

# Содержание

Предисловие. <b>ПУТЬ ГЕРОЯ</b> .....	7
Вступление. <b>ПОБЕДИТЕЛИ И ПОБЕЖДЕННЫЕ</b> .....	11
Глава 1. <b>Путь, ведущий к катастрофе: модель разработки продукта</b> .....	17
Глава 2. <b>Путь к озарению: модель развития потребителей</b> .....	37
Глава 3. <b>Выявление потребителей</b> .....	53
Глава 4. <b>Верификация потребителей</b> .....	113
Глава 5. <b>Расширение клиентской базы</b> .....	165
Глава 6. <b>Выстраивание компании</b> .....	211
Библиография .....	265
Приложение А. <b>Команда по развитию потребителей</b> .....	273
Приложение В. <b>Контрольный список вопросов для модели     развития потребителей</b> .....	281
Благодарности .....	365
Об авторе .....	367



# Предисловие

## ПУТЬ ГЕРОЯ

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

*Джозеф Кэмпбелл. Тысячеликий герой*

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

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

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

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

## Исследование пути

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

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

И тогда в моем мозгу зашевелилась мысль: если известные венчурные капиталисты могут увидеть и иногда предсказать проблемы определенного типа, не значит ли это, что проблемы носят структурный, а не случайный характер? Не существует ли каких-то фундаментальных

ошибок, которые рискуют совершить те, кто запускает свой бизнес и берется управлять стартапами? Может, стартапы сами провоцируют возникновение своих проблем и могли бы их устранить с помощью определенных способов? Но когда я заговаривал об этом со своими друзьями-инвесторами, они повторяли все время одно: «Да просто стартапы всегда так работают. Мы столькими уже управляли — с ними по-другому не получится».

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

Итак, что же ведет одни стартапы к успеху, а другие — к распродаже офисной мебели? Ответ прост: те, что сумели пережить несколько тяжелых лет, *не* следовали традиционной модели запуска, ориентированной на продукт, навязанной специалистами по управлению продуктом или венчурными капиталистами. Путем проб и ошибок, нанимая и увольняя, все успешные стартапы приходили к другой модели, которая параллельна модели развития продукта. В частности, они развивались и жили по принципу «обучайся и изучай» — изучай и учишься понимать потребителей. Я называю этот процесс «развитием потребителей» в противовес «развитию продукта». Все успешные стартапы следуют именно этим путем, сознательно или нет.

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

Это тропа, скрытая у всех на виду.



# Вступление

## ПОБЕДИТЕЛИ И ПОБЕЖДЕННЫЕ

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

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

- Volkswagen Phaeton. Volkswagen изучил все уроки Toyota по запуску премиального бренда Lexus и проигнорировал их. Цена провала на сегодняшний день составила \$500 млн.
- Photo CD от Kodak. Kodak предложил владельцам фотокамер возможность записывать свои фотографии на компакт-диск и просматривать их на телевизионном экране. Это предложение опередило время на десять лет. Оно было адресовано массовым потребителям, которые оказались не готовы принять его. В то же время реальный рынок ранних пользователей был проигнорирован. Цена провала: \$150 млн.
- Segway. Идея была рассчитана на всех жителей планеты, которые ходят пешком. При этом совершенно ускользнуло из вида, что стоит все-таки сконцентрироваться на платежеспособных потребителях. Цена провала на сегодняшний день: \$200 млн.
- Newton от Apple. Компания оказалась права насчет перспективности рынка КПК, но ей бы выйти на него на пять лет попозже. Она же повела себя так, как будто имела дело с существующим рынком. Цена провала: \$100 млн.
- Jaguar X-Type. Создание недорогого автомобиля по типу Ford под громким именем Jaguar отпугнуло состоятельных клиентов. Цена провала: \$200 млн.

- Webvan. Магазины онлайн-заказов, которые должны были затмить всех конкурентов. Компания швыряла деньгами, как пьяный матрос. Рост расходов и инфраструктуры обгонял развитие клиентской базы со скоростью, впечатляющей даже для времен интернет-пузыря. Потери: \$800 млн.
- Мини-диск-плееры Sony. Мини-диск — это уменьшенная версия CD, популярная в Японии. Но США не Япония. Цена провала: \$500 млн после десяти лет продвижения.
- Бездымные сигареты Premier и Eclipse табачной компании R.J.Reynolds. Компании удалось понять, что хочет некурящее большинство, но не удалось понять того, что желания некурящих совершенно не волнуют их клиентов. Цена провала: \$450 млн.
- Спутниковая система телефонной связи Iridium компании Motorola. Триумф инженерной мысли и расчет на миллионы потребителей. Но никто не удосужился поинтересоваться у самих потребителей, нужно ли им это. Цена провала: \$5 млрд. Да-да, миллиардов. Спутники — ужасно дорогая штука.

Я бы мог продолжать этот список. А вы, вероятно, могли бы добавить в него свои примеры. А что, если я скажу вам, что всех этих провалов можно было бы избежать? Что, если я скажу вам, что существуют такие методы представления продукта, которые значительно усложняют для него процесс поиска места на рынке. Также никто не гарантирует, что толпы готовых к покупке и горячо желающих совершить ее потребителей — платежеспособных, что немало важно, — так и тянут свои руки к вашему новому-новому продукту, любовно возвращенному в научно-исследовательской теплице.

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

Вот несколько примеров очень успешных запусков продуктов за последнее время:

- Swiffer от Procter & Gamble. Шарнирная швабра с меняющимися насадками. Результат тщательного планирования и исследования потребителей — в 2003 г. рынок объемом \$2,1 млрд, который может удвоиться к 2008 г.
- Toyota Prius. Компания обнаружила прибыльную нишу для своих гибридных автомобилей. Как это часто бывает в случае с «подрывными» инновациями, продажи будут расти, и Toyota будет продолжать «съедать на обед» существующие автомобильные компании США. Только за первые пять лет продажи выросли на \$5 млрд. К 2015 г. гибриды могут составить до 35% автомобильного рынка США.
- Yoplait GoGurt от General Mills. Йогурт, «для которого не нужна ложка». Целью создания этого продукта было удерживать потребительскую аудиторию (младенцы и маленькие дети) как можно дольше. В результате исследований была разработана упаковка в виде тубы, из которой можно есть йогурт буквально «на ходу».



## Разница между победителями и побежденными

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

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

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

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

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

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

## Для кого написана эта книга

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

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

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

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

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

Какой бы маршрут вы ни выбрали, дорога приведет вас к желанной цели лишь в том случае, если вам достанет сил неуклонно следовать выбранному пути, если вами будет руководить видение и энтузиазм, присущие настоящим предпринимателям. Как и в случае с настоящими художниками, это врожденные качества редкой породы людей — предпринимателей по жизни.

Упорство в реализации задуманного и выносливость — это то, что книга вам дать не сможет. Вы приобретете их, постоянно покидая офис ради общения со множеством своих потенциальных потребителей, стараясь понять, что же им нравится. Настоящий предприниматель не сочтет за труд «снизойти» до потребителя, который сказал «нет», и постарается сделать так, чтобы «нет» превратилось в «да».

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

## Кому не нужна эта книга

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

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

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

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

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



## Глава 1

# Путь, ведущий к катастрофе: модель разработки продукта

...Широки врата и пространен путь, ведущие в погибель,  
и многие идут ими.

*Евангелие от Матфея 7:13*

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

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

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

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

## Диаграмма разработки продукта

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

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

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

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

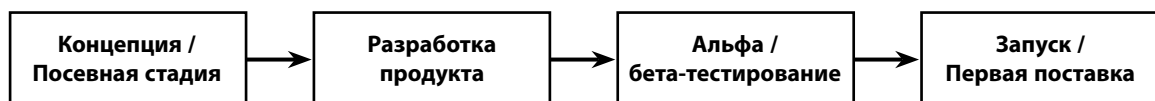


Рис. 1.1. Диаграмма разработки продукта

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

## Создание концепции и посевная стадия

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

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

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

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

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

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

## Разработка продукта

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

Группа разработки определяет, как будет выглядеть продукт, составляет спецификацию первой версии и нанимает сотрудников для создания продукта. Она берет чистый лист с на-

званием «Разработка продукта» и чертит подробные диаграммы по схеме «каскадного процесса», намечая основные вехи. Вооружившись этой информацией, данная группа оценивает сроки и стоимость разработки.

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

В случае Webvan разработка велась на два фронта: создание автоматизированных складов и разработка сайта. Автоматизированные склады казались чудом техники, далеко выходящими за пределы чего-либо существовавшего на тот момент в розничных сетях. Автоматизированные конвейеры и карусели переносили продукты с полки склада к работникам упаковочного отдела, готовившим их к доставке. Webvan также разработала собственную систему организации складского хозяйства, управления запасами и маршрутами и программное обеспечение, которое полностью отслеживало процесс — от размещения заказа до отправки. Программа принимала заказы с сайта Webvan и направляла соответствующие распоряжения в центр распределения товаров. Как только подтверждалось время отправки заказа, система маршрутизации определяла оптимальный путь доставки до дома покупателя.

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

## Альфа/бета-тест

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

Отдел продаж подписывает первых потребителей бета-версии (которые добровольно готовы заплатить за привилегию тестирования нового продукта), начинает формировать канал распространения, определяет масштабы структуры сбыта компании вне центрально-



го офиса и укомплектовывает ее персоналом. Вице-президент по продажам старается выйти на показатели доходности, намеченные в бизнес-плане. Инвесторы и члены правления начинают оценивать прогресс по числу размещенных заказов при выпуске первой версии продукта.

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

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

## Запуск продукта и получение первой версии потребителем

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

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

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

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

## Где ошибка в этой схеме?

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

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

### 1. Где потребители?

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

### 2. Заикленность на дате получения первой версии продукта потребителем

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

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

Инвесторы в один голос твердят: «Да, вам следует действовать именно так. Задача маркетологов и продавцов — вывести продукт на рынок. Именно так стартап зарабатывает

деньги». Это очень плохой совет. Не следуйте ему. Заикленность на запуске продукта порождает стратегию «Пли! Целься! Готовься!». Безусловно, ваш новый отдел или новая компания хочет продвинуть продукт на рынок и продать его. Но это невозможно до тех пор, пока вы не поймете, *кто* покупатели вашего продукта и *почему* они будут его покупать. Модель разработки продукта настолько сфокусирована на создании и продаже продукта, что игнорирует весь процесс того, что я называю *выявлением потребителей* (Customer Discovery). Это основная и фактически фатальная ошибка.

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

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

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

В стартапах делается упор на подход «Сделай это, да побыстрее». Неудивительно, что при этом руководители отделов продаж и маркетинга полагают, что их взяли на работу, поскольку они разбираются в определенных вопросах, а не потому, что они способны учиться. Они думают, что для нового предприятия актуален в первую очередь их опыт и все, что им нужно, — это

использовать свои знания для выполнения поставленной задачи, что они благополучно делали до сих пор.

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

Большинство предпринимателей скажет вам, что они уже знают все ответы на поставленные вопросы и не видят причин отвечать на них снова. Это заложено в природе человека: думать, что знаешь, и знать на самом деле — не всегда одно и то же. Немного скромности никому не помешает. Ваш прошлый опыт не всегда релевантен для вашей новой компании. Если вы действительно знаете ответы на вопросы клиентов, процесс развития потребителей будет продвигаться быстро и подтвердит ваши знания.

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

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

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

Подобно всем стартапам, сосредоточенным на выполнении последовательного плана представления продукта рынку, Webvan наняла вице-президентов по розничным продажам, маркетингу и управлению продуктом. Они же вместо того, чтобы прислушаться к потребителям и уяснить их нужды, были нацелены на реализацию определенной стратегии маркетинга

и продаж. Через шестьдесят дней после запуска первой версии продукта три названных вице-президента наняли более пятидесяти человек.

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

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

Какие цели желательны и необходимы для стартапа? Это ключевой вопрос. Большинство руководителей от маркетинга и продаж, как правило, фокусируются на выполнении «плана», потому что результаты этой деятельности, по крайней мере, поддаются измерению. К примеру, в продажах самым важным показателем является валовой доход. Отдел продаж использует размер дохода как показатель степени своего понимания потребителей. Некоторые руководители стартапов считают подбор «ядра» группы продаж ключевой задачей. Другие сосредотачиваются на приобретении «потребителей-маяков» (первые потребители, своеобразные лидеры общественного мнения или «знаковые» клиенты, которые станут «примером для подражания» в приобретении нового продукта. — *Прим. пер.*). Одни маркетологи считают своей целью создание корпоративных презентаций, рекламных проспектов и вспомогательных материалов. Другие думают, что главное — это наем PR-агентства, создание шумихи вокруг продукта и появление на обложках журналов.

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

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

Конец ознакомительного фрагмента.

Приобрести книгу можно

в интернет-магазине

«Электронный универс»

[e-Univers.ru](http://e-Univers.ru)