

Оглавление

Предисловие	7
Введение	11
Глава 1. Для чего нужно заниматься развитием потребителей?	21
Глава 2. С чего начать?	37
Глава 3. С кем говорить?	49
Глава 4. Что нужно узнать?	81
Глава 5. Выходите из офиса	105
Глава 6. Как понять, что гипотеза подтверждена?	133
Глава 7. Каким должен быть минимально работоспособный продукт?	161
Глава 8. Как заниматься развитием потребителей, если они у вас уже есть?	181
Глава 9. Непрерывное развитие потребителей	217
Приложение	233

Предисловие

Идеи Стива Бланка сегодня настолько популярны, что некоторые уже не помнят, как они стали достоянием широкой общественности. Между тем в свое время книга «Четыре шага к озарению», изданная автором за свой счет, была гласом вопиющего в пустыне. Стив, с которым я имел удовольствие работать в качестве инвестора и ментора, и просто друга, не побоялся применить строгую теорию развития продукта к производственной и маркетинговой деятельности стартапов, заставив нас пересмотреть сложившиеся представления об этих предприятиях и значительно опередив большинство предпринимателей и венчурных капиталистов. Свою концепцию он назвал развитием потребителей.

Сегодня этот подход практикуется далеко не только в районе залива Сан-Франциско. Он стал неотъемлемой составляющей движения бережливых стартапов. Пришло время вновь обратиться к нему и узнать об историях успеха, полезных приемах и некоторых тонкостях его применения. Синди Альварес, одна из первых пропагандистов бережливых стартапов, обобщила свой опыт в этой книге. Она работала с новичками рынка и с крупнейшими компаниями, входящими в список Fortune 500 (например, будучи директором по изучению пользовательского опыта в компании Yammer, Синди сотрудничала с Microsoft). Это позволило ей разработать подробное руководство по развитию потребителей для нового поколения предпринимателей.

Когда мы слышим слово «предприниматель», перед нашим мысленным взором встает образ студента колледжа, собирающего у себя в гараже новое устройство. Но я вкладываю в это понятие несколько иной смысл.

Стартапы — это сфера человеческой деятельности, цель которой создание новых продуктов и услуг в условиях почти полной неопределенности, а предприниматель — человек, который направляет этот процесс. Собирает ли он новое устройство в своем гараже, работает в венчурном стартапе или пытается внедрять инновации в коммерческой или некоммерческой организации, — в любом случае он должен знать, как превратить «сырую» идею в реальный успешный продукт.

Все компании — от крупных до мелких — стремятся к постоянному обновлению и непрерывному росту и рано или поздно обнаруживают, что для этого необходимы новые формы взаимодействия с имеющимися и потенциальными потребителями. Задача стартапа — понять, что именно следует производить, и в кратчайшие сроки разработать новый продукт. Методы бережливого стартапа повышают шансы предпринимателей на успех. Как узнать, нужен ли продукт потребителям? Сумеют ли работать в одной команде специалисты из разных областей? Как обеспечить обратную связь с клиентами? Ответы на эти вопросы и дает методология бережливого стартапа.

Методика развития потребителей отличается от традиционных маркетинговых исследований, которые помогают узнать потребности и предпочтения потребителей, изучить потребительский опыт (понять, как клиенты используют конкретный продукт или услугу). Эта методика позволяет сделать шаг вперед — не просто понять поведение потребителей, но изменить его, обеспечив устойчивость бизнеса.

Этот процесс включает проведение ряда тестов на микроуровне, их цель — запустить механизм роста бизнеса, превращающий стартап в крупную компанию. Развитие потребителей — это непростая задача: чтобы обобщить полученную информацию, необходимо работать одновременно по многим направлениям, в постоянном контакте с маркетологами, инженерами, операторами и специалистами службы поддержки клиентов, — то есть со всеми, кто занят в разработке и реализации продукта. При этом ученые и инженеры могут сами, без поддержки маркетологов и продавцов, узнавать мнение потребителей о продукте. Продавцы видят, как важна для инновационного процесса обратная связь с клиентами. Работники службы поддержки получают возможность не просто реагировать на жалобы покупателей, но и удовлетворять их потребности.

У тех, кто только начал знакомиться с методами бережливого стартапа (даже если они готовы к разговору с реальными или потенциальными потребителями), возникает множество вопросов. Как уговорить людей потратить время на разговор о продукте, который еще не разработан? Как

получить информацию от самых лояльных потребителей, не испортив отношений с ними? Как понять, что вы удовлетворяете потребности клиентов, если те сами не знают, чего хотят?

Синди Альварес отвечает на эти и многие другие вопросы. Она рассказывает о приемах, помогающих предпринимателям не терять связь с реальностью даже на стадии научных исследований. Не стоит полагаться на рассказы потребителей о том, что они намерены делать в будущем. Стратегия Синди строится на их сегодняшнем поведении. «За реальное изменение модели поведения, товар или обучение чему-то новому приходится платить, — поясняет она. — Важно видеть разницу между “хочу” и “буду”, а для этого нужно внимательно слушать целевого клиента».

Такой подход требует творческого мышления и умения превратить исследовательское интервью в научный эксперимент. Один крупный банк, с которым Синди довелось работать, требовал, чтобы она спрашивала у клиентов, важна ли для них защита персональной финансовой информации. Все десятеро опрошенных, естественно, ответили на этот вопрос утвердительно. Поскольку эти ответы не давали представления о проблеме, Синди сменила тактику и спросила одного клиента, готов ли он за \$50 сообщить девичью фамилию своей матери и номер карты социального страхования. «Без тени сомнений этот человек достал шариковую ручку и потянулся к листу бумаги, — пишет Синди. — Я успела остановить его прежде, чем он написал хоть слово, но достигла своей цели. Сохранность персональных данных волновала моего собеседника лишь до тех пор, пока ему не посулили \$50».

Тех, кто собирается отправиться в страну бережливых стартапов, хочу предупредить вот о чем. Если вы уверены, что знаете своих клиентов, готовьтесь к сюрпризам. Работаете ли вы в крупной корпорации или крошечном, но хватком стартапе, мечтаете ли создать новый гениальный продукт или, будучи новичком на рынке, уже учитесь жить в условиях стремительного роста, разрабатываете ли вы бытовую технику или огромные промышленные установки, — сюрпризов хватит на всех. Ни концепция бережливого стартапа, ни книга, которую вы держите в руках, не содержат ответов на все вопросы. Но мы надеемся, что предлагаемые методы помогут быстро проверить обоснованность ваших предположений и создать жизнеспособную компанию, радующую клиентов.

Эрик Рис

Сан-Франциско

14 апреля 2014 г.

Введение

Нам кажется, что мы знаем, что нужно покупателю, но чаще всего ошибаемся. И пусть мы знаем свое дело — мы все равно ошибаемся.

Адам Писони,
директор по продажам Yammer

В стартапе все строится не на фактах, а на предположениях.

Стив Бланк

В 2008 г. я работала в одном стартапе. Как-то раз мой начальник заметил у меня на столе книгу Стива Бланка «Четыре шага к озарению»*. «Обязательно прочитай ее, — сказал он. — Это очень полезная книга, к тому же она прекрасно написана».

Бланк писал о своих достижениях и провалах на протяжении 20 лет работы в восьми технологических компаниях. Этот опыт позволил ему изучить столь необходимый стартапам процесс, который он назвал развитием потребителей (customer development). Читая его книгу, я увидела и свои ошибки, и ошибки других компаний на рынке. Мы даже не пытались убедиться в том, что создаем именно тот продукт, который будут покупать.

* Бланк С. Четыре шага к озарению. — М.: Альпина Паблишер, 2014.

Мы думали, что знаем потребителей, а на самом деле знали только свою отрасль и продукты.

Кроме того, я увидела, что некоторые описанные в книге приемы я уже использовала в своей практике. Не потому, что я столь же гениальна, как Стив Бланк, — просто у меня был опыт работы в компаниях в условиях полной неопределенности, отсутствия выделенного бюджета и постоянной команды.

Именно «Четыре шага» я держала в голове, отправляясь на первую встречу с одним из наших прежних клиентов. Переговоры были нетрудными — мы нравились заказчику, и он только одобрительно кивал, слушая рассказ моего начальника о новом продукте. Примерно час спустя сидящие за столом уже вели себя, как всегда при завершении встречи: закрывали крышки ноутбуков, складывали бумаги и вытаскивали из карманов визитки.

Тут я и задала свой вопрос. «Итак, — сказала я, — мы уже показали вам наш новый продукт, и все же... Если бы мы решили его усовершенствовать, что следовало бы сделать, чтобы он стал более полезным и ценным для вас?».

Честно говоря, я не ждала ответа.

Но руководительница проекта со стороны заказчика, немного помолчав, ответила мне. «Ну что же, — сказала она, — ваш виджет рекомендаций привлечет на наш сайт клиентов, мы заработаем больше, это отлично. Но, видите ли, не все страницы сайта равноценны. Некоторые для нас в 10–20 раз важнее других, об их просмотре посетителями мы заключили специальные соглашения с партнерами. Если бы вы помогли нам продвигать именно эти страницы, мы заработали бы гораздо больше».

Уже в дверях мой босс бросил: «Поразительно! Мы работаем с этими заказчиками почти год, но не догадались задать им твой вопрос».

Недели через две я встречалась с другими заказчиками. Я слушала их рассказ о работе с партнерами по бизнесу, методах получения прибыли и процессах принятия решений о покупке. Услышанное помогло усовершенствовать продукт и повысить цену втрое*.

* Согласитесь, было бы здорово, если бы в итоге компания достигла небывалого успеха? Увы, этого не произошло. Усовершенствование продукта согласно пожеланиям заказчика позволило значительно повысить выручку и привлечь новых клиентов, но порочная бизнес-модель в конце концов погубила все дело. Ах, если бы время можно было повернуть вспять! Теперь я знаю, что нельзя полагаться на одного заказчика, а мы опирались только на рекламистов, которые разорились и отвернулись от нас.

Описанный выше разговор с клиентом — прекрасный пример того, что я называю «бережливым развитием потребителей» (lean customer development). Заказчику был задан всего один вопрос. Лишь на шаг мы отступили от привычной схемы и подумали не о том, как улучшить наш продукт, а о том, как обогатить заказчика. В результате мы получили новый стимул к работе, смогли сэкономить время и заработать намного больше.

Ничего сложного здесь нет. Изучайте потребности заказчика и используйте полученную информацию для создания продукта, который будут покупать.

Для кого эта книга?

Если вы — основатель стартапа в районе залива Сан-Франциско, эта книга не для вас.

Почему? Да потому, что вы, скорее всего, уже прочитали не только «Бизнес с нуля» Эрика Риса* и «Четыре шага к озарению» Стива Бланка (или, по крайней мере, попытались осилить эти книги), но и множество других книг из посвященной бережливому подходу серии O'Reilly Lean Series. В районе залива Сан-Франциско нет недостатка в лекторах, блогерах и предпринимателях, готовых к новациям и экспериментам, да и у здешних потребителей градус восприимчивости к новому выше среднего.

Но эта книга для тех, кто работает с новыми продуктами в не столь благоприятных условиях.

Возможно, вы уже читали «Бизнес с нуля» и думаете: «Звучит заманчиво, но как это реализовать на практике?»

Возможно, вы работаете в стартапе или крупной организации, которой, как вам кажется, вряд ли нужны приемы, полезные стартапу.

Моя карьера разворачивалась в районе залива Сан-Франциско, но по большей части имела дело с такими людьми, как вы. Я работала в стартапах, клиентами которых были представители консервативных и не склонных к новшествам отраслей — финансисты, издатели, медики, юристы и строители. В 2012 г. компания Yammer, в которой я трудилась, была поглощена Microsoft, и мне пришлось прививать бережливым и всегда готовым учиться майкрософтовцам более гибкую и восприимчивую ко всему новому культуру.

* Рис Э. Бизнес с нуля. Метод Lean Startup для быстрого тестирования идей и выбора бизнес-модели. — М.: Альпина Паблишер, 2014.

Иными словами, я чувствую ваши проблемы и могу показать, как применять приемы, о которых идет речь, независимо от того, работаете вы в стартапе или в давно уже известной на рынке компании.

Эта книга — для тех, кто занимается прежде всего разработкой продуктов и работает в сфере технологий, обслуживания, в крупных компаниях, консервативных и даже строго регулируемых государством отраслях. Эта книга для:

- менеджеров по продукту, конструкторов и инженеров, которые хотят повысить шансы новых продуктов на успех;
- работников крупных организаций, чья деятельность связана с продвижением продукта на рынок и которые стремятся сделать так, чтобы их компании быстрее развивались и работали более рационально;
- предпринимателей, которым необходимо правильно оценить рынок и идею продукта до того, как они потратят время и деньги на создание товара, который никто не купит.

В книге я привожу множество примеров, которые помогут читателям понять, что такое развитие потребителей в действии. Эти примеры относятся и к стартапам, и к сложившимся компаниям, а также к самым разным товарам: потребительским и производственным, программному обеспечению, услугам и даже продовольственным товарам.

Предлагаемый в книге простой подход к развитию потребителей приносит плоды независимо от того, какой продукт вы производите и каковы размеры вашей организация, поэтому я прошу вас ознакомиться со всеми примерами, а не только относящимися к вашей отрасли. Приемы, которым вы научитесь, стоят того, чтобы потратить время на чтение.

Кто может заниматься развитием потребителей?

Кто может заниматься развитием потребителей? Какое образование, опыт работы и профессиональные навыки нужны для этого? Необходимы всего три вещи.

Желание постоянно учиться

Согласитесь: неловко задавать вопросы, которые покажут, что вы (или ваш начальник) ошибаетесь. Обучаемость — условие успеха.

Умение работать в условиях неопределенности

Развитие потребителей — процесс непредсказуемый: вы не знаете, чему научитесь, пока не начнете учиться. Нужно уметь соображать на ходу и быстро приспосабливаться к ситуации по мере получения новой информации.

Готовность распознавать и исправлять ошибки

Некоторые представления вашей команды окажутся ошибочными. Вам придется убеждать людей изменить взгляды и планы в соответствии с новой информацией.

Обладая этими тремя качествами и почерпнув из книги базовые представления о развитии потребителей, вы сможете сразу же приступить к работе. Помимо всего прочего, вы познакомитесь с основами социальной психологии, на знании которых строятся описанные мной тактические приемы, и будете понимать, *почему* эти приемы работают. Поскольку все компании разные, вам придется адаптировать описанные методы к особенностям вашей компании. Зная, *как* используются эти методы, вы легко сможете это сделать.

Вы будете поражены, узнав, сколько работников потребуется, чтобы заниматься развитием потребителей. Представьте себе, это может быть всего один человек.

И если вы — основатель стартапа, этим человеком можете стать вы.

Мой опыт подсказывает, что даже в тех организациях, где развитием потребителей занимается целая команда, координирует работу и обобщает полученные результаты все равно кто-то один. Вот почему на протяжении всей книги я буду обращаться напрямую к вам.

Почему эта книга выходит в серии книг о бережливом подходе?

Эта книга продолжает известную серию O'Reilly Lean Series, которую открыл бестселлер Эрика Риса «Бизнес с нуля». Каждая книга серии развивает одну из идей, содержащихся в книге Риса, и может служить пособием по практическому применению его подхода.

В то же время, чтобы прочесть книгу, которую вы держите в руках, не обязательно читать «Бизнес с нуля» или любую другую книгу данной серии.

ЕЩЕ РАЗ О ПОНЯТИИ «БЕРЕЖЛИВЫЙ»

Термин «бережливый, экономичный» (lean) первоначально использовался в сфере производства, главным образом на предприятиях Toyota. Он указывает на стремление освободить производственные процессы от всего лишнего и сделать конечный продукт таким, каким его хотят видеть заказчики.

Развитие потребителей может рассматриваться как элемент бережливого подхода, оно делает процесс разработки продукта целенаправленным и гарантирует выпуск продукта, который нужен покупателям.

Развитие потребителей — важный элемент работы бережливого стартапа, и это понятие встречается в других книгах серии. Особенность этой книги в том, что она полностью посвящена *бережливому развитию потребителей*, его внедрению и использованию в современных условиях. Поскольку сегодня бережливый подход практикуется повсеместно, книга будет полезна и создателям стартапов, и работникам сложившихся компаний. Чтобы применять на практике знания, почерпнутые из этой книги, необязательно работать в стартапе. Иногда зрелые компании нуждаются в развитии потребителей даже больше, чем новички.

Почему я написала эту книгу?

Развитие потребителей — ключевой фактор успеха, но ему явно уделяют недостаточно внимания. Это происходит по ряду причин.

- Мы слишком склонны полагаться на собственные гениальные идеи.
- Нам кажется, что наш профессиональный опыт позволяет создавать продукт, не проверяя, насколько верны наши представления*.
- Мы не знаем, как найти потребителей, пока не разработаем продукт.
- Сегодня много говорится о необходимости развития потребителей, но почти никто не пишет, как именно им следует заниматься. Многие просто не знают, с чего начать.

* Даже команда блестящих специалистов не спасет положения. Можно вспомнить сколько угодно примеров провальных продуктов, разработанных замечательными специалистами, прекрасно знающими свое дело и ранее добивавшимися успеха. Как писал Эрик Рис: «Бизнес-план — это догадки и предположения, одобренные мечтами и надеждами».

Я не хочу, чтобы компании продолжали совершать ошибки, которые допускала я сама и многие другие.

Поэтому я пишу о том, что именно следует делать, как именно это следует делать и почему следует делать именно это, чтобы снизить риски и сократить путь от идеи до результата.

Что вы узнаете, прочитав книгу?

Эта книга — практическое пособие по развитию потребителей. На рис. В.1 показаны важнейшие составляющие процесса. Схема на рисунке — своеобразный путеводитель по книге, показывающий, в какой главе рассказывается о том или ином элементе развития потребителей.

В главе 1 («Для чего нужно развитие потребителей?») приводятся аргументы, которые помогут преодолеть сопротивление вашей организации внедрению развития потребителей.

Прочитав главу 2 («С чего начать?»), вы научитесь вырабатывать исходные предположения, формулировать гипотетические проблемы и выявлять особенности целевых клиентов.

В главе 3 («С кем говорить?») будет рассказано о том, как найти целевых клиентов и разговаривать их.

В главе 4 («Что нужно узнать?») подробно рассматриваются важнейшие категории вопросов, позволяющих понять, от чего зависит сегодняшнее поведение потребителей, определить их проблемы и выявить потребности. Автор объясняет, почему именно эти вопросы позволяют получить необходимую информацию.

В главе 5 («Выходите из офиса!») представлены примерные сценарии информативных бесед с потребителями. Вы узнаете, как правильно представиться, разговаривать клиентов и за общими словами разглядеть важнейшие поведенческие шаблоны и потребности.

В главе 6 («Что такое обоснованная гипотеза?») речь идет о том, как обобщить полученную ценную информацию и сделать правильные выводы, позволяющие совершенствовать продукт и принимать верные бизнес-решения.

В главе 7 («Каким должен быть минимально работоспособный продукт?») мы поговорим об основных видах минимально работоспособных продуктов (minimum viable product — MVP) и увидим, в каких условиях следует разрабатывать тот или иной продукт.

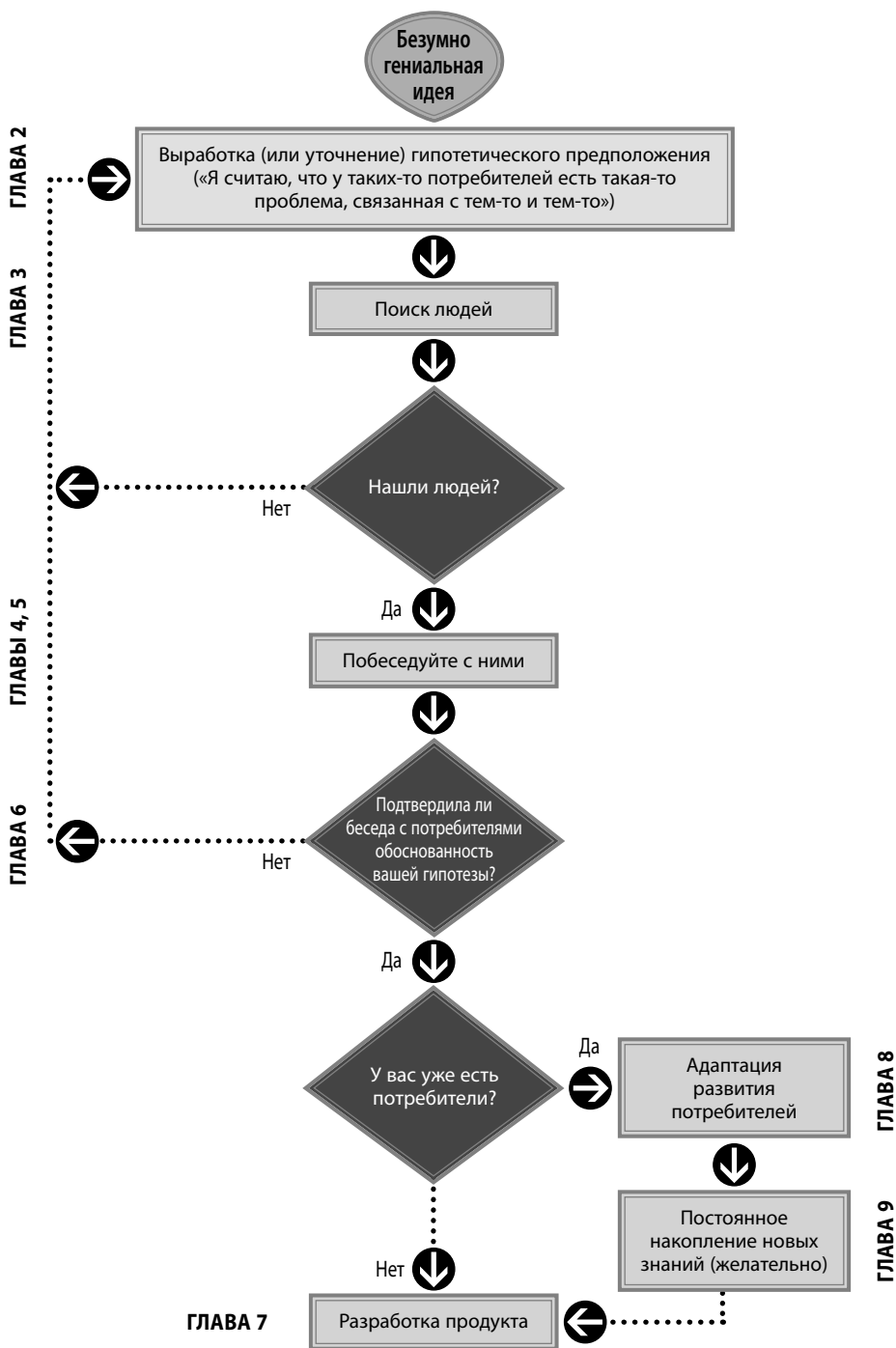


Рис. В.1. Развитие потребителей — непрерывный процесс накопления знаний и проверки гипотетических предположений

Прочитав главу 8 («Как заниматься развитием потребителей, если они у вас уже есть?»), вы узнаете, как сделать, чтобы продукт соответствовал ожиданиям потребителей и не разочаровал их. Работникам крупных компаний, консервативных и строго регулируемых государством отраслей или отраслей с длинным торговым циклом эта глава поможет убедиться в том, что развитие потребителей пойдет на пользу их организациям.

В главе 9 («Непрерывное развитие потребителей») рассказывается о том, как применять методы развития в конкретной организации и правильно сочетать их со стратегией опоры на уже имеющихся потребителей и ориентацией на непрерывное получение прибыли. Когда вы прочитаете эту главу, у вас появятся свежие идеи относительно новых направлений работы с потребителями.

В Приложении («Задавайте правильные вопросы») приводятся проверенные на практике вопросы, которые следует задавать потребителям. В этом разделе рассказывается о том, когда и какие из этих вопросов следует задавать, и о том, какие выводы можно сделать на основе ответов.

Благодарности

Прежде всего, автор хотел бы выразить огромную благодарность людям, которые оказывали ему доверие, долгие годы позволяя применять описанные в книге методы развития потребителей. Это Хитен Шах (Hiten Shah), Питер Хезлхерст (Peter Hazlehurst), Тим Шихан (Tim Sheehan), Джим Паттерсон (Jim Patterson) и Паван Тападиа (Pavan Tapadia).

Особой благодарности заслуживает Джастин Лин (Justin Lin). С математической точностью он высчитал, сколько времени я должна уделять писанине. Серена Лин (Serena Lin) была не столь деликатна. «Когда же ты наконец кончишь писать, мамочка?», — постоянно спрашивала она.

Я чрезвычайно признательна Морин Би (Maureen Be), Ванессе Пфаффин (Vanessa Pfafflin), Грейс О'Мэлли (Grace O'Malley), Джеми Крабб (Jamie Crabb) и Прие Найак (Priya Nayak). Это члены моей замечательной исследовательской команды в Yammer, которые довели мои идеи до совершенства и использовали их для повышения эффективности работы разработчиков продуктов и совершенствования самих продуктов.

Мне хотелось бы поблагодарить очень многих людей, которые мне помогли. Эти люди писали предисловие к книге, просматривали различные варианты текста, проверяли ссылки и рекомендовали меня в качестве лектора, что и вдохновило меня на написание этого опуса. Огромное спа-

сибо всем, и прежде всего Генри Вэю (Henry Wei), Тревору Оуэнсу (Trevor Owens), Бавику Джоши (Bhavik Joshi), Эндрю Волфу (Andrew Wolfe), Джону Петито (John Petito), Юджину Киму (Eugene Kim), Саре Милстейн (Sarah Milstein) и, разумеется, Эрику Рису и Стиву Бланку. Я также благодарю своих редакторов Мери Треселер (Mary Treseler), которая дала книге зеленый свет, и Деб Кэмерон (Deb Cameron), которая помогла придать правильную форму и структуру беспорядочному скоплению идей и материалов. Спасибо моим рецензентам Тристану Кромеру (Tristan Kromer), Маркусу Гослингу (Marcus Gosling), Роберту Грэму (Robert Graham), Филиппу Хантеру (Phillip Hunter), Чаку Ли (Chuck Liu), Мэтью Расселу (Matthew Russell), Тому Боутсу (Tom Boates) и особенно Лэйн Холли (Lane Halley). Их предложения и критические замечания помогли сделать книгу лучше.

Для чего нужно заниматься развитием потребителей?

К сожалению, даже лучшие специалисты (например, мы с вами) недооценивают значение деталей. Мы тратим колоссальные усилия на то, чтобы родить кучу идей, которые на практике чаще всего оказываются неудачными. В книгах и статьях можно найти массу примеров того, что в области разработки программного обеспечения лишь половина идей оказываются успешными. Наш опыт работы в Microsoft говорит о том же: лишь каждая третья идея действительно позволяет улучшить показатели, которые она призвана улучшить.

Ронни Кохави, один из создателей и совладелец Microsoft

Природа дала людям один язык и два уха, чтобы мы больше слушали других, чем говорили сами.

Эпиктет

Потребители — это люди, от которых зависит успех продукта.

Если потребители не желают покупать продукт, неважно, насколько он хорош, продвинут, красив или сравнительно дешев. Раз никто не хочет его покупать, значит, он никому не нужен.

И какой прок в том, что мы потратили кучу времени и сил на оптимизацию процессов развития *продукта*? Не лучше ли было заняться развитием

потребителей? Может быть, стоило потратить время на то, чтобы понять, чего хотят потребители, каковы их потребности и проблемы, и помочь им эти проблемы решить?

Именно в этом и заключается суть развития потребителей.

Эта методика позволяет снизить бизнес-риски за счет знания потребителей, их потребностей и факторов, влияющих на принятие решений о покупке.

Если вы изучаете потребителей с помощью научных методов, вы, без сомнения, смело идете по пути строительства эффективной модели бизнеса и продукта, который будут покупать.

Правда, неплохо сказано?

Но это теория, а *что такое теория без практики?* Вот почему я написала эту книгу — ведь мне довелось работать с сотнями компаний, обучать их работников и беседовать с множеством людей, разделяющих основные положения и принципы бережливого подхода, но не готовых применять их.

Главный враг — внутри нас

Для большинства компаний развитие потребителей — вещь совершенно новая.

Многие воспринимают разговоры о развитии потребителей как предложение отказаться от накопленного опыта разработки продуктов, и начать все с чистого листа.

Разумеется, речь об этом вовсе не идет. Но будем реалистами: мы прекрасно знаем, что первое впечатление, пускай даже ошибочное, — самое сильное. Если команда не понимает, что такое развитие потребителей, и что оно вовсе не означает отказа от достигнутого, а, напротив, помогает использовать ваши достижения более эффективно, внедрить это направление деятельности будет непросто.

Никто не спорит: развитие потребителей — дело новое. Каждый знает, какую роль для организации играют развитие продукта, маркетинг, поддержка клиентов и, конечно, исследования. Но какова роль развития потребителей? Скептицизм в данном случае вполне понятен.

Если члены вашей команды не принимали участия в конференциях, посвященных бережливым стартапам, и не читали работы Стива Бланка, вам трудно будет внедрить развитие потребителей, пока вы сами не начнете им заниматься.

В этой главе мы вернемся на шаг назад, чтобы объяснить, чем является (и чем не является) развитие потребителей, зачем оно нужно и кто может им заниматься. Мы также попытаемся показать несостоятельность главных аргументов противников развития потребителей.

Что такое развитие потребителей?

Вернемся на шаг назад и поговорим о терминах. Что такое развитие потребителей? Вместо чего оно используется? И вместо чего оно использоваться не может?

Понятие «развитие потребителей» тесно связано с понятием «развитие продуктов». Но что такое развитие продуктов, знает каждый, а о развитии потребителей и о том, как за него взяться, — почти никто. А ведь если вы не понимаете, чего в действительности хотят потребители, вы рискуете создать продукт, который никто не захочет покупать.

Развитие потребителей — основанный на предположениях подход к пониманию следующих вещей*.

- Кто ваши потребители?
- Каковы их проблемы и потребности?
- От чего сегодня зависит их поведение?
- За какие новые продукты (даже незаконченные или пока несуществующие) они готовы платить?
- Как при принятии решений вами следует учитывать то, как принимают решения ваши клиенты: как они совершают покупки, находят поставщиков, выбирают товар и потребляют его?

Не исключено, что у вас есть собственные соображения на этот счет. Но будем откровенны: это всего лишь догадки. Еще более деликатно сформулируем это так: у вас есть гипотетические предположения, на основании

* Если вы читали книгу Стива Бланка «Четыре шага к озарению», вы видите, что мое определение термина «развитие потребителей» отличается от определения Бланка. «Четыре шага», о которых пишет Бланк, — это выявление потребителей, верификация потребителей, расширение клиентской базы и выстраивание компании.

Но книга «Четыре шага к озарению» написана исключительно для стартапов, причем Бланк ясно указывает, что стартап отличается от крупной компании не только размером. Более чем десятилетний опыт работы в стартапах и сегодняшняя работа в Microsoft заставляют меня согласиться с ним. Стартапы — вещь совершенно особая!

Поскольку развитие потребителей эффективно работает и в стартапах, и в крупных компаниях, я предлагаю более широкое определение этого понятия, относя его к компаниям любого размера и любого возраста.

которых вы создаете компанию, разрабатываете новый продукт или дорабатываете и совершенствуете продукт существующий.

Развитие потребителей — не что иное, как оценка обоснованности ваших гипотез.

Что такое бережливое развитие потребителей?

Возможно, вы что-то уже слышали о развитии потребителей. Если так, знаете ли вы, в чем разница между развитием потребителей и бережливым развитием потребителей?

Свой подход я называю бережливым развитием потребителей. Для меня «бережливый» (lean) — то же самое, что «практичный», «экономичный» и «быстрый».

Бережливое развитие потребителей — это концепция Стива Бланка, сведенная к простому процессу, эффективно работающему как в стартапах, так и в сложившихся компаниях. Я писала об этом в блогах, рассказывала на лекциях и семинарах, обсуждала в беседах с работниками компаний.

Бережливым развитием потребителей может заниматься любой, кто контактирует с имеющимися потребителями или изучает их. Это может быть основатель стартапа, у которого еще нет ни продуктов, ни клиентов, или работник компании, производящей множество продуктов и имеющей колоссальную клиентуру. Теперь, когда я сформулировала свое понимание термина «бережливое развитие потребителей», я буду называть его просто «развитием потребителей».

Мой опыт работы во множестве компаний и обучения основателей стартапов показывает, что каждый час, потраченный на развитие потребителей, экономит 5, 10, а то и более часов, которые тратятся на писанину, написание программ и расчеты (рис. 1.1), не говоря уже о снижении затрат, например, альтернативных издержек и расходов на все усложняющееся программирование. Что уж говорить о моральных издержках, буквально разьедающих команды, если последние напряженно трудятся над продуктом, который в конечном счете никто не купит.

Развитие потребителей начинается со сдвига в сознании. Вместо того чтобы считать свои догадки и предположения безусловно верными и не мешкая переходить к развитию продукта, вы будете изо всех сил стараться найти слабые места и ошибки в своих подходах, проверять обоснованность своих представлений.

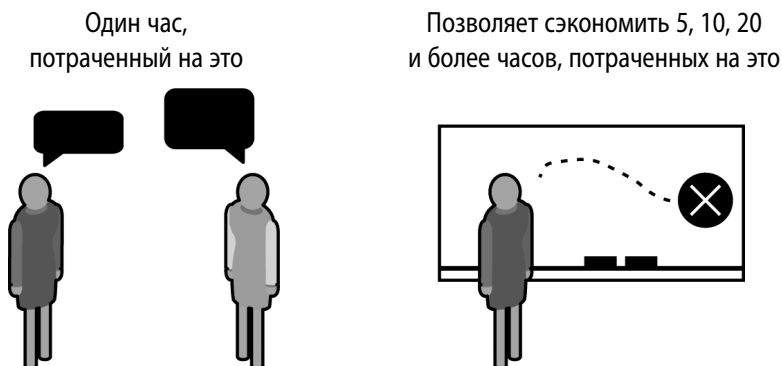


Рис. 1.1. Беседы с потребителями экономят время и деньги

Обнаружив в результате беседы с предполагаемыми потребителями ошибочность ваших представлений, вы предотвратите бессмысленную трату времени на разработку никому не нужного продукта.

Бережливое развитие потребителей включает пять составляющих:

- разработку гипотезы;
- поиск потенциальных потребителей, с которыми вы будете вести переговоры;
- постановку правильных вопросов;
- правильное истолкование ответов на эти вопросы;
- понимание того, какой продукт вам нужен, с учетом полученной информации.

Если ваши представления полностью или частично неверны, то чем быстрее вы это поймете, тем лучше. Если вам не удастся найти потребителей, вы делаете новое предположение. Если потребители опять ведут себя не так, как вы предполагали, вы вновь делаете новое предположение. Благодаря постоянной самопроверке вы будете точно знать потребности клиентов и их требования к продукту, за который они готовы платить.

Чем развитие потребителей *не* является?

Вопрос о том, чем развитие потребителей *не* является, вызывает столько же недоумения, как и вопрос о том, что оно собой представляет. Давайте поскорее разберемся в этом.

Развитие потребителей — не только для стартапов

Когда в 2009 г. вышла в свет книга «Бизнес с нуля», большинство компаний не спешило внедрять изложенные в ней идеи, полагая, что они хороши только для стартапов.

Слово «стартап» стоит в названии книги Эрика Риса, да и Стив Бланк писал о развитии потребителей применительно к стартапам. Но от внедрения развития потребителей выигрывают не только новички на рынке, хотя, разумеется, стартапам неопределенность угрожает больше, чем устоявшимся компаниям, ведь у них еще нет сложившейся бизнес-модели, стратегии дистрибуции и клиентской базы.

Однако бизнес-модели крупных и зрелых компаний также не могут оставаться неизменными. Рынки и технологии не стоят на месте, а между тем крупным компаниям трудно переключить внимание и ресурсы с прибыльных направлений бизнеса на изучение новых рынков сбыта и областей инноваций, еще не созревших для освоения. Компания Kodak, о которой пойдет речь в главе 8, более 100 лет была чрезвычайно успешной, пока не упустила возможность выхода на рынок цифровых фотоаппаратов. В итоге в 2012 г. она была вынуждена объявить о банкротстве.

Поскольку развитие потребителей нацелено прежде всего на изучение и оценку небольших рынков, оно стимулирует внутренние инновации. Так, компания Intuit, опираясь на развитие потребителей, запустила ряд продуктов, в том числе SnapTax и Fasal. Компания General Electric также исповедует бережливый подход. Примерами также могут служить Toyota, Департамент образования Нью-Йорка и американская программа «Президентское сообщество инноваций».

Большая часть идей, содержащихся в этой книге, может применяться и в совсем юных стартапах и в огромных известных компаниях, и на предприятиях среднего бизнеса. Если речь пойдет о методах работы, предназначенных для каких-либо конкретных предприятий, я оговорю это особо.

Развитие потребителей — это не развитие продукта

Развитие продукта нацелено на выяснение того, что и когда будут покупать потребители.

Задача развития потребителей — выяснить, будут ли они покупать данный конкретный продукт.

Развитие продукта — это процесс создания нового продукта или услуги в надежде вывести их на рынок. Все начинается с разработки концепции

продукта, затем формулируются требования, в соответствии с которыми производится опытный образец. Продукт проходит испытания, дорабатывается и запускается в производство.

Особенности процесса развития продукта в значительной степени зависят от методов работы конкретной организации — например, от того, какая методика используется для организации разработки программного обеспечения — каскадная, гибкая или скрам (scrum). Но как бы ни различались процессы, они всегда нацелены на одно — получение конечного продукта, который будут покупать.

Но что, если потребители не хотят покупать созданный вами продукт? Плох ли он сам или сказались другие риски? Может быть, все дело в рынке? Как писал Марк Андрессен: «Главное — это состояние рынка, и в неблагоприятных рыночных условиях ни блестящая команда, ни отличный продукт не спасают положения».

В процессе развития потребителей клиентская база создается одновременно с продуктом или услугой, — ведь последние сориентированы на удовлетворение потребностей конкретных потребителей. Развитие потребителей не заменяет развитие продукта, а осуществляется наряду с ним. Если параллельно развитию продукта вы занимались развитием потребителей, вам не придется ждать начала серийного производства, чтобы узнать, будут ли потребители покупать продукт. Вы будете знать это заранее, потому что у вас уже будут бета-потребители, потребители-евангелисты и потребители, готовые платить.

Развитие потребителей и развитие продуктов — два разных вида деятельности, каждый из которых необходим для успеха компании.

Развитие потребителей не заменяет управление продуктом

Один из аргументов противников развития потребителей звучит так: «А чем же тогда будут заниматься менеджеры по продукту?».

Развитие потребителей не затрагивает концепцию продукта как такового. Беседуя с потребителями, менеджеры по продукту не просто задают вопросы и аккуратно записывают ответы в блокнот. Управление производством товара требует системного подхода к сбору и обработке информации и умения выделить главное.

Развитие потребителей просто добавляет к этому процессу два новых элемента: выработку и проверку гипотез и получение более подробной информации о проблемах и потребностях клиентов.

Развитие потребителей не дает ответа на все вопросы. Да, оно позволяет подтвердить или опровергнуть обоснованность ваших представлений, но не отменяет потребности в квалифицированных менеджерах по продукту, решающих, какие данные стоит использовать, какая информация важна, как ее учесть и воплотить в конкретных характеристиках продукта, продукте в целом или даже в работе компании.

Развитие потребителей — это не изучение потребителей

Возможно, ваша компания уже занимается изучением потребительского сектора. Но это еще не означает, что она занимается развитием потребителей.

Процесс развития потребителей включает многие приемы, десятилетиями практикуемые при изучении потребителей и спроса, но в другом контексте, другими специалистами и в другое время. Специалисты по изучению потребителей часто называют себя «адвокатами клиентов». К сожалению, во многих компаниях такой подход до сих пор считается приемлемым и даже обязательным, так как якобы позволяет «привлекать заказчиков».

Специалисты по развитию потребителей выступают скорее в роли «адвокатов бизнеса». Их задача — не осчастливить потребителя, а построить устойчивый бизнес и заставить покупателей раскошелиться и покупать ваши продукты или услуги.

Зачем вообще нужно развитие потребителей?

Большинство новых продуктов (и компаний) терпят неудачу на рынке. Цифры говорят сами за себя. Почти 75% венчурных стартапов завершаются крахом*. От 40 до 90% новых продуктов оказываются неудачными и разоряются**.

* Что пошло не так? По мнению признанного специалиста по стартапам Джона Хагела III, подавляющее большинство американских компаний и их руководителей не смогли отказаться от корпоративной модели ведения бизнеса, опирающейся на вложении ресурсов в выпуск инновационного продукта и как можно более долгом последующем отсечении от него конкурентов. Традиционные компании сопротивлялись внедрению более открытой бизнес-модели, ориентированной на сотрудничество и обмен знаниями между участниками рынка. Проблема, по мнению Хагела, заключается в том, что в условиях глобальной конкуренции ценность прорывных продуктов и инноваций снижается гораздо быстрее, чем в середине XX в. (<http://knowledge.wharton.upenn.edu/article.cfm?articleid=2523>).

** Этот показатель варьирует в зависимости от категории продукта: доля неудачных инновационных продуктов, по понятным причинам, выше.

«Ну, уж с нами-то этого, конечно, не случится», — думаем мы. Мы считаем разработку продукта своего рода искусством — чем-то таким, что опирается на творчество, интуицию и интеллект. Действительно, есть и прекрасные, и весьма посредственные менеджеры (конструкторы, инженеры, разработчики стратегий). Может быть, успех продукта зависит исключительно от их таланта и квалификации?

Увы, нет.

В целом нам плохо удается разрабатывать продукты и строить компании, опираясь лишь на свои творческие способности, интуицию и интеллект. И это касается не только стартапов. В 1937 г. средняя ожидаемая продолжительность жизни компаний, которые входили в список S&P 500, достигала 75 лет; сегодня этот показатель составляет всего 15 лет*.

На микроэкономическом уровне мы тоже не столь хороши, как нам кажется. По большей части наши идеи мало что дают потребителям и компаниям. Специалисты Microsoft считают, что лишь треть их идей реально улучшает показатели, на повышение которых они нацелены. Компания Amazon исследует каждую характеристику товара и обнаруживает, что ожидаемый результат дают менее половины идей. О том же говорят данные Yammer, Netflix и Intuit.

Оказывается, независимо от того, насколько масштабные исследования ведутся в компании, насколько хорошо там поставлено планирование, сколько денег расходуется и высока ли квалификация работников, шансы на то, что удастся избежать серьезных ошибок, предсказать так же трудно, как угадать, выпадет ли орел или решка при подбрасывании монеты.

РОБОТЫ И ВЯЛЕНОЕ МЯСО

Можно привести множество примеров, относящихся к компаниям, выпускающим программное обеспечение, но компании других отраслей еще больше выигрывают от снижения риска и внедрения гибкого подхода, которые дает развитие потребителей. Ведь переписать программу куда проще и дешевле, чем изменить производственный процесс, контракт с поставщиками или мнение потребителей о товаре.

Вернуть доверие потребителей, недовольных качеством ваших услуг, очень трудно, а изменить материальный продукт, который уже находится у них в руках, вообще невозможно.

* <http://ai.stanford.edu/~ronnyk/ExPThinkWeek2009Public.pdf>

Производителям вяленого мяса KRAVE при разработке рецепта и запуске продукта в массовое производство важно было понять, по каким параметрам потребители оценивают качество премиальной закуски (отсутствие нитратов, искусственных добавок и т.д.).

Компании Romotive, производящей роботов-подставки Romo для смартфонов, необходимо было выяснить, в каких условиях эти устройства будут функционировать. «Робот должен уметь передвигаться по ковровым покрытиям и твердым полам и обходить препятствия, например, разбросанные по полу детские игрушки. Многие из того, что мы узнали об “условиях жизни” роботов, было использовано при разработке их дизайна», — пишет маркетолог Чарльз Лью.

Как повысить шансы на успех?

К счастью, разработка продуктов — системный и постоянно повторяющийся процесс, и независимо от размера компании, ее стажа на рынке и отрасли, в которой она работает, в этом процессе задействовано множество инструментов, позволяющих повысить шансы продукта на успех. Развитие потребителей — один из таких инструментов.

Занимаясь развитием потребителей наряду (и в тесной взаимосвязи) с развитием продуктов, вы получите больше информации и значительно сократите риски.

Если вы читали книгу «Бизнес с нуля», вам знакома схема, представленная на рис. 1.2. Слева на рисунке показан цикл обратной связи от разработки продукта и его оценки до получения новых знаний. Эта схема показывает, каким образом организация может постоянно учиться и адаптироваться к новым условиям в зависимости от информации, собранной в ходе оценки результатов и изучения потребителей. Справа представлен вариант аналогичной последовательности («Думай — делай — проверяй») предложенный руководителем компании LUXr Дженис Фрезер.

Чем второй цикл отличается от первого? Только тем, с чего он начинается. Не следует начинать с разработки продукта, ведь эксперимент может обойтись слишком дорого.

Развитие потребителей — важнейший элемент этапа «Думай». Он позволяет заниматься изучением потребителей и рассматривать различные варианты продукта на самой дешевой стадии его разработки — до того, как будет написана программа или произведен опытный образец. Раз-

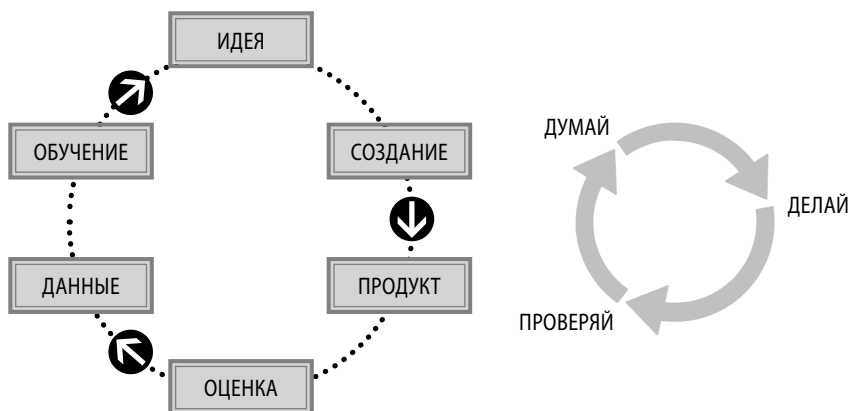


Рис. 1.2. «Создать — оценить — научиться» — цикл обратной связи, описанный Эриком Рисом в книге «Бизнес с нуля» (слева) и «Думай, делай, проверяй» — аналогичная последовательность действий, предложенная Дженис Фрезер (справа)

витие потребителей позволяет получить необходимую информацию для выработки наиболее обоснованного исходного предположения, которое вы в дальнейшем сможете проверить.

Я уже писала о накоплении знаний и снижении рисков, однако это хотя и важные, но нематериальные факторы. А какие еще преимущества дает развитие потребителей? Вот лишь некоторые из них:

- развитие потребителей помогает получить более полное представление о ваших клиентах и конкурентах (и не только о компаниях и продуктах, но и о практике работы);
- оно открывает новые возможности для дифференциации производства;
- оно позволяет сократить количество продукта, который нужно разрабатывать.

Да, это правда: в результате вам придется писать меньше программ! Об этом устойчивом преимуществе мне говорили многие разработчики. Они подчеркивали, что развитие потребителей позволяет значительно упростить минимально работоспособный продукт (MVP). Беседуя с потребителями, вы обычно обнаруживаете, что из предлагаемых вами пяти функций им нужны лишь две (но при этом необходима третья, о которой вы и не подумали).

ВСЁ НЕ ТАК

Ну, или почти всё. Дело в том, что практически все наши представления неверны. Мы — люди, а человеческому восприятию свойствен так называемый когнитивный диссонанс: воспринимая новое, мы ориентируемся на уже накопленные знания и поэтому видим мир не совсем таким, каков он на самом деле. Мы ведем себя так, как если бы наши действия почти всегда были правильными. Если факты не подтверждают или опровергают нашу правоту, мы, как правило, не пересматриваем свои представления, а подгоняем факты под них. Это свойство нашего сознания называется «оправдательным мышлением». Именно из-за него значительная часть продуктов терпит крах на рынке.

Оправдательное мышление — это склонность воспринимать прежде всего ту информацию, которая подтверждает обоснованность наших представлений*. И, напротив, мы обычно игнорируем или недооцениваем факты, указывающие на ошибочность наших представлений, или же трактуем их в выгодном для себя свете. Мы делаем это не из-за дурного характера или эгоизма, просто таковы естественные свойства нашего мышления. К сожалению, в результате мы занимаемся самообманом: не замечаем людей, чье поведение не соответствует нашим предположениям, а потребителей, которые не понимают ценности нашего продукта, считаем идиотами.

Бороться с когнитивным диссонансом непросто. Один из способов преодолеть его — записать на листе бумаге все аргументы за и против. Беспристрастно зафиксировав наши предположения и информацию, полученную от потребителей, мы сможем обнаружить противоречия и понять, в каких случаях реальность указывает на наши заблуждения.

* http://en.wikipedia.org/wiki/Confirmation_bias

В 2009 г. мне повезло: меня пригласили в стартап KISSmetrics, который консультировал сам Эрик Рис. К тому времени там разработали две неудачных версии аналитической веб-программы. На разработку каждой версии компания потратила несколько месяцев, но, увы, после запуска продукта оказалось, что он не позволяет решить проблемы заказчика.

Руководитель KISSmetrics Хитен Шах пригласил меня, чтобы я помогла разработать третью версию продукта на основе принципов бережливого стартапа. На этот раз компания хотела создать версию, которая позволила бы без особых усилий получить как можно больше достоверной информации о потребителях. В первую очередь мне предстояло выяснить, каким должен быть MVP.

Месяц из отведенного мне времени я потратила на телефонные разговоры, обмен мгновенными сообщениями и беседы за чашечкой кофе с самыми разными людьми. Я была потрясена тем, что узнала.

- Множество людей готово беседовать с совершенно незнакомым человеком, который им даже ничего не предлагает.
- Запрашиваемые заказчиками функции намного опережают их сегодняшние возможности и потребности.
- Мы просто могли вдвое сократить функциональность продукта для бета-версии.

Третья версия программы была написана всего за месяц*. У нее не было такого количества функций, как у первых двух, зато было множество других, которые едва не свели с ума нашего технического директора. И этого было достаточно, чтобы продукт представлял ценность и для потребителей, и для нас, так как он давал пищу для размышлений и позволял определить будущие направления развития.

Что отвечать противникам развития потребителей?

Беру на себя смелость предположить, что моя книга убедит вас в целесообразности развития потребителей. Но как убедить тех, кто не прочитает книгу?

В таблице 1.1 представлены возможные варианты возражений на обычные аргументы противников развития потребителей.

* Руководитель KISSmetrics Хитен Шах рассказал о первых двух неудачных версиях продукта на первой конференции, посвященной стартапам («Startup Lessons Learned» («Стартапы: усвоенные уроки»; сегодня это мероприятие называется «The Lean Startup conference» («Конференция по бережливому стартапам»)). См. <http://www.slideshare.net/hnshah/kissmetrics-case-study-about-pivots>

Таблица 1.1. Что отвечать противникам развития потребителей

Аргументы противников развития потребителей	Ваши возражения
Если мы будем рассказывать потребителям о наших идеях и будущих продуктах, что помешает украсть идею и выпустить продукт раньше нас?	Во-первых, мы никому не рассказываем об идее продукта. Напротив, она рождается из того, что мы услышим от потребителей. Мы просто беседуем с людьми об их проблемах, которые, надеемся, сможем решить. Мы говорим только о проблемах, а не о том, как именно будем их решать
А что, если потребители все-таки поймут суть нашей идеи и украдут ее?	Клиентам нет никакого смысла воровать наши идеи. Но даже если кто-то захочет сделать это, от идеи до продукта — дистанция огромного размера. А поскольку мы беседуем с клиентами и стараемся понять их потребности и условия покупки, наш продукт будет лучше, чем у конкурентов
Что, если в ходе развития потребителей мы получим негативные отклики в прессе?	Ответ стартапу: мы еще не доросли до того, чтобы о нас писали в прессе. Ответ зрелой компании: мы беседуем с малым числом потребителей, утечка информации маловероятна. Можно подписать договор о неразглашении, но если это не волнует General Electric и Microsoft, почему должно волновать нас?
С кем мы будем беседовать, если у нас пока нет ни продуктов, ни потребителей?	Зачем дожидаться, пока у нас будет продукт? Не бойтесь: мы решаем конкретную проблему конкретных потребителей, и должны понять, воображаемые это клиенты или реальные (см. главу 3)
Не ухудшатся ли наши отношения с уже имеющимися клиентами?	Нет, развитие потребителей способствует укреплению отношений с вашими клиентами. Мы выберем наиболее восприимчивых из них и постараемся оправдать их ожидания (см. главу 8)
Если мы будем заниматься развитием потребителей, чем будут заниматься менеджеры по продукту?	Заниматься развитием потребителей — не значит идти на поводу у потребителей и исполнять все их капризы. Сбор информации — особый процесс, заниматься которым должны квалифицированные менеджеры по продукту, способные правильно расставить приоритеты и учитывать полученную информацию при разработке продукта. Развитие потребителей — дополнительный инструмент, помогающий менеджерам работать более эффективно
Мы уже занимаемся исследованием рынка и изучением потребителей. Чем развитие потребителей отличается от этих направлений деятельности?	Развитие потребителей дает информацию о том, как отдельные клиенты принимают решения о покупке. Исследования рынка не дают такую информацию, они носят более общий характер и затрагивают население в целом. Изучение потребителей говорят не о том, купят ли потребители продукт, а о том, как конкретные потребители используют его. Исследования рынка и потребителей — важны, но они служат другим целям. Развитие потребителей — лучший способ без особых затрат подтвердить или опровергнуть наши представления относительно того, кто наши потребители, каковы их потребности и что они будут покупать