя впечатление на потребителя.

Описывая этап расширения клиентской базы, я указывал на то, что одна из основных ошибок маркетинга – это проведение рекламной или PR-кампании, которая не имеет под собой стратегии позиционирования. Наличие стратегии позиционирования – это предварительное условие проведения брендинга. Слишком многие вице-президенты по маркетингу начинают создание бренда, не умея при этом даже сформулировать позицию компании. Брендинг требует много времени, денег и апеллирует к интуитивным реакциям. На рынке, который вы ресегментируете, главное – это использовать позиционирование, чтобы сформировать представление о ценности того сегмента, который вы создаете, и создать спрос на продукт. А уже затем можете использовать брендинг, чтобы закрепить в умах ценность сегмента и увеличивать спрос по возрастающей, переходя в «трубу» нашей «ключушки» (кривой продаж).

Повторим еще раз: стратегии брендинга и позиционирования, хотя и широко распространены, неправильно используются многими стартапами. На новом рынке эти стратегии дороги и приводят к провалу (их использование погубило множество доткомов). В то же время крайне важно применять их на ресегментируемом рынке. На нем вы используете брендинг и позиционирование, чтобы превратить небольшую группу ранневангелистов в массу потребителей, *позволяя при этом массовым потребителям думать, что они остаются элитной группой на массовом рынке*.

F. Управление ростом продаж на ресегментированном рынке



Рост продаж на ресегментированном рынке – это сложное балансирование, поскольку он объединяет модели роста продаж для нового и для существующего типов рынка. Хорошая

новость – это то, что существует рынок, на котором потребители готовы понять, что представляет собой ваш продукт. Это позволяет компании немедленно обеспечить некоторый уровень продаж, даже в условиях конкуренции. Но не следует путать эти ранние продажи с успехом. Компания не сможет получить взрывного роста продаж, пока рынок не поймет и не примет предлагаемую ей ресегментацию. Результатом является кривая продаж, изображенная на рис. 6.10. Моменты, которые нужно регулировать при росте продаж на ресегментированном рынке, следующие.

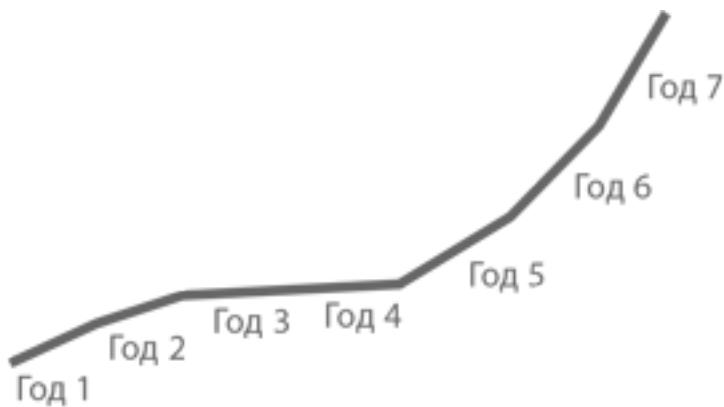


Рис. 6.10. Рост продаж на ресегментированном рынке

- Требования к капиталовложениям: сколько денег понадобится до момента достижения точки безубыточности?
- Стоимость «просвещения» рынка: может ли компания позволить себе постоянные расходы на «просвещение» и создание нового сегмента?
 - Стоимость позиционирования и брендинга: в отличие от нового рынка, на ресегментированном четко понятно, *от чего надо «отмежеваться»*. Эта тактика стоит денег. Есть ли на это средства?
 - План набора сотрудников: сможет ли компания выжить на ранних продажах и не перенаполнить штат в ожидании роста продаж?
 - Оценка рынка: что произойдет, если ресегментация не сработает? Многие стартапы превращаются в живых мертвецов и погибают. Как вам этого избежать?

Вкратце: выстраивание компании на ресегментированном рынке похоже на выстраивание компании на новом рынке. Оно ставит во главу угла *экономное расходование ресурсов, продвижение на рынок с помощью ранневангелистов и формирование нового сегмента рынка*, пока он не вырастет настолько, чтобы доходы от продаж прошли «изгиб» крючка и стали расти. Как и на новом рынке, один из рисков здесь может заключаться в том, что сегмент окажется миражом. В этом случае прекращайте попытки создать его, конкурируя с множеством игроков на существующем рынке и предлагая продукт, уникальность которого не очевидна.

Шаг 2. Оценка руководителей и выстраивание организации, ориентированной на миссию



Выстраивание компании готовит ее к переходу от компании, ориентированной на обучение и изучение и привлечение ранневангелистов к компании, вкладывающей все возможные ресурсы в то, чтобы найти и привлечь массовых покупателей. Чтобы это произошло, вам надо убедиться, что топ-менеджмент компании в состоянии управлять такими критическими изменениями.

Оценка руководства компании может стать болезненным испытанием и для отдельных людей, и для всей компании. Этот процесс должен происходить под контролем и руководством правления. На этом шаге вам предстоит:

- попросить правление оценить генерального директора и топ-менеджмент компании;
- разработать ориентированную на миссию культуру и структуру компании.

А. Правление оценивает генерального директора и руководство



Когда вы дошли до этапа выстраивания компании, наступает время правлению взглянуть на ситуацию внутри компании и решить, сможет ли компания масштабироваться, если во главе ее будет стоять этот генеральный директор и это руководство. Чтобы дойти до этого этапа, компании нужны были такие люди, как Марк из BetaSheet: увлеченные идеей провидцы, способные сформулировать захватывающее видение, достаточно гибкие, чтобы постоянно находиться в процессе обучения и изучения, неунывающие, когда случаются многочисленные неудачи, умеющие оперативно отреагировать и использовать полученные знания, чтобы получить первых покупателей. Далее же вырисовывается иной круг задач: необходимо найти массовых потребителей на другой стороне пропасти и добиться роста кривой продаж. Эти новые задачи требуют других навыков. Для трансформации компании необходимо, чтобы ею руководили такие люди и во главе стоял такой генеральный директор, которые были бы чистыми прагматиками. Они должны быть в состоянии создать и сформулировать ясную миссию компании и делегировать ответственность «вниз», распределяя ее между департаментами, которые, в свою очередь, стремятся к достижению единой для всех цели.

Таблица 6.2. Характеристики генерального директора / руководства на разных стадиях развития компании

	Управляемая основателем компания. Обучение и изучение	Ориентированное на миссию управление	Ориентированное на процесс управления. Исполнение и рост
Личные характеристики	Суперзвезда	Лидер	Умеющий управлять исполнением планов, целями, процессами и людьми
Занятость	24/7	Сколько потребуется	Полный рабочий день с 9 до 17
Ориентация деятельности	Оппортунизм и гибкость	Миссия и цель	Процесс и цель
Отношение к процессу	Ненавидит и отрицает	Признает, если нужно, ориентирует его на миссию	Внедряет и использует
Стиль управления	Автократичный, харизматичный	Делегированный департаментам	Может быть бюрократичным
Контроль	Держит в своих руках руководитель	Регулируется миссией, координация действий	Каскадируется «вниз» по уровням управления
Фокус	Высокая страстная мечта (видение)	Миссия	Исполнение
Неопределенность/ хаос	Видит порядок в хаосе	Быстрое реагирование	Повторяемость процессов

До сих пор правление было вполне удовлетворено профессиональными навыками генерального директора и руководства компании. Но сейчас ситуация осложняется тем, что необходимо полагаться не на то, что было сделано, а оценить то, что эти люди в состоянии сделать в будущем. В этом парадокс успешных предпринимателей – основателей. Их успех, как правило, предрекает их отставку.

В таблице 6.2 продемонстрированы некоторые характеристики предпринимателей и руководства, необходимые компании в зависимости от стадии ее развития. (Взглянув на эту таблицу, скажите, что должно было бы сделать правление BetaSheet с Марком?) Самая важная роль, которую играют основатели, – это их персональный вклад в развитие компании, будь то продажи или разработка продукта. Будучи провидцами в технологии или в бизнесе, основатели, руководящие компанией, являются лидерами благодаря своим личным качествам. Но со временем, когда компания растет, ей нужен уже не харизматичный лидер-суперзвезда, а скорее тот, чья деятельность будет ориентирована на реализацию миссии и достижение цели. На этой стадии лидеру надо уметь ненавязчиво транслировать цели «вниз» структуры компании и передать ориентированное на миссию лидерство на уровень департаментов. На этом этапе от генерального директора уже не требуется работать 24 часа 7 дней в неделю, достаточно быть на работе столько, сколько необходимо для нормального функционирования компании.

Еще одно важное различие – планирование. На стадии обучения и изучения требовался оппортунистический и гибкий лидер. Но по мере того, как компания растет, ей все больше нужны лидеры, которые умеют управлять большой командой, сфокусированной на реализацию единой миссии. На этой стадии, ориентированной на миссию, формируется иерархическая структура, ответственность и принятие решений делегируются «вниз» иерархической структуры и распределяются, так как один человек уже не в силах все контролировать. Сохранить в такой выросшей компании гибкость и умение быстро реагировать – главная задача управления, ориентированного на миссию.

Превращение группы по развитию потребителей в ориентированную на миссию организацию может оказаться недоступно пониманию основателя и его команды. Некоторые не могут перестать быть автократами-проводниками и стать лидерами. Другие понимают необ-

ходимость трансформации и адаптируются к изменившимся условиям. Правление должно решить, к какому типу относится основатель и его команда руководителей.

Такое решение требует тщательного анализа всех «за» и «против» отстранения основателей. Когда правление видит необходимость в другом лидере, таком, который поможет превратить команду по развитию потребителей в ориентированную на миссию компанию, оно пытается сказать следующее: «Может, пора нанять более опытных руководителей? Если основатели и нынешние руководители хотят покинуть компанию, ну что ж, хорошо. Мы в них больше не нуждаемся. Время обучения и изучения прошло. Основатели ведут себя слишком индивидуалистично и капризно. Гораздо проще и спокойнее будет управлять компанией без них». Обычно так и происходит, особенно это касается компаний на существующих рынках, где разрыва между ранневангелистами и массовыми потребителями практически нет, и на первый план выходит исполнение и процесс. Генеральный директор – основатель, который стремится всеми силами завоевать новый рынок, вместо того, чтобы пользоваться возможностями, который предлагает существующий, – просто кость в горле инвесторов и верный кандидат на отстранение (сам не ведая того).

Все же не существует пока единого мнения о том, каким стартапам скорее грозит провал в долгосрочной перспективе: тем, кто полностью отстранили от дел своих основателей, или тем, кто позволили им слишком долго занимать свою должность. В некоторых стартапах (особенно тех, что связаны с новыми технологиями) жизненный цикл продукта трагически короток. Независимо от того, выходит ли компания на новый, существующий или ресегментированный рынок, непреложный закон таков, что через три года она столкнется с проблемой конкуренции. Опасность может исходить от небольших компаний, которые успели подрасти, от крупных, которые решили, что рынок вырос достаточно, чтобы они тоже вышли на него, от смены ключевой технологии, лежавшей в основе решения стартапа. Столкновение с угрозами со стороны конкурентов требует от стартапа умения обращаться с ресурсами и обладания предпринимательскими и креативными навыками. Раз за разом повторяется одна и та же история: стартапы, только начиная жить, отступают и погибают на радость ненасытным конкурентам, а все потому, что утратили главный ген своего ДНК – способность к инновациям, обучению и изучению. Причина? Новая команда руководителей, которая была приглашена для того, чтобы помочь компании вырасти в прибыльный бизнес, не смогла рассмотреть вообще никакой ценности в словах основателей, которые говорили о необходимости внедрить еще пару-тройку новых вещей и при этом не могли принять основанную на процессе организацию. Основатели были просто отстранены. И это дорого обошлось.

В условиях перегретой экономики, когда инвесторы могут получить быстрый возврат на инвестиции через выход на биржу, никакие слияния или поглощения их не волнуют. Они в состоянии рассмотреть в компании краткосрочную ценность, вложить деньги и получить свой доход от продажи доли в компании задолго до того, как случится следующий кризис инновации. На тех рынках, в которых стартапу нужно заботиться о долгосрочной ценности, правлениям и инвесторам стоит хорошенъко подумать, прежде чем отстранить креативного талантливого основателя, который очень пригодился бы в предстоящей схватке с конкурентами.

Концепции лидерства, ориентированного на миссию, и гибкие организации, способные к оперативному реагированию, представленные нами в этой главе, предлагают инвесторам и самим предпринимателям рассмотреть альтернативный путь. Можно, конечно, представлять себе всего два варианта управления: понедельник – день управления основателем, вторник – день строгих костюмов и процессов. Мы предлагаем третий путь, позволяющий команде основателей посмотреть на свою деятельность шире, сфокусировать компанию на выполнении ближайших задач и создании условий преодоления пропасти.

В. Формирование структуры и культуры, ориентированных на миссию



BetaSheet – наглядный пример того, что происходит с компанией, у которой нет определенной миссии. Марк провел свою компанию через этапы выявления и верификации потребителей, доказательство тому – его боевые шрамы. Марк был убежден, что он единственный обладатель видения BetaSheet, и видел только тот путь, которым, по его мнению, должна была в тот момент идти компания. Тем не менее одна из его главных ошибок состояла в том, что ему ни разу не пришло в голову убедиться, разделяют ли правление и совет директоров, не говоря уже об остальной части компании, его видение. Новые руководители, приглашенные Марком для управления продажами, маркетингом и разработкой, действовали как наемные работники, а не как заинтересованные собственники. Частично в этом была ошибка Марка: он выбирал людей на должности, руководствуясь не совпадением их взглядов с его собственными, а числом страниц в их резюме. Частично это была ошибка правления компании: оно не подсказало Марку, как важно нанимать сотрудников, разделяющих его видение. Яркий пример безыдейности деятельности руководства: по инициативе одного из членов правления вице-президенты по продажам был предложен кандидат, который только и умел, что просиживать штаны в офисе. Также важным упущением было то, что Марку надо было бы стать евангелистом у себя в компании так же, как он это делал для других людей, транслировать видение своей команде, распространять его в компании. Если бы все эти детали были учтены, тогда к моменту, когда BetaSheet стала расти, правление компании, руководство, сотрудники – все разделяли бы единое видение. Вместо этого налицо был диссонанс и в стиле управления, и в понимании того, что делает компанию уникальной, – что, собственно, означало ее скорый конец.

Определение своей корпоративной миссии

Итак, как избежать ошибок Марка и сделать миссию источником жизненных сил компании? Стержень организации, ориентированной на миссию, – формулировка миссии. Многие стартапы решают, что им тоже нужна миссия, потому что директора видели такое в своей прошлой компании и считают, что это солидно – иметь миссию. Или, может, инвесторы велели сформулировать миссию, чтобы было, что вставить в презентацию. Ни в том ни в другом случае миссия не будет означать то, чем компания живет и дышит.

Откуда же берется «живая» миссия? Вы только что завершили долгие трудоемкие процессы выявления потребителей, их верификации, расширения их базы, определяя, проверяя и исполняя свою миссию. Формулировка, которую вам сейчас надо разработать, – это дальнейшее развитие того, что вы предлагали на этапе выявления потребителей, к чему возвращались на этапе верификации потребителей и проверяли на самих потребителях на этапе расширения базы. Целью первых определений миссии было помочь потребителям понять, в чем заключается уникальность вашей компании и продукта. Возможно, миссия сформулирована у вас на сайте или ваши продавцы вставляют ее в свои презентации. На этапе выстраивания компании вам нужно другое определение. Теперь оно нужно вам и вашей компании, а не потребителям. Оно состоит из абзаца-двух и рассказывает вам, вашему правлению и

вашим сотрудникам, как вы будете преодолевать пропасть от ранневангелистов к массовым потребителям и управлять кривой роста продаж. В этом определении должны быть особые слова, чтобы рассказать каждому, зачем он пришел сюда работать, что ему нужно делать и как он поймет, что делает это хорошо. А еще там надо упомянуть «запретные» для презентаций потребителям слова: «выручка» и «доход».

Пример четко сформулированной миссии – «живая» миссия CafePress, компании, предлагающей частным лицам и группам создавать собственные магазины по продаже футболок, чашек, книг, CD-дисков.

Наша миссия в CafePress – помочь потребителям создавать магазины по продаже широкого ряда потребительских продуктов. (Наша цель убедиться в том, что они считают нас лучшим интернет-сервисом, который позволяет создавать и продавать CD, книги и различную печатную продукцию). Вот как мы собираемся добиться этого:

- мы собираемся предложить им ряд высококачественных продуктов и удобных сервисов на простом в использовании сайте. (Успехом мы будем считать, если средний чек составит \$45.) В то же время мы будем помогать нашим клиентам вести продажи, предлагая им маркетинговые инструменты для выхода на потребителей;
- плата, которую мы собираемся брать за свои услуги, будет такой, чтобы клиенты сочли ее адекватной (но чтобы наша маржа составила не менее 40 %). Наш план на следующий год – добиться выручки в \$30 млн и сделать бизнес прибыльным. (Поэтому нам необходимо 25 000 новых клиентов в месяц.);
- при этом мы собираемся бережно относиться к окружающей среде. (Мы будем распечатывать наши документы на пригодных к переработке материалах, использовать экологически чистую упаковку и нетоксичные расходные материалы.);
- мы будем заботиться о своих сотрудниках (медицинская страховка, включая стоматологию), потому что чем дольше они остаются с нами, тем успешнее наша компания;
- мы также предложим всем нашим сотрудникам получить опционы, потому что их заинтересованность в доходах компании означает долгосрочное процветание для нас всех.

Прочтите формулировку этой миссии предложение за предложением. Из нее любому сотруднику ясно, зачем он пришел сюда работать, что ему нужно делать и как он поймет, что делает это хорошо.

Исполнение корпоративной миссии

Большинство организаций тратят огромное количество времени на красивую формулировку миссии, чтобы было что показать за пределами компании, и не делают ничего внутри своей компании, чтобы действительно воплотить ее в жизнь. Я сейчас расскажу, как сделать это по-другому. Во-первых, корпоративная миссия, которую вы сейчас развиваете, предназначена для самой компании. Можете придумать отдельную версию, которая понравится потребителям и инвесторам, но цель не в этом. Во-вторых, миссия должна быть ориентирована на действие. Она пишется, чтобы сотрудники каждый день понимали, что им делать. Она должна быть сфокусирована на исполнении и на том, чего компания должна достигнуть. Если вы все делаете правильно, то ваша корпоративная миссия поможет сотрудникам принимать решение на местах и действовать по обстоятельствам, не теряя из виду общую картину коллективного дела.

Исполнение такой «действенной» миссии – очевидный признак того, что стиль управления трансформируется от предпринимательского к ориентированному на миссию. Генеральный директор использует эту возможность, чтобы создать заинтересованность в делах компании и добиться единогласия среди всех высших руководителей (а также и среди осно-

вателей, которые могут не занимать исполнительные должности). Если нужно, генеральный директор может привлечь и других сотрудников, чтобы убедиться, что формулировка миссии разделяется коллективом и укоренилась в его сознании. В процесс должно быть вовлечено и правление, чтобы обеспечить окончательное утверждение миссии и ее внедрение.

Таблица 6.3. Шаблон для разработки корпоративной миссии

Вопросы к миссии	Ответы в формулировке миссии
Зачем сотрудники приходят на работу	<ul style="list-style-type: none"> ■ Чтобы сделать CafePress крупнейшим в мире магазином по продаже продукции с индивидуальным дизайном
Чем они должны заниматься весь день	<ul style="list-style-type: none"> ■ Убедиться, что потребители считают нас единственным сервисом, на который они отправляются в сети для создания и продажи CD, книг и различной печатной продукции. ■ Предоставить продавцам-клиентам маркетинговые инструменты, чтобы они могли выйти на своих потребителей. ■ Быть хорошим гражданином. Распечатывать наши документы на пригодных к переработке материалах, использовать экологически чистую упаковку и нетоксичные (но практичные) расходные материалы
Как они узнают, что сделали свою работу хорошо	<ul style="list-style-type: none"> ■ Потребители говорят, что CafePress — это лучший сервис в мире по продаже и покупке товаров с индивидуальным дизайном. ■ Потребители считают абсолютно справедливым и адекватным соотношение цены и прекрасного сервиса. ■ Клиенты часто возвращаются (в среднем каждые три недели)
Цели для выручки и доходов компании	<ul style="list-style-type: none"> ■ Продажи среднего магазина составляют \$45 в месяц. ■ Приобретение 25 000 новых потребителей в месяц. ■ Рост выручки до \$30 млн к концу следующего года. ■ 40% маржа. ■ Защищенность сотрудников. Опционы и полная (включая стоматологию) медицинская страховка

В таблице 6.3 показан приблизительный шаблон разработки корпоративной миссии на примере CafePress. Когда будете формулировать (и переформулировать) свою миссию, помните, нет правильных или неправильных ответов на вопросы. Проверить, насколько удачно вы справились с формулировкой, можно будет по тому факту, поймет ли новый сотрудник, прочитав постулаты миссии, что представляет собой компания, в чем заключается его работа и что ему делать, чтобы добиться успеха.

Не забывайте, формулировка миссии компании, выходящей на существующий рынок, отличается от миссии компании на новом или на ресегментированном рынках. На существующем рынке миссия отражает цель достижения прямой роста продаж. Она описывает, как компании продолжать неустанно трудиться над выполнением задуманного и при этом постоянно следить за жизненным циклом продукта и за ситуацией с конкуренцией. На новом рынке миссия компании отражает стремление достигнуть роста продаж по типу кривой в виде клюшки. Основной упор делается на экономное расходование ресурсов, продвижение с помощью ранневангелистов и выращивание рынка. На ресегментированном рынке описание миссии сфокусировано на брендинге и позиционировании, необходимых для создания уникального и отличного от других имиджа компании.

Распространение миссии в компании

Формулировка корпоративной миссии – это очень важно. Но это только начало. Культура, ориентированная на миссию, должна быть присуща всей компании, а не только департаментам, которые имеют дело с потребителями. Для этого руководству нужно твердо знать, что сотрудники различных подразделений придерживаются одной и той же коллективной цели. Это требует постоянного налаженного общения внутри компании. Шаг 4 – это дальнейшее развитие процесса, ориентированного на миссию, когда каждый департамент

разрабатывает собственную формулировку корпоративной миссии. Эти формулировки «на местах» будут отвечать на те же вопросы, что и общая корпоративная: зачем люди приходят на работу, чем они занимаются весь день и как они узнают, что делают это хорошо. При этом версии департаментов будут учитывать специфику соответствующих подразделений.

Шаг 3. Трансформация команды по развитию потребителей в функциональные подразделения компании

Сформулируйте миссию департамента

Определите роль департамента в зависимости от типа рынка

Шаг 3 выстраивания компании говорит о том, что команде по развитию потребителей пора превращаться в структурные департаменты. Благодаря постоянному взаимодействию с ранневангелистами на шагах 1–3, команда по развитию потребителей выяснила, как выстроить повторяемые схемы продаж и работы в канале. Когда это было сделано, деятельность сфокусировалась на привлечении массовых потребителей. А для этого нужно больше, чем первоначальная группа сотрудников. К сожалению, команда по развитию потребителей не может расширяться, не имея функциональной структуры. Для этого компании нужно создать отдельные департаменты, сформированные по функциональному принципу – главным образом, это подразделения по продажам, маркетингу и развитию бизнеса. На ранних стадиях это было бы непродуктивно. Теперь же это необходимо – организовать деятельность в соответствии с требованиями того типа рынка, на который выходит компания. Соответственно, на этом шаге вам предстоит:

- разработать формулировки миссии на уровне департаментов, организованных по функциональному принципу;
- определить роли департаментов в соответствии с типом рынка.

A. Разработка формулировок миссий департаментов

Сформулируйте миссию департамента

Определите роль департамента в зависимости от типа рынка

До того, как вы сформируете департаменты по продажам, маркетингу и развитию бизнеса, а также другие, ориентированные на потребителя, подразделения, вам следует понять, чем они будут заниматься. Звучит смешно. Мы и так знаем, чем занимаются такие департаменты: отдел продаж нанимает людей, которые пойдут продавать. Отдел маркетинга нанимает сотрудников, которые будут писать проспекты, заниматься рекламой и т. д. Но в целом все не так очевидно, и цели каждого департамента рознятся в зависимости от типа рынка, как станет понятно дальше.

Так что перед формальным учреждением департаментов на руководителях лежит обязанность подумать, какими будут цели этих структурных единиц, и заявить эти цели в виде сформулированных миссий. Причина, по которой это нужно сделать до того, как нанимать работников и укомплектовывать департаменты, – необходимость рационально обосновать необходимость их существования. Немногие вице-президенты в истории бизнеса заявляли: «Мне кажется, мой департамент и сотрудники в компании совершенно лишние. Давайте избавимся от них».

Шаг 2 заключается в формулировке миссии департамента, которая соответствовала бы типу рынка. Теперь ваша задача адаптировать корпоративную миссию под каждый департамент, учитывая цели и специфические задачи каждого. Например, миссия департамента по маркетингу в компании на существующем рынке выглядит так.

«Миссия нашего департамента по маркетингу заключается в создании спроса конечных пользователей и направлении его в канал продаж, “просвещении” канала и потребителей по поводу того, чем наши продукты лучше остальных, а также помочь разработчикам в понимании нужд и пожеланий потребителей. Мы постараемся достичь этого с помощью специальных мероприятий, направленных на создание спроса (реклама, PR, торговые выставки, семинары, сайты и т. д.), анализа конкуренции, создания дополнительных материалов для канала и потребителей (отчеты, проспекты, обзоры продукта), опросов потребителей, составления документов о требованиях рынка.

Наши цели – 40 000 привлеченных активных потенциальных покупателей в канале продаж, 65 % узнаваемости компании и продукта на целевом рынке и пять положительных обзоров продукта в квартал. Мы зайдем долю рынка в 35 % в первый год продаж силами пяти человек и затратами меньше \$750 000».

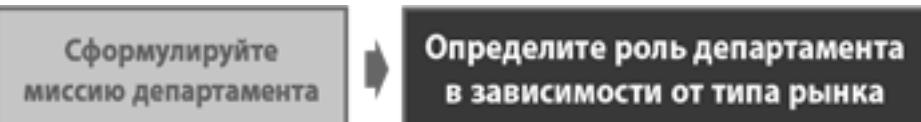
Таблица 6.4. Пример формулировки миссии маркетингового департамента на новом рынке

Вопросы к миссии	Ответы в формулировке миссии
Зачем сотрудники департамента приходят на работу	<ul style="list-style-type: none"> ■ Создать спрос конечных пользователей и направить его в канал продаж. ■ «Просветить» канал и потребителей по поводу того, чем наши продукты лучше остальных. ■ Помочь разработчикам в понимании нужд и пожеланий потребителей
Чем они должны заниматься весь день	<ul style="list-style-type: none"> ■ Проводить мероприятия, направленные на создание спроса (реклама, PR, торговые выставки, семинары, сайты и т.д.). ■ Анализировать конкуренцию, создавать вспомогательные материалы для канала и потребителей (отчеты, проспекты, обзоры продукта). ■ Проводить опросы потребителей, составление документов о требованиях рынка
Как они узнают, что сделали свою работу хорошо	<ul style="list-style-type: none"> ■ 40 000 привлеченных активных потенциальных покупателей в канале продаж, 65% узнаваемость компании и продукта на целевом рынке. ■ Пять положительных обзоров продукта в квартал
Условия достижения целей по выручке компании	<ul style="list-style-type: none"> ■ Доля рынка в 35% в первый год продаж. ■ Пять занятых сотрудников и бюджет меньше \$750 000

В таблице 6.4 показано, как формулировка миссии соотносится с приведенным выше образцом формулировки корпоративной миссии.

Из ответов в таблице ясно, зачем сотрудники приходят на работу, чем им предстоит заниматься весь день, как им понять, насколько хорошо они выполняют свою работу, каков их вклад в доходы компании. Имея на руках такие формулировки, думаю, ни у кого из сотрудников не возникнет сомнения, в чем заключается их миссия. Изучая этот раздел, вы убедитесь в том, что главные цели департаментов, и, соответственно, их миссии будут различаться в зависимости от типа рынка.

В. Определение роли департаментов в соответствии с типом рынка



Теперь, когда вы сформулировали миссии департаментов, можете организовать и сами департаменты. Не забывайте, что это неправильно – формировать департаменты только на основе их функции. Сейчас, когда у вас имеется проверенный процесс продаж ранневангелистам и идет процесс формирования департаментов, главы подразделений могут поставить во главу угла форму, а не содержание. Так, шеф по продажам говорит: «Наконец-то я могу укомплектовать штат продавцов». Глава маркетинга: «Теперь я могу нанять PR-агентство, запустить рекламу и составить требования маркетинга к разработке». Глава департамента по развитию бизнеса: «Пора заключать сделки». Сложно представить что-то более далекое от истины. Каждому департаменту надо осознать свою роль в соответствии с выбранным компанией типом рынка. Дальше мы рассмотрим роли каждого из департаментов на разных типах рынка.

Роли департаментов на существующем рынке

До сих пор роль группы продаж в команде по развитию потребителей состояла в том, чтобы разработать воспроизводимые схемы продаж и работы в канале, а также подтвердить их, обеспечив поддержку ранневангелистов и первые заказы. Теперь, когда у вас накопилась критическая масса первых потребителей, роль департамента по продажам такова: «Получить еще больше таких потребителей, чтобы масштабировать продажи и компанию». Это потому, что только на существующем рынке ранневангелисты и массовые потребители – это практически одно и то же. Поэтому вам нужно так выстроить процессы, чтобы они стали воспроизводимыми. В таких условиях действует компенсационная программа продаж: никаких резких колебаний, никаких покушений на новые рынки, только упорное ежедневное исполнение.

Организация маркетингового департамента вызывает те же сложности, что и департамента продаж. До сих пор роль группы маркетинга в команде по развитию потребителей состояла в обучении и изучении – поиске новых сегментов потребителей и ниш, а также проверке позиционирования, ценообразования, продвижения и характеристик продукта. Теперь же происходит смена роли маркетинга – от креатива к исполнению. Поскольку для организации продаж в этот момент первостепенную роль играют масштабирование и повторяемость, все, что нужно сейчас от маркетингового департамента, – это материалы, которые помогут привлечь еще больше клиентов. Это означает, что маркетингу нужно направить спрос в правильный канал продаж, обеспечивая нужное количество подготовленных потенциальных потребителей, анализируя конкурентную ситуацию и потребительские кейсы, обучая продавцов, поддерживая канал и т. п. Такой резкий переход от главенства стратегии к главенству тактики может быть очень болезненным для отдельных маркетологов или для небольшой команды по маркетингу, которая буквально еще месяц назад стояла в первых рядах процесса развития потребителей, но приходится смириться, если отдел продаж намеревается отвоевывать долю рынка.

Поскольку продажи требуют в новых условиях скорее исполнения, чем созидания, есть опасность, что маркетинг весь свой креатив направит или на маркетинговые коммуникации или на управление продуктом. В первом случае маркетинг рискует спутать свои новые функции с ролью коммуникационного департамента, нанимая PR-агентства, раскручивая бренд компании и т. д. Если маркетологи ориентированы больше на техническое исполнение, то есть риск, что они начнут исполнять функции управления продуктом и зациклятся на составлении документа о требованиях рынка (MRD) для следующей версии продукта. Такие ошибки нередко случаются с креативными людьми, у которых вдруг не стало творческой

работы. Наиболее вероятны такие ошибки в ситуации, когда нет достаточно четко сформулированной миссии департаментов, привязанной к общей корпоративной миссии.

К сожалению, пузырь доткомов исказил понятие «развитие бизнеса» до неузнаваемости. Давайте уточним одну вещь: «развитие бизнеса» в ХХI в. – это не то же самое, что «продажи». Каждый раз, когда мне в компании встречаются люди, понимающие это именно таким образом, я предпочитаю держаться подальше. Ведь если они так узко понимают эту роль, значит, они так же неточны и в финансовых расчетах, и во всем остальном, что касается ведения дел. Истинная функция группы по развитию бизнеса состоит в выстраивании стратегических взаимоотношений, необходимых для создания «готового» продукта через партнерские связи и сделки так, чтобы компания могла начать продавать массовым потребителям.

Концепцию «готового» продукта предложил У. Давидоу¹¹ в первые годы технологического маркетинга. В ней говорится, что массовым потребителям и поздним пользователям, согласно кривой жизненного цикла технологии, нужен полностью готовый к использованию, надежно работающий продукт. Они не хотят собирать решение по частям от разных стартапов.

На существующем рынке ваши конкуренты определяют, насколько полным должен быть предлагаемый вами продукт. Если у конкурентов продукты «готовые», то и у вас они должны быть такими же. Например, в компьютерном бизнесе главный поставщик готовых продуктов на сегодняшний день – IBM. Эта компания поставляет и «железо», и ПО, и системы поддержки и установки, и все вспомогательное программное обеспечение для поддержки бизнес-решений. Ни один стартап не сможет масштабироваться до таких размеров, чтобы конкурировать с IBM в этой сфере, предлагая готовый продукт. На ранних стадиях развития потребителей стартап особенно не заботила проблема готового продукта, так как ранневангелисты были рады и сами собирать готовый продукт по частям. Ни один массовый покупатель тем не менее не станет покупать «частично готовый» продукт. Соответственно, стратегическая миссия департамента по развитию бизнеса – предложить готовое решение, чтобы привлечь массовых потребителей. Это означает важность налаживания партнерских отношений и заключения «нужных» сделок, а не настройя «продажи прежде всего». В таблице 6.5 показаны задачи каждого департамента на существующем рынке и основные способы их выполнения.

Таблица 6.5. Роли департаментов на существующем рынке

	Задачи	Как выполнить
<i>Продажи</i>	<ul style="list-style-type: none"> ■ Неустанное исполнение. ■ Завоевание доли рынка 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Нанимать, укомплектовывать тренировать. ■ Использовать разработанные схемы, чтобы выполнять «по готовому рецепту»
<i>Маркетинг</i>	<ul style="list-style-type: none"> ■ Создание спроса конечных пользователей и направление их в канал продаж. ■ Уверенность в том, что канал обладает инструментами продаж 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Проводить мероприятия по созданию спроса (PR, шоу, реклама и т.д.). ■ Создавать дополнительные материалы для канала продаж, проводить анализ конкуренции
<i>Развитие бизнеса</i>	<ul style="list-style-type: none"> ■ Создать и распространить «готовый» продукт 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Стремиться предложить максимально непохожий на продукты конкурентов товар

Роли департаментов на новом рынке

Когда компания оказывается на новом рынке, для отдела продаж наступают сложные времена. Полученные с таким трудом знания на этапе верификации потребителей теперь не

¹¹ William H. Davidow. 1986 (June). Marketing High Technology: An Insider's View. New York: Free Press.

работают, поскольку массовые покупатели – это не то же самое, что ранневангелисты, которым вы продавали до сих пор. Поэтому даже наличие в штате толпы продавцов не поможет компании масштабироваться, если она не сменит стратегию.

Грубейшей ошибкой департамента продаж на новом рынке будет продолжать верить в то, что ранневангелисты дают представление о массовом рынке. Продажи ранневангелистам не позволяют вам пойти вверх (труба «ключи») по кривой роста продаж, что сделало бы стартап крупной компанией. На этой стадии пренебрегать продажами ранневангелистам, конечно, не стоит – они приносят постоянный доход, но их надо воспринимать как составную часть, которую департаменту продаж предстоит переработать, если компания хочет добиться успеха. Как обсуждалось в описании шага 1 в этой главе, сейчас задача – использовать ранневангелистов как плацдарм для завоевания в узком рыночном сегменте или нише или как базу для создания переломного момента.

Работа отдела маркетинга на новом рынке – выявить потенциальных массовых потребителей, понять, чем они отличаются от ранневангелистов, и применить стратегию преодоления пропасти для выхода на массовый рынок. Опасность здесь состоит в том, что маркетологи компаний могут повести себя так, как будто они на существующем рынке, и начать вкладывать серьезные средства в создание спроса, или, еще хуже, уверовать в силу брендинга и заняться им. На новом рынке создавать спрос не из кого. Пока массовые покупатели не будут выявлены и не будет разработан и согласован план влияния на их поведение, расходование огромных средств на маркетинг никак не повлияет на доходы от продаж. На этом рынке департамент маркетинга выполняет стратегическую функцию, которая сосредоточена не на мероприятиях по созданию спроса, а на помощи отделу продаж найти массовый рынок.

Роль департамента по развитию бизнеса на новом рынке – помочь отделам маркетинга и продаж перекинуть мост через воображаемую пропасть между компанией для ранневангелистов и компанией для массовых потребителей. Для этого департамент заключает соглашения и налаживает партнерские взаимоотношения, которые помогут обосноваться на тех «плацдармах» рынка, на которые ориентируется отдел продаж. Цель – сделать компанию более привлекательной для массовых потребителей, создавая версию «готового» продукта. В таблице 6.6 показаны задачи каждого департамента на новом рынке.

Таблица 6.6. Роли департаментов на новом рынке

	Задачи	Как выполнить
<i>Продажи</i>	<ul style="list-style-type: none"> ■ Выявить потребителей рынка — «плацдарма» и продавать им. ■ Продавать узкому рынку 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Стремиться к нишевым продажам массовым покупателям. ■ Продолжать «потихоньку» продавать ранневангелистам
<i>Маркетинг</i>	<ul style="list-style-type: none"> ■ Применить стратегию выхода на нишевой рынок или переломного момента. ■ Выявить и создать новый рынок с массовыми потребителями 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Разрабатывать схему продаж массовым потребителям. ■ Отказаться от трат на создание спроса до того, как новый рынок масштабируется
<i>Развитие бизнеса</i>	<ul style="list-style-type: none"> ■ Создать «готовый» продукт 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Налаживать такие взаимоотношения, которые позволят готовому продукту занимать нишу за нишей, пока компания не выйдет на массовый рынок

Роли департаментов на ресегментированном рынке

На ресегментированном рынке роли департаментов – это нечто среднее между функциями департаментов на новом и на существующем рынках. Поэтому департаменты на ресегментированном рынке могут чувствовать, а иногда и вести себя, как сумасшедшие. Вы вступаете в конкурентную борьбу на существующем рынке с жесткой конкуренцией с целью дифференцировать свой продукт и позволить ему занять такое место на рынке, куда пока не добрались конкуренты, но доберется спрос массовых покупателей. Иногда отдел продаж

ведет себя, как на существующем рынке, в то время как отдел маркетинга строит новые планы – разрабатывает рыночную тактику. Такое расхождение в порядке вещей, но ситуация требует постоянной координации миссий и тактик.

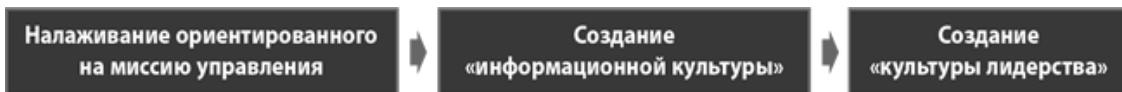
Департамент продаж на ресегментированном рынке работает в двух направлениях: продажа потребителям на существующем рынке в условиях жесткой конкуренции (продукта, обладающего меньшим набором характеристик, чем конкурентные продукты) и одновременно попытки найти новых потребителей, как это происходит при выходе на новый рынок. Между тем в отличие от нового рынка, где в основе выхода на массовых потребителей лежит преодоление пропасти или стратегия переломного момента (то есть занятие ниши за нишей или вирусное распространение), на ресегментированном рынке отдел продаж рассчитывает на отдел маркетинга, который станет применять позиционирование и брэндинг, чтобы «оттянуть на себя» достаточно большое число потребителей с существующего рынка созданием самостоятельного сегмента. Один из рисков – это отвлечение основного внимания продаж на существующих потребителей на том рынке, который вы собираетесь ресегментировать. Продолжать не приносящие большой прибыли продажи ради выхода на этих потребителей – только часть стратегии. Руководители отдела продаж не должны забывать, что основная цель – это изменить восприятие продукта имеющейся базой потребителей, чтобы создать новый, более ценный рыночный сегмент – такой, где ваш продукт станет лидером рынка.

Департамент по маркетингу рискует угодить все в ту же ловушку, когда отдел продаж будет склонять их к проведению мероприятий по созданию спроса в сегменте существующего рынка. Хотя создание спроса необходимо в определенной мере, маркетинговой группе следует сосредоточиться на своей главной задаче – найти способ дифференцировать компанию и продукт, представив их уникальные качества в новой категории, забрав с существующего рынка значительную часть потребителей. Как описывается на шаге 1 в этой главе, брэндинг и позиционирование – приемлемые маркетинговые инструменты для дифференциации. Также департаменту по развитию бизнеса необходимо найти партнеров и выстроить с ними такие взаимоотношения, которые позволят создать «готовую» версию продукта – именно она требуется, чтобы компания отличалась от других поставщиков. В таблице 6.7 представлены роли департаментов на ресегментированном рынке.

Таблица 6.7. Роли департаментов на ресегментированном рынке

	Задачи	Как выполнить
Продажи	<ul style="list-style-type: none"> ■ Извлечь доход из возможностей существующего рынка. ■ Выявить потребителей, которые помогут завоевать «плацдарм» на новом рынке, и продавать им. ■ Сделать удар клюшкой по воротам, воспользовавшись возможностями нового сегмента рынка 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Увеличить штат продавцов, чтобы извлечь доход из возможностей существующего рынка (несколько новых сотрудников). ■ Нанять дополнительный персонал, который займется разработкой нового рыночного сегмента. ■ Переводить продажи в новый сегмент и расширять штат продавцов
Маркетинг	<ul style="list-style-type: none"> ■ Помочь отделу продаж извлечь доход из возможностей существующего рынка. ■ Создать новый сегмент на существующем рынке 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Использовать «партизанскую» тактику, минимизировать расходы. ■ Использовать позиционирование и брэндинг для создания нового сегмента, дифференциации и узнаваемости
Развитие бизнеса	<ul style="list-style-type: none"> ■ Создать и распространять «готовый» продукт, дифференцируя продукт и компанию в новом сегменте 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Наладить такие взаимоотношения, которые позволят готовому продукту выйти на массовых потребителей в новом сегменте

Шаг 4. Создание департаментов быстрого реагирования



Мантрой шага 4 на этапе выстраивания компании может быть положение из военной доктрины военно-морских сил США: «Тот, кто постоянно принимает и исполняет свои решения быстрее, чем остальные, получает огромное, иногда решающее преимущество. Принятие решений, таким образом, становится процессом соревнования по времени, а своевременность решений – важным моментом в задании ритма»¹².

В бизнесе не меньше, чем на войне, неумение быстро принимать решения может иметь убийственные последствия. Чтобы обосноваться на массовом рынке и обеспечить компании долгосрочный успех, вам необходимо создать гибкую организацию, которая сможет реагировать на действия потребителей и конкурентов и на ситуацию на рынке насколько возможно быстро. Вы уже положили начало, образовав департаменты с заданной миссией. Теперь ваша задача – сделать их департаментами быстрого реагирования. Для этого вам нужно привнести культуру обучения и изучения, сформированную на шагах 1–3, в функциональные подразделения компании. Основа этого шага – два организационных принципа: децентрализованный процесс принятия решений и петля OODA (наблюдение, ориентация, решение, действие).

Во время этапов выявления и верификации потребителей и расширения клиентской базы команда по развитию потребителей имела плоскую структуру и включала основателей, непосредственно принимающих стратегические решения. При переходе к функциональным департаментам вам нужно децентрализовать процесс принятия решений, так, чтобы каждый департамент мог оперативно реагировать на действия потребителей, рынки и конкурентов.

Ни одна из привычек в организации не может быть столь коварна и опасна для небольшой компании, чем постоянное формальное рассмотрение оперативных вопросов и необходимость дожидаться решения «сверху». В некоторых компаниях слова «лидерство руководства» звучат оксюмороном, поскольку всем известно, что сотрудник, который находится собственно в эпицентре принятия решения, видит ситуацию вблизи и может оценить ее гораздо правильнее, чем руководитель, сидящий за своим столом, вдали от фактов. Чтобы убедиться, что к вашей компании это не относится, вам нужно создать корпоративную культуру, ориентированную на миссию и децентрализованный стиль управления с делегированием полномочий и права принятия решений до низших ступеней иерархической структуры.

Второй принцип создания департаментов быстрого реагирования – это петля OODA. Эта концепция чрезвычайно важна на этой стадии развития компании, когда организации необходимо набрать темп и держать скорость, сохраняя при этом гибкость реагирования. Управлять быстро – значит за малое количество времени принимать решения, планировать, координировать действия и управлять коммуникацией, а также принимать обратную связь. На существующем рынке эта скорость касается реакции на потребителей и конкурентов. На новом или ресегментированном – денежного потока и доходности. Цель – оказаться быстрее, чем ваши конкуренты (или чем скорость прожигания денег), и оперативно реагировать на нужды потребителей и на возникающие возможности. Разница в скорости не обязательно

¹² U.S. Marine Corps. 1989. Warfighting Doctrine FMFM 1. Pub # PCN 139-000050-00.

должна быть большой: даже небольшое ускорение часто может дать значительное преимущество.

Компания, которая предполагает использовать принципы OODA для своих подразделений, должна ответить сама себе, обладает ли она следующими характеристиками.

Наблюдение

- Является ли сбор информации и ее распространение важной частью культуры департаментов?
 - Не распространяются ли плохие слухи с той же или с большей скоростью, как хорошие? Или бывает, что информация утаивается?
 - Тех, кто распространяет информацию, поощряют или наказывают?

Ориентация

- Есть ли у департамента культуры изучения рынка? Потребителей? Конкурентов?
- Имеется ли объективный процесс анализа продуктов конкурентов и ваших собственных?
- Хорошо ли понимаются сотрудниками миссия компании и департаментов?

Решение

- Могут ли менеджеры и руководители принимать самостоятельные решения?
- Принимаются ли решения в контексте корпоративной миссии и миссий департаментов?

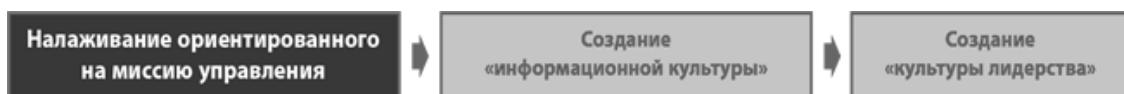
Действие

- Внедрена ли эффективная процедура немедленного исполнения тактических решений?
- Внедрена ли процедура координации действий?
- Внедрена ли процедура «извлечения уроков» из опыта ранее принятых решений?

Налаживание децентрализованного процесса принятия решений и следования принципам петли OODA как части культуры вашей компании требует трех основных шагов. Вам предстоит:

- наладить ориентированное на миссию управление;
- создать культуру сбора и распространения информации;
- выстроить культуру лидерства.

A. Налаживание ориентированного на миссию управления



В 1982 г. Энди Бехтольшайм, аспирант Стэнфордского университета, разработал компьютер на базе общедоступного коммерческого микропроцессора и операционной системы, созданной AT&T и улучшенной студентами Калифорнийского университета в Беркли. Изобретение Бехтольшайма было одновременно экономичным, мощным и уникальным. Хотя этот компьютер был менее производительным, чем существовавшие в то время мини-компьютеры, он был настолько доступным, что вполне мог стать техникой для индивидуаль-

ного пользователя. Компьютер Бехтольшайма мог также установить связь с другими устройствами через сеть Ethernet и использовал протокол TCP/IP.

Стэнфордский университет выдал на архитектуру компьютера Бехтольшайма патент. Бехтольштайм и его друг – аспирант Винод Хосла основали один из девяти стартапов, выпускавших компьютеры по этому патенту. Компания стала заключать многочисленные сделки (на втором году существования она подписала договор с OEM на \$40 млн) и за рекордно короткое время создала новые версии компьютера. За шесть лет продажи компании возросли до \$1 млрд. Остальные восемь стартапов канули в Лету. Двадцать лет спустя SUN (аббревиатура Stanford University Network), компания Бехтольшайма и Хослы, стоила \$15 млрд.

Чем же отличалось детище Бехтольшайма и Хослы от других компаний, вступивших на этот рынок? Было ли это, как решат некоторые, преимуществом первого хода? Не совсем так. Хотя преимущество Sun было в том, что основатель сам был разработчиком компьютера, у других зато был инновационный и технически подкованный коллектив сотрудников. Думаю, что SUN имела такой успех, потому что всегда концентрировалась на своей миссии и выстроила такую организацию, которая могла исполнять задуманное быстрее, чем конкуренты, – настолько, что конкуренты не успевали даже осмыслить решение SUN.

Ориентированное на миссию управление лежит в основе формирования департаментов быстрого реагирования в таких гибких компаниях, как SUN. В отличие от негибкого управления, ориентированного на процессы, менеджмент, ориентированный на миссию, лучше справляется с двумя основными проблемами, с которыми приходится столкнуться стартапу: неопределенность и время. Для небольшой компании ясность и определенность в большинстве ситуаций с конкурентами и потребителями недостижимы. Соответственно, компании и ее департаментам приходится полагаться на то, что достижимо, – скорость и гибкость. Ориентированное на миссию управление предполагает гибкое реагирование, чтобы адекватно отвечать на резко меняющиеся внешние условия и успеть использовать возможности рынка, которые приоткрываются на короткое время и опять ускользают. Благодаря такому управлению формируется система, в которой даже топ-менеджмент может наладить сотрудничество (хотя бы координировать свою деятельность), а руководители на всех уровнях получают то, за что в иных компаниях они просто готовы были бы убить, – право и свободу действовать смело и проявлять инициативу.

Ориентированная на миссию управленческая тактика поддерживает идею децентрализации принятия решений. Будучи усвоенным, такой принцип выражается в гибких, быстрых, осознанных решениях, которые делают компанию целостной и отзывчивой – другими словами, растущей компанией, которая задает темп.

Создание управления, ориентированного на миссию, требует, чтобы менеджеры и рядовые сотрудники частично изменили свое мышление. Начинается процесс с разработки миссий департаментов, сформулированных на шаге 3. Кроме того, управление, ориентированное на миссию, имеет пять уникальных составляющих:

- обоснование миссии;
- инициатива сотрудников;
- взаимное доверие и общение;
- «нормальный» процесс принятия решений;
- скоординированность миссий.

Давайте рассмотрим их все по очереди, особо обращая внимание на принципы, которыми вы станете руководствоваться, налаживая управление, ориентированное на миссию.

Обоснование миссии

Ранее в этой главе я говорил, что сформулированная миссия – это один-два абзаца, позволяющие сотрудникам понять, зачем они приходят на работу, что собираются делать и как поймут, что делают это хорошо. Но такое описание миссии лишь детализирует задания, которые необходимо выполнить. На самом деле каждая миссия состоит из двух частей: задачи, которые необходимо выполнить, и причина, или обоснование, выполнения этих задач.

Формулировка задач объясняет, какое действие нужно будет предпринять: «Мы собираемся достичь \$10 млн в продажах и 45 % маржи в этом году». Обоснование миссии – это желаемый результат этого действия: «\$10 млн в продажах – это наша точка безубыточности, а 45 % маржи означают доходность нашей компании. Нам важны оба показателя в этом году. Не надо жертвовать одним ради другого». Из двух частей миссии обоснование является более важным. В то время как ситуация может измениться, делая задачи неактуальными (например, группа продаж не может добиться \$10 млн выручки), обоснование миссии более устойчиво и продолжает направлять действия компании: «Давайте подумаем. Мы хотим достичь точки безубыточности и выйти на уровень доходности. Если мы не можем сделать \$10 млн на продажах, на сколько нам надо сократить расходы, чтобы все же достичь этой точки, и какой эффект это окажет на доходность?»

Чтобы ориентированное на миссию управление работало, вам нужно убедиться, что обоснования всех миссий (корпоративной и департаментских) понятны не только нескольким топ-менеджерам, но каждому сотруднику на всех уровнях компании. Что касается этого момента в жизни организации, то распространение идей сформулированных миссий (и корпоративной, и каждого отдельного департамента) – это важный способ управлять всей компанией. Соответственно – это важнейшая обязанность всех руководителей.

В то время как объяснение миссий (их задач и обоснований) лежит на руководителях, сотрудники должны чувствовать себя максимально свободными в выборе того, как эти миссии реализовать. Например, департамент продаж может составить план продаж, в котором говорится: «Мы добьемся \$10 млн выручки получением 200 новых заказов по средней отпускной цене \$50 000 с бюджетом на продажи \$2,7 млн». Идея разъяснения и обоснование миссии заключается в том, что когда сотрудники понимают суть миссии, они могут дружно трудиться, реализуя ее совместными усилиями. Обоснование миссии – это и есть ответ на вопрос «зачем» афоризма: «Когда ты по шею в болоте среди аллигаторов, сложно вспомнить, с какой целью ты вообще полез туда».

Обоснование миссии – это даже более глубокий уровень понимания. Представьте себе, что глава департамента продаж и главы других департаментов, видя, что они не выполняют планов выручки, понимают последствия и имеют на этот случай запасные планы действий. «Если нам не удастся получить \$10 млн выручки в этом году, мы не сможем расходовать столько же, сколько при запланированных \$10 млн выручки», – вот как будут, исходя из обоснования миссии, пониматься последствия в департаменте, ориентированном на миссию. Безусловно, это требует полной веры и развернутых коммуникаций среди руководства компании – момент, который мы обсудим позже в этом разделе. Однако может быть и по-другому. Например, в некоторых стартапах думают: «Департамент по маркетингу ведь делает все, что от него требуется, почему мы должны урезать наш бюджет?»

Способствуя усвоению миссии всем коллективом компании, генеральный директор и главы департаментов не только руководят раздачей прямых указаний, но и придают общее направление всей деятельности. При таком стиле управления все руководители и подчиненные испытывают чувство ответственности за свою работу и имеют возможность проявлять

инициативу и самостоятельность¹³. Чем выше должность руководителя, тем более общий контроль он должен осуществлять и тем меньше его должны касаться детали. Генеральному директору и вице-президентам следует принимать непосредственное участие в делах нижестоящих инстанций только в исключительных случаях, когда это крайне необходимо.

Подведем итоги: управление, ориентированное на миссию, передает максимум инициативы на нижние уровни и стремится к максимальному сотрудничеству и согласованности действий, чтобы добиться наилучших результатов. Это противоположность микроменеджменту. От предпринимателей требуется четко представлять, кто они сами, кого они наняли на работу (и зачем) и насколько хорошо они транслируют внутри компании идеи такой политики менеджмента. Управление, ориентированное на миссию, может потерпеть неудачу в случае, если руководители считают, что они руководят именно так, а их подчиненные считают по-другому: им каждый раз приходится ждать указания «сверху», потому что за ошибки их ждет наказание. Чтобы избежать подобного расхождения, лидерам компаний необходимо ясно и в полной мере донести политику исполнения миссии до всего коллектива – и, главное, самим следовать ей.

Инициатива сотрудников

Одна из причин провала BetaSheet кроется в системе рассмотрения предложений, сложившейся после отставки Марка. Все новые идеи должны были быть сначала рассмотрены специальным комитетом, затем отправлены на утверждение «наверх», затем в виде директив спускались «вниз» сотрудникам на исполнение. Неудивительно, что лучшие менеджеры и рядовые сотрудники второго-третьего звена вскоре последовали за Марком, оставив компанию. Новое руководство BetaSheet действовало, руководствуясь уверенностью в том, что когда компания достигает определенных размеров, необходима иерархическая структура и управляемая процессами организация, чтобы расти дальше. К сожалению, уникальный новый рынок, созданный BetaSheet, тут же наводнился конкурентами, которые разглядели возможности, открытые BetaSheet. А те сотрудники, которые могли бы спасти компанию своими инновационными идеями о рынке и продукте, уже покинули ее.

Успех стартапа зависит от умения искать, находить и использовать даже малейшие возможности. А это возможно, только когда все сотрудники – а не только основатели – готовы к проявлению инициативы. Работники должны знать, что инициатива и действие под свою ответственность – это непрописанная часть их трудового контракта. Просто показаться на работе и «поработать с девяти до шести» – это черта организации, ориентированной на процесс, и злейший враг организации, ориентированной на миссию.

Право проявлять инициативу вовсе не означает, что все должны делать, кто что хочет. В действительности на работников ложится даже особая ответственность: 1) всегда держать в уме миссию и ее обоснование и 2) координировать свои действия с действиями коллег по департаменту и с корпоративной миссией. При этом делегирование ответственности сотрудникам вовсе не избавляет генерального директора и глав департаментов от ответственности за общие результаты. Им нужно научиться формулировать миссии и их обоснования таким образом, чтобы работники понимали свои задачи, не чувствуя себя при этом ограниченными в свободе действий. Руководители должны быть настоящими специалистами в выражении своих пожеланий максимально понятно и убедительно, так, чтобы не требовался микроменеджмент для их выполнения. Создание культуры инициативных сотрудников зависит от подбора, найма на работу и удержания таких людей, которые наилучшим образом проявляют свои умения именно в этой обстановке. Вам не удастся создать основу для департаментов

¹³ Spenser Wilkinson. 1895. The Brain of an Army: A Popular Account of the German General Staff, p. 106. Westminster, UK: A. Constable.

быстрого реагирования, если вы берете на работу (или поощряете) сотрудников или руководителей, которые ждут распоряжения, считают, что действовать нужно только по инструкции, никогда не говорят боссу ничего, что могло бы ему не понравиться, или считают себя суперзвездами, которые не снисходят до общения с коллегами. На этой стадии существования компании при таком положении дел ваши конкуренты или ваша инерция скоро выдворят вас из бизнеса.

Взаимное доверие и общение

Успешная организация, ориентированная на миссию, требует взаимного доверия и уверенности в способностях и обдуманных действиях работников и руководителей. Руководители верят в то, что их подчиненные способны профессионально и с минимумом прямого контроля выполнять свою работу, согласованно работать над общей задачей, и что между департаментами наложен обмен актуальной информацией о потребителях, конкурентах, успехе и неудачах. (Хорошие вести разлетаются быстро, но плохие еще быстрее.) Рядовые сотрудники в свою очередь ждут от своих руководителей лидерства и обеспечивают им лояльность и поддержку, даже когда те ошибаются. Это большое дело в случае со стартапами, где иногда доминирующее это руководителя и такая же подавляющая политика руководства считаются нормой. Взаимное доверие и общение просто не могут существовать в таких условиях, когда ошибка или просьба о помощи рассматриваются как огромный минус карьере или когда информация расценивается как источник власти. Культура сотрудничества подразумевает умение компании быстро избавляться от сотрудников, не пользующихся уважением и доверием своих коллег.

Доверие имеет две стороны: оно должно быть завоевано и оказано. Поскольку деятельность департаментов, ориентированных на миссию, децентрализована и спонтанна, а не централизована и зарегулирована, дисциплина не только насаждается «сверху», но и должна вырабатываться «изнутри». Чтобы завоевать доверие руководителей, работники должны продемонстрировать способность к самодисциплине с целью выполнения своих обязанностей при минимальном контроле со стороны руководства и всегда действовать, руководствуясь обоснованием миссии. Руководители и менеджеры, чтобы завоевать доверие работников, должны продемонстрировать, что они всегда поддержат инициативу своих подчиненных и защитят их.

Огромный плюс взаимного доверия – это позитивная атмосфера в коллективе. Доверие укрепляет единение и сопричастность каждого к делам компании, департамента и выполнения общей миссии. В таких организациях работники не только с гордостью носят футболки с логотипом компании, но и постоянно обсуждают проекты и достижения своей организации.

«Нормальный» процесс принятия решений

Генерал Джордж Паттон как-то сказал: «Нормальный план, который необходимо выполнить сегодня, лучше, чем отличный план, перенесенный на следующую неделю». То же верно и для вашей компании. В небольшой компании большинство решений приходится принимать в условиях неопределенности. Поскольку каждая ситуация уникальна, нет единственно верного решения для всех ситуаций с потребителями и конкурентами, и не нужно убиваться, стараясь найти его. Но это и не означает, что судьбу компании придется пустить на самотек. Это означает умение адаптировать планы к текущей ситуации с определенной долей риска и делать это быстро. В целом компания, которая постоянно принимает и реализует решения, быстро завоевывает огромное, иногда решающее конкурентное преимущество.

Решение актуальных вопросов также требует проведения собраний с повесткой дня, с обсуждением. Только старайтесь ограничить совещания теми вопросами, которые необходимо решить прямо сейчас. Грустно видеть, как встреча директоров, задача которой – быстро принять бизнес-решение, тормозится замечаниями каждого представителя HR-отдела, юридического отдела, PR-отдела и отдела разработки продукта. В любой компании можно найти причину ничего не делать. Если культура компании позволяет второстепенным делам заслонять главное, процесс принятия решений никогда не будет оперативным. Естественно, бывают вопросы, время обсуждения которых не ограничено строго, например долгосрочная стратегия, разработка, планирование развития продукта. Решения по ним не стоит форсировать без особой надобности. Стремитесь сформировать культуру «встреч по делу»: встреч, фокус которых – актуальные проблемы, цель которых – принятие решения. Результатом будет культура «нормального» принятия решений.

Согласованность миссий

Даже имея отлично сформулированные миссии и лучшие намерения, процесс, ориентированный на миссию, может потерпеть неудачу, если миссии департаментов не согласованы между собой. Согласование миссий сродни процессу синхронизации действий групп разработки продукта и развития потребителей на этапах выявления и верификации потребителей и расширения клиентской базы. Тогда обе группы регулярно сверяли свои данные по поводу реалий рынка, графика разработки продукта и набора его характеристик. Вместе они могли оперативно реагировать на нужды потребителей, корректируя стратегии разработки продукта или развития бизнеса в соответствии с текущей ситуацией.

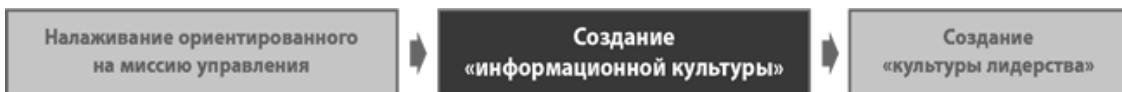
При переходе к процессу, ориентированному на миссию, необходимо сохранить координацию деятельности всех департаментов и их сплоченность в выполнении единой миссии. Это значит, что координационные собрания теперь выполняют три функции: 1) убедиться, что все департаменты понимают корпоративную миссию; 2) убедиться, что миссии всех департаментов взаимосвязаны, и 3) убедиться, что генеральный директор понимает и подтверждает способом, которым каждый департамент собирается выполнять свою миссию.

Существует огромная разница между координационным собранием в организации, ориентированной на миссию, и в большой компании, ориентированной на процесс. Как показано в таблице 6.8, в компании, ориентированной на процесс, распоряжения и цели спускаются «сверху вниз», а отчеты движутся «снизу вверх». В компании же, ориентированной на миссию, координационные собрания представляют собой встречи коллег из разных департаментов, которые собрались, чтобы договориться о синхронности работы своих подразделений и позволить всей компании оперативно отреагировать на текущую ситуацию.

Таблица 6.8. Стратегии координации действий по типу организации

	Организация, ориентированная на развитие потребителей	Организация, ориентированная на миссию	Организация, ориентированная на процесс
Кто	<ul style="list-style-type: none"> ■ Команды по развитию потребителей и команды по разработке продукта 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Департамент — департаменту. ■ Корпорация — департаменту. ■ Департамент — корпорации 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Корпорация — департаменту
Зачем	<ul style="list-style-type: none"> ■ Обновить гипотезы в соответствии с реальностью. ■ Помочь всей компании понять изменения и отреагировать на них 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Сохранять соответствие миссий департаментов корпоративной миссии. ■ Убедиться, что миссии департаментов взаимосвязаны. ■ Убедиться, что тактические действия департаментов соответствуют задачам компании 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Спустить распоряжения и цели «сверху вниз» по иерархии. ■ Получить отчеты о положении дел «снизу вверх» по иерархии

В. Создание культуры сбора и распространения информации



Быстрое реагирование департаментов зависит от постоянного притока информации. На этапах выявления и верификации потребителей и расширения клиентской базы этот поток актуальной информации обеспечивался непосредственным личным наблюдением и опытом – надо было встать из-за своих столов, выйти из офиса и общаться с потребителями, конкурентами, самим исследовать рынок. Теперь, когда компания переросла своих первых потребителей, руководителям, чтобы понять ситуацию, нужно получить информацию трех видов:

- из первых рук;
- взгляд «с высоты птичьего полета»;
- взгляд глазами потребителей и конкурентов.

Метод получения информации «из первых рук» – это работа вне офиса, не боясь «замарать руки», – та же, что вы выполняли до сих пор. Нельзя прекращать ее, даже пока компания растет. Руководителям надо знать, что говорят потребители, что делают конкуренты и какой новый опыт получают продавцы. Исходя из этой информации, руководители понимают, какие реальные задачи они могут поставить перед теми, кто работает «в полях».

В тех компаниях, в которых я работал, это означало, во-первых, что все руководители (а не только глава отдела продаж) нередко сами выходят пообщаться с потребителями и каналом продаж – по меньшей мере раз в квартал. После каждого такого «выхода» к потребителю все впечатления и опыт «выходившего» широко обсуждаются. Во-вторых, каждый, кто работает «в полях», как минимум раз в неделю отчитывается компании о том, что выяснил. Открыто рассказывает и о плохих новостях, и о хороших. (Я предпочитаю услышать плохие, поскольку они требуют немедленной реакции. Хорошие означают просто, что вы собираете подтверждения потребителей.) Характерной чертой культуры организации, ориентированной на миссию, является то, что такой тип передачи информации идет вразрез с врожденной склонностью всех продавцов в мире показывать все только в выгодном свете: «Рассказать плохую новость? Вы что, с ума сошли? Я не собираюсь никому говорить, что упустил клиента. Даже не спрашивайте, почему я его упустил!» Между тем это именно то, что необходимо услышать компании.

Информация второго типа – это, образно говоря, «взгляд с высоты птичьего полета» на ситуацию с потребителями и конкурентами. Вы получаете такую картину, собирая информацию из разного рода источников: данные продаж, информация об успехах/неудачах, данные исследований рынка, анализ конкурентов и т. д. Такой обзор позволяет руководителям составить общую картину рынка и понять закономерности возникающих ситуаций в конкурентной и потребительской сферах. В то же время они могут оценить, насколько точно данные отрасли и реальных продаж реальным потребителям соответствуют ожиданиям компании по доходам и доле рынка.

Все это требует формализации в каждом департаменте отдельной функции «информирование о состоянии рынка и потребителях». Не нужно нанимать для этого специального сотрудника на полный рабочий день, достаточно кого-то, кто считает это частью своей работы. Вашим информационным скаутам надо собирать информацию из первых и вторых рук и регулярно составлять отчеты, хотя бы раз в месяц. Информационные отчеты не

должны касаться политики компании, а фокусироваться только на данных: сведениях о доле рынка, данных об удачах/неудачах, качественном анализе потребителей, звонках в службу технической поддержки.

Третий вид информации – это как бы взгляд глазами потребителей и конкурентов. Поставьте себя на их место, чтобы попытаться понять логику возможных действий конкурентов и предвосхитить пожелания потребителей. На существующем рынке вы можете спросить себя: «Если бы я был моим конкурентом и имел бы его ресурсы, каким было бы мое следующее действие?» Встав на место потребителя, задайте себе вопрос: «Почему я должен покупать у этой компании, а не у другой? Что такого я должен увидеть, что убедило бы меня сделать у них заказ?» На новом или ресегментированном рынке это могут быть вопросы: «Почему этот продукт станут покупать не только фанаты технических новинок, но и остальные? Как мне объяснить моей 90-летней бабушке, что это за продукт, и уговорить ее купить его? Как мне объяснить это ее друзьям?»

Представьте, что эта техника похожа на игру в шахматы. Вам нужно продумать возможные ходы с обеих сторон. Играть в эту игру надо на организационных собраниях руководства и сотрудников: «Как бы мы поступили, если бы были нашими конкурентами? Как бы мы реагировали? Что бы мы планировали?» Спустя некоторое время такая игра станет частью мышления и планирования каждого сотрудника компании.

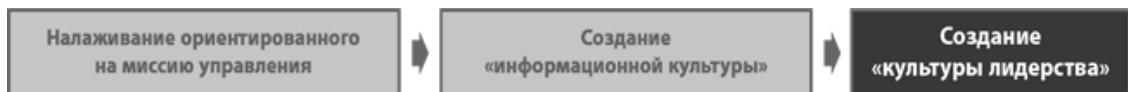
Самая детальная из этих трех информационных картин – та, что получена из первых рук. Но теперь, когда ваша компания растет, одной этой картины мало, она дает слишком узкий взгляд на ситуацию. Руководители, которые ограничиваются этим взглядом, рисуют упустить из виду общую картину. Взгляд «с высоты птичьего полета» дает как раз широкий взгляд на ситуацию, позволяя получить общий вид, но ему не хватает детализации – это отчет, который представляет собой общие впечатления о том, что происходит на рынке. Те руководители, которые ограничиваются этим взглядом, не имеют адекватного представления о реальности. Третья картина – это по большей части игра вашей мысли и воображения, и вы не можете быть уверены, что ваши потребители и конкуренты думают так же, как вы себе это представили. Только триптих этих картин позволит руководителям сформировать полноценное представление о том, как функционирует их бизнес.

Даже имея данные из трех информационных картин, руководителям и менеджерам не следует забывать два момента. Первый: информации никогда не будет достаточно, чтобы принять идеальное решение. Второй: решения по возможности должны приниматься тем человеком, который находится в эпицентре проблемы и не просто видит ситуацию со стороны, а непосредственно в ней участвует.

Не упустите из виду самый важный элемент сбора данных: что делать с информацией, когда вы получили ее. *Распространение* информации – это краеугольный камень в основании гибких компаний и департаментов быстрого реагирования. Хорошие ли вести несет полученная информация или плохие, она не должна скрываться от посторонних глаз, как бесценное сокровище. Некоторые компании поощряют руководителей, придерживающих информацию или умалчивающих о плохие новостях. В любой из моих компаний это считается вопиющим проступком. Обо всех без исключения новостях компания должна быть немедленно оповещена, особенно это касается плохих новостей, так как они требуют оперативной реакции. Это значит, что вовремя увидеть неудачи в продажах гораздо важнее, чем увидеть их успех; понять, чем продукт конкурента лучше, гораздо важнее, чем лишний раз убедиться в преимуществах своего продукта. Распространение информации также исключает наличие «скелетов в шкафу» – негласной проблемы, про которую все знают, но никто не хочет обсуждать. Обычно эта проблема касается какого-нибудь человека. Это может быть сотрудник, не справляющийся со своей частью работы в команде, неэтичное поведение или любой другой вопрос, который обычно замалчивается в департаменте или в компании. Если

подобные проблемы случаются, а их предпочитают замять, а не быстро решить соответствующим образом, можете считать, что похоронный колокол уже звонит по системе быстрого реагирования в вашей компании.

С. Создание культуры лидерства



В 1973 г. была основана небольшая местная авиакомпания Southwest Airlines. Через тридцать лет она стала самой прибыльной авиакомпанией США. Такого потрясающего роста ей удалось добиться не благодаря лучшим самолетам (на всех авиалиниях была возможность использовать любые судна Boeing или Airbus) и не благодаря лучшим или более дорогим направлениям. Своего успеха Southwest добилась благодаря выстраиванию гибкой компании с департаментами супербыстрого реагирования. Все сотрудники работали как единая команда, чтобы подготовить самолет к следующему полету за 25 минут (у конкурентов это занимало несколько часов). Компания прислушивалась даже к самым немыслимым предложениям сотрудников, и в результате ей удалось так снизить цены на свои услуги, что билеты стоили на 24 % меньше, чем у ближайшего конкурента. А сотрудники, в свою очередь, проявляли необычайную степень лояльности компании, которая так внимательно относилась к их мнению.

Все это позволяет говорить о том, что Southwest удалось создать *культуру лидерства*. Ее менеджеры во главу угла ставили воодушевление, направление и поддержку заинтересованных сотрудников и поощрение инициативы в рамках незначительных ограничений. Спустя некоторое время Southwest прославилась тем, что ее работники обладали высоким уровнем независимости, самодисциплины и инициативности.

Southwest – это живое доказательство тому, что с правильной культурой в компании сотрудники не только готовы брать на себя ответственность, но и активно желают это делать. В компании такого типа принято работать с фантазией, проявлять сообразительность и креативность.

Итак, как же создать культуру лидерства? С уверенностью можно сказать одно: требуется нечто большее, чем внушение идей ответственности и инициативности. Философия лидерства в вашей компании выражается в тех непосредственных действиях, которые вы совершаете (или не совершаете), чтобы делегировать ответственность «вниз» иерархической лестницы. Например, стараясь контролировать сотрудников на микроуровне, вы замедляете процесс принятия решений и убиваете инициативу работников на корню. Строго указывая департаменту, в каком порядке следует выполнять проект, вы подавляете креативность и способствуете формальному отношению к работе. Наставая на определенности и следованию заранее предложенным данным до того, как начнется работа, вы упускаете ряд возможностей и создаете культуру избегания риска. Нежелание расстаться с предыдущими бизнес-планами, которые уже устарели, лишает компанию способности адаптироваться к изменяющейся ситуации и использовать новые возможности, как только они возникают. Вместо этого дайте людям понять, что вы ждете от них самостоятельности, и поддерживаете их в этом. Если вы указываете направление, в котором следует двигаться, выполняя задание, делайте это только в той степени, которая необходима, чтобы скординировать действия, если этого нельзя добиться по-другому. Указывайте направление настолько кратко и четко, насколько возможно, полагаясь на то, что детали сотрудники разработают сами. Будьте всегда открыты к обратной связи, говорящей, например, что план не работает и нужно

его откорректировать. Нет нужды говорить, что такой способ разделения ответственности и лидерства зависит от всей той работы, которую вы проделали, чтобы убедиться, что каждый понимает миссию компании и ее обоснование.

Это может показаться очевидным, но для генерального директора, который больше не может в одиночку справляться со всеми деталями управления, наступают тяжелые времена. Он сталкивается с очевидным: проходят те дни, когда его гений и видение, породившие саму идею компании, были на первом месте. Неумение вовремя делегировать полномочия было одной из роковых ошибок Марка из BetaSheet и одной из основных причин распространенных ситуаций, когда правление отстраняет основателя от должности.

Никакое делегирование ответственности «вниз» не снимает и никоим образом не уменьшает степень ответственности генерального директора. Наоборот, руководители, начиная процесс делегирования, должны руководствоваться принципом: «Доверяй, но проверяй». Первые несколько раз проверяйте, удовлетворены ли вы качеством проделанной вашими сотрудниками работы. Если все в порядке, снижайте уровень проверки, пока наработанный процесс не станет лишь пунктом в координационных совещаниях. Если работа не была выполнена или была сделана неправильно, обеспечьте курирование и обучение, чтобы убедиться: теперь сотрудникам хватает знаний и понимания задачи, чтобы справиться с ней. Потом отстраняйтесь и не вмешивайтесь в их рабочий процесс.

Еще один немаловажный аспект культуры лидерства – это коллективный дух, атмосфера, в которой человек чувствует себя членом команды. Формальные лидеры компании должны всячески продвигать общие ценности, что позволит сотрудникам испытывать приверженность своей организации и компании в целом. Это означает создание атмосферы поддержки, в которой инициатива приветствуется и поощряется, ведь она способствует продвижению вперед, к общей цели.

Культура лидерства зависит также от «зрелости» сотрудников – воспитания в них стремления работать инициативно, здравомыслия, умения действовать обдуманно и готовности брать на себя ответственность. Зрелость в этом смысле не связана напрямую с возрастом. Я встречал молодых людей лет двадцати, которые были способны взять в свои руки столько ответственности, сколько могли удержать, тогда как те, кто были старше их раза в два, лишь пожимали плечами со словами: «Это не моя обязанность».

Один из способов воспитать зрелость – это превратить «суперзвезд» (их полно в каждом стартапе) в коучей и представить их другим в качестве модели выполнения своей роли в работе. Когда компания была еще молодым стартапом, она искала таких ярких индивидов, продуктивность которых была в десять раз больше, чем у средних сотрудников. Теперь же, когда пора развиваться и расти, вы понимаете, что таких суперзвезд на рынке труда единицы, их не хватит, чтобы укомплектовать ваш растущий штат. В традиционном стартапе, когда деятельность компании обрастает процессами, процедурами и правилами, функции сотрудников видоизменяются и теперь их могут выполнять и «обычные» работники. Суперзвезды же, борцы и индивидуалисты по натуре, ужасаются этому, с горечью констатируя: «Компания катится под откос». Как эльфы во «Властелине колец», они понимают, что их время прошло, и тихо покидают компанию. Единственный способ удержать и мотивировать суперзвезд – это интегрировать их в новую большую команду в качестве коучей и своеобразных «моделей для подражания». Если они способны обучать других – пусть будут коучами. Если они предпочитают находиться в изоляции, предоставьте им роль «образца для подражания». А если они открыты и искренни, то их мнение может служить тем самым «гласом в пустыне», который иногда оказывается пророческим, – до тех пор, пока культура вашей компании оберегает «белых ворон». Независимо от того, какую роль вы им найдете, пребывание таких людей в компании в течение долгого времени, их мотивированность и вклад – это важнейший тест на существование у вас культуры лидерства.

Департаменты быстрого реагирования и гибкая компания

Результатом создания департаментов быстрого реагирования является гибкая компания. Этап выстраивания компании подходит к концу, вы имеете компанию и процессы управления, которые могут масштабироваться. При этом ваша компания способна на оперативное реагирование, готова к неустанному и непреклонному исполнению. На рис. 6.11 изображены все составляющие гибкой компании.



Рис. 6.11. Департаменты быстрого реагирования, управление, ориентированное на миссию, и гибкая компания

Совершайте итерации и растите

Завершение этого шага на этапе выстраивания компании вызывает в памяти цитату Уинстона Черчилля времен Второй мировой войны после того, как британцы одержали свою первую важную победу над фашистами в сражении на суше при Эль-Аламейне в Северной Африке: «Теперь это уже не конец. Это даже не начало конца. Но это, возможно, конец начала»¹⁴. То же сейчас можно с определенностью сказать о вас и вашей компании – это конец начала.

К концу этого этапа в вашей компании произошел ряд важных и необратимых структурных перемен. Она никогда больше не будет тем небольшим стартапом, которым была когда-то. Вы уже не ограничиваетесь продажами ранневангелистам и обратили свой взгляд в сторону массового рынка. Вы пересмотрели состав руководства своей компании и выстроили организацию, ориентированную на миссию. И вы превратили команду по развитию потребителей в структуру функциональных департаментов быстрого реагирования.

¹⁴ Речь У. Черчилля, ноябрь 1942 г.

Пришло время честно оценить, удалось ли вам всеми этими действиями по выстраиванию компании создать прочную основу для того, чтобы твердым шагом двигаться дальше.

- Стали ли продажи массовыми и перешли ли вы «изгиб клюшки», двигаясь вверх, или каждый заказ для вас – это плод героических усилий?
- Компания выполняет свой план доходов и расходов?
- Если все так, то есть ли у вас жизнеспособная и прибыльная бизнес-модель?
- Имеется ли у вас команда руководителей, которая сможет вырастить и выстроить компанию?
- Сформирована ли культура, ориентированная на миссию на уровне компаний и департаментов?

Каким бы изнурительным ни был процесс выстраивания компании, вероятно, вам понадобится пройти некоторые его шаги еще раз. Обычно самым сложным бывает с первого раза выйти на массового потребителя на новых и ресегментированных рынках. Сложно найти правильное сочетание позиционирования и брендинга, а если компании это не удастся, продажи не идут так, как предполагалось. Между тем если вы неуклонно следовали модели развития потребителей, последствия этого не будут губительными для компании (и не станут окончанием вашей карьеры). Если вы экономно расходовали средства и контролировали число сотрудников, вы можете позволить себе продолжать свои попытки.

Выход на массовых потребителей – сложнейшая вещь, но не меньшие усилия требуется, чтобы совершить воистину тектонические сдвиги культурных пластов компании. Вот почему гибкость – чрезвычайно важная характеристика организации, и вот почему огромную отдачу можно получить от создания департаментов быстрого реагирования и компаний, ориентированной на миссию. Просто помните: менять поведение и ожидания людей всегда непросто и вам надо работать над этим постоянно.

Достойным вознаграждением за успешное прохождение этапа выстраивания компании станут слова, которые с гордостью услышал бы любой основатель или генеральный директор: прибыльная, успешная, упорная, управляемая, сплоченная компания с довольными сотрудниками на пути к IPO.

Краткое изложение этапа выстраивания компании

Шаг	Цели	Результаты
1. Выходите на массовых потребителей	Переход компании от ранних продаж к масштабируемому бизнесу	
A. Переход от ранневангелистов к массовым потребителям	Выбирать подходящую стратегию, чтобы выйти на массовых потребителей	Составленный в письменном виде план преодоления пропасти, который соответствует типу рынка
B. Управление ростом продаж	Развивать планы доходов и расходов, продаж, маркетинга, развития бизнеса, которые соответствуют типу рынка	Письменный план, соответствующий типу рынка
2. Пересмотрите принципы управления и выстраивайте организацию, ориентированную на миссию	Преобразовать команду по развитию потребителей	
A. Правление оценивает состоятельность нынешнего генерального директора и топ-менеджмента	Оценить, в состоянии ли текущий менеджмент осуществлять функции выстраивания компании	Команда руководства, которая в состоянии выстраивать компанию
B. Развитие организации и культуры, ориентированных на миссию	Перевести стиль управления на новый уровень — от основателя к такому человеку, который может справиться с растущей организацией	Формулировка корпоративной миссии. Культура, ориентированная на миссию охватывает всю компанию
3. Преобразуйте команду по развитию потребителей в функциональные департаменты	Учредить функциональные департаменты, ориентированные на миссию	
A. Разработка формулировок миссий для департаментов	Обозначить ориентированные на миссию цели для новых департаментов	Формулировки миссий департаментов
B. Определение ролей департаментов	Определить роли департаментов по типу рынка	Зафиксированные на бумаге задачи и обязанности, которые соответствуют типу рынка
4. Выстраивайте департаменты быстрого реагирования	Создать департаменты, гибкостью и оперативностью реагирования не уступающие небольшому стартапу	
A. Осуществление ориентированного на миссию управления	Создать элементы ориентированного на миссию управления: обоснование миссии, инициатива сотрудников, взаимное доверие и общение, «нормальный» процесс принятия решений, согласованность миссий	Ориентированность на миссию пронизывает всю структуру департаментов
B. Создание культуры сбора и распространения информации	Обеспечить департаментам получение информации с различных точек зрения: из первых рук, с высоты птичьего полета, глазами потребителей	Письменно составленный план получения трех точек зрения на ситуацию с рынком и потребителями
C. Создание культуры лидерства	Делегирование полномочий как принцип лидерства; выстраивание ориентированной на миссию культуры	Передача единоличной власти, защита «белых ворон»
D. Итерация и рост	Верифицировать тот факт, что продажи позволили выйти на массовый рынок. Наличие команды руководства, которая может расти сама и выстраивать компанию	Прогноз доходов и расходов. Жизнеспособная и прибыльная бизнес-модель. Культура, ориентированная на миссию, способные следовать миссии руководители

Библиография

Обязательная литература

Эти книги изменили мой взгляд на представление нового продукта, ранние стадии продаж и бизнес в целом. «Преодолевая пропасть» (Crossing the Chasm) заставила меня понять, что на ранних стадиях существования компаний существуют повторяемые модели ситуаций. Это подтолкнуло меня к попыткам смоделировать стандартные ситуации, предшествующие процессу преодоления пропасти. Книга «Инноваторы: дилемма и решение» (The Innovator’s Dilemma and The Innovator’s Solution) помогла мне усовершенствовать концепцию типов рынка для стартапов. Эти работы я читал как пособия для стартапов, старающихся подорвать деятельность существующей компании. А работа «Переломный момент» (The Tipping Point) позволила мне познакомиться со стратегиями компаний на новых рынках, использование которых обычно следует за переломным моментом.

- *The Innovator’s Dilemma & The Innovator’s Solution* – Clayton M. Christensen (издание на русском языке: Кристенсен К., Скотт Э. Дилемма инноватора: Как из-за новых технологий погибают сильные компании. – М.: Альпина Паблишер, 2014).
- *Crossing the Chasm: Marketing and Selling High-Tech Products to Mainstream Customers* – Geoffrey A. Moore (издание на русском языке: Мур Дж. Преодоление пропасти: Маркетинг и продажа хайтек-товаров массовому потребителю. – М.: Вильямс, 2006).
- *Inside the Tornado: Marketing Strategies from Silicon Valley’s Cutting Edge* – Geoffrey A. Moore (издание на русском языке: Мур Дж. Внутри торнадо: Стратегии развития, успеха и выживания на гиперрастущих рынках. – М.: BestBusinessBooks, 2010).
- *Dealing with Darwin: How Great Companies Innovate at Every Phase of Their Evolution* – Geoffrey A. Moore.
- *The Tipping Point: How Little Things Can Make a Big Difference* – Malcolm Gladwell (издание на русском языке: Гладуэлл М. Переломный момент: Как незначительные изменения приводят к глобальным переменам. – М.: Альпина Паблишер, 2013).

Книги по стратегии для стартапов

В работе «Образ мыслей предпринимателя» (The Entrepreneurial Mindset) сформулирована важнейшая идея о том, что существуют различные типы возможностей для стартапов. Идея о трех типах рынка берет свое начало из этой работы. В ней предлагается схема стартовых стратегий маркетинга/продаж, столь существенных для стартапа.

В исследовании «Предложить выгодную ценность» (Delivering Profitable Value) настолько полно говорится о ценностных предложениях и о системах предложения ценности, что вам не понадобится читать что-то еще по этому вопросу. Это одна из тех книг, через текст которых надо долго «пробираться», зато в какой-то момент вы вдруг осознаете, что узнали нечто действительно ценное.

И, наконец, хотя «Создание нового предприятия» (New Venture Creation) – это учебник по предпринимательству для бизнес-школ, он слишком содержателен, чтобы пропустить его. Когда вы читаете эту книгу в первый раз, кажется, что там просто переизбыток информации, но стоит совершить усилие, и освоенный текст дает вам полезные инструменты, которые помогут вам проверить, насколько полно составлен ваш бизнес-план.

- *The Entrepreneurial Mindset: Strategies for Continuously Creating Opportunity in an Age of Uncertainty* – R. McGrath and I. MacMillan.
- *Delivering Profitable Value* – Michael J. Lanning.
- *New venture Creation with New business mentor*. 2002 by Jeffry A.Timmons.

Методологии представления нового продукта

В работе Эрика фон Хиппеля «Ведущие пользователи» (Lead Users) вы найдете многочисленные пересечения с концепцией выявления потребителей. Фон Хиппель подходит к проблеме с позиций крупной компании. Он выделяет четыре этапа: 1) выработка цели и формирование команды; 2) исследование тенденций; 3) разработка пирамиды ведущих пользователей и 4) работа с ведущими пользователями и усовершенствование их идей. Подход фон Хиппеля более доскональный и упорядоченный, чем у меня в книге.

- *Breakthrough Products with Lead User Research – Eric Von Hippel and Mary Sonnack.*
- *The Sources of Innovation – Eric Von Hippel.*

Литература из разряда «Маркетинг как стратегия»

Работы из этого раздела предлагают нечто большее, чем простые и любопытные тактические приемы. Они дарят вам возможность изменить стратегию в целом. Пепперс и Роджерс открыли мне глаза на ряд концепций: пожизненной ценности; приносящих наибольшую прибыль потребителей и весь потребительский жизненный цикл «привлечь, удержать, вырастить». Книга Билла Давиду познакомила меня с идеей «готового продукта» и уникальными нуждами массовых потребителей.

- *The One to One Future: Building Relationships One Customer at a Time* by Don Peppers, Martha Rogers.
- *Marketing High Technology: An Insider's View and Total Customer Service: The Ultimate Weapon* – William H. Davidow.

Литература из разряда «Война как стратегия»

Метафора «в бизнесе, как на войне» – не просто клише, она имеет глубокий смысл. Многие основные концепции бизнеса, конкуренция, лидерство, стратегия против тактики, логистика и т. д. берут свое начало в военной практике. Разница в том, что в бизнесе никто в буквальном смысле не погибает. Вам как бизнесмену в определенный момент жизни нужно научиться вести войну или «погибнуть».

Все основы военной стратегии, изложенные Сунь-цзы в сочинении «Искусство войны» (The Art of War), были исчерпывающими до прихода новых технологий. В том же ключе написана «Книга пяти колец» (The Book of Five Rings) Миямото Мусаси. Эти две книги, к сожалению, определили стандарты ведения бизнеса, но, тем не менее, они вне времени, и почитать их стоит. Попытка западных авторов в XIX в. понять, что такое война, – это «О войне» (On War) Карла фон Клаузевица.

Представлю вам также книгу Бойда. Это биографичное произведение, казалось бы, неуместное в нашем списке. Но понять, в чем важность для бизнеса концепции Бойда «петля OODA», без контекста будет довольно сложно. Это ключевая идея, применимая к теории развития потребителей. Прочтите сначала ее, потом поищите в Интернете другие работы Бойда, особенно «Модели конфликта».

«Стратегия New Lanchester» (New Lanchester Strategy) – работа настолько не похожая на все остальное, что ее часто упускают из виду. В то же время предлагаемые Бойдом практические идеи о том, что вам потребуется, чтобы атаковать или защищать свой рынок, настолько часто подтверждаются реальностью, что, по моему мнению, эту работу нельзя проигнорировать.

- The Art of War by Sun Tzu – translated by Thomas Cleary, or the one by Griffith (издание на русском языке: Сунь-цзы. Искусство войны. – М.: АСТ, Астрель, 2011).
- The Book of Five Rings – Miyamoto Musashi (издание на русском языке: Миямото Мусаси. Книга пяти колец. – Ростов-на-Дону: Феникс; Неглори, 2008).
- On War – Carl Von Clausewitz's Everyman's Library Series (издание на русском языке: Клаузевиц фон К. О войне. – М.: Эксмо, 2013).
 - Boyd: The Fighter Pilot Who Changed the Art of War – Robert Coram и/или
 - Lanchester Strategy: An Introduction – Taoka и/или
 - New Lanchester Strategy: Sales and Marketing Strategy for the Weak (New Lanchester Strategy) – Shinichi Yano, Kenichi Sato, Connie Prener.

КНИГИ ПО МАРКЕТИНГОВОЙ КОММУНИКАЦИИ

Книги Райса и Траута буквально «проглатываются» с огромной скоростью, а все же и по прошествии лет их слова продолжают звучать в голове. Также моим любимым автором всегда был Реждис Маккенна. Правда, читая его «Маркетинг отношений» (Relationship Marketing), пропускайте те примеры, которые, по его мнению, относятся как к стартапам, так и к крупному функционирующему бизнесу. То, что верно для одного, вовсе не обязательно подойдет другому. Обязательно почитайте эту литературу, прежде чем окунуться в реальность XXI в., как это сделал Сет Годин.

Сет Годин «глубоко погрузился» в анализ кардинальных изменений, которые внесло распространение Интернета с точки зрения нашего подхода к потребителям и выстраивания отношений с ними. Его «Разрешительный маркетинг» (Permission marketing) предлагает описание техник прямого маркетинга (разрешительного маркетинга), использование которых было невозможно в эру «до Интернета». После «Разрешительного маркетинга» прочтите его «Идею-вирус» (Ideavirus). Неплохо было бы иметь в своей библиотеке и остальные его работы. Книга Лакоффа «Не выдумывайте слона!» (Don't Think of an Elephant!) предназначена для читателей, интересующихся политикой, но может быть полезна и в плане изучения коммуникаций.

• *Positioning: The Battle for Your Mind The 20th Anniversary Edition and The 22 Immutable Laws of Marketing: Violate Them at Your Own Risk* – Al Ries, Jack Trout (издание на русском языке: Траут Дж., Ройс Э. Позиционирование: Битва за умы. – СПб.: Питер, 2007).

• *Relationship Marketing: Successful Strategies for the Age of the Customer* – Regis McKenna.

• *Permission Marketing: Turning Strangers Into Friends, and Friends into Customers and Unleashing the Ideavirus* – Seth Godin (издание на русском языке: Годин С. Разрешительный маркетинг: Как из незнакомца сделать друга и превратить его в покупателя. – М.: Альпина Паблишер, 2012).

• *Don't Think of an Elephant!* – George Lakoff.

Продажи

Многие идеи верификации потребителей основаны на принципах, изложенных Босвортом, Хейманом и Рекхэмом. Работа Босворта «Продажа решения» (Solution Selling) – то, что обязательно надо знать любому руководителю, собирающему запускать новый продукт. Изображение в ней иерархии нужд потребителей так же, как и описание того, как привлечь потребителей и понять их нужды относит это произведение к разряду «обязательной» литературы, особенно для тех, кто работает в сфере b2b.

В книгах Хеймана вы найдете немного больше тактических советов. Они являются частью программы тренингов продаж от компании Miller-Heiman. Если вы уже занимаетесь продажами или у вас есть опыт в продажах, можете пропустить эти книги. Но если нет, стоит почитать, чтобы понять основы тактики продаж (принцип «blocking and tackling» в оригинальной терминологии автора). Единственное, что плохо, слова Хеймана часто звучат, как призывы ярмарочного зазывалы – хотя к его советам стоит прислушаться.

«СПИН-продажи» (Spin Selling) Нила Рекхэма представляет другую категорию книг – о крупных клиентах, о продажах дорогостоящих товаров. Все это опять с акцентом на продажу решения, а не на характеристики продукта.

- «Будем реалистами» (Let's Get Real) – это пример школы продаж Сэндлера (еще одна школа методологии продаж b2b).
 - *Solution Selling: Creating Buyers in Difficult Selling Markets* – Michael T. Bosworth.
 - The New Conceptual Selling: The Most Effective and Proven Method for Face-To-Face Sales Planning and
 - The New Strategic Selling: The Unique Sales System Proven Successful by the World's Best Companies – Stephen E. Heiman, et. al.
 - Spin Selling and the Spin Selling Fieldbook – Neil Rackham (издание на русском языке: Рекхэм Н. СПИН-продажи. – М.: Манн, Иванов и Фербер, 2014).
 - Let's Get Real or Let's Not Play – Mahan Khalsa.
 - Sandler Selling System – www.sandler.com.
 - Miller Heiman Sales Process Consulting & Training – www.millerheiman.com.

Шестеренки механизма стартапа

«Бизнес-планы, которые работают» (Business Plans That Work) Джейффа Тиммонса – это своеобразное резюме важных моментов его же книги «Создание нового предприятия» (New Venture Creation). Тем не менее неплохо было бы иметь обе книги, рассказывающие о том, как оценить возможности стартапа. Они предоставляют такую структуру и точные наставления, о которых я в свое время мог только мечтать. Книга Несхайма «Хайтек-стартап» (High Tech Start Up) – это золотой стандарт детального описания всех шестеренок механизма финансовых этапов жизни стартапа – от инвестирования до IPO.

Если же вас не устраивают советы предыдущих авторов, возьмите книгу Бэрда «Разработка вашего стартапа» (Engineering Your Start-Up: A Guide for the High-Tech Entrepreneur). Это, можно сказать, версия Cliff's Note о том, как в этой работе отображены основы финансирования, определения ценности, приобретения опционов и т. д.

А когда вы сталкиваетесь с документом с условиями проекта или непонимающим взглядом смотрите на слова «очередность при ликвидации» и «конверсионные права», при этом, хоть убей, не понимая, что они означают, лучшим подспорьем вам окажется книга «Определение условий и оценка» (Term Sheets & Valuations – An Inside Look at the Intricacies of Venture Capital). Прочтите ее, и вы сможете вести себя так, как будто вам совершенно ясно, о чем речь.

Книгу Гордона Белла «Предприятия высоких технологий» (High-Tech Ventures: The Guide for Entrepreneurial Success) довольно сложно понять с первого, даже со второго и с третьего раза. И все же это лучшее из существующих «практическое пособие» для стартапов. (Единственный очевидный недостаток – это утверждение Белла, что рынок существует для продукта, и что задача маркетинга – это написание проспектов и проведение торговых выставок.) Не читайте этот текст весь подряд, «поглощайте» его «порциями», постепенно набирайтесь идей и делайте заметки (представьте, что изучаете Библию).

- Business Plans That Work and New venture Creation with New business mentor. 2002 by Jeffry A.Timmons – Jeffry A. Timmons.
- High Tech Start Up: The Complete Handbook for Creating Successful New High Tech Companies – John L. Nesheim.
 - Engineering Your Start-Up: A Guide for the High-Tech Entrepreneur – Michael L. Baird.
 - Term Sheets & Valuations – An Inside Look at the Intricacies of Venture Capital – Alex Wilmerding Aspatore Books Staff, Aspatore.com.
- High-Tech Ventures: The Guide for Entrepreneurial Success – Gordon Bell.

Производство

Я не встречал еще человека, связанного с производством, который не ссылался бы на книгу «Цель» (Goal), когда речь в первый раз заходила о принципах бережливого производства. Это книга-роман – в ней технические вопросы сферы производства излагаются в «гуманистической форме». Бережливое производство (Lean Thinking) – это лучшее и наиболее полное обобщение в жанре бережливого производства. Труд «Система производства Toyota» (Toyota Production System: Beyond Large-Scale Production) – основа всей концепции бережливого производства. К тому же написан он понятным простым языком.

- The Goal – Eliyahu Goldratt (издание на русском языке: Голдратт Э. Цель: Процесс непрерывного совершенствования. – Мн.: Попурри, 2009).
 - Lean Thinking – James Womack (издание на русском языке: Вумек Дж., Джонс Д. Бережливое производство: Как избавиться от потерь и добиться процветания вашей компании. – М.: Альпина Паблишер, 2013).
 - Toyota Production System: Beyond Large-Scale Production – Taiicho Ohno (издание на русском языке: Тайчи Оно. Производственная система Тойоты: Уходя от массового производства. – М.: Ин-т комплексных стратегических исследований, 2012).

Дизайн продукта

Книга Купера «Психбольница в руках пациентов» (The Inmates Are Running the Asylum) оказала на меня такое же мощное влияние, как «Преодоление пропасти» Мура – «почему надо быть уверенным в том, что изначально неверно». Это чрезвычайно важная знаковая работа.

- The Inmates Are Running the Asylum: Why High Tech Products Drive Us Crazy and How To Restore The Sanity by Alan Cooper.

Культурные/человеческие ресурсы

Если вы работаете в большой компании и никак не можете взять в толк, почему она не собирается двигаться вперед, поищите ответы в книге «От хорошего к великому» (Good To Great). Она и другое произведение того же автора, Джима Коллинза, «Построенные навечно» (Built to Last) – из ряда тех работ, про которые говорят: «Вы должны быть рады, что она попала вам в руки». В чем отличие хороших компаний от великих? Как институционализировать ключевые ценности в структуре компании так, чтобы продолжала создавать ценность при долгосрочном управлении в существующем ключе. Когда я впервые читал эти книги, то думал, что то, что там написано, относится только к тем компаниям, которым повезло стать крупными. Позже, когда я поразмышилял над изложенными в них идеями, они вдохновили меня на создание концепции «культуры, ориентированной на миссию». Прочтите обе – не пожалеете.

По иронии судьбы, самая содержательная работа по HR для любого участника стартапа – это не книга. Это исследование Джеймса Бэдона, проведенное под эгидой Стэнфордского университета: <http://www.stanford.edu/~baron>. Также советуем вам прочитать следующие книги:

- Good To Great and Built to Last – James C. Collins, Jerry I. Porras (издания на русском языке: Коллинз Дж. От хорошего к великому: Почему одни компании совершают прорыв, а другие – нет... – М.: Манн, Иванов и Фербер, 2011; Коллинз Дж., Поррас Дж. Построенные навечно: Успех компаний, обладающих видением. – М.: Манн, Иванов и Фербер, 2013).
 - The Human Equation: Building Profits by Putting People First – Jeffrey Pfeffer.
 - Strategic Human Resources: Frameworks for General Managers – James N. Baron, David Kreps.
 - The Founder Factor – Nancy Truitt Pierce.

Венчурный капитал

В отличие от вышеперечисленных книг из разряда «как сделать», следующие работы из списка – это истории личной жизни. Если у вас за плечами нет пока опыта основания стартапа, книга Джерри Каплана «Стартап» (Startup) и Майкла Вулффа «Прожигание средств» (Burn Rate) – это приключения основателей стартапов в их общении с венчурными капиталистами. «Интернет-мальчики» (Eboys: The First Inside Account of Venture Capitalists at Work) – это рассказ о том, как приобретался уставный капитал в период пузыря доткомов. Безусловно полезное чтение для начинающего предпринимателя – книга Фергюсона. Его личный пример и взгляды на венчурных капиталистов и на «просьбы» инвестирования предлагают читателю своеобразный «тест пятен Роршаха».

- Burn Rate: How I Survived the Gold Rush Years on the Internet – Michael Wolff.
- Startup: A Silicon Valley Adventure – Jerry Kaplan.
- Eboys: The First Inside Account of Venture Capitalists at Work – Randall E. Stross.
- High Stakes, No Prisoners: A Winner’s Tale of Greed and Glory in the Internet Wars – Charles H. Ferguson.

История бизнеса

Если вы хотите отличный краткий рассказ о том, как возникла Кремниевая долина (и почему восточное побережье породило ее), изучите перечисленные ниже книги. Лучше всего для этих целей подойдет «Региональное преимущество (Regional Advantage) Аннали Саксениан, хотя там и не хватает обзора военно-индустриального комплекса.

«Нудист в ночную смену» (The Nudist on the Late Shift) – книга, которая может пригодиться человеку не из Кремниевой долины, но желающему понять, что собой представляют стартапы.

Книга Альфреда Слоана «Мои годы с General Motors» (My Years with General Motors) – это отличное чтение, но по довольно необычной причине. Читайте с точки зрения предпринимателя (Дюрана), который выстроил великую компанию, благодаря своему чутью и инстинктам, довел ее стоимость до \$200 млн и был смешен правлением со своей должности. Понаблюдайте, как первоклассная бюрократическая система вырастает в одну из крупнейших компаний в мире, которая к тому же демонстрирует один из лучших примеров управления. Обязательно прочтите вместе с этой книгой «Правила Слоана» (Sloan Rules) и «Воспоминания привидения» (A Ghost's Memoir).

- Regional Advantage: Culture and Competition in Silicon Valley and Route 128 – AnnaLee Saxenian.
- The Nudist on the Late Shift – Po Bronson.
- My Years with General Motors – Alfred Sloan.
- Sloan Rules: Alfred P. Sloan and the Triumph of General Motors – David R. Farber.
- A Ghost's Memoir: The Making of Alfred P. Sloan's My Years with General Motors – John McDonald.

Приложение А Команда по развитию потребителей

Предыстория: смерть департаментов

Ранее в этой книге мы смогли убедиться, что на первых двух этапах – выявление потребителей и верификация потребителей – стартапу нужна не функциональная структура организации, а команда, ориентированная на выполнение задач. Задачи определены вполне конкретно: обучение и изучение проблем потребителей; ответ на вопрос, может ли предлагаемый вами продукт решить эту проблему; понимание того, кто купит ваш продукт, и использование полученных знаний для разработки схемы продаж так, чтобы команда продаж могла продавать ваш продукт вашим потребителям. Эта организация (мы называем ее командой по развитию потребителей) должна быть достаточно гибкой, чтобы суметь отреагировать на необходимость внезапных и резких перемен, связанных с тем, какое мнение высказали потребители, и внести изменения в саму компанию, если того потребуют потребители.

Наличие команды по развитию потребителей – это радикально новый подход к устройству организации, который позволяет наладить взаимодействие с потребителями. Я предполагал (даже настаивал), что на первых двух этапах стартапу не нужны никакие отделы: ни продаж, ни маркетинга, ни развития бизнеса. И, что вряд ли понравится амбициозным личностям, руководители соответствующих отсутствующих подразделений тоже не нужны. Такая команда по развитию потребителей должна возглавляться одним из основателей компании, а если не им, то кем-то с такими же полномочиями и способностями при необходимости кардинально изменить направление компании, развитие продукта или миссию. Лучший вариант – это когда во главе компании стоит генеральный директор, он же основатель. Почему я придаю этому такое значение?

Порхать, как бабочка, жалить, как пчела

Традиционные отделы продаж, маркетинга и развития бизнеса организованы таким образом, чтобы выполнять известные, уже *знакомые* процессы. Моя точка зрения, которую я постоянно излагаю в этой книге, состоит в том, что на этапах выявления и верификации потребителей *ничего* еще точно не известно. Есть пока только рабочие гипотезы. Традиционные функциональные подразделения, названия должностей и их функции, которые имеют смысл в большой компании, в стартапе более чем бессмысленны. В крупных компаниях обычно есть три департамента, отвечающих за взаимодействие с потребителями. Названия должностей описывают функции: вице-президент по продажам, вице-президент по маркетингу, вице-президент по развитию бизнеса. Я твердо убежден в том, что подобное разделение на отделы и наличие таких руководителей опасно и разрушительно на первых трех этапах существования стартапа. Почему?

Продажи

В стандартном департаменте продаж команда знает, как продавать хорошо изученной группе потребителей, используя стандартную корпоративную презентацию, прайс-лист и имеющиеся контракты. Хотите больше выручки – наймите больше продавцов. Для стартапа же проблема в том, что на первых двух этапах своего существования он не знает, кто его

потребители, презентации изменяются ежедневно, а прайс-листы и контракты составляются «на коленке». Худший вариант для стартапа – это когда вице-президент по продажам начинает вести себя так, как будто он работает в крупной стабильной корпорации с богатой клиентской историей. Он приходит со списком контактов и моделью продаж, взятыми из его предыдущей компании, и считает, что этот новый стартап нуждается лишь в правильном найме сотрудников и укомплектовании штата. Когда инвестор просит меня выяснить, в чем ошибка в процессе продаж в одном из таких стартапов (обычно речь идет о тех, что выходят на новый или ресегментированный рынок и катастрофически отстают от своих планов прибыли), телефонный разговор между мной и вице-президентом по продажам, как правило, выглядит так:

- Как у вас обстоят дела с продажами?
- Мы как раз начинаем набирать новых сотрудников.
- А сколько продавцов у вас уже работают в штате?
- Сейчас шесть, и мы рассматриваем еще три кандидатуры.
- Сколько сделок вы уже закрыли?
- (Пауза.) Ну, у нас очень неплохая воронка продаж. Проблема в том, что презентация постоянно меняется.
- Что вы имеете в виду?
- Понимаете, компания все время меняет стратегию. Корпоративная презентация меняется иногда по два раза в неделю.

Я привожу этот разговор вовсе не для того, чтобы показать, какой вице-президент глупый. Просто обстановка, в которой ему приходится сейчас работать, совершенно не похожа на ту, в которой он приобрел свой опыт. В большинстве случаев оказывается, что он преждевременно стал масштабировать команду продаж. Но ведь это стартап. Это не IBM.

По иронии судьбы, если вы спросите большинство стартапов, наняли бы они в первый же день главу отдела продаж IBM, если бы представился шанс, они радостно закивали бы головами. А теперь подумайте, какие умения принесет топ-менеджер мирового уровня в стартап: выдающиеся способности набирать сотрудников, выстраивать и мотивировать организацию продаж международного масштаба; особый опыт в масштабировании и выстраивании повторяемых процессов национального и международного масштаба наряду с навыками прогнозирования и составления бюджета. На первых этапах развития стартапа *ни один из этих профессиональных навыков работы в большой компании не нужен молодой организации*, наоборот, *они даже вредны*. Руководители с подобным опытом начинают выстраивать организацию продаж в стартапе и укомплектовывать штат раньше времени. Более того, они крайне некомфортно чувствуют себя в обстановке хаоса и неопределенности – естественных характеристик стартапа вначале.

Что действительно нужно стартапу на первых этапах, так это навыки предпринимательства; способность ежедневно обновлять презентации, менять подход к потребителям и к продукту и спокойно относиться к известиям, что характеристики и функции продукта и график выпуска в очередной раз поменялись; способность выслушивать негативные отзывы потребителей и понимать, кроются ли их причины в продукте, презентации, цене или в чем-то другом. Ни один прайс-лист и презентация продукта не живут дольше недели. На первых порах в сфере продаж тому, кто отвечает за закрытие сделок, нужно чувствовать себя комфортно в условиях хаоса и неопределенности и не волноваться пока по поводу выстраивания организации. Цель первых руководителей группы продаж – *подтвердить бизнес-модель*, разработав схему продаж, закрыв хотя бы несколько сделок и сделав все это, не имея на руках реального продукта. Таким руководителем может быть (а может и не быть) тот, кто позже займется управлением департаментом продаж.

Маркетинг

То же самое верно и относительно маркетинга. Спросите маркетологов в стартапе, чем они занимаются, и некоторые ответят вам, что их работа создавать бренд компании, так, чтобы потребители могли понять, что компания продает. Может, они скажут о создании спроса конечных и ведущих пользователей и направлении этого спроса в канал продаж. Некоторые могут сказать, что их задача заключается в стратегическом планировании, а кто-то считает, что их функция – составлять документы о требованиях рынка к продукту (MRD). Все это верно, но для компании на более поздних этапах развития, не сейчас. На этапах выявления и верификации потребителей ни конечные потребители, ни рынки, ни каналы пока не известны. Поэтому траты бюджета маркетинга на создание спроса или составление сложных планов развития продукта – это время и деньги, выброшенные на ветер.

Иногда инвесторы просят меня «взглянуть» на маркетинг в стартапе, который не справляется с планом получения выручки. «Нам кажется, им просто нужна помощь в позиционировании», – таков запрос. Если компания выходит на новый рынок или ресегментирует существующий, мой телефонный разговор с венчурным капиталистом обычно выглядит так:

- У них уже есть схема продаж?
- Нет.
- Хм. А что ваши маркетологи делают, чтобы она появилась?
- Ну, не могу сказать точно, кажется, они пишут разные проспекты, брошюры, участвуют в торговых выставках и вебинарах, чтобы привлечь ведущих пользователей и создать спрос. Да, вот еще, они только что наняли дорогое PR-агентство и разработали новое позиционирование и презентацию.
- Сколько человек у вас в маркетинговом департаменте?
- Точно не знаю, кажется, четыре или пять.

Так же, как и в случае с продажами, маркетологи, сталкиваясь с хаосом и неопределенностью, стараются опереться на опыт своей прошлой работы.

В конце концов, все не так плохо в ситуации с маркетингом и маркетинговыми коммуникациями, как было в дни интернет-пузыря, когда появились профессионалы с новым названием – «вице-президент по брендингу». Эти люди, по сути, переименованные вице-президенты по маркетингу, заморочили голову сотням доверчивых генеральных директоров лет двадцати, обещая им «создать бренд», если конечно, в их распоряжение предоставят \$X млн (\$X млн, как правило, составляли где-то 80 % той суммы (иногда очень крупной), которую стартапу удалось получить от инвесторов). Печальная реальность заключалась в том, что после траты миллиардов выяснялось, что брендинг – это функция маркетинговых коммуникаций и создания спроса, которые *не нужны, пока компания не поймет, кто ее потребители* в конце этапа верификации потребителей. Нельзя тратить деньги на то, чтобы привлечь, удержать и вырастить потребителей, пока ты не знаешь, кто они такие.

Как и в предыдущем аналогичном примере, спросите у генеральных директоров стартапов, наняли бы они в первый же день главу отдела маркетинга студии Disney, если бы представился шанс. Конечно, большинство ответит, что с готовностью ухватились бы за эту возможность. А теперь опять подумайте, какие умения принесет топ-менеджер мирового уровня по маркетингу в стартап? Выдающиеся способности позиционирования и брендинга, которые работают «дома», на Мэдисон-авеню? Или, может, навыки управления продуктом, которым позавидовала бы Procter & Gamble? Или даже навыки стратегического планирования, от которых не отказалась бы McKinsey? Должен вас расстроить: как и в случае с продажами, на первых двух этапах развития стартапа *ни один из вышеперечисленных навыков в нем не работает*.

Развитие бизнеса

Если вы хотите совсем добить меня, тогда пригласите посмотреть, кто в вашем только что образованном стартапе отвечает за развитие бизнеса. Вот уж самая бесполезная и вредная для молодой компании должность. Уже сами по себе и функция, и название с большей вероятностью, чем любой другой фактор, снижают шансы на успех, если их использовать на ранних стадиях. Когда я слышу, что какой-то новорожденный стартап уже занимается «развитием бизнеса», вызывает сомнение его компетенция и во всем остальном. О чём они думают, когда говорят о «развитии бизнеса» в своем стартапе? Каких партнеров они пытаются привлечь своим пока еще не приносящим дохода «бизнесом»? Может, эта группа по развитию бизнеса ответственна за прибыльные сделки при том, что еще ни одна сделка вообще не была совершена в том канале дистрибуции, который предварительно наметила компания? А может, кому-то просто захотелось занять должность с таким красивым названием?

Скажем проще. На первых двух этапах существования компании нет ни малейшей нужды в функциях развития бизнеса. Никакой. Просто по нулям. Сократите свои расходы либо указав этим людям на дверь, либо назначив их на какую-то более полезную должность в вашей команде по развитию потребителей. Пока ваш стартап не прошел этап верификации потребителей, вы не знаете ни кто ваши потребители, ни кто ваши конкуренты, ни какой ваш канал дистрибуции. Вы не в состоянии выстраивать надежные отношения ни с одним более-менее здравомыслящим партнером до тех пор, пока сами себе не докажете жизнеспособность своего бизнеса.

На самом деле функция развития бизнеса очень важна для компании. Функция команды, выполняющей эту роль, – создать «готовый продукт», который компания сможет предложить массовому потребителю. Концепция «готового продукта» была предложена Биллом Давидоу в ранние годы технологического маркетинга. В ней говорится о том, что массовые потребители и поздние пользователи новой технологии (определения по Кривой жизненного цикла принятия технологии) предпочитают надежное, *законченное* решение из разряда «бери и пользуйся». Они не хотят собирать это решение «по частям», покупая продукты разных стартапов. Так, в компьютерном бизнесе IBM является примером поставщика готового решения «от начала до конца». Эта компания предлагает потребителям «железо», программное обеспечение, поддержку по внедрению систем и все возможное ПО, которое может пригодиться. Идея в том, чтобы клиенту IBM не нужно было искать другого продавца, кроме IBM, чтобы получить готовое решение своей проблемы. Но поскольку вы еще стартап, в настоящее время у вас нет возможности предлагать потребителям полностью готовый продукт. Обязательно будут какие-то компоненты, которые ваша компания не может поставить: сервисы системной интеграции, совместимое ПО других поставщиков, инструменты конфигурации, приложения и т. п. Задача команды по развитию бизнеса составить из частей «готовый продукт», налаживая необходимые партнерские отношения и заключая сделки. В этой функции не было необходимости на этапах выявления и верификации потребителей, потому что вы понимали, что массовые потребители не станут покупать наполовину законченный продукт. Наоборот, ваша задача была продавать ранневангелистам, которым не только не нужен был готовый продукт, но они даже получали удовольствие, составляя из частей свой собственный.

Если взглянуть с точки зрения партнеров стартапа в начале его существования, до того, как у молодой компании появятся надежные клиенты, мало кто из производителей и поставщиков необходимых ей «запчастей» для «готового продукта» будет всерьез ее рассматривать.

Поэтому-то на этапах выявления и верификации потребителей функция развития бизнеса стартапу пока не нужна.

Разработка

Традиционные представления о разработке продукта также вредны стартапу. Не то чтобы вам совсем не нужен был департамент по разработке, но учреждать такое подразделение *до того*, как выйдет первая версия продукта, – это ошибка. Постойте! Но если нет специального отдела разработки, то как вообще можно спроектировать и создать продукт? Поймите, я вовсе не сторонник того, чтобы распустить все группы разработчиков, просто стоит избавиться от балласта, который сейчас не нужен. В крупных компаниях департаменты разработки полностью укомплектованы дополнительными подразделениями – это целый штат составителей технических текстов, раздутые департаменты гарантии качества, группы, пишущие спецификации продукта с телефонную книгу размером. Все это не нужно стартапу. Пока. Это лишнее снаряжение, которое оттягивает плечи и мешает продукту двигаться по пути создания и распространения. Для продаж и маркетинга – это тоже лишний груз. Стратегия разработки продукта в стартапе для первых двух версий такова: 1) использовать, опираясь на техническое видение основателей и модифицировать в соответствии с результатами обратной связи с потребителями на этапах выявления и верификации потребителей; 2) разработать, а потом выполнять план «скорее на рынок» (а не «первые на рынке»), который позволит как можно скорее вручить первую версию продукта (а также видение его развития на ближайшие 18 месяцев) в руки ранневангелистов; 3) использовать обратную связь с ранневангелистами, которые купили продукт, чтобы определиться со спецификациями следующей версии для более широкой базы потребителей.

В сфере разработки мечты стартапов о том, кого бы они хотели видеть на посту руководителя, остаются такими же, как для описанных выше направлений. Большинство стартапов в области программного обеспечения были бы на седьмом небе от счастья, если бы могли пригласить в штат вице-президента отдела разработки Windows из Microsoft. Но, как вы теперь понимаете, это был бы неправильный выбор. В стартапе нет необходимости нанимать и управлять штатом разработчиков из сотни сотрудников. Знание того, как распределить ресурсы на проект по разработке ПО длительностью пять лет и запустить бета-тесты для десятков тысяч пользователей, совершенно не нужно – по меньшей мере, на ближайшее время. Тот, кто стартапу сейчас действительно необходим, – это человек, обладающий ясным видением продукта и безошибочно умеющий угадать минимальный набор обязательных характеристик, при этом не забывающий прислушиваться к обратной связи от команды по развитию потребителей.

Должности имеют значение

Одним из последствий того, что у вас нет департаментов продаж, маркетинга, развития бизнеса является то, что у вас нет и руководителей с соответствующими должностями. Самое интересное, что отмена этих должностей оказывается важнее, чем отмена департаментов. Если вам приходится занимать руководящий пост среди сумятицы и стресса стартапа, легко упустить из виду то, чем вы, как изначально предполагалось, будете заниматься (особенно, если вы не следовали методологии развития потребителей). Стоит забыть все, что вы делали до того в предыдущих компаниях (если вы были вице-президентом, забудьте, как вы нанимали сотрудников, укомплектовывали штат и управляли). Например, представим, как поведет себя вице-президент по продажам в стартапе, если он не может добиться выполнения планов по выручке. Он скорее всего взглянет на свою визитку и еще раз про-

читает наименование своей должности: вице-президент по продажам. Тогда он наверняка подумает: «О, я вспомнил, ведь предполагалось, что я буду нанимать работников в свой отдел и управлять департаментом продаж. Так не нанять ли мне еще несколько продавцов, чтобы решить проблему?» Не смейтесь – это случается постоянно. Не видя иного пути, который показал бы им, что то, что они собираются сделать, – это просто выбрасывание денег в трубу и попытка реализовать схему продаж без участников этой схемы, такие руководители просто идут тем путем, который им привычен и известен.

Формирование команд по развитию потребителей и по разработке продукта

На первых двух этапах существования стартапа (выявления и верификация) оправданым является существование таких функций или должностей, для которых будет дан положительный ответ на вопрос: смог ли этот департамент или новый руководитель приблизить вашу компанию к пониманию следующего:

- Какие проблемы есть у потребителей?
- Как ваш продукт решает эти проблемы?
- Как разработать схему продаж?
- Как получить заказы, подтверждающие эту схему продаж?

Если функция или должность не приближают вас к ответам на эти вопросы, значит они не нужны. Избавьтесь от них. Вместо того, чтобы учреждать отделы продаж, маркетинга и развития бизнеса в традиционном понимании, есть более эффективный путь – создать команду по развитию потребителей для работы на этапах выявления и верификации. Эта команда, ориентированная на потребителя, будет выполнять две роли: она разрабатывает потребителей и обладает видением потребителей (назовем эти группы «бизнес-тактики» и «бизнес-визионеры»). Наряду с ней будет функционировать команда, разрабатывающая продукт и обладающая видением продукта (по аналогии: «группа технической разработки» и «технологические визионеры»). Первая команда ответственна за то, чтобы привлекать потребителей, и общаться с ними, в то время как вторая остается «в офисе» и разрабатывает продукт. Обладание видением означает способность смотреть вперед, представить целостную картину. С точки зрения развития потребителей бизнес-визионер – это тот, кто может внятно и увлеченно рассказывать о значении нового продукта для компаний и для частных покупателей. С точки зрения разработки продукта технологический визионер – это тот, кто может описать преимущества архитектуры и технологии нового продукта потребителям, одновременно объясняя сложные технические запросы пользователей бизнес-тактикам, разрабатывающим потребителей. Команде «тактиков» часто требуется привлекать «технологов» для того, чтобы с пониманием выслушать потребителей и поговорить с ними. На первых стадиях развития стартапа может потребоваться до 50 % времени технологических визионеров, чтобы провести его вне стен офиса, общаясь с потребителями. Команды по развитию потребителей и по разработке продукта должны работать плечом к плечу, достигая единогласия благодаря координационным собраниям, описанных ранее. Иногда команде, общающейся с потребителями, может понадобиться непосредственное привлечение коллег из команды разработчиков.

Команда разработчиков выступает в роли тактической ударной группировки в процессе выявления и верификации потребителей. Вначале эта «группа» может представлять собой одного основателя, который покинул офис и вышел к потребителям, чтобы проверить существование «проблем», обозначенных компанией в своем бизнес-плане. В этом случае он один пока выступает в роли группы по развитию потребителей, пока «команда разработ-

чиков», человек пять, пишут код. Позже, ближе к окончанию этапа верификации потребителей, команда может расти. Человек пять или больше могут заниматься разработкой схемы продаж, стараться закрывать сделки и проверять позиционирование компании, пока десятка два разработчиков будут заниматься выпуском продукта.

Если создание команды по развитию потребителей было, по сути, просто формальным переименованием традиционных департаментов по продажам, маркетингу и разработке, то можно считать его полной бессмыслицей. Эти два типа организации отличаются не только тем, как они интегрируют перечисленные изначально раздельные направления, но и требованиями к качествам людей, называемых на соответствующие должности во время этапов выявления и верификации.

Определите характеристики членов команды по развитию потребителей:

- Могут ли они маневрировать между командой по развитию потребителей и командой по разработке продукта (есть ли у них опыт в управлении продуктом или маркетинге продукта)?

- Умеют ли они слушать? Или им больше нравится говорить?

- Понимают ли они то, что слышат? Или они рассказывают об общении так, как они хотели бы услышать?

- Могут ли они работать в условиях постоянных изменений? Или им больше нравится выполнять повторяющиеся действия изо дня в день?

- Могут ли они встать на место потребителей и понять, как те работают и какие у них есть проблемы? Или они склонны рассказывать о продукте и продавать его?

- Инициативны ли они или ждут указаний?

- Можно ли называть их инноваторами и креативными людьми, или они делают то, что им говорят другие?

Приложение В

Контрольный список вопросов для модели развития потребителей

Примеры в этом приложении иллюстрируют методологию и процесс развития потребителей. У вас будет свой собственный процесс в зависимости от типа рынка и компании.

Мы берем в качестве примера компанию по производству корпоративного программного обеспечения. Используйте его как образец для разработки своих собственных опросных листов, применительно к вашей компании и типу рынка.

Выявление потребителей шаг за шагом





Опросный лист 0-а. Выявление потребителей Единство мнений совета директоров и руководства

Цель шага 0-а: достичь согласия инвесторов и основателей по поводу процесса развития потребителей и типа рынка. Понять разницу между разработкой продукта и развитием рынка.

Кто инициирует: тот, кто исполняет роль генерального директора.

Кто утверждает: вся команда основателей / правление.

Кто презентует: генеральный директор.

Время/формат работы: собрание всей команды основателей и правления на полдня – один день.

Процесс развития потребителей делает акцент на обучении и изучении

1. Решите, есть ли согласие правления и команды основателей по этому процессу.
2. Убедитесь, что средств достаточно, чтобы два-три раза повторить прохождение этапов выявления и верификации потребителей.

Обсудите тип рынка

1. Сформировавшийся, ресегментированный или новый?
2. Первое одобрение советом директоров различных потребностей в денежных средствах того или иного типа рынка.

Договоритесь о временных рамках процесса развития потребителей

1. Договоренность с правлением о времени, отведенном на выявление и верификацию потребителей.
2. Согласие правления на установленные критерии выхода с этапов выявления и верификации потребителей.

Критерии выхода с шага 0-а: единодушное согласие команды и совета директоров по процессу развития потребителей. Тип рынка и критерии выхода для каждого шага.

Опросный лист 0-b. Выявление потребителей Команда

Цель шага 0-b: сформировать команду по развитию потребителей. Договориться о методологии и целях команды по развитию потребителей.

Кто инициирует: тот, кто исполняет роль генерального директора.

Кто утверждает: вся команда основателей / правление.

Кто презентует: генеральный директор.

Время/формат работы: собрание всей команды основателей на полдня – один день.

Пересмотрите организационные расхождения между моделями разработки продукта и развития потребителей – традиционные должности в противоположность функциональным

1. Отсутствие вице-президента по продажам.
2. Отсутствие вице-президента по маркетингу.
3. Отсутствие вице-президента по развитию бизнеса.

Определите четыре ключевые функциональные роли на первых четырех шагах стартапа

1. Кто будет бизнес-визионером?
2. Кто будет бизнес-тактиком?
3. Кто будет технологическим визионером?
4. Кто будет отвечать за техническую разработку?

Пересмотрите цели каждой роли для каждого из четырех шагов развития потребителей

Перечислите три – пять ключевых ценностей команды основателей

1. Это не формулировка миссии.
2. Речь не о прибыли или продуктах.
3. Главная идеология – то, во что верит компания.

Критерии выхода с шага 0-b: единодушное согласие команды и совета директоров относительно описаний функциональных должностей, правильные люди на этих должностях, ключевые ценности.

Опросный лист 1-а

Гипотезы выявления потребителей: продукт



Цель шага 1-а: вся команда должна договориться о характеристиках продукта, его преимуществах, графике выпуска версий.

Кто инициирует: вице-президент группы технической разработки / вице-президент группы технологических визионеров.

Кто утверждает: команда основателей и правление.

Кто презентует: представители групп бизнес-тактиков и технической разработки.

Время/формат работы: 2–4 дня подготовки вице-президентом группы технической разработки, полдня презентация / стратегическая встреча с командой основателей и руководством.

Какую проблему вы решаете?

Список характеристик продукта на одну страницу. Каковы технические характеристики продукта?

1. Какова главная цель продукта?
2. Представьте упрощенную схему архитектуры?
3. Представьте список характеристик?

Будут ли эти характеристики понятны или они требуют объяснения?

Список преимуществ

1. Что-то новое?
2. Лучше?
3. Больше?
4. Быстрее?
5. Дешевле и т. д.

Под каждым из этих пунктов напишите краткое (строчки три) описание преимуществ.

Будут ли эти преимущества восприняты как таковые или они потребуют объяснения?

Каков изначальный график поставки? Когда продукт будет обладать всеми вышеупомянутыми характеристиками?

1. Опишите версию 1.
2. Опишите версию 2.
3. Опишите версию 3.
4. Весь путь «к выходу» продукта, насколько вы его можете увидеть (формально вы закрепите это с помощью опросного листа 4-а).

Какая ваша интеллектуальная собственность (ИС) будет уникальной?

1. Что вы можете запатентовать?

2. Какой торговый секрет вам надо защитить?
3. На что вам надо получить лицензию?
4. Убедились ли вы в том, что не нарушаете чью-то ИС?

Какова итоговая стоимость обладания вашим продуктом?

1. Обучение?
2. Расширение?
3. Дополнительная техническая инфраструктура (больше серверов...)?
4. Дополнительная инфраструктура персонала...?

Анализ зависимости: зависите ли вы от события X, которое может произойти до того, как продажи продукта масштабируются?

1. Изменится рабочий процесс / образ жизни части ваших потребителей?
2. Возникнет необходимость в других продуктах?
3. Изменятся экономические условия?
4. Изменится поведение?
5. Изменятся условия поставок?
6. Изменится законодательство?
7. Изменения в другой инфраструктуре / продуктах отразятся на поведении?
8. Если да, то от чего вы зависите?
9. Когда это произойдет?
10. Что будет с вашей компанией, если этого не случится?
11. Какие параметры следует применять, чтобы «измерить» изменение?

Критерии выхода с шага 1-а: спецификация продукта, список характеристик и преимуществ, описание версии, анализ зависимости.

Опросный лист 1-b

Гипотезы выявления потребителей: потребитель



Цель шага 1-b: до того, как выходить из офиса, разработать гипотезу о том, кто ваши потребители и какие проблемы побудят их использовать ваш продукт.

Кто инициирует: представители групп бизнес-тактиков и бизнес-визионеров.

Кто утверждает: команда основателей и руководителей.

Кто презентует: команда основателей-разработчиков.

Время/формат работы: 3–5 дней подготовки вице-президентом группы бизнес-тактиков или группы бизнес-визионеров, полдня презентация / стратегическая встреча с основателями и руководителями.

Определите различные типы потребителей

1. Кто будет ежедневно пользоваться продуктом?
2. Кто будет агентами влияния или рекомендателями?
3. Кто является держателями бюджета (то есть из чьего кошелька будет оплачиваться продукт)?
4. Как вы считаете, есть ли у держателя бюджета деньги на покупку продукта или ему нужно чье-то одобрение покупки?
5. Кто является людьми, принимающими решение?
6. Кто еще должен одобрить покупку?

Потребители-провидцы понимают, что они испытывают острую потребность и даже визуализируют пути решения этой проблемы. Как вы полагаете, где вам найти их?

1. Какова их должность или зона ответственности?
2. В компании какого вида?
3. В каком сегменте отрасли?
4. Не забывайте: провидец – это платежеспособный потребитель.

Где в компании-покупателе вас ждут ваши первые потребители?

1. В каких департаментах?
2. Какие должности они занимают?
3. Чем они отличаются от поздних потребителей? (Примечание: их много на новом рынке и мало на существующем.)

Какая проблема есть у потребителей?

Как вы считаете, какое самое большое неудобство они испытывают в своей работе?

1. Однакова ли эта проблема на всех уровнях компании?
2. Если бы они могли взмахом волшебной палочки что-то изменить, что бы это было?

3. Поскольку вашего продукта пока не существует, как люди решают свою проблему на данный момент? Или вообще не решают? Решают, но плохо? Не осознают существование проблемы?

На какой отметке шкалы «осознания проблемы» вы расположили бы каждый тип потребителей (пользователи, рекомендатели, держатели бюджета)?

1. Латентная потребность (вы понимаете, что потребителю нужен ваш продукт, но он еще не...)?

2. Активная потребность (потребитель осознает наличие проблемы, но не знает, как ее решить)?

3. Есть видение решения (потребитель представляет себе, как решить свою проблему)?

На каком уровне в организации сказываются последствия проблемы?

1. На уровне отдельных сотрудников?

2. На уровне департаментов?

3. На уровне всей организации?

Определите значимость решения проблемы потребителей – является ли оно критически важным?

1. Ваш продукт из разряда «надо иметь»?

2. Ваш продукт из разряда «неплохо бы иметь»?

3. Решение настолько необходимо потребителям, что они уже пытались найти его сами?

4. Насколько характеристики и преимущества продукта отвечают потребностям людей?

Как проводят свой день потенциальные потребители вашего продукта?

1. Какие продукты они используют? Сколько времени они проводят, пользуясь ими?

2. Как изменится мир для потребителей после того, как они получат ваш продукт?

3. Как изменится их день? Их жизнь?

4. Подтянутся ли новые пользователи?

5. Составьте резюме «Один день из жизни моего потребителя».

Каким потребители увидят показатель рентабельности инвестиций (ROI) для продукта?

1. Что будет измеряться?

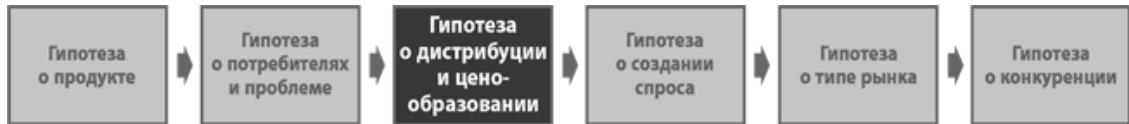
2. Какова будет выгода? В плане затрат – сокращение или сдерживание расходов? Замещение расходов другими? Отмена расходов? Получение нематериальной выгоды?

Какова самая небольшая / наименее сложная проблема, за решение которой потребитель готов заплатить?

1. Каков минимальный набор характеристик первой версии продукта, за который потребитель готов заплатить?

Критерии выхода с шага 1-b: письменное описание модели потребителя и проблемы. Оно включает в себя гипотетическое описание дня потребителя и его рабочего процесса. Затем вы высказываете предположение, есть ли острая потребность в чем-либо, и если да, то на каких уровнях организации она существует.

Опросный лист 1-с Гипотезы выявления потребителей: канал/ценообразование



Цель шага 1-с: разработать стратегию канала дистрибуции (как продукт будет попадать к потребителю) и модель ценообразования.

Кто инициирует: представители групп бизнес-тактиков и бизнес-визионеров.

Кто утверждает: представители групп бизнес-тактиков и бизнес-визионеров.

Кто презентует: представитель группы бизнес-тактиков.

Время/формат работы: 2–4 дня подготовки вице-президентом группы бизнес-тактиков или группы бизнес-визионеров, 1/4 дня презентация / стратегическая встреча с основателями и руководителями.

Каким образом ваши пользователи впервые совершают у вас покупку?

2. Через продавца, торгующего непосредственно от компании?
3. Через торгового представителя или дистрибутора?
4. Через партнера?
5. В розничном магазине? Заказав товар по почте? По Интернету?
6. Выберите канал дистрибуции.

Нарисуйте диаграмму канала дистрибуции

1. Во сколько обойдется данный канал (прямые затраты или скидки между партнерами в канале)?
2. Имеются ли косвенные издержки канала (предпродажная поддержка, расходы на продвижение...)?
3. Что еще необходимо, чтобы потребители начали использовать или покупать ваш продукт? Как они приобретают необходимые дополнительные продукты?
4. Чистый доход после вычета расходов канала?

Если существуют продукты, похожие на наш...

1. Сколько потребители тратят на них?

Если потребителям нужен такой продукт, как наш...

1. Сколько они тратят сейчас на то, чтобы делать те же вещи, что предлагает наш продукт?

Какова экономическая основа вашего ценообразования?

1. Сравнимые продукты, которые уже существуют (на существующем рынке).
2. Стоимость составных частей, из которых можно «собрать» аналогичное по функционалу решение.

3. Анализ ROI по параметрам сэкономленного времени, денег, снижения издержек (на новом рынке).

4. Хотите ли вы сменить существующие правила ценообразования? Предложить новые модели ценообразования?

Сколько единиц продукции / какой объем вы можете продать за один раз?

1. В расчете на семью / на компанию?
2. Если бы продукт был бесплатным, в каком количестве его можно было бы продать семье/компании?

Сколько вы сможете продать?

1. Если продукт будет стоить \$1?
2. Если продукт будет стоить \$1 млн?
3. Какова цена, заплатить которую готова половина потребителей?

Если бы перед потребителями оказался ваш продукт...

1. Сколько они заплатили бы за него?
2. Определите предварительную цену.
3. Определите количество единиц товара на первые два года.

Легче было бы продать ваш продукт, если...

1. Он продавался бы модулями, которые по одному стоят дешевле?
2. Он представлял бы собой готовое (полное) решение?
3. Продавался бы в комплекте с другими продуктами?

Критерии выхода с шага 1-с: предполагаемая цена, предполагаемая модель канала дистрибуции и мероприятий по созданию спроса. Сравнительный анализ ценообразования.

Опросный лист 1-d

Гипотезы выявления потребителей: создание спроса



Цель шага 1-d: разработать гипотезы: 1) как вы будете выходить на потребителей и направлять их в свой канал дистрибуции и 2) кто, кроме вашей компании, имеет выход и влияние на этих потребителей.

Кто инициирует: представители групп бизнес-тактиков и бизнес-визионеров.

Кто утверждает: вся команда основателей.

Кто презентует: представитель группы бизнес-тактиков.

Время/формат работы: 2–4 дня подготовки вице-президентом группы бизнес-тактиков или группы бизнес-визионеров, 1/4 дня презентация / стратегическая встреча с основателями и руководителями.

Как ваши потребители узнают о вас?

1. Реклама.
2. Народная молва.
3. Семинары.
4. Партнеры.
5. Наметьте предварительно мероприятия по созданию спроса.

Начните составлять список компаний на смежных рынках / в инфраструктурах (не конкурентов)

1. Компании, с которыми вы заключили бы партнерские соглашения / взаимодействовали бы.
2. Компании профессионального сервиса.
3. Изучить их позиционирование/каналы дистрибуции/продукцию.

Начните составлять список ключевых агентов влияния в отрасли / рекомендателей

1. Люди, мнению которых по техническим вопросам доверяют потребители.
2. Ключевые аналитики отрасли (Gartner, Yankee, Jupiter и т. д.).
3. Ключевые аналитики *Wall Street*, которые исследуют смежные рынки.
4. Читайте все, что они пишут, – обрисуйте для себя их точку зрения на ситуацию в мире сегодня и завтра.
5. Соотнесите их точку зрения на будущее со своей компанией/продуктом.

Начните составлять список важнейших конференций / торговых выставок

1. Заслуживают доверия в технической области.
2. Ключевые аналитики отрасли (Gartner, Yankee, Jupiter и т. д.).

Начните составлять список ключевых контактов в прессе

1. Коммерческие издания.

2. Технические издания.
3. Отраслевые издания.
4. Бизнес-пресса.
5. Ведите список имен авторов и важных статей.

Какие ключевые тенденции выделяют потребители / агенты влияния / пресса?

1. В инфраструктуре.
2. Технические.
3. Среди пользователей.
4. В дистрибуции.
5. В маркетинге.

Начните формировать консультативный совет

1. Начните набирать членов консультативного совета по технологии. Вначале они понадобятся вам, чтобы содействовать в решении вопросов в технической сфере и помочь не упустить талантливых людей и разработки. Позже – как «технические гуру» в общении с потребителями.

2. Понимание потребности в консультативном совете для групп по общению с потребителями, по развитию бизнеса, по маркетингу.

Критерии выхода с шага 1-d: списки смежных компаний, внешних агентов влияния, торговых выставок, прессы. Контакты для консультативного совета. Резюме о ключевых тенденциях.

Опросный лист 1-е

Гипотезы выявления потребителей: тип рынка



Цель шага 1-е: осознать, что от типа рынка зависят: кривая продаж, стратегия маркетинга, выручка и денежный поток. Изучите различные типы рынка применительно к вашей компании и продукту.

Кто иницирует: представители групп бизнес-тактиков и бизнес-визионеров.

Кто утверждает: вся команда основателей.

Кто презентует: команда основателей-разработчиков.

Время/формат работы: 2–3 дня подготовки вице-президентом группы бизнес-тактиков или группы бизнес-визионеров, ¼ дня презентация / стратегическая встреча с основателями и руководителями.

У вас новый продукт на существующем рынке?

Вам нужно переопределить/переоформить рынок?

Хотите ли вы создать абсолютно новый рынок?

1. Предлагает ли ваш товар/услуга альтернативу тому, что уже есть у потребителей?
2. Предлагает ли он полную замену?
3. Является ли ваше предложение вариантом того, что уже есть на рынке, но его можно «перекроить» так, что получится совершенно новая вещь?
4. Является ли ваш продукт абсолютной новинкой?

Позиционирование на существующем рынке

Если вы предлагаете новый продукт на существующем рынке, определите основу для конкуренции

1. Позиционирование *продукта* на конкурентной основе.
2. Выбор правильных направлений конкурирования очень важен. Например: а) характеристики/технологии; б) цена/производительность; с) канал/маржа.
3. Как выглядят кривые доходов и расходов для этого типа рынка?

Кто управляет существующим рынком?

1. Есть ли действующие стандарты? Если да, то кто их устанавливает?
2. Хотите ли вы соответствовать этим стандартам, усовершенствовать их или заменить их?
3. Отличаются ли глобальные рынки от национальных?

Есть ли у вас какое-то преимущество, или чем вы более других привлекательны среди любых горизонтальных и вертикальных рыночных сегментов?

1. На каких рынках или сегментах рынка?

Позиционирование на существующем рынке, который вы хотите ресегментировать

Если вы предлагаете новый продукт на рынке, который предполагает ресегментировать, определите, на основании чего вы собираетесь менять рынок

1. Позиционируйте *изменение на рынке* на основе конкурентных преимуществ.
2. Изменения определяются новыми характеристиками товара или услуги, которые ресегментируют рынок.
3. Нарисуйте обновленную схему рынка и покажите на ней, какие новые характеристики вашего продукта вызовут изменения.

Например:

- a) новые потребители;
- b) новый канал дистрибуции;
- c) направление характеристик/технологий;
- d) направление цены/производительности;
- e) направление канала/маржи.

4. Ответьте, почему тысячи новых потребителей поверили бы в ваш продукт и переместились бы в ваш сегмент рынка.

5. Как выглядят кривые доходов и расходов на рынке этого типа?

Кто управляет рынком, который вы хотите ресегментировать?

1. Есть ли действующие стандарты? Если да, то кто их устанавливает?
2. Хотите ли вы соответствовать этим стандартам, усовершенствовать их или заменить их?
3. Отличаются ли глобальные рынки от национальных?

Позиционирование на новом рынке

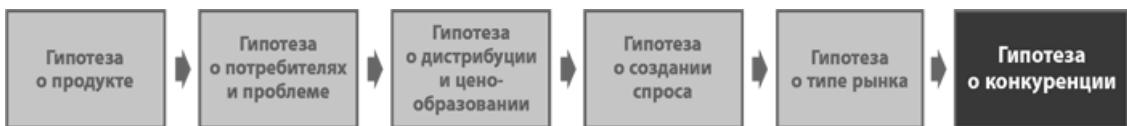
Если это новый рынок, создайте его

1. Позиционируйте создание *нового рынка* на основании конкурентных преимуществ.
 - a) перечислите ближайшие к вам рынки (рынок – это компании с одинаковыми характеристиками);
 - b) нарисуйте схему рынка со своей компанией в центре;
 - c) дайте своему рынку описательное название в виде ТБС (трехбуквенное сокращение).
2. Ответьте, почему тысячи новых потребителей поверили бы в ваш продукт и переместились бы на ваш новый рынок.
3. Как выглядят кривые доходов и расходов на рынке этого типа?

Критерии выхода с шага 1-е: предварительные первые гипотезы о типе рынка.

Опросный лист 1-f

Гипотезы выявления потребителей: конкуренция



Цель шага 1-f: прежде, чем начать разработку позиционирования компании и продукта, ответить на предварительные вопросы относительно конкурентной обстановки.

Кто иницирует: представители групп бизнес-тактиков и бизнес-визионеров.

Кто утверждает: вся команда основателей.

Кто презентует: представитель группы бизнес-тактиков.

Время/формат работы: 2–3 дня подготовки вице-президентом группы бизнес-тактиков или группы бизнес-визионеров, ¼ дня презентация / стратегическая встреча с основателями и руководителями.

Почему потребители купят ваш продукт?

1. Ваш продукт – это то, в чем они нуждаются, хотя сами потребители пока еще об этом не знают.
2. Ваш продукт может делать то, что нужно потребителям, но что сейчас они могут делать только с помощью нескольких продуктов разных поставщиков.
3. Вы решаете реальную острую проблему потребителей, с которой они не могли справиться иным способом. Если это так, то как вы это делаете?
4. Ваш продукт быстрее/дешевле/лучше, чем что-либо, существовавшее до него. Если это так, то вы считаете, что сохраните свое преимущественное положение долгое время, потому что…
5. Ваш продукт позволяет потребителям делать что-то, чего они не могли раньше.

Почему вы отличаетесь от других?

1. Новый рынок (продажа новым пользователям, у которых раньше не было ничего подобного).
2. Лучшие характеристики?
3. Лучшая производительность?
4. Лучший канал дистрибуции?
5. Лучшая цена?

Если бы ваш продукт продавался в розничном магазине, какие товары лежали бы рядом с ним на полке?

Кто ваши ближайшие конкуренты на сегодняшний день?

1. По характеристикам.
2. По производительности.
3. По каналу.
4. По цене.

Что вам больше всего нравится в продукции конкурентов?

1. Что вашим потребителям больше всего нравится в продукции конкурентов?

2. Если бы вы могли изменить одну вещь в продукции конкурентов, что бы это было?

Кто в компании использует сейчас продукцию конкурентов?

1. Должность? Зона ответственности?

Как используются эти продукты конкурентов?

1. Опишите, как живет и работает ваш конечный пользователь.
2. Опишите, как это влияет на компанию.
3. Какой процент своего времени они тратят на использование этого продукта?
4. Насколько важно его использование?

Критерии выхода с шага 1-f: письменное описание конкурентной обстановки.

Опросный лист 2-а Выявление потребителей Проверьте проблему: первые контакты



Цель шага 2-а: составить и расширять список потребителей и график первых встреч с потребителями.

Кто инициирует: представитель группы бизнес-тактиков.

Кто утверждает: представители групп бизнес-тактиков и бизнес-визионеров.

Кто презентует: представители групп бизнес-тактиков и бизнес-визионеров.

Время/формат работы: 5–10 дней телефонных звонков, которые делает вице-президент группы бизнес-тактиков.

Составьте список 50 потенциальных потребителей, на которых вы могли бы проверить свои идеи

1. Вы заинтересованы не столько в громких брендах, сколько в том, кто сможет уделить вам время.
2. Не зациклирайтесь на высоких должностях, хотя...
3. Тратьте время на людей, которые, по вашему мнению, отвечают вашим гипотезам или составленному профилю потребителя.

Получите контакты ведущих пользователей от:

1. Инвесторов.
2. Основателей.
3. Юристов.
4. Хедхантеров и т. д.
5. Из коммерческих изданий.
6. Из отраслевых справочников.

Начните составлять список инноваторов. Спросите других людей, кого (что) они считают наиболее инновационным(-ой):

1. Компанией.
2. Департаментом в компании.
3. Человеком.

Составьте ознакомительный e-mail

1. Представьтесь, предложив краткий (один абзац) текст с описанием компании и того, что она собирается производить, с обоснованием, чем это может быть интересно адресату письма и зачем ему тратить на вас свое время.
2. Пусть те люди, которые дали вам контакты ведущих пользователей, отошлют им это ознакомительное письмо.
3. Сопроводите письмо телефонным звонком (см. рекомендательную историю ниже).
4. Результатом 50 сопроводительных звонков должны стать 5–10 встреч.

**Придумайте рекомендательную историю / сценарий коммерческого предложения
(объяснение, почему вы звоните/пишете)**

1. Фокусируйтесь на решении (не на характеристиках).
2. Какие проблемы вы стараетесь решить?
3. Почему важно их решить?
4. Скажите тому, кому позвонили, что вы представляете молодую компанию, что позвонить по его номеру посоветовал X, что вы собираетесь производить Y, что вы не собираетесь сейчас, по телефону, продавать ему что-либо, а всего лишь хотите попросить потратить на вас 20 минут времени, чтобы вы могли понять, как работает он и его компания.
5. Озвучьте ему причину встретиться с вами. Что в вашем предложении может его заинтересовать?

Десять звонков или электронных писем в день

1. Продолжайте делать звонки и рассылать e-mail, пока в вашем графике не появятся по три встречи с потребителями в день.
2. Привыкайте к отказам, но продолжайте задавать вопрос: «Если вы сейчас заняты, то с кем еще я мог бы поговорить?».
3. На первой встрече вам не важна позиция в компании вашего визави. Вам важно собрать информацию.
4. Ведите статистику успешных попаданий (оказались ли одни источники ведущих пользователей лучше других).
5. Внесите все контакты в базу данных, где указывайте и детали разговора.

Критерии выхода с шага 2-а: рекомендательная история и 5–10 встреч с потребителями в графике.

Опросный лист 2-б. Выявление потребителей Проверьте проблему: презентация



На предыдущем шаге мы разобрали вопросы для проверки гипотез о проблеме. Теперь, основываясь на этих предположениях, вам предстоит разработать презентацию проблемы и проверить ее на потребителях. В ответ на общение с вами потребителей вам надо предложить что-то, о чем можно общаться. Вы подготовите презентацию проблемы (отличается от презентации продукта). В этой презентации будут представлены все ваши гипотезы относительно той проблемы, которую вы считаете важной для потребителей, и некоторые возможные решения. Ваша цель – не уговорить потребителя, а увидеть, верны ли ваши предположения.

Кто инициирует: представитель группы бизнес-тактиков.

Кто утверждает: представители групп бизнес-тактиков и бизнес-визионеров.

Кто презентует: представители групп бизнес-тактиков и бизнес-визионеров.

Время/формат работы: 1–3 дня работы вице-президента группы бизнес-тактиков или бизнес-визионеров.

Разработка презентации проблемы

1. Опишите проблему, которую пытаетесь решить (фокусируйтесь на остроте проблем, а не на характеристиках продукта).
2. Проблема/решение – слайд 1.
3. Список проблем – колонка 1.
4. Существующие решения – колонка 2.
5. Ваше решение – колонка 3.
6. Спросите, почему важно решить эту проблему.

Определите сегменты потребителей

1. Кто видит эту проблему? В компании? В отрасли? На каких должностях?
2. Группа людей с общими проблемами = общее ценностное предложение.

Разработайте опросный лист

1. Составьте список данных, которые хотите собрать.
2. Теперь сократите список до: «Какие три вещи я хотел бы выяснить до конца встречи?».
3. Будьте последовательны в своем общении с потребителями.
4. Когда ответы на основные вопросы оформятся у вас в голове, начните задавать другие вопросы.

Критерии выхода с шага 2-б: презентация проблемы с изложением существующих решений и альтернативы, предлагаемой вашей компанией. Готовность к тому, чтобы, в буквальном смысле, нарисовать все на доске или на бумаге.

Опросный лист 2-с. Выявление потребителей Проверьте проблему: понимание потребителей



Цель шага 2-с: получить глубокое понимание потребителей, как они работают, их проблемы и в чем онищаются. Эта первая встреча с потребителем проводится по принципу «давай и получай»: вы должны предложить ему что-то, чтобы он почувствовал, что с вами стоит встретиться. Взамен того, что он вам рассказывает, предложите ему презентацию проблемы. Можете захватить с собой диктофон и записную книжку, а можете прихватить фотоаппарат и фотографировать флипчарт так же, как делаете письменные заметки. Помните: ваша цель НЕ рассказать о продукте, а верифицировать свое понимание проблемы.

Кто инициирует: представитель группы бизнес-тактиков.

Кто утверждает: представители групп бизнес-тактиков и бизнес-визионеров.

Кто презентует: представители групп бизнес-тактиков и бизнес-визионеров.

Время/формат работы: 5–15 дней встреч с потребителями вице-президента группы бизнес-тактиков или бизнес-визионеров.

Самый важный вопрос

1. Назовите одну вещь, которую хотите купить.
2. Она помогла бы вам делать...
3. Как вы обходитесь без нее сейчас (если вообще обходитесь)?
4. Сколько вам стоит решать свою проблему сейчас?

Ваша цель – понять, как живут и работают потребители

1. Спросите, как у них идут дела дома / на работе в настоящий момент.
2. Попросите их описать свой образ жизни / рабочий процесс на сегодня.
3. Слушайте и усваивайте.
4. Не продавайте ничего, даже не старайтесь объяснить, чем вы занимаетесь: цель – понять, чем занимаются они.

Какая самая большая проблема для них в рабочем процессе?

1. Если бы они могли взмахом волшебной палочки изменить что угодно в том, что они делают, что бы они поменяли?
2. Этот вопрос касается будущего IPO – слушайте внимательно.
3. Получите три варианта ответов на этот вопрос.

На каком уровне в организации сказываются последствия проблемы?

1. На уровне отдельных сотрудников?
2. На уровне департаментов?
3. На уровне всей организации?
4. Измерьте последствия проблемы (в деньгах, времени, стоимости и т. д.)

Что бы могло заставить потребителя изменить положение дел?

1. Цена?
2. Характеристики?
3. Новый стандарт?

Если бы у них был такой продукт... (опишите свой в общих чертах)

1. Сколько времени они проводили бы, используя его?
2. Насколько важен он был бы для них?
3. Решил бы он проблему, упомянутую выше?
4. Что могло бы стать помехой в освоении этого продукта?

У кого, по их мнению, есть похожие продукты?

1. Кто еще является инноватором в этой области (другие компании)?
2. Кто еще в их компании пытался решить эту проблему?
3. Есть ли в их компании кто-то, кто пытался создать подобный продукт?

Как они узнают о новых продуктах?

1. Торговые выставки. Ходят ли они на них? Другие сотрудники в их компании ходят?
2. Журналы. Что они читают? Каким они доверяют? Что читает их босс?
3. Продавцы. Кто лучший?
4. Статьи кого из провидцев в прессе / среди аналитиков они читают / чье мнение уважают?

Могут ли эти потребители пригодиться вам в будущем?

1. Для дальнейшего знакомства?
2. В качестве членов консультативного совета?
3. Как платежеспособный покупатель?
4. Как рекомендатель другим, чтобы они пообщались с вами?

Критерии выхода с шага 2-с: аналогичны критериям выхода с шага гипотез о потребителе, только на этот раз заменяем гипотезы фактами.

Опросный лист 2-d. Выявление потребителей Проверьте проблему: понимание потребителей



Цель шага 2-d: начните визиты в компании на смежных рынках, встречи с аналитиками, журналистами, агентами влияния, посещайте торговые выставки, чтобы понять очертания и направления на рынке, который вы собираетесь создать или на который хотите выйти.

Кто инициирует: представитель группы бизнес-тактиков.

Кто утверждает: представители групп бизнес-тактиков и бизнес-визионеров.

Кто презентует: представители групп бизнес-тактиков и бизнес-визионеров.

Время/формат работы: 5–10 дней визитов в компании / встреч с аналитиками / посещений конференций вице-президентом группы бизнес-тактиков или бизнес-визионеров.

Налаживайте контакты с компаниями на смежных рынках/инфраструктурах (угостите обедом их представителей, с которыми встречаетесь)

1. Каковы тенденции в отрасли?
2. Каковы ключевые нерешенные проблемы потребителей?
3. Кто игроки на рынке?
4. Что вам следует почитать?
5. Что вам следует знать?
6. Что вам следует спросить?
7. Кому из потребителей вам следует позвонить?
8. Так же, как и на встречах с потенциальными потребителями, не презентуйте свой продукт, не продавайте, просто слушайте и мотайте на ус.

Налаживайте контакты с ключевыми агентами влияния в отрасли / рекомендателями (шаг 1-е)

1. Каковы тенденции в отрасли?
2. Кто игроки на рынке?
3. Что вам следует почитать?
4. Так же, как и на встречах с потенциальными потребителями, не презентуйте свой продукт, не продавайте, просто слушайте и мотайте на ус.

Обзаведитесь выпусками аналитических отчетов Wall Street о вашем рынке или о смежных рынках (шаг 1-е)

1. Каковы тенденции в отрасли?
2. Кто игроки на рынке?
3. Изучите ключевые бизнес-модели, ключевых игроков, ключевые параметры.

Посетите хотя бы пару важных конференций или торговых выставок (шаг 1-е)

1. Каковы тенденции в отрасли?
2. Кто игроки на рынке?

3. Кто посетители этих мероприятий?
4. Каково их видение будущего?
5. Насколько оно совпадает с вашим?

Критерии выхода с шага 2-d: аналогичны критериям выхода с шага гипотез о позиционировании, только на этот раз заменяем гипотезы фактами.

Опросный лист 3-а. Выявление потребителей

Проверьте концепцию продукта: первая проверка реальностью



Цель шага 3-а: к этому времени вы поговорили с 5–10 потребителями на том рынке, которому, по вашему мнению, соответствует ваш продукт. Вы *выслушали, как работают потребители*. Перед тем, как снова выйти из офиса, изучите обратную связь о потребителях и проблеме с командой по разработке продукта и правлением, проверяя свои первоначальные гипотезы.

Кто инициирует: представитель группы бизнес-тактиков.

Кто утверждает: все.

Кто презентует: представители групп бизнес-тактиков и бизнес-визионеров.

Время/формат работы: 1 день подготовки вице-президентом группы бизнес-тактиков или бизнес-визионеров. Полдня презентация / стратегическая встреча с командой основателей, руководителями и правлением.

Составьте карту рабочих процессов своего типичного потребителя

1. Нарисуйте диаграмму и опишите, как он выполняет свою работу.
2. Нарисуйте диаграмму и опишите, с кем он взаимодействует.
3. Выполняйте это, пока не сможете внятно объяснить и наглядно изобразить на доске свои идеи, пока не поймете, как потребитель живет и работает на сегодняшний день, как он проводит свое время, тратит деньги и т. д.

На какой отметке шкалы «остроты проблемы» вы разместили бы тех потребителей, с которыми вам удалось пообщаться?

1. Вы понимаете, что покупателю нужен ваш продукт, но он до сих пор не...
 2. Покупатель испытывает острую необходимость в продукте (он осознает наличие проблемы, но не знает, как решить ее).
 3. У него есть видение решения (покупатель представляет, как решить проблему).
 4. Покупатель собственными силами смастерили решение из отдельных частей.
- У покупателя есть бюджет на покупку или он сможет получить его.

Изобразите рабочий процесс потребителя с вашим товаром/услугой и без него/нее

1. Существенна ли разница?
2. Будут ли люди платить за эту разницу?

Что вы узнали из своих встреч с потребителями?

1. Что оказалось самой большой неожиданностью?
2. Что оказалось самым большим разочарованием?

Насколько ваша предварительная спецификация продукта (опросный лист 1-а) отвечает нуждам потребителя?

1. Прямо «в точку».
2. Частично.
3. Совсем не отвечает.

Пересмотрите перечень характеристик и график выпуска версий

1. Расставьте характеристики в списке в порядке их приоритетности для потребителей.
2. Начните составлять график выпуска версий продукта на двухлетний период.

Чем вы отличаетесь от других?

1. Новый рынок (новые пользователи и ни одного сравнимого с вашим продукта)?
2. Лучшие характеристики?
3. Выше производительность?
4. Лучший канал?
5. Лучшая цена?

Пересмотрите спецификацию продукта

1. Формализуйте и обновите график выпуска версий (опросный лист 1-а) в двухлетней перспективе.
2. Ваши планы развития продукта на текущий период отвечают потребностям рынка?
3. Хотите ли вы сделать акцент на другие характеристики?
4. Верно ли ваше ценообразование?

Критерии выхода с шага 3-а: проверка реальностью. Составьте схемы и диаграммы на основе всех данных, которые вы узнали от потребителей, в соответствии с опросными листами о первоначальных гипотезах.

Опросный лист 3-b. Выявление потребителей Проверьте концепцию продукта: презентация



Цель шага 3-b: теперь вы собираетесь создать первую презентацию для потребителей. Обратите внимание: это *не* презентация, используемая компанией для запросов на финансирование или найма сотрудников. Эти слайды можете выкинуть и начать все заново. Цель: проверить ваши предположения об остроте проблемы, которую вы собираетесь решить, о том, для кого вы собираетесь это сделать, и решает ли продукт проблему *с точки зрения самих потребителей*.

Кто инициирует: представитель группы бизнес-тактиков.

Кто утверждает: представители групп бизнес-тактиков и бизнес-визионеров.

Кто презентует: представители групп бизнес-тактиков и бизнес-визионеров.

Время/формат работы: 3–5 дней подготовки вице-президентом группы бизнес-тактиков или бизнес-визионеров.

Составьте опросный лист

1. Перечислите все данные, которые вы хотели бы получить от этой презентации (помните – это *не* торговое предложение).
2. Будьте последовательны в общении с потребителями.

Начните с презентации проблемы

1. Фокусируйтесь на объяснении того, почему этот продукт решает реальную проблему.
2. Опишите проблему, которую вы собираетесь решить (острота проблемы, не характеристики продукта).
3. Опишите, почему важно решить эту проблему.
4. Стоп. Теперь сделайте паузу и посмотрите, согласны ли потребители с вашим определением проблемы.

Затем опишите продукт

1. Еще слишком рано демонстрировать первую версию продукта, сначала перечислите пять (не больше!) ключевых характеристик в слайдах.
2. Ознакомьте потребителей с характеристиками в развитии – разработка в двухлетней перспективе с разделением на версии.
3. Изобразите рабочие процессы потребителей с вашим товаром/сервисом и без него.
4. Стоп. Теперь сделайте паузу и посмотрите, согласны ли потребители с вашим определением ситуации «до и после».
5. Опишите, кого еще в компании это может затронуть.
6. Стоп. Теперь сделайте паузу и посмотрите, согласны ли потребители с вашим определением влияния на организацию.
7. Не дольше двадцати минут.

8. Отбросьте все лишние слова, забудьте про приемы маркетинга и позиционирования.

Демонстрационная версия, если у вас таковая имеется

1. Даже прототип ключевой концепции поможет потребителю понять, что будет представлять собой ваш продукт.
2. Не оставляйте потребителю никаких демонстрационных материалов.

Критерии выхода с шага 3-b: презентация *решений*, с помощью которой вы сможете проверить свое понимание остроты потребительской проблемы, их рабочего процесса и влияния вашего продукта на организацию. И вот, наконец, вы подошли к желанному тестированию характеристик продукта.

Опросный лист 3-с. Выявление потребителей

Проверьте концепцию продукта: больше встреч с потребителями



Цель шага 3-с: начните со своего первоначального списка потребителей и расширьте его на пять новых потенциальных потребителей. Теперь вернитесь к тем первым потребителям, которые были так любезны пообщаться с вами, а также встретьтесь с новыми контактами и проверьте идею вашего продукта и то, насколько хорошо вы осведомлены об их нуждах. На этом шаге вы все еще не продаете, а стараетесь получить знания и понимание. Вы хотите увидеть, позволяет ли ваш продукт решить текущую или осознаваемую проблему.

Кто инициирует: представитель группы бизнес-тактиков.

Кто утверждает: представители групп бизнес-тактиков и бизнес-визионеров.

Кто презентует: представители групп бизнес-тактиков и бизнес-визионеров.

Время/формат работы: 15–60 дней телефонных звонков от вице-президента группы бизнес-тактиков.

Составьте список 50 потенциальных потребителей, на которых вы можете проверить свое видение и продукт

1. На этом шаге вы хотите проверить свои предположения, учитывая должности тех, кто станет покупателем.
2. Обращайтесь к людям, занимающим определенные должности / организациям, как если бы вы уже продавали.
3. Желательно, чтобы среди этих людей было достаточно большое число тех, кто видел вашу презентацию на шаге 2-б.

Составьте ознакомительный e-mail

1. Описание продукта размером в один абзац.
2. Попросите людей, которые давали вам контакты, отправить этот e-mail от себя.
3. Позвоните, после того, как человек получит e-mail (смотри рекомендательную историю выше).
4. Результатом 50 телефонных звонков, сопровождающих e-mail, должны стать 5–10 встреч с потребителями.

Придумайте рекомендательную историю / сценарий коммерческого предложения (объяснение, почему вы звоните/пишете)

1. Фокусируйтесь на решении (не на характеристиках).
2. Какие проблемы вы стараетесь решить?
3. Почему важно их решить?
4. Скажите тому, кому позвонили, что вы представляете молодую компанию, что вы только что говорили с... (компании с шага 2-а), позвонить по его номеру посоветовал X, что вы собираетесь производить Y, что вы не собираетесь сейчас по телефону продавать ему

что-либо, а всего лишь хотите попросить потратить на вас 20 минут, чтобы вы могли понять, как работает он и его компания.

Десять звонков в день

1. Продолжайте делать звонки и рассылать e-mail, пока в вашем графике не появятся по три встречи с потребителями в день.
2. Привыкайте к отказам, но продолжайте задавать вопрос: «Если вы сейчас заняты, то с кем еще я мог бы поговорить?».
3. На первой встрече вам не важна позиция в компании вашего визави. Вам важно собрать информацию.
4. Ведите статистику успешных попаданий (оказались ли одни источники ведущих пользователей лучше других).

Верифицируйте свое решение с помощью презентации

1. Правильно ли вы определили серьезную проблему в компании?
2. Правильно ли вы определили, у кого еще в компании та же проблема?
3. Стали бы они покупать решение этой проблемы?

Верифицируйте свой продукт с помощью презентации

1. Решает ли ваш продукт их проблему? Проблему других?
2. Что они думают о вашем продукте? Слушайте.
3. Характеристики вашего продукта позволяют решить проблему?
4. Какими характеристиками должен обладать продукт в день выпуска? Впоследствии?

Верифицируйте позиционирование своего продукта

1. В чем, по мнению потребителей, отличие вашего продукта от других?
2. Создает новый рынок (не существует подобных продуктов).
3. Лучше, чем существующий продукт (что лучше: характеристики, цена, выше производительность?).
4. Нечто среднее (похож на другие продукты, но меняет правила игры).

Какая самая большая проблема для них в рабочем процессе?

1. Если бы они могли взмахом волшебной палочки изменить что угодно в том, что они делают, что бы они поменяли?
2. Это вопрос касается будущего IPO – слушайте внимательно.
3. Получите три варианта ответов на этот вопрос.

На каком уровне в организации сказываются последствия проблемы?

1. На уровне отдельных сотрудников?
2. На уровне департаментов?
3. На уровне всей организации?
4. Измерьте последствия проблемы (в деньгах, времени, стоимости и т. д.).

Кто в организации располагает бюджетом на покупку этого продукта?

1. Имеются ли в текущем бюджете средства на подобный продукт?
2. Какой департамент заплатит за него?
3. Чье еще одобрение требуется?

Верифицируйте цену на ваш продукт и канал распространения с помощью презентации

1. Проверьте заинтересованность в продукте вопросом: «Если бы мы дали вам этот продукт бесплатно, вы бы стали его использовать?».
2. Если бы он стоил \$1 млн, вы бы купили его?
3. Проверьте альтернативные каналы дистрибуции, спросив, какой из них потребитель скорее бы предпочел, чтобы приобрести продукт?

Верифицируйте альтернативные способы привлечения потребителей

1. Если бы их интересовал такой продукт, как бы они стали искать о нем информацию?
2. Как они узнают о других новых продуктах, подобных этому?
3. Спрашивают ли они мнения других (друзья / различные группы), прежде чем совершить покупку?

Определите требования к «готовому продукту»

1. Что такое «полный продукт», с точки зрения потребителей?
2. Какие дополнительные характеристики требуются продукту, чтобы он мог выйти на массовый рынок?
3. Какое стороннее ПО / интегрирование нужно, чтобы ваш продукт мог выйти на массовый рынок?

Верифицируйте процесс привлечения потребителей продуктом

1. Как ваша компания / вы сами покупаете продукты, подобные этому?
2. Каков процесс утверждения покупки?
3. Кто обнаруживает новые продукты?
4. Кто рекомендует новые продукты?
5. Кто утверждает новые продукты?

Верифицируйте процесс утверждения потребителями покупки

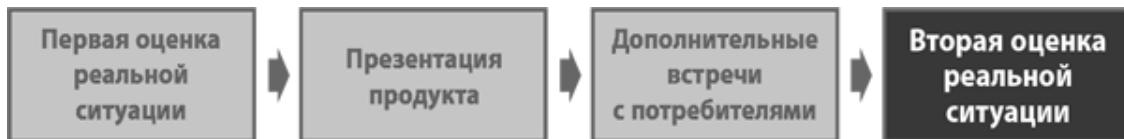
1. Кто принимает решение: ИТ или бизнес-пользователи?
2. Кто принимал подобное решение в последний раз?

Пересмотрите «свежим взглядом» список кандидатов в члены вашего консультативного совета

Критерии выхода с шага 3-с: рекомендательная история / сценарий коммерческого предложения и 5–10 встреч с потребителями в графике. Определите, верно ли вы поняли самую важную проблему потребителей и оцените степень заинтересованности потенциальных потребителей в вашем продукте.

Опросный лист 3-д. Выявление потребителей

Проверьте концепцию продукта: вторая проверка реальностью



Цель шага 3-д: к этому времени вы уже представили продукт небольшому числу потребителей и послушали, как они работают. На этом шаге вам предстоит пересмотреть характеристики продукта в соответствии с полученной обратной связью от потребителей.

Кто инициирует: представитель группы бизнес-тактиков.

Кто утверждает: все.

Кто презентует: представители групп бизнес-тактиков и бизнес-визионеров.

Время/формат работы: 1–2 дня подготовки вице-президентом группы бизнес-тактиков или бизнес-визионеров, полдня презентация / стратегическая встреча с командой основателей, руководством и правлением.

Насколько ваш продукт с первоначальным набором характеристик в состоянии решить проблему потребителя?

1. Попадает прямо «в точку».
2. Частично.
3. Совсем не решает.

Пересмотрите перечень характеристик и график выпуска версий

1. Расставьте характеристики в списке в порядке их приоритетности для потребителей.
2. Начните составлять график выпуска версий продукта на двухлетний период.

Что вы узнали из своих встреч с потребителями?

1. Что оказалось самой большой неожиданностью?
2. Что оказалось самым большим разочарованием?

Пересмотрите спецификацию продукта

1. Формализуйте и обновите график выпуска версий (опросный лист 1-а), составив план на 18 месяцев.
2. Ваши планы развития продукта на текущий период отвечают потребностям рынка?
3. Хотите ли вы сделать акцент на различные характеристики?
4. Верно ли ваше ценообразование?

Критерии выхода с шага 3-д: проверка реальностью характеристик продукта. Составьте схемы и диаграммы на основе всех данных, которые вы узнали от потребителей в соответствии с опросными листами о первоначальных гипотезах.

Опросный лист 4-а. Выявление потребителей Верификация: проблема



Цель шага 4-а: вы прошли целый цикл. Вы пообщались с 5–10 потребителями и *слушали, как они работают*. Затем вы вернулись в офис, разработали презентацию проблемы и поговорили еще с 5–10 потребителями, чтобы посмотреть, правильным ли было понимание вами проблемы, альтернатив ее решения и расчет затрат на ее решение.

Кто инициирует: представитель группы бизнес-тактиков.

Кто утверждает: все.

Кто презентует: представители групп бизнес-тактиков и бизнес-визионеров.

Время/формат работы: 1–3 дня подготовки вице-президентом группы бизнес-тактиков или бизнес-визионеров, $\frac{1}{4}$ дня презентация / стратегическая встреча с командой основателей и руководством.

Проверка гипотез о проблеме

1. Поняли ли вы реальную проблему потребителей?
2. Как ваше решение отвечает нуждам потребителей?
3. Поняли ли вы, какое влияние оказывает проблема на других людей в компании?
4. Правильной ли была ваша модель рабочих процессов типичного потребителя?

На какой отметке по шкале «остроты проблемы» находились те потребители, с которыми вы встречались?

1. Латентная проблема (вы понимаете, что потребителю нужен ваш продукт, но он еще не...).
2. Активная проблема (потребитель осознает наличие проблемы, но не знает, как ее решить).
3. Визуализированная проблема (потребитель представляет себе, как решить свою проблему).
4. Самодельное решение – собранное из частей (потребитель пытался решить свою проблему, сам смастерив решение из частей).
5. Есть деньги на покупку решения (все сказанное выше плюс имеющийся бюджет на покупку).

Количественное измерение проблемы

1. Каковы были первые пять названных проблем?
2. Вы были номером 1 или 2?
3. Измерьте проблему в деньгах или во времени.

Что вы узнали из своих встреч с потребителями?

1. Что оказалось самой большой неожиданностью?
2. Что оказалось самым большим разочарованием?

Критерии выхода с шага 4-а: проверка реальностью проблемы потребителей. Составьте схему всего, что вы узнали из своих встреч с потребителями в процессе изучения нужд потребителей и проверки реальностью, в соответствии с опросными листами о первоначальных гипотезах.

Опросный лист 4-b. Выявление потребителей Верификация: продукт



Цель шага 4-b: на этом шаге вы обобщаете все, что узнали, и смотрите, правильный ли рынок вы выбрали для своего продукта, или вам требуется пройти цикл снова.

Кто инициирует: представитель группы бизнес-тактиков.

Кто утверждает: все.

Кто презентует: представители групп бизнес-тактиков и бизнес-визионеров.

Время/формат работы: 1–3 дня подготовки вице-президентом группы бизнес-тактиков или бизнес-визионеров, $\frac{1}{4}$ дня презентация / стратегическая встреча с командой основателей и руководством.

Насколько точно ваше решение соответствовало проблеме потребителей?

1. Они смогли сразу разглядеть возможность его использования.
2. Они думали, что он мог бы быть полезным.
3. Не увидели никакой нужды в нем.

Перечень характеристик

1. Отвечает ли нуждам потребителей список характеристик первой версии продукта?
2. Впечатляет ли потребителей список характеристик в 18-месячной перспективе.

Количественное измерение проблемы

1. Каковы были первые пять названных проблем?
2. Вы были номером 1 или 2?
3. Измерьте проблему в деньгах или во времени.

Что вы узнали из своих встреч с потребителями?

1. Что оказалось самой большой неожиданностью?
2. Что оказалось самым большим разочарованием?

Почему вы отличаетесь от других?

1. Новый рынок (продажа новым пользователям, у которых раньше не было ничего подобного)?
2. Лучшие характеристики?
3. Лучшая производительность?
4. Лучший канал дистрибуции?
5. Лучшая цена?

Пересмотрите спецификацию продукта

1. Ваши планы развития продукта на текущий период отвечают потребностям рынка?
2. Хотите ли вы сделать акцент на другие характеристики?

3. Получил ли вице-президент группы разработки продукта информацию о пожеланиях потребителей из первых рук?
4. Верно ли ваше ценообразование?

Критерии выхода с шага 4-b: проверка реальностью гипотез о потребителях и продукте. Составьте схему всего, что вы узнали из своих встреч с потребителями в процессе изучения нужд потребителей и из проверки реальностью, в соответствии с опросными листами о первоначальных гипотезах.

Опросный лист 4-с. Выявление потребителей Верификация: бизнес-модель



Цель шага 4-с: перезапустить финансовую модель, основанную на текущих предположениях о рынке. Обосновывайте свое видение, свои предположения о рынке и первых клиентах, желающих купить у вас, а также о продукте и цене, верифицированных *потенциальными* потребителями. Все ли верно, или вам надо еще поговорить с потребителями?

Кто инициирует: представитель группы бизнес-тактиков.

Кто утверждает: представители групп бизнес-тактиков и бизнес-визионеров.

Кто презентует: представители групп бизнес-тактиков и бизнес-визионеров.

Время/формат работы: 1–3 дня подготовки вице-президентом группы бизнес-тактиков или бизнес-визионеров, $\frac{1}{4}$ дня презентация / стратегическая встреча с командой основателей и руководством.

Модель потребителей

1. Какова средняя отпускная цена?
2. Сколько единиц товара приобретут потребители в следующие три года?
3. Какова пожизненная ценность каждого потребителя?

Модель ROI

1. Понимаете ли вы, каков будет ROI для потребителя? Какова будет выгода? В плане затрат – сокращение или сдерживание расходов? Замещение одних расходов другими? Прекращение расходов? Более высокая продуктивность? Экономия времени? Нематериальная выгода?
2. Можно ли продемонстрировать или доказать ROI?

Размер рынка

1. Если вы создаете новый рынок, то каков размер ближайших смежных рынков? Ваш рынок сможет стать такого же размера? Больше?
2. Если вы выходите на существующий рынок, какого он размера?

Модель обслуживания

1. Требуется ли вашему продукту помочь третьей стороне в инсталляции или конфигурации?
2. Во сколько это обойдется вам в расчете на потребителя?
3. Какой объем технической поддержки вам потребуется предоставить?

Модель развития

1. Во сколько вам обойдется разработка продукта?

Модель производства

1. Сколько всего единиц товара вы сможете продать в ближайшие три года?

2. Сколько будет стоить производство вашего продукта?

Модель дистрибуции

1. Как вы будете продавать продукт своему потребителю?
2. Какова будет цена дистрибуции в вашем канале?

Модель привлечения потребителей

1. Как потребители узнают и смогут спросить о вашем продукте?
2. Сколько будет стоить приобретение каждого потребителя?

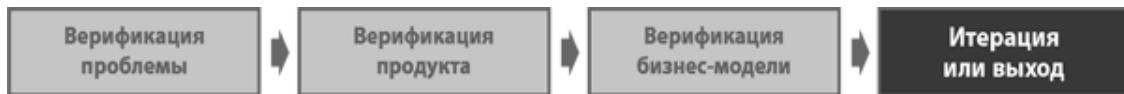
Дополнительно

1. Ваша бизнес-модель прибыльная?

Критерии выхода с шага 4-с: проверка реальностью финансовой части предположений. Предположим, вас устраивают и рынок и потребители – тогда ответьте, целесообразна ли именно эта бизнес-модель. Соответствует ли она вашим потребностям в доходах?

Опросный лист 4-d. Выявление потребителей

Верификация: подводим итоги. Итерация или выход



Цель шага 4-d: вы обосновали свое видение рядом гипотез, вы вышли из офиса и проверили свои предположения о проблеме потребителей, о концепции продукта и его характеристиках. Ваш продукт и цена на него были верифицированы *потенциальными* потребителями. Вы обзавелись базой первых потенциальных клиентов-предвидцев. Все ли ваши предположения верны, или вам надо еще поговорить с потребителями?

Кто инициирует: представитель группы бизнес-тактиков.

Кто утверждает: представители групп бизнес-тактиков и бизнес-визионеров.

Кто презентует: представители групп бизнес-тактиков и бизнес-визионеров.

Время/формат работы: 1–3 дня подготовки вице-президентом группы бизнес-тактиков или бизнес-визионеров, $\frac{1}{4}$ дня презентация / стратегическая встреча с командой основателей и руководством.

Подведите итоги

1. К какому типу стартапов вы относитесь (выходящему на новый рынок, на существующий рынок, ресегментирующему рынок)?
2. Переосмыслите позиционирование продукта: может, вы узнали что-то, что побуждает вас внести некоторые изменения?
3. Перерисуйте схему рабочих процессов потребителей до и после появления вашего продукта.
4. Теперь нарисуйте схему потребительского пользования: кто потребители?
5. Теперь нарисуйте схему канала дистрибуции, год 1.
6. Подведите итоги верификации проблемы, опросный лист 4-a.
7. Подведите итоги верификации продукта, опросный лист 4-b.

Итерация

1. Вы понимаете рынок? Есть ли у вас потребители, которые ждут не дождутся, как бы поскорее купить ваш продукт? Если нет, возьмите все, что выяснили в процессе шагов 1–3, переделайте свои презентации, исходя из полученной обратной связи, вернитесь к шагу 1 и проделайте его снова.
2. Опробуйте разные рынки и потребителей.
3. Не нужно ли вам переделать или «переупаковать» свое предложение продукта? Если да, переделайте презентации своего продукта, вернитесь к шагу 3-d (презентация продукта) и проделайте его снова.

Выход

1. Считают ли потребители, что вы понимаете их проблему?
2. Понимаете ли вы, какое влияние на организацию может оказать ваш продукт?
3. Говорят ли потребители, что ваш продукт с тем набором характеристик, который имеется в текущей спецификации, может решить их проблему?

4. Выходил ли глава группы по разработке продукта к потребителям сам и старался ли в непосредственном общении понять их запросы?
5. Работает ли финансовая модель?
6. Сумели ли вы разработать по меньшей мере пять потребителей, от которых можно было бы впоследствии получить реальный заказ?
7. Если да, переходите к попытке непосредственной продажи продукта на следующем этапе – верификация потребителей.

Критерии выхода с шага 4-d: озвучьте бизнес-план и план разработки продукта. Все ли вы узнали от потребителей, что могли? Вы готовы продавать?

Опросный лист 1-а. Выявление потребителей Приготовьтесь: ценностное предложение



Цель шага 1-а: переведите все, что вы узнали о проблемах потребителей, и все, что они считают ценным в вашем решении в ценностное предложение (иногда его называют уникальным ценностным предложением). Это позволяет «сформулировать» ваш бизнес в одном четком,зывающем интерес сообщении. Его суть: «чем мы отличаемся от других, и почему наш продукт стоит купить». Ценностное предложение налаживает связь между продавцом и покупателем, помогает сфокусироваться программам маркетинга и становится центральным пунктом в выстраивании компании.

На входе: выявление потребителей: тип рынка и понимание потребителей.

Кто инициирует: представитель бизнес-визионеров.

Кто утверждает: все.

Кто презентует: представители групп бизнес-тактиков и бизнес-визионеров.

Время/формат работы: 5–10 дней подготовки вице-президентами групп бизнес-тактиков и бизнес-визионеров, плюс работа привлеченных специалистов над написанием документа.

Что вы узнали в процессе выявления потребителей

1. Какие три главные проблемы обозначили потребители?
2. Была ли какая-то фраза, которая постоянно повторялась при описании проблемы?
3. В чем, как вы выяснили, стараясь понять, как работают ваши потребители, ваш продукт может повлиять на них в наибольшей степени?
4. Насколько существенно его влияние на то, как работают потребители?
5. Есть ли у вас конкуренты, или есть ли составные части, из которых можно собрать такое же, как ваше, решение? Что вы предлагаете такого, чего не могут или не хотят предложить ваши конкуренты? Что вы делаете лучше?

Сформулируйте и разработайте ценностное предложение (чем вы не похожи на других и почему ваш продукт стоит купить?)

1. Какая была бы разница в ваших ценностных предложениях в зависимости от разных типов рынка?
2. Какое из них привело бы к наиболее четкой дифференциации?
3. Какое из них способствовало бы более быстрым продажам?

Ваше предложение можно назвать инкрементным или трансформационным?

1. «Инкрементное» означает постепенное улучшение показателей той деятельности, которая важна для потребителей (это обычно относится к новым продуктам на существующем рынке).
2. «Трансформационное» означает создание нового рынка или перестройку всей отрасли.

Ваше ценностное предложение несет в себе эмоциональный заряд?

1. Занимает особое место (или, по крайней мере, первое) в умах потребителей.
2. Звучит понятно для пользователя. Как выглядит упрощенная версия предложения?

Ваше ценностное предложение делает более убедительными экономические доказательства?

1. Имеет экономический эффект.
2. Акцентирует выгоды в ценностной системе пользователей.
3. Действительно влияет на получение выгоды и выражается в неких количественных показателях в понимании потребителей.
4. Каковы будут расходы на то, чтобы добиться принятия вашего продукта?

Проходит ли ценностное предложение испытание реальностью?

1. Люди доверяют вашим заявлениям и вам как поставщику этого продукта?
2. Ваши возможности соответствуют вашей репутации и вашим заявлениям?
3. Те решения, которые вы предлагаете, доступны пользователям? Они сочетаются с тем, что пользователи делают сейчас? Готовы ли у вас дополнительные/вспомогательные технологии, если понадобится поддержка?
4. Демонстрирует ли ваш продукт преемственность в своем развитии? Есть ли у вас схема последовательной разработки продукта, в основе которой – его первая версия? Видит ли потребитель, что вы готовы к долгосрочному сотрудничеству?

Критерии выхода с шага 1-а: первая «проба» ценностного предложения.

Опросный лист 1-b. Выявление потребителей Приготовьтесь: материалы для продажи



Цель шага 1-b: перед тем, как вы отправитесь продавать, необходимо разработать «план вспомогательных материалов» – перечень всей литературы, которую вы выложите перед потребителем. Затем подготовьте полный комплект материалов-образцов, как если бы у вас уже функционировала целая структура продаж.

На входе: выявление потребителей: опросный лист по созданию спроса и пониманию потребителей.

Кто инициирует: представитель бизнес-визионеров.

Кто утверждает: все.

Кто презентует: представители групп бизнес-тактиков и бизнес-визионеров.

Время/формат работы: 10–30 дней подготовки вице-президентами групп бизнес-тактиков и бизнес-визионеров, плюс работа аутсорсеров над написанием документа.

Разработайте план разработки дополнительных материалов

1. Перечислите все основные наименования материалов для продаж и маркетинга, которые могут вам понадобиться.
2. Определите, в какой области будет использоваться тот или иной материал.
3. Составляйте *только* те материалы, которые нужны вам на данном шаге (потом вы будете переделывать их на основании того, что узнаете в процессе).
4. Будут ли эти материалы отличаться в зависимости от типа рынка?

Разработайте торговые презентации

1. Торговая презентация (обновленная версия того, что вы сделали на шаге 3-d).
2. Техническая презентация.
3. Вам могут понадобиться разные презентации, в зависимости от числа людей, играющих роль в принятии решения о покупке внутри компании.

Составьте проспекты

1. Проспекты о продукте (характеристики и преимущества).
2. Проспекты о решении (острота проблемы / проблема и решение).
3. Технический обзор с диаграммами, изображающими архитектуру продукта.
4. Как все это будет варьироваться в зависимости от типа рынка?

Составьте объяснительные документы

1. О показателе ROI.
2. О ключевых технических деталях, если они уникальны.
3. О ключевых аспектах бизнеса, если он уникален.
4. Другое, если нужно.
5. Как все это будет варьироваться в зависимости от типа рынка?

Разработайте корпоративный сайт

1. Кто вы?
2. Какую проблему вы хотите решить?
3. Контакты, чтобы получить больше информации.
4. Как все это будет варьироваться в зависимости от типа рынка?

Составляйте материалы о цене

1. Прайс-лист.
2. Форма запроса цен по параметрам.
3. Соответствует ли предполагаемая цена требованиям выбранного канала продаж?

Разработайте демоверсии для продаж

1. Мобильная.
2. Онлайн.
3. В виде слайдов.

Критерии выхода с шага 1-b: план дополнительных материалов плюс полный комплект предварительных материалов для пробных продаж потенциальным потребителям.

Опросный лист 1-с. Выявление потребителей Приготовьтесь: материалы для продажи



Цель шага 1-с: на этом шаге вы составляете схему канала – руководство по движению продукта к покупателю. В этом документе вам предстоит описать «цепь распределения» в канале, ответственность в канале, скидки, управление процессами в канале и финансовые моменты.

На входе: выявление потребителей: опросный лист по каналу/ценообразованию и пониманию потребителей.

Кто инициирует: представитель бизнес-визионеров.

Кто утверждает: представитель бизнес-тактиков.

Кто презентует: представители групп бизнес-тактиков и бизнес-визионеров и куратор сделок.

Время/формат работы: 3–5 дней подготовки вице-президентами групп бизнес-тактиков и бизнес-визионеров, плюс работа приглашенного консультанта по стратегии продаж.

Понимание «цепи распределения» в канале и ответственности в канале

1. Нарисуйте «цепь распределения» в канале – как вы предполагаете выходить на своего конечного потребителя (какие организации лежат между вами и конечным потребителем).

2. Понимаете ли вы все альтернативы данному каналу дистрибуции? Каковы они, и почему вы от них отказались?

3. Вы четко представляете себе, какие перспективы по созданию спроса имеет этот канал в сравнении с вашей компанией. Имеется ли бюджет на то, чтобы справиться с этим?

Понимание скидок в канале и финансовых вопросов

1. Сколько будет стоить использование этого канала (прямые затраты или скидки в канале)?

2. Есть ли непрямые затраты на канал (предпродажная поддержка, стоимость продвижения в канале и т. д.)?

3. Что еще нужно потребителям, чтобы они стали использовать/покупать продукт? Как они получают эти недостающие детали?

4. Какова чистая выручка после всех затрат на канал?

Понимание того, как вы будете управлять каналом

1. Какие отчеты о ситуации в канале вы будете получать?

2. Как вы поймете, сколько в действительности было продано конечным потребителям?

Анализ типа рынка

1. Как предварительные схемы меняются в зависимости от типа рынка?

2. Как план выручки меняется в зависимости от типа рынка?

Критерии выхода с шага 1-с: подробный план и схема канала дистрибуции.

Опросный лист 1-d. Верификация потребителей Приготовьтесь: материалы для продажи



Цель шага 1-d: на этом шаге вы составляете предварительную схему продаж, состоящую из четырех элементов: 1) карты организации и влияния; 2) карта доступа к потребителю; 3) стратегия продаж; 4) план внедрения.

На входе: выявление потребителей: понимание потребителей.

Кто инициирует: представитель бизнес-визионеров.

Кто утверждает: представитель группы бизнес-тактиков.

Кто презентует: представители групп бизнес-тактиков и бизнес-визионеров и куратор сделок.

Время/формат работы: 3–5 дней подготовки вице-президентами групп бизнес-тактиков и бизнес-визионеров плюс работа привлеченного со стороны консультанта по стратегии продаж.

Карты организации и влияния

1. Есть ли установленная карта клиентской организации? Если есть, то одна?
2. Каковы типичные роли в процессе утверждения покупки?
3. У кого в организации существует проблема? Каким образом эти люди задействованы в процессе принятия решения?
4. Кто является агентами влияния, рекомендателями и лицами, принимающими решение?
5. Кто на кого влияет в процессе покупки? В какой последовательности?
6. Кто может саботировать сделку?
7. Кто принимает решение о покупке?
8. У кого бюджет?

Карта доступа к потребителю

1. Какой лучший способ получить доступ в клиентскую организацию?
2. Есть ли сторонние организации, которые могут помочь вам «войти» в эту компанию?

Развитие стратегии продаж

1. Определите ROI – когда / на каком этапе процесса продаж он имеет значение?
2. Его можно измерить? Какова будет выгода? В плане затрат – сокращение или сдерживание расходов? Замещение расходов другими? Отмена расходов? Более высокая производительность? Экономия времени? Нематериальная выгода?
3. Когда сделка окупится?
4. Почему они должны вам поверить?
5. Соедините вместе карты организации, влияния и доступа.
6. Обозначьте решение ключевых моментов проблемы.
7. Разработайте профиль «оптимального покупателя-проводца»

8. Сочините рекомендательную историю / сценарий продажи.
9. Согласны ли держатели бюджета и рекомендатели с тем, что проблема действительно стоит решения?
10. Сколько коммерческих предложений приведут к заключению сделки? С кем? Каков сценарий каждой продажи?
11. Разработайте предварительную схему продаж.

План внедрения

1. Имейте под рукой «рыбу» контракта.
2. План вспомогательных материалов соответствует стратегии продаж?
3. Цена соответствует данным обратной связи?
4. Готовы ли вы предложить предпродажную поддержку / сервис, если понадобится?
5. График поставок согласуется с планами разработки продукта?
6. Можно ли охарактеризовать процесс продаж как последовательный, пошаговый?

Анализ типа рынка

1. Как бы предварительные схемы изменились в зависимости от типа рынка?
2. Как бы план получения доходов изменился в зависимости от типа рынка?

Критерии выхода с шага 1-d: полный, хотя и предварительный план продаж.

Опросный лист 1-е. Верификация потребителей Приготовьтесь: наймите куратора сделок



Цель шага 1-е: пока основатели общались с потребителями вне стен офиса и искали заинтересованных потенциальных клиентов, в команде основателей, скорее всего, не было человека, опытного в закрытии сделок. Если это так, то сейчас самое время нанять такого специалиста.

Кто инициирует: представитель группы бизнес-тактиков.

Кто утверждает: все.

Кто презентует: представитель группы бизнес-тактиков.

Время/формат работы: 1 день подготовки вице-президентом группы бизнес-тактиков, 90 дней процесс поиска, $\frac{1}{4}$ дня презентация / стратегическая встреча с командой основателей, руководителями и правлением.

Выявить потребность в кураторе сделок

1. Имеется ли у кого-то в команде основателей опыт по закрытию сделок?
2. Есть ли у этого человека внушительный список контактов потребителей на том рынке, который вы первоначально наметили себе как целевой.
3. Вы уверены в способности компании самостоятельно справиться с закрытием первых сделок?

Если у вас нет такого специалиста, наймите куратора сделок

1. У куратора сделок имеется обширный список контактов потребителей на вашем целевом рынке.
2. Хорошие кураторы агрессивны, требуют высокого уровня вознаграждения в случае успеха и не интересуются построением организации продаж.
3. Настоятельно напоминаем: НЕ нанимайте вице-президента по продажам или кого-то еще, кто собирается выстраивать организацию продаж.
4. Возьмите на работу специалиста, который комфортно чувствует себя в условиях неопределенности и постоянных изменений и который живет за счет *закрытия сделок*.
5. Они должно спокойно относиться к меняющимся чуть ли не каждый день слайдам, туманной стратегии и т. п.
6. Типичный опыт такого специалиста – региональный менеджер.

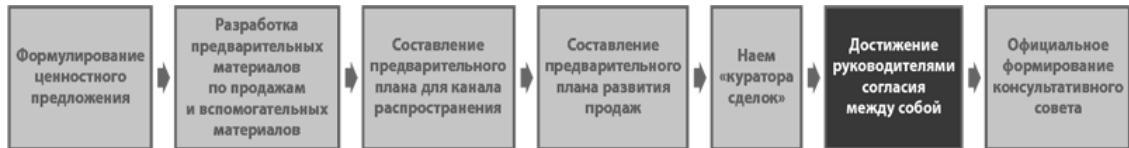
Анализ типа рынка

1. Как бы предварительные схемы изменились в зависимости от типа рынка?
2. Как бы план получения доходов изменился в зависимости от типа рынка?

Критерии выхода с шага 1-е: нанятый для ускорения процесса куратор сделок.

Опросный лист 1-f. Верификация потребителей

Приготовьтесь: достигните согласия среди руководителей



Цель шага 1-f: продажа продукта означает договоренность продавца и покупателя о характеристиках продукта и сроках поставки. До того, как вы станете продавать и брать на себя обязательства о результатах, всем участникам процесса необходимо пересмотреть спецификацию продукта, его характеристики и даты поставки.

На входе: выявление потребителей: понимание потребителей.

Кто инициирует: представители групп технической разработки и бизнес-тактиков.

Кто утверждает: все.

Кто презентует: представители групп технической разработки и бизнес-тактиков.

Время/формат работы: 1 день подготовки вице-президентом группы бизнес-тактиков или бизнес-визионеров, полдня презентация / стратегическая встреча с командой основателей и руководителями.

Пересмотрев нынешнее положение дел в этом вопросе, договоритесь о результатах разработки и графике поставок

1. Обновите график разработки версий на годовой период.
2. Договоритесь об обязательных характеристиках каждой версии.
3. Убедитесь, что все изменения, обнаруженные на этапе выявления потребителей, отражены в спецификации продукта.

Пересмотрев нынешнее положение дел в этом вопросе, договоритесь о концепции «нормальности» относительно результатов и дат поставки

1. Ваша задача – предоставить потребителям-предвидцам неполный, но «нормальный» продукт в качестве первой версии.
2. Первые потребители помогут вам понять, какие характеристики необходимо добавить, чтобы первая версия стала полноценным продуктом.
3. Разработчики не должны всеми силами стремиться к идеальной версии 1.0. Сейчас главное – это выпустить продукт в «нормальном» виде и поскорее проверить его.
4. Главное – не получить «преимущество первого хода» (такового нет) и не провести бесплатные альфа- или бета-тесты, а получить реакцию потребителей на продукт, за который они заплатили.

Время имеет решающее значение

1. Вы абсолютно уверены в том, что можете поставить функциональный продукт своим первым потребителям-предвидцам?
2. Если вы все время срываете сроки, позиции ранневангелистов в своей компании слабеют, и вы лишаетесь их поддержки.

Пересмотрев нынешнее положение дел в этом вопросе, пересмотрите и вспомогательные материалы для продаж и договоритесь, какими они должны быть

1. Обновите материалы для продаж, приводя их в соответствие с обещанными версиями продукта.
2. Прочтите и утвердите все вспомогательные материалы по продажам, включая презентации.

Пересмотрев нынешнее положение дел в этом вопросе, договоритесь о поддержке разработчиков во время процесса продаж

1. Группы технической разработки и технических визионеров обязуются совершать необходимые звонки.
2. Главные разработчики обязуются отвечать на уточняющие вопросы потребителей, исследующих продукт.

Пересмотрев нынешнее положение дел в этом вопросе, договоритесь о цене, интеграции и постпродажной поддержке

1. Достаточную ли цену вы запросили за ваш продукт?
2. Вам удалось определить правильное количество времени на инсталляцию и интеграцию? Достаточную ли цену вы запросили за это?
3. Вам удалось определить правильное количество времени на постпродажную поддержку? Достаточную ли цену вы запросили за это?

Пересмотрев нынешнее положение дел в этом вопросе, договоритесь о технической поддержке процесса интеграции

1. Кто инсталлирует и интегрирует продукт после того, как вы успешно продали его первым клиентам на этапе верификации потребителей?
2. Договоритесь заранее с разработчиками о поддержке – до того, как будет официально учреждена группа технической поддержки.

Составьте резюме плана поддержки (право собственности, время, детали).

Пересмотрев нынешнее положение дел в этом вопросе, договоритесь о помощи отдела разработчиков в первичной постпродажной поддержке

1. Чьей поддержкой обеспечены продукты после того, как вы успешно продали их первым клиентам на этапе верификации потребителей?
2. Договоритесь заранее с разработчиками о поддержке – до того, как будет официально учреждена группа технической поддержки.
3. Составьте резюме плана поддержки (право собственности, время, детали).

Анализ типа рынка

1. Мы все еще уверены в типе рынка?
2. Как этот выбор повлияет на наши доходы и расходы?

Критерии выхода с шага 1-f: группа разработки предоставляет график выпуска версий и перечень характеристик. Разработчики соглашаются с тем, что надо поскорее передать продукт в руки платежеспособных потребителей, чтобы получить обратную связь. Пересмотрите вспомогательные материалы для продаж и презентации, чтобы убедиться в том, что они соответствуют характеристикам и графикам. Договоритесь о поддержке продаж, цене, интеграции и технической поддержке.

Опросный лист 1-г. Верификация потребителей

Приготовьтесь: официально сформируйте консультативный совет



Цель шага 1-г: учредить консультативный совет, чтобы привлечь потребителей-привидцев и экспертов в отрасли, заинтересованных в делах компании и в продукте. На этапе выявления потребителей вы уже начали подбирать тех, кто мог бы войти в ваш консультативный совет, оценивали потенциальных потребителей на предмет того, могут ли они добавить ценности. Теперь можете собрать составные части вместе и сформировать консультативный совет, чтобы пошли заказы.

На входе: выявление потребителей: определение будущих членов консультативного совета.

Кто инициирует: представитель бизнес-визионеров.

Кто утверждает: представитель бизнес-тактиков.

Кто презентует: представители групп бизнес-тактиков и бизнес-визионеров и куратор сделок.

Время/формат работы: 1–3 дня звонков и встреч куратора сделок, вице-президента группы бизнес-тактиков или бизнес-визионеров.

Создайте схему консультативного совета

1. Составьте список всех ключевых консультантов, которые могли бы понадобиться.
2. Определите роль каждого.
3. Набирайте *только* тех консультантов, которые вам действительно нужны.
4. Сделайте исключения для «громких имен» и «влиятельных лиц».
5. Мыслите стратегически, не тактически о «сфере влияния» и «доступности» каждого консультанта.
6. Не думайте, что вам нужна «формальная» встреча.

Убедитесь, что «техническую» часть вашего консультативного совета составляют ключевые консультанты в технической сфере вашей отрасли

1. Члены технического консультативного совета понадобятся вам, чтобы содействовать в решении вопросов в технической сфере и помочь не упустить талантливых людей. Позже – как «технические гуру» в общении с потребителями.

Убедитесь, что «потребительскую» часть вашего консультативного совета составляют ключевые потенциальные потребители

1. Вначале они будут давать советы по продукту. Незаметно для самих себя они станут и вашими покупателями. Позже они будут «сознанием» вашего продукта, а также возьмут на себя роль рекомендателей другим потребителям.

2. Превратятся ли они в крупных клиентов? Сможете ли вы «снаглаждать» их на это? Хорошо ли они «чувствуют» продукт? Являются ли они частью сети потребителей?

3. Просите их делать звонки возможным клиентам. Они могут быть полезны в личных деловых встречах и в развитии штата компании.

Убедитесь, что «отраслевую» часть вашего консультативного совета составляют ключевые эксперты в вашей отрасли

1. Отдавайте предпочтение экспертам, которые помогут вызвать доверие к созданному вами рынку или технологии.

2. Это могут быть «громкие имена». Они также могут быть потребителями, но обычно они нужны, чтобы завоевать доверие потребителей и прессы.

3. Просите их делать звонки возможным клиентам. Они могут быть полезны в личных деловых встречах и в развитии штата компании.

Критерии выхода с шага 1-g: наличие схемы консультативного совета. Объединенные в одном совете «потребительская» и «отраслевая» группы консультантов.

Опросный лист 2-а. Верификация потребителей

Продавайте: установите контакт с потребителями-провидцами



Цель шага 2-а: на этапе выявления потребителей вы встречались с ними, чтобы понять их проблемы и посмотреть, позволяет ли ваша концепция создать такой продукт, который поможет решить эти проблемы. Теперь вам нужно найти потребителей-пионеров и попытаться продать им свой продукт. Эти потребители-провидцы – пока единственные, кто готов купить незаконченный, только что выпущенный продукт. Они понимают, что у них имеется проблема, и уже визуализировали решение, напоминающее ваше. Вы можете обратиться к провидцам, с которыми познакомились на предыдущих шагах, а можете поискать новых.

Кто инициирует: куратор сделок, представитель бизнес-визионеров.

Кто утверждает: представитель бизнес-тактиков.

Кто презентует: представители групп бизнес-тактиков и бизнес-визионеров и куратор сделок.

Время/формат работы: 3–8 дней звонков куратора сделок, вице-президента группы бизнес-тактиков или бизнес-визионеров.

Найдите потребителей-проводцев

1. Осознают ли они свою проблему?
2. Могут ли они сформулировать свое видение?
3. Были ли на этапе выявления потребителей обнаружены ключевые характеристики потребителей-проводцев, которые могли бы помочь вам в поисках новых ранневангелистов?
4. Ваша задача – не провести бесплатные альфа-тесты для энтузиастов новых технологий. Они – не покупатели.
5. Никаких бесплатных продуктов.
6. Бета-тестеры – это *платежеспособные* потребители. Вы можете предоставить им наиболее льготные условия, но если вам не удается найти ни одного желающего заплатить деньги за ваш продукт, вы на ложном бизнес-пути.

Имеется ли у них бюджет на решение проблемы?

1. Прямо сейчас? Через полгода?

Составьте список 50 потенциальных потребителей, на которых вы могли бы проверить свои идеи

1. Сейчас вас интересуют не столько «громкие имена», сколько те, кто сможет уделить вам время.
2. Не зацикливайтесь на должностях.

Получите контакты ведущих пользователей от (обновите данные этапа выявления потребителей, шаг 3-с):

1. Инвесторов.

2. Основателей.
3. Юристов.
4. Хедхантеров и т. д.
5. Из коммерческих изданий.
6. Из отраслевых справочников.

Начните составлять список инноваторов. Спросите других людей, кого (что) они считают наиболее инновационным(-ой):

1. Компанией.
2. Департаментом в компании.
3. Сотрудником.

Составьте ознакомительный e-mail (обновите тот, что был составлен на этапе выявления потребителей)

1. Представьтесь, предложив краткий (один абзац) текст с описанием компании и того, что она собирается производить, обоснованием, чем это может быть интересно адресату письма и зачем ему тратить на вас свое время.
2. В e-mail должно говориться о том, что вы сопроводите письмо телефонным звонком.
3. Пусть те люди, которые дали вам контакты ведущих пользователей, отошлют им это ознакомительное письмо.
4. Сопроводите письмо телефонным звонком (см. рекомендательную историю ниже).
5. Результатом 50 сопроводительных звонков должны стать 5–10 встреч.

Обновите рекомендательную историю / сценарий коммерческого предложения (составьте объяснение, почему вы звоните/пишете). Фокусируйтесь на решении (не на характеристиках).

1. Какие проблемы вы стараетесь решить?
2. Почему важно их решить?
3. Скажите тому, кому позвонили, что вы представляете молодую компанию, что позвонить по его номеру посоветовал X, что вы собираетесь производить Y, что вы не собираетесь сейчас по телефону продавать ему что-либо, а всего лишь хотите попросить потратить на вас 20 минут времени, чтобы вы могли понять, как работает он и его компания.
4. Озвучьте ему причину встретиться с вами. Что в вашем предложении может его заинтересовать?

Десять звонков или электронных писем в день

1. Продолжайте делать звонки и рассылать e-mail, пока в вашем графике не появятся по три встречи с потребителями в день.
2. Привыкайте к отказам, но продолжайте задавать вопрос: «Если вы сейчас заняты, то с кем еще я мог бы поговорить?».
3. На первой встрече вам не важна позиция в компании вашего визави. Вам важно собрать информацию.
4. Ведите статистику успешных попаданий (оказались ли одни источники ведущих пользователей лучше других).

Критерии выхода с шага 2-а: обновленная рекомендательная история / сценарий коммерческого предложения и 5–10 встреч с потребителями в графике. Главное действующее лицо в этом процессе – куратор сделок.

Опросный лист 2-b. Верификация потребителей Продавайте: верифицируйте схему продаж



Цель шага 2-b: ранее, на этапе верификации потребителей вы составили гипотетическую схему продаж. Теперь пришла пора отправляться в путь. Вы можете заключить сделку с 3–5 покупателями, прежде чем продукт поступит на рынок? Для этого очень важно обзавестись такими *ранневангелистами*, которые занимают высокие руководящие должности, являются лицами, принимающими решения и при этом готовы рисковать. Это не обычные потребители, на которых вы выйдете с помощью стандартного процесса продаж позже. То, что вы делаете сейчас, – единовременное событие, которое послужит отправной точкой в процессе выстраивания вашей компании.

Кто инициирует: представитель бизнес-визионеров.

Кто утверждает: представитель бизнес-тактиков.

Кто презентует: представители групп бизнес-тактиков и бизнес-визионеров и куратор сделок.

Время/формат работы: 30–60 дней звонков вице-президента группы бизнес-тактиков или бизнес-визионеров.

Нарисуйте организационную структуру каждой целевой организации и отметьте ключевых агентов влияния

1. Отметьте ключевых рекомендателей.
2. Отметьте ключевых лиц, принимающих решения.

Пересмотрите и начните реализовывать схему продаж

1. Проработайте операционный уровень компании:

- a) проверьте квалификацию;
- b) стимулируйте интерес;
- c) изучите возможности для своего бизнеса.

2. Проработайте технический уровень компании:

- a) заинтересуйте ИТ-отдел;
- b) раскройте техническую сторону вопроса;
- c) представьте решение.

3. Принципиальная договоренность о работе.

4. Одобрение решения.

5. Переговоры.

Поймите задачи ценообразования

1. Отдать продукт даром может каждый; ваша задача продать незавершенный, не поставленный пока продукт.

2. Проявляйте гибкость в условиях (не требуйте оплаты, пока нет поставки или пока продукт не заработает).

3. Проявляйте твердость в отказе в снижении цены (на слова: «Хорошо бы нам получить скидку, потому что мы ваши первые покупатели», ответ должен быть: «Вам следует заплатить эту цену как раз потому, что вы первые получили право использовать наш продукт»).

4. Попытка продать продукт по цене, обозначенной в прайс-листе, – это тест на разумность названной цифры, так же, как и тестирование процессов продаж и принятия потребителей продукта.

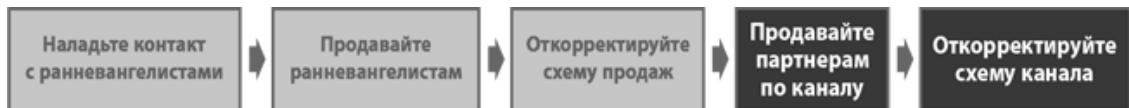
Ведите статистику удач и неудач своих попыток продаж

1. Цель – понять, на какой стадии процесса продаж вы остутились (вступление, презентация продукта, организационные вопросы, синдром «это придумано не нами», технические проблемы, цена).

2. Пересматривайте вопросы удач/неудач еженедельно.

Критерии выхода с шага 2-b: 3–5 заказов на покупку незавершенного, не поставленного пока продукта.

Опросный лист 2-с. Верификация потребителей Продавайте: верифицируйте схему канала



Цель шага 2-с: представьте свою компанию потенциальным системным интеграторам, партнерам по каналу и сервису. На новом рынке, пока не начнет расти база потребителей, никаких реальных соглашений не может быть, но вполне можно начать налаживать партнерские отношения. В некоторых случаях потенциальные партнеры могут стать и корпоративными инвесторами.

Кто инициирует: представитель бизнес-визионеров.

Кто утверждает: представитель бизнес-тактиков.

Кто презентует: представители групп бизнес-тактиков и бизнес-визионеров и куратор сделок.

Время/формат работы: 5–10 дней звонков вице-президента группы бизнес-тактиков или бизнес-визионеров.

Разберитесь, что представляет собой бизнес-модель системных интеграторов/партнеров по каналу / партнеров по сервису

1. Как они зарабатывают? (Проектами? Получают почасовую оплату? Перепродают ПО?)
2. Насколько их бизнес-модель сравнима с моделями других компаний в их бизнесе?
3. Какова минимальная цена контракта, который был бы им интересен?
4. Нарисуйте их бизнес-модель.

С какими другими компаниями сотрудничают эти системные интеграторы/партнеры по каналу / партнеры по сервису?

1. С компаниями, взаимодополняющими вашу? (Если да, свяжитесь с ними.)
2. С компаниями-конкурентами? (Если да, то что могло бы заинтересовать их в сотрудничестве с вами?)

Составьте презентацию для системных интеграторов / партнеров по каналу / партнеров по сервису

1. Ваша бизнес-концепция.

Что в вашем проекте может заинтересовать этих партнеров по каналу/сервису.

Свяжитесь с системными интеграторами / партнерами по каналу / партнерами по сервису и сделайте им презентацию

1. Начните диалог.
2. Узнайте об их бизнесе.
3. Не слышали ли они, что потребители интересуются продуктами вроде вашего?

Критерии выхода с шага 2-с: первая презентация добавляющим ценность партнерам по интеграции и по каналу.

Опросный лист 3-а. Верификация потребителей Позиционирование: продукт



Цель шага 3-а: получая обратную связь от потребителей и партнеров, вам надо постоянно спрашивать себя, продаете ли вы на существующем рынке? Переделываете существующий рынок? Или создаете новый? Вы формулировали эти вопросы на этапе выявления потребителей, на стадии позиционирования продукта в качестве гипотез. На этой стадии оформите свой выбор в «Позиционирование продукта», затем определите сегмент потребителей их болевые точки, а также конкурентов.

Кто инициирует: представитель группы по позиционированию, представители технических и бизнес-визионеров.

Кто утверждает: все.

Кто презентует: представитель группы по позиционированию, представители технических и бизнес-визионеров.

Время/формат работы: 2–4 дня подготовки техническими и/или бизнес-визионерами, ¼ дня презентация/стратегическая встреча с командой основателей и руководством.

У вас новый продукт на существующем рынке?

Вам необходимо переопределить/переоформить рынок?

Вы собираетесь создать абсолютно новый рынок?

1. Предлагает ли ваш товар/услуга альтернативу тому, что уже есть у потребителей?
2. Предлагает ли он полную замену?
3. Является ли ваше предложение вариантом того, что уже есть на рынке, но его можно «перекроить» так, что получится совершенно новая вещь?
4. Является ли ваш продукт абсолютной новинкой?

Позиционирование на существующем рынке

1. Пользователи известны.
2. Рынок известен.
3. Конкуренты изучены и известны.
4. Позиционирование продукта имеет первостепенное значение.

Конкурентное позиционирование продукта

1. Каковы ключевые характеристики вашего продукта?
2. Каковы ключевые характеристики ведущих продуктов на существующем рынке?
3. Каковы «болевые точки» проблемы, о которых вам говорили потребители?
4. Как ваш продукт со своим набором характеристик поможет решить эту проблему?
5. Как продукты конкурентов с их набором характеристик помогают решить эти проблемы?

Если вы предлагаете новый продукт на существующем рынке, определите основу для конкуренции

1. Позиционирование продукта на конкурентной основе.
2. Выбор правильных направлений конкурирования очень важен. Например: а. характеристики/технологии; б. цена/производительность; с. канал/маржа.

Сообщения о продукте

1. Почему потребитель станет покупать ваш продукт?
2. Разработайте формулировку позиционирования, которая четко заявляет о решении вашим продуктом проблемы.
3. Сравните свою компанию с конкурентами. Каково позиционирование их компаний? Не упустили ли вы что-нибудь?

Кто управляет рынком?

1. Есть ли действующие стандарты? Если да, то кто их устанавливает?
 2. Хотите ли вы соответствовать этим стандартам, усовершенствовать их или заменить их?
- Отличаются ли глобальные рынки от национальных?

Позиционирование на новом рынке

1. Пользователи неизвестны.
2. Позиционирование рынка непонятно и необходимо.
3. Конкурентов пока нет.
4. Позиционирование продукта вторично.

Если это новый рынок, составьте карту рынка (см. приложение В)

1. Позиционируйте создание *нового рынка* на основании конкурентных преимуществ.
2. Перечислите ближайшие к вам рынки (рынок – это компании с одинаковыми характеристиками).
3. Нарисуйте схему рынка со своей компанией в центре.
4. Дайте своему рынку описательное название в виде аббревиатуры.
5. Ответьте, почему тысячи новых потребителей поверили бы в ваш продукт и переместились бы на ваш новый рынок.

Есть ли у вас какое-то преимущество или чем вы более других привлекательны среди любых горизонтальных и вертикальных рыночных сегментов?

1. На каких рынках или сегментах рынка?

Позиционирование на существующем рынке, который вы хотите ресегментировать

1. Пользователи, возможно, известны.
2. Расширенное позиционирование рынка непонятно, но это знание критично.
3. Если вы ошиблись, какие конкуренты имеются?
4. Позиционирование продукта непонятно, но это знание критично.

Если вы предлагаете новый продукт на рынке, который предполагаете ресегментировать, определите, на основании чего вы собираетесь менять рынок.

1. Позиционируйте *изменение на рынке* на основе конкурентных преимуществ.
2. Изменения определяются новыми характеристиками товара или услуги, которые ресегментируют рынок.

3. Нарисуйте обновленную схему рынка и покажите на ней, какие новые характеристики вашего продукта вызовут изменения. Например:

- новые потребители;
- новый канал дистрибуции;
- направление характеристик/технологий;
- направление цены/производительности;
- направление канала/маржи.

4. Ответьте, почему тысячи новых потребителей поверили бы в ваш продукт и переместились бы в ваш сегмент рынка.

Позиционирование продукта

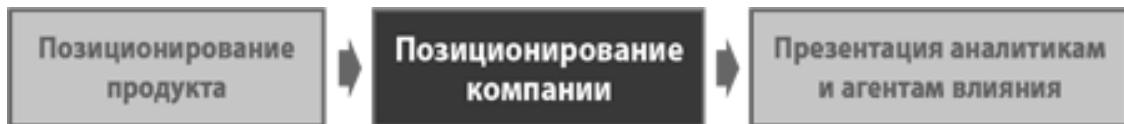
1. Каковы ключевые характеристики вашего продукта?
2. Каковы ключевые характеристики ведущих продуктов на существующем рынке?
3. Каковы «болевые точки» проблемы, о которых вам говорили потребители?
4. Как ваш продукт поможет решить эту проблему?
5. Почему потребитель станет покупать ваш продукт?
6. Разработайте формулировку позиционирования, которая четко заявляет о решении вашим продуктом проблемы.
7. Сравните свою компанию с конкурентами. Каково позиционирование их компаний? Не упустили ли вы что-нибудь?

Создание спроса/сообщения, чтобы стимулировать появление ведущих пользователей

1. Разработайте маркетинговые сообщения, чтобы стимулировать появление ведущих пользователей.
2. Разработайте программы продаж / сценарии, затрагивающие «болевые точки» в проблеме потребителей.

Критерии выхода с шага 3-а: письменная формулировка позиционирования продукта. Она включает в себя составление гипотетической схемы «продукт/характеристики» или схемы рынка.

Опросный лист 3-b. Верификация потребителей Позиционирование: компания



Цель шага 3-b: вы определились с тем, как позиционировать продукт. Теперь вам надо четко сформулировать позиционирование компании. Обратитесь к основным ценностям, разработайте ключевое сообщение, уникальное торговое предложение и особые маркетинговые послания, чтобы создать спрос / стимулировать появление ведущих пользователей.

Кто инициирует: представитель группы по позиционированию, представители технических и бизнес-визионеров.

Кто утверждает: представитель группы бизнес-тактиков.

Кто презентует: представитель группы по позиционированию, представители технических и бизнес-визионеров.

Время/формат работы: 2–4 дня подготовки вице-президентами групп бизнес-тактиков или бизнес-визионеров, ¼ дня презентация / стратегическая встреча с командой основателей и руководством.

Пересмотрите ключевые ценности команды основателей

1. Это не формулировка миссии.
2. Речь не о прибыли или продуктах.
3. Главная идеология – то, во что верит компания.
4. Вы все еще верите в эти ценности? Они по-прежнему являются основными для вас?

Пересмотрите модель корпоративной культуры

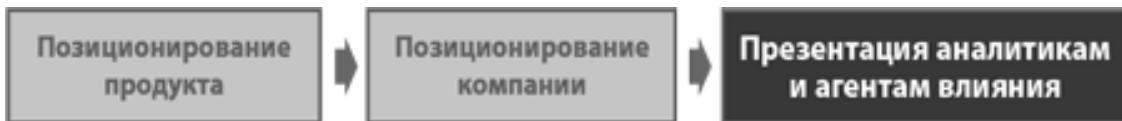
1. Ориентированная на харизму лидера.
2. На разработку.
3. На вовлеченность.
4. Автократичная.
5. Бюрократичная.

Позиционирование компании

1. Формулировка миссии – зачем вы занялись этим бизнесом?
2. Чем ваша компания отличается от других? Почему вы особенные? (Это относится не к рынку или продукту, а к людям, команде, миссии и т. д.)
3. Используйте положения о позиционировании продукта и рынка для формулирования миссии.
4. Сравните свою компанию с конкурентами. Каково позиционирование их компаний? Не упустили ли вы что-нибудь?

Критерии выхода с шага 3-b: письменная формулировка миссии компании для позиционирования.

Опросный лист 3-с. Верификация потребителей Позиционирование: презентация аналитикам



Цель шага 3-с: поддержка аналитиков отрасли – это существенный плюс в завоевании доверия массовых потребителей и благосклонности прессы. Ваша цель – встретиться с аналитиками отрасли, добиться того, чтобы они восприняли ваше первоначальное позиционирование (рынка, продукта и компании) и дали обратную связь. Выслушайте, что они думают о характеристиках вашего продукта.

Кто инициирует: представитель бизнес-визионеров.

Кто утверждает: все.

Кто презентует: представитель бизнес-тактиков и бизнес-визионеров (технические эксперты, если необходимо).

Время/формат работы: 2–4 дня подготовки техническими визионерами и/или бизнес-визионерами, 3–5 дней разработка презентации, 3–5 дней проведение презентации.

Свяжитесь с аналитиками, которых вы наметили

1. Разберитесь, с какими компаниями/отраслями работают их фирмы.
2. Разберитесь, в какой области, с какими компаниями работает конкретно тот аналитик, которому вы звоните, какова его компетенция.
3. Составьте короткий сценарий объяснения, зачем ему встречаться с вами (чем их может заинтересовать ваш продукт, ваша компания).
4. Сошлитесь на рекомендации ваших первых потребителей и ту проблему / острую потребность, с которой разбирается ваш продукт.
5. Договоритесь о встречах.
6. Спросите их, сколько у вас есть времени на презентацию, какой формат презентации предпочтительнее (слайды, демоверсия, изображение на флипчарте и т. д.), и на чем вам следует сделать акцент: на технологии, рынках или и на том и на другом.

Разработайте презентацию для аналитиков

1. Это не торговая презентация.
2. У каждой аналитической компании свой взгляд на тот рынок, на который вы выходите. Постарайтесь понять его.
3. Если вы создаете новый рынок, подготовьте слайды, описывающие их взгляд на смежные рынки, на которые вы будете влиять.
4. В презентации делайте акцент на позиционирование рынка и продукта и детализируйте характеристики продукта.

Получите обратную связь от аналитиков

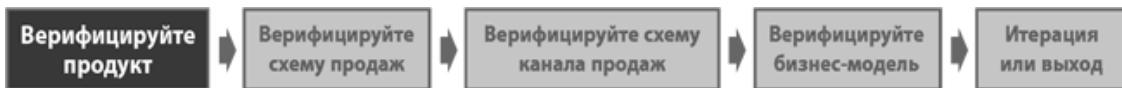
1. Какие еще компании занимаются похожими вещами?
2. Как ваше видение сочетается с потребностями рынка? С нуждами потребителей?
3. Как вам следовало бы позиционировать свой продукт, рынок, компанию?
4. Как вам следовало бы устанавливать цену? Как другие устанавливают цену?

5. Кому в компании вам следовало бы продавать?
6. С какими препятствиями вы столкнетесь внутри компании?
7. С какими внешними препятствиями вы столкнетесь? (Финансирование? Инфраструктура? Конкуренция?)
8. Что вам следует делать дальше?

Критерии выхода с шага 3-с: обратная связь от аналитиков, одобрение, сильное воодушевление.

Опросный лист 4-а. Верификация потребителей

Верификация: продукт



Цель шага 4-а: вы прошли весь цикл верификации потребителей, верифицируя продукт. Это означает подтверждение того, что у вас есть продукт, который потребители купят. Изучите всю обратную связь, полученную от потребителей, и все негативные отзывы о продукте, а также проанализируйте все свои выводы, которые вы сделали о первых и последующих версиях продукта и т. д.

Кто инициирует: куратор сделок, представитель бизнес-тактиков.

Кто утверждает: все.

Кто презентует: куратор сделок

Время/формат работы: 1–3 дня подготовки вице-президентом группы бизнес-тактиков или бизнес-визионеров, $\frac{1}{4}$ дня презентация / стратегическая встреча с командой основателей и руководством.

Пересмотрите характеристики продукта

1. Первая выпущенная версия вашего продукта отвечает потребностям рынка?
2. Насколько точно продукт отвечает нуждам потребителей?
3. Вы упустили сделки из-за недостающих характеристик?
4. Какие характеристики выступали как «доморошенные» решения?
5. Вы упускали сделки из-за того, что ваш продукт не был достаточно важен для потребителя, не представляя собой «готового» решения?
6. Вы хотите сделать акцент на других характеристиках?
7. Получил ли вице-президент группы разработки продукта информацию о пожеланиях потребителей из первых рук?

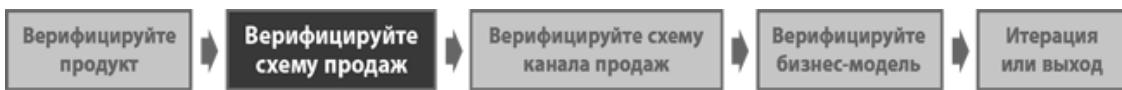
Пересмотрите график поставок продукта

1. Вы упустили сделки из-за несоблюдения сроков поставки?
2. Правильный ли у вас график выпуска версий продукта?
3. В вашем плане выпуска последующих версий обозначены правильные характеристики в правильном порядке?

Критерии выхода с шага 4-а: уверен ли куратор сделок, что другие продавцы в состоянии осуществлять повторяемый процесс продажи продукта в имеющейся конфигурации?

Опросный лист 4-b. Верификация потребителей

Верификация: продажи



Цель шага 4-b: вы прошли весь цикл верификации потребителей. Вы подготовили материалы для продаж, вы нашли потенциальных клиентов-провидцев и попытались заключить сделки с 3–5 потребителями. Этот шаг представляет собой суммирование всего, что вы узнали, пробуя продавать.

Кто инициирует: куратор сделок, представитель бизнес-тактиков.

Кто утверждает: все.

Кто презентует: куратор сделок.

Время/формат работы: 1–3 дня подготовки вице-президентом группы бизнес-тактиков или бизнес-визионеров, $\frac{1}{4}$ дня презентация / стратегическая встреча с командой основателей и руководством.

Работа с потенциальными клиентами

1. Насколько легко было достигнуть договоренности?
2. Покупатели понимали, что вы хотите им продать?

Проведение презентаций

1. Вы понимали, какова реальная проблема покупателей?
2. Как ваше решение отвечает их потребностям?
3. Вы осознали степень влияния на других людей в компании?
4. Нужна ли вам была демоверсия или прототип в процессе продаж?
5. Были ли адекватными материалы для продаж?

Моменты, связанные с организацией потребителя

1. Правильно ли вы определили лиц, принимающих решения?
2. Вы поняли, кто играет важную роль в организации?
3. Вы упустили сделки из-за того, что кто-то в компании выступал против?

Цена

1. Вы упустили сделки из-за цены?
2. Правильной ли была ваша модель ценообразования?
3. Какова средняя отпускная цена?
4. Сколько единиц продукции купят потребители в последующие три года?
5. Какова пожизненная ценность каждого потребителя?
6. Были ли возражения против вашей цены? (Если нет, возможно, она занижена – хотя бы малое число недовольных стоимостью бывает всегда.)
7. Кроме абсолютной цены на продукт, есть ли у вас верная модель ценообразования?

Модель ROI

1. Вы понимаете, каким будет ROI для потребителя? Какова будет выгода? В плане затрат – сокращение или сдерживание расходов? Замещение расходов другими? Отмена расходов? Получение нематериальной выгоды?

2. Можно ли продемонстрировать или доказать ROI?

Модель дистрибуции

1. Верны ли оказались ваши предположения о канале распространения?
2. Каковы будут затраты на канал распространения?

Модель сервиса/системы интеграции

1. Верны ли оказались ваши предположения о сервисе/системе интеграции?
2. Во сколько они обойдутся вам в расчете на потребителя?
3. В каком объеме вам надо будет предоставить прямую поддержку?

Что вы узнали из своих встреч с потребителями?

1. Что оказалось самой большой неожиданностью?
2. Что оказалось самым большим разочарованием?

Могут ли продажи масштабироваться?

1. Смогут ли другие продавцы продавать этот продукт?
2. Смогут ли они продавать его без того, чтобы команда основателей обзванивала потребителей?
3. Сколько единиц товара может продать каждый продавец за год?

Какие ресурсы требуются, чтобы масштабировать продажи?

1. Какие нужно добавить пред- и постпродажные ресурсы?
2. Сколько человек должна составлять команда продаж (кто будет занят непосредственно в продажах, в предпродажной подготовке, постпродажной интеграции, технической поддержке и т. д.)?

Критерии выхода с шага 4-b: проверка реальностью продаж/канала. Нанесите на схему все, что вы узнали из своих встреч с потребителями на этапе верификации потребителей. Кураторы сделок уверены в том, что другие продавцы смогут продавать продукт на постоянной основе.

Опросный лист 4-с. Верификация потребителей

Верификация: канал



Цель шага 4-с: верны ли ваши предположения о канале дистрибуции?

Кто инициирует: представитель бизнес-тактиков.

Кто утверждает: представитель бизнес-тактиков и бизнес-визионеров.

Кто презентует: представитель бизнес-тактиков и бизнес-визионеров.

Время/формат работы: 1–3 дня подготовки вице-президентом группы бизнес-тактиков или бизнес-визионеров, ¼ дня презентация / стратегическая встреча с командой основателей и руководством.

Модель дистрибуции

1. Можете ли вы сформулировать все параметры, которые использует эта модель дистрибуции:

- a) цикл продаж;
- b) средняя отпускная цена;
- c) выручка с каждого продавца в год;
- d) численность команды продаж;
- e) число продавцов?

2. Продолжительность цикла продаж – если это непрямой канал, может ли он масштабироваться?

3. Как вы будете проводить обучение и «просвещение» в своем канале?

Другие затраты на канал

1. Стоимость услуг партнеров по системной интеграции.

2. Стоимость услуг других партнеров по программному обеспечению.

3. Другие непредвиденные расходы? Расходы на складирование, на рекламу в магазинах, на дополнительную предпродажную поддержку?

4. Независимо от канала распространения, в каком объеме от вас потребуется предоставить прямую поддержку?

Затраты на создание спроса

1. Какой вид мероприятий по созданию спроса (реклама, PR, торговые выставки и т. д.) понадобится, чтобы направить потребителей в канал продаж?

2. Сколько будет стоить привлечение каждого потребителя?

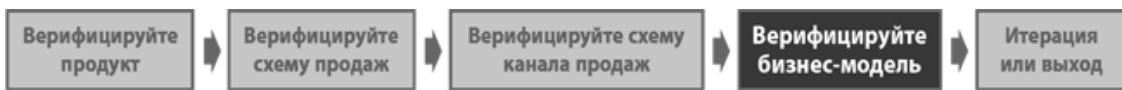
3. Учли ли вы эти затраты в своей бизнес-модели? (Это может показаться очевидным, тем не менее стоимость привлечения потребителя должна быть ниже, чем его жизненная ценность. Затраты на брендинг не помогут масштабировать ошибочную или неприбыльную бизнес-модель.)

4. Если вы имеете дело с непрямым каналом продаж, существуют ли скрытые затраты на канал (мотивирование в канале) или расходы на создание спроса (такие, например, как рекламные стенды в магазинах или раздача листовок).

Критерии выхода с шага 4-с: проверка выбранного канала реальностью. Предположим, вас устраивают и рынок, и потребители, – тогда ответьте, целесообразна ли именно такая модель канала. Отвечает ли она вашим представлениям о прибыльности?

Опросный лист 4-d. Верификация потребителей

Верификация: финансовая модель



Цель шага 4-d: перезапустить финансовую модель, основанную на текущих предположениях о рынке. Обосновывайте свое видение, свои предположения о рынке и первых клиентах, желающих купить у вас, а также о продукте и цене, верифицированных *потенциальными* потребителями. Все ли верно, или вам надо еще поговорить с потребителями?

Кто инициирует: представитель группы бизнес-тактиков.

Кто утверждает: представители групп бизнес-тактиков и бизнес-визионеров.

Кто презентует: представители групп бизнес-тактиков и бизнес-визионеров.

Время/формат работы: 1–3 дня подготовки вице-президентом группы бизнес-тактиков или бизнес-визионеров, ¼ дня презентация / стратегическая встреча с командой основателей и руководством.

Модель продаж/дистрибуции

1. Цикл продаж.
2. Средняя отпускная цена.
3. Выручка на каждого продавца в год.
4. Численность команды продаж.
5. Число продавцов.

Модель «готового» продукта

1. Расходы на партнерство с системными интеграторами.
2. Расходы на партнерство с другими поставщиками программного обеспечения.

Модель создания спроса

1. Уникальное позиционирование.
2. Расходы на создание спроса. (Как потребители узнают и смогут спросить о вашем продукте?)
3. Сколько будет стоить приобретение каждого потребителя?

Модель финансирования

1. Какой объем финансирования требуется вашей компании, чтобы стать прибыльной?
2. Какой объем финансирования требуется для того, чтобы достичь положительного денежного потока?

Модель развития

1. Дополнительные средства на создание полнофункционального продукта, который может распространяться силами обычных продавцов?
2. Во сколько вам обойдется развитие видения продукта в двухлетней перспективе?

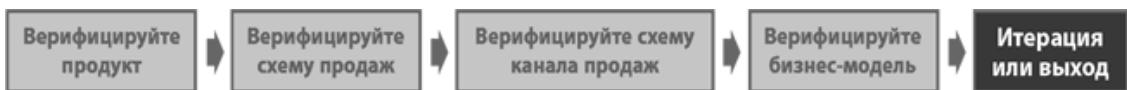
Дополнительно

1. Ваша бизнес-модель прибыльная?

Критерии выхода с шага 4-d: проверка реальностью финансовой бизнес-модели. Предположим, вас устраивают и рынок, и потребители, – тогда ответьте, целесообразна ли именно эта бизнес-модель. Отвечает ли она вашим представлениям о прибыльности?

Опросный лист 4-е. Верификация потребителей

Верификация: итерация или выход



Цель шага 4-е: этот шаг либо начало конца, либо, что более вероятно, конец начала. Вы обосновали свое видение, предварительно определили рынок и первых клиентов, желающих купить у вас, *потенциальные* потребители верифицировали продукт и цену, и наметилась база первых покупателей-предвидцев. Все ли верно, или вам надо еще поговорить с потребителями?

Кто инициирует: представитель группы бизнес-тактиков.

Кто утверждает: представители групп бизнес-тактиков и бизнес-визионеров.

Кто презентует: представители групп бизнес-тактиков и бизнес-визионеров.

Время/формат работы: 1–3 дня подготовки вице-президентом группы бизнес-тактиков или бизнес-визионеров, $\frac{1}{4}$ дня презентация / стратегическая встреча с командой основателей и руководством.

Подведите итоги

1. Вы можете продать продукт?
2. Не нужно ли вам переделать или «переупаковать» свое предложение продукта?
3. Правильно ли назначена цена?
4. Работает ли ваша бизнес-модель?

Планируйте сроки

1. Вы в состоянии соблюдать сроки поставки или торгуете «пустышкой»?
2. Если это «пустышка», компании удастся реализовать, в лучшем случае, несколько первых пилотных проектов. Но когда график поставок будет несколько раз сорван, позиции ранневангелистов в их компаниях ослабнут, и вы лишитесь их поддержки. Вам не станут давать рекомендации. Чтобы выйти из такой ситуации, резко сократите продажи, пересмотрите ошибки и переделайте пилотные проекты во что-нибудь полезное прежде всего потребителю, затем создавайте продукт для рынка.

Совершайте итерации

1. У вас есть потребители, которые купят продукт?
2. Если проблема в презентации или позиционировании, соберите все данные, которые вам дали шаги 1–3, переделайте свои презентации, основываясь на результатах обратной связи, вернитесь к шагу 1 и пройдите путь снова.
3. Если проблема в продукте, возвращайтесь на этап выявления потребителей и перестраивайте продукт. На базе основной технологии разработайте новую конфигурацию продукта.

Выход

1. Потребители сказали свое «да» первыми заказами, подтверждая, что ваш продукт – желанная покупка?
2. Они купили продукт в нынешней спецификации, или вы продавали «пустышку»?

3. Глава разработчиков выходил к потребителям лично и прислушивался к их мнению?
4. У вас есть заказы на покупку от множества разных компаний?
5. Вы попробовали продавать «вверх и вширь» внутри организации, на разных уровнях, так, чтобы понять, какое влияние имеет ваш продукт на каждом из них?
6. Работает ли финансовая модель?
7. Если да, то вы подошли к моменту, когда можно приступать к разработке рынка и подготовке к масштабированию бизнеса. Вы выходите с настоящего этапа и переходите на следующий – **расширение клиентской базы**.

Критерии выхода с шага 4-е: доказательство того, что продукт продаваем, его характеристики и цена определены верно. Все ли вы узнали от потребителей, что могли? Вы готовы к масштабированию?

Благодарности

В свои 25 лет, когда я занялся технологическими стартапами, мне посчастливилось иметь трех великолепных наставников, каждый из которых был блестящим профессионалом в своей сфере: Бен Вегбрайт, который научил меня, как думать; Гордон Белл, который научил меня, о чем думать; Аллен Михельс, который научил меня, как превращать мысли в конкретные и незамедлительные действия.

Мне также необыкновенно повезло работать в Кремниевой долине в одно время с тремя ее самыми влиятельными практиками и стратегами маркетинга. Как вице-президент по маркетингу я был сильно впечатлен книгами Билла Давидоу, акцентировавшими внимание на потребителях. Давидоу – бывший вице-президент по маркетингу Intel и основатель Mohr, Davidow Ventures. Я считаю настоящей удачей то, что он вошел в правление моей компании MIPS Computers. Реджис Маккенна уже был легендой PR и маркетинга, и у него была собственная фирма, когда я только начинал свою карьеру. Его идеи и опыт оказали серьезное влияние на мою работу. Я до сих пор вспоминаю, какая дрожь волнения охватила меня, когда я впервые прочитал работу Джека Уэра и познакомился с понятием «пропасть». Именно тогда я понял, что существуют повторяемые шаблоны бизнес-поведения, с помощью которых можно объяснить то, что раньше не поддавалось никаким объяснениям.

Директор Лестерского центра предпринимательства в бизнес-школе Калифорнийского университета в Беркли мужественно предоставил мне кафедру, чтобы я смог читать лекции на тему развития потребителей и отработать новую методологию на сотнях доверчивых студентов. Профессор Джон Фриман в Хаасе подарил мне ценную идею о различных циклах продаж на рынках разного типа. Наконец, мой первый партнер по преподаванию, Роб Майтес, позаботился о том, чтобы моим студентам передался мой энтузиазм, а также чтобы они не забывали про учебный план и вовремя сдавали свои зачетные работы. В Стэнфордском университете Том Байерс, Кэти Айзенхардт и Тина Силиг любезно пригласили меня читать вместе с ними лекции в Высшей технической школе и усовершенствовали мою методологию, предложив дополнительные идеи о циклах продаж новых продуктов. Наконец, Мюррей Лоу из Колумбийской школы бизнеса позволил мне помочь студентов моим новым курсом и этим текстом в рамках программы MBA, проводимой совместно со Школой бизнеса в Хаасе.

В мире венчурного капитала мне посчастливилось встретить Джона Файбера из MDV и Кэтрин Гулд из Foundation Capital, которые не только финансировали некоторые мои стартапы, но и, входя в правление, оказывали всяческую поддержку и были моими единомышленниками.

Неоценимый вклад внесли мои друзья Стив Вайнштайн, Боб Дорф, Бернард Френкель и Джим Викетт.

Уилл Харви и Эрик Райс из IMVU стали моими первыми подопытными кроликами, внедрявшими вместе со мной процесс развития потребителей. Прочитать эту книгу должен был любой новый сотрудник в их компании. Будучи приглашенным Фредом Дурхамом из CafePress в правление его компании, я имел удовольствие наблюдать за работой первоклассного предпринимателя.

Кроме того, что Эрик Райс занимался разработкой в IMVU, он по совместительству поработал моим литературным редактором и помог исправить досадные ошибки в первом и во втором изданиях.

Эта книга многое потеряла бы без вклада всех этих людей.

Наконец, я говорю спасибо своей жене Элисон Эллиот, которая не только терпеливо мирилась с моими одержимыми попытками разработать методологию для ранних этапов

развития потребителей и моей страстью к преподаванию предпринимательства, но и помогала мне мудрыми советами и полезными идеями, способствовавшими ясности мышления. Без нее эта книга не увидела бы свет.

Об авторе

Стив Бланк – предприниматель на пенсии. Живет и работает в Кремниевой долине. Свою карьеру Стив начал в 1978 г. и с тех пор работал на разных позициях – от генерального директора до вице-президента по маркетингу – в восьми стартапах.

Среди стартапов Бланка: E.piphany, компания по производству корпоративного программного обеспечения; две компании, специализирующиеся на микроэлектронных устройствах (Zilog и MIPS Computers); компания, занимавшаяся рабочими станциями (Convergent Technologies); фирма, занимавшаяся суперкомпьютерами (Ardent); компания – поставщик периферийного оборудования для компьютеров (SuperMac); компания – поставщик систем военной разведки (ESL) и компания, специализирующаяся на видеоиграх (Rockae Science Games). Пять из этих компаний удалось выйти на IPO, три канули в небытие.

Многие из представленных в книге принципов были использованы и отработаны при создании этих компаний и в те годы, когда Стив был консультантом и членом правления ряда фирм, до сих пор существующих или уже закрывшихся.

В настоящее время Стив Бланк читает лекции о развитии потребителей и предпринимательстве в бизнес-школе Хааса Калифорнийского университета, преподает на программе МВА в Колумбии/Беркли и в Высшей технической школе Стэнфордского университета.

1 Air War College, John R. Boyd, «Patterns of Conflict» и «A Discourse on Winning and Losing».

2 Об огромной проделанной работе на эту тему можно прочитать в «Lead Users», книге Эрика фон Хиппеля (MIT). Также см.: Enos 1962, Freeman 1968, Shaw 1985, Lilien & Morrison 2001.

3 Источником на тему ключевых ценностей может послужить книга *Built to Last*. James C. Collins and Jerry I. Porras (Коллинз Дж., Поррас Дж. Построенные навечно. Успех компаний, обладающих видением. – М.: Манн, Иванов и Фербер, 2013).

4 D. Montgomery, M. Lieberman. 1988. “First Mover Advantage.” *Strategic Management Journal*, 9(9): 41–58.

5 P. N. Golder and G. J. Tellis. 1993. “Pioneer Advantage: Marketing Logic or Marketing Legend?” *Journal of Marketing Research*, 30(2): 158–170.

6 Гладуэлл М. Переломный момент: Как незначительные изменения приводят к глобальным переменам. – М.: Альпина Паблишер, 2013.

7 Мур Джейффи. Преодоление пропасти. Маркетинг и продажа хайтек-товаров массовому потребителю. – Мн.: Попурри, 2006.

8 Гладуэлл М. Переломный момент: Как незначительные изменения ведут к глобальным переменам. – М.: Альпина Паблишер, 2013.

9 Траут Д., Райс Э. Позиционирование. Битва за умы. – СПб.: Питер, 2007.

10 Райс Л., Райс Э. 22 закона создания брэнда. – М.: ACT, 2004.

11 William H. Davidow. 1986 (June). Marketing High Technology: An Insider’s View. New York: Free Press.

12 U.S. Marine Corps. 1989. Warfighting Doctrine FMFM 1. Pub # PCN 139-000050-00.

13 Spenser Wilkinson. 1895. The Brain of an Army: A Popular Account of the German General Staff, p. 106. Westminster, UK: A. Constable.

14 Речь У. Черчилля, ноябрь 1942 г.