

Лекция 3 СЛАЙД 1

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

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

СЛАЙД 2: Четыре шага к озарению

Модель развития потребителей, изображенная на слайде 2, разработана для решения десяти возможных проблем, рассмотренных в прошлой лекции. Точность и гибкость – в этом ее сила. Она разбивает все виды деятельности, которые связаны с потребителем, на начальной стадии существования компании на самостоятельные процессы. Они образуют четыре понятных этапа: выявление потребителей, верификация потребителей, расширение клиентской базы, выстраивание компании. Эти этапы плавно перетекают один в другой и поддерживают стартап в течение всей деятельности по разработке продукта, которая не прекращается ни на день. Каждый из них по завершении предполагает достижение определенных результатов, которые будут описаны в последующих главах.

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

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

планируете учиться на своих ошибках» – суть методологии, представленной в данной книге.

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

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

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

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

Процесс развития потребителей демонстрирует лучшие практики успешных стартапов. Опишите эту модель предпринимателям, которые уже прошли публичное размещение акций, и они будут понимающе кивать головами, слушая вас.

Слайд 3: Этап 1. Выявление потребителей

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

Этап 2. Верификация потребителей

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

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

Этап 3. Расширение клиентской базы

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

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

Этап 4. Выстраивание компании

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

Выводы. Процесс развития потребителей

Модель развития потребителей состоит из четырех четко определенных этапов: выявление потребителей, верификация потребителей, расширение клиентской базы и выстраивание компании. На первых трех этапах существования компании достаточно минимального штата сотрудников. Хотя каждый этап призван выполнить определенные специфические задачи, общая цель процесса в целом – доказать, что бизнес компании прибыльный и масштабируемый. Именно это позволяет компании стать прибыльным предприятием.

Быть настоящим предпринимателем означает поиск своего пути в тумане, среди тысяч вариантов и множества сомнений. Чтобы справиться с этим, нужно обладать видением и представлять процесс.