

'Ounce lo ounce, tidak ada cara lain untuk mempelajari kebiasaan yang diinginkan dan diinginkan oleh bea cukai dan wi II

600 dari kula kecil ini fu little kula yang Anda inginkan Anda baru n ad not a baru

Rob ZDã ck



**MOM UJI**

Baqaimana cara berbicara dengan  
bisnis Anda adalah Ide yang bagus  
tidak ada yang berbohong kepada Anda

# Pendahuluan

Mencoba untuk belajar dari percakapan pelanggan seperti menggali situs arkeologi yang rumit. Kebenaran ada di suatu tempat di bawah sana, tetapi rapuh. Meskipun setiap pukulan dengan sekop membuat Anda lebih dekat dengan kebenaran, Anda mungkin akan menghancurkannya menjadi jutaan kepingan kecil jika Anda menggunakan alat yang terlalu tumpul.

Saya melihat banyak tim yang menggunakan bulldoser dan peti berisi dinamit untuk penggalian. Mereka, dengan satu atau lain cara, memaksa orang untuk mengatakan sesuatu yang baik tentang bisnis mereka. Mereka menggunakan pertanyaan-pertanyaan yang berat seperti "apakah menurut Anda ide yang bagus" dan menghancurkan hadiah mereka.

Di sisi lain, beberapa pendiri menggunakan sikat gigi untuk menggali sebuah kota, tidak perlu menggali lebih dalam dan mencari tahu apakah ada sesuatu yang berharga yang terkubur di sana.

Kita ingin menemukan kebenaran tentang bagaimana membuat bisnis kita berhasil. Kita perlu menggali-dan menggali lebih dalam-tetapi setiap pertanyaan yang kita ajukan memiliki kemungkinan yang sangat nyata untuk membuat orang yang kita ajak bicara menjadi bias dan membuat seluruh latihan menjadi sia-sia. Hal ini sering terjadi lebih dari yang Anda bayangkan.

Kebenaran adalah tujuan kita dan pertanyaan adalah alat kita. Tetapi kita harus belajar untuk menggunakannya. Ini adalah pekerjaan yang rumit. Dan sangat berharga untuk dipelajari. Ada harta karun di bawah.

# Apakah buku ini untuk Anda?

Halo,

Anda telah membaca tentang Pengembangan Pelanggan atau Lean Startup dan tidak yakin bagaimana cara melakukan percakapan dengan pelanggan pertama Anda.

Anda adalah seorang tenaga penjualan atau bisnis tradisional yang ingin menjadi lebih efektif di perusahaan muda yang belum menemukan model bisnisnya.

Anda menjadi mentor, mendukung, atau berinvestasi di perusahaan rintisan dan ingin membantu mereka melakukan percakapan dengan pelanggan yang lebih bermanfaat.

Anda telah jatuh cinta pada ide bisnis baru dan ingin mengetahui apakah ide tersebut memiliki peluang sebelum berhenti dari pekerjaan Anda.

Anda sedang mengumpulkan dana dan investor ingin melihat lebih banyak bukti bahwa Anda memecahkan masalah nyata.

Anda merasa seluruh proses ini sangat canggung dan benar-benar berharap ada cara yang lebih mudah untuk melakukannya.

Anda memiliki perasaan yang samar-samar tentang sebuah peluang dan ingin mencari tahu apa itu.

Anda selalu ingin membangun perusahaan Anda sendiri dan ingin mulai membuat kemajuan nyata hari ini.

Buku ini diperuntukkan bagi Anda.

# Berbicara dengan pelanggan itu sulit

Kita tahu bahwa kita harus berbicara dengan pelanggan. Banyak dari kita yang bahkan berbicara dengan pelanggan. Namun, kita tetap saja membuat barang yang tidak ada yang membeli. Bukankah hal itu yang ingin kita hindari dengan berbicara dengan orang lain?

Ternyata hampir semua dari kita melakukan kesalahan. Saya telah melakukan kesalahan ini sendiri dan melihat kesalahan ini terjadi ratusan kali dengan para pendiri lainnya. Terlepas dari ledakan pengetahuan startup baru-baru ini, proses mencari tahu apa yang diinginkan pelanggan masih sering terjadi seperti yang terjadi di perusahaan pertama saya, Habit.

Kami sedang membangun teknologi periklanan sosial dan saya bingung. Kami telah menghabiskan waktu 3 tahun untuk bekerja keras. Kami hampir kehabisan uang investor dan sepertinya kami tidak akan mendapatkan lebih banyak lagi. Kami telah pindah ke luar negeri agar lebih dekat dengan pasar kami dan salah satu pendiri kami dideportasi. Saya telah berbicara dengan pelanggan secara penuh waktu selama berbulan-bulan. Dan kemudian, setelah bekerja keras selama sehari-hari dan tim yang kelelahan, saya mengetahui bahwa saya telah melakukan kesalahan. Saya mungkin tidak perlu repot-repot.

Saran yang seharusnya Anda sampaikan kepada pelanggan Anda memang bermaksud baik, tetapi pada akhirnya tidak banyak membantu. Ini seperti anak populer yang menasihati temannya yang kutu buku untuk "menjadi lebih keren." Mereka lupa menyebutkan bahwa itu sulit.

Percakapan ini membutuhkan waktu, mudah kacau, dan salah dengan cara yang jahat. Percakapan pelanggan yang buruk bukan hanya tidak berguna. Lebih buruk lagi, mereka meyakinkan Anda bahwa Anda berada di jalan yang benar. Mereka memberi Anda hasil positif palsu yang menyebabkan Anda menginvestasikan uang, waktu, dan tim Anda secara berlebihan. Bahkan ketika Anda tidak secara aktif mengacaukan sesuatu, pelanggan yang menyebarkan itu tampaknya sangat ingin berbohong kepada Anda.

Buku ini adalah panduan praktis. Pendekatan dan alat yang ada di dalamnya dikumpulkan dari berbagai komunitas termasuk Pengembangan Pelanggan, Pemikiran Desain, Lean Startup, Pengalaman Pengguna, penjualan tradisional, dan banyak lagi. Buku ini didasarkan pada kerja

sama dengan banyak pendiri dan dari pengalaman saya baik yang gagal maupun yang berhasil dalam pembelajaran pelanggan, serta dari dukungan rekan-rekan dan mentor yang tak terhitung banyaknya.

Ini adalah pendekatan percakapan yang santai, berdasarkan pada penguraian

formalitas dan kecanggungan dalam berbicara dengan orang lain dan bertanggung jawab untuk mengajukan pertanyaan yang baik.

## **Mengapa buku lain tentang berbicara dan menjual?**

Apakah rak buku Anda benar-benar membutuhkan buku lain tentang menjual dan berbicara? Dan apakah rak tersebut membutuhkan buku yang ditulis oleh saya secara khusus?

Ya... ya. Ya, benar. Ini

alasannya:

Pertama, saya adalah seorang teknisi, bukan seorang sales. Saya tertutup dan secara alami buruk dalam rapat. Semua buku penjualan yang pernah saya baca ditulis oleh dan untuk orang-orang yang sudah cukup baik dalam berurusan dengan orang lain. Mereka tahu aturan-aturan tak terucapkan dalam rapat. Saya meraba-raba dari awal. Anda tahu kalimat, "Jangan telepon saya, saya akan menelepon Anda"? Orang-orang benar-benar mengatakan hal itu kepada saya (dan saya mempercayainya). Dengan banyak bantuan dari rekan-rekan dan penasihat, saya akhirnya mulai mencari tahu dan kami menutup kesepakatan dengan perusahaan-perusahaan seperti Sony dan MTV. Namun saya belajar bahwa ada kesenjangan yang besar antara buku teks dan buku cek.

Kedua, sebelum kita bisa mulai melakukan sesuatu dengan benar, kita perlu memahami bagaimana kita melakukannya dengan salah. Melalui proyek-proyek saya sendiri dan pekerjaan saya dengan para pendiri baru, saya telah membuat daftar lengkap tentang bagaimana hal tersebut bisa menjadi salah.

Di sepanjang buku ini, saya akan mencoba membantu Anda mencari tahu, di mana Anda mungkin mengacaukan berbagai hal dengan cara yang tidak disadari.

Akhirnya, ini adalah buku panduan praktis, bukan buku tebal yang bersifat teoretis. Misalnya, bagaimana Anda menemukan orang untuk diajak bicara dan mengatur pertemuan? Bagaimana Anda membuat catatan sambil tetap bersikap sopan dan memperhatikan? Semuanya ada di sini.

Saya tidak bisa mengajarkan Anda cara membuat bisnis Anda menjadi besar. Itu terserah Anda. Namun saya bisa memberi Anda alat untuk berbicara dengan pelanggan, menavigasi kebisingan, dan mempelajari apa yang sebenarnya mereka inginkan. Hal yang paling menyedihkan yang bisa terjadi pada sebuah startup adalah tidak ada yang peduli saat startup tersebut menghilang. Kami akan memastikan hal itu tidak terjadi.

Catatan tentang ruang lingkup & terminologi

Buku ini bukanlah sebuah ringkasan atau deskripsi atau penafsiran ulang dari proses Pengembangan Pelanggan. Itu adalah konsep yang lebih besar dan sesuatu yang telah dibahas secara komprehensif oleh Steve Blank dalam 4 Langkah Menuju E.piphany dan Panduan Pemilik Startup.

Buku ini secara khusus membahas tentang cara berbicara dengan pelanggan dengan benar dan belajar dari mereka. Berbicara adalah salah satu aspek besar dalam Pengembangan Pelanggan, namun jangan disamakan dengan keseluruhan proses. Agar perbedaannya tetap jelas, saya akan menyebut mengobrol dengan orang lain sebagai "percakapan dengan pelanggan" (huruf kecil), bukan "Pengembangan Pelanggan" (huruf besar).

Sebagian besar, saya berasumsi bahwa Anda sudah setuju bahwa berbicara dengan pelanggan adalah ide yang bagus. Saya tidak berusaha meyakinkan Anda lagi, jadi buku ini lebih banyak membahas "bagaimana" daripada "mengapa".

Mari terlibat.



## BAB SATU

# The Mom Test

Orang-orang mengatakan bahwa Anda tidak perlu bertanya kepada ibu Anda apakah bisnis Anda adalah ide yang bagus. Hal itu secara teknis benar, namun meleset dari intinya. Anda tidak perlu bertanya kepada siapa pun apakah bisnis Anda adalah ide yang bagus. Setidaknya tidak dengan kata-kata itu. Ibumu akan berbohong kepada Anda (hanya karena dia menyayangi Anda), tetapi ini adalah pertanyaan yang buruk dan mengundang semua orang untuk berbohong kepada Anda setidaknya sedikit.

Bukan tanggung jawab orang lain untuk menunjukkan kebenaran kepada kita. Kita bertanggung jawab untuk menemukannya. Kita melakukannya dengan mengajukan pertanyaan yang baik.

The Mom Test adalah seperangkat aturan sederhana untuk membuat pertanyaan yang baik yang bahkan ibu Anda tidak bisa berbohong kepada Anda.

Sebelum kita sampai di sana, mari kita lihat dua percakapan dengan ibu dan lihat apa yang bisa kita pelajari tentang ide bisnis kita: buku masak digital untuk iPad.

# Gagal dalam tes ibu

Anak: "Bu, bu, saya punya ide untuk sebuah bisnis - bolehkah saya menjalankannya bersama ibu?" Saya akan mengungkapkan ego saya - tolong jangan sakiti perasaan saya.

Ibu: "Tentu saja, sayang." Kamu adalah anakku satu-satunya dan aku siap berbohong untuk melindungimu.

Nak: "Kamu suka iPad kamu, kan? Kamu sering menggunakannya?"

Ibu: "Ya." Anda menuntun saya pada jawaban ini, jadi ini dia.

Anak: "Oke, jadi apakah kamu akan membeli aplikasi yang seperti buku resep masakan untuk iPad kamu?" Saya dengan optimis mengajukan pertanyaan hipotetis dan Anda tahu apa yang saya ingin Anda katakan.

Ibu: "Hmmm." Seolah-olah saya membutuhkan buku masak lain di usia saya.

Nak: "Dan harganya hanya \$40 - lebih murah daripada buku-buku bersampul tebal yang ada di rak Anda." Saya akan melewati sinyal suam-suam kuku itu dan memberi tahu Anda lebih banyak tentang ide hebat saya.

Ibu: "Yah..." Bukankah aplikasi seharusnya berharga satu dolar?

Nak: "Dan kamu bisa berbagi resep dengan teman-temanmu, dan ada aplikasi iPhone yang merupakan daftar belanjaanmu. Dan video koki selebriti yang kamu sukai." Tolong katakan saja "ya". Saya tidak akan meninggalkan Anda sendirian sampai Anda melakukannya.

Ibu: "Oh, ya sayang, kedengarannya luar biasa. Dan kamu benar, Harga \$40 adalah harga yang bagus. Apakah akan ada gambar resepnya?" Saya telah merasionalisasi harga di luar keputusan pembelian yang sebenarnya, memberikan pujian yang tidak berkomitmen, dan menawarkan permintaan fitur agar terlihat terlibat.

Anak: "Ya, tentu saja. Terima kasih, Bu - aku sayang Ibu!" Saya telah salah menafsirkan percakapan ini dan menganggapnya sebagai validasi.

Ibu: "Maukah kamu makan lasagna?" Ibu khawatir kamu tidak akan mampu membeli makanan dalam waktu dekat. Tolong makanlah sesuatu.

Pengusaha yang salah arah ini melakukan beberapa percakapan seperti ini, menjadi semakin yakin bahwa dia benar, berhenti dari pekerjaannya, dan menenggelamkan tabungannya ke dalam aplikasi tersebut. Kemudian dia bertanya-tanya mengapa tidak ada seorang pun (bahkan ibunya) yang membeli aplikasi tersebut, terutama karena dia sudah sangat teliti.

Melakukan kesalahan lebih buruk daripada tidak melakukan apa-apa sama sekali. Ketika Anda tahu bahwa Anda tidak tahu apa-apa, Anda cenderung berhati-hati. Namun, mengumpulkan segenggam positif palsu sama saja dengan meyakinkan seorang pemabuk bahwa dia tidak mabuk: bukan sebuah kemajuan.

Mari perbaiki percakapan dan tunjukkan bahwa jika kita melakukannya dengan benar, bahkan ibu pun bisa membantu kita mengetahui apakah bisnis kita adalah ide yang bagus.

## **Lulus tes ibu**

Nak: "Hai ibu, bagaimana iPad baru itu memperlakukan ibu?"

Ibu: "Oh - saya menyukainya! Saya menggunakannya setiap hari."

Anak: "Apa yang biasanya kamu lakukan di sana?" Ups - kami mengajukan pertanyaan umum, jadi jawabannya mungkin tidak akan terlalu berharga.

Ibu: "Oh, kamu tahu. Baca berita, main sudoku, ngobrol dengan teman-teman. Biasa saja."

Nak: "Apa hal terakhir yang kamu lakukan di sana?" Berikan contoh yang spesifik di masa lalu untuk mendapatkan data yang nyata dan konkret.

Ibu: "Kamu tahu ayahmu dan aku merencanakan perjalanan itu? Saya sedang mencari tahu di mana kami bisa tinggal. " Dia

menggunakannya untuk hiburan dan utilitas, yang tidak muncul saat menjawab "biasanya".

Nak: "Apakah kamu menggunakan aplikasi untuk itu?"

Pertanyaan yang sedikit menggiring, tetapi terkadang kita perlu mendorong untuk sampai ke topik yang sedang kita bahas.

tertarik.

Ibu: "Tidak, saya hanya menggunakan Google. Saya tidak tahu kalau ada aplikasi ini.

Apa namanya?" Anak muda menggunakan App Store sebagai mesin pencari, sedangkan ibu Anda menunggu rekomendasi yang spesifik. Jika hal ini berlaku secara luas, menemukan saluran pemasaran yang andal di luar App Store akan sangat penting.

Nak: "Dari mana kamu mengetahui tentang yang lain yang kamu gunakan?" Gali jawaban-jawaban yang menarik dan tak terduga untuk memahami perilaku dan motivasi di baliknya.

Ibu: "Koran hari Minggu memiliki rubrik tentang aplikasi-aplikasi terbaik minggu ini." Anda tidak ingat kapan terakhir kali Anda membuka koran, namun sepertinya PR tradisional bisa menjadi pilihan yang tepat untuk menjangkau pelanggan seperti ibu Anda.

Anak: "Masuk akal. Hei, ngomong-ngomong, aku melihat beberapa buku masak baru di rak - dari mana asalnya?" Ide bisnis biasanya memiliki beberapa titik kegagalan. Ini dia media aplikasi iPad dan konten buku masak.

Ibu: "Itu adalah salah satu benda yang biasanya kamu dapatkan saat Natal. Saya pikir Marcy yang memberikannya kepada saya. Aku bahkan belum membukanya. Seakan-akan aku butuh resep lasagna lain di usiaku yang sekarang!" Aha! Jawaban ini adalah jawaban yang tepat karena 3 alasan: 1. Orang tua tidak membutuhkan resep yang sama. 2. Pasar hadiah mungkin kuat. 3. Juru masak yang lebih muda mungkin merupakan segmen pelanggan yang lebih baik karena mereka belum mengetahui dasar-dasarnya.

Nak: "Apa buku masak terakhir yang kamu beli untuk dirimu sendiri?" Serang jawaban umum seperti "Saya tidak membeli buku masak" dengan menanyakan contoh yang lebih spesifik.

Ibu: "Sekarang Anda menyebutkannya, saya membeli buku masak vegan sekitar 3 bulan yang lalu. Ayahmu sedang

berusaha untuk makan lebih sehat dan berpikir bahwa sayuran saya bisa mendapatkan sedikit tambahan semangat." Lebih banyak lagi: koki yang berpengalaman mungkin masih membeli buku masak khusus atau khusus.

Percakapan pun berlanjut. Jika berjalan dengan baik, saya akan mengangkat topik apakah dia pernah berpikir untuk mencari resep di iPad atau video memasak di YouTube.

Secara keseluruhan, ibumu tidak ingat kapan terakhir kali dia melakukan percakapan yang menyenangkan denganmu. Anda begitu tertarik dengan kehidupannya untuk sekali ini! Anda berterima kasih atas lasagna yang dibuatkan, mengelus anjingnya, dan pulang ke rumah. Anda telah belajar bahwa membuat aplikasi dan menunggu orang menemukannya di App Store mungkin bukan rencana yang baik. Namun, Anda telah mendapatkan beberapa wawasan yang baik tentang segmen pelanggan Anda dan beberapa prospek yang menjanjikan untuk ditelusuri. Itu adalah percakapan yang bermanfaat.

## **Percakapan yang bermanfaat**

Ukuran manfaat dari percakapan awal dengan pelanggan adalah apakah percakapan tersebut memberikan fakta-fakta konkret tentang kehidupan dan pandangan dunia pelanggan kami. Fakta-fakta ini, pada gilirannya, memungkinkan kami untuk meningkatkan bisnis kami.

Ide awal kami adalah seperti ini: orang tua menyukai buku masak dan iPad. Oleh karena itu, kami akan membuat buku masak untuk iPad. Ini generik. Ada seribu kemungkinan variasi dari premis ini.

Dengan ide yang samar-samar seperti ini, kami tidak bisa menjawab pertanyaan sulit seperti resep mana yang harus disertakan atau bagaimana orang akan mendengarnya. Sampai kami mendapatkan ide yang spesifik, sepertinya ide itu selalu bagus.

Setelah hanya satu percakapan (dengan ibu kami), kami memiliki visi yang lebih jelas. Kami sekarang melihat bahwa setidaknya ada 2 segmen pelanggan yang mungkin kami layani, yang masing-masing membutuhkan produk yang sedikit berbeda. Kami juga telah mengidentifikasi beberapa risiko utama yang harus diatasi sebelum kami berkomitmen terlalu besar.

1. Kami dapat menawarkan resep khusus (etnis, diet) yang mungkin belum diketahui oleh juru masak berpengalaman. Pertanyaan terbesar kami adalah bagaimana cara menjangkau mereka ketika mereka tidak



mencari aplikasi. Kami memiliki peluang dengan PR surat kabar dan majalah.

2. Sebagai alternatif, kami dapat membuat resep generik untuk koki yang lebih muda yang lebih mudah dijangkau melalui App Store dan yang belum menghafal semua

yang menjadi favorit. Kami belum pernah berbicara dengan siapa pun, jadi kami memiliki banyak pertanyaan, tetapi salah satu pertanyaan terbesar adalah apakah segmen pelanggan yang belum terbiasa membeli buku masak yang mahal akan membayar mahal untuk buku masak kami.

Percakapan pertama memberi kami tali untuk menggantung diri.  
Percakapan kedua memberi kami wawasan yang dapat ditindaklanjuti.  
Mengapa? Apa yang berbeda dari percakapan kedua?

Ibu tidak dapat berbohong kepada kami karena kami tidak pernah membicarakan ide kami.

Itu agak aneh, bukan? Kita bisa mengetahui apakah orang-orang peduli dengan apa yang kita lakukan dengan tidak pernah menyebutkannya. Sebaliknya, kita berbicara tentang mereka dan kehidupan mereka.

Intinya sedikit lebih halus dari ini. Pada akhirnya, Anda memang perlu menyebutkan apa yang sedang Anda bangun dan meminta uang dari orang lain. Namun, kesalahan terbesarnya adalah hampir selalu menyebutkan ide Anda terlalu cepat daripada terlambat.

Jika Anda menghindari menyebutkan ide Anda, Anda secara otomatis akan mulai mengajukan pertanyaan yang lebih baik. Melakukan hal ini adalah perbaikan termudah (dan terbesar) yang dapat Anda lakukan pada percakapan dengan pelanggan.

Berikut ini 3 aturan sederhana untuk membantu Anda. Aturan-aturan tersebut secara kolektif disebut (drumroll) Tes Ibu:

### **Tes Ibu:**

1. Bicaralah tentang kehidupan mereka, bukan ide Anda
2. Tanyakan tentang hal-hal spesifik di masa lalu, bukan hal umum atau pendapat tentang masa depan
3. Lebih sedikit bicara dan lebih banyak mendengarkan

Disebut The Mom Test karena pertanyaan-pertanyaan yang diberikan

mengarah pada pertanyaan yang bahkan ibu Anda tidak bisa berbohong kepada Anda. Ketika Anda melakukannya dengan benar, mereka bahkan tidak akan tahu bahwa Anda punya ide. Ada beberapa alat dan trik penting lainnya yang akan kami perkenalkan di seluruh bagian buku ini. Tapi pertama-tama, mari kita gunakan Tes Ibu untuk mengerjakan beberapa pertanyaan.

Aturan praktis: Percakapan pelanggan secara default adalah buruk. Adalah tugas Anda untuk

memperbaikinya.

# Pertanyaan bagus / buruk pertanyaan

Mari kita mainkan sebuah permainan. Apakah pertanyaan-pertanyaan berikut ini baik atau buruk? Apakah mereka lulus atau gagal dalam The Mom Test? Jika mereka gagal, mengapa? Dan bagaimana kita dapat memperbaikinya? Kerjakanlah daftar pertanyaan ini dan kemudian bacalah untuk berdiskusi.

"Apakah menurut Anda itu ide yang bagus?"

"Apakah Anda akan membeli produk yang melakukan X?" "Berapa harga yang akan Anda bayarkan untuk X?" "Apa yang akan dilakukan oleh produk impian Anda?" "Mengapa Anda mau repot-repot?"

"Apa implikasi dari hal tersebut?"

"Ceritakan kepada saya saat terakhir kali hal itu terjadi." "Ceritakan kepada saya alur kerja Anda."

"Apa lagi yang sudah Anda coba?"

"Apakah Anda akan membayar X untuk produk yang menghasilkan Y?" "Bagaimana Anda menghadapinya sekarang?"

"Dari mana uang itu berasal?"

"Kepada siapa lagi saya harus berbicara?"

"Apakah ada hal lain yang harus saya tanyakan?"

"Apakah menurut Anda ini ide yang bagus?"

Pertanyaan yang mengerikan! Inilah masalahnya: hanya pasar yang bisa mengetahui apakah ide Anda bagus. Segala sesuatu yang lain hanyalah opini. Kecuali jika Anda berbicara dengan pakar industri yang mendalam, ini adalah kebisingan yang memanjakan diri sendiri dengan risiko positif palsu yang tinggi.

Mari kita perbaiki: Katakanlah Anda sedang membuat aplikasi untuk membantu perusahaan konstruksi mengelola pemasok mereka. Anda bisa meminta mereka untuk menunjukkan kepada Anda bagaimana mereka melakukannya saat ini. Bicarakan bagian mana yang mereka sukai dan benci. Tanyakan alat dan proses lain yang mereka coba sebelum memilih yang satu ini. Apakah mereka secara aktif mencari penggantinya? Jika ya, apa yang menjadi masalahnya? Jika tidak, mengapa tidak? Di mana mereka kehilangan uang dengan alat mereka saat ini? Apakah ada anggaran untuk yang lebih baik? Sekarang, ambil semua informasi tersebut dan putuskan sendiri apakah itu ide yang bagus.

Aturan praktis: Opini tidak ada gunanya.

"Apakah Anda akan membeli produk yang melakukan X?"

Pertanyaan yang buruk. Anda meminta pendapat dan hipotesis dari orang yang terlalu optimis yang ingin membuat Anda bahagia. Jawaban dari pertanyaan seperti ini hampir selalu "ya", sehingga tidak ada gunanya.

Mari kita perbaiki: Tanyakan bagaimana mereka saat ini menyelesaikan X dan berapa biaya yang mereka keluarkan untuk melakukannya. Dan berapa banyak waktu yang dibutuhkan. Mintalah mereka untuk menceritakan kepada Anda apa yang terjadi saat terakhir kali X muncul. Jika mereka belum menyelesaikan masalahnya, tanyakan mengapa tidak. Apakah mereka sudah mencoba mencari solusi dan merasa tidak berhasil? Atau apakah mereka bahkan tidak cukup peduli untuk mencarinya di Google?

Aturan praktis: Apa pun yang melibatkan masa depan adalah kebohongan yang terlalu optimis.

"Berapa banyak yang akan Anda bayarkan untuk X?"

Pertanyaan yang buruk. Pertanyaan ini sama buruknya dengan pertanyaan sebelumnya, kecuali pertanyaan ini lebih mungkin menipu Anda karena angkanya terasa ketat dan jujur.

Bagaimana cara memperbaikinya: Sama seperti yang lain, perbaiki dengan bertanya tentang kehidupan mereka seperti apa adanya

sudah. Berapa biaya yang mereka keluarkan untuk masalah ini? Berapa biaya yang mereka keluarkan untuk menyelesaikan masalah tersebut? Seberapa besar anggaran yang mereka alokasikan? Saya harap Anda melihat sebuah tren di sini.

Aturan praktis: Orang akan berbohong kepada Anda jika mereka pikir itu yang ingin Anda dengar.

"Apa yang akan dilakukan oleh produk impian Anda?"

Pertanyaan yang cukup baik, tetapi hanya jika Anda mengajukan tindak lanjut yang baik. Jika tidak, itu adalah pertanyaan yang buruk. Pertanyaan seperti ini seperti "set" sebelum melakukan spike dalam permainan bola voli: tidak terlalu membantu, tetapi menempatkan Anda pada posisi yang baik selama Anda siap untuk mengeksploitasinya.

Mari kita tingkatkan: Nilai tersebut berasal dari pemahaman mengapa mereka menginginkan fitur-fitur tersebut. Anda tidak ingin hanya mengumpulkan permintaan fitur. Anda tidak membangun produk dengan komite. Tetapi motivasi dan kendala di balik permintaan tersebut sangat penting.

Aturan praktis: Orang-orang tahu apa masalah mereka, tetapi mereka tidak tahu bagaimana cara menyelesaikan masalah tersebut.

"Mengapa Anda repot-repot?"

Pertanyaan yang bagus. Saya suka pertanyaan semacam ini. Sangat bagus untuk mendapatkan dari masalah yang dirasakan ke masalah yang sebenarnya.

Sebagai contoh, beberapa pendiri yang saya kenal berbicara dengan orang-orang keuangan yang menghabiskan waktu berjam-jam setiap hari untuk mengirim email tentang spreadsheet mereka. Para staf keuangan tersebut meminta alat perpesanan yang lebih baik agar mereka dapat menghemat waktu. Pertanyaan "mengapa Anda repot-repot" berujung pada "agar kami bisa yakin bahwa kami semua bekerja dengan versi terbaru." Aha. Solusinya akhirnya tidak seperti alat perpesanan yang diminta dan lebih seperti Dropbox. Pertanyaan seperti "mengapa Anda repot-repot" mengarah pada motivasi mereka. Pertanyaan ini memberi Anda alasannya.



Aturan praktis: Anda memotret secara buta sampai Anda memahami tujuan mereka.

"Apa implikasi dari hal tersebut?"

Pertanyaan yang bagus. Hal ini membedakan antara "masalah" yang akan saya bayar untuk menyelesaikannya dengan "masalah" yang menjengkelkan namun bisa saya selesaikan. Beberapa masalah memiliki implikasi yang besar dan mahal. Yang lainnya ada tetapi tidak terlalu penting. Anda harus mencari tahu yang mana. Ini juga memberi Anda sinyal harga yang baik.

Saya pernah mendapati seseorang yang terus menjelaskan alur kerja yang sedang kami perbaiki dengan istilah-istilah yang sarat emosi seperti "BENCANA", disertai dengan teriakan dan lambaian tangan. Namun ketika saya bertanya apa implikasinya, ia mengangkat bahu dan berkata, "Oh, kami hanya melemparkan sekelompok pekerja magang ke dalam masalah ini-ini sebenarnya bekerja dengan baik."

Aturan praktis: Beberapa masalah sebenarnya tidak terlalu penting.

"Ceritakan kepada saya kapan terakhir kali hal itu terjadi."

Pertanyaan yang bagus. Guru menulis di sekolah menengah Anda mungkin pernah mengatakan kepada Anda bahwa cerita yang baik dimaksudkan untuk "menunjukkan, bukan menceritakan". Kapan pun memungkinkan, Anda ingin ditunjukkan, bukan diberitahu oleh pelanggan Anda. Belajarlah dari tindakan mereka, bukan dari pendapat mereka. Jika Anda memiliki restoran burger, adalah hal yang bodoh jika Anda mensurvei pelanggan Anda tentang apakah mereka lebih suka burger keju atau hamburger. Perhatikan saja apa yang mereka beli (tetapi jika Anda mencoba memahami mengapa mereka lebih memilih salah satunya, Anda harus berbicara dengan mereka).

Orang-orang tidak bisa plin-plan saat Anda melihat mereka melakukan tugas yang dimaksud. Sedekat mungkin dengan tindakan yang sebenarnya. Melihatnya secara langsung dapat memberikan wawasan unik ke dalam situasi yang tidak jelas. Tetapi jika Anda tidak bisa masuk ke sana, meminta mereka untuk menceritakan kepada Anda saat terakhir kali hal itu terjadi, masih menawarkan banyak manfaat.

Menelusuri alur kerja mereka secara menyeluruh akan menjawab banyak pertanyaan sekaligus: bagaimana mereka menghabiskan hari-harinya, alat bantu apa yang mereka gunakan, dan dengan siapa mereka berbicara? Apa saja yang menjadi kendala dalam keseharian dan kehidupan mereka?

Bagaimana produk Anda cocok dengan hari itu? Alat, produk, perangkat lunak, dan tugas apa saja yang perlu diintegrasikan dengan produk Anda?

Aturan praktis: Mengamati seseorang melakukan suatu tugas akan menunjukkan kepada Anda di mana masalah dan inefisiensi sebenarnya, bukan di mana menurut pelanggan.

"Apa lagi yang sudah Anda coba?"

Pertanyaan bagus. Apa yang mereka gunakan sekarang? Berapa biayanya dan apa yang mereka sukai dan benci dari solusi tersebut? Berapa harga perbaikan tersebut dan seberapa besar kerugiannya bagi mereka untuk beralih ke solusi baru?

Saya sedang memeriksa sebuah ide dengan calon pelanggan dan mereka dengan bersemangat berkata, "Oh, ya ampun, hal itu sering terjadi. Saya pasti akan membayar untuk sesuatu yang dapat memecahkan masalah itu."

Itu adalah pernyataan yang menjanjikan masa depan tanpa ada komitmen untuk mendukungnya, jadi saya perlu mengetahui apakah itu benar atau tidak. Saya bertanya, "Kapan terakhir kali hal ini muncul?" Ternyata, itu baru saja terjadi. Itu adalah pertanda yang bagus. Untuk menggali lebih jauh, saya bertanya, "Dapatkah Anda menceritakan bagaimana Anda mencoba memperbaikinya?" Dia menatap saya dengan tatapan kosong, jadi saya mendorongnya lebih jauh.

"Apakah Anda sudah mencari cara lain untuk menyelesaikannya di Google?" Dia tampak sedikit seperti baru saja ketahuan mencuri dari toples kue dan berkata, "Tidak... saya tidak berpikir untuk melakukannya. Ini adalah sesuatu yang biasa saya hadapi, Anda tahu?"

Secara abstrak, ini adalah sesuatu yang "pasti" akan dia bayar untuk menyelesaikannya. Setelah kami menjelaskannya secara spesifik, dia bahkan tidak cukup peduli untuk mencari solusinya (yang memang ada).

Sangat mudah untuk membuat seseorang menjadi emosional terhadap suatu masalah jika Anda menggiring mereka ke sana. "Tidakkah kamu benci jika tali sepatumu terlepas saat kamu membawa barang belanjaan?" "Ya, itu yang terburuk!" Dan kemudian saya pergi dan mendesain tali sepatu khusus yang tidak pernah lepas tanpa menyadari bahwa jika Anda benar-benar peduli, Anda pasti sudah menggunakan simpul ganda.

Aturan praktisnya: Jika mereka belum mencari cara untuk menyelesaikannya, mereka tidak akan mencari (atau membeli) produk Anda.

"Apakah Anda akan membayar X untuk produk yang menghasilkan Y?"

Pertanyaan yang buruk. Fakta bahwa Anda telah menambahkan angka tidak membantu. Ini buruk karena alasan yang sama dengan yang lain: orang terlalu optimis tentang apa yang akan mereka lakukan dan ingin membuat Anda bahagia. Ditambah lagi, ini tentang ide Anda

alih-alih hidup mereka.

Mari kita perbaiki: Seperti biasa, tanyakan tentang apa yang saat ini mereka lakukan, bukan apa yang mereka yakini akan mereka lakukan di masa depan. Kebijakan umum adalah bahwa Anda memberi harga produk Anda dalam hal nilai bagi pelanggan daripada biaya bagi Anda. Hal ini memang benar. Dan Anda tidak bisa mengukur nilai yang diterima tanpa mengetahui pandangan keuangan mereka.

Cara lain untuk memperbaikinya, jika Anda sudah cukup jauh, adalah dengan meminta uang. Jika Anda sudah memiliki deposit atau pre-order, Anda tahu bahwa mereka berkata jujur.

"Bagaimana Anda menghadapinya sekarang?"

Pertanyaan yang bagus. Di luar informasi alur kerja, ini memberi Anda patokan harga. Jika mereka membayar £100/bulan untuk solusi lakban, Anda tahu di kisaran harga mana Anda bermain. Di sisi lain, mereka mungkin telah menghabiskan

120.000 poundsterling tahun ini untuk biaya agensi untuk memelihara situs yang Anda ganti. Jika itu masalahnya, Anda tidak ingin melakukan percakapan £100.

Terkadang, kedua hal di atas akan terjadi secara bersamaan dan Anda bisa memilih bagaimana Anda menampilkan diri Anda. Apakah Anda ingin menjadi pengganti aplikasi web dengan nilai tahunan sebesar £1,2 ribu atau agensi dengan harga 100x lipat?

Aturan praktis: Meskipun jarang ada orang yang memberi tahu Anda secara pasti berapa bayaran yang akan mereka berikan kepada Anda, mereka akan sering menunjukkan kepada Anda berapa nilainya bagi mereka.

"Dari mana uang itu berasal?"

Pertanyaan yang bagus. Ini bukanlah sesuatu yang akan Anda tanyakan kepada konsumen (meskipun Anda mungkin akan menanyakannya), namun dalam konteks B2B, ini adalah pertanyaan yang harus ditanyakan.

Pertanyaan ini mengarah pada percakapan tentang anggaran siapa yang akan digunakan untuk membeli dan siapa saja di dalam perusahaan mereka

yang memiliki kekuatan untuk membatalkan kesepakatan.

Sering kali, Anda akan menemukan diri Anda berbicara dengan orang lain selain pemilik anggaran. Presentasi Anda di masa depan akan menemui hambatan yang tidak terlihat kecuali Anda mempelajari siapa saja yang penting dan apa yang mereka pedulikan. Pengetahuan tentang proses pembelian mereka pada akhirnya akan berubah menjadi peta jalan penjualan yang dapat diulang.





"Kepada siapa lagi saya harus berbicara ?"

Pertanyaan yang bagus. Ya! Akhiri setiap percakapan seperti ini. Mengawali beberapa percakapan pertama bisa jadi menantang, tetapi jika Anda melakukan sesuatu yang menarik dan memperlakukan orang dengan baik, prospek Anda akan segera berlipat ganda melalui perkenalan.

Jika seseorang tidak ingin membuat intro, itu juga tidak masalah. Biarkan saja mereka. Anda telah mengetahui bahwa Anda mengacaukan rapat (mungkin karena terlalu formal, berbasa-basi, atau kaku) atau mereka tidak benar-benar peduli dengan masalah yang sedang Anda selesaikan. Terima semua hal baik yang mereka katakan dengan sedikit garam.

"Apakah ada hal lain yang harus saya tanyakan?"

Pertanyaan yang bagus. Biasanya, di akhir pertemuan, orang-orang sudah memahami apa yang ingin Anda sampaikan. Karena Anda tidak mengetahui industrinya, mereka akan sering duduk diam di sana sementara Anda melewatkan poin yang paling penting.

Mengajukan pertanyaan ini memberi mereka kesempatan untuk "memperbaiki" kalimat pertanyaan Anda dengan sopan. Dan mereka akan melakukannya!

Pertanyaan ini adalah pertanyaan yang agak sulit: Anda akan membuangnya setelah Anda menjadi lebih baik dalam mengajukan pertanyaan yang baik dan setelah Anda mengenal industri ini.

Aturan praktis: Orang-orang ingin membantu Anda, tetapi jarang sekali melakukannya kecuali Anda memberi mereka alasan untuk melakukannya.

# Menggunakan tes ibu

Anda akan melihat bahwa tidak ada pertanyaan yang bagus yang menanyakan apa yang harus Anda buat. Salah satu "kritik" yang sering muncul saat berbicara dengan pelanggan adalah bahwa Anda melepaskan visi kreatif Anda dan membangun produk Anda secara komite. Mengingat bahwa orang tidak tahu apa yang mereka inginkan, itu bukanlah pendekatan yang sangat efektif. Memutuskan apa yang harus dibangun adalah tugas Anda.

Pertanyaan yang harus diajukan adalah tentang kehidupan pelanggan Anda: masalah, kekhawatiran, kendala, dan tujuan mereka. Dengan rendah hati dan jujur, Anda mengumpulkan sebanyak mungkin informasi tentang mereka dan kemudian mengambil lompatan visioner Anda sendiri untuk mendapatkan solusi. Setelah Anda mengambil lompatan, Anda mengonfirmasi bahwa lompatan tersebut sudah benar (dan menyempurnakannya) melalui Komitmen & Kemajuan, yang akan kita bahas di Bab 5.

Intinya begini: Anda tidak boleh memberi tahu mereka apa masalahnya, dan sebagai gantinya, mereka tidak boleh memberi tahu Anda apa yang harus dibangun. Mereka yang memiliki masalah, Anda yang memiliki solusinya.

Sebelum kita membahas cara-cara untuk memastikan bahwa Anda membuat produk yang tepat agar sesuai dengan kebutuhan pelanggan Anda, kita akan membahas cara-cara untuk memperbaiki beberapa kesalahan dalam percakapan.

## BAB DUA

# Menghindari data yang buruk

Mereka mengatakan bahwa untuk membangkrutkan orang bodoh, berikanlah dia informasi. Hampir semua orang yang saya lihat berbicara dengan pelanggan (termasuk saya) telah memberikan informasi yang buruk kepada diri mereka sendiri. Anda mungkin juga begitu. Data yang buruk memberi kita hasil negatif yang salah (mengira ide tersebut sudah mati padahal belum) dan - yang lebih berbahaya - hasil positif yang salah (meyakinkan diri sendiri bahwa Anda benar padahal tidak).

Ada tiga jenis data yang buruk:

1. Pujian
2. Fluff (obat generik, hipotetis, dan masa depan)
3. Ide

Terkadang kita sendiri yang mengundang data yang buruk dengan mengajukan pertanyaan yang salah, tapi bahkan ketika Anda mencoba mengikuti The Mom Test, percakapan tetap saja keluar jalur. Hal ini bisa terjadi karena Anda terlalu bersemangat dan mulai melakukan pitching, karena Anda harus berbicara tentang ide Anda untuk menjelaskan alasan pertemuan tersebut, atau karena percakapan hanya terjebak dalam hipotetis.

Hal-hal seperti ini bisa saja terjadi. Setelah Anda mulai menyadarinya, mudah untuk kembali ke jalur yang benar dengan menangkis pujian,

meluruskan kesalahan, dan menggali ide.

## **Membelokkan pujian**

Sebagian besar pertemuan Anda akan diakhiri dengan pujian. Rasanya menyenangkan. Mereka bilang mereka menyukainya!

Sayangnya, mereka hampir pasti berbohong. Belum tentu sengaja. Mereka mungkin ingin mendukung atau melindungi perasaan Anda. Atau kegembiraan Anda mungkin menular pada mereka.

Bahkan jika mereka benar-benar menyukainya, data tersebut tetap tidak berharga. Sebagai contoh, pemodal ventura (juri profesional masa depan) lebih banyak salah daripada benar. Jika pendapat seorang pemodal ventura saja bisa salah, apalagi pendapat orang biasa?

Kecuali para pakar industri yang telah membangun bisnis yang sangat mirip, opini tidak ada artinya. Anda menginginkan fakta dan komitmen, bukan pujian.

Cara terbaik untuk menghindari pujian yang salah adalah dengan menghindarinya sama sekali dengan tidak menyebutkan ide Anda. Jika hal itu tetap terjadi, Anda harus menangkis pujian tersebut dan melanjutkan dengan urusan mengumpulkan fakta dan komitmen.

Sebelum kita melihat cara menangkis pujian dengan benar, berikut ini adalah apa yang terjadi jika Anda menerima pujian begitu saja:

### **Percakapan yang buruk:**

Kamu: "... Dan hanya itu. Ini seperti X untuk Y, tapi lebih baik karena Z." Bam! Benar-benar berhasil dengan nada itu.

Mereka: "Itu keren. Aku menyukainya." Bagaimana hal ini relevan dengan saya? (Pujian)

Kamu: "Ini akan benar-benar mengubah cara kerja Anda. Kami memprediksi penghematan biaya sebesar 35%." Saya sangat senang.

Mereka: "Kedengarannya hebat. Terus kabari saya." Saya tidak percaya saya terus menyetujui pitching startup ini. (Pujian + taktik mengulur-ulur waktu)

Kamu: "Luar biasa, terima kasih." Aku seperti Steve Jobs. Kecuali lebih tampan.

Anda: (Kembali ke kantor) "Pertemuan tadi berjalan dengan sangat baik. Mereka bilang mereka menyukainya! Bahkan, semua orang menyukainya. Saya benar-benar berpikir bahwa kita akhirnya menemukan ide besar kita. Kita telah menemukan sesuatu yang diinginkan orang-orang." Waktunya minum margarita!

Tim Anda: (6 bulan kemudian) "Mengapa kita tidak memiliki pelanggan? Saya pikir Anda bilang semua orang menyukainya?" Bukankah ini tugas Anda?

Kamu: "Entahlah, saya sudah berbicara dengan seribu orang. Saya pasti melewatkan salah satu kriteria pembelian mereka. Jangan khawatir, saya akan berbicara lagi dengan mereka dan kita akan mendapatkannya lain kali." Doooooomed.

Mari kita coba lagi sambil menangkis pujian yang membingungkan:

### **Percakapan yang bagus:**

Kamu: "... Dan hanya itu. Ini seperti X untuk Y, tapi lebih baik karena Z." Tikus, saya baru saja masuk ke mode pitch. Mari kita coba untuk memulihkannya dan belajar sesuatu.

Mereka: "Itu sangat keren. Aku menyukainya." Bagaimana hal ini bisa relevan dengan saya? (Pujian)

Kamu: "Ups - maaf sekali - saya jadi bersemangat dan mulai melakukan presentasi. Dengar: kalian tampaknya melakukan pekerjaan yang baik di bidang ini - apakah Anda keberatan jika saya bertanya bagaimana Anda menangani hal ini saat ini?" Pujian itu membuat saya curiga. Mari kita menangkisnya dan mencari tahu apakah mereka adalah pelanggan potensial atau hanya mencoba menyingkirkan saya.

Mereka: "Apa? Oh, tentu saja. Kami memiliki beberapa orang yang mengelola prosesnya hanya untuk memastikan kami semua sinkron, dan kemudian kami menggunakan Excel dan banyak email untuk membuat semuanya tetap berjalan. Pokoknya, saya sangat menyukai ide Anda. Saya yakin ini akan berjalan dengan baik." Jika Anda ingin fakta, ini dia, tapi

ide Anda masih belum cocok untuk saya dan tidak mungkin saya akan menyatakan minat saya untuk membeli (perhatikan pujian licik di bagian akhir).

Kamu: "Saya belum pernah mendengar ada orang yang menyelesaikannya dengan cara seperti itu - itu menarik. Dapatkah Anda menjelaskan kepada saya bagaimana sebenarnya semua itu cocok

bersama-sama?" Mari kita abaikan & alihkan pujian tersebut untuk fokus pada fakta bahwa mereka menghabiskan banyak uang untuk menyelesaikan masalah ini. Dua staf penuh waktu!? Saya tidak tahu kalau biaya yang dikeluarkan sebesar ini.

Mereka: (Data alur kerja yang lebih lezat)

Kamu: "Kesulitan seperti apa yang muncul untuk mendapatkan solusi tersebut?" Ini agak umum dan bukan pertanyaan terbaik di dunia, tetapi saya mencoba menemukan jangkar untuk belajar tentang ketidakefisienan dan hambatan alur kerja. Ketika saya menemukannya, saya akan menggali sinyal tersebut dengan lebih banyak tindak lanjut.

Mereka: (Lebih banyak lagi alur kerja dan data solusi alternatif)

Jika kita berada di awal proses pembelajaran, pertemuan ini bisa berakhir dengan bahagia. Kita mendapatkan pembelajaran yang kita inginkan. Jika kita berada di tahap yang lebih lanjut dan sudah memiliki produk, kita bisa melanjutkan dengan memperbesar dan mendorong komitmen atau penjualan.

Ingatlah: Anda tidak perlu mendapatkan apa yang ingin Anda dengar untuk mendapatkan percakapan yang baik. Anda hanya perlu mendapatkan kebenaran. Berikut adalah percakapan yang baik dengan hasil negatif yang solid.

### **Percakapan yang baik (negatif):**

Mereka: "Itu sangat keren. Aku menyukainya." Pujian.

Kamu: "Bagaimana Anda menghadapi hal ini saat ini?" Alihkan pujian itu dan sampaikan fakta yang sebenarnya.

Mereka: "Oh, itu bukan masalah besar bagi kami. Kami hanya mengabaikannya saja." Implikasi dari masalah ini tidak ada, jadi saya tidak mencari solusinya.

Anda selalu bisa bahagia dengan percakapan seperti di atas. Anda melihat melalui pujian palsu dan menemukan fakta di balik fatamorgana. Jika



percakapan berjalan dengan baik, saya akan mencoba untuk meminta mereka berbicara kepada saya melalui proses mereka, sehingga saya dapat mencoba untuk mencari tahu apakah ini adalah masalah yang tidak menjadi masalah di seluruh industri atau sesuatu yang spesifik untuk situasi khusus mereka.

Apakah Anda memperhatikan bahwa dalam percakapan di atas, hampir setiap tanggapan mengandung pujian yang licik? Pujian itu meresap, terus-menerus mencoba mengelabui kita agar kita berpikir bahwa percakapan itu "berjalan dengan baik".

Mengabaikan pujian seharusnya mudah, tapi ternyata tidak. Kita sangat ingin mendengarnya sehingga kita sering tertipu untuk mencatatnya sebagai poin data positif dan bukannya serat kosong. Terkadang lebih mudah untuk mengenali gejalanya daripada melihat pujian yang sebenarnya.

### **Gejala (dalam pertemuan):**

- "Terima kasih!"
- "Saya senang Anda menyukainya."

### **Gejala (kembali ke kantor):**

- "Pertemuan itu berjalan dengan sangat baik."
- "Kami mendapatkan banyak umpan balik positif." • "Semua orang yang saya ajak bicara menyukai ide ini."

Semua ini adalah tanda-tanda peringatan. Jika Anda mendapati diri Anda atau rekan tim Anda mengatakan sesuatu seperti ini, cobalah untuk lebih spesifik. Mengapa orang tersebut menyukai ide tersebut? Berapa banyak uang yang bisa dihematnya? Bagaimana hal itu akan cocok dengan kehidupannya? Apa lagi yang sudah dia coba namun gagal menyelesaikan masalahnya? Jika Anda tidak tahu, maka Anda akan mendapatkan pujian, bukan data yang sebenarnya.

Aturan praktis: Pujian adalah emas bodoh dalam pembelajaran pelanggan: mengkilap, mengganggu, dan sama sekali tidak berharga.

## **Bulu jangkar**

Fluff hadir dalam 3 bentuk yang menggemaskan:

- Klaim umum ("Saya biasanya", "Saya selalu", "Saya tidak pernah")

- Janji di masa depan ("Saya akan", "Saya akan")
- Janji hipotetis ("Saya mungkin", "Saya bisa")

Ketika seseorang mulai berbicara tentang apa yang "selalu" atau "biasanya" atau "tidak pernah" atau "akan" mereka lakukan, mereka memberi Anda informasi yang umum dan hipotetis. Ikuti The Mom Test dan bawa mereka kembali ke hal-hal spesifik di masa lalu. Tanyakan kapan terakhir kali hal tersebut terjadi, agar mereka membicarakannya dengan Anda, bagaimana mereka mengatasinya, dan apa yang mereka coba.

Kalimat yang paling mematikan di dunia adalah: "Saya pasti akan membelinya."

Kedengarannya sangat konkret. Sebagai seorang pendiri, Anda sangat ingin percaya bahwa itu adalah uang yang ada di bank. Namun, orang-orang sangat optimis tentang apa yang akan mereka lakukan di masa depan. Mereka selalu lebih positif, bersemangat, dan bersedia membayar di masa depan yang dibayangkan daripada saat masa depan itu tiba.

Perusahaan rintisan pertama tempat saya bekerja terjebak dalam jebakan "Saya pasti akan membeli itu" dan kemudian kehilangan sekitar 10 juta dolar. Mereka salah mengartikan janji-janji masa depan yang muluk-muluk dan pujian yang menggebu-gebu sebagai komitmen, salah mengira bahwa mereka telah membuktikan bahwa mereka benar, dan terlalu banyak berinvestasi.

Jenis pertanyaan terburuk yang memancing emosi adalah, "Apakah Anda pernah?" Tentu saja mungkin. Suatu hari nanti. Itu tidak berarti mereka akan melakukannya. Pertanyaan yang memancing emosi meliputi:

- "Apakah Anda pernah..."
- "Apakah Anda pernah..."
- "Apa yang biasanya Anda lakukan..." •
- "Menurut Anda, apakah Anda..."
- "Mungkinkah Anda..."
- "Bisakah Anda melihat diri Anda sendiri..."

Anda tidak perlu menghindari pertanyaan-pertanyaan ini 100%. Pertanyaan-pertanyaan itu tidak benar-benar beracun. Hanya saja jawabannya tidak berguna. Kesalahannya adalah dalam menilai jawaban, bukan dalam mengajukan pertanyaan. Bahkan, terkadang pertanyaan-pertanyaan ini bisa membantu Anda beralih ke pertanyaan yang lebih konkret.

## **Transisi dari pertanyaan yang halus ke pertanyaan yang konkret:**

Kamu: "Apa kamu pernah melakukan X?" Sebuah pertanyaan yang memancing emosi.

Mereka: "Oh ya, sepanjang waktu." Jawaban yang tidak memiliki nilai, namun bisa kita jadikan pegangan.

Kamu: "Kapan terakhir kali hal itu terjadi?" Kami menggunakan Tes Ibu dan menanyakan contoh konkret di masa lalu.

Mereka: "Dua akhir pekan yang lalu." Kami telah berhasil menjangkar bulu-bulu halus dan siap untuk mendapatkan fakta-fakta nyata sekarang, bukannya generik dan hipotesis.

Kamu: "Bisakah Anda menjelaskannya kepada saya?" Kembali ke mengajukan pertanyaan yang baik.

Untuk menggunakan contoh yang lebih nyata, katakanlah Anda sedang merancang semacam alat manajemen kotak masuk:

## **Percakapan yang bagus, menjangkar bulu-bulu umum:**

Mereka: "Saya adalah seorang fanatik 'Inbox 0'. Ini benar-benar mengubah hidup saya." Klaim yang umum (mis. Mengembang).

Kamu: "Haha, bagus. Aku adalah 'Kotak Masuk 0' yang gagal. Di mana posisi kotak masukmu sekarang?" Mari kita lebih spesifik untuk melihat apakah kalimat ini benar.

Mereka: "Sepertinya ada sekitar sepuluh orang yang datang sejak pagi tadi." Fakta!

Kamu: "Oke, wow, jadi Anda sudah berada di puncak. Saya memiliki sekitar 200 sekarang. Kapan terakhir kali itu benar-benar berantakan untuk Anda?" Dia masih mengklaim bahwa dia masih berada di puncak dalam hal email, jadi saya akan mencari contoh konkret di mana dia tidak berada di puncak.

Mereka: "Ug, 3 minggu yang lalu. Saya sedang bepergian dan

internet di hotel sama sekali tidak berfungsi. Butuh waktu sekitar 10 hari untuk kembali ke jalur semula."

Kamu: "Dapatkah Anda menceritakan bagaimana Anda menanganinya?" Berhasil menjangkar - sekarang kita berbicara tentang apa yang sebenarnya terjadi, bukan tentang apa yang "biasanya" terjadi.

Dalam kasus ini, kami mengambil klaim umum, "Kotak masuk saya selalu terkendali" dan menambahkan peringatan penting: "Kecuali jika tidak, maka itu adalah mimpi buruk yang harus dipulihkan." Saat menggunakan kata umum, orang menggambarkan diri mereka seperti yang mereka inginkan, bukan seperti yang sebenarnya. Anda harus lebih spesifik untuk menonjolkan keunggulannya.

Katakanlah Anda sedang membuat aplikasi loyalitas seluler untuk membantu toko memberikan penawaran dan diskon kepada pelanggan yang paling setia dan Anda mendengar orang yang mengantre di depan Anda mengeluh:

### **Percakapan yang buruk (melempar dan menerima basa-basi):**

Mereka: "Orang bodoh mana yang memutuskan bahwa membuat saya membawa seribu kartu loyalitas kafe adalah ide yang bagus?"

Kamu: "Wah! Hei, saya sedang membuat aplikasi seluler untuk membantu toko-toko memberikan diskon kepada pelanggan mereka yang paling setia, sehingga Anda tidak perlu lagi membawa kartu kertas. Apakah Anda pikir Anda akan menggunakan sesuatu seperti itu?" Ini adalah pertanyaan yang sangat buruk yang bisa Anda temukan. Anda telah menunjukkan ego Anda dan mengajukan pertanyaan "apakah Anda akan pernah". Anda memohon untuk mendapatkan jawaban positif yang salah.

Mereka: "Ya, sudah waktunya! Saya pasti akan menggunakannya." Janji masa depan yang mengembang!

Dengan beralih ke mode pitch, kami hanya menyia-nyiakan kesempatan yang sangat bagus untuk belajar dan malah mendapatkan segenggam bulu halus. Mari kita coba lagi.

### **Percakapan yang bagus:**



Mereka: "Orang bodoh mana yang memutuskan bahwa membuat saya membawa seribu kartu loyalitas kafe adalah ide yang bagus?"

Kamu: "Ini gila, kan? Dompot saya setebal dua kaki. Hei - pernahkah Anda mencoba salah satu aplikasi loyalitas untuk ponsel Anda?" Jangkar ke perilaku masa lalu.

Mereka: "Itu ada?" Mungkin kemarahan saya salah tempat...

Kamu: "Ya, saya yakin Anda telah melihat tanda kecil untuk yang satu itu di kafe kampus."

Mereka: "Oh ya, saya ingat itu. Saya selalu terburu-buru." Ini adalah sedikit wawasan pelanggan yang bagus tentang kondisi pikiran dan keadaan mereka saat Anda mencoba beriklan kepada mereka.

Kamu: "Mengapa Anda tidak mengunduhnya sekarang?" Jika seseorang bersikap tidak peduli, ajaklah mereka untuk mengambil keputusan. Jika mereka tidak cukup peduli untuk mencoba menyelesaikan masalah mereka, mereka tidak akan peduli dengan solusi Anda.

Mereka: "Saya akan melakukannya lain kali." Bukan masalah besar.

Anda pasti akan tertawa saat mendengarnya. "Seseorang pasti harus membuat tanda X!" "Sudahkah Anda mencari tanda X?" "Tidak, kenapa?" "Ada sekitar 10 jenis X yang berbeda." "Lagipula aku tidak benar-benar membutuhkannya."

Singkat cerita, orang tersebut adalah seorang pengeluh, bukan pelanggan. Mereka terjebak dalam dunia yang tidak nyata dengan membayangkan bahwa mereka adalah tipe orang yang menemukan cara cerdas untuk menyelesaikan gangguan kecil dalam hidup mereka.

Selain menghilangkan kemunafikan konsumerisme jiwa yang malang, melabuhkan bulu juga dapat menghasilkan sinyal yang berguna:

Kamu: "... Apakah Anda pernah mencoba salah satu aplikasi loyalitas untuk ponsel Anda?"

Mereka: "Ya, saya mengunduh beberapa di antaranya. Anda memerlukan satu aplikasi yang berbeda untuk setiap rantai. Saya tidak ingin seratus aplikasi memenuhi ponsel saya seperti halnya saya tidak ingin memiliki banyak kartu di dompet."

Jadi, dia adalah pengguna potensial yang aktif mencari, tetapi kami harus

mendapatkan massa kritis dengan toko-toko yang dia kunjungi sebelum dia akan senang. Mungkin kita bisa mengambil alih sebuah kota kecil yang memiliki universitas terlebih dahulu. Atau dia mungkin berkata:

Meraka: "Saya sudah mencarinya, tetapi Anda hanya mendapatkan sekitar 10%.

diskon. Hal itu tampak kurang seperti hadiah loyalitas dan lebih seperti cara murah bagi mereka untuk mengumpulkan banyak data tentang saya."

Jadi dia berada di pagar, tetapi membutuhkan fasilitas yang lebih baik. Mungkin kita bisa menemukan cara untuk memaksa pedagang memberikan diskon yang lebih besar seperti yang dilakukan Groupon. Dia juga memiliki masalah privasi. Atau dia bisa merespons dengan:

Mereka: "Apakah Anda pernah mencoba menggunakan aplikasi itu? Ini sangat buruk. Saya butuh waktu lebih lama untuk menemukan tombol bodoh itu daripada membeli kopi."

Jadi yang perlu kita lakukan (untuk pengguna khusus ini) adalah melakukan eksekusi dan menyederhanakan. Kita bisa mencoba menjadi Instagram untuk flickr mereka.

Daftarnya masih panjang. Ada banyak sekali tanggapan berguna yang bisa Anda dapatkan. Bahkan mengetahui bahwa orang tersebut bukan pelanggan juga berguna. Untuk mencapai kebenaran ini, Anda hanya perlu menolak klaim umum mereka, keluhan insidental, dan janji-janji manis. Sebaliknya, arahkan mereka ke kehidupan yang sudah mereka jalani dan tindakan yang sudah mereka lakukan.

## **Menggali ide di balik ide**

Pengusaha selalu tenggelam dalam ide. Kami memiliki terlalu banyak ide, tidak terlalu sedikit. Namun, orang-orang suka memberi kita lebih banyak. Pada titik tertentu selama percakapan yang baik, orang yang Anda ajak bicara mungkin "membalik" ke sisi meja Anda. Ini adalah kabar baik. Mereka bersemangat dan melihat potensi, sehingga mereka akan mulai membuat daftar banyak ide, kemungkinan, dan permintaan fitur.

Tuliskan ide tersebut, namun jangan terburu-buru menambahkannya ke dalam daftar tugas Anda. Startup adalah tentang fokus dan eksekusi pada satu ide yang terukur, bukannya langsung mengambil semua ide bagus yang ada di meja Anda.

Katakanlah Anda sedang berada di tengah-tengah percakapan ketika ide ini muncul:

Mereka: "Apakah kalian akan dapat menyinkronkan ke Excel?  
Saya rasa itu adalah fitur yang sangat penting."

Apa yang Anda lakukan di sini? Tanggapan yang salah adalah menulis "sinkronkan ke Excel" pada daftar tugas Anda dan kemudian melanjutkan.

Itu adalah jalur cepat menuju fitur-fiturnya.

Sebaliknya, luangkan waktu sejenak untuk menggali motivasi di balik permintaan tersebut.

Anda: "Apa yang bisa dilakukan dengan menyinkronkan ke Excel?" Mungkin ada cara yang lebih mudah yang dapat saya bantu untuk mencapai hal yang sama.

Mereka: "Kami memiliki semua laporan lama ini dan kami harus memeriksanya sesekali. Akan lebih baik jika semuanya ada di satu tempat, Anda tahu?" Jangan khawatir, ini bukanlah kriteria pembelian utama.

Atau mereka mungkin berkata:

Mereka: "Kami sudah mencoba banyak hal ini dan selalu saja sinkronisasi yang menjadi masalah." Mereka secara aktif mencari solusi yang semuanya tidak memiliki fitur yang harus dimiliki - ini bisa menjadi pembeda utama Anda jika fitur ini cukup penting bagi segmen dan cukup sulit untuk ditiru oleh pesaing Anda.

Atau:

Mereka: "Kami memiliki solusi yang layak, seperti yang Anda lihat. Namun dibutuhkan waktu hampir satu minggu di akhir bulan untuk mengumpulkan semua laporan di satu tempat. Ini sangat merepotkan dan benar-benar menghambat pekerjaan kami." Mereka telah menyusun solusi buatan sendiri, menyadari bahwa hal ini menghabiskan banyak biaya, dan sangat cocok untuk menjadi pelanggan awal.

Di perusahaan pertama saya, Habit, kami mengadaptasi produk kami untuk dijual ke perusahaan-perusahaan enterprise. MTV memberi tahu saya bahwa mereka membutuhkan analisis dan laporan untuk kampanye mereka.

Saya membuat kesalahan besar dengan menerima permintaan fitur dan nilai nominalnya dan memulai pertemuan berikutnya dengan demo dasbor analitik baru kami yang mengilap (tentu saja dibuat khusus untuk menyelesaikan permintaan mereka). Mereka "ooh" dan "ahh" dengan tepat dan saya pulang dengan berpikir bahwa kami telah berhasil. Papan ini menawarkan bermilyar pilihan dan dapat mengukir data Anda dengan berbagai cara. Secara teknis dan estetika sangat indah.

Sayangnya, 90% dari apa yang telah kami bangun tidak relevan. Kami hanya belum mengetahuinya.

Mereka mulai menelepon setiap hari Jumat dan meminta saya untuk mengirimkan CSV (file data) statistik minggu ini, jadi kami menambahkan ekspor CSV ke dasbor. Kemudian, mereka meminta laporan dalam bentuk PDF, bukan CSV, jadi kami dengan patuh membuat ekspor PDF. Itu membutuhkan waktu lebih lama.

Garam dioleskan pada luka ketika, berminggu-minggu kemudian, mereka masih menelepon saya setiap hari Jumat dan meminta saya untuk mengekspor dan mengirimkan laporan analitik bodoh yang sama. Dan setiap minggu, saya akan melakukannya sambil menjelaskan dengan sopan bahwa, Anda tahu, kami membuat dasbor mandiri yang luar biasa ini sehingga mereka bisa mendapatkan data kapan pun mereka mau. Dan kemudian, pada hari Jumat berikutnya, mereka akan menelepon saya.

Ternyata kami telah melewatkan alasan sebenarnya mengapa mereka sangat antusias dengan demo analitik kami. Faktanya, kami telah melewatkan seluruh motivasi mereka yang menginginkan analitik.

Ingatan tentang permintaan fitur masih segar dalam benak saya ketika mereka bertanya apakah kami bisa menambahkan logo dan warna mereka ke dalam laporan. Saya mengajukan beberapa pertanyaan yang tidak percaya tentang mengapa mereka menginginkan fitur ini ketika mereka bahkan tidak menggunakan fitur yang sudah saya buat, seperti seorang Ayah yang jengkel saat Natal: "Tapi kamu bahkan tidak bermain dengan mainan yang saya belikan untuk ulang tahunmu!"

Jadi, saya akhirnya-dan secara tidak sengaja-melakukan hal yang cerdas ketika saya bertanya, "Mengapa Anda menginginkan fitur ini? Apa yang diberikan oleh laporan bermerek kepada Anda yang tidak diberikan oleh laporan tanpa merek? Datanya sama saja, kan?" Dia menjawab, "Oh ya, tentu saja. Maksud saya, tidak ada yang membacanya. Klien kami hanya ingin mendapatkan sesuatu yang dikirim melalui email setiap akhir minggu dan kami pikir mereka akan lebih senang jika laporannya lebih menarik, Anda tahu?" Saya tahu persis.

Mereka telah meminta analisis. Kami menyimpulkan bahwa mereka ingin lebih memahami data mereka. Tetapi mereka benar-benar menginginkan cara untuk membuat klien mereka senang. Jika kami memahami hal itu dengan benar, kami akan membuat serangkaian fitur yang sama sekali berbeda (dan jauh lebih sederhana).



Bayangkan betapa mudahnya hidup kita jika kita memahami motivasi di balik permintaan tersebut. Alih-alih memungkinkan eksplorasi dan ekspor semua data kampanye, kita bisa saja selalu mengekspor beberapa angka tingkat tinggi yang diminati oleh manajer merek besar. Dan alih-alih menggunakan dasbor mandiri, kami dapat mengatur penjadwal kecil untuk mengirimkannya ke

mereka setiap hari Jumat. Bahkan, kami tidak perlu membuat dasbor sama sekali. Dan alih-alih membuat kode tata letak dan sistem branding untuk laporan, kami bisa saja meminta anak magang untuk membuatnya setiap minggu. Semua sia-sia karena saya tidak mengajukan pertanyaan yang tepat. Saya sangat berharap bisa mengulang waktu 3 bulan itu kembali!

Ketika Anda mendengar sebuah permintaan, tugas Anda adalah memahami motivasi yang menyebabkannya. Anda melakukannya dengan menggali pertanyaan untuk menemukan akar penyebabnya. Mengapa mereka repot-repot melakukannya dengan cara ini? Mengapa mereka menginginkan fitur tersebut? Bagaimana mereka saat ini mengatasinya tanpa fitur tersebut? Gali.

Anda harus menggali dengan cara yang sama di sekitar sinyal emosional untuk memahami dari mana asalnya. Sama seperti permintaan fitur, setiap emosi yang kuat layak untuk digali. Apakah seseorang sedang marah? Gali. Malu? Gali. Gembira? Gali!

Saya pernah mendengar seorang pendiri mewawancarai seseorang di meja kafe di sebelah saya. Pendiri tersebut menyebutkan sebuah masalah dan orang tersebut menjawab, "Ya, itu adalah bagian terburuk dari hari saya." Pendiri tersebut menuliskan sesuatu di buku catatannya, dan kemudian beralih ke pertanyaan berikutnya. Apa!? Itu adalah bagian terburuk dalam harinya dan Anda tidak mau mencari tahu mengapa? Itu gila. Kau harus menggali.

### **Pertanyaan untuk menggali permintaan fitur:**

- "Mengapa Anda menginginkannya?"
- "Apa yang akan Anda lakukan?"
- "Bagaimana Anda mengatasinya tanpa itu?"
- "Apakah menurut Anda kami harus menunda peluncuran menambahkan fitur itu, atau apakah itu sesuatu yang bisa kami tambahkan nanti?"
- Bagaimana hal itu akan cocok dengan hari Anda?

### **Pertanyaan-pertanyaan untuk menggali sinyal-sinyal emosional:**

- "Ceritakan lebih banyak tentang itu."
- "Sepertinya itu benar-benar mengganggu Anda - saya yakin ada ceritanya di sini." • "Apa yang membuatnya begitu mengerikan?"
- "Mengapa Anda belum bisa memperbaikinya?"

- "Anda terlihat sangat senang dengan hal itu - apakah itu masalah besar?" • "Kenapa begitu senang?"
- "Pergilah."

Dorongan-dorongan ini tidak perlu rumit. Orang-orang senang membicarakan pendapat dan emosi mereka. Menggali sinyal pada dasarnya hanya memberi mereka izin untuk melakukan brain dump.

Aturan praktis: Ide dan permintaan fitur harus dipahami, tetapi tidak dituruti.

## **Berhenti meminta persetujuan**

Seperti yang sudah kita lihat, pujian itu berbahaya dan licik. Jadi, jika kita bisa mencegahnya sebelum berkembang, maka akan lebih baik. Sumber utama penciptaan pujian adalah mencari persetujuan, baik secara sengaja maupun tidak.

Melakukannya dengan sengaja sama saja dengan memancing pujian. Anda tidak mencari informasi yang bertentangan. Anda telah mengambil keputusan, tetapi membutuhkan restu seseorang untuk mengambil lompatan.

### **Gejala Memancing Pujian:**

- "Saya berpikir untuk memulai sebuah bisnis... jadi, apakah menurut Anda ini akan berhasil?" • "Saya punya ide yang luar biasa untuk sebuah aplikasi - apakah Anda menyukainya?"

Mencari persetujuan yang tidak disengaja adalah apa yang saya sebut sebagai "Masalah Pathos". Hal ini terjadi ketika Anda mengekspos ego Anda, membuat orang lain merasa bahwa mereka harus melindungi Anda dengan mengatakan hal-hal yang baik.

Hal ini muncul ketika Anda memberi tahu seseorang tentang ide yang jelas-jelas Anda pedulikan (yang hampir selalu terjadi, karena jika tidak, Anda tidak akan bertanya). Bahkan jika Anda memberikan izin kepada

orang lain untuk jujur dan meminta kritik, mereka masih akan tetap melakukan hal yang sama.

## Gejala-gejala dari Masalah Pathos:

- "Jadi, inilah proyek rahasia yang membuat saya berhenti dari pekerjaan saya... bagaimana menurut Anda?"
- "Saya bisa menerimanya - jujurilah dan katakan apa yang sebenarnya Anda pikirkan!"

Untuk mengatasi The Pathos Problem, jagalah agar percakapan tetap terfokus pada lawan bicara dan tanyakan tentang kasus dan contoh konkret yang spesifik. Begitu seseorang mendeteksi bahwa ego Anda sedang dipertaruhkan, mereka akan memberi Anda kebenaran yang salah dan pujian ekstra. Abaikan data tersebut dan gunakan The Mom Test untuk kembali fokus pada orang tersebut, kehidupan mereka, dan tujuan mereka. Orang jarang berbohong tentang hal-hal spesifik yang sudah terjadi, terlepas dari ego Anda.

Beberapa pengusaha terkenal tidak mengalami dampak dari The Pathos Problem, tetapi Anda harus mengabaikan saran mereka karena saran tersebut tidak dapat ditiru jika Anda bukan mereka. Orang-orang seperti Elon Musk, Reid Hoffman, dan Gordon Ramsey terkenal karena secara aktif mencari umpan balik negatif. Hal ini terbukti berhasil bagi mereka. Namun, tidak ada yang khawatir akan menyakiti perasaan Elon, Reid, atau Gordon. Anda dan saya harus lebih berhati-hati.

Singkatnya, ingatlah bahwa pujian itu tidak ada artinya dan persetujuan orang lain tidak membuat bisnis Anda menjadi lebih baik. Jauhkan ide dan ego Anda dari percakapan sampai Anda siap untuk meminta komitmen.

Aturan praktis: Jika Anda telah menyebutkan ide Anda, orang-orang akan berusaha melindungi perasaan Anda.

## Potong nada

Menjadi sok tahu adalah sisi gelap dari koin "mencari persetujuan". Alih-alih mengundang pujian dengan menjadi rentan, Anda justru menuntut mereka dengan bersikap menyebalkan. Ini adalah saat Anda menyandera seseorang dan tidak akan membiarkan mereka pergi sampai mereka

mengatakan bahwa mereka menyukai ide Anda. Biasanya, pujian itu bermaksud baik. Dalam kasus ini, mereka hanya mencoba mengeluarkan Anda dari kantor mereka.

"Tidak mau menerima jawaban "tidak" pada umumnya merupakan kualitas yang baik untuk dimiliki oleh seorang pendiri. Namun, ketika sifat ini merayap ke dalam percakapan yang seharusnya tentang

belajar, hal ini akan merugikan Anda.

### **Gejala:**

- "Tidak, tidak, saya rasa Anda tidak mengerti..." • "Ya, tapi ini juga bisa!"

Jika Anda masuk ke dalam mode presentasi, minta maaf. Anda bersemangat dengan ide Anda. Itu bagus! Jika tidak, Anda tidak akan mengambil lompatan gila ini sejak awal. Namun tiba-tiba, Anda mendapati diri Anda berada dalam monolog yang antusias selama lima menit, sementara lawan bicara Anda mengangguk-angguk dengan sopan. Itu buruk. Begitu Anda mulai berbicara tentang ide Anda, mereka berhenti membicarakan masalah mereka. Hentikan pembicaraan dan katakan sesuatu seperti:

"Ups-saya baru saja masuk ke mode pitch. Saya benar-benar minta maaf tentang hal itu-saya sangat senang dengan hal-hal seperti ini. Bisakah kita kembali ke apa yang baru saja Anda katakan? Anda mengatakan kepada saya bahwa..."

Jika mereka mengatakan bahwa mereka benar-benar ingin mendengar tentang apa yang sedang Anda kerjakan, berjanjilah bahwa Anda akan memberi tahu mereka di akhir pertemuan atau mengajak mereka untuk melakukan demo awal, dan bahwa Anda hanya ingin berbicara lebih banyak tentang hal-hal yang sedang mereka kerjakan sebelum membujuk mereka dengan ide Anda.

Aturan praktis: Siapa pun akan mengatakan bahwa ide Anda hebat jika Anda cukup mengganggu tentang hal itu.

## **Kurangi bicara**

Anda tidak akan bisa mempelajari sesuatu yang berguna kecuali Anda bersedia meluangkan waktu beberapa menit untuk diam (meskipun Anda memiliki sesuatu yang sangat cerdas untuk dikatakan).



Setelah Anda memperkenalkan ide Anda (baik secara sengaja maupun tidak sengaja), mereka akan memulai kalimat dengan sesuatu seperti "Jadi ini mirip dengan..." atau "Saya menyukainya tapi..." Sangat menggoda untuk menyela dan "memperbaiki" pemahaman mereka tentang bagaimana hal tersebut benar-benar berbeda dan benar-benar melakukan hal yang mereka inginkan.

Secara bergantian, mereka akan mengangkat topik yang memiliki jawaban yang sangat bagus. Untuk

Misalnya, mereka akan menyebutkan betapa pentingnya keamanan, dan Anda ingin memotong dan mengatakan kepada mereka bahwa Anda sudah memikirkan semua itu. Ini juga merupakan sebuah kesalahan.

Dalam kedua kasus tersebut, pendengar akan memberi Anda sekilas pandang istimewa ke dalam model mental mereka tentang dunia. Kehilangan pembelajaran itu adalah hal yang memalukan. Anda akan memiliki kesempatan untuk mengisinya nanti. Ditambah lagi, akan menjengkelkan bagi orang lain jika mereka mulai mencoba membantu Anda dan Anda memotongnya untuk mengoreksinya.

Aturan praktis: Semakin banyak Anda berbicara, semakin buruk yang Anda lakukan.

## BAB TIGA

# Mengajukan pertanyaan penting

Setelah kita mengetahui tentang The Mom Test dan mulai mencoba mengajukan pertanyaan yang tidak bias, terkadang kita memberikan kompensasi yang berlebihan dan menanyakan pertanyaan yang benar-benar sepele. Menanyakan berapa usia seseorang bukanlah hal yang bias, namun juga tidak akan memajukan bisnis Anda. Anda harus menerapkan The Mom Test pada pertanyaan-pertanyaan yang penting. Jika tidak, Anda hanya akan berputar-putar.

Selain memastikan bahwa Anda tidak menanyakan hal-hal yang sepele, Anda juga perlu mencari pertanyaan-pertanyaan menakutkan yang mengguncang dunia yang membuat Anda takut. Cara terbaik untuk menemukannya adalah dengan melakukan eksperimen pemikiran. Bayangkan perusahaan Anda mengalami kegagalan dan tanyakan mengapa hal itu bisa terjadi. Kemudian bayangkan itu sebagai kesuksesan besar dan tanyakan apa yang harus dilakukan untuk mencapainya. Temukan cara untuk mempelajari bagian-bagian penting tersebut.

Anda dapat mengetahui bahwa itu adalah pertanyaan penting jika jawabannya dapat mengubah (atau menyangkal) bisnis Anda. Jika Anda mendapatkan jawaban yang tidak terduga untuk sebuah pertanyaan dan tidak memengaruhi apa yang Anda lakukan, itu bukanlah pertanyaan yang sangat penting.

Setiap kali Anda berbicara dengan seseorang, Anda harus mengajukan pertanyaan yang berpotensi menghancurkan bisnis yang Anda bayangkan saat ini.

Salah satu perusahaan saya memiliki beberapa ketidakjelasan hukum seputar kepemilikan konten. Secara teori tidak masalah, tetapi tidak memiliki preseden yang kuat. Saya selalu merasa sedikit gugup kalau-kalau kami akan "ketahuan." Para eksekutif mereka sangat bersemangat, para pekerja kreatif mereka sangat senang. Kami bahkan membawa tim teknologi yang keras kepala ke kantor kami untuk

sisi. Namun dalam semua percakapan awal saya dengan pelanggan, saya tidak pernah meminta untuk berbicara dengan pengacara mereka. Untuk alasan apa pun, itu adalah pertanyaan penting yang saya hindari, dan tidak menanyakannya membuat kami kehilangan setidaknya setengah juta dolar.

Tidak ada solusi yang mudah untuk membuat diri Anda menghadapi dan mengajukan pertanyaan-pertanyaan ini. Saya pernah mendengar nasihat umum tentang kehidupan bahwa, untuk tugas-tugas yang tidak menyenangkan, Anda harus membayangkan apa yang akan Anda lakukan jika Anda mendelegasikannya kepada orang lain. Lalu lakukanlah itu.

Dan ingat, Anda diperbolehkan bertanya tentang uang. Anda adalah sebuah startup. Tidak apa-apa.

Aturan praktisnya: Anda harus takut dengan setidaknya satu pertanyaan yang Anda ajukan dalam setiap percakapan.

## **Cinta berita buruk**

Salah satu alasan kita menghindari pertanyaan penting adalah karena menanyakannya adalah hal yang menakutkan. Hal ini dapat membuat kita menyadari bahwa ide favorit kita pada dasarnya cacat. Atau bahwa klien utama tidak akan pernah membeli.

Meskipun tampaknya tidak menguntungkan, namun kita perlu belajar untuk mencintai berita buruk. Ini adalah pembelajaran yang solid dan membuat kita lebih dekat dengan kebenaran.

Jika Anda hanya memiliki satu kesempatan, maka kabar buruk adalah kabar buruk. Jika bungee jumping Anda tidak berhasil, itu buruk. Jika Anda telah menghabiskan tabungan pensiun Anda untuk membuka kafe dan tidak berhasil, itu buruk. Jika Anda mengumpulkan dana sebesar \$50 ribu untuk memulai bisnis Anda dan menghabiskan semua dana sebesar \$50 ribu tersebut untuk ide pertama Anda hanya untuk melihatnya gagal, itu adalah hal yang buruk.

Di sisi lain, jika Anda memiliki \$50 ribu dan menghabiskan \$5 ribu untuk mengetahui bahwa Anda menemui jalan buntu, itu luar biasa. Anda bisa menggunakan sisanya untuk menemukan jalan yang layak untuk mencapai tujuan Anda.

Demikian pula, jika Anda memiliki ide yang menarik untuk sebuah produk baru dan berbicara dengan beberapa pelanggan yang sebenarnya tidak peduli dengan produk tersebut, maka itu adalah hasil yang bagus. Anda baru saja menghemat waktu dan uang yang seharusnya digunakan untuk membuat dan menjualnya.

Kami melalui proses yang sia-sia untuk meminta pendapat dan memancing

pujian karena kita mendambakan persetujuan. Kita ingin percaya bahwa dukungan dan persetujuan dari orang yang kita hormati berarti usaha kita akan berhasil. Namun sebenarnya, pendapat orang tersebut tidak penting. Mereka tidak tahu apakah bisnis kita akan berhasil. Hanya pasar yang tahu.

Anda sedang mencari kebenaran, bukan mencoba untuk menjadi benar. Dan Anda ingin melakukannya secepat dan semurah mungkin. Mengetahui bahwa keyakinan Anda salah memang membuat frustrasi, tetapi itu adalah kemajuan. Hal ini membawa Anda semakin dekat pada kebenaran dari masalah yang nyata dan pasar yang bagus.

Hal terburuk yang bisa Anda lakukan adalah mengabaikan berita buruk sambil mencari sedikit validasi untuk dirayakan. Anda menginginkan kebenaran, bukan bintang emas.

Beberapa tanggapan yang paling informatif (dan dengan demikian yang terbaik) yang bisa Anda dapatkan adalah seperti, "Umm, saya tidak begitu yakin tentang hal itu" dan "Itu cukup rapi." Keduanya merupakan tanggapan yang biasa-biasa saja yang menunjukkan bahwa mereka tidak peduli.

Dalam konteks ini, "terbaik" berarti belajar, bukan menjual. Jika Anda adalah seorang sales yang berkeliling dari rumah ke rumah untuk menjual gadget dan seseorang tidak peduli, maka itu adalah hasil yang buruk: Anda tidak dibayar. Namun jika Anda mencoba untuk memutuskan apakah akan menginvestasikan waktu dan uang Anda untuk mengembangkan, membuat, dan mempromosikan gadget tersebut, maka respon yang biasa-biasa saja adalah respon yang luar biasa. Ini memberi Anda sinyal yang sangat jelas bahwa orang ini tidak peduli. Ini adalah informasi yang sangat dapat diandalkan yang dapat Anda bawa ke bank.

Kesalahan klasik dalam menanggapi sinyal yang suam-suam kuku adalah "meningkatkan permainan Anda" dan melontarkannya hingga mereka mengatakan sesuatu yang bagus. Kecuali jika mereka memegang cek, satu-satunya hal yang bisa didapatkan dari "meyakinkan" mereka adalah hasil positif palsu. Anda tidak berada di sini untuk mengumpulkan pujian; Anda mencoba untuk mempelajari kebenaran. Tanggapan mereka yang biasa-biasa saja sudah memberi Anda hal itu.

Jika mereka masih terlibat dalam percakapan, ada baiknya Anda mengajukan beberapa pertanyaan lanjutan untuk memahami sifat apatis

mereka. Apakah "masalah" yang dihadapi tidak terlalu besar? Apakah mereka pada dasarnya berbeda dari pelanggan ideal Anda? Apakah mereka tidak peduli dengan implementasi yang spesifik? Apakah mereka lelah dan skeptis karena mendengar terlalu banyak promosi, seperti pemilik kafe setelah Groupon? Apakah mereka hanya lelah hari ini?

Setelah itu, ucapkan terima kasih banyak dan biarkan mereka menjalani hari mereka. Mereka mungkin sudah



membantu Anda lebih dari pria yang mengatakan bahwa dia menyukainya.

Aturan praktis: Ada lebih banyak informasi yang dapat diandalkan dalam kata "meh" daripada "Wow!" Anda tidak bisa membangun bisnis dengan tanggapan yang biasa-biasa saja.

## **Lihatlah sebelum Anda memperbesar**

Cara lain yang membuat kita melewatkan pertanyaan-pertanyaan penting adalah dengan menghabiskan waktu kita untuk detail-detail yang sebenarnya tidak penting. Hal ini dapat terjadi ketika kita terjebak dalam detail sebelum memahami gambaran besarnya.

Kebanyakan orang memiliki banyak masalah yang sebenarnya tidak terlalu mereka pedulikan untuk diperbaiki, tetapi mereka akan dengan senang hati memberi tahu Anda rinciannya jika Anda bertanya kepada mereka. Sebelum Anda memiliki bukti yang kuat bahwa Anda memperbaiki masalah yang berarti bagi segmen pelanggan Anda, Anda bisa mengacaukan diri Anda sendiri dengan memperbesar gambar terlalu cepat.

### **Percakapan yang (benar-benar) buruk:**

Kamu: "Halo. Terima kasih telah meluangkan waktu. Kami sedang membuat aplikasi ponsel dan tablet untuk membantu orang tetap bugar dan hanya ingin tahu bagaimana cara Anda menjaga kebugaran." Ini bukan pembukaan yang buruk, tapi saya biasanya menghindari untuk langsung menyebutkan idenya karena ini memberi mereka gambaran yang bagus tentang jawaban yang ingin Anda dengar.

Mereka: "Oke." Saya tidak pernah berolahraga, jadi ini harus cepat.

Kamu: "Seberapa sering Anda pergi ke gym?" Data demografis semacam ini tidak memberikan Anda wawasan baru, namun tetap berguna di awal percakapan untuk mengetahui orang seperti apa yang sedang Anda ajak bicara sehingga Anda dapat menanyakan tindak lanjut yang relevan.

Mereka: "Tidak pernah." Sepertinya kita sudah selesai di sini!

Kamu: "Menurut Anda, apa masalah terbesar Anda saat pergi ke gym?" Di sinilah percakapan menjadi salah arah. Alih-alih mencari tahu apakah tetap bugar adalah masalah yang sebenarnya, kita malah terlalu membesar-besarkannya. Jawaban apa pun yang kita dapatkan akan sangat menyesatkan.

Mereka: "Saya kira waktu yang dibutuhkan untuk sampai ke sana. Saya selalu sibuk, Anda tahu?" Tunggu, siapa bilang saya punya masalah dengan pergi ke gym? Saya pikir saya baru saja mengatakan bahwa saya tidak peduli dengan gym! Tapi jika saya harus memilih satu, saya rasa saya akan memilih kenyamanan. Bukan berarti saya tidak pernah melakukan pushup selama 5 tahun. Pushup cukup nyaman.

Kamu: "Sempurna. Bagus sekali. Dan bisakah Anda mengurutkan 4 hal ini dalam hal mana yang paling penting bagi Anda dalam program kebugaran: kenyamanan, personalisasi, hal baru, atau biaya?" Perhatikan bahwa kita masih mengasumsikan bahwa kita sedang berbicara dengan orang yang benar-benar peduli dengan kebugaran tubuh. Pertanyaan seperti ini tidak memberi tahu Anda apakah orang tersebut benar-benar peduli dengan semua itu.

Mereka: "Mungkin kenyamanan, lalu biaya, lalu personalisasi, lalu kebaruan." Karena Anda bertanya, saya akan menjawabnya. Secara hipotesis, tentu saja.

Kamu: "Oke. Luar biasa. Terima kasih banyak. Kami sedang membuat aplikasi untuk membantu Anda berolahraga di rumah Anda sendiri. Saya rasa ini akan sangat cocok dengan apa yang Anda pedulikan." Benar-benar kehilangan intinya dan salah menafsirkan percakapan tersebut sebagai validasi. Sekarang memancing pujian.

Mereka: "Keren. Saya ingin sekali mencobanya saat diluncurkan." Pujian setengah hati ditambah taktik mengulur-ulur waktu yang tidak berkomitmen.

Kamu: "Bagus - saya akan mengirimkan salah satu kunci beta kami agar Anda bisa memeriksanya." Kami mendapatkan seorang pengguna!

Mereka: "Terima kasih." Saya benar-benar tidak akan pernah mengetiknya.

Alasan mengapa percakapan ini sangat buruk adalah karena, jika Anda tidak memperhatikan, sepertinya percakapan ini berjalan dengan baik. Jika

Anda memfokuskan percakapan terlalu cepat pada satu area masalah, Anda dapat berpikir bahwa Anda telah memvalidasi masalah "utama" padahal belum. Anda baru saja mengarahkan mereka ke sana.

Jika Anda bertanya kepada saya apa masalah terbesar saya dalam menjaga kebugaran tubuh, saya mungkin akan mengatakan bahwa itu adalah masalah waktu untuk pergi ke gym. Tapi kemudian, jika Anda membuatkan saya sebuah

aplikasi latihan di rumah, saya akan mengabaikannya. Meskipun waktu perjalanan adalah masalah terbesar dalam berolahraga, namun seluruh area kebugaran bukanlah sesuatu yang cukup penting bagi saya untuk ditindaklanjuti. Masalah kebugaran nomor satu saya masih merupakan masalah yang tidak penting.

Mari kita mulai percakapan lagi dan memperbaikinya ketika mulai keluar jalur:

### **Percakapan yang bagus:**

Kamu: "Seberapa sering Anda pergi ke gym?"

Mereka: "Um. Tidak pernah." Sepertinya kita sudah selesai di sini.

Kamu: "Kenapa tidak?" Daripada menganggap remeh bahwa tetap bugar adalah salah satu prioritas utama mereka, mari kita gali motivasinya.

Mereka: "Entahlah, ini bukan sesuatu yang terlalu saya khawatirkan." Tidak berusaha memperbaikinya, jadi tidak mungkin membeli atau menggunakan aplikasi.

Kamu: "Kapan terakhir kali Anda berolahraga? Apakah Anda pernah bergabung dengan gym atau melakukan jogging atau apa pun?" Mari kita bahas pertanyaan umum untuk memastikan...

Mereka: "Oh ya, saya dulu suka olahraga saat SMA. Hanya saja, saya tidak lagi melakukannya sejak saya berkeluarga. Berlari-lari mengejar anak-anak memberi saya semua latihan kardio yang saya butuhkan!"

Kamu: "Haha, mengerti. Terima kasih atas waktunya!" Ini adalah percakapan yang menyenangkan dan kami mengetahui tujuan kedatangan kami, sehingga kami dapat meninggalkan kapal dan membiarkannya menjalani harinya.

Zoom prematur adalah masalah yang nyata, karena menghasilkan data yang tampak seperti validasi, tetapi sebenarnya tidak berharga. Dengan kata lain, ini adalah sumber besar positif palsu.

Mari kita jalankan kembali percakapan yang sama, tetapi alih-alih langsung memperbesar olahraga, kita akan mulai dengan lebih umum, karena kita tidak yakin bahwa kebugaran adalah masalah yang harus dipecahkan:

## Percakapan yang bagus:

Kamu: "Apa tujuan dan fokus besar Anda saat ini?" Produk yang memecahkan masalah dalam daftar ini jauh lebih mungkin untuk dibeli. Kita bisa bergantian menanyakan masalah utama, biaya, atau kesenangan.

Mereka: "Yang paling utama adalah menyelesaikan kenaikan pangkat di tempat kerja. Dan kami baru saja membeli rumah pertama kami, jadi saya harus menyelesaikannya dan siap untuk ditempati. Saat-saat yang menyenangkan. Dan saya ingin meluangkan lebih banyak waktu untuk istri saya, Anda tahu? Akhir-akhir ini cukup sibuk." Pekerjaan, rumah, dan pernikahan. Tidak terlihat bagus untuk kita!

Kamu: "Anda membeli rumah baru dan berharap tidak terlalu sibuk?"

Mereka: "Tidak bisa menyalahkan seorang pria karena berharap."

Kamu: "Apakah menjadi lebih sehat ada dalam daftar itu?" Kita mungkin sudah tahu jawabannya, tapi tidak ada salahnya untuk mengajukan pertanyaan yang mengarahkan ketika Anda hendak mengakhiri percakapan. Jika mereka menjawab positif, Anda harus sedikit lebih berhati-hati untuk memastikan bahwa mereka tidak berbohong.

Mereka: "Saya sebenarnya merasa cukup baik saat ini." Bukan pelanggan.

Namun demikian, kita tidak selalu harus memulai pembicaraan dari hal yang paling dasar, yaitu apakah mereka peduli. Terkadang kita tahu bahwa masalahnya ada sebagai prioritas utama dan kita bisa langsung memperbesarnya dengan aman.

Sebagai contoh, katakanlah kita membantu mengarahkan prospek yang berkualitas ke situs web bisnis kecil. Kita tahu bahwa pemasaran selalu menjadi 3 masalah utama bagi bisnis kecil, jadi kita bisa fokus pada hal tersebut dan memulai percakapan dengan memperbesar pertanyaan seperti:

Kamu: Apa masalah besar Anda dalam hal pemasaran? Kami bisa langsung memperbesar masalah jika kami yakin 100%

bahwa itu adalah masalah yang harus dipecahkan dan orang-orang siap membayarnya.

Versus:



Kamu: Apa masalah besar Anda saat ini? Jika kami tidak yakin itu adalah masalah yang harus diselesaikan, kami mulai dengan pertanyaan yang lebih umum untuk melihat apakah mereka peduli dengan kategori masalah tersebut, dalam hal ini mereka akan menyebutkannya.

Sekarang bayangkan Anda telah membuat alat pemasaran yang disebutkan di atas untuk bisnis kecil dan menyadari bahwa alat ini juga dapat digunakan untuk membantu para blogger mendapatkan lebih banyak perhatian. Anda bertanya-tanya apakah Anda memiliki segmen pelanggan yang kuat. Namun, karena blog lebih sulit memonetisasi trafik daripada bisnis kecil, kita tidak bisa berasumsi bahwa mereka juga akan dengan senang hati membayar trafik.

Sebagai contoh, saya memiliki sebuah blog yang cukup saya sukai (tetapi tidak saya anggap serius sebagai sebuah bisnis). Jika Anda berbicara dengan saya dan Anda bertanya, "Hei Rob, apa masalah utama Anda dalam memasarkan blog Anda?" Maka Anda baru saja memperbesar masalah yang bukan masalah.

Saya akan memberi tahu Anda semacam jawaban yang terdengar sah tapi sebenarnya menyesatkan. Saya mungkin mengatakan bahwa kata kunci saya agak umum, jadi sulit untuk menarik orang yang tepat. Atau saya berjalan di garis tipis antara menulis artikel pemula dan artikel tingkat lanjut, jadi sulit untuk menarik orang yang tepat.

Terserah. Ada masalah dengan pemasaran blog saya, tetapi keseluruhannya bukanlah sesuatu yang terlalu saya pusingkan. Saya menulis karena itu menyenangkan, bukan karena itu adalah cara saya membayar sewa rumah.

Untuk melakukan percakapan yang bermanfaat, Anda perlu mundur untuk bertanya tentang blog saya secara umum, daripada memasarkan blog saya.

### **Percakapan yang bagus:**

Kamu: "Hai Rob, apa masalah utama dengan blog Anda?"

Saya: "Saya kesal karena Google Reader menghilang - saya merasa akan kehilangan separuh pengikut saya. Dan buku ini menghabiskan semua minat saya untuk menulis, jadi saya belum pernah memposting selama berbulan-bulan. Dan

Wordpress tampaknya sangat lambat akhir-akhir ini." Dari semua topik di sini, salah satunya (Google Reader dan jumlah pembaca) terkait dengan pemasaran, jadi Anda bisa mengaitkannya dengan hal tersebut dan mencari tahu apakah saya seorang pelanggan atau hanya seorang pengadu.

Kamu: "Google Reader itu berantakan. Apa yang kamu lakukan untuk mengatasinya?" Sekarang setelah Anda mengizinkan saya mengangkat topik ini, Anda tahu bahwa topik ini ada dalam pikiran saya dan bisa lebih aman untuk membicarakannya secara spesifik. Seperti sebelumnya, cobalah untuk mencari tahu untuk apa saya menghabiskan waktu dan uang.

Saya: "Tidak ada, sungguh. Saya tidak tahu apa yang harus saya lakukan. Tapi itu menyebalkan." Saya tidak terlihat sangat termotivasi, tetapi fakta bahwa saya tidak tahu apa yang harus saya lakukan dapat memberikan harapan.

Kamu: "Sudahkah Anda mencari tahu apa saja pilihan Anda?" Lanjutkan penjangkaran dan penggalian.

Saya: "Tidak, saya baru saja menonton drama di Hacker News." Saya tahu kiamat pembaca akan datang dan bahkan tidak mencari tahu untuk memahami implikasi dan pilihan saya. Ini bukan masalah besar bagi saya, meskipun saya mengaku "jengkel".

Kamu: "Apakah Anda akan melakukan upaya serius untuk membangun audiens Anda kembali?" Anda sedang menggali sinyal ukuran audiens, karena ini relevan dengan bidang Anda. Ini adalah pertanyaan yang mengundang (bentuk hipotetis masa depan), jadi Anda harus skeptis dengan jawabannya, tetapi sulit untuk melihat cara yang lebih baik untuk mendapatkan informasi yang Anda inginkan dari sini. Sayangnya, tidak semua pertanyaan bisa sempurna.

Saya: "Mungkin hanya terus menulis ketika ada yang ingin saya sampaikan. Ini lebih merupakan hobi daripada bisnis, sungguh."

Pada titik ini, Anda mungkin curiga tentang seberapa besar kepedulian saya terhadap blog saya. Jika tidak jelas apakah suatu masalah harus diselesaikan sekarang juga (misalnya, Anda menjual obat penghilang rasa sakit) atau bagus untuk dimiliki (Anda menjual vitamin), Anda bisa mendapatkan kejelasan dengan mengajukan pertanyaan biaya/nilai seperti berikut ini.

**Pertanyaan "Apakah-masalah-ini-penting":**

- "Seberapa serius Anda menjalankan blog Anda?"

- "Apakah Anda menghasilkan uang dari itu?"
- "Sudahkah Anda mencoba menghasilkan lebih banyak uang dari itu?"
- "Berapa banyak waktu yang Anda habiskan untuk itu setiap minggunya?"
- "Apakah Anda memiliki aspirasi besar untuk blog Anda?"
- "Alat dan layanan apa yang Anda gunakan untuk itu?"
- "Apa yang sudah Anda lakukan untuk meningkatkannya?"
- "Apa 3 hal besar yang sedang Anda coba perbaiki atau tingkatkan saat ini?"

Beberapa dari pertanyaan-pertanyaan ini bersifat umum, tetapi memberikan sinyal yang bisa kita jadikan pegangan dan gali lebih dalam. Sebagian besar dari pertanyaan-pertanyaan tersebut adalah untuk mengetahui apakah orang yang kita ajak bicara menganggap serius bidang ini. Apakah mereka menghabiskan uang atau menghasilkan uang? Apakah ini masuk dalam 3 besar mereka? Apakah mereka secara aktif mencari solusi?

Apabila Anda terjebak ke dalam zoom yang terlalu dini, Anda bisa membuang banyak waktu untuk mencari tahu hal-hal kecil dari masalah yang sepele. Bahkan, jika Anda mempelajari segala sesuatu yang perlu diketahui tentang masalah tersebut, Anda masih belum memiliki bisnis.

Aturan praktis: Mulailah dari yang luas dan jangan perbesar hingga Anda menemukan sinyal yang kuat, baik untuk seluruh bisnis Anda maupun untuk setiap percakapan.

## **Lihatlah gajah itu**

Terakhir, terkadang kita menghibur diri kita sendiri dengan mengajukan pertanyaan yang sebenarnya tidak mengurangi risiko bisnis atau menyelesaikan pertanyaan-pertanyaan kritis, besar, menakutkan, dan mengintai. Kita mengabaikan gajah di dalam ruangan.

Katakanlah kita menduga bahwa guru-guru dari sekolah-sekolah yang paling miskin memiliki beban kerja yang terlalu berat, dan bahwa perangkat kami akan menghemat waktu mereka sehingga mereka dapat mendidik murid-murid mereka dengan lebih baik. Kami berbicara dengan mereka dan mengonfirmasi bahwa ya, mereka benar-benar kelebihan beban. Kami kemudian menghabiskan waktu berminggu-minggu dengan

mereka, mencari tahu apa yang akan dilakukan oleh alat impian mereka. Sayangnya, kami melewatkan satu hal, yaitu sekolah-sekolah yang paling miskin mungkin tidak memiliki anggaran yang tersedia untuk membayar apa yang kami butuhkan. Kami mungkin menghabiskan banyak waktu untuk mengeksplorasi masalah yang nyata dan mendesak, hanya untuk masuk ke dalam deadpool karena masalah anggaran pelanggan kami.

Startup yang sukses cenderung bergantung pada beberapa titik kegagalan. Dalam hal ini

adalah kebutuhan para guru dan kemampuan sekolah untuk membayar kami. Jika salah satu dari kondisi ini tidak ada, kita harus merombak ide kita secara signifikan. Sangat menggoda untuk terobsesi pada hal yang paling menarik dari beberapa titik kegagalan dan mengabaikan yang lainnya. Ini adalah cara yang bagus untuk melewati pertanyaan-pertanyaan penting.

Di luar risiko pelanggan dan pasar kami, kami juga memiliki tantangan dengan produk kami sendiri. Mengabaikan risiko produk sama mematakannya dengan mengabaikan tujuan dan kendala pelanggan kita. Simak percakapan berikut ini dengan seorang pembicara publik profesional. Apakah penuh dengan data yang baik atau data yang buruk?

### **Percakapan yang ambigu:**

Mereka: "... Saya dibayar 2 atau 3 ribu dolar per pembicaraan. Kadang-kadang lebih jika itu adalah pekerjaan korporat." Beberapa sinyal harga dan nilai yang bagus.

Kamu: "Di mana Anda mendapatkan pertunjukan Anda? Apakah Anda memiliki agen?" Mencoba memahami alternatif-alternatif yang ada.

Mereka: "Ya, dia agak menyebalkan. Sebagian besar pekerjaan saya datang dari orang-orang yang baru mengenal saya dari blog saya atau pernah melihat ceramah saya yang lain." Bukan masalah yang harus dipecahkan karena dia memiliki solusi yang dapat diandalkan, tetapi setidaknya itu bernilai tinggi.

Kamu: "Ada apa dengan agen itu? Dan mengapa Anda masih bekerja dengannya?" Gali.

Mereka: "Saya adalah salah satu orang yang dibayar paling rendah di tempat saya bekerja, jadi saya sering diabaikan. Tapi terkadang dia membawa kesepakatan, jadi terserah. Ini adalah uang gratis." Informasi yang bagus tentang motivasi dan tujuannya.

Pada titik ini, katakanlah saya yakin bahwa mendapatkan pertunjukan adalah hal yang penting baginya. Saya juga tahu apa nilainya dan

bagaimana dia saat ini mencapainya. Jadi, saya memperbesar untuk memperkenalkan masalah yang sedang saya selesaikan dan cara saya ingin mendekatinya.

Anda: "Saya sedang membangun sebuah pasar untuk memotong agen dan menghubungkan penyelenggara acara langsung dengan pembicara. Ini akan membantu Anda mendapatkan lebih banyak pertunjukan dan mempertahankan biaya agen. Bagaimana hal itu cocok dengan



berbicara kehidupan?"

Mereka: "Wah, itu luar biasa. Jika Anda bisa membuat saya lebih banyak pertunjukan lagi

- atau yang bayarannya lebih baik - saya akan dengan senang hati melepaskan agen saya dan membayar Anda 20% dari kenaikannya. Saya tahu banyak orang lain yang juga ingin melakukannya." Ini adalah bagian yang penting - apakah itu bagus?

Jadi apa hasilnya? Selain merasa senang, kami mendapatkan beberapa data konkret tentang betapa berharganya hal ini baginya. Ditambah lagi, hal ini melibatkan komitmen untuk menjadi salah satu pengguna awal kami. Kelihatannya memang bagus.

Tapi apa yang sebenarnya dia katakan kepada kami? Dia mengatakan bahwa jika kami bisa memberinya lebih banyak manggung, maka dia akan memberikan potongan harga. Yah, jelas. Siapa yang tidak ingin uang gratis? Kebutuhannya jelas: dia ingin menghasilkan lebih banyak uang dengan berbicara. Jika kami bisa mengiriminya pekerjaan, dia akan berbagi dengan kami. Hal ini tidak pernah benar-benar diragukan.

Frasa kunci dari "jika Anda bisa membuat saya mendapatkan lebih banyak pertunjukan" pada dasarnya mengalihkan beban dari pelanggan ke produk Anda. Meskipun Anda telah menemukan rasa sakit, kesuksesan Anda bergantung pada banyak faktor lain, seperti kemampuan Anda untuk menumbuhkan pasokan pertunjukan berbayar yang sehat yang cocok untuknya. Apakah Anda bisa melakukan itu? Masih harus dilihat.

Situasi ini lebih mudah dikenali dalam industri periklanan online. Bayangkan Anda melakukan percakapan pelanggan dengan pengiklan untuk mencoba memahami kesulitan mereka sehingga Anda dapat meyakinkan mereka untuk beriklan di situs Anda. Mereka akan memandang Anda dengan tatapan kosong dan berkata, "Dengar, jika Anda bisa mendapatkan tampilan halaman yang cukup, kami akan membayar Anda untuk itu." Faktanya, ini adalah masalah yang sudah mapan, yaitu mau membayar untuk memecahkan masalah sehingga Anda bahkan tidak perlu berbicara dengan mereka untuk menyiapkannya. Anda cukup memasang jaringan iklan dan selesai.

Demikian pula dengan komisi afiliasi. Jika Anda menjual produk

perusahaan, Anda akan mendapat bagian. Begitulah cara kerjanya. Anda tidak perlu mengeksplorasi atau memvalidasi atau memahami masalah mereka. Risikonya terletak pada kemampuan Anda untuk mendapatkan banyak lalu lintas dan menjual banyak produk. Jika Anda bisa, mereka akan membayar Anda.

Dalam semua contoh di atas, risikonya ada pada produk Anda, bukan pada pasar atau pelanggan. Pelanggan akan membayar jika produk Anda menjadi cukup besar.

- Risiko produk - Dapatkah saya membuatnya? Dapatkah saya mengembangkannya? Apakah mereka akan terus menggunakannya?

- Risiko pasar - Apakah mereka menginginkannya? Apakah mereka akan membayar? Apakah jumlahnya cukup banyak?

Anda tidak ingin mengabaikan salah satunya. Saya bertemu dengan seorang pendiri yang telah menyia-nyiakan waktu selama 3 bulan untuk percakapan dengan pelanggan yang tidak berguna. Dia ingin memulai sebuah perusahaan yang membuat alat untuk melacak kesuburan hewan ternak, yang pada akhirnya akan meningkatkan angka kelahiran dan dengan demikian pendapatan. Ketika dia berbicara dengan para petani, dia mengajukan pertanyaan seperti, "Apakah Anda akan mengganti alat pelacak jika ada alat yang lebih murah dan lebih efektif?" Itu sama saja dengan bertanya kepada seseorang apakah mereka menginginkan lebih banyak uang. Jawabannya selalu "Ya." Peternak menjawab dengan kalimat, "Jika Anda bisa membuat apa yang Anda katakan bisa dibuat, saya akan melengkapi seluruh ternak saya." Masalahnya, dia tidak bisa membuatnya. Risikonya ada pada produknya.

Saya juga telah melihat hal ini terjadi pada beberapa perusahaan baru-baru ini yang ingin menggunakan penawaran mobile/real-time untuk mendorong lalu lintas pengunjung ke bar dan klub. Mereka melakukan percakapan pelanggan dengan pemilik bar yang mengonfirmasi bahwa: ya, mereka menginginkan lebih banyak pelanggan pada malam-malam sepi; dan ya, mereka akan membayar Anda jika Anda dapat mengirim pelanggan sesuai permintaan. Para pendiri menganggap hal ini sebagai validasi yang kuat ("Mereka memiliki masalah dan berkomitmen untuk membayar!") tanpa menyadari bahwa sebagian besar risiko ada pada produk, bukan pada pasar. Bar akan membayar, tetapi hanya jika Anda dapat mengumpulkan banyak konsumen. Kemudian para pendiri berbicara dengan konsumen dan bertanya apakah mereka akan menggunakan aplikasi yang selalu mengarahkan mereka ke pesta-pesta yang ramai dengan minuman keras murah. Sekali lagi, jelas ya. Tapi itu tidak memberi tahu kami apakah kami benar-benar bisa mendapatkan massa pengguna yang kritis.

Video game adalah risiko produk murni. Pertanyaan seperti apa yang dapat Anda ajukan untuk memvalidasi ide game Anda? "Apakah Anda suka bersenang-senang?" "Apakah Anda ingin bersenang-senang lebih banyak lagi?" Praktis 100% risiko ada pada produk dan hampir tidak ada pada pelanggan. Anda tahu bahwa orang membeli game. Jika produk Anda bagus dan Anda bisa menemukan cara untuk membuat mereka menyadarinya, mereka akan membelinya. Anda tidak perlu menemukan

kembali keinginan orang untuk bermain video game.

Ini bukan berarti Anda tidak boleh berbicara dengan siapa pun jika Anda membangun sesuatu dengan risiko produk. Dalam kasus monitor kesuburan pertanian, ada baiknya untuk mengetahui bahwa petani tidak menentang untuk mengganti teknologi begitu dia sudah memasang sesuatu, misalnya. Untuk klub malam, ada baiknya mengetahui bahwa mereka setidaknya secara teoritis bersedia membayar untuk promosi. Akan sangat tragis jika kita berhasil dalam kerja keras menciptakan teknologi atau

komunitas hanya untuk belajar tidak ada yang akan membayarnya.

Maksud dari semua ini adalah jika Anda memiliki risiko produk yang besar (dibandingkan dengan risiko pasar murni), maka Anda tidak akan bisa membuktikan banyak hal tentang bisnis Anda melalui percakapan saja. Percakapan memberi Anda titik awal, tetapi Anda harus mulai membangun produk lebih awal dan dengan kepastian yang lebih rendah daripada jika Anda memiliki risiko pasar murni.

## Siapkan daftar 3

Selalu rencanakan terlebih dahulu 3 hal terpenting yang ingin Anda pelajari dari tipe orang tertentu.

Merencanakan terlebih dahulu pertanyaan-pertanyaan besar Anda akan membuat Anda lebih mudah untuk mengajukan pertanyaan yang lulus The Mom Test dan tidak bias. Hal ini juga memudahkan Anda menghadapi pertanyaan yang menyakitkan. Jika kita melakukan percakapan yang tidak terencana, kita cenderung fokus pada hal-hal sepele yang membuat percakapan menjadi tidak nyaman. Sebaliknya, putuskan apa yang akan ditanyakan dengan tim Anda dalam suasana yang tenang.

Tiga pertanyaan Anda akan berbeda untuk setiap jenis orang yang Anda ajak bicara. Jika Anda memiliki beberapa jenis pelanggan atau mitra, buatlah daftar untuk masing-masing.

Jangan terlalu stres dalam memilih pertanyaan penting yang "tepat". Pertanyaan-pertanyaan itu akan berubah. Pilih saja 3 pertanyaan yang tampaknya paling kabur atau paling penting saat ini. Dengan begitu, Anda akan memiliki pijakan yang lebih kuat dan arah yang lebih baik untuk 3 pertanyaan berikutnya.

Anda mungkin mendapatkan jawaban 1-3 dari pelanggan A, jawaban 4 dari pelanggan B, jawaban 5-7 dari pelanggan C. Ada tumpang tindih dan pengulangan, tetapi Anda tidak perlu mengulang seluruh rangkaian pertanyaan dengan setiap peserta. Jangan merasa berkewajiban untuk mengulang pertanyaan yang sudah Anda miliki datanya. Lanjutkan dari bagian yang Anda tinggalkan dan teruslah mengisi pertanyaan tersebut.

Dengan mengetahui daftar Anda, Anda dapat memanfaatkan pertemuan yang tidak disengaja dengan lebih baik. Alih-alih bertemu dengan pelanggan impian dan meminta untuk bertukar kartu nama agar Anda dapat "minum kopi" (persis seperti orang lain), Anda bisa langsung melontarkan pertanyaan yang paling penting. Dan hal ini akan sangat membantu Anda untuk tetap santai.

Aturan praktis: Anda selalu membutuhkan daftar 3 pertanyaan besar Anda.

## BAB EMPAT

# Menjaga agar tetap kasual

Kita tahu bahwa memperbesar sebelum waktunya dan memperkenalkan ide Anda terlalu dini akan menciptakan bias dan dapat membuat Anda terjebak pada batas maksimum lokal. Dalam buku aslinya tentang Pengembangan Pelanggan, 4 Langkah Menuju E.piphany, Steve Blank memecahkan masalah ini dengan merekomendasikan 3 pertemuan terpisah: yang pertama tentang pelanggan dan masalah mereka; yang kedua tentang solusi Anda; dan yang ketiga untuk menjual produk. Dengan membagi pertemuan, Anda dapat menghindari pembesaran yang terlalu dini dan membiarkan mereka dengan ide-ide Anda.

Namun demikian, dalam praktiknya, saya merasa sulit dan tidak efisien untuk mengaturnya. Biaya waktu untuk pertemuan selama 1 jam bisa mencapai 4 jam setelah Anda memperhitungkan kalender, perjalanan, dan peninjauan. Ini juga merupakan komitmen waktu yang besar untuk meminta dari pelanggan sebelum Anda berada dalam posisi untuk menunjukkan kepada mereka apa pun sebagai balasannya.

Pada masa-masa awal, mengajak bicara pertama kali adalah hal yang mustahil bagi saya. Saya tidak cukup kredibel, jadi tidak ada yang mau mengadakan pertemuan hanya untuk berbicara dengan saya tentang hari mereka. Steve merekomendasikan untuk memulai dengan kontak pertama yang ramah. Lakukanlah itu jika Anda memilikinya. Berkat The Mom Test, fakta bahwa mereka adalah teman tidak akan membiarkan data Anda, selama Anda mengajukan pertanyaan yang baik. Dalam kasus saya, saya memasuki industri baru dengan tembok tinggi (iklan merek) dan tidak ada kontak pertama yang ramah.

Seiring dengan kredibilitas saya yang terbangun setelah beberapa tahun di industri ini, saya mendapati bahwa sekarang saya bisa mengadakan rapat tanpa "alasan" yang jelas. Struktur 3 kali pertemuan akhirnya bisa dijalankan! Namun, begitu saya mulai melakukannya, saya merasa bahwa hal tersebut sangat menyia-nyiakan waktu. Sumber daya paling berharga yang dimiliki sebuah startup adalah waktu dan perhatian para pendirinya. Anda harus menempatkan diri Anda di tempat yang paling penting, dan saya tidak menemukan pertemuan awal dengan pelanggan sebagai tempat tersebut. Saya berharap saya bisa mendapatkan



belajar tanpa semua biaya tambahan.

Jika solusinya bukan rangkaian 3 pertemuan, lalu apa itu? Anda mungkin telah memperhatikan sebuah tren di seluruh contoh percakapan yang telah kita lihat sejauh ini: tetap santai.

Katakanlah saya sedang mencoba membuat alat untuk membantu pembicara publik mendapatkan lebih banyak kesempatan berbicara dan saya bertemu dengan seorang pembicara di sebuah konferensi. Saya tidak akan mencoba mengatur pertemuan. Sebaliknya, saya akan langsung beralih ke pertanyaan saya yang paling penting: "Hei, saya ingin tahu bagaimana Anda bisa mendapatkan pertunjukan ini?" Sebagai bonus tambahan, kami juga sekarang memiliki percakapan yang menarik dan saya jauh lebih mungkin untuk diingat dan mendapatkan pertemuan di kemudian hari.

Ketika Anda menanggalkan semua formalitas dari proses tersebut, Anda akan berakhir dengan tidak adanya pertemuan, tidak ada pertanyaan wawancara, dan waktu yang jauh lebih mudah. Percakapan menjadi begitu cepat dan ringan sehingga Anda bisa pergi ke pertemuan industri dan pulang dengan selusin percakapan dengan pelanggan, yang masing-masing memberikan nilai yang sama besarnya dengan pertemuan formal.

Struktur percakapan masalah/solusi/penjualan yang terpisah sangat penting untuk menghindari bias, namun penting untuk disadari bahwa percakapan pertama tidak perlu dilakukan dalam sebuah rapat.

Aturan praktis: Mempelajari tentang pelanggan dan masalah mereka akan lebih baik jika dilakukan melalui obrolan singkat dan santai daripada pertemuan formal yang panjang.

## **Pertemuan anti-pola**

Anti-Pola Rapat adalah kecenderungan untuk menurunkan setiap kesempatan untuk percakapan pelanggan ke dalam blok kalender.

Selain penggunaan waktu yang buruk dan menetapkan ekspektasi bahwa Anda akan menunjukkan kepada mereka sebuah produk, ketergantungan yang berlebihan pada pertemuan formal dapat menyebabkan kita mengabaikan kesempatan yang sangat baik untuk belajar secara

kebetulan.

Bayangkan Anda sedang berada di sebuah kafe yang ramai, mengetik di atas keyboard Anda, saat pria atau wanita idaman Anda duduk di sebelah Anda. Mereka mengenakan topi yang menawan dan memberikan anggukan ramah sebelum membuka novel bertelinga anjing yang benar-benar menyempurnakan suasana hati. Anda menenggak espresso dengan cepat untuk

menenangkan diri dan meraba-raba melalui semacam monolog canggung tentang bagaimana mereka tampak seperti orang yang sangat baik dan ini agak aneh karena Anda bahkan tidak mengenal satu sama lain, tetapi mungkin mereka ingin minum kopi kapan-kapan? Seperti, kopi yang berbeda? Di tempat yang berbeda?

Kami tahu ini adalah situasi yang konyol. Bagaimanapun juga, tujuan kencan adalah untuk berbicara satu sama lain dan melihat apakah Anda cocok. Oleh karena itu, untuk semua maksud dan tujuan, Anda sudah berkencan. Dan kemudian Anda mengacaukannya dengan mencoba untuk terlalu memformalkannya ketika Anda bisa saja mengobrol sedikit dan melewatkan kencan pertama itu sepenuhnya.

Kami akan melakukan trik yang sama persis dengan percakapan awal dengan pelanggan. Kita akan menanggalkan kemegahan dan situasi dan mengurangnya dari pertemuan menjadi obrolan. Jika kita melakukannya dengan benar, mereka bahkan tidak akan tahu bahwa kita sedang membicarakan ide kita.

Saya sedang mempertimbangkan sebuah ide produk untuk membuat manajer kantor menjadi lebih efisien. Saya bermain-main dengan berbagai kemungkinan pada hari Jumat, menemukan pertanyaan-pertanyaan besar di akhir pekan, dan kemudian pergi ke sebuah acara industri pada hari Senin. Beberapa manajer kantor hadir di sana dan tanpa mereka sadari bahwa kami telah "mengadakan pertemuan", saya mengetahui bahwa masalah besar sebenarnya adalah tentang penagihan utang daripada efisiensi. Saya tiba di sana hanya karena tertarik dan mengobrol dengan mereka sambil minum bir: "X sepertinya sangat menyebalkan, bagaimana Anda menghadapinya?" "Apakah Y seburuk yang terlihat?" "Kalian melakukan pekerjaan yang hebat dengan Z... Dari mana Anda mendapatkannya?"

Terlalu formal adalah penopang yang kita gunakan untuk menghadapi situasi yang ambigu dan canggung. Alih-alih memberikan ruang gerak untuk hal-hal yang tidak terduga, semuanya menjadi sebuah proses.

### **Gejala formalitas:**

- "Jadi, pertama-tama, terima kasih telah menyetujui wawancara ini. Saya hanya memiliki beberapa pertanyaan untuk Anda dan kemudian saya

akan membiarkan Anda kembali ke aktivitas Anda..."

- "Dalam skala 1 sampai 5, seberapa besar Anda akan mengatakan bahwa Anda..."

Belajar dari pelanggan tidak berarti Anda harus mengenakan setelan jas dan minum kopi di ruang rapat. Mengajukan pertanyaan yang tepat itu cepat dan menyentuh

topik yang menurut orang-orang cukup menarik. Anda dapat berbicara di mana saja dan tidak perlu menghadiri pertemuan formal sampai Anda memiliki sesuatu yang konkret untuk ditunjukkan.

Pada saat terbaiknya, percakapan ini menyenangkan bagi kedua belah pihak. Anda mungkin orang pertama dalam waktu yang lama yang benar-benar tertarik pada gangguan kecil di hari mereka.

Aturan praktis: Jika mereka merasa seperti mereka membantu Anda dengan berbicara kepada Anda, mungkin itu terlalu formal.

# Berapa lama pertemuan ?

Percakapan awal berlangsung sangat cepat. Obrolan bertambah panjang ketika Anda beralih dari pertanyaan-pertanyaan awal yang luas ("Apakah ini masalah yang nyata?") ke arah isu-isu produk dan industri yang lebih spesifik ("Perangkat lunak mana lagi yang harus kita integrasikan untuk menutup penjualan?").

Hanya perlu waktu 5 menit untuk mengetahui apakah suatu masalah ada dan penting. Mempelajari bagaimana seseorang saat ini mencapai tujuan tertentu atau memecahkan masalah juga cepat.

Anda akan segera mendapati diri Anda mengajukan pertanyaan yang dijawab dengan cerita panjang lebar tentang alur kerja mereka, bagaimana mereka menghabiskan waktu, atau hal lain yang telah mereka coba. Anda biasanya bisa mendapatkan apa yang Anda cari dalam waktu 10-15 menit, tetapi orang-orang senang bercerita tentang diri mereka sendiri, jadi Anda bisa melanjutkan percakapan ini tanpa batas waktu jika itu berharga bagi Anda dan menarik bagi mereka.

Pada titik ekstrem yang lebih panjang, mempelajari detail industri membutuhkan waktu satu jam atau lebih. Untungnya, itu adalah percakapan yang lebih mudah untuk dikelola karena orang lain (biasanya semacam pakar industri) dapat bermonolog setelah Anda mengarahkan mereka ke arah yang benar.

Durasi pertemuan B2B formal (jenis pertemuan yang Anda jadwalkan) lebih banyak ditentukan oleh blok kalender yang berubah-ubah daripada apa yang sebenarnya ingin Anda pelajari. Tentu saja, Anda bisa saja menghabiskan waktu 15 menit hanya untuk minum secangkir teh dan menyapa.

Setelah Anda memiliki produk dan pertemuan lebih berorientasi pada penjualan, Anda harus mulai mengukir blok-blok yang jelas selama 30+ menit. Anda mungkin kehilangan 5 menit karena keterlambatan, menghabiskan 5 menit untuk menyapa, 5 menit mengajukan pertanyaan untuk memahami tujuan/masalah/anggaran mereka, 10 menit untuk menunjukkan/mendeskripsikan produk, dan 5 menit terakhir untuk memikirkan langkah selanjutnya dan kemajuan. Itu adalah setengah jam Anda.

Potensi kecepatan dari percakapan awal adalah salah satu alasan utama saya memilih untuk tetap santai dan melewatkan rapat. Menjadwalkan dan menghadiri rapat membutuhkan banyak biaya untuk obrolan selama 10 menit. Bahkan menjelaskan bahwa Anda sedang memulai sebuah perusahaan dan ingin mengajukan beberapa pertanyaan saja sudah cukup.

5 atau 10 menit. Anda akan membuat kemajuan jauh lebih cepat jika Anda dapat membiarkan ide Anda tidak muncul selama mungkin.

## **Menyatukannya**

Bahkan dalam pertemuan yang lebih formal, Anda mungkin masih ingin tetap santai jika Anda berharap untuk mendapatkan umpan balik yang tidak bias.

Saya pernah memiliki ide produk untuk membantu para investor yang sibuk untuk mengelola alur transaksi mereka. Saya tahu mereka menerima ratusan aplikasi per bulan dan membayangkan bahwa ini pasti merupakan mimpi buruk bagi spreadsheet. Saya mengatur beberapa pertemuan untuk bertanya tentang industri ini. Saya datang ke pertemuan pertama dan, sambil berbasa-basi, saya mengatakan sesuatu seperti "Saya berpikir, kalian pasti mendapatkan banyak sekali prospek, bukan?" Orang itu tertawa dan berkata, ya, itu gila. "Bagaimana cara Anda menghadapi semua itu?" Dia mengangkat bahu dan menunjuk ke arah sekumpulan sekitar selusin catatan tempel di dinding.

Masing-masing memiliki nama dan nomor telepon. "Analisis kami membunuh sebagian besar dari mereka sebelum mereka mencapai kami, dan kemudian kami membuang lebih banyak lagi. Kami hanya menyisakan sekitar 10 orang yang merupakan pesaing serius. Kami hanya menelepon setiap beberapa minggu untuk mengetahui perkembangannya." Kedengarannya tidak terlalu buruk, kata saya. "Ya, itu bekerja dengan cukup baik," jawabnya. "Ngomong-ngomong, apa yang ingin Anda bicarakan?"

Mereka tidak memiliki masalah. Itu adalah pembelajaran yang sukses. Kami menyanggah ide kami bahkan sebelum orang itu menyadari bahwa kami sedang membicarakannya. Prosesnya hanya memakan waktu 5 menit, menghindari bias, dan tidak memberikan kami data yang buruk dalam bentuk pujian, sanjungan, atau ide. Sebaliknya, kami mendapatkan fakta-fakta konkret tentang pelanggan kami yang secara langsung relevan dengan pertanyaan inti bisnis kami.

Tentu saja, saya membutuhkan waktu 2 jam perjalanan untuk mencapai 5 menit tersebut. Tidak mungkin sempurna setiap saat.



Dalam kasus yang disebutkan di atas, kami membuktikan bahwa kami salah. Namun, terkadang, hal ini berjalan ke arah yang berlawanan dan semua yang kami pelajari dari pelanggan membuat kami semakin bersemangat. Dalam hal ini, kami berdiri di atas semua yang telah kami pelajari dan mengambil lompatan visioner untuk menghasilkan produk dan bisnis yang spesifik untuk membuat hidup pelanggan kami lebih baik. Dan kemudian kami meminta mereka untuk berkomitmen untuk itu.

Aturan praktis: Berikan informasi sesedikit mungkin tentang ide Anda, namun tetap mendorong diskusi ke arah yang bermanfaat.

## BAB LIMA

# Komitmen dan kemajuan

Setelah kita mempelajari fakta-fakta penting tentang industri dan pelanggan kita, sekarang saatnya untuk memperbesar lagi dan mulai mengungkapkan ide kita dan menunjukkan beberapa produk.

Kabar buruknya adalah hal ini mengundang pujian yang jahat. Kabar baiknya adalah bahwa karena kita memiliki permulaan dari sebuah produk, kita sekarang berada dalam posisi untuk memotong positif palsu dengan meminta komitmen.

Dalam penjualan, memindahkan hubungan penjualan ke tahap berikutnya disebut "kemajuan". Hal ini seperti mendorong pelanggan ke langkah berikutnya dari saluran akuisisi dunia nyata Anda. Mereka akan bergerak maju atau memperjelas bahwa mereka bukan pelanggan. Keduanya merupakan hasil yang baik untuk pembelajaran Anda.

Ketika Anda gagal mendorong kemajuan, Anda akan mendapatkan prospek zombie: calon pelanggan (atau investor) yang terus melakukan pertemuan dengan Anda dan mengatakan hal-hal baik, namun tidak pernah memberikan cek. Ini seperti startup Anda telah dikategorikan sebagai teman. Untungnya, Anda yang menyebabkannya, dan itu berarti Anda bisa memperbaikinya. Ini adalah konsekuensi dari sikap melekat dan takut akan penolakan. Dengan memberi mereka kesempatan yang jelas untuk berkomitmen atau menolak kita, kita bisa keluar dari zona pertemanan dan dapat mengidentifikasi prospek yang sebenarnya.

Seperti biasa, Anda tidak berusaha meyakinkan setiap orang untuk menyukai apa yang Anda lakukan. Ketika Anda sudah mendapatkan

informasi yang Anda cari (meskipun mereka tidak peduli), Anda bisa pergi. Namun pada titik tertentu, Anda perlu membuat mereka mengambil keputusan untuk mendapatkannya.

**Gejala:**

- Saluran kabel zombie
- Mengakhiri pertemuan produk dengan pujian
- Mengakhiri rapat produk tanpa langkah selanjutnya yang jelas
- Rapat yang "berjalan dengan baik"
- Mereka tidak melepaskan apa pun yang berharga

Seperti yang saya gunakan dalam konteks pembelajaran pelanggan, komitmen dan kemajuan adalah konsep terpisah yang cukup tumpang tindih dan cenderung muncul bersamaan.

- Komitmen - Mereka menunjukkan bahwa mereka serius dengan mengorbankan sesuatu yang mereka hargai seperti waktu, reputasi, atau uang.
- Kemajuan - Mereka bergerak ke langkah berikutnya dari saluran dunia nyata Anda dan semakin dekat dengan penjualan.

Komitmen dan kemajuan sering kali datang bersamaan. Sebagai contoh, untuk melangkah ke langkah berikutnya (kemajuan), Anda mungkin memerlukan pengenalan dengan atasan kontak Anda (komitmen reputasi). Dengan demikian, kedua hal ini secara fungsional setara untuk tujuan kita dan saya akan menggabungkannya menjadi satu konsep untuk bagian berikut.

Aturan praktis: "Pelanggan" yang terus bersikap ramah tetapi tidak akan pernah membeli adalah sumber sinyal campuran yang sangat berbahaya.

## Rapat berhasil atau gagal

Butuh waktu bertahun-tahun bagi saya untuk belajar bahwa tidak ada pertemuan yang "berjalan dengan baik". Setiap pertemuan pasti ada yang berhasil atau gagal. Anda telah kehilangan pertemuan ketika Anda meninggalkannya dengan pujian atau taktik yang mengulur-ulur waktu. Meskipun kita mungkin menemukan sesuatu yang terang-terangan seperti "Mari kita bicara lagi setelah liburan... Jangan hubungi saya, saya yang

akan menghubungi Anda," kami menerima versi yang lebih halus setiap hari.

Sebuah pertemuan telah berhasil apabila diakhiri dengan komitmen untuk melanjutkan ke langkah berikutnya. Tetapi Anda harus memaksakan resolusi ini atau rapat akan melayang-layang di tanah la-la-land sambil menjalankan tugas lamanya: membuang-buang waktu setiap orang.

Jika Anda pergi dengan keinginan yang tidak berguna, saya berani bertaruh bahwa Anda akan jatuh ke dalam salah satu atau kedua jebakan berikut ini:

1. Anda meminta pendapat mereka tentang ide Anda (misalnya memancing pujian)
2. Anda tidak meminta komitmen yang jelas atau langkah selanjutnya

Anda sudah tahu bagaimana cara menangani pujian sekarang: menangkis, mengabaikan, dan kembali ke bisnis. Komitmen juga mudah dikuasai, begitu kita tahu apa yang kita cari. Ketika kita pergi tanpa komitmen, terkadang itu karena kita meminta dan ditolak. Itu menyedihkan, tetapi itu terjadi. Tidak semua orang akan pindah agama dan setidaknya Anda sekarang tahu di mana posisi Anda.

Anda memiliki titik data negatif yang kuat.

Kegagalan yang sebenarnya tercantum di atas sebagai #2: bahkan tidak bertanya. Saya tidak pernah menganggap penolakan sebagai kegagalan yang nyata. Tapi tidak bertanya tentu saja iya. Hal ini bisa terjadi karena Anda menghindari pertanyaan yang menakutkan atau karena Anda tidak tahu apa langkah selanjutnya.

Komitmen itu penting. Hal ini menunjukkan kepada kita apakah orang tersebut benar-benar mengatakan yang sebenarnya. Semakin banyak yang mereka berikan kepada kita, semakin kita dapat mempercayai apa yang mereka katakan.

Aturan praktis: Jika Anda tidak tahu apa yang akan terjadi selanjutnya setelah pertemuan produk atau penjualan, maka pertemuan itu tidak ada gunanya.

## **Mata uang percakapan**

Komitmen bisa dalam bentuk uang tunai, tetapi tidak harus dalam bentuk uang tunai. Pikirkanlah dalam bentuk mata uang-apa yang mereka korbakan untuk Anda? Sebuah pujian tidak memerlukan biaya apa pun bagi mereka, jadi tidak ada harganya dan tidak memiliki data. Mata uang

utama adalah waktu, risiko reputasi, dan uang tunai.

Komitmen waktu dapat mencakup:

- Pertemuan berikutnya yang jelas dengan tujuan yang diketahui



- Duduk untuk memberikan umpan balik pada gambar kerja
- Menggunakan uji coba sendiri untuk jangka waktu yang tidak sebentar

Komitmen risiko reputasi mungkin saja terjadi:

- Perkenalan dengan rekan kerja atau tim
- Perkenalan dengan pengambil keputusan (atasan, pasangan, pengacara)
- Memberikan testimoni publik atau studi kasus

Komitmen finansial lebih mudah dibayangkan dan disertakan:

- Surat pernyataan kehendak (perjanjian non-legal namun sopan untuk membeli)
- Pre-order
- Deposit

Terkadang, komitmen yang kuat menggabungkan beberapa mata uang, seperti seseorang yang setuju untuk menjalankan uji coba berbayar dengan seluruh timnya, sehingga mempertaruhkan waktu, uang, dan reputasinya.

Sama seperti pujian bukanlah data saat Anda mencoba mempelajari suatu masalah, pujian juga bukan kemajuan saat Anda mencoba memvalidasi produk. Mendengar pujian masih bisa berguna, namun itu adalah tanda peringatan bahwa orang yang Anda ajak bicara sedang berusaha menyingkirkan Anda.

Aturan praktis: Semakin mereka menyerah, semakin serius Anda dapat menanggapi kata-kata baik mereka.

## **Pertemuan yang baik / pertemuan yang buruk**

Waktunya bermain lagi. Kami baru saja mengadakan pertemuan. Tapi bagaimana hasilnya? Apakah itu pertemuan yang baik atau pertemuan yang buruk? Mengapa? Dan jika buruk, apa yang bisa kita lakukan untuk memperbaikinya?

Pikirkan tentang pertemuan-pertemuan yang tercantum di bawah ini dan kemudian balikkan halaman untuk diskusi lebih lanjut.

"Itu sangat keren. Aku menyukainya!"

"Kelihatannya bagus. Beritahu saya kapan peluncurannya."

"Ada beberapa orang yang bisa saya perkenalkan kepada Anda jika Anda sudah siap." "Apa langkah selanjutnya?"

"Saya pasti akan membelinya." "Kapan kita bisa memulai uji coba?"

"Dapatkah saya membeli prototipenya?"

"Kapan Anda bisa kembali untuk berbicara dengan anggota tim lainnya?"

"Itu sangat keren. Aku suka itu!"

Pertemuan yang buruk. Pujian yang murni dan tanpa rekayasa. Ini mungkin membuat Anda merasa senang, tetapi sebenarnya tidak ada data di sini. Tapi setidaknya Anda tidak akan menyakiti diri sendiri dalam hal ini karena ini sangat jelas basa-basi.

Untuk memperbaikinya, alihkan pujian tersebut dan kembali ke bisnis.

"Kelihatannya bagus. Beritahu saya kapan peluncurannya."

Pertemuan yang buruk. Pujian ditambah taktik mengulur-ulur waktu adalah cara klasik untuk mengakhiri presentasi untuk sesuatu yang tidak akan pernah Anda beli. Ada banyak cara, namun pada dasarnya semuanya merupakan cara yang sopan untuk mengatakan, "Jangan hubungi saya, saya yang akan menghubungi Anda."

Kesalahan besar yang bisa Anda lakukan di sini adalah salah mengartikan pujian ini sebagai pre-order ("Katanya dia akan membelinya saat diluncurkan!"). Untuk memperbaikinya, saya akan mencari komitmen yang bisa saya minta hari ini.

Jika saya masih dalam tahap awal, saya mungkin akan meminta perkenalan dengan atasan atau tim teknis atau pemegang anggaran sehingga saya bisa memastikan bahwa saya benar-benar memahami kebutuhan mereka.

Jika saya sedikit lebih jauh dalam pengembangan, saya mungkin akan mendorongnya untuk setuju menjadi salah satu pengguna alfa kami dan meluncurkannya ke beberapa bagian dari tim mereka dan menjadi studi kasus untuk peluncuran. Jika saya menemukan masalah yang nyata, dia akan langsung mengambil kesempatan untuk mulai membuat kemajuan hari ini dan mendapatkan akses awal.

"Ada beberapa orang yang bisa saya perkenalkan kepada Anda jika Anda sudah siap."

Hampir saja pertemuan yang bagus, tetapi sekarang ini buruk. Ada beberapa data di sini, tapi mungkin tidak sebanyak yang Anda harapkan. Sisi baiknya, setidaknya Anda tahu bahwa dia tidak menganggap Anda benar-benar gila atau dia tidak akan memberikan tawaran yang muluk-muluk (kecuali jika dia hanya menjatuhkan nama). Masalahnya adalah janjinya sangat umum sehingga menjadi sinyal yang tidak berharga.

Untuk mengatasinya, cobalah mengubah janji yang kabur menjadi sesuatu yang lebih konkret. Semakin spesifik, semakin serius Anda bisa menanggapinya. Sebagai contoh: kepada siapa dia ingin memperkenalkan Anda dan apa artinya "siap"? Dan mengapa dia tidak bisa melakukan perkenalan sekarang? Ini bukan tentang memaksa. Anda tidak memiliki takdir yang nyata atas rolodex-nya. Tetapi Anda perlu membedakan antara penawaran yang sah dan sikap yang sopan. Mengetahui apa arti "siap" juga dapat memberi Anda gambaran yang lebih baik tentang apa tujuan jangka pendek Anda.

"Apa langkah selanjutnya?"

Pertemuan yang bagus. Kesimpulan rapat yang klasik dan bagus. Agar berhasil, sebuah pertemuan tidak perlu diakhiri dengan cek di saku Anda. Rapat hanya perlu dilanjutkan ke langkah berikutnya, apa pun itu.

Perlu dicatat bahwa Anda perlu mengetahui langkah selanjutnya untuk mendapatkan manfaat dari hal ini. Jika Anda harus mengatakan, "Biarkan saya memikirkan hal itu dan kembali kepada Anda," maka Anda telah merusak pertemuan yang sangat baik.

Tentu saja, bahkan langkah selanjutnya yang jelas pun bisa jadi bohong. Semuanya bisa saja bohong. Tetapi dengan langkah selanjutnya di saku Anda, Anda memiliki kesempatan untuk berjuang.

"Saya pasti akan membeli itu."

Pertemuan yang buruk. Bahaya! Memang ada beberapa sinyal di sini, tetapi bahaya positif palsu tidak terlihat. Ini adalah jawaban yang disalahartikan yang menenggelamkan startup pertama yang saya kerjakan hingga bernilai sepuluh juta dolar.

Untuk memperbaikinya, Anda perlu beralih dari janji masa depan yang tidak jelas menjadi komitmen konkret saat ini. Sebagai contoh, Anda bisa meminta surat perjanjian, uang muka atau deposit, atau pengenalan dengan pengambil keputusan dan anggota tim. Kickstarter sangat luar biasa karena memaksa pelanggan yang mengatakan akan membelinya untuk benar-benar mengeluarkan kartu kredit dan berkomitmen.

"Kapan kita bisa memulai uji coba?"

Mungkin pertemuan yang bagus. Tidak seperti "kapan peluncurannya," yang biasanya terhenti, "Kapan kita bisa mulai" adalah sebuah langkah maju. Menyiapkan perangkat lunak baru dan melatih staf untuk menggunakannya adalah masalah besar bagi sebagian besar bisnis. Bahkan uji coba "gratis" dapat menghabiskan banyak uang. Namun, dalam beberapa kasus, "mencoba" perangkat lunak tidak memerlukan biaya apa pun, terutama untuk perorangan. Sebagai contoh, saya telah "mencoba" banyak sekali aplikasi CRM (manajemen kontak). Hanya butuh sepuluh detik untuk masuk, melihat-lihat, dan tidak pernah memikirkannya lagi.

Seperti biasa, pikirkanlah dalam hal mata uang. Apa yang mereka korbankan untuk mencobanya? Jika uji coba Anda terlalu "murah" untuk dicoba, Anda bisa mencoba menaikkan biayanya. Sebagai contoh, Anda dapat meminta mereka untuk menulis studi kasus tentang produk Anda setelah mereka menggunakannya selama 2 minggu. Atau Anda bisa membuat mereka berjanji untuk mencoba menggunakannya dengan tim mereka setidaknya selama seminggu. Jika Anda memiliki produk yang lebih maju, Anda bisa mengambil kartu kredit mereka dan tidak menagih apa pun jika mereka membatalkannya dalam waktu 30 hari. Semakin banyak mereka menyerah untuk Anda, semakin serius Anda bisa menerima validasi mereka.

"Dapatkah saya membeli prototipe ?"

Pertemuan yang luar biasa. Kesimpulan rapat terbaik yang pernah saya lihat adalah pertanyaan yang jarang didengar tetapi selalu dihargai, "Dapatkah saya membeli prototipenya?"

Seorang perancang produk pernah menunjukkan kepada saya, sebuah tripod smartphone brilian yang sedang ia rancang. Dia mendemonstrasikan unit prototipe yang dicetak 3D untuk saya dan saya langsung bertanya kepadanya, berapa harga yang harus dibayar untuk membeli prototipe tersebut. Dia tertawa dan mengatakan bahwa dia sudah membuat sekitar selusin prototipe karena orang-orang terus membelinya. Itu adalah pertanda yang bagus.

"Kapan Anda bisa kembali untuk berbicara dengan anggota tim lainnya?"

Pertemuan yang bagus. Bingo! Jika Anda menjual sesuatu ke perusahaan, Anda harus berbicara dengan banyak orang. Jika mereka tidak mau memperkenalkan Anda, maka bisa dipastikan Anda akan menemui jalan buntu.

Penjualan perusahaan memang membosankan, tetapi salah satu keuntungannya adalah Anda bisa mendapatkan sinyal yang sangat akurat seperti ini di awal prosesnya. Membangun produk konsumen jauh lebih suram karena proses percakapan pelanggan tidak meniru proses pembelian.

## **Cara memperbaiki rapat yang buruk**

Pertemuan terburuk adalah pertemuan yang plin-plan yang Anda tinggalkan tanpa ada penolakan atau kemajuan. Anda berada di daerah tak bertuan dan Anda tidak akan belajar apa pun sampai Anda memperbaiki pertemuan tersebut dengan memaksakan langkah selanjutnya (atau penolakan).

Pertemuan yang gagal sering kali dapat diselamatkan dengan hanya mendorong komitmen di akhir pertemuan, sementara Anda mendapatkan pujian.

Tapi jangan bersikap menyebalkan. Anda tidak sedang mencoba memaksa orang untuk menyerahkan dompet mereka. Anda mencoba untuk memotong beberapa penolakan yang sopan dan mencari tahu apakah mereka benar-benar akan menjadi mitra/investor/pelanggan.

Jika mereka tidak bersemangat, maka kabar baiknya: Anda mendapatkan informasi yang Anda cari. Asimilasi informasi tersebut, putuskan apakah informasi tersebut cukup penting untuk mengubah strategi Anda, dan teruskan. Tujuannya hanya untuk membuat mereka mengambil keputusan sehingga Anda dapat



pelajari apakah Anda telah menemukan produk yang harus dimiliki dan pelanggan yang sesungguhnya.

Aturan praktisnya: Ini bukanlah prospek yang sesungguhnya sampai Anda memberi mereka kesempatan nyata untuk menolak Anda.

## **Jangan sampai buta total**

Bahkan ketika Anda telah beralih ke pertemuan penjualan yang lebih berfokus pada produk, Anda masih perlu memulai dengan beberapa pembelajaran terbuka untuk mendapatkan gambaran. Anda mungkin tahu apa yang menjadi perhatian pasar, namun mencari tahu apa yang unik dari orang tersebut akan membuat Anda lebih mudah memahami. Hal ini akan membuat percakapan selanjutnya menjadi lebih lancar, meningkatkan peluang Anda untuk menutup kesepakatan, dan juga memberi Anda pembelajaran yang berkelanjutan bahkan setelah Anda mendapatkan produk.

Rapat penjualan startup terlalu sering

berjalan seperti ini: Anda: "Kami

punya produk X. Mau

membelinya?" Mereka: "Tidak,

terima kasih."

Penolakan-penolakan itu tidak membantu. Pitching yang keras memberikan umpan balik biner: Anda berhasil atau tidak. Tidak masalah jika Anda membuat penyesuaian kecil (mengubah fitur ini), tetapi tidak baik untuk pertanyaan yang lebih besar (apakah ada yang peduli dengan apa yang saya lakukan).

Ajukan pertanyaan pembelajaran yang lulus The Mom Test. Kemudian konfirmasikan dengan menjualnya. Hal ini terjadi selama masa hidup perusahaan Anda dan selama satu kali pertemuan.

## **Pelanggan yang gila dan penjualan pertama Anda**

Cukup aneh jika ada orang yang membeli sesuatu dari perusahaan rintisan yang masih muda. Kemungkinan besar, sebelum tahun ini berakhir, Anda akan gulung tikar, meninggalkan produk, atau menjual perusahaan. Dan bahkan jika Anda tetap bertahan, tidak ada jaminan Anda bisa melakukan apa yang Anda katakan.

Pelanggan pertama memang gila. Gila dalam arti yang baik. Mereka benar-benar ingin

apa yang Anda buat. Mereka sangat menginginkannya sehingga mereka bersedia menjadi orang gila yang mencobanya terlebih dahulu.

Awasi orang-orang yang menjadi emosional dengan apa yang Anda lakukan. Ada perbedaan yang signifikan antara: "Ya, itu adalah masalah" dan "ITU ADALAH BAGIAN TERBURUK DALAM HIDUP SAYA DAN SAYA AKAN MEMBAYAR ANDA SEKARANG JUGA UNTUK MEMPERBAIKINYA."

Steve Blank menyebut mereka sebagai earlyvangelists (penginjil awal). Dalam dunia perangkat lunak perusahaan, mereka adalah orang-orang yang:

- Memiliki masalah
- Ketahuilah bahwa mereka memiliki masalah
- Memiliki anggaran untuk menyelesaikan masalah
- Telah menyusun solusi sementara mereka sendiri

Mereka adalah perusahaan yang akan berkomitmen jauh sebelum masuk akal untuk melakukannya. Mereka adalah orang yang akan memberi Anda uang tunai sekarang juga dari anggaran diskresionernya untuk menjalankan uji coba. Atau yang akan memperjuangkan Anda melawan atasan dan pengacaranya ketika mereka mengatakan bahwa teknologi tersebut tidak terbukti.

Di ruang konsumen, penggemarlah yang sangat menginginkan produk Anda sukses sehingga mereka akan memberikan uang kepada Anda sebagai uang muka saat Anda hanya memiliki prototipe lakban. Merekalah yang akan memberi tahu semua teman mereka untuk ikut menyumbang. Mereka adalah orang yang membaca blog Anda dan mencari solusi.

Kami punya 2 hal yang bisa diambil.

Pertama, ketika seseorang tidak terlalu emosional dengan apa yang Anda lakukan, kecil kemungkinannya mereka akan menjadi salah satu dari orang-orang yang cukup tergila-gila untuk menjadi pelanggan pertama Anda. Simpan mereka dalam daftar, namun jangan mengandalkan mereka untuk menulis cek pertama.

Kedua, setiap kali Anda melihat emosi yang mendalam, lakukan yang terbaik untuk menjaga orang itu tetap dekat. Mereka adalah penggemar yang langka dan berharga yang akan membantu Anda melewati masa-masa sulit dan menjadi penjualan pertama Anda.

Singkatnya, setelah Anda mempelajari fakta-fakta tentang industri dan pelanggan Anda serta merancang solusinya, Anda mulai mendorong kemajuan dan komitmen untuk memisahkan prospek yang sudah mati dari pelanggan yang sebenarnya.

Aturan praktis: Dalam penjualan tahap awal, tujuan sebenarnya adalah pembelajaran. Pendapatan hanyalah efek samping.

## **BAB ENAM**

# **Menemukan percakapan**

Sekarang setelah Anda tahu cara mengajukan pertanyaan yang baik dan memperbaiki pertemuan yang buruk, Anda sudah cukup tahu untuk melakukan percakapan yang baik dengan pelanggan. Gunakan kesempatan ini untuk melenturkan otot-otot percakapan Anda dan berbicara dengan beberapa orang.

Jika Anda sedang menggaruk-garuk rasa gatal dengan bisnis ini, kemungkinan besar Anda sudah mengenal pelanggan Anda. Bagus! Bicaralah dengan mereka. Sekarang setelah Anda berbekal The Mom Test, mereka tidak akan bisa membohongi Anda meskipun mereka mengenal Anda.

Tetapi jika Anda belum mengenal orang-orang, dari mana asal mula percakapan dan pertemuan ini?

## Pergi ke mereka

Membangkitkan percakapan yang baik dari prospek yang dingin itu sulit. Hal ini bisa dilakukan dan terkadang Anda tidak punya pilihan, tetapi masih jauh dari ideal.

Tujuan dari percakapan yang dingin adalah untuk berhenti melakukannya. Anda mengumpulkan satu atau dua percakapan pertama dari manapun Anda bisa, dan kemudian, jika Anda memperlakukan waktu orang lain dengan hormat dan benar-benar berusaha menyelesaikan masalah mereka, percakapan dingin itu mulai berubah menjadi perkenalan yang hangat. Bola salju bergulir.

## Panggilan dingin

Apa artinya jika Anda menghubungi 100 orang dan 98 di antaranya menutup telepon Anda? Tidak ada artinya, kecuali bahwa orang tidak suka menerima telepon dingin. Tidak mengherankan. Lebih penting lagi, ini berarti Anda sekarang memiliki 2 percakapan yang sedang berlangsung. Kecuali jika rencana Anda adalah menjual aplikasi Anda melalui panggilan dingin, tingkat penolakan tidak relevan.

Saya mengenal satu tim yang berhasil menggunakan pesan LinkedIn yang dingin untuk menjangkau para eksekutif level C dari beberapa peritel besar di Inggris. Pesan tersebut diabaikan oleh hampir semua eksekutif di negara tersebut, namun Anda hanya perlu satu kata "ya" untuk memulai perkenalan.

Di luar kesibukan yang keras, Anda juga harus tetap terbuka terhadap kebetulan. Ada banyak cara untuk mendapatkan keberuntungan ketika Anda sedang ingin mendapatkannya.

## Merebut kebetulan

Saya sedang memikirkan gagasan untuk membuat alat bantu bagi para pembicara profesional dan mendapati diri saya sedang berada di pesta pertunangan seorang teman. Saya mendengar seseorang di seberang ruangan mengatakan "saya akan berbicara di Tokyo minggu depan" dan langsung menghampirinya. Dia meninggalkan pesta dengan berpikir bahwa saya adalah orang baik yang sangat tertarik dengan kariernya dan

saya pulang dengan membawa banyak wawasan pelanggan yang berguna dan komitmen untuk menggunakan prototipe tersebut pada ceramah berikutnya.

Jika terdengar aneh untuk mewawancarai orang secara tidak terduga, maka itu hanya karena Anda menganggapnya sebagai sebuah wawancara, bukan percakapan. Satu-satunya hal yang lebih disukai orang untuk dibicarakan daripada diri mereka sendiri adalah masalah mereka. Dengan menaruh minat pada masalah dan hal-hal kecil dalam hidup mereka, Anda sudah



menjadi lebih menarik daripada 99% orang yang pernah mereka temui.

Aturan praktisnya: Jika ini bukan pertemuan formal, Anda tidak perlu mencari-cari alasan mengapa Anda ada di sana atau bahkan menyebutkan bahwa Anda sedang memulai bisnis. Lakukan saja percakapan yang baik.

## Temukan alasan yang bagus

Saya sedang mengobrol dengan seorang calon pengusaha di sebuah kafe. Di antaranya, produknya membantu pemilik kafe untuk mengedukasi calon pelanggan mengenai asal-usul dan latar belakang biji kopi mereka. Dia telah berkeliling selama 2 minggu terakhir dan ditolak oleh kafe demi kafe. Dia ingin berbicara dengan saya tentang proses wawancara pelanggannya. Sepuluh menit dalam percakapan tersebut, saya memotong pembicaraan: "Siapa saja yang sudah Anda ajak bicara sejauh ini?" "Tidak ada-saya tidak mengenal pemiliknya dan stafnya tidak mau membantu saya." "Apakah Anda sudah berbicara dengan pihak kafe ini?" "Tidak, saya tidak mengenal mereka." Seorang pelayan lewat dan saya memberi isyarat padanya. "Permisi, bisakah saya berbicara dengan pemiliknya?" "Umm." "Jangan khawatir, tidak ada yang buruk. Kopi ini luar biasa dan saya ingin bertanya tentang cerita di balik biji kopi ini." Pemiliknya tidak ada di tempat, tetapi dengan alasan yang bagus, kami segera mengobrol dengan manajernya. Dan sang manajer, pada gilirannya, memberi kami rincian kontak pemiliknya dan mengatakan bahwa dia akan datang pada hari Selasa.

Anda bisa menggunakan alasan yang paling tepat jika Anda memiliki seorang mahasiswa PhD dalam tim pendiri Anda. "Halo, saya sedang melakukan penelitian PhD saya tentang masalah seputar X, akan sangat membantu jika saya bisa mengajukan beberapa pertanyaan untuk disertasi saya."

Aturan praktis: Jika ini adalah topik yang Anda berdua pedulikan, temukan alasan untuk membicarakannya. Ide Anda tidak perlu masuk ke dalam persamaan dan Anda berdua akan menikmati obrolan tersebut.

## Benamkan diri Anda di tempat mereka berada

Saya ingin membuat alat bantu untuk para pembicara publik dan penyelenggara konferensi. Saya mengenal beberapa orang di tingkat

bawah dan menengah, tetapi tidak ada nama-nama besar yang memasang tarif \$5-50 ribu per ceramah, yang menurut saya mungkin merupakan segmen pelanggan yang baik karena alasan yang jelas. Saya mulai mengikuti berbagai konferensi dan memberikan pembicaraan gratis di mana pun saya bisa.

Selalu berada di jalan, ke mana pun saya pergi adalah kesempatan untuk bertemu dengan pembicara baru, membantu penyelenggara acara, dan mempelajari apa yang mereka pedulikan.

Dengan membenamkan diri dalam komunitas, saya bertemu dengan banyak orang dan segera memiliki semua koneksi dan percakapan yang bisa saya tangani (saya akhirnya memutuskan bahwa pembicara besar dan konferensi besar adalah segmen pelanggan yang buruk dan meninggalkannya-tidak semua percakapan harus berakhir dengan mengetahui bahwa ide Anda luar biasa).

## Halaman arahan

Joel Gascoigne melakukan uji coba "halaman arahan" klasik dengan startup-nya Buffer, menjelaskan proposisi nilai dan mengumpulkan email. Namun, berlawanan dengan pemahaman umum, bukan metrik atau tingkat konversi yang meyakinkannya untuk melangkah maju. Sebaliknya, percakapan yang dihasilkan dari mengirim email ke setiap orang yang mendaftar dan menyapa.

Saya skeptis dengan validasi kuantitatif dari metrik halaman arahan. Tetapi mereka tentu saja merupakan cara yang bagus untuk mengumpulkan email dari prospek yang memenuhi syarat untuk Anda jangkau dan memulai percakapan.

Paul Graham merekomendasikan peluncuran umum untuk tujuan yang sama. Luncurkan produk Anda di luar sana, lihat siapa yang paling menyukainya, dan kemudian jangkau para pengguna tersebut.

Hal ini mulai membawa pelanggan kepada Anda, bukannya mendatangi mereka, tetapi masih melibatkan pengiriman email yang sebagian besar bersifat dingin. Selanjutnya kita akan melihat bagaimana menjalankan prinsip ini untuk membuat hidup kita lebih mudah.

## Menghadirkannya untuk Anda

Ketika Anda mencari cara untuk menyelinap ke dalam percakapan pelanggan, Anda selalu berada di posisi belakang. Anda melakukan pendekatan, sehingga mereka curiga dan mencoba mencari tahu apakah Anda membuang-buang waktu mereka. Sebaliknya, kita bisa mencari cara untuk memisahkan diri dari kerumunan sehingga mereka bisa menemukan

kita. Selain menghemat banyak waktu dan rasa frustrasi, membawa orang kepada Anda juga membuat mereka menganggap Anda lebih serius dan ingin membantu Anda lebih banyak. Bagaimana Anda dapat menancapkan bendera yang dapat dilihat oleh pelanggan Anda? Apa yang dapat Anda tawarkan kepada mereka yang akan membuat mereka ingin berbicara dengan Anda?

## Mengatur pertemuan

Dengan sedikit usaha lebih banyak daripada menghadiri sebuah acara, Anda dapat mengatur acara Anda sendiri dan mendapatkan keuntungan dari menjadi pusat perhatian.

Ingin mengetahui masalah yang dihadapi para profesional HR? Adakan acara yang disebut "happy hour profesional HR". Orang-orang akan menganggap Anda kredibel hanya karena Anda adalah orang yang mengirim email undangan atau memperkenalkan pembicara. Anda akan lebih mudah mengobrol dengan mereka tentang masalah-masalah mereka.

Tidak ada yang pernah mengikuti rekomendasi ini, tetapi ini adalah hal pertama yang akan saya lakukan jika saya dipindahkan ke industri atau geografi baru. Ini benar-benar trik yang paling tidak adil yang saya tahu untuk pembelajaran pelanggan yang cepat. Sebagai bonus, ini juga langsung meningkatkan kredibilitas industri Anda.

## Berbicara & mengajar

Pengajaran kurang dihargai sebagai alat pembelajaran dan penjualan. Katakanlah Anda membuat perangkat lunak manajemen proyek yang lebih baik. Dalam hal ini, Anda mungkin memiliki keahlian dan pendapat yang kuat tentang bagaimana segala sesuatunya bisa menjadi lebih baik. Itulah kombinasi ajaib untuk menjadi guru yang efektif.

Luangkan waktu untuk mengajar. Anda akan menemukan peluang di konferensi, lokakarya, melalui video online, blog, atau melakukan konsultasi gratis atau jam kerja.

Anda akan menyempurnakan pesan Anda, berhubungan dengan ruangan yang penuh dengan calon pelanggan yang menanggapi Anda dengan serius, dan akan mengetahui bagian mana dari penawaran Anda yang beresonansi (bahkan sebelum Anda membuatnya). Kemudian, bicaralah dengan peserta yang paling tertarik.

## Blogging industri

Jika Anda memiliki audiens blog yang cukup besar dan relevan, mengantre

untuk mendapatkan percakapan bukanlah masalah. Anda tinggal menulis postingan tentang hal itu dan meminta orang-orang untuk menghubungi Anda. Tentu saja, tidak semua orang memiliki pembaca yang relevan. Itulah salah satu alasan besar untuk mulai menulis blog kepada pelanggan Anda hari ini.

Bahkan ketika saya tidak memiliki audiens, saya masih menemukan bahwa blogging sangat membantu. Ketika saya mengirim email dingin dari alamat email blog saya, orang-orang akan sering bertemu dengan saya karena mereka telah memeriksa domain saya, melihat blog industri saya, dan menganggap saya orang yang menarik untuk diajak bicara. Dengan kata lain, lalu lintas dan audiens tidak relevan. Menulis blog tentang suatu industri juga merupakan latihan yang baik untuk mengutarakan pemikiran Anda. Hal ini membuat Anda menjadi pembicara yang lebih baik dengan pelanggan.

## Dapatkan pintar

Saya pernah mendengar sebuah ide brilian dari seorang pria yang ingin menjual ke universitas-universitas ternama seperti Stanford dan Harvard. Namun, pertama-tama ia harus memahami masalah mereka (sulit) dan dianggap serius oleh para pengambil keputusan (lebih sulit lagi).

Solusinya adalah dengan mengadakan panggilan "pertukaran pengetahuan" setengah bulanan antara kepala departemen dari 3 universitas terkemuka untuk mendiskusikan tantangan seputar topik pilihannya. Selain itu, ia juga membuat panggilan konferensi di mana universitas lain dapat bergabung dan mendengarkan praktik terbaik dari 3 universitas besar tersebut.

Hanya dengan mengatur panggilan dan menjadi tuan rumah, ia langsung mendapatkan semua kredibilitas dari universitas-universitas ternama dan mendapatkan akses telepon langsung ke setumpuk prospek yang bagus.

Setiap bisnis berbeda. Jangan hanya meniru apa yang dilakukan orang lain. Pertimbangkan situasi Anda sendiri, lalu jadilah cerdas.

## Menciptakan intro yang hangat

Perkenalan yang hangat adalah tujuannya. Percakapan akan jauh lebih mudah ketika Anda mendapatkan perkenalan melalui teman yang sama yang membangun kredibilitas dan alasan Anda berada di sana.

## 7 derajat daging asap

Dunia adalah tempat yang relatif kecil. Semua orang mengenal seseorang. Kita hanya harus ingat untuk bertanya.

Saya sedang berbicara dengan sebuah tim yang terdiri dari para lulusan baru yang ingin menjadi konsultan ala McKinsey. Mereka menarik rambut mereka keluar. Kami berada di ruang kerja bersama yang penuh dengan pengusaha muda lainnya, jadi saya berdiri di kursi dan berteriak, "Permisi! Apakah ada orang di sini yang mengenal seseorang yang bekerja di McKinsey? Bisakah kami berbicara dengan Anda sebentar? Kami akan mentraktir Anda minum bir - Anda benar-benar bisa membantu kami!" Mereka membeli 3 bir, mengobrol sebentar, dan pulang dengan membawa buku harian yang penuh dengan pengantar.

Hal ini bahkan lebih mudah untuk produk konsumen. Tidak semua orang mengenal orang-orang di McKinsey, tetapi semua orang mengenal, misalnya, seorang ibu yang baru saja melahirkan atau atlet amatir atau penggemar teater.

Aturan praktis: Pemisahan 7 derajat Kevin Bacon berlaku untuk percakapan pelanggan. Anda dapat menemukan siapa pun yang Anda butuhkan jika Anda memintanya beberapa kali.

## Penasihat industri

Saya sangat bergantung pada penasihat di perusahaan pertama saya. Kami tidak mengetahui industri ini dan tidak ada yang menganggap kami serius. Lima penasihat kami masing-masing memiliki sekitar setengah persen ekuitas dan pada dasarnya hanya membuat perkenalan yang kredibel. Saya bertemu dengan masing-masing penasihat satu kali dalam sebulan, jadi saya akhirnya mendapatkan banyak pengantar baru setiap minggunya tanpa harus menghabiskan banyak waktu bagi mereka.

Sedikit menyinggung, Anda akan terkejut dengan kualitas orang-orang yang dapat Anda ajak untuk bergabung dengan dewan penasihat Anda. Percakapan pertama dengan penasihat yang baik terlihat mirip dengan percakapan pertama dengan pelanggan utama: Anda bergaul dan berbicara tentang ruang yang Anda berdua pedulikan. Terkadang Anda bisa mendapatkan penasihat yang tepat dari percakapan awal dengan pelanggan Anda.

## Universitas

Saya cemburu pada para pendiri yang masih duduk di bangku kuliah (atau



baru saja lulus). Para profesor adalah tambang emas untuk pengenalan. Mereka mendapatkan dana hibah dari orang-orang industri tingkat tinggi yang memiliki hubungan baik dengan mereka. Dan karena mereka berinvestasi dalam penelitian, orang-orang industri tersebut dipilih sendiri untuk bersemangat tentang proyek-proyek baru.

Para profesor mudah dihubungi jika Anda belum mengenal mereka. Mereka memposting email mereka dan Anda bisa langsung datang ke kantor mereka.

## Investor

Investor papan atas sangat mengagumkan untuk perkenalan B2B. Di luar rolodex dan portofolio perusahaan mereka sendiri, mereka biasanya dapat melakukan perkenalan dingin ke hampir semua industri. Investor juga dapat membantu Anda mendapatkan penasihat dan direktur yang lebih tinggi daripada yang bisa Anda upayakan sendiri.

Siapa yang sudah percaya dengan ide Anda? Dengan siapa mereka bisa menghubungkan Anda?

## Uang tunai dalam bentuk bantuan

Ingatlah semua orang yang menepis Anda dengan mengatakan, "Kedengarannya bagus, terus kabari saya dan beritahu saya bagaimana saya bisa membantu."

Sekarang adalah waktunya untuk menagih bantuan tersebut. Ya, mereka mungkin tidak bersungguh-sungguh, tapi siapa yang peduli? Balas email kuno itu dan katakan bahwa kamu siap untuk berkenalan dengan pria yang mereka kenal. Gunakan format di bagian selanjutnya untuk mempermudah hidup mereka dan meyakinkan mereka bahwa Anda tidak akan membuang waktu.

Anda akan sering diabaikan, tetapi sekali lagi, siapa yang peduli? Anda tidak sedang mencoba untuk meminimalkan tingkat kegagalan Anda; Anda sedang mencoba untuk memulai percakapan. Orang yang Anda ajak berkenalan tidak akan tahu latar belakang Anda, jadi ini adalah awal yang baik untuk memulai.

Saya tidak akan membiasakan diri untuk melakukan hal-hal seperti ini, karena hal ini agak mengganggu dan bisa membakar semangat, tetapi terkadang Anda terpojok dan harus memulai dengan cara apa pun.

## Meminta dan mengatur pertemuan

Terkadang pertemuan yang tepat tidak dapat dihindari. Misalnya, Anda mungkin menginginkan waktu satu jam penuh atau perlu berbicara dengan

seseorang yang lebih senior di luar rekan kerja atau kelompok jaringan Anda. Namun, karena Anda belum tentu memiliki sesuatu untuk dijual, maka tidak jelas untuk apa pertemuan tersebut. Dalam kasus-kasus seperti itu, penjelasan dan pembungkahan yang tepat bisa sangat membantu.

Jika Anda tidak tahu mengapa Anda ada di sana, maka secara default pertemuan tersebut akan menjadi pertemuan penjualan, dan ini buruk karena 3 alasan. Pertama, pelanggan menutup diri tentang beberapa topik penting seperti harga. Kedua, perhatian akan beralih kepada Anda, bukan kepada mereka. Dan terakhir, ini akan menjadi pertemuan penjualan terburuk yang pernah ada karena Anda tidak siap.

### **Gejala:**

- "Um. Jadi...."
- "Bagaimana kabarnya?"

Ada banyak cara yang buruk untuk mengatur pertemuan, baik saat pertama kali memintanya maupun saat pertemuan dimulai.

Pertanyaan seperti, "Bolehkah saya mewawancarai Anda" atau "Terima kasih karena Anda telah menyetujui wawancara ini", keduanya merupakan tanda bahwa pertemuan ini akan sangat membosankan. Saya tidak ingin diwawancarai; saya ingin berbicara dan membantu!

Pertanyaan umum, "Bolehkah saya meminta pendapat Anda tentang apa yang sedang kami lakukan?" menetapkan ekspektasi kebutuhan dan bahwa Anda menginginkan pujian atau persetujuan.

Tidak ada ekspektasi sama sekali dengan, "Apakah Anda punya waktu untuk minum kopi/makan siang/berkumpul?" yang menunjukkan bahwa Anda mungkin akan membuang-buang waktu.

Format pembedaan yang saya sukai memiliki 5 elemen kunci.

1. Anda adalah seorang wirausahawan yang mencoba memecahkan masalah X yang mengerikan, mengantarkan visi Y yang luar biasa, atau memperbaiki industri Z yang stagnan.
2. Jelaskan ekspektasi dengan menyebutkan tahap apa yang sedang Anda lalui dan, jika benar, bahwa Anda tidak memiliki apa pun untuk dijual.
3. Tunjukkan kelemahan Anda dan berikan mereka kesempatan untuk membantu dengan menyebutkan masalah spesifik yang

Anda cari jawabannya. Hal ini juga akan menjelaskan bahwa Anda bukan pemboros waktu.

4. Tempatkan mereka di atas alas dengan menunjukkan seberapa besar mereka, khususnya, dapat membantu.
5. Minta bantuan.

Atau, dalam bentuk yang lebih singkat: **Visi / Pembingkaian / Kelemahan / Alas / Tanyakan**

Mnemoninya adalah "Sangat Sedikit Penyihir yang Meminta [bantuan] dengan Benar." Inilah tampilannya sebelum Anda memiliki produk:

Hei Pete,

Saya mencoba membuat penyewaan meja & kantor tidak terlalu merepotkan bagi bisnis baru (visi). Kami baru saja memulai dan belum memiliki apa pun untuk dijual, tetapi ingin memastikan bahwa kami membangun sesuatu yang benar-benar membantu (framing).

Saya hanya pernah melihatnya dari sisi penyewa dan saya mengalami kesulitan untuk memahami bagaimana semuanya bekerja dari sudut pandang pemilik (kelemahan). Anda telah menyewakan meja untuk sementara waktu dan benar-benar dapat membantu saya menembus kabut (alas).

Apakah Anda memiliki waktu dalam beberapa minggu ke depan untuk bertemu dan mengobrol? (bertanya)

Kadang-kadang kelima bagian tersebut akan digabungkan menjadi satu atau dua kalimat saja, atau bisa juga dalam urutan yang berbeda. Sebagai contoh, email berikutnya terdengar agak terlalu bernada tinggi dan saya khawatir dia akan menghapusnya sebagai spam penjualan sebelum membaca dua kalimat pertama. Dengan demikian, saya memindahkan pengakuan kelemahan saya sedini mungkin:

Hai Scott, saya menjalankan sebuah startup yang mencoba membuat iklan menjadi lebih menyenangkan dan pada akhirnya efektif (visi).

Kami mengalami banyak kesulitan untuk mencari tahu bagaimana semua bagian dari industri ini saling melengkapi dan di mana kami dapat menyesuaikan diri dengan baik (kelemahan).

Anda tahu lebih banyak tentang industri ini daripada siapa pun dan benar-benar dapat menyelamatkan kami dari banyak kesalahan (alas).

Kami memiliki dana dan telah memiliki beberapa produk, namun ini sama sekali bukan pertemuan penjualan - kami baru saja pindah ke area baru dan benar-benar dapat menggunakan keahlian Anda (framing).

Dapatkah Anda meluangkan sedikit waktu di minggu depan untuk membantu mengarahkan kami ke

arah yang benar sambil minum kopi? (bertanya)

Orang-orang suka membantu para pengusaha. Namun mereka juga tidak suka membuang-buang waktu. Pembukaan seperti ini menunjukkan kepada mereka bahwa Anda tahu apa yang Anda butuhkan dan bahwa mereka akan dapat membuat perbedaan yang nyata.

Begitu rapat dimulai, Anda harus memegang kendali atau rapat tersebut akan berubah menjadi ajang untuk mengorek ide Anda, dan ini adalah hal yang tidak Anda inginkan. Untuk melakukan hal ini, pada dasarnya saya mengulangi apa yang saya katakan di email dan kemudian langsung masuk ke pertanyaan pertama. Jika ada orang lain yang memulai perkenalan, saya akan menggunakannya sebagai suara otoritas:

Hai Tim, terima kasih banyak telah meluangkan waktu.

Seperti yang saya sebutkan di email, kami mencoba mempermudah universitas untuk mengembangkan bisnis mahasiswa (visi) dan belum benar-benar yakin bagaimana cara kerjanya (framing & kelemahan).

Saya rasa Tom membuat pengantar (otoritas) ini karena Anda memiliki wawasan yang cukup unik mengenai apa yang terjadi di balik tirai dan benar-benar dapat membantu kami untuk mengarahkan ke arah yang benar (alas)... (perkenalan berlanjut)

Saya melihat portofolio spinout Anda dan itu cukup mengesankan, terutama perusahaan X. Bagaimana mereka bisa berkembang dari kelas Anda ke tempat mereka sekarang? (pegang kendali dan ajukan pertanyaan yang bagus)

Percakapan ini mudah sekali untuk dikacaukan. Oleh karena itu, Anda harus memegang kendali. Anda yang mengatur agenda, Anda yang menjaga agar tetap pada topik, dan Anda yang mengusulkan langkah selanjutnya. Jangan menjadi orang yang menyebarkan, tetapi milikilah rencana untuk rapat dan bersikaplah tegas untuk menjaganya agar tetap berada di jalur yang benar.

Perlu dicatat bahwa ini adalah cara saya mengatur pertemuan dari perkenalan yang hangat. Tujuan utamanya adalah untuk mengklarifikasi apa yang saya butuhkan dan bagaimana mereka bisa membantu.



Pendekatan dingin adalah hal yang sama sekali berbeda dan lebih bersifat pertaruhan. Sekali lagi, inti dari panggilan dingin adalah berhenti melakukannya. Temukan cara yang cerdas untuk membuat perkenalan yang hangat dan beritahukan kepada mereka bagaimana mereka bisa membantu. Anda akan mendapatkan waktu yang lebih mudah.



# Untuk perjalanan pulang pergi atau ke hubungi

Salah satu solusi untuk biaya waktu percakapan ini adalah memindahkannya ke Skype atau panggilan telepon. Dalam sebagian besar situasi, menurut saya, penambahan volume tidak sebanding dengan informasi yang hilang karena Anda tidak berada di ruangan itu. Saya cukup bingung dengan apa yang dikatakan orang kepada saya secara langsung. Kehilangan akses ke wajah dan bahasa tubuh mereka terasa seperti menembak diri sendiri.

Secara lebih halus, panggilan telepon merusak dinamika kekuatan yang halus dari percakapan ini. Ketika seseorang minum kopi dengan Anda, ada potensi untuk mengobrol sebagai teman. Anda bisa saja mengobrol sebentar tentang industri ini. Anda bisa membuatnya tetap santai. Mereka menikmati percakapannya

Hal yang sama tidak berlaku pada telepon atau Skype. Orang-orang mencoba untuk melakukan panggilan di sela-sela aktivitas lain, bertanya-tanya seberapa cepat mereka dapat "menyelesaikan urusan" dan menutup telepon. Orang-orang di telepon akan sangat jengkel ketika Anda "hanya ingin mengobrol". Jadi, Anda perlu membuat semuanya lebih formal, yang merupakan salah satu kesalahan yang ingin kami hindari!

Panggilan telepon akhirnya terdengar lebih seperti wawancara yang sudah dituliskan daripada percakapan alami, karena memang demikian adanya. Ini adalah kendala dari media.

Ditambah lagi, tidak ada yang berteman melalui telepon, yang berarti Anda tidak akan mendapatkan pengenalan yang hangat dan pertemuan di masa depan yang Anda butuhkan. Menyiapkan panggilan telepon terasa seperti biaya yang lebih murah dalam jangka pendek, tetapi itu karena Anda belum bisa melihat semua manfaat penghematan waktu dan penghematan bisnis dari hubungan tatap muka dengan pelanggan Anda.

Meskipun demikian, beberapa orang hebat lainnya di bidang ini menyukai dan merekomendasikan panggilan telepon. Gunakan apa pun yang berhasil. Tetapi saya akan mengatakan bahwa Anda harus memulai dengan bertemu langsung. Terlalu mudah untuk menggunakan survei atau panggilan telepon sebagai alasan untuk melewatkan kecanggungan bertemu secara langsung daripada sebagai pertukaran.

# Penasihat flip

Dalam hal pola pikir, jangan masuk ke dalam diskusi ini untuk mencari pelanggan. Hal ini akan menciptakan kesan membutuhkan dan kehilangan posisi berkuasa. Sebaliknya, carilah penasihat industri dan pelanggan. Anda hanya mencoba untuk menemukan orang-orang yang membantu dan berpengetahuan luas yang bersemangat dengan ide Anda.

Dengan perubahan pola pikir tersebut, Anda akan tahu mengapa Anda berada di sana. Dan alih-alih menjadi pertemuan belajar pelanggan tetapi saya benar-benar ingin melakukan penjualan, ini adalah pertemuan biarkan-saya-mencari-tahu-jika-Anda-seorang-penasihat-yang-baik-dengan-mengajukan-banyak-pertanyaan.

Kemauan adalah sumber daya yang terbatas. Cara untuk mengatasi situasi sulit bukanlah dengan memaksakan diri, melainkan dengan mengubah keadaan Anda agar tidak terlalu membutuhkan kemauan keras. Mengubah konteks pertemuan menjadi "mencari penasihat" sama saja dengan membuang semua cokelat Anda ketika Anda memulai diet. Anda mengubah lingkungan untuk secara alami memfasilitasi tujuan Anda.

Anda tidak perlu secara eksplisit memberi tahu mereka bahwa Anda sedang mencari penasihat. Bahkan, saya tidak akan melakukannya kecuali jika Anda sudah cukup menyukai mereka dan hal itu muncul dalam percakapan. Ini benar-benar tentang mengarahkan kondisi pikiran Anda untuk memberikan narasi internal yang bermanfaat dan konsisten.

Agak berlawanan dengan intuisi, pergantian penasihat penjualan juga membuat Anda memegang kendali penuh atas rapat, karena Anda sekarang mengevaluasi mereka. Meskipun topik diskusi pada dasarnya sama, Anda (dan mereka) akan melihat perbedaannya.

# Berapa banyak pertemuan

Setiap pertemuan memiliki biaya peluang. Saat Anda duduk di dalam bus dalam perjalanan menuju ke sana, Anda tidak sedang menulis kode atau menghasilkan prospek atau minum anggur.

Jika Anda menjalankan bisnis yang digerakkan oleh penjualan (terutama penjualan perusahaan), biaya peluang dari percakapan awal menjadi rendah karena banyak dari mereka akan menjadi prospek penjualan. Anda menggandakan pembelajaran dan alur transaksi.

Komunitas UX (yang mengetahui percakapan pelanggan mereka!) mengatakan bahwa Anda harus terus berbicara dengan orang-orang sampai Anda berhenti mendengar informasi baru.

Menurut pengalaman saya, hal tersebut bisa dilakukan hanya dengan 3-5 percakapan jika Anda memiliki industri yang relatif sederhana dan segmen pelanggan yang terfokus. Jika Anda telah menjalankan lebih dari 10 percakapan dan masih mendapatkan hasil yang tersebar di seluruh peta, maka saya menduga bahwa segmen pelanggan Anda terlalu kabur dan perlu diperketat.

Ini bukan tentang mengadakan ribuan pertemuan. Ini tentang mempelajari dengan cepat apa yang Anda butuhkan, lalu kembali membangun bisnis Anda. Anda harus bisa menjawab hampir semua pertanyaan pelanggan dan beralih ke pertanyaan baru dalam waktu seminggu.

Aturan praktis: Teruslah melakukan percakapan sampai Anda berhenti mendengar hal-hal baru.

## BAB TUJUH

# Memilih pelanggan Anda

Mereka mengatakan bahwa startup tidak kelaparan, mereka tenggelam. Anda tidak akan pernah memiliki terlalu sedikit pilihan, terlalu sedikit prospek, atau terlalu sedikit ide. Anda memiliki terlalu banyak. Anda akan kewalahan. Anda melakukan sedikit dari segalanya.

Dalam hal menghindari tenggelam dan membuat kemajuan yang lebih cepat, segmentasi pelanggan yang baik adalah teman terbaik Anda.

## Segmentasi

Ketika kita melihat kesuksesan besar, mereka tampaknya melayani seluruh dunia. Google memungkinkan siapa saja menemukan apa saja. Paypal membantu siapa saja mengirim uang ke mana saja. Evernote mencadangkan semua tulisan semua orang.

Tetapi mereka tidak memulainya dari sana. Jika Anda memulai dengan terlalu umum, semuanya akan menjadi kurang menarik. Pesan pemasaran Anda bersifat umum. Anda menderita fitur merayap. Google membantu mahasiswa PhD menemukan potongan kode yang tidak jelas. EBay membantu para kolektor membeli dan menjual dispenser Pez. Evernote membantu para ibu menyimpan dan berbagi resep.

Ketika Anda tidak tahu siapa yang Anda layani, Anda akan berbicara dengan banyak jenis orang yang berbeda, yang akan menimbulkan sinyal yang membingungkan dan tiga masalah:

1. Anda kewalahan dengan berbagai pilihan dan tidak tahu harus mulai dari mana
2. Anda tidak bergerak maju tetapi tidak dapat membuktikan bahwa Anda salah

1. Anda menerima umpan balik yang sangat beragam dan tidak dapat memahaminya

## Bayi atau binaragawan?

Saya berbicara dengan seorang wanita yang telah mengembangkan bumbu bubuk yang sangat keren. Rasanya manis (seperti gula merah kayu manis), tetapi memiliki semua nutrisi multivitamin. Faktanya, ini adalah makanan super alami - Anda bisa makan apa saja selain bubuk itu dan bertahan hidup tanpa batas waktu.

Dia mengatakan bahwa itu memiliki banyak sekali kegunaan: Anda dapat menaburkannya pada sarapan Anda atau mencampurkannya ke dalam protein shake. Para ibu dapat mengelabui anak-anak mereka agar menjadi sehat. Restoran bisa meninggalkannya di atas meja sebagai alternatif gula yang sehat. Namun, dia berputar-putar karena para binaragawan menginginkan satu hal, restoran menginginkan yang lain, dan para ibu membutuhkan yang ketiga. Membuat salah satu dari mereka bahagia selalu mengecewakan yang lain. Dia tidak tahu bagaimana memulainya.

Sebelum kita bisa melayani semua orang, kita harus melayani seseorang. Dengan memikirkan siapa yang paling mungkin membeli, ia menyadari bahwa ibu-ibu dengan anak kecil yang saat ini berbelanja di toko makanan kesehatan. Dia juga tahu di mana menemukannya: di toko makanan kesehatan! Tetapi toko-toko tersebut adalah mitra penting dan dia tidak tahu apa yang mereka inginkan.

Dia memutuskan untuk membunuh dua burung sekaligus dengan pergi ke toko-toko makanan kesehatan yang kecil dan independen (potong segmen itu!) dan meminta mereka untuk menempatkan beberapa botol bumbu miliknya di samping makanan sarapan. Ini adalah cara yang bagus untuk memotong opini dengan meminta komitmen (beberapa ruang rak) dan dia akan kembali lagi dalam seminggu untuk menanyakan pengalaman mereka. Jika

toko merasa senang dan produknya terjual, ia dapat mulai mencari cara untuk berbicara dengan pelanggan mereka (dan konsumen akhir), mungkin melalui pencicipan di dalam toko.

Dengan menjadi lebih spesifik, ia mampu memotong kebisingan, berhenti tenggelam, dan mulai membuat kemajuan.



Merek besar atau ibu & anak?

Saya pernah sangat senang bahwa segmen pelanggan saya adalah "pengiklan". Semua orang beriklan, jadi tentu saja hal ini sangat menarik. Pasar kami adalah

praktis tak terbatas! Saya berbicara dengan toko-toko kecil, e-tailer, merek-merek besar, agensi kreatif, UKM, label musik, dan banyak lagi. Setiap orang yang saya ajak bicara memiliki kebutuhan, kendala, masalah, dan keinginan yang berbeda.

Semua yang kami lakukan akhirnya berhasil. Segalanya cukup menjanjikan. Beberapa orang berbicara tentang membayar kami \$10.000/bulan sementara yang lain mencemooh ide untuk membayar \$10. Setiap fitur kurang lebih diterima dengan baik. Namun jika kami mencoba memotong salah satu fitur yang biasa-biasa saja, kami akan mendapatkan keributan. Itu selalu menjadi bagian favorit seseorang.

Pada kenyataannya, segmen pelanggan kami terlalu luas. Kami berusaha melayani semua orang secara bersamaan. Kami menjawab "ya" untuk setiap permintaan. Setiap perdebatan mengenai fitur baru dapat dimenangkan dengan menyatakan, "Ya, mereka akan menyukainya." Argumen sebaliknya dapat dibuat untuk mencegah penghapusan fitur apa pun.

Masalahnya adalah kami tidak bisa membuktikan bahwa kami benar atau salah. Kami tidak pernah bisa mengatakan bahwa sebuah ide baru benar-benar berhasil atau gagal total. Kami memperhatikan begitu banyak segmen pelanggan sehingga hampir selalu ada yang berhasil. Tetapi membuat produk yang biasa-biasa saja untuk sekelompok audiens tidaklah sama dengan membuat produk yang luar biasa untuk satu audiens.

Dengan mengetahui secara spesifik siapa pelanggan ideal Anda, Anda dapat menyaring semua kebisingan yang datang dari orang lain. Dalam kasus kami, kami akhirnya melihat sinyal yang sangat kuat dari agensi kreatif yang ingin tampil beda. Kami memotong banyak fitur dan akhirnya bisa merasakan apa yang berhasil dan apa yang tidak.

Tapi apa artinya!?

Baru-baru ini saya berbicara dengan beberapa pendiri yang telah bekerja keras dalam percakapan dengan pelanggan mereka. Mereka melakukan pekerjaan yang baik dengan memastikan bahwa mereka menggunakan setiap pertemuan penjualan sebagai kesempatan untuk belajar. Mereka mengajukan pertanyaan bagus yang lulus The Mom Test dan mendorong kemajuan dan komitmen kapan pun itu relevan. Namun, mereka tidak tahu

apa yang sedang terjadi dan tidak yakin bagaimana cara memajukan bisnis ke tingkat berikutnya. Mereka tidak tahu fitur mana yang harus dibangun dan mana yang harus dipotong. Mereka tidak tahu bagaimana cara meningkatkan bahasa pemasaran mereka. Mengapa percakapan pelanggan tidak membantu mereka?

Lebih buruk lagi, umpan balik yang mereka dapatkan sangat tidak konsisten. Jika mereka melakukan dua puluh percakapan, mereka akan mendapatkan dua puluh fitur yang harus dimiliki dan dua puluh masalah yang harus dipecahkan. Semakin banyak orang yang mereka ajak bicara, semakin bingung mereka. Apa yang terjadi di sini?

Segmen pelanggan mereka sangat luas, tetapi dengan cara yang licik. Bayangkan saya mengatakan kepada Anda bahwa segmen pelanggan saya adalah "mahasiswa". Oke, Anda berkata, dengan gambaran seorang mahasiswa sarjana Amerika di kepala Anda. Mungkin mahasiswa laki-laki. Dia duduk di ruang kuliah, membuka komputernya (menambah lautan apel bercahaya yang baru saja dilihat oleh sang profesor), dan membuka reddit untuk membantunya bertahan hidup selama sembilan puluh menit.

Jadi saya membuat sebuah produk untuk siswa, dan umpan balik mulai berdatangan. Namun, itu tidak seperti yang saya harapkan. Seorang pengguna perlu menambahkan kutipan formal. Yang lain menginginkan soal latihan. Yang ketiga ingin agar aplikasi ini bisa berjalan di iPad. Yang keempat membutuhkan delapan puluh murid untuk dapat menggunakannya di komputer yang sama. Kebutuhan berikutnya adalah menggunakan aplikasi ini melalui koneksi internet yang terputus-putus. Kami melihat daftar persyaratan ini dan jiwa kami terasa seperti dipaksa melalui saringan.

Ini benar-benar akan memakan waktu bertahun-tahun untuk membangunnya. Dari mana kita mulai?

Ternyata "mahasiswa" adalah segmen yang lebih luas dari yang kami perkirakan sebelumnya. Yang pertama adalah mahasiswa PhD. Yang kedua adalah anak muda yang ambisius di sekolah persiapan. Yang ketiga adalah orang tua homeschooling yang ingin menggunakannya dengan anaknya. Yang keempat adalah sebuah desa pedesaan di daerah persawahan di India, di mana semua anak-anak setempat belajar mandiri melalui komputer satu desa. Yang kelima adalah di Afrika, menjalankan aplikasi dari koneksi ponsel yang goyah. Semuanya adalah "siswa".

Para pendiri yang saya sebutkan memiliki pengalaman yang sama, tetapi untuk "organisasi penjualan", bukan "siswa". Ada banyak sekali jenis organisasi penjualan yang berbeda dengan kebutuhan, alur kerja, alat, dan tujuan yang berbeda. Namun dari luar, mereka semua terlihat seperti perusahaan yang melakukan penjualan. Bahkan jika Anda mempersempitnya dengan batasan demografis, seperti yang dilakukan

oleh orang-orang ini (organisasi penjualan dengan 25-250 staf penjualan), Anda masih menghadapi keragaman yang tak terduga.

Mereka tidak melakukan 20 percakapan dengan pelanggan mereka. Mereka melakukan satu percakapan dengan 20 jenis pelanggan yang berbeda. Itulah mengapa umpan baliknya sangat tidak konsisten. Seolah-olah mereka sedang mengeksplorasi dua lusin ide bisnis secara bersamaan.

Dalam kasus seperti ini, berbicara dengan pakar industri dapat menjadi sangat informatif untuk memberi Anda taksonomi industri. Hal ini akan memberikan Anda titik awal yang lebih baik untuk memilih dari mana harus memulai. Jika Anda tidak memiliki akses ke pandangan tingkat tinggi ini, Anda masih dapat mengambil tebakan terbaik dan mendapatkan informasi yang spesifik. Bagian selanjutnya tentang Pengirisan Pelanggan akan menunjukkan kepada Anda satu cara untuk mendekatinya.

Seiring berjalannya waktu, pemahaman Anda tentang industri ini akan meningkat dan Anda dapat menyesuaikan kategori mental Anda sesuai kebutuhan. Ketika umpan balik ada di seluruh peta, akan sangat sulit untuk mengekstrak nilainya. Setelah Anda menjadi spesifik, Anda bisa belajar.

Aturan praktisnya: Jika Anda tidak menemukan masalah dan tujuan yang konsisten, Anda belum memiliki segmen pelanggan yang cukup spesifik.

## **Mengiris pelanggan**

Jika Anda sudah memiliki produk dan pengguna, Anda bisa menjelajahi jalan menuju segmen yang baik dengan melihat siapa yang menyukainya dan fokus pada kelompok tersebut. Pendekatan lainnya adalah dengan hanya membuat tebakan terbaik. Dalam kedua kasus tersebut, Anda akan mendapatkan gambaran spesifik tentang siapa yang Anda layani sehingga Anda benar-benar dapat membuat fitur dan bahasa yang sesuai untuk mereka.

Anda akan membutuhkan segmentasi yang lebih spesifik untuk percakapan Anda daripada untuk keseluruhan bisnis Anda. Pergi keluar dan berbicara dengan orang lain membutuhkan waktu. Jika Anda berbicara dengan lima orang yang masing-masing memiliki tujuan yang berbeda, Anda akan mendapatkan sinyal yang beragam yang tidak memberi Anda kepercayaan diri yang Anda butuhkan untuk melangkah maju.

Penggalan ke dalam kelompok yang lebih spesifik ini disebut Customer Slicing. Anda mengambil sebuah segmen dan terus mengiris sub-sub segmen yang lebih baik dan lebih baik lagi hingga Anda mendapatkan gambaran nyata tentang siapa yang dapat Anda ajak bicara dan di mana Anda dapat menemukan mereka. Mulailah dengan segmen yang luas dan tanyakan:

- Di dalam kelompok ini, tipe orang mana yang paling menginginkannya?
- Apakah semua orang dalam kelompok ini akan membeli/menggunakannya, atau hanya sebagian saja? • Mengapa mereka menginginkannya? (mis. Apa masalah atau tujuan mereka)
- Apakah semua orang dalam kelompok memiliki motivasi tersebut atau hanya sebagian saja? • Motivasi tambahan apa yang ada?
- Tipe orang seperti apa yang memiliki motivasi seperti ini?

Kami sekarang memiliki dua kelompok segmen: yang pertama adalah kumpulan kelompok demografis yang cukup spesifik dan yang kedua adalah serangkaian motivasi. Ketika kita melihat mereka, beberapa akan lebih umum daripada yang lain. Kembali ke segmen yang generik dan teruslah mengirisnya. Ulangi saja pertanyaan di atas. Di dalam sub-kelompok itu, siapa yang paling menginginkannya? Selanjutnya kita akan melihat perilaku kelompok kita dan mencari tahu di mana menemukannya.

- Apa yang sudah dilakukan orang-orang ini untuk mencapai tujuan mereka atau bertahan dari masalah mereka?
- Di mana kita dapat menemukan kelompok demografis kita?
- Di mana kita dapat menemukan orang-orang yang melakukan perilaku solusi di atas?

Apakah ada di antara kelompok-kelompok ini yang tidak dapat ditemukan? Jika ya, lihat kembali daftarnya dan potong-potonglah menjadi bagian yang lebih kecil hingga Anda tahu di mana Anda bisa menemukannya. Segmen pelanggan tidak akan berguna jika tidak ada cara untuk menghubungkannya!

Sekarang kita memiliki banyak pasangan siapa-di mana, kita dapat memutuskan siapa yang akan memulai berdasarkan siapa yang paling banyak terlihat:

1. Menguntungkan
2. Mudah dijangkau
3. Memberi penghargaan bagi kami untuk membangun bisnis di sekitar

Sebagai contoh, jika kita berpikir untuk membuat aplikasi untuk membantu siswa menjadi pembicara yang lebih percaya diri, kita mungkin memutuskan bahwa kasus terbaiknya adalah siswa yang baru lulus dan gugup menghadapi wawancara kerja pertama mereka. Mereka termotivasi untuk tidak mengacaukan hari besar mereka. Orang lain yang memiliki motivasi tersebut mungkin adalah tamu TV/radio yang baru pertama kali tampil di depan umum, seseorang yang memberikan pidato pernikahan, atau penulis baru yang akan melakukan tur buku. Motivasi tambahan (di luar mengatasi kegugupan tentang acara tertentu) mungkin



untuk meningkatkan keterampilan jangka panjang yang berharga atau untuk memperbaiki beberapa kebiasaan sebagai penutur asing. Hal ini memberikan kita beberapa demografi tambahan, seperti profesional muda yang harus banyak berbicara, seperti guru dan tenaga penjualan. Atau mahasiswa asing yang akan lulus. Atau mahasiswa PhD yang bukan penutur asli yang akan berbicara di konferensi.

Ketika kita menjadi lebih spesifik, akan lebih mudah untuk membayangkan di mana kita dapat menemukan kelompok-kelompok ini. Alih-alih "mahasiswa" secara umum (saya kira saya akan berjalan-jalan di sekitar kampus?), kita dapat dengan mudah menemukan mahasiswa PhD yang tidak berbicara bahasa asli melalui kantor penerimaan mahasiswa baru atau penasihat departemen. Kita tahu persis siapa yang harus dicari dan tidak akan membuang waktu untuk berbicara dengan sekelompok orang yang tidak relevan. Atau kita dapat menemukan orang secara online. Kita dapat menjangkau penulis baru dengan mencari daftar buku yang akan terbit di Amazon dan kemudian menghubungi mereka di Twitter.

Sekarang setelah kami memiliki beberapa demografi yang terfokus, kami juga ingin melihat perilaku yang ada. Banyak orang yang takut berbicara dan mengabaikannya. Mereka mungkin tidak akan menjadi pelanggan kami. Ada juga yang berbicara dengan terapis tentang kecemasan mereka secara umum, sementara yang lain mencoba meningkatkan kemampuan berbicara mereka dengan mencari tips di Google, membaca buku, atau menghadiri lokakarya dan pertemuan seperti Toastmasters. Ada lebih banyak solusi yang sudah ada (misalnya, tenaga penjual baru mungkin mendapatkan pelatihan di tempat kerja), tetapi Anda bisa mendapatkan idenya.

Setelah kita mengetahui perilaku kelompok yang ada, akan sangat mudah untuk menghubungi mereka. Pembicara pernikahan yang gugup mungkin akan mencari contoh-contoh pidato pernikahan yang bagus di Google. Kita bisa beriklan pada istilah pencarian tersebut dan menawarkan sedikit jaminan dan dukungan dengan imbalan obrolan singkat. Jika seseorang mendengarkan podcast tentang keterampilan berbicara, kita dapat mensponsori podcast tersebut atau mengusulkan kepada pembawa acara untuk mengadakan acara siaran langsung "menelepon untuk membicarakan ketakutan dan solusi berbicara".

Jika ini adalah bisnis saya, saya mungkin akan mengubah segmen pelanggan yang saya sukai dari "pelajar" menjadi "orang-orang yang takut berbicara di depan umum dan mencoba untuk menjadi lebih baik." Saya akan mulai dengan menghadiri pertemuan Toastmasters karena saya bisa melakukan selusin percakapan sepanjang malam dengan Keep it Casual. Malam itu akan memberi saya titik awal yang baik untuk memahami motivasi, pandangan dunia, dan kebutuhan sekelompok besar pelanggan yang benar-benar ideal yang telah menghabiskan waktu dan uang untuk

mencoba menjadi lebih baik.

Di sisi lain, jika Anda memiliki visi yang sama dan kebetulan Anda adalah seorang bibliofil, Anda dapat memulai dengan melacak beberapa penulis yang akan melakukan tur buku.

Anda tidak perlu merencanakan dan berteori sepanjang hari tentang hal ini - gunakan waktu tersebut untuk mendapatkan pelanggan yang spesifik dan terbaik sehingga Anda bisa mendapatkan beberapa

mereka dan memajukan bisnis.

Karena Anda akan menghabiskan banyak waktu untuk berbicara dengan pelanggan Anda, ada baiknya Anda memilih seseorang yang mudah dihubungi dan menyenangkan untuk Anda ajak bicara. Hal ini merupakan kerja keras dan bisa sangat menyulitkan jika Anda bersikap sinis terhadap orang-orang atau industri yang Anda coba pahami dan layani.

Seperti yang telah kami sebutkan, Anda dapat memperluas segmen Anda nanti. Permudah hidup Anda saat ini dengan memilih seseorang yang spesifik dan yang juga memenuhi tiga kriteria besar, yaitu mudah dijangkau, menguntungkan, dan bermanfaat secara pribadi.

Aturan praktis: Segmen pelanggan yang baik adalah pasangan siapa-di mana. Jika Anda tidak tahu ke mana harus mencari pelanggan Anda, teruslah mengiris segmen Anda menjadi bagian-bagian yang lebih kecil hingga Anda menemukannya.

## **Berbicara dengan orang yang salah**

Anda tidak akan mendapatkan data yang Anda butuhkan jika Anda berbicara dengan orang yang salah. Ada 3 cara untuk jatuh ke dalam perangkap yang jelas-jelas tidak membantu ini.

1. Anda memiliki segmen yang terlalu luas dan berbicara kepada semua orang
2. Anda memiliki beberapa segmen pelanggan dan melewati beberapa di antaranya
1. Anda menjual ke bisnis dengan proses pembelian yang rumit dan mengabaikan beberapa pemangku kepentingan

Kita sudah membicarakan tentang #1. Jika Anda berbicara dengan semua orang, banyak dari mereka pasti akan menjadi orang yang salah.

Anda bisa kehilangan segmen dan mengabaikan pembeli dengan banyak cara. Langkah penting pertama adalah mengetahui bahwa mereka ada. Terkadang hal ini terlihat jelas. Jika Anda adalah pasar multi-sisi, Anda jelas memiliki banyak segmen pelanggan.

Di lain waktu, lebih licik lagi. Jika Anda membuat aplikasi untuk anak-anak, Anda harus "menjual" kepada mereka dan orang tua mereka. Jika Anda membuat sesuatu untuk sekolah umum, Anda berpotensi terpengaruh oleh kekhawatiran para guru,

para siswa, pihak administrasi, asosiasi orang tua murid dan guru, serta para pembayar pajak.

Anda juga perlu mengkhawatirkan beberapa kelompok jika Anda bergantung pada mitra penting, baik untuk produksi, distribusi, atau promosi. Jika bisnis Anda bergantung pada mitra tertentu, sebaiknya Anda memahami tujuan dan kendala mereka sebaik Anda memahami pelanggan Anda.

Jangan hanya berbicara dengan orang yang paling senior atau penting yang dapat Anda temukan. Anda ingin berbicara dengan orang-orang yang mewakili pelanggan Anda, bukan dengan orang-orang yang terdengar mengesankan di laporan status Anda. Ketika saya membuat produk periklanan interaktif, saya menghabiskan banyak waktu untuk berbicara dengan orang-orang berjas dan sangat sedikit (bahkan tidak ada) berbicara dengan para remaja yang kami asumsikan akan senang menggunakan produk kami. Memberitahukan kepada dewan direksi bahwa saya telah berhasil berbicara dengan sepuluh anak pada minggu itu sepertinya bukan hal terpenting yang bisa saya lakukan. Setelah dipikir-pikir, ternyata memang benar.

## BAB DELAPAN

# Menjalankan proses

Bahkan jika Anda melakukan semua hal dengan benar, Anda bisa mendapatkan hasil yang buruk jika Anda tidak memiliki proses yang tepat dalam percakapan Anda. Jika Anda hanya datang ke pertemuan dan berharap yang terbaik, Anda tidak memanfaatkan waktu dengan baik. Anda perlu melakukan sedikit pekerjaan sebelum dan sesudahnya untuk mendapatkan hasil yang maksimal.

Pola anti-pola yang umum terjadi adalah orang bisnis menghadiri semua rapat dan kemudian memberi tahu anggota tim lainnya apa yang harus mereka lakukan. Ide yang buruk. Memberitahu anggota tim lainnya "Apa yang saya pelajari" secara fungsional sama saja dengan memberi tahu mereka "Apa yang akan Anda lakukan." Oleh karena itu, memiliki percakapan dengan pelanggan akan menciptakan diktator de-facto dengan "Pelanggan mengatakannya" sebagai kartu truf utama.

Namun, seperti yang telah kita lihat, sangat mudah untuk salah menafsirkan apa yang dikatakan pelanggan.

Ketika semua pembelajaran pelanggan terjebak di kepala seseorang dan bukannya disebarkan ke seluruh tim, Anda memiliki hambatan pembelajaran. Hindari menciptakan (atau menjadi) hambatan tersebut. Untuk melakukan hal itu, pelanggan dan pembelajaran harus dibagikan kepada seluruh tim pendiri, dengan segera dan setia. Hal ini bergantung pada catatan yang baik ditambah dengan sedikit pekerjaan sebelum dan sesudah rapat.

Cara yang paling ekstrem untuk menghambat adalah pergi ke rapat sendirian dan membuat catatan buruk yang tidak Anda tinjau dengan tim Anda. Pada saat itu, kepala Anda telah menjadi gudang utama kebenaran

pelanggan dan semua orang harus melakukan apa yang Anda katakan.

Dalam kasus saya, saya mengalami hambatan yang sangat besar sehingga CTO kami berhenti sambil berkata, "Kita tidak akan pernah berhasil jika Anda terus mengubah apa yang kita lakukan." Dalam kasus saya



pertahanan, hal-hal yang telah saya pelajari adalah benar (setidaknya, saya pikir itu benar). Namun, itu tidak menjadi masalah karena saya tidak mengomunikasikannya dengan benar kepada anggota tim lainnya.

### **Gejala-gejala kemacetan pembelajaran:**

- "Anda hanya perlu mengkhawatirkan produknya. Saya akan mempelajari apa yang perlu kita ketahui." • "Karena pelanggan mengatakannya kepada saya!"
- "Saya tidak punya waktu untuk berbicara dengan orang lain - saya harus membuat kode!"

Menghindari kemacetan memiliki tiga bagian: persiapan, peninjauan, dan membuat catatan yang baik.

## **Persiapan**

Persiapan Anda yang paling penting adalah memastikan bahwa Anda mengetahui daftar 3 pertanyaan besar Anda saat ini. Cari tahu bersama tim Anda dan buatlah sebuah poin untuk menghadapi pertanyaan-pertanyaan yang menakutkan.

Jika Anda telah mempelajari fakta-fakta tentang pelanggan dan industri Anda, maka Anda juga harus mengetahui komitmen dan langkah selanjutnya yang akan Anda dorong di akhir pertemuan.

Akan lebih mudah untuk memandu percakapan dan tetap berada di jalur yang benar jika Anda memiliki seperangkat keyakinan yang sudah Anda perbaharui. Luangkan waktu hingga satu jam untuk menuliskan tebakan terbaik Anda tentang apa yang dipedulikan dan diinginkan oleh orang yang akan Anda ajak bicara. Anda mungkin akan salah, tetapi akan lebih mudah untuk menjaga diskusi tetap pada jalurnya dan mencapai poin-poin penting jika Anda telah membuat kerangka. Jika Anda memiliki segmen yang terfokus dengan tepat, maka Anda jarang perlu melakukan hal ini.

Saat melakukan persiapan, jika Anda menemukan pertanyaan yang bisa dijawab dengan riset pustaka, luangkan waktu sejenak untuk melakukannya. Anda ingin melewati hal-hal yang sudah jelas dan

menghabiskan waktu untuk menemukan jawaban yang tidak bisa diberikan oleh internet.

Demikian pula, jika Anda akan bertemu dengan sebuah bisnis, lakukanlah uji tuntas dasar di LinkedIn dan situs web perusahaan. Ini membutuhkan waktu 5 menit dan akan

menyelamatkan Anda dari percakapan yang membosankan dan terlihat seperti orang bodoh.

Duduklah bersama seluruh tim pendiri Anda saat Anda mempersiapkannya. Anda ingin bisnis dan produk terwakili. Jika Anda membiarkan sebagian perusahaan tidak ikut serta dalam persiapan, maka Anda akan kehilangan perhatian mereka dalam percakapan dengan pelanggan.

Beberapa pendiri bereaksi dengan permusuhan terhadap keseluruhan ide tersebut. Mereka akan mengatakan sesuatu seperti, "Kita harus membangun produk yang hebat, bukannya mengobrol dengan orang lain." Di permukaan, hal ini terlihat seperti penolakan untuk menghadapi kenyataan bahwa mungkin ada yang salah dengan fondasi produk. Namun setelah melihatnya di beberapa tim sekarang, saya pikir ini sebenarnya adalah keinginan untuk kecepatan, di mana kecepatan diukur dengan membangun fitur, bukan dengan menghilangkan risiko dan memvalidasi bisnis.

Selain meminta co-founder yang pemaarah untuk "menghibur saya", ada 2 pertanyaan yang dapat membantu mengungkap risiko produk yang tersembunyi. Yang pertama adalah bertanya, "Jika perusahaan ini gagal, apa yang paling mungkin membunuhnya?" Jika kita menanyakan hal tersebut pada produk pertama saya (komunitas kartun buatan pengguna), kami akan menjawab bahwa tidak ada yang mau membuat kartun atau kartun mereka akan sangat buruk sehingga tidak ada yang mau menontonnya. Hal ini memberi kami titik awal yang baik untuk mulai menjelajah dengan kombinasi alat teknis dan percakapan.

### **Mempersiapkan pertanyaan-pertanyaan untuk menemukan risiko tersembunyi:**

- Jika perusahaan ini gagal, mengapa hal itu bisa terjadi? •  
Apa yang harus dilakukan agar perusahaan ini menjadi sukses besar?

Pertanyaan kedua adalah versi terbalik dari pertanyaan pertama, dari buku strategi Lafley/Martin. "Apa yang harus ada agar ini bisa sukses besar?" Dalam hal ini, saya mungkin akan menjawab bahwa kita membutuhkan banyak kartun lucu ditambah dengan pendapatan yang

meningkat dari para pengiklan merek.

Ini bukan diskusi strategi yang panjang dan melibatkan banyak hal. Reaksi naluri Anda sudah cukup. Anda tidak perlu terlalu teliti. Yang perlu Anda cari tahu adalah:

- "Apa yang ingin kita pelajari dari orang-orang ini?"

Bahkan, jika Anda tidak punya banyak waktu, mengajukan pertanyaan ini adalah satu-satunya persiapan yang Anda perlukan.

Aturan praktis: Jika Anda tidak tahu apa yang ingin Anda pelajari, Anda tidak perlu repot-repot melakukan percakapan.

# Meninjau

Setelah percakapan, tinjau kembali catatan Anda dengan tim Anda dan perbarui keyakinan Anda dan 3 pertanyaan besar yang sesuai.

Tujuannya adalah untuk memastikan bahwa pembelajaran yang telah dilakukan sekarang ada di atas kertas dan di kepala setiap orang, bukan hanya di kepala Anda. Bicarakan kutipan-kutipan kunci dan hal-hal penting dari percakapan, serta masalah-masalah yang Anda temui.

Saya juga suka berbicara tentang tingkat meta dari percakapan itu sendiri: pertanyaan mana yang berhasil dan mana yang tidak? Bagaimana kita bisa melakukannya dengan lebih baik di lain waktu? Apakah ada sinyal atau pertanyaan penting yang terlewatkan oleh kami? Hal ini lebih merupakan seni daripada ilmu pengetahuan: Anda harus secara aktif mempraktikkannya untuk menjadi lebih baik. Ini adalah keterampilan yang berharga untuk dimiliki oleh tim Anda, jadi ada baiknya Anda meluangkan sedikit waktu untuk meningkatkannya.

Sama seperti persiapan, peninjauan ulang sangat sederhana sehingga terdengar seperti tanpa langkah. Sangat menggoda untuk melewatkannya. Jangan! Peninjauan itu penting. Sebarkan pembelajaran kepada tim Anda secepat dan sesegera mungkin, dengan menggunakan catatan dan kutipan yang tepat di mana pun Anda bisa. Hal ini akan membuat Anda tetap selaras, menghasilkan keputusan yang lebih baik, mencegah perdebatan, dan memungkinkan seluruh tim Anda mendapatkan manfaat dari pembelajaran yang telah Anda dapatkan dengan susah payah.

## Siapa yang harus muncul

Setiap orang dalam tim yang membuat keputusan besar (termasuk keputusan teknologi) perlu menghadiri setidaknya beberapa rapat. Bagian teknologi tidak perlu menghadiri sebagian besar rapat, namun Anda semua akan belajar banyak dari mendengar reaksi pelanggan secara langsung. Anda juga akan dapat saling membantu untuk menangkap dan memperbaiki kesalahan dan bias dalam percakapan.

Rapat akan berjalan lebih baik jika Anda memiliki dua orang yang hadir.

Satu orang bisa fokus mencatat dan yang lainnya bisa fokus berbicara. Sebagai orang kedua, terkadang Anda akan melihat pemimpin rapat mengajukan pertanyaan yang tidak tepat atau melewatkan sinyal yang seharusnya mereka gali. Langsung saja masuk dan memperbaikinya.

Jangan mengirim lebih dari dua orang kecuali jika itu adalah kelompok-kelompok atau Anda memiliki alasan yang kuat untuk melakukannya. Tiga orang yang mewawancarai seseorang dapat berupa

sedikit berlebihan.

Berjalan sendiri tidak masalah jika Anda sudah mahir membuat catatan ringkas. Masalah utama dalam berlari sendirian adalah lebih sulit untuk menangkap diri sendiri dan memulihkan diri ketika Anda mulai keluar jalur dengan mengajukan pertanyaan yang tidak tepat atau kehilangan intinya.

Jika Anda pemalu dan tidak memiliki rekan yang bisa memimpin, mintalah bantuan seorang teman untuk ikut serta dalam percakapan pertama Anda. Anda bisa berperan sebagai pencatat sampai Anda merasa nyaman. Jika tidak ada solusi dan Anda harus gigit jari, ingatlah bahwa kepercayaan diri itu spesifik. Daripada menderita, fokuslah untuk menjadi lebih baik dan memahami prosesnya. Hal ini akan menjadi tidak terlalu menakutkan seiring dengan perkembangan Anda.

Anda tidak bisa mengalihdayakan atau mempekerjakan seseorang untuk melakukan pembelajaran pelanggan. Ada dinamika tim yang luar biasa di mana hal ini berhasil, tetapi secara umum, para pendiri harus berada dalam rapat itu sendiri. Ketika orang yang disewa membawa kabar buruk ("Masalah ini tidak nyata dan tidak ada yang peduli dengan apa yang kita lakukan"), sulit untuk mengasimilasinya dengan benar.

Lebih berbahaya lagi, jika sinyalnya lemah, akan sangat menggoda bagi karyawan untuk mengabaikannya. Menyewakan pembelajaran Anda adalah cara yang dijamin untuk mendapatkan sinyal yang buruk. Hingga Anda memiliki model bisnis yang berfungsi dan proses penjualan atau pemasaran yang berulang, para pendiri harus hadir dalam rapat itu sendiri.

Sisi baiknya, meskipun Anda harus berada di dalam ruangan untuk memproses pembelajaran, Anda tidak harus menjadi orang yang mengatur atau memimpin rapat. Anda bisa mempekerjakan orang lain untuk membantu selama Anda berada di sana bersama mereka, mendengarkan.



# Cara menuliskannya ke bawah

Membuat catatan yang baik adalah cara terbaik untuk menjaga agar tim Anda (dan investor serta penasihat) selalu mendapatkan informasi terbaru. Selain itu, catatan membuat Anda lebih sulit membohongi diri sendiri. Dan ketika beberapa bulan kemudian, Anda memutuskan untuk menyesuaikan arah bisnis, Anda akan dapat kembali ke catatan Anda daripada harus melakukan serangkaian wawancara yang sama sekali baru.

Jika memungkinkan, tuliskan kutipan yang tepat. Bungkus dengan tanda kutip agar Anda tahu bahwa itu adalah kata demi kata. Anda bisa menggunakannya dalam bahasa pemasaran Anda, dek penggalangan dana, dan untuk menyelesaikan perdebatan dengan rekan tim yang skeptis. Di lain waktu, kutipan yang tepat tidak relevan dan kamu cukup menuliskan ide besarnya saja.

Dalam kedua kasus tersebut, tambahkan simbol pada catatan Anda sebagai konteks dan singkatan. Saya menggunakan 12 simbol utama dan membuat lebih banyak lagi di lapangan sesuai kebutuhan. Anda mungkin tidak akan menyalin milik saya, jadi jangan khawatir tentang menghafalnya. Anda akan membuat daftar catatan Anda sendiri seiring dengan semakin banyaknya percakapan yang Anda lakukan.

:) :( :| < □ ↗ ^ ☑ \$ ♀ ☆

## Emosi

:) Bersemangat  
:( Marah  
:| Memalukan.

Seseorang yang mengatakan "itu masalah" harus ditafsirkan secara berbeda, tergantung pada apakah mereka netral atau marah. Emosi yang kuat apa pun layak untuk dituliskan. Sebagai contoh, tergantung pada industri Anda, Anda mungkin juga memilih untuk membuat simbol-simbol untuk nafsu atau tawa. Tangkaplah emosi yang besar dan ingatlah untuk menggali lebih dalam ketika emosi tersebut muncul.

## Kehidupan mereka

- < Rasa sakit atau masalah (simbol berupa petir)  
Tujuan atau pekerjaan yang harus diselesaikan (simbol adalah gawang sepak bola/sepak bola)
- Rintangan
- ↗ Solusi
- ^ Latar belakang atau konteks (simbol berupa gunung di kejauhan)

Kelima simbol "kehidupan" ini adalah roti dan mentega Anda. Kombinasikan dengan simbol emosi jika diperlukan. Rasa sakit dan rintangan akan terasa lebih berat ketika seseorang merasa malu atau marah karenanya.

Hambatan menghalangi pelanggan untuk menyelesaikan masalah mereka meskipun mereka menginginkannya. Hal ini penting karena Anda mungkin juga harus menghadapinya. Sebagai contoh, banyak orang perusahaan yang ingin menggunakan layanan cloud dan tidak menyukai pilihan mereka saat ini, tetapi tidak dapat menggunakan yang lain karena kebijakan TI perusahaan mereka menjadi penghalang. Solusi mereka mungkin dengan menggunakan ponsel pribadi mereka sebagai komputer sekunder atau dengan melakukan pekerjaan tertentu di rumah. Juga perlu diperhatikan.

### **Spesifik**

- ☑ Permintaan fitur atau kriteria pembelian
- \$ Uang atau anggaran atau proses pembelian  
Menyebutkan orang atau perusahaan tertentu
- ☆ Tugas tindak lanjut

Seperti yang telah kita bahas, permintaan fitur biasanya diabaikan, tetapi ini adalah sinyal yang bagus untuk ditangkap dan dijelajahi. Kriteria pembelian yang harus dimiliki jelas lebih penting. Sinyal uang juga merupakan kuncinya.

Tuliskan nama dan perusahaan yang spesifik. Jika itu adalah orang yang mereka kenal, mintalah perkenalan di akhir percakapan. Jika itu adalah pesaing atau solusi alternatif, catatlah untuk diteliti nanti.

Beri bintang besar pada hal-hal yang perlu ditindaklanjuti setelah pertemuan, terutama langkah selanjutnya yang Anda janjikan sebagai syarat kemajuan/komitmen mereka.

## **Di mana harus menuliskannya**

Anda ingin mencatat pelanggan Anda sehingga mereka bisa mengingatnya:

- Dapat disortir, dicampur, dan diatur ulang
- Dapat digabungkan dengan catatan anggota tim Anda yang lain
- Permanen dan dapat diambil kembali

- Tidak bercampur dengan kebisingan acak lainnya seperti daftar tugas dan ide

Dalam praktiknya, saya mendapati bahwa membuat catatan dalam buku catatan utama saya praktis tidak berguna. Selama beberapa bulan, Anda menetapkan tugas pencarian dan pengambilan yang tidak dapat diatasi untuk diri Anda sendiri. Jika Anda tidak mau melihat catatan Anda, maka catatan itu tidak akan berguna.

Jika Anda akhirnya membuat catatan di tempat yang tidak ideal, Anda hanya perlu meluangkan sedikit waktu ekstra setelah rapat untuk memindahkannya ke dalam format permanen. Jika tidak, Anda akan menendang diri sendiri saat mengingat kutipan luar biasa yang diberikan seseorang kepada Anda, namun Anda tidak dapat mengingatnya dengan cukup baik untuk meyakinkan para investor yang skeptis.

Apa media pencatatan yang lebih baik?

Spreadsheet Google Docs dan Evernote sangat bagus untuk berbagi, mencari, dan mengambil data dalam tim. Spreadsheet dapat diurutkan dengan sangat baik jika Anda menulis sinyal-sinyal kunci di kolomnya sendiri. Kelemahannya adalah membuat catatan secara langsung di komputer selama rapat terkesan tidak sopan, sehingga Anda harus melakukan sedikit pekerjaan wajib setelah rapat untuk memindahkan catatan Anda. Saya selalu merasa hal ini sedikit mengganggu, tetapi ini jauh lebih baik daripada kehilangan pembelajaran Anda di buku catatan yang tidak sesuai dengan topik.

Buku catatan khusus tidak masalah, jika Anda dapat mengingat untuk membawanya dan menggunakannya. Untuk sementara waktu, saya menggunakan buku catatan biasa untuk catatan pelanggan saya dan kemudian merobek setiap halaman yang bukan dari wawancara, supaya lebih mudah menemukannya nanti. Bukan cara yang paling elegan.

Media favorit saya adalah kartu indeks. Catatan tempel juga bisa digunakan. Saya membawa kartu-kartu kosong dan mencatatnya, dengan satu kutipan atau pembelajaran per kartu (tentu saja dengan ikon tanda). Setelah pertemuan, saya mencatat tanggal dan nama orang yang hadir di setiap kartu. Ini membutuhkan waktu beberapa menit, tetapi lebih cepat daripada memindahkan semua catatan Anda. Saat kami meninjau, kami meletakkan kartu-kartu tersebut di atas meja dan memilah-milahnya. Kartu-

kartu ini sangat bagus karena akses dan pengurutannya yang acak. Jika Anda mengetahui bahwa masalah yang sedang Anda selesaikan tidak terlalu penting, Anda bisa mengeluarkan semua kartu yang ditandai dengan tanda petir dan menemukan masalah baru yang sudah dikonfirmasi.

Ketika saya pertama kali memulai, saya akan membuat rekaman audio, tetapi itu menderita karena

masalah yang sama dengan notebook. Saya akan berakhir dengan banyak sekali konten dan tidak ada cara nyata untuk menyortirnya atau menemukan bagian yang saya inginkan, jadi saya akhirnya mengabaikan rekaman.

Jika Anda ingin menggunakan audio, Anda akan menemukan bahwa orang-orang secara mengejutkan bersedia untuk direkam. Letakkan ponsel Anda di atas meja saat Anda duduk dan katakan, "Hei, bolehkah saya merekamnya, karena saya selalu paranoid akan melewatkan sesuatu yang penting dalam catatan saya. Ini tidak akan dibagikan kepada siapa pun atau diposting di mana pun." Hampir semua orang menjawab ya, tetapi hal ini akan membongkar kedok Anda jika Anda mencoba untuk tetap santai.

Jika Anda menganut *Keeping it Casual*, Anda akan menemukan percakapan pelanggan yang muncul entah dari mana dan mengejutkan Anda. Ikuti saja. Saya memiliki catatan yang ditulis di piring kertas dari pesta pizza, di atas tikar bir dari pub, dan di koran dari kafe. Anda pasti ingin memindahkannya ke sistem penyimpanan utama setelah Anda kembali ke kantor, tetapi lebih baik menangkap apa yang dikatakan pada sesuatu yang aneh daripada mencoba mengingat semua bagian yang penting.

Jika benar-benar tidak pantas untuk mencatat selama obrolan, lakukan saja percakapan dan segera mundur ke sudut untuk mencatat apa yang dikatakan. Beginilah cara saya biasanya menangani percakapan pelanggan di pub atau konferensi.

Apa pun medianya, yang paling penting adalah bahwa catatan tersebut cukup ringan sehingga Anda dapat mengulasnya sendiri dan bersama tim Anda.

Aturan praktis: Catatan tidak berguna jika Anda tidak melihatnya.

## **Prosesnya**

Berbicara dengan pelanggan adalah sebuah alat, bukan kewajiban. Jika itu tidak akan membantu atau Anda tidak ingin melakukannya karena alasan apa pun, lewati saja. Saya yakin Anda pernah menerima survei setengah-setengah yang dikirim oleh beberapa startup baru untuk mencentang kotak bertanda "belajar dari pelanggan" pada daftar tugas startup mereka. Ada cara yang lebih baik untuk membuang-buang waktu

Anda.

Tanpa mencari tahu apa yang sebenarnya penting bagi perusahaan Anda dan bagaimana menanganinya secara efektif, Anda hanya akan menjalani hidup.



Apabila menyangkut soal percakapan, maka akan terlihat seperti ini:

**Tanda-tanda Anda hanya melakukan gerakan-gerakan saja:**

- 
- Anda berbicara lebih banyak daripada mereka
- Mereka memuji Anda atau ide Anda
- Anda telah menyampaikan ide Anda kepada mereka dan tidak tahu apa yang akan terjadi selanjutnya
- Anda tidak memiliki catatan
- Anda belum memeriksa catatan Anda dengan tim Anda
- Anda mendapatkan jawaban yang tak terduga dan tidak mengubah ide Anda
- Anda tidak takut dengan pertanyaan yang Anda ajukan
- Anda tidak yakin pertanyaan besar mana yang ingin Anda jawab dengan melakukan ini

Adanya masalah yang terus-menerus menunjukkan bahwa Anda melakukan sesuatu yang salah dan membuang-buang waktu.

Berikut ini adalah langkah-langkah yang saya lakukan untuk tetap berada di jalur yang benar. Jangan ragu untuk mengabaikan atau mengubahnya sesuai kebutuhan mengingat situasi dan perusahaan Anda. Ini sering kali yang bisa saya lakukan dan seharusnya mengurangi daripada menambah jumlah waktu yang Anda butuhkan untuk percakapan.

**Proses sebelum melakukan sejumlah percakapan:**

- Jika belum, pilihlah segmen yang terfokus dan mudah ditemukan
- Bersama tim Anda, tentukan 3 tujuan pembelajaran utama Anda
- Jika relevan, tentukan langkah dan komitmen yang ideal selanjutnya
- Jika percakapan adalah alat yang tepat, cari tahu siapa yang harus diajak bicara
- Buatlah serangkaian tebakan terbaik tentang apa yang menjadi perhatian orang tersebut
- Jika sebuah pertanyaan dapat dijawab melalui riset kepustakaan, lakukanlah terlebih dahulu

**Selama percakapan berlangsung:**

- Membingkai percakapan
- Tetap santai

- Ajukan pertanyaan yang baik dan lulus The Mom Test
- Membelokkan pujian, mengibaskan bulu mata, dan menggali sinyal di bawah
- Catatlah dengan baik
- Jika relevan, mintalah komitmen dan langkah selanjutnya

### **Setelah beberapa kali percakapan:**

- Bersama tim Anda, tinjau catatan dan kutipan pelanggan utama Anda
- Jika relevan, pindahkan catatan ke dalam penyimpanan permanen
- Perbarui keyakinan dan rencana Anda
- Tentukan 3 pertanyaan besar berikutnya

Tujuan dari proses ini ada dua. Pertama, untuk memastikan bahwa Anda menggunakan waktu Anda dengan baik dengan menjawab pertanyaan-pertanyaan yang benar-benar penting dan menggunakan seluruh otak tim sendiri. Kedua, untuk menyebarkan pembelajaran baru ke seluruh tim Anda secepat dan selengkap mungkin.

Ini dia. Sekarang Anda sudah tahu semua yang saya lakukan tentang cara belajar dari percakapan. Kombinasikan proses ini dengan The Mom Test, Keeping it Casual, dan Advancement untuk pembelajaran maksimal dalam waktu minimum. Namun, bahkan jika terjadi kesalahan, jangan terlalu khawatir. Keabadian akan memaafkan.

## **Barang ini cepat**

Skala waktu dari proses ini sangat penting. Intinya adalah membuat bisnis Anda bergerak lebih cepat, bukan lebih lambat.

Jangan habiskan waktu seminggu untuk mempersiapkan pertemuan; luangkan waktu satu jam dan kemudian berbicaralah dengan orang-orang. Lebih dari itu berarti mengulur-ulur waktu.

Jangan menghabiskan waktu berbulan-bulan untuk melakukan percakapan dengan pelanggan secara penuh sebelum mulai beralih ke sebuah produk. Luangkan waktu seminggu, mungkin dua

minggu. Dapatkan posisi Anda dan kemudian beri mereka sesuatu untuk berkomitmen.

Tentu saja Anda akan terus berbicara dengan pelanggan selama masa hidup perusahaan Anda. Saya tidak menyarankan Anda untuk menjadi pertapa setelah dua minggu pertama. Anda

pelanggan adalah sumber penting untuk mendapatkan wawasan yang berkelanjutan dan akan membantu Anda menangkap segala hal yang tidak diinginkan. Dengan alat bantu dalam buku ini (terutama Keeping it Casual), Anda akan dapat terus mendapatkan manfaat dari pembelajaran pelanggan tanpa menghabiskan banyak waktu untuk itu. Anda bisa melakukannya bersamaan dengan mengembangkan bisnis Anda, bukan sebagai penggantinya.

Hal ini akan bergerak sangat cepat jika Anda melakukannya dengan benar. Buku ini tidak dimaksudkan sebagai alasan bagi Anda untuk menyia-nyiakan waktu berbulan-bulan untuk berteori. Buku ini dimaksudkan untuk membantu Anda mendapatkan nilai maksimal dalam waktu yang singkat dari percakapan sehingga Anda dapat kembali pada hal yang lebih penting: membangun bisnis Anda.

Aturan praktis: Segera bangun perusahaan Anda.

# Kesimpulan dan lembar contekan

Saya masih sering mengajukan pertanyaan-pertanyaan bodoh. Anda juga akan. Jangan menyalahkan diri sendiri karena hal itu. Faktanya, baru kemarin saya mengacaukan pertemuan yang sangat penting dengan tergelincir ke dalam mode pitching (ini terjadi kemarin pada saat menulis... semoga tidak lagi pada saat membaca).

Itu terjadi. Tidak apa-apa. Tinjau ulang dengan tim Anda, jangan menyalahkan diri sendiri (atau co-founder Anda) atas kesalahan yang terjadi. Berusahalah untuk menjadi lebih baik sebagai sebuah tim.

Saya membuat banyak sekali kesalahan. Setidaknya sekarang saya menyadari dan memiliki kesempatan untuk memperbaikinya. Sebagian besar percakapan yang buruk dapat diperbaiki. Anda mencoba melakukan sesuatu yang sulit. Anda tidak akan pernah menjadi sempurna, tetapi selalu membantu untuk menjadi lebih baik.

Orang-orang menyukai startup. Startup melakukan hal-hal keren dan membuat hidup mereka lebih baik. Semua orang mendukung pengusaha. Ketika pengusaha mengacau, orang-orang ingin memaafkan mereka. Mereka ingin pengusaha dan startup-nya berhasil.

Dengan mengajukan pertanyaan yang baik, kita bisa memperbaiki banyak ide yang salah sebelum ide tersebut membuat kita dalam masalah. Tapi tetap saja, terkadang tidak berhasil. Tidak apa-apa. Temui orang-orang yang percaya dan mendukung Anda dan ucapkan terima kasih kepada mereka. Jika perlu, mintalah maaf. Mereka akan mengatakan

sesuatu seperti:

"Hei, jangan khawatirkan hal itu - saya tahu bagaimana kelanjutannya."

Keabadian akan mengampuni kesalahan-kesalahan duniawi kita. Semua orang menyukai seorang wirausahawan.

Bagaimanapun juga, Anda mempertaruhkan segalanya untuk mencoba membuat hidup mereka lebih baik. Aturan praktisnya: Semua akan baik-baik saja.

## Retas itu

Pada zaman dahulu, diramalkan bahwa siapa pun yang melepaskan simpul Gordian Knot yang berbelit-belit akan menguasai negeri itu. Ketika menemukan simpul itu, Aleksander menghunus pedangnya dan dengan sekali tebas, memotong simpul itu menjadi dua. Simpul itu terlepas dan dia menjadi "Yang Agung".

Berjuang untuk melepaskan ikatannya adalah proses yang "tepat". Memotongnya adalah sebuah peretasan (ba-dum tish!). Alexander langsung melompat ke hasil akhir tanpa melakukan pekerjaan apa pun.

Ketika kita menemukan proses yang baru dan menarik, kita mudah menghabiskan waktu berjam-jam secara obsesif mencari tahu tentang cara yang tepat untuk melepaskan simpul yang besar dan rumit ini.

Dalam sebuah lokakarya tentang segmentasi pelanggan, seorang pelatih pribadi mengatakan bahwa ia menghabiskan sebagian besar waktunya untuk perjalanan yang tidak dapat ditagih di antara para kliennya. Pada suatu saat, ada yang menyarankan bahwa polisi mungkin merupakan pelanggan yang lebih baik, karena dia bisa pergi ke kantor polisi dan menghabiskan waktu seharian bekerja dengan petugas yang berbeda. Tidak ada perjalanan pulang pergi, lebih banyak jam kerja yang bisa ditagih, dan pelanggan yang tidak terlalu sensitif terhadap harga. Kedengarannya bagus secara teori.

Kami semua mulai mencari tahu bagaimana dia akan memvalidasi hal ini. Siapa yang bisa dia ajak bicara? Apakah ada yang punya keluarga di kepolisian? Apa saja yang harus ditanyakan dalam wawancaranya? Berapa ukuran pasarnya? Dan lain-lain.

Dia memandang kami seolah-olah kami semua adalah orang bodoh dan mengangkat teleponnya. "Mengapa saya tidak menelepon mereka saja?" Sepertinya dia tidak tahu nomor mereka. Kami semua berdiri dengan



sedikit tercengang sementara dia keluar dan menelepon polisi. Dua puluh menit kemudian, dia kembali masuk dengan jadwal sidang.

Memiliki sebuah proses memang berharga, tetapi jangan terjebak di dalamnya. Terkadang Anda bisa langsung mengangkat telepon dan meretas masalah.



# Lembar contekan

Untuk berjaga-jaga jika Anda menyukai daftar.

## Keterampilan utama:

- Mengajukan pertanyaan yang baik (Bab 1 & 3)
- Menghindari data yang buruk (Bab 2)
- Tetap santai (Bab 4)
- Mendorong komitmen & kemajuan (Bab 5)
- Membingkai pertemuan (Bab 6)
- Segmentasi pelanggan (Bab 7)
- Mempersiapkan & meninjau ulang (Bab 8)
- Mencatat (Bab 8)

## Tes Ibu:

1. Bicaralah tentang kehidupan mereka, bukan ide Anda
2. Tanyakan tentang hal-hal spesifik di masa lalu, bukan hal umum atau pendapat tentang masa depan
3. Lebih sedikit bicara dan lebih banyak mendengarkan

## Kembali ke jalur yang benar (menghindari data yang buruk):

- Membelokkan pujian
- Jangkar bulu
- Menggali opini, ide, permintaan, dan emosi

## Kesalahan dan gejala:

1. Memancing pujian

"Saya berpikir untuk memulai sebuah bisnis... jadi, apakah menurut Anda ini akan berhasil?" "Saya punya ide yang luar biasa untuk sebuah aplikasi - apakah Anda menyukainya?"

#### 1. Mengekspos ego Anda (alias Masalah Pathos)

- "Jadi, inilah proyek rahasia yang membuat saya berhenti dari pekerjaan saya... bagaimana menurut Anda?"
- "Saya bisa menerimanya - jujurilah dan katakan apa yang sebenarnya Anda pikirkan!"

#### 1. Menjadi pitchy

- "Tidak, tidak, saya rasa Anda tidak mengerti..." • "Ya, tapi ini juga bisa!"

#### 1. Terlalu formal

- "Jadi, pertama-tama, terima kasih telah menyetujui wawancara ini. Saya hanya memiliki beberapa pertanyaan untuk Anda dan kemudian saya akan membiarkan Anda kembali ke aktivitas Anda..."
- "Dalam skala 1 sampai 5, seberapa besar Anda akan mengatakan bahwa Anda..." • "Mari kita atur pertemuan."

#### 1. Menjadi penghambat pembelajaran

- "Anda hanya perlu mengkhawatirkan produknya. Saya akan

mempelajari apa yang perlu kita ketahui." • "Karena pelanggan mengatakannya kepada saya!"

• "Saya tidak punya waktu untuk berbicara dengan orang lain - saya harus membuat kode!"

## 1. Mengumpulkan pujian, bukan fakta dan komitmen

- "Kami mendapatkan banyak umpan balik positif." • "Semua orang yang saya ajak bicara menyukai ide ini."

### **Proses sebelum, selama, dan setelah pertemuan:**

- Jika belum, pilihlah segmen yang terfokus dan mudah ditemukan
  - Bersama tim Anda, tentukan 3 tujuan pembelajaran utama Anda
  - Jika relevan, tentukan langkah dan komitmen yang ideal selanjutnya
  - Jika percakapan adalah alat yang tepat, cari tahu siapa yang harus diajak bicara
  - Buatlah serangkaian tebakan terbaik tentang apa yang menjadi perhatian orang tersebut
  - Jika sebuah pertanyaan dapat dijawab melalui riset kepustakaan, lakukanlah terlebih dahulu
- 
- Membingkai percakapan
  - Jaga agar tetap santai
  - Ajukan pertanyaan yang baik dan lulus The Mom Test
  - Membelokkan pujian, mengibaskan bulu mata, dan menggali sinyal di bawah
  - Catatlah dengan baik
  - Jika relevan, mintalah komitmen dan langkah selanjutnya
- 
- Bersama tim Anda, tinjau catatan dan kutipan pelanggan utama Anda
  - Jika relevan, pindahkan catatan ke dalam penyimpanan permanen
  - Perbarui keyakinan dan rencana Anda
  - Tentukan 3 pertanyaan besar berikutnya

### **Hasil dari pertemuan yang baik:**

- Fakta - fakta konkret dan spesifik tentang apa yang mereka lakukan dan mengapa mereka melakukannya

- (berlawanan dengan data buruk berupa pujian, sanjungan, dan opini)
- **Komitmen** - Mereka menunjukkan bahwa mereka serius dengan mengorbankan sesuatu yang mereka hargai seperti waktu, risiko reputasi, atau uang.
  - **Kemajuan** - Mereka bergerak ke langkah berikutnya dari saluran dunia nyata Anda dan semakin dekat dengan penjualan.

### **Tanda-tanda Anda hanya melakukan gerakan-gerakan saja:**

- Anda berbicara lebih banyak daripada mereka
- Mereka memuji Anda atau ide Anda
- Anda telah menyampaikan ide Anda dan tidak tahu apa yang akan terjadi selanjutnya
- Anda tidak memiliki catatan
- Anda belum memeriksa catatan Anda dengan tim Anda
- Anda mendapatkan jawaban yang tak terduga dan tidak mengubah ide Anda
- Anda tidak takut dengan pertanyaan yang Anda ajukan
- Anda tidak yakin pertanyaan besar mana yang ingin Anda jawab dengan melakukan ini
- Anda tidak yakin mengapa Anda harus mengadakan rapat

### **Menuliskannya - simbol sinyal:**

- :) Bersemangat
- :( Marah
- :| Memalukan.
- < Rasa sakit atau masalah (simbol berupa petir)
- Tujuan atau pekerjaan yang harus diselesaikan (simbol adalah gawang sepak bola/sepak bola)
- Rintangan
- ↗ Solusi
- ^ Latar belakang atau konteks (simbol berupa gunung di kejauhan)
- ☑ Permintaan fitur atau kriteria pembelian
- \$ Uang atau anggaran atau proses pembelian
- Menyebutkan orang atau perusahaan tertentu
- ☆ Tugas tindak lanjut

### **Tanda-tanda Anda tidak mendorong komitmen dan kemajuan:**



- Saluran kabel zombie
- Mengakhiri pertemuan produk dengan pujian
- Mengakhiri rapat produk tanpa langkah selanjutnya yang jelas
- Rapat yang "berjalan dengan baik"
- Mereka tidak melepaskan apa pun yang berharga

### **Meminta dan mengatur pertemuan:**

- Visi - versi setengah kalimat tentang bagaimana Anda membuat dunia menjadi lebih baik
- Pembingkaian - di mana Anda berada dan apa yang Anda cari
- Kelemahan - tunjukkan bagaimana Anda dapat dibantu
- Pedestal - tunjukkan bahwa mereka, khususnya, dapat memberikan bantuan tersebut
- Ask - meminta bantuan

### **Pertanyaan persiapan yang besar:**

- "Apa yang ingin kita pelajari dari orang-orang ini?"

# Terima kasih!

Sangat menyenangkan. Terima kasih sudah membaca :). Semoga bermanfaat. Untuk slide, video, dan informasi lainnya, kunjungi [momtestbook.com](http://momtestbook.com).

Jika Anda menemui batu sandungan yang bisa saya bantu atau mengetahui bahwa saya memberikan saran yang buruk, hubungi saya di twitter [@robfitz](https://twitter.com/robfitz).

Blog saya di mana saya menulis tentang hal-hal yang berkaitan dengan startup tahap awal adalah [thestartuptoolkit.com](http://thestartuptoolkit.com). Berlanggananlah ke rss atau pembaruan email dan gali arsipnya.

Untuk belajar menjadi pendiri yang lebih baik, Anda harus mengotori tangan Anda. Startup lebih merupakan seni daripada ilmu pengetahuan. Ini adalah sesuatu yang Anda pelajari dengan melakukan. Alat-alatnya memang membantu, tetapi Anda harus turun langsung ke lapangan. Saya belajar lebih banyak dari meluncurkan proyek-proyek konyol daripada membaca buku atau blog. Wujudkanlah.

Dan yang terakhir, jika Anda berada dalam bisnis mendukung, melatih, membimbing, atau berinvestasi di perusahaan rintisan, saya bekerja sama dengan beberapa pendiri lain untuk membuat kurikulum edukasi (slide, lokakarya, video, panduan fasilitasi, dan lain-lain) di [foundercentric.com](http://foundercentric.com). Unduh sumber daya, bergabunglah dengan milis, dan ikutlah terlibat. Kami telah menyelenggarakan pelatihan dari Kosta Rika hingga Kiev dengan orang-orang mulai dari Oxford hingga PBB. Hubungi kami di [aloha@foundercentric.com](mailto:aloha@foundercentric.com).

# Ucapan Terima Kasih

Terima kasih yang sebesar-besarnya kepada semua orang yang telah membantu memberikan umpan balik, dan terutama mereka yang meluangkan waktu untuk menulis komentar baris demi baris yang sangat berguna: Daniel Tenner, Andreas Klinger, Veronica Torras, Dave Chapman, Salim Virani, Sabrina Kiefer, Madeleine Evans, Spike Morelli, Adele Barlow, dan Orsolya Toth. Terima kasih!

Tidak ada yang bisa melewati kehidupan startup sendirian. Terima kasih kepada Paul Graham yang telah memberikan dukungan kepada kami saat kami benar-benar tidak tahu apa-apa dan kepada Devin, Laurence, dan Ryan yang telah menaiki kereta gila itu. Terima kasih kepada Saul Klein yang dengan penuh kasih meneriaki saya tentang penjualan setiap hari Jumat dan memaksa saya untuk benar-benar membaca 4 Langkah Menuju E.piphany. Terima kasih kepada Steve Blank yang telah menulisnya. Terima kasih kepada Peter Read dan Andy C yang telah menunjukkan kepada saya bagaimana cara kerja penjualan yang sebenarnya.

Terima kasih kepada Ian dan Pete yang telah membantu kami menetap di London. Terima kasih kepada rekan-rekan saya di Braintrust yang merupakan dewan penasihat yang sempurna, dan terutama Salim Virani yang telah menelepon saya tentang omong kosong saya. Terima kasih kepada Tom Stone, Dave Chapman, John Spindler, dan Tim Barnes yang telah menunjukkan kepada saya sisi baik dari dunia pendidikan startup dan memberikan saya kesempatan pertama untuk mengajar.

Di luar pengaruh nyata dari Steve Blank dan Eric Ries, terima kasih banyak untuk beberapa penulis lain yang secara langsung membantu buku ini dengan karya mereka: Amy Hoy tentang pandangan dunia, Brant Cooper tentang segmentasi, Richard Rumelt dan Lafley/Martin tentang strategi, Neil Rackham tentang penjualan, dan Derek Sivers tentang mengingat bahwa bisnis dimaksudkan untuk membuat Anda bahagia.

Dan tentu saja, terima kasih banyak untuk Ayah & Ibu yang telah menanamkan benih kewirausahaan dengan lembut melalui dorongan dan koleksi kisah-kisah startup dan/atau kapal karam mereka.

Sampul depan disusun oleh Devin Hunt.

Gambar penulis disediakan oleh [heisenbergmedia.com](http://heisenbergmedia.com). Terima kasih!

## فهرست محتوا

Halaman Judul	1
Isi	2
Pendahuluan	3
Apakah buku ini cocok untuk Anda?	4
Berbicara dengan pelanggan itu sulit	5
Tes Ibu	8
Gagal dalam tes ibu	9
Pertanyaan yang baik / pertanyaan yang buruk	15
"Apakah menurut Anda itu ide yang bagus?"	16
"Dengan siapa lagi saya harus berbicara?"	22
Menggunakan tes ibu	23
Menghindari data yang buruk	24
Mengajukan pertanyaan penting	41
Persiapkan daftar 3 Anda	55
Menjaga agar tetap santai	56
Berapa lama waktu pertemuan?	60
Komitmen dan kemajuan	63
"Itu sangat keren. Aku menyukainya!"	68
"Ada beberapa orang yang bisa saya perkenalkan pada Anda ketika Anda siap."	69
"Saya pasti akan membelinya."	70
"Dapatkan saya membeli prototipe?"	71
Menemukan percakapan	75
Mendatangi mereka	76
Untuk bepergian atau menelepon	87
Balik penasihat	88
Berapa banyak pertemuan	89
Memilih pelanggan Anda	90
Menjalankan proses	99
Meninjau ulang	103

Bagaimana cara menuliskannya	105
<b>Kesimpulan dan lembar contekan</b>	<b>112</b>
Lembar contekan	115
Terima kasih!	120
Ucapan terima kasih	121