

Слайд 1: Итак, какова альтернатива? Модель развития потребителей!

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

Слайд 2: Кривая жизненного цикла принятия новых технологий

Кривая жизненного цикла принятия новых технологий была разработана Эвереттом Роджерсом, а популяризирована и дополнена понятием «пропасть» Джеффом Муром. Она предлагает предпринимателям пять идей для размышлений.

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

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

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

Во-вторых, кривая приглашает думать о технологических энтузиастах как об одной из частей кривой принятия продукта клиентами. На кривой они выглядят как единая группа ранних клиентов, но на самом деле они таковой не являются. Технологические энтузиасты

– одна из загадок продаж, и обитают они на пути к настоящим первым покупателям, готовым платить деньги за продукт, то есть на пути к повторяемым продажам. Вам придется иметь с ними дело и понять их влияние в вашей стратегии продаж, но они очень редко что-либо покупают.

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

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

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

Развитие потребителей: встреча здравого смысла и модели разработки продукта

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

Модель развития потребителей предназначена быть всем тем, чем модель разработки продукта не является. Модель разработки продукта сосредоточена на дате поставки первой версии продукта потребителям, а в модели развития потребителей считается важным изучение клиентов и их проблем на самом раннем этапе. К тому же теория

развития потребителей руководствуется идеей о том, что существует ряд определяемых показателей, которых необходимо добиться, причем ускорить их достижение невозможно никакими денежными вливаниями. Много денег – хорошо, но потом, не на раннем этапе. Пузырь доткомов стал самым значительным научным экспериментом в этой области. Невозможно создать рынок или спрос потребителей там, где нет интереса клиентов. Хорошая новость заключается в том, что показатели изучения потребителей и рынка можно определить и измерить. Плохая новость – их достижение является искусством. Это искусство воплощено в энтузиазме и видении людей, прилагающих все возможные усилия, чтобы сделать свое видение реальностью. Вот что делает стартапы такими захватывающими.

Не все стартапы одинаковы

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

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

Традиционная модель разработки продукта иногда удачно работает при выведении нового продукта на существующий рынок с известными клиентами (вариант 1). Применение действий из прошлого на рынках этого типа может сработать, если целевой существующий рынок похож на рынок из прошлого опыта. Однако, поскольку большинство стартапов не нацелены на существующие рынки (и попадают во вторую или третью категорию), они не имеют никакого представления о том, кто будет их потребителем.

Четыре типа рынков для стартапов

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

1. Стартапы, которые выходят на существующий рынок.
2. Стартапы, которые создают абсолютно новый рынок.

3. Стартапы, которые хотят ресегментировать существующий рынок и создать дешевый продукт.

4. Стартапы, которые хотят ресегментировать существующий рынок и создать собственную нишу.

«Все стартапы одинаковы» – это ошибка. Заблуждение верить, что стратегия и тактика, которые сработали для одного стартапа, окажутся также применимы к другому. Это потому, что тип рынка определяет действия компании.

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

Слайд 3: В таблице показано, на что именно влияет тип рынка.

До начала продаж и маркетинговых мероприятий, компании следует ответить на вопрос «Что мы за стартап?»:

1) **Новый продукт на существующем рынке**

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

2) **Новый продукт на новом рынке**

Еще один вариант – это представить новый продукт на новом рынке. Новый рынок возникает, когда компании удается создать обширную базу потребителей, которые с помощью нового продукта могут делать то, что не могли раньше. Это происходит, когда удается запустить инновационный продукт, создающий новый бренд; товар, который стоит настолько дешевле, чем прежде, что привлекает новый класс потребителей; или когда новый продукт настолько доступен, удобен, прост в использовании, как ни один другой до него. **Что хорошо на новом рынке – это то, что ваш продукт уникален, его характеристики не с чем сравнить и у вас нет конкурентов (кроме – какая досада – других таких же стартапов).** Плохо то, что потребители и рынок не определены и не известны. Когда вы создаете новый рынок, то проблема не в том, как превзойти конкурентов в характеристиках своего продукта, а в том, как внушить потребителям мысль о том, что ваше видение вовсе не галлюцинация. Создание нового рынка требует от вас понимания, существует ли достаточно многочисленный контингент потребителей, которые не могли делать что-то, что вы им предлагаете теперь. Можно ли убедить потребителей в том, что они нуждаются в вашем продукте и хотят его купить. И уложится ли восприятие потребителями нового продукта в жизненный цикл вашей компании. В случае формирования нового рынка очень непросто бывает спланировать финансы: как вам

распорядиться деньгами во время стадии знакомства потребителей с продуктом, как найти очень терпеливых инвесторов с очень тугими кошельками.

Вы можете выйти на существующий рынок с более дешевым или позиционируемым как «нишевой» продуктом, но такой случай мы называем выходом на ресегментированный рынок. Сегментация не то же самое, что разработка отличных от других характеристик. Она подразумевает, что вы стараетесь «зацепить» сознание покупателей каким-то уникальным и в то же время понятным предложением. Но самое главное, оно затрагивает нечто, что они ценят и мечтают получить, в чем нуждаются.

3) Попытка ресегментации существующего рынка: предложение дешевого продукта

Половина стартапов следует по пути соединения двух предыдущих типов, пытаясь запустить новый продукт, ресегментировав существующий рынок. Существуют две стратегии ресегментации рынка: предложение дешевого продукта и создание ниши.

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

4) Попытка ресегментации существующего рынка: занятие ниши

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

Слайд 4: В таблице представлены различия четырех типов рынка.

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

Слайд 5: Тип рынка и процесс развития потребителей

Если компания строит свою деятельность в соответствии с процессом развития потребителей, то роль типа рынка возрастает с каждым шагом.

На первом этапе, на этапе развития потребителей, все стартапы независимо от типа рынка выходят из офисов и общаются с потребителями.

На этапе верификации потребителей проявляются различия в типах стартапов по мере того, как расходятся стратегии продаж и позиционирования.

К третьему этапу, расширению клиентской базы, разница стартапов в зависимости от выбранного типа рынка становится разительной, поскольку стратегии продаж и обретения покупателей кардинально не похожи для каждого из типов рынка. Именно на этом этапе стартапы, которые неверно поняли свой тип рынка, выбывают из игры.

На 4 этапе «Расширение клиентской базы» мы внимательно рассмотрим, где зарыты мины на этом бизнес-поле.

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

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

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

Синхронизация разработки продуктов и развития клиентов

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

Между тем способы общения двух соответствующих групп в стартапе прямо противоположны тому, как они взаимодействовали бы в крупной компании. Задача разработчиков в больших организациях – это создавать модернизированные продукты на существующем рынке. Разработка новой версии старого продукта начинается с

нескольких уже известных вещей: кто потребители, в чем они нуждаются, на каких рынках их можно найти и кто конкуренты компании. (Все преимущества функционирования на существующем рынке, плюс уже имеющиеся потребители и выручка.) Взаимодействие групп по разработке продукта и по развитию потребителей в крупной компании направлено на то, чтобы уже имеющиеся клиенты получили дополнительные характеристики и функции знакомого товара по цене, которая максимизирует долю рынка и доходность.

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

Крупные компании ориентируют процесс разработки продукта на известных им потребителей. Характеристики продукта совершенствуются в соответствии с нуждами имеющихся потребителей, запросами рынка и в знакомой конкурентной обстановке. Стартапы же начинают с выпуска образца продукта и направляют процесс разработки продукта на неизвестных потребителей. Характеристики образца продукта определяются видением и выносятся на суд неизвестного потребителя и рынка. Как только образ потребителей и рынка становится понятнее, качества продукта модифицируются в зависимости от того, насколько они удовлетворяют рынок.

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

Ниже перечислены несколько случаев, когда необходима координация действий.

На каждом этапе – выявление потребителей, верификация потребителей, расширение клиентской базы и выстраивание компании – команды по разработке и по развитию потребителей проводят ряд формальных встреч по синхронизации действий. До тех пор, пока обе группы не придут к соглашению, процесс развития потребителей не двинется дальше, на следующую ступень.

На этапе выявления потребителей команда по развитию потребителей прилагает все усилия, чтобы образец продукта был принят потребителями, а не предлагает придать

продукту новые черты. Только в случае, если потребителям совсем не нравится предложенный вариант, возникает проблема, требующая решения. Тогда команды по разработке и по развитию потребителей – не считая возникшую проблему трагедией и не утверждая, что образец продукта способен решить ее, – вновь встречаются, чтобы обговорить усовершенствование характеристик продукта или добавление новых.

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

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

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

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