КАК СОЗДАТЬ

ПРОДУКТ, КОТОРЫЙ КУПЯТ

Метод Lean Customer Development

Синди Альварес

альпина паблишер

Скачано sinichkina_alina@rambler.ru с 146.185.157.243

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

Скачано sinichkina_alina@rambler.ru с 146.185.157.243

Скачано sinichkina_alina@rambler.ru с 146.185.157.243

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

Скачано sinichkina_alina@rambler.ru с 146.185.157.243

Скачано sinichkina_alina@rambler.ru с 146.185.157.243

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.

Скачано sinichkina_alina@rambler.ru с 146.185.157.243

Скачано sinichkina_alina@rambler.ru с 146.185.157.243

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»[1]. «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. 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 лэптопов, складывали бумаги и вытаскивали из карманов визитки.

Тут я и задала свой вопрос. «Итак, — сказала я, — мы уже показали вам

Скачано sinichkina_alina@rambler.ru с 146.185.157.243

Скачано sinichkina_alina@rambler.ru с 146.185.157.243

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[2].

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[3] 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,

Скачано sinichkina_alina@rambler.ru с 146.185.157.243

Скачано sinichkina_alina@rambler.ru с 146.185.157.243

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.

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?

Скачано sinichkina_alina@rambler.ru с 146.185.157.243

Скачано sinichkina_alina@rambler.ru с 146.185.157.243

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

Скачано sinichkina_alina@rambler.ru с 146.185.157.243

Скачано sinichkina_alina@rambler.ru с 146.185.157.243

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[4].
- 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.

Скачано sinichkina_alina@rambler.ru с 146.185.157.243

Скачано sinichkina_alina@rambler.ru с 146.185.157.243

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 разговорить 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, разговорить 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.

Скачано sinichkina_alina@rambler.ru с 146.185.157.243

Скачано sinichkina_alina@rambler.ru с 146.185.157.243

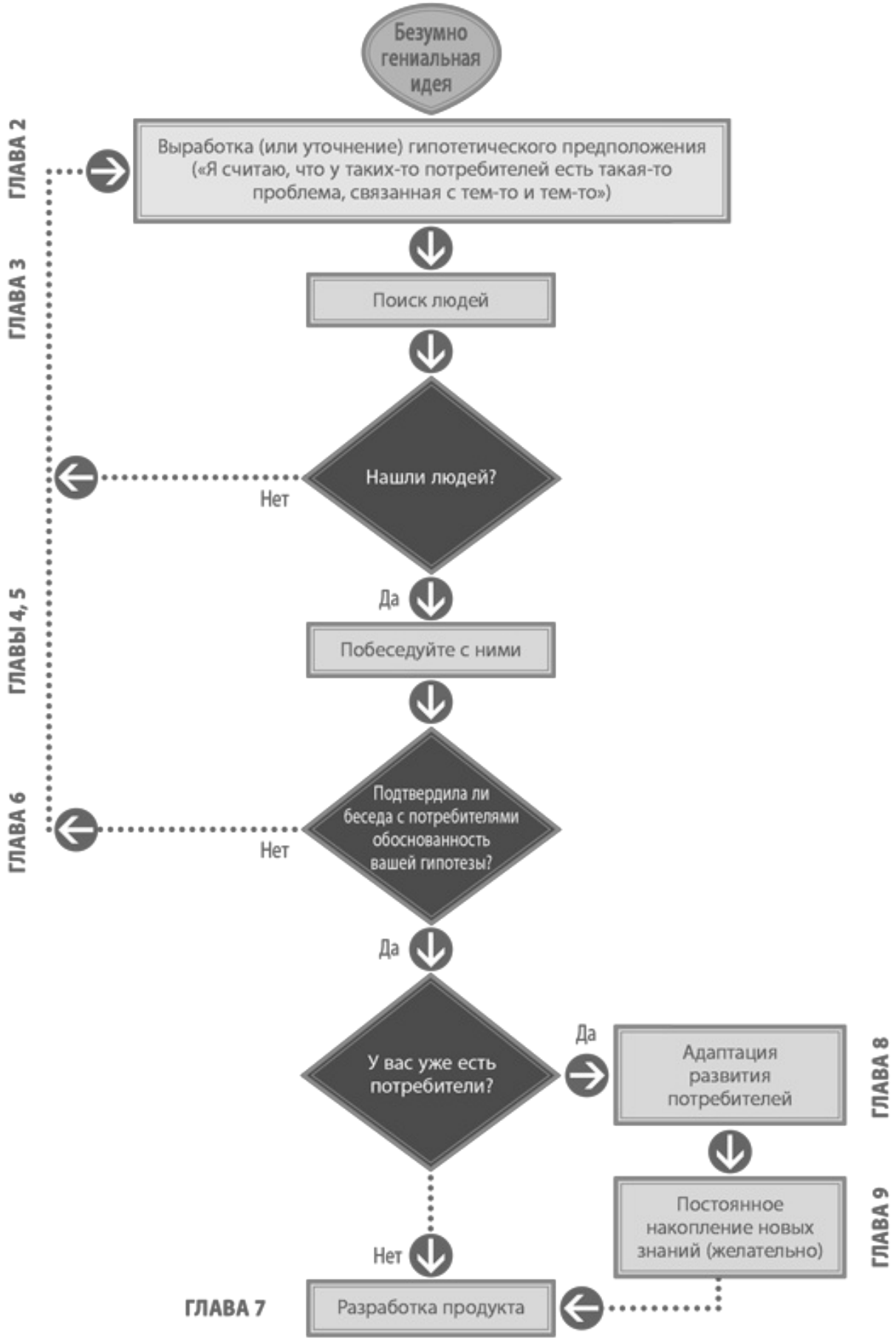

Рис. В.1. *Развитие потребителей — непрерывный процесс накопления знаний и проверки гипотетических предположений*

Прочитав главу 8 («Как заниматься развитием потребителей, если они у

Скачано sinichkina_alina@rambler.ru с 146.185.157.243

Скачано sinichkina_alina@rambler.ru с 146.185.157.243

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 спасибо 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

Скачано sinichkina_alina@rambler.ru с 146.185.157.243

Скачано sinichkina_alina@rambler.ru с 146.185.157.243

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.

Скачано sinichkina_alina@rambler.ru с 146.185.157.243

Скачано sinichkina_alina@rambler.ru с 146.185.157.243

ГЛАВА 1

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

Скачано sinichkina_alina@rambler.ru с 146.185.157.243

Скачано sinichkina_alina@rambler.ru с 146.185.157.243

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

Скачано sinichkina_alina@rambler.ru с 146.185.157.243

Скачано sinichkina_alina@rambler.ru с 146.185.157.243

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[5].

- Кто ваши потребители?
- Каковы их проблемы и потребности?
- От чего сегодня зависит их поведение?
- За какие новые продуты (даже незаконченные или пока несуществующие) они готовы платит?
- 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 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».

Скачано sinichkina_alina@rambler.ru с 146.185.157.243

Скачано sinichkina_alina@rambler.ru с 146.185.157.243

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 разъедающих 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

Скачано sinichkina_alina@rambler.ru с 146.185.157.243

Скачано sinichkina_alina@rambler.ru с 146.185.157.243

быстрее вы это поймете, тем лучше. Если вам не удается 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

Скачано sinichkina_alina@rambler.ru с 146.185.157.243

Скачано sinichkina_alina@rambler.ru с 146.185.157.243

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

Скачано sinichkina_alina@rambler.ru с 146.185.157.243

Скачано sinichkina_alina@rambler.ru с 146.185.157.243

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 раскошеливаться 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[6]. От 40 до 90% новых продуктов оказываются неудачными и разоряются[7].

«Ну, уж с нами-то этого, конечно, не случится», — думаем мы. Мы считаем разработку продукта своего рода искусством — чем-то таким, что

Скачано sinichkina_alina@rambler.ru с 146.185.157.243

Скачано sinichkina_alina@rambler.ru с 146.185.157.243

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[8].

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.

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

Скачано sinichkina_alina@rambler.ru с 146.185.157.243

Скачано sinichkina_alina@rambler.ru с 146.185.157.243

по полу детские игрушки. Многое 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. Развитие потребителей позволяет получить необходимую информацию для выработки наиболее обоснованного исходного предположения, которое вы в дальнейшем сможете проверить.

Скачано sinichkina_alina@rambler.ru с 146.185.157.243

Скачано sinichkina_alina@rambler.ru с 146.185.157.243

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)*

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

Скачано sinichkina_alina@rambler.ru с 146.185.157.243

Скачано sinichkina_alina@rambler.ru с 146.185.157.243

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

Скачано sinichkina_alina@rambler.ru с 146.185.157.243

Скачано sinichkina_alina@rambler.ru с 146.185.157.243

бета-версии.

Третья версия программы была написана всего за месяц[9]. 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.

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	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.

Скачано sinichkina_alina@rambler.ru с 146.185.157.243

Скачано sinichkina_alina@rambler.ru с 146.185.157.243

Аргументы противников развития потребителей	Ваши возражения
прессе?	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
Стоит ли тратить время на развитие потребителей, если его можно потратить на разработку продукта?	Если несколько часов, посвященных развитию потребителей, выявят хотя бы одно ошибочное предположение, это может сэкономить недели, потраченные на разработку и производство ненужного продукта. Развитием потребителей не занимаются в ущерб развитию продукта. Эти процессы могут и должны осуществляться параллельно

Скачано sinichkina_alina@rambler.ru с 146.185.157.243

Скачано sinichkina_alina@rambler.ru с 146.185.157.243

Аргументы противников развития потребителей	Ваши возражения
Не лучше ли позволить менеджерам по продукту, конструкторам и инженерам заниматься своим делом, т.е. разработкой продукта?	Если команда хочет создать успешный продукт, она должна понимать, какие проблемы потребителей он призван решать. Разумеется, никто не захочет тратить на это целый день. Но это и не обязательно. Достаточно беседовать с потребителями полчаса или час в день. Это никак не скажется на продуктивности работы

Пора приступать к работе!

Следующие главы и приложение посвящены тому, как следует заниматься развитием потребителей.

Вы познакомитесь со специальными упражнениями, инструментами и приемами, примерным списком вопросов потребителям, а также методами работы, которые можно сразу же применить на практике. Мы также сделаем экскурсы в поведенческую экономику и социальную психологию — не потому, что автор любит теоретизировать, а потому, что понимание того, как работает тот или иной прием, поможет модифицировать его в соответствии с вашими потребностями и особенностями вашей организации.

Вам вовсе не обязательно иметь опыт исследований рынка, изучения потребителей и бесед с клиентами. Все, что нужно, — это открытое сознание и готовность всегда проверять обоснованность своих предположений, чтобы выработать обоснованную гипотезу.

Итак, приступим!

Как я писала в начале этой главы, главное в развитии потребителей — *проверка обоснованности ваших гипотез*. Пришло время начать их формулировать. Прочитав главу 2, вы узнаете, какие упражнения помогут сделать это, понять, кто ваши потребители, и очертить круг проблем, которые предстоит решить.

САМОЕ ГЛАВНОЕ

- Каждый час, потраченный на развитие потребителей, экономит пять, десять и более часов, которые тратятся на описания, программирование и расчеты.
- Ваша цель — опровергнуть собственные ошибочные представления о том, чего хотят потребители, ведь главное — создать продукт, который будут покупать.

Скачано sinichkina_alina@rambler.ru с 146.185.157.243

Скачано sinichkina_alina@rambler.ru с 146.185.157.243

- Развитие потребителей пойдет на пользу не только стартапам, но и компаниям любого размера и степени зрелости.
- Развитие потребителей не заменяет развитие продукта. Вы создаете клиентскую базу одновременно с разработкой продукта или услуги, позволяющих решить конкретные проблемы потребителей.
- Развитие потребителей дает менеджерам по продукту информацию, позволяющую понять, каким должен быть новый продукт и какие его функции наиболее значимы.
- Главная задача — проверка обоснованности ваших предположений. Когнитивный диссонанс мешает правильно оценивать реальность: вы видите только то, что хотите видеть и что подтверждает вашу правоту, и не замечаете того, что указывает на ошибочность ваших представлений.

Скачано sinichkina_alina@rambler.ru с 146.185.157.243

Скачано sinichkina_alina@rambler.ru с 146.185.157.243

ГЛАВА 2

С чего начать?

Хотелось бы думать, что мы знаем наших потребителей. Мы встречались с ними, разговаривали по телефону, читали разные материалы. Но этого мало для того, чтобы понять, как люди пользуются товарами. Для этого надо знать, где они работают, в какие игры играют и где живут.

Брэден Ковитц, главный инженер Google Ventures

Делайте записи не для того, чтобы ничего не забыть завтра. Делайте их, чтобы ничего не забыть сегодня.

Рекламный слоган блокнотов Field Notes

Количество времени, которое придется потратить на развитие потребителей, зависит от того, продвигаете ли вы принципиально новую бизнес-идею, выпускаете продукт для уже имеющихся потребителей или всего лишь меняете характеристики готового продукта.

Собираетесь ли вы потратить на развитие потребителей несколько часов или несколько недель, большая часть времени уйдет на серьезную подготовительную работу.

Поэтому я предлагаю вам и вашей команде выполнить три задания, чтобы заложить основы для дальнейшей работы. Эти упражнения займут не больше часа (рис. 2.1).

Скачано sinichkina_alina@rambler.ru с 146.185.157.243

Скачано sinichkina_alina@rambler.ru с 146.185.157.243

Рис. 2.1. *Все, что вам понадобится для выполнения задания, — немного времени и ручка или карандаш*

Члены вашей команды легко согласятся пройти эти задания — независимо от того, являются они сторонниками методики развития потребителей или нет. Мало кто откажется лишний раз убедиться, что правильно понимает стоящие перед ним задачи и способы их решения.

Однако кому-то эти упражнения могут показаться пустой тратой времени. Ведь каждый член команды и без того прекрасно знает, как обстоят дела и чего и как мы хотим добиться, так? Вы удивитесь, узнав, как часто все обстоит *не так*, даже в сплоченных командах.

Три предлагаемых упражнения позволят быстро и четко сформулировать начальную гипотезу относительно сути вашего ценностного предложения, способов получения дохода и того, кем являются ваши потребители. Если упражнения покажутся вам слишком легкими и вы готовы приложить больше усилий, можно разработать шаблон бизнес-модели (см. соответствующий раздел этой главы — «Шаблон бизнес-модели»).

Упражнение 1. Сформулируйте исходные предположения

Помимо идей самих продуктов, у вас есть десятки различных предположений. Это представления о том, как потребители мыслят и действуют, каковы их возможности и как они принимают решения. Это соображения, касающиеся технологии и организации производства, наличия ресурсов, предполагаемых партнеров и продвижения товара. И все эти представления вы считаете правильными.

Независимо от того, основываете ли вы компанию, запускаете новый продукт или вносите изменения в имеющийся, какое-то время вы так или иначе потратите на выработку исходных предположений. При запуске стартапа обычно кажется, что это всего лишь случайные догадки, если же

Скачано sinichkina_alina@rambler.ru с 146.185.157.243

Скачано sinichkina_alina@rambler.ru с 146.185.157.243

вы работаете в сложившейся компании, вы, скорее всего, уверены, что ваши предположения правильны. В любом случае вы должны четко сформулировать их, чтобы оценить и обосновать.

На старт, внимание, пишем!

Возьмите ручки и блокноты, установите таймер на десять минут. Начинайте записывать предположения, касающиеся потребителей, продуктов и партнеров. Пишите как можно быстрее. Если вы выполняете упражнение вместе с другими членами команды (на что я надеюсь), не отвлекайтесь на обсуждения. Задача не в том, чтобы записать то, что вы считаете правильным. Задача в том, чтобы сформулировать те предположения, которые еще не были озвучены и существуют только в вашей голове.

Вот некоторые подсказки, которые помогут вам это сделать.

- У потребителей есть проблемы (какие?) _____ .
- Потребители готовы инвестировать в решение этих проблем (сколько?) _____ .
- Список инвесторов, готовых вложить деньги в продукт, или его покупателей _____ .
- Список партнеров, готовых участвовать в разработке и дистрибуции продукта _____ .
- Какие ресурсы необходимы для производства и обслуживания продукта? _____ .
- Если потребители не будут покупать и использовать данный продукт, какой продукт они будут покупать и использовать? _____
- Что потребители получат от использования продукта? _____
- С какими проблемами сталкиваются потребители? _____
- Потребители будут использовать следующие продукты: _____ .
- Что влияет на принятие решений потребителями? _____
- Где работают потребители? Каковы их социальная принадлежность? _____ .
- Данный продукт будет полезен потребителям, потому что _____ .
- Насколько хорошо потребители разбираются в технологии? _____
- Как потребители относятся к изменениям? _____
- Сколько времени потребуется для разработки/производства продукта? _____
- Сколько времени потребуется для привлечения определенного количества потребителей или достижения определенной частоты использования? _____

Эти вопросы — начало серьезной работы. Как только вы начнете строить

Скачано sinichkina_alina@rambler.ru с 146.185.157.243

Скачано sinichkina_alina@rambler.ru с 146.185.157.243

предположения, ваши представления о разрабатываемом продукте, его дизайне, дистрибуции и цене начнут постепенно проясняться.

Быть может, вы считаете, что в первый же день практически невозможно понять, какова будет структура затрат на производство продукта и кто будет входить в список ключевых клиентов? Что ж, скорее всего, вы правы. Стив Бланк любит цитировать высказывание Майка Тайсона о стратегии подготовки к боксерскому поединку: «У каждого есть план боя — до тех пор, пока он не получит в челюсть»[10].

Но сейчас не важно, правы вы или нет. Важно записать предположения. Записи будут напоминать о том, что вы еще не подтвердили и не опровергли их.

Когда вы закончите групповое упражнение, не пожалейте 10 минут на то, чтобы собрать записи и классифицировать их. Сложите в одну стопку листки, на которых указаны проблемы потребителей. Скорее всего, вы увидите разные предположения, даже если в вашей группе только несколько человек. «Внутренние противоречия» лучше выявить до того, как вы начнете работать с клиентами.

Занимаясь развитием потребителей, вы будете вновь и вновь обращаться к записанным предположениям — в процессе поиска клиентов, обдумывания вопросов, которые будете им задавать, и проверки ваших предположений.

А теперь, когда вы записали все, что смогли выжать из себя, настало время сформулировать простую, убедительную гипотезу.

ШАБЛОН БИЗНЕС-МОДЕЛИ

Полезный инструмент, позволяющий быстро сформулировать исходные предположения, — шаблон бизнес-модели (рис. 2.2).

Слушатели семинаров по предпринимательству в Стэнфорде и Беркли, которые ведет Стив Бланк, и онлайн-семинаров Udacity, работая с бизнес-идеей, начинают с разработки шаблона бизнес-модели. По мере получения новых знаний они еженедельно обновляют ее. Этот прием применяется в большинстве организаций, с представителями которых я беседовала. Для них это не догма, к которой нужно возвращаться каждую неделю, а скорее источник вдохновения. Если вы только начали заниматься развитием потребителей, это будет напоминать вам о предположениях, касающихся не только продуктов и ключевых клиентов.

[Вы можете распечатать шаблон бизнес-модели в виде иконок на постерах (см. http://www.businessmodelgeneration.com/canvas).

Существуют и другие аналогичные инструменты. Предприниматель и автор книги «Бережливое управление» Эш Мория*, опираясь на работу Александра

Скачано sinichkina_alina@rambler.ru с 146.185.157.243

Скачано sinichkina_alina@rambler.ru с 146.185.157.243

Остервальдера и Ива Пинье**, предлагает использовать шаблон бережливой бизнес-модели (http://practicetrumpstheory.com/2012/02/why-leancanvas/, http://leanstack.com/).]

* Ash Maurya, Running Lean: Iterate from Plan A to a Plan That Works (Lean Series) (O'Reilly Media, 2012).
** Остервальдер А., Пинье И. Построение бизнес-моделей. Настольная книга стратега и новатора. — М.: Альпина Паблишер, 2014.

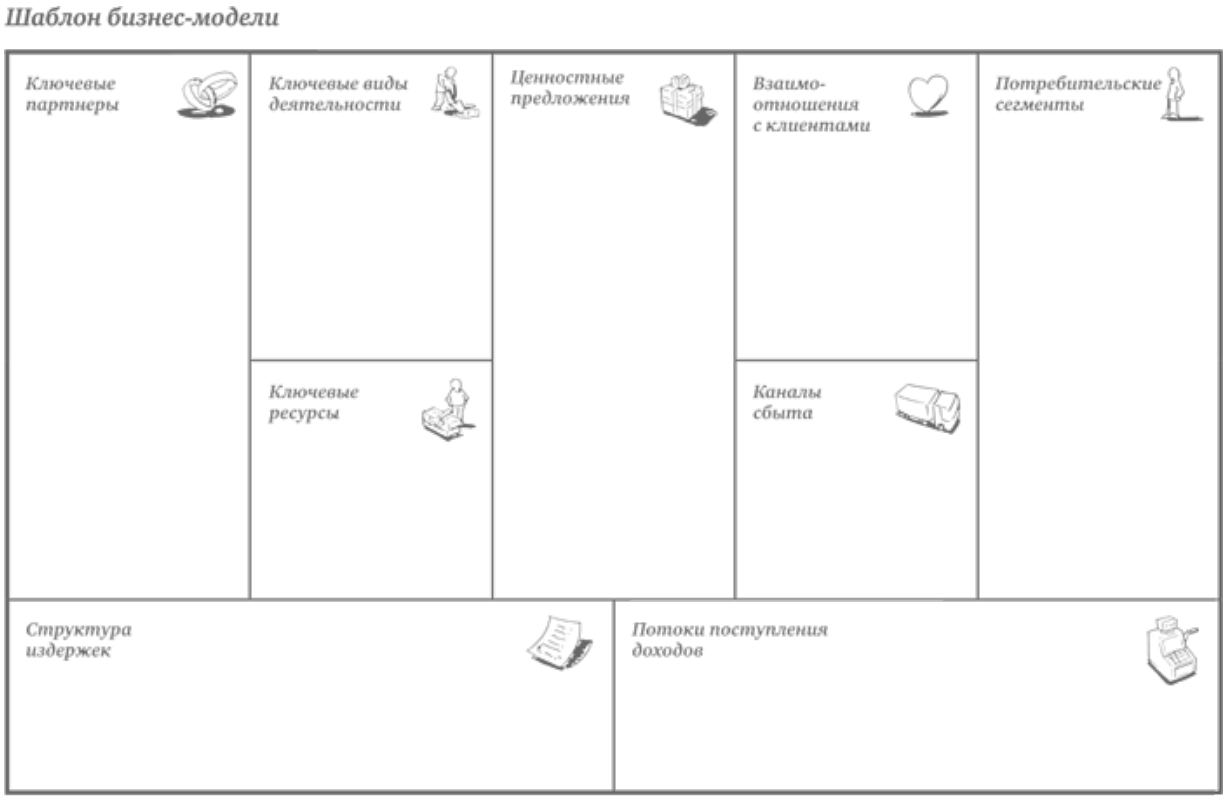

Рис. 2.2. *Шаблон бизнес-модели (см. книгу А. Остервальдера и И. Пинье «Построение бизнес-моделей»)*

Упражнение 2. Сформулируйте гипотетическую проблему

А теперь сформулируйте гипотетическую проблему. В дальнейшем вы сможете убедиться в обоснованности своей гипотезы — или ее ошибочности (и тогда придется ее пересмотреть).

Запишите формулировку следующим образом.

Я считаю, что некоторые люди [какие?] в процессе [чего?] сталкиваются с проблемой [какой?].

Вот еще один вариант.

Скачано sinichkina_alina@rambler.ru с 146.185.157.243

Скачано sinichkina_alina@rambler.ru с 146.185.157.243

Я считаю, что некоторые люди [какие?] сталкиваются с такой-то проблемой [какой?] вследствие нехватки [чего?].

Давайте разберемся. Гипотеза должна включать ответы на пять вопросов, на которых строится любое журналистское расследование: «Кто?», «Что?», «Сколько?», «Когда?» и «Почему?».

Люди, которые сталкиваются с гипотетической проблемой, — это потребители, с которыми вы будете беседовать. А в чем заключается эта проблема («что?», «сколько?», «когда?»), вам предстоит выяснить. Задача, в процессе решения которой ваши клиенты сталкиваются с проблемой или препятствием («почему?»), — это то, что вам надо решить или устранить.

ПРОДУКТ КАК ГИПОТЕЗА

У вас уже есть продукт? Что ж, новая гипотеза позволит взглянуть на него под другим углом зрения. Подумайте о ценностном предложении и о том, кого и чем оно может заинтересовать. В свете новой гипотезы полезно рассмотреть существующие продукты (которые, замечу, сделаны вами, и пока неизвестно, как воспринимают их потребители).

- Я считаю, что [группы технической разработки] сталкиваются с проблемой [теряют время и деньги] когда [пытаются предсказать коэффициент загрузки сети растущей компании] (Amazon S3).
- Я считаю, что [мелкий бизнес] сталкивается с проблемой [невозможности роста], потому что [традиционные маркетинговые платформы (рассылка электронных писем) слишком дороги и сложны] (MailChimp).
- Я считаю, что [родители] беспокоятся [опасаются за здоровье детей], когда [укладывают их спать] (Halo SleepSack).
- Я считаю, что [работающие мужчины] беспокоятся [боятся попасть в неловкое положение], потому что [у них нет времени на покупку нового белья, когда старое растягивается или рвется] (Manpacks).

Если у вас уже есть и продукты, и заказчики, самый простой путь — еще раз подумать о потребителях.

Туристический сайт Hotwire начал с самого обычного выслушивания пожеланий клиентов, организовав по Skype конференцию с друзьями сотрудников. Это помогло выявить важнейшие проблемы, связанные с работой сайта. Hotwire предлагает так называемое непрозрачное бронирование, когда потребители платят меньше, но не знают, в каком именно отеле их поселят. Поскольку клиенту не известно название отеля, важно, чтобы он знал хотя бы его местоположение. Наблюдая за тем, как туристы сражаются с Hotwire, туроператоры поняли, что сам сайт создавал проблемы с поиском. «Никто не мог понять, где искать нужную информацию», — объясняет веб-дизайнер Карл Шульц. Технически подкованные путешественники открывали Google Maps в

Скачано sinichkina_alina@rambler.ru с 146.185.157.243

Скачано sinichkina_alina@rambler.ru с 146.185.157.243

отдельном окне; менее искушенные просто уходили с сайта.

Команде Hotwire не составило особого труда сформулировать исходную гипотезу: [путешественники] страдают от [недоверия к системе бронирования отелей], потому что [не могут выяснить местоположение забронированного отеля].

Вы, конечно, хотите, чтобы каждый цикл накопления информации занимал как можно меньше времени. Каждый раз, когда вы ошибаетесь, вы узнаете немного больше о том, почему вы ошибаетесь, и это помогает в следующий раз сделать предположение, которое ближе к истине.

Запишите гипотезы и сохраните их. Вы еще вернетесь к ним позже.

СУЖАЙТЕ ПОЛЕ ПОИСКА!

Одно маленькое замечание. Постоянные напоминания о том, что гипотеза может оказаться ошибочной, могут привести вас к мысли, что начинать надо с самых общих формулировок. В конце концов, если вы пока знаете далеко не все, может быть, на этом этапе не нужно отказываться ни от каких предположений?

Если вкратце: нужно. Прежде всего, ради экономии времени. Сразу сфокусировавшись на главном, вы быстрее найдете правильный ответ.

Я настаиваю на этом, потому что мое утверждение противоречит общепринятым представлениям. Вы можете спросить: «Если сразу сузить круг поисков, разве это не увеличит вероятность ошибки?».

Так и есть, но это нормально.

Забросив слишком широкую сеть, вы утонете в море индивидуальных различий потребителей. Вы проведете 20, 30 и более интервью, но уверенности в том, что вы на правильном пути, от этого не прибавится. Подумайте сами: что легче доказать — что кошки любят воду или что все животные любят воду?

Упражнение 3. Сформулируйте особенности целевых клиентов

Что представляют собой ваши потребители? Каковы их возможности и потребности? В каких условиях они живут? Как все это влияет на их решение о покупке продукта?

Не исключено, что вы не знаете точного ответа на эти вопросы. Даже если вы лично сталкиваетесь с теми же проблемами, что и ваши клиенты, трудно сказать, кто еще является участником целевого рынка.

Начать можно со следующих вопросов.

Скачано sinichkina_alina@rambler.ru с 146.185.157.243

Скачано sinichkina_alina@rambler.ru с 146.185.157.243

- В чем заключается проблема?
- Кто сталкивается с этой проблемой?

Возможно, вы обнаружите весьма широкую аудиторию, — например, женщин, имеющих детей, или работающих мужчин. Это покупатели, которых рано или поздно заинтересует ваш товар. Но любой, кто занимался продвижением продукта, знает, что далеко не все эти люди готовы покупать и потреблять новинку, как только она появится на рынке. Ваша задача — найти и сконцентрироваться на тех, кто уже готов. На рис. 2.3 такие потребители представлены слева.

Опыт работы в различных командах, занимающихся разработкой продукта, показывает, как трудно бывает решить, с чего начать. Вам поможет одно упражнение. Набросайте противоположные характеристики потребителей (рис. 2.4) и подумайте, какими чертами обладают именно ваши покупатели.

Источник: http://en.wikipedia.org/wiki/File:DiffusionOfInnovation.png.

Рис. 2.3. *Цикл принятия потребителями новых технологий: только клиенты-новаторы и ранние клиенты готовы опробовать несовершенные и недоработанные товары; у клиентов, ориентированных на апробированные продукты, не стоит брать интервью в рамках развития потребителей*

Скачано sinichkina_alina@rambler.ru с 146.185.157.243

Скачано sinichkina_alina@rambler.ru с 146.185.157.243

Рис. 2.4. *Эти противоположные характеристики оказывают положительное или отрицательное влияние на принятие решения о покупке*

Важны прежде всего особенности, влияющие на решение о покупке. Например, если вы считаете, что для ваши целевых клиентов более всего важна цена, не следует предлагать им навороченные продукты по премиальным ценам.

Преимущество вышеприведенной палитры заключается в ее наглядности. Я рекомендую набросать ее на доске и совершенствовать по мере надобности. Опыт показывает, что это упражнение помогает вовлечь в процесс участников. Инженеры, дизайнеры, продавцы, не любящие читать длинные документы, с удовольствием будут работать с этой доской.

Начните с нижеприведенных списков, которые в дальнейшем можно расширить с учетом специфики отрасли или производственной цепочки.

Для выявления целевых покупателей потребительских товаров можно воспользоваться таким списком.

- Что важнее для потребителей — время или деньги?
- Принимают ли они решения самостоятельно или следуют чьим-то указаниям?
- Любят ли они руководить или согласны подчиняться?
- Каков уровень их технической подготовки?
- Часто ли они совершают покупки и долго ли пользуются товаром?
- Любят ли они все новое или предпочитают испытанные временем товары?
- Любят ли они острые ощущения или предпочитают предсказуемость?

Для выявления целевых бизнес-клиентов можно использовать другой список.

- Насколько хорошо клиенты владеют технологией?
- Ведут ли они самостоятельное производство или зависят от партнеров и поставщиков?

Скачано sinichkina_alina@rambler.ru с 146.185.157.243

Скачано sinichkina_alina@rambler.ru с 146.185.157.243

- Как можно охарактеризовать их корпоративную культуру — как консервативную или прогрессивную?
- Стремятся ли они избегать рисков или готовы рисковать?
- На что они ориентируются — на стабильность или на перемены?
- Какие продукты они предпочитают — новаторские или доведенные до совершенства?

Используя эту палитру, можно нарисовать удивительно точный портрет целевого потребителя. Для полноты картины следует задать несколько уточняющих вопросов.

- Что больше всего беспокоит целевого клиента?
- Какие достижения или вознаграждения служат лучшими стимулами?
- Где работает этот человек, и чем он занимается?
- К какой социальной группе (мать семейства; служащий, подросток; пенсионер; спортсмен и т.д.) относит себя клиент?

Вы спросите: зачем проделывать все это, не поговорив с потребителями? Или, напротив, зачем беседовать с потребителями, если все можно выяснить и без их участия?

Дело в том, что эти наброски помогут правильно построить будущий разговор с потребителями. Взяв несколько интервью, вы сможете рассмотреть каждое свое первоначальное предположение и сказать: «это правильно, *и вот почему*» или «это неправильно, *и вот почему*».

ЦИФРЫ — НЕ ЛЮДИ

Вы, наверное, заметили, что я не пишу о традиционно используемой маркетологами демографической статистике, о таких понятиях, как возраст, пол, расовая принадлежность, доходы домашних хозяйств и семейное положение. Я не делаю этого потому, что цифры в данном случае малоинформативны. Они не говорят о том, купит ли кто-нибудь ваш товар, кто эти люди и какие факторы влияют на их решения о покупке.

Дункан Уоттс, главный исследователь компании Microsoft, пишет: «Когда маркетологи опираются на статистику, они сочиняют истории о [несуществующих] людях. <…> В реальной жизни приходится иметь дело с очень разными людьми, имеющими различные потребности и стремления и взаимодействующими между собой самым неожиданным образом. [Вымышленные статистиками] истории <…> не учитывают всего этого разнообразия, подменяя сложную систему “типичным индивидом”. При этом маркетологи берутся судить о его поведении, как если бы он был живым человеком. Это большая ошибка».

Если у вас уже есть товар и вы производите тысячи или миллионы единиц

Скачано sinichkina_alina@rambler.ru с 146.185.157.243

Скачано sinichkina_alina@rambler.ru с 146.185.157.243

продукции, демографические данные могут привести к интересным выводам, но до этого надо еще дорасти.

Не поддавайтесь искушению найти как можно больше не относящейся к делу информации — аналитических отчетов, данных переписи населения, обзоров рынка. Что действительно поможет вам создать отличный продукт, так это собранная в самом начале очень конкретная, подробная и личная информация, да и то в небольших количествах.

Следующий шаг: поиск целевых клиентов

Теперь, когда вы знаете основные особенности целевых клиентов, можно искать потенциальных собеседников. Глава 3 поможет вам лучше понять, кто эти люди, где их найти, как до них достучаться и взять интервью.

САМОЕ ГЛАВНОЕ

- Не пожалейте времени и вместе с сотрудниками набросайте исходные предположения, которые затем можно будет подтвердить или опровергнуть. Даже если на первый взгляд в команде царит единомыслие, может оказаться, что это не так.
- Сформулируйте гипотетическую проблему: я считаю, что [кто?] сталкивается с проблемой [какой?], когда делает [что?].
- Формулируйте гипотезу как можно точнее. Сфокусировавшись на главном, вы быстрее сможете подтвердить или опровергнуть ее.
- Вместе с сотрудниками опишите основные особенности потребителей, используя предложенную выше палитру.

Скачано sinichkina_alina@rambler.ru с 146.185.157.243

Скачано sinichkina_alina@rambler.ru с 146.185.157.243

ГЛАВА 3

С кем говорить?

Мы отправились на винный аукцион в Соному, центр высокой кулинарной мысли, купили стенд на выставке и выставили палатки с вяленым мясом KRAVE рядом со стендами лучших винодельческих хозяйств. Это был шок! Но люди подходили и расспрашивали нас.

Джо Себастиани, руководитель компании KRAVE

Людям нравится участвовать в создании продукта. Их радует сознание того, что они помогают его выпестовать, а мы стремимся сделать его таким, чтобы он доставлял потребителям истинное удовольствие.

Дэн Левин, технический директор компании StyleSeat

Надо полагать, на данном этапе вас беспокоят две вещи: во-первых, вы не знаете, где найти потребителей, с которыми можно побеседовать; во-вторых, если вы их уже нашли, вы опасаетесь, что они не захотят с вами встретиться. Это не удивительно, потому что достучаться до потребителей непросто, даже когда у вас уже есть продукт. А если продукта нет, зачем кому-то тратить время на болтовню о том, чего не существует в природе?

Эта глава развеет ваши опасения. Прочитав ее, вы узнаете, как использовать личные связи, СМИ, сайты и офлайн-площадки для поиска людей, заинтересованных в разрабатываемом продукте. Мы также обсудим факторы, мотивирующие людей к общению и сотрудничеству. Знание основ социальной психологии поможет сделать так, что люди с радостью согласятся помочь вам. Мы поговорим вот о чем:

- о роли ранневангелистов;
- о том, как найти потребителей, у которых можно взять интервью;
- о методах интервьюирования и приемах, позволяющих удачно провести интервью;
- о том, что делать, если не удалось найти собеседников.

Скачано sinichkina_alina@rambler.ru с 146.185.157.243

Скачано sinichkina_alina@rambler.ru с 146.185.157.243

Иными словами, если воспринимать интервью, проводимое в рамках развития потребителей, как средство получения ответов на вопросы «Кто?», «Что?», «Как?» и «Когда?», тогда эта глава поможет найти конкретных людей, с которыми можно будет побеседовать; понять, как именно с ними общаться (лично, по телефону, по видеосвязи) и где назначать интервью (в конкретном месте или по телефону и т.п.); а также когда это лучше делать (как составить расписание встреч, чтобы одно интервью не «наезжало» на другое). (Поскольку вы уже прочитали главу 2, вы знаете, зачем, собственно, брать интервью.)

В этой главе мы не будем говорить о том, какие вопросы следует задавать. Сочинять вопросы заранее не стоит: они возникнут в ходе интервью. Мы поговорим об этом в главе 4.

Прочитав главу 3, вы сможете приступить к интервьюированию потенциальных потребителей. Чем быстрее вы попытаетесь с ними связаться, тем быстрее сможете подтвердить или опровергнуть сформулированные гипотезы.

Можно ли найти потребителей, не имея готового продукта?

Этот вопрос обычно задают в первую очередь. Я всегда отвечаю: *«А как вы собирались искать потребителей, имея готовый продукт?»*

Ответ вполне очевидный, ведь независимо от того, есть у вас продукт или вы его только разрабатываете, методы поиска клиентов одни и те же. Представьте себе, что сейчас вы не читаете эту книгу, а вот уже полгода занимаетесь разработкой продукта. Он готов, его можно продавать. Что вы сделаете?

- Позаботитесь о рекламных площадках.
- Попробуете найти людей, которых может заинтересовать ваш продукт, и предложите им рекламу, демоверсии или образцы продукта.
- Постараетесь выяснить, где они покупают товары, и разместите продукт на этих площадках.
- Задумаетесь о продаже сопутствующих товаров и услуг и перекрестных продажах.
- Создадите сайт и посмотрите, кто на него заходит и откуда.

Перечисленные методы (все до единого) можно использовать еще до того, как вы напишете хотя бы одну строку программы или сделаете первый чертеж.

Начав поиск потребителей еще до разработки продукта, вы сможете

Скачано sinichkina_alina@rambler.ru с 146.185.157.243

Скачано sinichkina_alina@rambler.ru с 146.185.157.243

избежать следующих неприятностей.

- Вам не придется переживать о том, что Google Analytics больше не работает (ведь он показывает, что ваш сайт никто не посещает).
- Вам не придется с грустью смотреть на свой гараж, заваленный неликвидными товарами, и размышлять о том, возьмет ли их кто-нибудь даром, — например, на сайте Goodwill.

Бросьте, зачем им говорить со мной?

Прежде чем мы начнем обсуждать приемы и тонкости поиска интервьюируемых, попытаемся показать, что ваш скептицизм совершенно неуместен. Допустим, вы сомневаетесь, что кто-то захочет потратить время на разговоры неизвестно с кем о продукте, которого не существует в природе.

Действительно, в это давно никто не верит. Ни у кого нет времени. Все ненавидят продажи по телефону, рекламу и спам. Почему эти люди должны относиться к вам иначе?

Чтобы поверить, что нужные люди согласятся побеседовать с вами, необходимо понять, кто именно вам нужен.

Роль ранневангелистов

Для начала вам потребуются полные энтузиазма, преданные потенциальные потребители. Именно они больше других заинтересованы в решении своей проблемы.

Это не значит, что вам нужны ранние клиенты, готовые покупать последние модели гаджетов и возиться с ними, осваивая новые функции. Им все равно, что покупать, лишь бы это была последняя модель. Они вряд помогут правильно оценить ваши гипотезы.

Ваша задача — найти людей, сталкивающихся с той проблемой, которую вы пытаетесь решить. Чаще всего это вовсе не ранние клиенты, не компьютерные гении и не те, кто готовы учиться всему новому. Все, чего хотят нужные вам потребители, — решить свою проблему.

Предложим такое сравнение: представьте себе, что вы ищете людей, которые испытывают более сильную боль, чем другие.

Стив Бланк называет таких людей «ранневангелистами». Это те, кто готов рискнуть и купить недоработанный, незаконченный продукт (рис. 3.1).

Скачано sinichkina_alina@rambler.ru с 146.185.157.243

Скачано sinichkina_alina@rambler.ru с 146.185.157.243

Источник: http://steveblank.com/2010/03/04/perfection-by-subtraction-the-minimum-feature-set

Рис. 3.1. *Черты ранневангелистов по Стиву Бланку. Кроме того, ранневангелисты разделяют ваше видение*

Ранневангелисты подробно расскажут вам о своих проблемах, потребностях и многом другом. Они купят уродливый, плохо работающий бета-продукт и засыплют вас электронными письмами с подробным описанием неполадок и кучей предложений по их устранению. А затем они порекомендуют вас и ваш товар всем своим знакомым. Они сделают это не ради вас. Просто их мучит проблема, которую они хотят решить. Она раздражает их и даже приводит в ярость. Они надеются, что вы и ваш продукт помогут им, и поэтому заинтересованы в предоставлении нужной информации.

Не стоит пытаться достучаться до людей, для которых разговор с вами обуза. Это неправильный путь и неправильные люди. Надо искать тех, кто действительно хочет рассказать о своей проблеме.

Три вещи, которые мотивируют людей

Я много лет занимаюсь развитием потребителей, но до сих пор не перестаю удивляться тому, как много людей соглашается потратить время на беседу. С другой стороны, мне и самой нравится давать интервью специалистам из других областей. Почему?

Все люди разные, но законы психологии универсальны. Всех нас мотивируют три вещи:

- нам нравится помогать другим;

Скачано sinichkina_alina@rambler.ru с 146.185.157.243

Скачано sinichkina_alina@rambler.ru с 146.185.157.243

- нам нравится казаться умными;
- нам нравится решать проблемы.

Нам нравится помогать другим

Как эти психологические особенности помогают организовать интервью с потенциальными потребителями, посвященное идее продукта?

Вы включаете компьютер и пишете письмо предполагаемому клиенту. Получатель письма думает: «Ага, кто-то просит меня о помощи». Это один из общечеловеческих, универсальных психологических конструктов. Любой человек, независимо от культурного уровня и уровня дохода, радуется возможности помочь ближнему[11]. Поскольку в письме вы объясняете, *почему* хотите побеседовать именно с данным конкретным человеком, у него появляется ощущение собственной значимости. Он не может оставить письмо без ответа, поскольку опасается, что в этом случае вы обратитесь к кому-нибудь другому[12]. Видимо, нам нравится тратить время на дела, связанные с самоидентификацией[13]. Поэтому если вы посылаете письмо с просьбой о помощи — о беседе на тему, интересующую адресата, вопрос обычно решается к обоюдному удовлетворению.

Нам нравится казаться умными

Получатель письма соглашается встретиться с вами. Начав разговор, вы сразу же даете понять, что считаете его экспертом. Вам бы очень хотелось, чтобы он поделился опытом.

Стремление казаться умным — не проявление самовлюбленности, как многие думают; просто нам нравится, когда окружающие ценят нас. Психолог Абрахам Маслоу называл это потребностью в признании (оценке достижений, всеобщем уважении) и включал ее в свою иерархию потребностей[14]. Когда в конце интервью, проводимого в рамках развития потребителей, мы благодарим собеседника, он обычно отвечает: «Ну что вы, не стоит. Я был рад помочь вам».

Я считаю, что в большинстве своем люди считают себя непризнанными экспертами в том, чем им приходится заниматься изо дня в день, будь то приготовление обедов и ужинов, программирование или организация мероприятий. Как правило, кроме нас самих, никто об этом даже не догадывается. Тем более приятно обнаружить, что нас заметили и оценили!

Решая проблемы, мы чувствуем себя полезными

Когда ваш собеседник расскажет обо всех своих проблемах и огорчениях, он

Скачано sinichkina_alina@rambler.ru с 146.185.157.243

Скачано sinichkina_alina@rambler.ru с 146.185.157.243

выпустит пар, и ему станет легче. А когда вы зададите ему уточняющие вопросы, он почувствует, что не все потеряно. Он поймет, что мы относимся к нему не так, как недобросовестный продавец к беспомощному покупателю.

> *Обращаясь с жалобами к продавцам, мы ощущаем свою беспомощность и впадаем в отчаяние. Поэтому 95% (ужасающая цифра!) жалоб остаются без ответа, — ведь обиженным покупателям не удается правильно подать их <…> Принято считать, что жаловаться продавцам — пустая трата сил и нервов, что дело того не стоит, что мы все равно ничего не добьемся, а только сделаем хуже. С другой стороны, если на жалобу реагируют, мы чувствуем себя достойными членами общества, способными влиять на ход вещей, — сильными, компетентными и уважаемыми людьми*[15].

До тех пор, пока мы сами не столкнемся с проблемами, которые пытаемся решить, нам трудно поверить, что потребители с радостью согласятся на интервью.

Добро пожаловать в Управление автотранспортных средств!

Представьте себе ситуацию, в которой у любого испортится настроение. Для любого американца классический пример такой ситуации — поход в Управление автотранспортных средств за новым водительским удостоверением.

В этом учреждении вы встретите множество страдальцев, желающих, как и вы, получить новый документ. Проведите эксперимент: подойдите к группе людей, которых вы никогда прежде не встречали — например, в кофейне или на автобусной остановке. Достаточно только обмолвиться, куда вы направляетесь, и люди тут же заговорят о своих проблемах.

> *— В прошлый раз я несколько часов простоял в очереди, а когда подошел к окошку, клерк сказал, что не хватает какой-то бумажки!*
> *— Надо было записаться на прием на сайте! В прошлый раз я так и сделал, и получил права за десять минут!*
> *— А я, когда стою в очереди, читаю деловые бумаги. Все-таки не зря трачу время!*

Вероятность, что вы ждете автобуса в компании патологически общительных людей, сотрудников Управления автотранспортных средств и ведущих рубрики «Полезные советы», крайне мала. Но вы идете в настолько ужасное место, что буквально каждый встречный испытывает желание

Скачано sinichkina_alina@rambler.ru с 146.185.157.243

Скачано sinichkina_alina@rambler.ru с 146.185.157.243

помочь товарищу по несчастью, дать совет или высказать предложение по улучшению работы этого учреждения.

Да, вы просите людей уделить вам время, которого у них нет. Но взамен вы даете им прекрасную возможность проявить себя: сделать доброе дело, сказать умные слова и немного изменить мир к лучшему, потратив на разговор какие-то 20 минут.

Как найти потенциальных потребителей?

Каждый потенциальный потребитель вашего продукта где-то обретается. Но пока ваш рынок нишевой и вы на нем не закрепились, трудно сказать, где этого потребителя искать. Существует множество методов поиска нужных людей, но, скорее всего, вы совершите немало проб и ошибок, прежде чем их найдете.

Попросите знакомых представить вас друзьям

Для начала обратитесь к тем, кто входит в ваш «ближний круг», — друзьям и коллегам по работе (разумеется, только в том случае, если вы выходите на рынок, о котором вы и ваши знакомые хоть что-то знают; если это не так, значит, и вы толком ничего не знаете о своем рынке, а это никуда не годится.)

С чего начать? Если в вашей записной книжке значатся 500 человек, это не значит, что им всем нужно немедленно посылать электронные письма.

Не стоит тратить время на беседы с кучей людей, которые явно не имеют никакого отношения к проблеме, которую вы намерены решить. Следовательно, нет необходимости расходовать весь свой «социальный капитал».

Совсем не обязательно беседовать с бывшим боссом, футбольным тренером сына и тетушкой Мейбл (если, разумеется, у них нет проблемы, которую вы намерены решить). Не исключено, что вы уже знаете, кто может стать вашим потребителем, но более вероятно другое: ваши потребители — представители многочисленной группы знакомых ваших знакомых. Попросите последних представить вас друзьям, коллегам и членам семей, столкнувшихся с проблемой, которую вы собираетесь решить.

«Познакомьте меня с вашими друзьями, которые…»

Есть одно хорошее практическое правило: человек, которого вы просите кому-то вас представить, должен знать, почему вы обращаетесь именно к нему. Если вы просите приятеля, занимающегося триатлоном, познакомить вас со спортсменами-любителями, или бывшего коллегу-медика — с

Скачано sinichkina_alina@rambler.ru с 146.185.157.243

Скачано sinichkina_alina@rambler.ru с 146.185.157.243

медсестрами, делать это надо очень тактично, — так, чтобы ваш приятель чувствовал себя польщенным.

Поймите: ваши друзья и коллеги рады помочь вам, но испытывают легкое беспокойство. Они оказываются между двух огней: с одной стороны, хотят сделать вам приятное, с другой — боятся поставить своих друзей и коллег в неловкое положение.

Чтобы взломать «защитную программу», следует четко сформулировать просьбу. Вы должны показать, что понимаете озабоченность друзей, и развеять их худшие опасения. Скажите им, сколько времени займет беседа с потенциальным потребителем. Подчеркните, что будете очень признательны за полезное знакомство. Пообещайте сохранить конфиденциальность. Сообщите, о чем вы намерены беседовать с нужным человеком. Важно все сделать так, чтобы вашу просьбу можно было выполнить легко и быстро.

Проще всего рассказать, какие люди вам нужны, и попросить друга дать контактную информацию, чтобы вы могли связаться с его знакомым самостоятельно. Но это не всегда удобно. В роли обычного посредника ваш друг будет чувствовать себя некомфортно. А вот если вы попросите его переслать его знакомому ваше письмо, он будет считать, что как бы поручился за вас. Да и новый знакомый будет чувствовать себя более спокойно, и поэтому с большей вероятностью ответит вам[16].

«ПРЕДСТАВЬТЕ МЕНЯ, ПОЖАЛУЙСТА…»

Следует объяснить вашим друзьям, что вы всегда просите о встрече по электронной почте, даже если уже говорили с человеком по телефону или встречались и беседовали с ним.

Не пытайтесь сэкономить время за счет массовой рассылки. Письмо, написанное конкретному адресату, — просьба о личном одолжении. Групповая рассылка с кучей адресатов в строке «Копия» — спам, на который никто не обращает внимания.

Вы пишете письмо, чтобы дать возможность вашему другу помочь вам без всяких усилий с его стороны. Он либо перешлет ваше письмо своему знакомому, добавив что-то от себя, либо напишет ему сам, вставив в текст письма ваше сообщение.

- Коротко (5–10 слов) изложите суть проблемы, которую намерены решить.
- Объясните вашему другу, почему вы думаете, что именно он может вам помочь.
- Спросите, не перешлет ли он ваше письмо своим знакомым, которые могут быть вам полезны.
- Подчеркните, как важно для вас новое знакомство.
- Прямо попросите друга переслать ваше письмо его знакомому.

Скачано sinichkina_alina@rambler.ru с 146.185.157.243

Скачано sinichkina_alina@rambler.ru с 146.185.157.243

- Включите в текст письма информацию, которую он сможет переслать.
- Укажите, сколько времени может занять беседа, и гарантируйте конфиденциальность.

Вот примерное содержание письма.

Мне хотелось бы больше узнать о том, как разработчики программного обеспечения используют гибкую методику работы. Вы — рекрутер, и у Вас, несомненно, куча знакомых работодателей, ищущих программистов. Не могли бы Вы мне помочь, переслав им это письмо? На всякий случай сообщаю, что **беседа по телефону займет не более 20 минут**, а поговорить я хочу о том, как сегодня работают инженеры.

Беседа не требует специальной подготовки. Я просто хотел бы, чтобы Ваши знакомые поделились своим опытом. Это поможет мне в работе над текущим проектом. Вот текст сообщения, которое я прошу Вас переслать нужным людям.

- - -

Меня зовут _____. Мне хотелось бы больше узнать о том, как разработчики программного обеспечения используют гибкую методику работы. Это поможет мне в работе над текущим проектом.

Вы меня чрезвычайно обяжете, если поделитесь опытом и ответите на несколько вопросов. Это займет не более 20 минут, причем готовиться заранее не надо.

Можем мы побеседовать на следующей неделе?

Благодарю Вас,

[Имя и контактная информация]

_____

Забросьте широкую сеть

Не всегда удается выйти на нужных людей, обратившись к знакомым и знакомым знакомых. В этом случае можно попробовать другие методы и попытаться найти самые эффективные.

Ищите людей в LinkedIn

LinkedIn — наверное, самый простой инструмент поиска специалистов, работающих в конкретной отрасли или занимающих определенную должность. Кроме того, эта сеть позволяет сузить область поиска в зависимости от уровня профессиональной подготовки. (Само собой, должность и опыт работы имеют значение главным образом при поиске покупателей бизнес-продуктов, а не потребительских товаров.)

Скорее всего, вы найдете несколько человек, отвечающих вашим

Скачано sinichkina_alina@rambler.ru с 146.185.157.243

Скачано sinichkina_alina@rambler.ru с 146.185.157.243

требованиям, которых знаете вы лично или ваши друзья. Возможно, на этом пока следует остановиться: один или два отзывчивых специалиста могут подсказать, с кем еще стоит побеседовать.

Вы можете послать запрос потенциальному потребителю либо непосредственно через LinkedIn, либо по электронной почте, адрес которой указан в его профиле. (Чтобы увидеть профиль в полном объеме, нужно зарегистрироваться в LinkedIn.) Если ваш потенциальный потребитель — знакомый вашего знакомого, в LinkedIn можно запросить адрес электронной почты последнего и попросить его переслать ваше письмо потенциальному собеседнику (рис. 3.2).

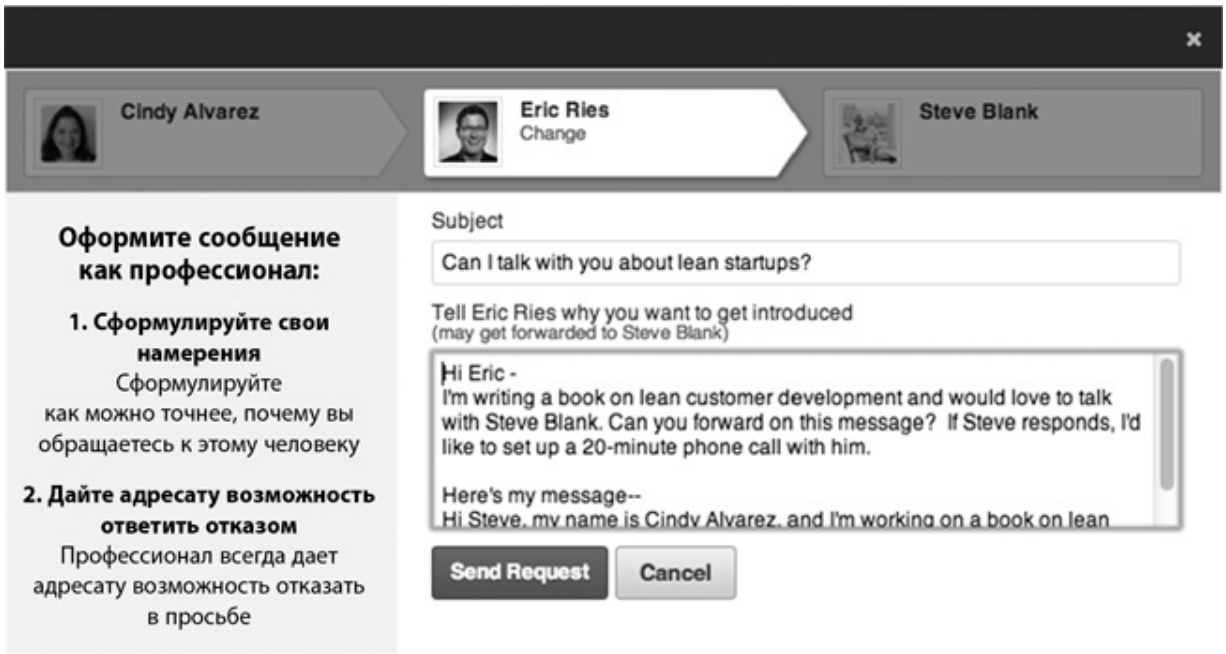

Рис. 3.2. *Посылая письмо знакомому для пересылки нужному человеку, вставьте в него готовый текст, чтобы вас легче было представить конечному адресату*

Я не советую посылать через LinkedIn письма знакомым третьей степени. Письма, пересланные через вторые и третьи руки, не вызывают доверия. Но если вы все-таки захотите сделать это, увеличить шансы на получение ответа можно, подписавшись на платную версию. Это поможет связаться с нужным человеком напрямую по LinkedIn inMail.

Сервис inMail, позволяющий связаться с любым пользователем сети, — платный, поэтому, ваше письмо вряд ли уйдет в спам. При этом, поскольку вы платите за сообщение только в том случае, если адресат его получает, можно без особых затрат редактировать текст. Платная версия включает дополнительные фильтры, повышающие эффективность поиска людей.

В отдельных случаях поиск собеседников в LinkedIn может служить инструментом развития потребителей. Так, если оказывается, что «продвинутый» поиск людей, занимающих определенную должность и/или

Скачано sinichkina_alina@rambler.ru с 146.185.157.243

Скачано sinichkina_alina@rambler.ru с 146.185.157.243

работающих в конкретной отрасли, не дает ожидаемых результатов, значит, ваш целевой рынок слишком узок.

Одна из проблем, связанная с поиском собеседников в LinkedIn, заключается в том, что придется конкурировать с рекрутерами, которые иногда ищут всех, кто отвечает невнятно (по ключевым словам) сформулированным требованиям. Как сделать, чтобы вас не приняли за рекрутера? Излагайте свои мысли коротко и ясно, и всегда обращайтесь к конкретному человеку.

КАК ПРЕДСТАВИТЬСЯ В LINKEDIN

Максимальный объем сообщения, посылаемого через LinkedIn, — 1000 знаков, поэтому формулировать свои цели и задачи надо следующим образом.

- Объясните, чем именно адресат может быть вам полезен.
- Коротко (5–10 слов) изложите суть проблемы, которую вы намерены решить.
- Четко укажите, сколько времени потребуется для беседы (например, вам нужно получить ответ на три вопроса или в течение пяти минут поговорить по телефону).

Ваше сообщение должно быть примерно таким.

Здравствуйте, меня зовут _____. Мне хотелось бы больше узнать о том, как небольшие компании выбирают программное обеспечение по требованию. Не могли бы Вы уделить мне пару минут, ответив на три вопроса [URL]?

Я глубоко признателен Вам за то, что вы согласились уделить мне время, и рад помочь, чем смогу.

Благодарю Вас,

_____

Такой краткий опрос не заменяет беседу с клиентом. Это совершенно другая история. В данном случае он позволяет решить две задачи. Во-первых, вы задаете пару предварительных вопросов, чтобы узнать, является ли собеседник вашим потенциальным целевым потребителем. Во-вторых, что еще важнее, вы можете использовать сеть для установления более прочных отношений с клиентом. Поскольку ваш запрос носит общий характер, его следует максимально упростить, — так вы скорее получите ответ. А уж если завяжется беседа, потенциальный клиент охотно согласится ответить на дополнительные вопросы или дать серьезное интервью.

Скачано sinichkina_alina@rambler.ru с 146.185.157.243

Скачано sinichkina_alina@rambler.ru с 146.185.157.243

Ищите людей в Quora

Еще один прекрасный инструмент поиска потенциальных потребителей производственных и потребительских товаров — Quora, хотя эта площадка ориентирована на технических специалистов и предназначена для продвинутых интернет-пользователей. (Изначально туда можно было попасть только по рекомендации участников сети — главным образом технарей из Сан-Франциско и Нью-Йорка).

По количеству пользователей Quora значительно уступает LinkedIn и Twitter, но в последнее время сеть привлекает не только сухих специалистов, но и более эмоциональных пользователей. Подозреваю, что именно по этой причине мне, как правило, удается найти в ней нужных людей. (Я также заметила, что и сама я более охотно отвечаю на сообщения, получаемые из Quora, чем из LinkedIn.)

Если вы решили воспользоваться Quora, придется предварительно кое-что сделать. Участники сети заботятся о своем сообществе. Поэтому, обращаясь к ним, вы должны что-то предложить. Выполните основные требования к членам сообщества: разместите в сети свое фото и заполните профиль. После этого просмотрите интересующие вас темы. Не пожалейте времени на то, чтобы прочитать вопросы, имеющие отношение к вашей отрасли, и ответы на них. Попробуйте и сами ответить на вопросы, помогите сообществу, не занимаясь саморекламой.

Кстати, это будет полезно и вам. Отвечая на вопросы, вы поймете, о чем следует спрашивать потенциальных потребителей. Поиск можно начать с людей, задающих вопросы или пишущих в сети комментарии. Они считают себя специалистами в своей области и, может быть, захотят пообщаться с вами. Вашими собеседниками могут стать и те, кто отслеживает ответы на ваши вопросы, а значит, проявляет интерес к соответствующей проблеме (рис. 3.3).

Рис. 3.3. *Пользователи Quora, отслеживающие ответ на вопрос: «Развитие потребителей: как оценить гипотезу и использовать ее?»*

Скачано sinichkina_alina@rambler.ru с 146.185.157.243

Скачано sinichkina_alina@rambler.ru с 146.185.157.243

Ни в коем случае не пытайтесь найти собеседников, обращаясь сразу ко всем пользователям Quora. Ваш запрос будет отклонен. Вы вызовите раздражение у людей, которые могут быть вам полезны.

Следует обращаться к каждому потенциальному собеседнику персонально. Обнаружив интересующего вас человека, кликните по его имени и зайдите на профиль. В вертикальном меню вы увидите ссылку, по которой можно послать сообщение. (Его не так просто найти; см. рис. 3.4.)

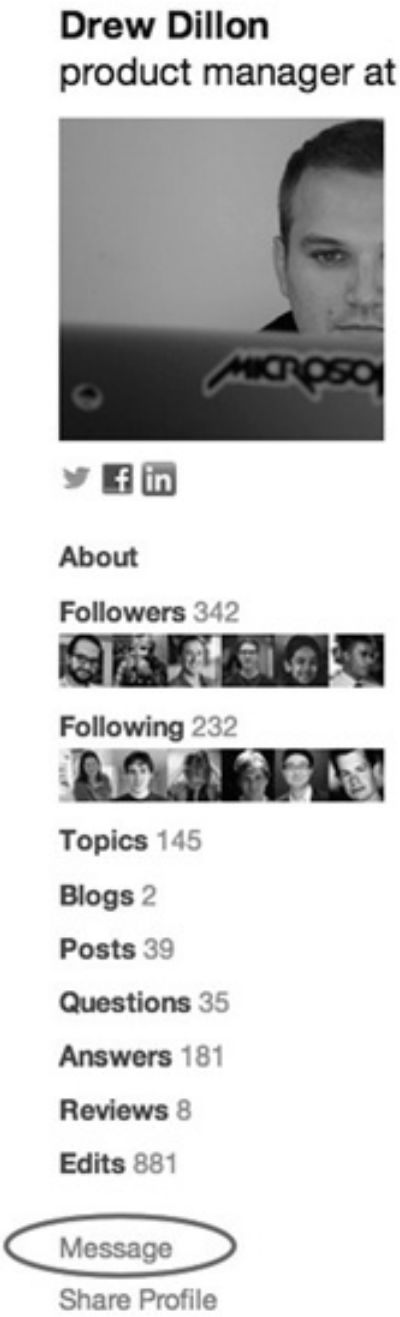

Рис. 3.4. *Слева в вертикальном меню в профиле пользователя Quora есть строка «Message»; кликнув по ней, можно послать сообщение пользователю*

Начните с одного-двух сообщений пользователям Quora и дождитесь ответа. (Не следует обращаться ко всем сразу, ведь ваше послание,

Скачано sinichkina_alina@rambler.ru с 146.185.157.243

Скачано sinichkina_alina@rambler.ru с 146.185.157.243

возможно, придется редактировать.) Если адресат отключил опцию уведомления о получении нового сообщения, придется подождать день или два.

Ищите людей на форумах и в закрытых сетевых сообществах

Вы ищете людей, имеющих детей? Фанатов автомашин BMW? Страдающих хроническими заболеваниями? Приверженцев диет? Ценителей вин? Делать это лучше не на таких площадках, как Quora, а в специальных тематических форумах, списках подписчиков и закрытых сетевых сообществах.

Многие такие сообщества недоступны для широкой публики, но найти лучшие из них можно, спросив у целевого клиента, куда бы он обратился за надежным советом по тому или иному вопросу.

Ни в коем случае не относитесь к этим сообществам только как к инструменту поиска потенциальных участников интервью в рамках развития потребителей. Уважайте сложившуюся культуру сообщества и его членов. Даже простое ознакомление с постами помогает оценить вашу идею — ведь вы видите, какие темы интересуют участников сообщества, а какие — нет. Это прекрасный способ узнать, какие проблемы волнуют ваших потенциальных потребителей и что заставляет их принимать решения о покупке.

Как и в случае с Quora, следует начать с вклада в сообщество. Почитайте комментарии, попытайтесь ответить на вопросы (лучше давать точные ответы, а не просто излагать свою точку зрения). Став членом сообщества, не рассылайте массовые просьбы об интервью, а попробуйте связаться с конкретными людьми.

Ищите людей не только в Интернете

Иногда найти потенциальных потребителей проще всего, в буквальном смысле отправившись туда, где они собираются в больших количествах. Вы нигде не встретите столько любителей бега одновременно, как на соревнованиях по бегу на 5000 м или полумарафоне. Нигде не собирается столько дантистов, как в Starbucks, расположенном поблизости от места проведения конференции стоматологов.

Найти людей в реальном мире труднее, чем в виртуальном, потому что придется отрывать их от дела. Важно понять, чем в данный момент занят ваш потенциальный потребитель (стоит в очереди, общается с партнером по бизнесу, пытается взять у красивой девушки номер телефона, совершает покупки), и не вмешиваться до тех пор, пока он не освободится.

Помните, что у вас очень мало времени. Вряд ли обливающийся потом и изнывающий от жажды бегун на длинные дистанции готов к

Скачано sinichkina_alina@rambler.ru с 146.185.157.243

Скачано sinichkina_alina@rambler.ru с 146.185.157.243

продолжительной беседе, а участник конференции стоматологов, скорее всего, спешит в зал заседаний, чтобы не пропустить интересный доклад. Не пытайтесь сразу взять подробное интервью. Сфокусируйтесь на одном вопросе или кратко изложите суть проблемы и предложите в другой раз подробно обсудить интересующий вас вопрос.

Любая конференция — это возможность найти спонсоров, но если вам приходилось работать у стенда, вы знаете, что, к сожалению, лишь несколько человек подходят побеседовать с вами (если только вы не даете им «взятки» в виде забавных сувениров или лотерейного билета). Если хотите получить ответы на вопросы и контактную информацию, вы должны сами идти к людям.

ИЩИТЕ ПОТРЕБИТЕЛЕЙ ТАМ, ГДЕ ОНИ ВОДЯТСЯ

Вяленое мясо к дорогому вину?

«Вяленое мясо всегда считалось дешевой закуской. Ее ели в основном мужчины, покупая ее на бензоколонке», — рассказывает руководитель компании KRAVE Джо Себастиани. Однако, заметив растущий интерес потребителей к продуктом с богатым содержанием белка и к органическим продуктам, он предположил, что люди готовы покупать их даже по высокой цене. Вопрос, по его мнению, состоял в том, можно ли изменить восприятие целой категории продуктов. Себастиани раньше работал в округе Сонома, который в шутку называют центром высокой кулинарной мысли, — люди там буквально помешаны на правильном питании. Он решил отправиться туда, где собирались его потенциальные клиенты, — в местный супермаркет Whole Foods и на ежегодный винный аукцион.

В то время Себастиани участвовал в семинарах Стива Бланка по бережливому использованию Launchpad в рамках программы MBA для руководителей бизнеса в Беркли*. На занятиях он каждую неделю делился своим опытом и обсуждал его с преподавателем.

Команда KRAVE была поражена, увидев, с каким энтузиазмом потенциальные клиенты подтвердили обоснованность гипотезы: «Видимо, мы смогли удовлетворить неосознанный спрос на качественное вяленое мясо. Люди втайне любили эту закуску, но не знали, где купить высококачественный продукт».

Оценив спрос на премиальную закуску, компания KRAVE должна была обеспечить соответствие своего товара требованиям самых взыскательных клиентов. Себастиани спрашивал у потенциальных покупателей, как они принимают решения о покупке, какая информация о составе продукта важна для них, какую закуску они считают натуральной и полезной. Потребители говорили о недопустимости содержания в продукте нитратов и искусственных добавок. «Мы были в ужасе, увидев, какую огромную работу нам придется проделать, чтобы наш продукт начали считать премиальным», — говорит

Скачано sinichkina_alina@rambler.ru с 146.185.157.243

Скачано sinichkina_alina@rambler.ru с 146.185.157.243

Себастиани.

Разумеется, потребительский спрос — это только половина успеха. Чтобы добраться до целевых клиентов, продукция KRAVE должна была попасть на полки магазинов. Для посредников и ретейлеров новый продукт — это риск. «Конкуренция за места на полках магазинов очень высока. За каждый квадратный сантиметр приходился платить. Решения о закупке продуктов принимаются с учетом меняющихся предпочтений потребителей — продавцы хотят быть уверенными, что покупатель выложит деньги за продукт». Себастиани показал руководителям сети Safeway результаты опросов потребителей и получил первый заказ на $500 000. «Мы смогли доказать, что потребители готовы покупать наш продукт», — говорит он. А данные о продажах в Safeway помогли ему получить следующий заказ.

Сегодня продукция KRAVE продается в более чем 15 000. магазинов в США и Канаде. В 2012 г. объем продаж составил более $12 млн. Но не ищите премиальное вяленое мясо возле Slim Jims — такие марки, как KRAVE Basil Citrus и Sweet Chipotle продаются в Clif Bars, Odwalla, PopChips и других местах, где можно приобрести здоровые продукты питания.

* Я участвовала в семинарах Стива, в том числе в качестве руководителя, и еженедельно выслушивала реляции Себастиани об успехах KRAVE. Занятия еще не подошли к концу, а вяленое мясо уже продавалось в ближайшем магазине Safeway. Оно действительно было очень вкусным.

Используйте блоги

Не факт, что вы найдете в Сети много блогов, целиком посвященных интересующей вас теме. И все же они существуют, а их авторы — именно те люди, с которыми вы должны непременно связаться. Вот несколько крупных агрегаторов блогов:

- Alltop.com;
- Blogarama.com;
- Blogs.com.

Разумеется «тематических» блогов гораздо меньше, чем отдельных постов и тем. Чтобы найти посты по конкретной теме, агрегатор блогов не нужен; достаточно использовать любой поисковик.

Поиск методом проб и ошибок, терпение и множество окон, открытых в браузере, — все это рано или поздно принесет плоды. Один совет: если вы пользуетесь поисковиком Google, наберите в командной строке «Инструменты поиска» и выберите опцию не «За все время», а «За год» (рис. 3.5). Ведь вы ищете людей, которые сталкивались с проблемой в последнее время, а не до 2005 г.

Скачано sinichkina_alina@rambler.ru с 146.185.157.243

Скачано sinichkina_alina@rambler.ru с 146.185.157.243

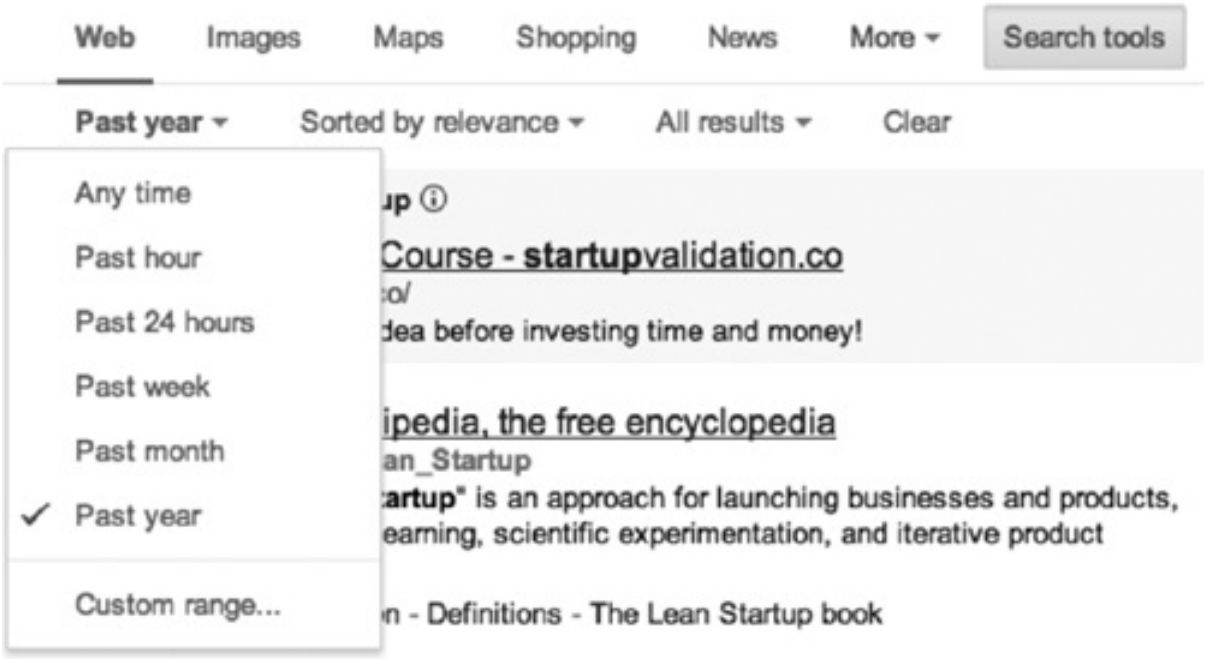

Рис. 3.5. *Чтобы при поиске интересующих вас постов отсечь устаревшую информацию, используйте фильтр Google «За год»*

Используйте Twitter

Из-за отсутствия открытой контактной информации Twitter — один из самых сложных инструментов прямой связи с людьми. Вы можете связаться с конкретным человеком, но объем сообщения ограничен 140 знаками, что не позволит представиться как подобает. Twitter полезнее тем людям и компаниям, у которых уже есть подписчики: с ними уже завязались отношения, и можно запостить ссылку на опрос и использовать ее для получения контактной информации.

Как правило, самый разумный способ работы в Twitter — поиск хештегов, интересующих целевых клиентов, или чтение их постов. Так, менеджеры по продуктам часто добавляют в свои твиты хештег #prodmgmt. Поиск по хештегам позволяет найти материалы, интересующие целевую аудиторию, а также узнать, где ее представители собираются в реале (например, на конференциях и других мероприятиях).

Независимо от того, какие именно клиенты являются целевыми, вы можете поинтересоваться: а что они уже делают? Какие продукты и услуги покупают? На какие сайты заходят? Где проводят время? Как выбирают товар и с кем советуются, если им предстоит крупная покупка?

Не используйте Craigslist!

Хотелось бы сэкономить ваше время, потраченное на написание постов и просмотр ссылок: не используйте Craigslist для поиска прямых контактов с

Скачано sinichkina_alina@rambler.ru с 146.185.157.243

Скачано sinichkina_alina@rambler.ru с 146.185.157.243

потенциальными собеседниками. Ежедневно через этот ресурс рассылается огромное количество мошеннических предложений, и ваша просьба об интервью вызовет подозрения. Нужные вам люди не просматривают предложения о временной работе в качестве интервьюируемых. Предлагая плату за беседу, вы привлечете только малоимущих и безработных.

Впрочем, не исключено, что ваши целевые клиенты совершают сделки на Craigslist. Проблема, которую вы хотите решить, связана с недвижимостью? Индустрией знакомств? Поиском и предложением работы? Общественными мероприятиями? Если да, ваши потенциальные покупатели, возможно, используют Craigslist.

Однако многие считают такие контакты нежелательными. Молодой человек, желающий снять квартиру, где можно было бы держать собаку, — возможно, именно тот человек, с которым вы захотите побеседовать, но ваше электронное сообщение может ввести его в заблуждение (если только вы не собираетесь предложить ему хорошую двухкомнатную квартиру неподалеку от парка, где можно гулять с четвероногим другом). Подумайте хорошенько, прежде чем выбрать этот путь, поскольку вас могут обвинить в рассылке спама.

ПЛАТИТЬ ИЛИ НЕ ПЛАТИТЬ?

«Сколько платить за интервью?», — спросите вы.

Отвечаю однозначно: нисколько.

Это вовсе не значит, что надо использовать людей в своих интересах или не ценить их время. Как интервьюер вы компенсируете затраты времени собеседника тем, что тратите свое время, уделяя ему внимание и пытаясь решить его проблему. Вы занимаетесь развитием потребителей и хотите убедиться в том, что люди, сталкивающиеся с данной проблемой, действительно существуют. Прежде чем вы потратите время и деньги на решение проблемы, вы должны обрести полную уверенность в том, что у вас будет покупатели. Если сегодня никто не захочет потратить 20 минут на разговор, не получив денежной компенсации, как можно рассчитывать, что через полгода кто-то заплатит за ваш товар?

Конечно, нужно не только брать, но и давать взамен. Да, вы надеетесь что-то узнать, но разговор должен строиться таким образом, чтобы потребитель мог поговорить о том, что его волнует. Это важный психологический момент: такой разговор — гораздо более ценная компенсация, чем деньги. К тому же, беседуя с потребителем сегодня, вы как бы обещаете потратить свое время на решение его проблемы в будущем.

Вместе с тем я не говорю, что не следует тратить ни цента на предполагаемых потребителей. Если вы назначили встречу в Starbucks, угостите собеседника кофе. Ваша благодарность вполне может принять и материальную форму. В компании Yammer мы предлагаем клиентам выбрать

Скачано sinichkina_alina@rambler.ru с 146.185.157.243

Скачано sinichkina_alina@rambler.ru с 146.185.157.243

счет, на который мы можем пожертвовать небольшую с сумму на благотворительные цели. В результате люди радуются, что сделали сразу два добрых дела. Суть в том, что компенсация должна быть выражением признательности, а не платой за одолжение.

Используйте целевую страницу

Целевые страницы и сервис Google AdWords, используемый для привлечения посетителей, давно служат инструментом развития потребителей. О нем писал Эрик Рис, многие компании (включая KISSmetrics) используют его в своей работе. Но по мере роста популярности сервиса каждый клик обходился все дороже, причем намного. Если вы работаете на узком нишевом рынке, затраты на привлечение потребителей через AdWords могут оказаться слишком высокими.

Однако если у вас много подписчиков в Twitter, сложилась клиентская база, или вы ведете популярный блог, за оптимизацию сайта можно заплатить разумную сумму. Вы можете сделать это самостоятельно или воспользоваться такими сервисами, как LaunchRock (http://www.launchrock.com), помогающими продвигать сайт через Twitter. Преимущества использования целевой страницы заключаются в том, что на ней можно поместить короткий опрос. К тому же она позволяет подписаться на другие страницы и искать тех, кто может дать развернутое интервью (рис. 3.6).

Скачано sinichkina_alina@rambler.ru с 146.185.157.243

Скачано sinichkina_alina@rambler.ru с 146.185.157.243

1. Когда Вы в последний раз брали напрокат автомобиль?

- ○ На прошлой неделе
- ○ Месяц назад
- ○ Три месяца назад
- ○ В прошлом году
- ○ Более чем три года тому назад

2. Сколько раз Вы пользовались воздушным транспортом в прошлом году?

[ ]

3. Не могли бы Вы мне помочь, став участником…

- ○ Нет
- ○ Да, вот адрес моей электронной почты: [ ]

Примечание. Опрос можно разместить не только на целевой странице, но и на бесплатном сервисе типа SurveyMonkey или Wufoo (последний мне нравится больше). «Отдельно стоящие» опросы имеют один недостаток: они не пользуются таким доверием, как опросы, помещаемые на целевой странице, что негативно сказывается на числе ответивших.

Рис. 3.6. *Короткий опрос помогает выявить потенциальных потребителей без снижения коэффициента реагирования; следует убедиться в том, что указанные адреса электронной почты действительно существуют*

Как брать интервью?

Интервью, проводимое в рамках развития потребителей, не должно доставлять неудобств ни вам, ни вашим собеседникам. Каждый метод интервьюирования имеет свои плюсы и минусы, но в любом случае нельзя слишком долго согласовывать время встречи или постоянно откладывать или переносить беседу. Ниже я расскажу об основных таких методах и о том, какие из них подходят именно вам.

Встреча с потребителем у него дома или в офисе

Работники компании Intuit называют встречи с потребителями у них дома или в офисе Follow Me Home («Пойдем к тебе домой»). Специалисты по изучению потребителей — «полевым исследованием». Этот метод начали применять несколько десятилетий назад, когда движения стартапов еще и в помине не было[17].

Наблюдение «в естественной среде обитания» — самый надежный метод развития потребителей. Побывав у потребителя дома или в офисе, вы узнаете об уровне шума и экологической обстановке; о том, есть ли у него возможность уединиться, или ему приходится постоянно быть на людях; о том, какую технологию он использует — новую или устаревшую; и о том, с

Скачано sinichkina_alina@rambler.ru с 146.185.157.243

Скачано sinichkina_alina@rambler.ru с 146.185.157.243

кем он живет и работает (и кто отрывает его от дела). Если вас интересует, как именно потребитель что-то делает, он может не только рассказать об этом, но и показать.

Беседа с глазу на глаз — это личное общение. Ваша мимика и жесты (язык тела) помогут выстроить отношения с потенциальным потребителем-евангелистом. У него дома или в офисе есть вероятность встретить и других людей, которым позже можно задать вопросы.

Правда, организовать интервью «на месте» всего труднее. Из соображений сохранения конфиденциальности работник компании может не приглашать постороннего человека в офис или попросит подписать соглашение о неразглашении, а покупатель потребительских товаров может отказаться от интервью из-за беспорядка в доме или семейных неурядиц. Необходимость заблаговременно получить согласие на интервью может привести к потере времени, причем интервью может в последний момент сорваться.

Интервью «на месте» лучше назначать в следующих случаях:

- если у вас уже есть продукты и потребители (более подробно мы поговорим об этом в главе 8);
- если для интервью важна «среда обитания» потребителя;
- если в беседе должны принять участие несколько человек;
- если нужно поговорить о бытовых товарах.

Встреча с потребителем на нейтральной территории

Другой надежный способ организовать интервью в рамках развития потребителей — встретиться с глазу на глаз на нейтральной территории, в общественном месте. Вы не узнаете, какой гвалт стоит у него в офисе и какой беспорядок царит на его кухне, но сможете воспринимать язык тела и следить за выражением лица собеседника, когда он будет рассказывать о проблеме. Поскольку он тоже будет вас видеть, этот метод поможет установить личный контакт.

У этого метода те же недостатки, что и у интервью «в поле». Во-первых, придется искать подходящее место встречи. Во-вторых, когда вы его найдете, нужно будет долго объяснять вашему собеседнику, как туда добраться, есть ли там места для парковки и (если вы до этого никогда не встречались) как вас узнать. В-третьих, в общественных местах не слишком удобно делать заметки (там обычно шумно, а иногда просто негде пристроить компьютер).

Интервью на нейтральной территории лучше назначать в следующих случаях:

- если необходимо одновременно побеседовать с двумя и более

Скачано sinichkina_alina@rambler.ru с 146.185.157.243

Скачано sinichkina_alina@rambler.ru с 146.185.157.243

клиентами, и вы не хотите, чтобы их отвлекали члены семьи или коллеги;
- если речь пойдет о товарах массового спроса, и вы можете назначить на один день сразу несколько интервью в Starbucks или другом общественном месте.

Разговор по телефону

Лично я, проводя интервью в рамках развития потребителей, чаще всего использую именно это метод.

Хотя при этом я не получаю никакой зрительной информации, вербальное общение также позволяет многое узнать о собеседнике: ведь мы воспринимаем интонацию, паузы и т.д. К тому же я подозреваю, что людям легче сказать по телефону то, что они постеснялись бы сказать при личной встрече, побоявшись обидеть или огорчить собеседника.

Телефонное интервью проще организовать, а значит, можно быстрее что-то узнать. Предлагая интервью по телефону, я получаю больше положительных ответов. Назначить разговор проще, потому что не нужно никуда ехать или спрашивать у кого-то разрешения. Я могу сделать более содержательные заметки, потому что во время разговора пользуюсь лэптопом, не боясь показаться невежливой.

Интервью по телефону лучше назначать в следующих случаях:

- если вам нужно связаться с очень занятыми людьми;
- если необходимо побеседовать с потребителями, живущими в другом городе или в другом часовом поясе.
- если нужно взять большое количество интервью в сжатые сроки.

Видеочаты и другие виды видеосвязи

Видеочаты имеют те же плюсы и минусы, что и разговор по телефону. Их преимущество заключается в том, что они позволяют видеть выражение лица собеседника и язык его тела, а также документы, открытые на экране его компьютера. Если целевой клиент технически подкован (или он моложе 20 лет), видеочат — прекрасный выбор. Если нет, этот метод надо применять с осторожностью. Промучившись минут пять, пытаясь понять, работает ли камера, разгоряченный собеседник вряд ли будет полностью адекватен в течение следующих 15 минут.

Видеочаты можно использовать в следующих случаях:

- если вы имеете дело с продвинутыми в техническом отношении людьми, имеющими опыт участия в видеоконференциях;
- если вам необходимо видеть документы на экране компьютера

Скачано sinichkina_alina@rambler.ru с 146.185.157.243

Скачано sinichkina_alina@rambler.ru с 146.185.157.243

собеседника, чтобы разобраться в его проблемах.

Мгновенный обмен сообщениями

Признаюсь, я не очень люблю пользоваться системами мгновенного обмена сообщениями, проводя интервью. Они наименее информативны и надежны, поскольку могут привести к недопониманию и недоразумениям. Большинство людей не способны оценить серьезность намерений и эмоциональное состояние автора текстовых сообщений[18].

Кроме того, год за годом читая материалы исследовательских проектов, я обратила внимание на то, что на письме люди более склонны к самоцензуре и осторожности, чем в устной речи.

И все же в некоторых ситуациях письменные коммуникации — лучший выбор. В чатах можно общаться лишь с теми, кто находится в Сети. Если вы не поговорите с потенциальным потребителем в режиме реального времени, возможность пообщаться с ним в будущем может и не представиться. Обмен мгновенными сообщениями — выход из положения, если вы не уверены в качестве связи (например, если нужно побеседовать с людьми, проживающими там, где качество IP-телефонии невысокое, или с людьми, говорящими с сильным акцентом).

Обмен мгновенными сообщениями можно использовать в следующих случаях:

- если потенциальные потребители предпочитают письменное общение устному (например, по причине застенчивости, сильного акцента или боязни сболтнуть лишнее);
- если необходимо получить такие данные как, например, URL или фрагменты программы.

Продолжаем работу

Вы, наверное, заметили, что в примерных вариантах обращений к потенциальному потребителю, в которых вы представляетесь и сообщаете о своих намерениях, нет указания на время и место проведения интервью. Если вы не знакомы с адресатом, первое сообщение должно быть коротким.

Время и место — это еще одно-два предложения, которые «утяжелят» ваше послание. На длинное письмо могут не ответить. Его отложат, чтобы прочесть, когда будет время (а его не будет никогда).

ОТКРЫВАЮТСЯ ЛИ ВАШИ ПИСЬМА В МОБИЛЬНОМ ТЕЛЕФОНЕ?

Скачано sinichkina_alina@rambler.ru с 146.185.157.243

Скачано sinichkina_alina@rambler.ru с 146.185.157.243

Имейте в виду, что ваш адресат, скорее всего, будет читать ваше сообщение по мобильному телефону. По данным Litmus, на декабрь 2013 г. в мобильных телефонах открывалось только 51% электронных сообщений*.

Попробуйте послать копию письма самому себе и посмотрите, откроется ли оно в вашем телефоне (см. рис. 3.7). Придется ли адресату прокручивать текст, чтобы прочесть письмо до конца? Если да, сократите текст наполовину.

* https://litmus.com/blog/mobile-opens-hit-51-percent-android-claims-number-3-spot

Рис. 3.7. *В моем телефоне открыто слишком длинное электронное письмо; чтобы понять суть сообщения (почему вы хотите со мной встретиться), придется прокрутить текст*

Как договориться об интервью по телефону

Получив принципиальное согласие адресата на интервью, можно уточнить детали. Ваша задача — сделать так, чтобы потенциальному клиенту было как можно легче согласовать с вами место и время встречи.

Спасибо, что согласились мне помочь!

Скачано sinichkina_alina@rambler.ru с 146.185.157.243

Скачано sinichkina_alina@rambler.ru с 146.185.157.243

Я хотела бы договориться о получасовом телефонном разговоре, чтобы кое о чем спросить Вас. Вам не придется готовиться к разговору; достаточно просто поделиться опытом в области _____ и высказать свое мнение. Вы очень обяжете меня, если согласитесь побеседовать со мной.

Когда я могу Вам позвонить?

В понедельник, 8 июля, в 9:00 (Тихоокеанское стандартное время) (12:00 (Североамериканское восточное время))

В понедельник, 8 июля, в 11:30 (14:30)

Во вторник, 9 июля, в 7:00 PST (10:00)

В четверг, 11 июля, в 14:00 PST (17:00)

При согласовании времени телефонного звонка я рекомендую предлагать три-четыре варианта на выбор, в разные дни недели и в разное время дня. Уточните, в каком часовом поясе проживает ваш адресат.

Лучше узнать это заранее и предложить удобное время. Не стоит назначать разговор на 9 утра, если вы живете в Нью-Йорке, а ваш собеседник — в Лос-Анджелесе.

Если вы используете Gmail, рекомендую загрузить плагин Rapportive (http://www.rapportive.com). Введя адрес электронной почты адресата, вы увидите информацию о нем, доступную в LinkedIn, Twitter и Google (вертикальное окно справа от окна, в котором вы набираете текст письма).

Эта информация может включать фотографию, место проживания, должность и последние посты в социальных сетях (рис. 3.8).

Если вы пользуетесь почтовым клиентом Windows Outlook, можно использовать Outlook Social Connector (http://www.linkedin.com/static?key=microsoft_outlook), чтобы в процессе написания письма получить релевантную информацию из LinkedIn. Не все ваши собеседники зарегистрированы в LinkedIn, но у большинства тех, кто работает с информацией, есть там профиль, содержащий данные по меньшей мере о месте проживания и должности.

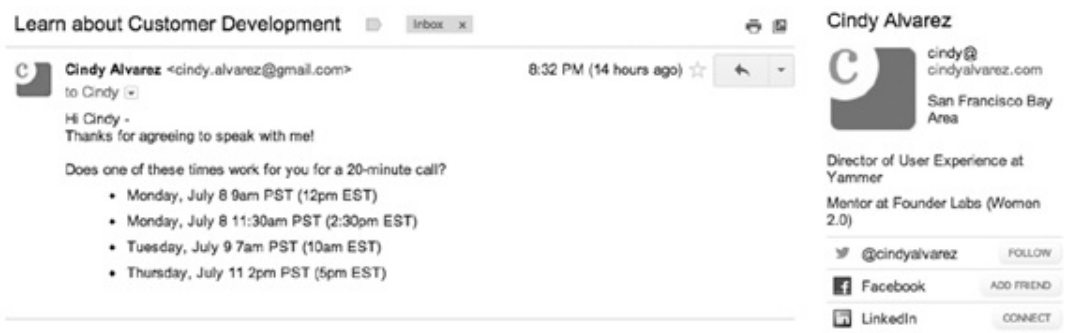

Рис. 3.8. *Rapportive позволяет получить информацию о вашем адресате из социальных сетей (аватар, место проживания, должность и т. д.)*

Скачано sinichkina_alina@rambler.ru с 146.185.157.243

Скачано sinichkina_alina@rambler.ru с 146.185.157.243

Как договориться о личной встрече

Встречу лучше назначать там, куда легко добраться общественным транспортом или на машине и где не слишком тесно и многолюдно. Если место встречи пользуется популярностью, вы рискуете не найти свободного столика или удобного места для беседы. Я обычно назначаю интервью в Starbucks. Это излюбленное место деловых встреч, и там есть доступ к WiFi. Можно назначить встречу в просторном и тихом лобби отеля.

Вот как я делала это, когда работала в KISSmetrics:

Спасибо, что согласились стать бета-клиентом компании KISSmetrics. Не могли бы Вы уделить мне полчаса для беседы за чашечкой кофе? Пожалуйста, выберете удобное для Вас время:

Вторник, 10 мая, в 9:30, в Greenhouse Cafe, Западный портал

Четверг, 12 мая, в 15:00, в Farley's Coffeehouse, Портеро-хилл

Пятница, 13 мая, в 11:30 в Starbucks возле Metreon

Если это неудобно, пожалуйста, предложите другое место и время. Я смогу встретиться с Вами в городе в любой день с 9:00 до 16:00.

Спасибо,

Синди

В письме содержится вся информация, необходимая для принятия решения: примерный расклад времени, ваше расписание, места встречи и их местонахождение[19] (чтобы случайно не назначить следующую встречу на другом конце города).

Если вы предложите несколько вариантов, ваш адресат почти наверняка выберет один из них, и вам не придется долго обмениваться сообщениями. Но даже если он этого не сделает, письмо написано таким образом, чтобы дать ему возможность предложить свой вариант.

Как только ваш потенциальный клиент выбрал место и время встречи, я рекомендую послать ему приглашение и номер вашего мобильного телефона. Накануне или утром в день встречи стоит послать по электронной почте «напоминалку».

Расписание интервью

Большинство из вас обнаружат, что придется впихивать в свое расписание десятки интервью с предполагаемыми потребителями, которые быстро согласились с вами побеседовать. (Вы столкнулись с этой проблемой? Не расстраивайтесь, это не так уж плохо!) Вы можете решить, что следует отвести на беседы полдня и провести как можно больше интервью. Но поначалу у вас ничего не получится.

Скачано sinichkina_alina@rambler.ru с 146.185.157.243

Скачано sinichkina_alina@rambler.ru с 146.185.157.243

Вам понадобится время на подготовку к интервью, на само интервью и на просмотр заметок, сделанных в ходе беседы, чтобы понять, какая информация важна, а какая — нет. Затем еще несколько минут на подготовку к следующему интервью. (По мере накопления опыта интервалы между интервью будут сокращаться, но вначале лучше давать себе передышку.)

Поэтому я считаю, что следует проводить не более одного двадцатиминутного или получасового интервью в час (рис. 3.9).

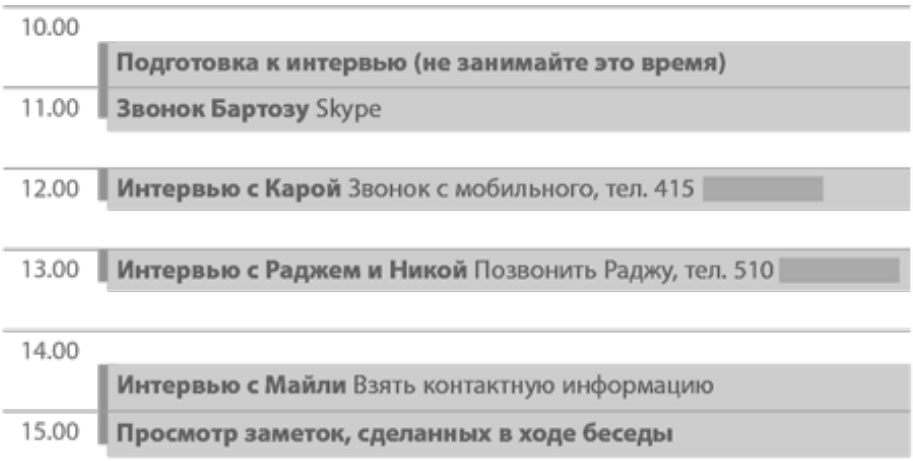

Рис. 3.9. *Примерное расписание интервью; планируйте интервалы между встречами, чтобы у вас было время просмотреть заметки (см. главу 6) и подготовиться к следующей беседе*

Почему?

- Вы успеете взять получасовое интервью, если оно начнется на несколько минут позже назначенного времени.
- Вы сможете беседовать 45 минут, если рассказ собеседника окажется особенно интересным (в главе 5 я пишу, что это максимальная продолжительность интервью).
- У вас будет время для просмотра заметок и обобщения полученной информации.
- Вы получите небольшую передышку перед следующим интервью.

С течением времени расписание может стать более сжатым. Я обычно беру два интервью в час. Теперь, когда у меня есть опыт интервьюирования, мне обычно удается получить максимум информации за первые 20 минут разговора. Мне стало легче переключаться с одного собеседника на другого. По мере накопления опыта это получится и у вас.

Решение проблем, возникающих в ходе интервью

Скачано sinichkina_alina@rambler.ru с 146.185.157.243

Скачано sinichkina_alina@rambler.ru с 146.185.157.243

Мой опыт показывает, что вы будете удивлены, увидев, что обычно все идет гладко. Но поскольку вы новичок в развитии потребителей, давайте посмотрим, какие проблемы могут возникнуть и как их решать.

Что делать, если никто не отзывается?

Послав первую просьбу об интервью, подождите ответа в течение нескольких дней. Реакции бизнес-клиентов обычно приходится ждать неделю. Если ответа нет, я посылаю письмо снова, добавляя текст следующего содержания: «Я по-прежнему хотела бы с вами поговорить. Можем ли мы встретиться на неделе? Напишите, и мы обсудим детали». Примерно в 20% случаев адресат отвечает на повторное письмо, и мы назначаем и проводим встречу. Вам не отвечают? В этом случае не следует больше обращаться к адресату. Не будьте навязчивыми.

Если вы разослали несколько приглашений, но никто не ответил, попросите знакомого или коллегу прочесть ваше послание и высказать замечания. Возможно, стоит немного сократить текст, сформулировать свои намерения яснее или изменить тон письма. Но что делать, если вы отредактировали текст с учетом замечаний, вновь разослали десяток писем, и опять безрезультатно? Что ж, считайте, что ваша гипотеза с треском провалилась. Либо вы обращаетесь не к тем людям, либо их не интересует то, о чем вы пишете. Если так, перечитайте главу 2 и пересмотрите исходные предположения.

Что делать, если клиент не явился на интервью?

Мой опыт показывает, что от 5 до 10% назначенных интервью срываются, а иногда клиент просто не приходит на встречу.

Я это учитывала, когда тестировала удобство использования продуктов и планировала беседы в течение дня. Я исходила из того, что один из десяти собеседников не явится, и назначала встречи одну за другой, без перерыва. (Если являлись все, мне приходилось пропустить ланч.)

Опыт показывает, что люди, с которыми вы беседуете в рамках развития потребителей, более обязательны, чем участники тестов, — видимо, потому, что развитие потребителей требует индивидуального подхода к отбору интервьюируемых, да и огорчить знакомого куда труднее, чем безликого специалиста по изучению потребителей.

Если ваш собеседник отменяет интервью или не является на встречу, подождите день-два, а затем снова предложите ему встретиться. Как правило, люди отвечают, и вы можете договориться об интервью. Если ответа нет, оставьте человека в покое.

Скачано sinichkina_alina@rambler.ru с 146.185.157.243

Скачано sinichkina_alina@rambler.ru с 146.185.157.243

Следующий шаг: подготовка к интервью в рамках развития потребителей

Теперь вы знаете, какие инструменты можно использовать для установления контактов с целевыми клиентами, где бы они ни находились. Скорее всего, вам не понадобятся все инструменты, описанные в данной главе. Опробовав некоторые из них, вы выберете наиболее эффективные. Вы встретитесь с несколькими потенциальными потребителями, которые, в свою очередь, помогут вам найти других собеседников. В следующей главе мы поговорим о том, что вы должны узнать и какие вопросы следует задавать, чтобы получить ценную релевантную информацию.

САМОЕ ГЛАВНОЕ

- Найдите людей, которые больше других заинтересованы в решении проблемы. Они будут рады, если вы сможете им помочь, и станут клиентами-евангелистами.
- Эти люди согласятся дать интервью, потому что мы любим помогать другим, казаться умными, решать проблемы и жаловаться.
- Попросите знакомых представить вас их друзьям. Объясните, почему вы просите об этом именно их.
- Ищите потенциальных собеседников в Интернете — в LinkedIn, в Quora, в Twitter, в чатах и на форумах (но только не на Craigslist).
- Ищите целевых потребителей не только в виртуальном, но и в реальном мире, — там, где они обычно собираются.
- Первое письмо к потенциальному собеседнику должно быть коротким. Выражайтесь яснее. Старайтесь максимально облегчить адресату возможность ответить вам.
- Не назначайте интервью вплотную одно за другим. Планируйте интервалы между интервью — ведь разговор может затянуться, и, кроме того, вам понадобится время на просмотр заметок и подготовку к следующему интервью.

Скачано sinichkina_alina@rambler.ru с 146.185.157.243

Скачано sinichkina_alina@rambler.ru с 146.185.157.243

ГЛАВА 4

Что нужно узнать?

Трудно понять, чего хотят потребители. Но еще труднее понять, что вам нужно понять, чего они хотят.

Пол Грэм, основатель и совладелец компании Y Combinator

Не пожалейте времени на изучение всех элементов вашего предложения. Зачем потребителям покупать ваш продукт? Как он вписывается в их жизнь? Что влияет на его восприятие? Какой товар он замещает (одни товары всегда замещают другие), и что может заставить потребителя рискнуть и переключиться на него?

Гэри Сварт, руководитель oDesk

Готовясь к своим первым интервью с потребителями, я часами сочиняла отличные вопросы, связанные с продуктом и целевой аудиторией. Вопросов получалось намного больше, чем можно было задать за полчаса, поскольку я не знала, в каком направлении пойдет разговор.

Но вскоре я увидела, что важнее всего получить ответы на несколько главных вопросов.

Две главные ошибки, которые нас подстерегают: либо мы не смогли решить проблему потребителя, либо не смогли подать решение так, чтобы он в него поверил.

В начале этой главы я приведу главные вопросы, которые я задавала практически всем участникам интервью, независимо от рода их занятий.

Кроме того, мы обсудим:

- Почему потребители не знают, чего хотят?
- Что надо понять из их ответов и о чем надо догадаться?
- Как добиваться субъективных ответов на объективные вопросы?

Во второй части главы мы углубимся в вопросы социальной психологии, и не только теоретические. Чтобы задавать правильные вопросы, надо иметь представление об особенностях мышления. Речь пойдет о том, как

Скачано sinichkina_alina@rambler.ru с 146.185.157.243

Скачано sinichkina_alina@rambler.ru с 146.185.157.243

преодолеть на этом пути барьеры и предубеждения (в том числе ваши собственные).

С чего начинать?

Мой список вопросов почти не зависит от конкретного проекта или компании. Иногда я добавляю какой-нибудь простой вопрос или меняю его тон в зависимости от особенностей аудитории, но, как правило, всегда следую одной схеме.

РАЗВИТИЕ ПОТРЕБИТЕЛЕЙ: ГЛАВНЫЕ ВОПРОСЫ ПОТЕНЦИАЛЬНЫМ КЛИЕНТАМ

- Как вы сегодня делаете _____ ?
- Используете ли вы [инструменты/продукты/приложения/технологии] _____?
- Будь у вас была волшебная палочка, что бы вы сделали? Неважно, возможно ли это, просто назовите желание.
- Когда вы в последний раз делали _____, какие действия совершали перед началом работы? После ее окончания?
- О чем еще вы хотели бы, чтобы я вас спросила? _____

Если во время беседы вы делаете записи на ноутбуке, можно сохранить файл шаблона интервью, оставив пустые строки и заполняя их по мере получения ответов.

Не старайтесь редактировать заметки на ходу. Просто зафиксируйте информацию как можно более подробно.

Вы можете спросить: «Неужели, чтобы ответить на пять вопросов, требуется 20 минут?» Разумеется, я задаю и другие вопросы, но эти задаю всегда (см. подробную информацию о типах вопросов и о том, что они дают, в приложении).

В ходе беседы и в зависимости то того, что говорят потребители, я задаю уточняющие вопросы, требующие развернутого ответа. Вот примеры.

- Не могли бы вы рассказать подробнее об этом процессе?
- Кто участвует в принятии решений?
- Когда в прошлый раз вы делали _____, сколько времени вам понадобилось?
- Где вы обычно покупаете _____?
- Расскажите, как вы пришли к такому выводу?

Скачано sinichkina_alina@rambler.ru с 146.185.157.243

Скачано sinichkina_alina@rambler.ru с 146.185.157.243

Это не столько вопросы, сколько приемы управления разговором (например, для того, чтобы беседа не затухла или чтобы направить ее в нужное русло). Если вы не успеваете задавать наводящие вопросы, потому что записываете ответы, это хороший знак. Значит, потребитель говорит с вами!

Потребители не знают, чего хотят

Потребитель не обязан знать, чего он хочет. Это не его работа.

Стив Джобс

Почему создается впечатление, что потребители не знают, чего хотят? Действительно, желания потребителей отличаются от их реальных потребностей. Неужели наши клиенты знают что-то такое, чего не знают производители продукта, потратившие кучу времени на изучение технологий, отрасли и бизнес-модели?

«У потребителей просто нет хороших идей». Я слышала это не раз и покривлю душой, если скажу, что не согласна.

Большинство из нас имеет богатый опыт разработки продуктов, которые полностью соответствуют пожеланиям клиентов, учитывают все их критические замечания, но в итоге все же не устраивают потребителей (и те их не покупают). Если эта ситуация повторяется раз за разом, производители приходят к выводу, что работать с потребителями невозможно, поскольку те капризничают и ничего не понимают. В результате их замечания и пожелания старательно собирают, чтобы потом полностью проигнорировать.

Моя книга посвящена развитию потребителей. Из этого можно сделать вывод, как трепетно я отношусь к ним. Нельзя игнорировать *то, что они говорят*.

Но стоит потратить немного времени и понять, почему мы не можем положиться на их рассказы о том, *чего* они хотят и *что* готовы купить. Я употребляю местоимение «мы», поскольку эта проблема в равной степени затрагивает и вас, и меня.

Ваш потребитель лучше всех знает, что мешает ему в его собственном мире. Но это не значит, что он может облечь свое знание в слова.

Потребители знают, какие культурные, временные и ресурсные ограничения мешают им, но воспринимают их как данность и потому не могут рассказать о них

Мы привыкаем к ограничениям, перестаем возмущаться ими и даже

Скачано sinichkina_alina@rambler.ru с 146.185.157.243

Скачано sinichkina_alina@rambler.ru с 146.185.157.243

замечать их. Мы не обращаем на них внимания, считая само собой разумеющимися. Социологи называют это явление «само собой разумеющимися предпосылками».

Потребители помнят о прошлых неудачных попытках что-то сделать, но забывают рассказать об этом

Наш мозг устроен таким образом, что мы лучше помним события недавнего прошлого. Предлагая новые решения, мы забываем о старых ошибках. Отказавшись от неудачного инструмента или товара, мы отвергаем его раз и навсегда, забывая, что в нем было и что-то хорошее.

Потребители (по крайней мере, отчасти) знают предел своих возможностей, но не всегда готовы сами признать это

Они знают, что у них получается, а что — несмотря на все старания — нет. Однако весьма часто мы не хотим признаваться в своем неумении или неопытности.

Потребители умело используют привычные инструменты и технологии, но не всегда понимают, как они работают

Мастеру не обязательно знать, как устроен инструмент или как работает технология. «Любая современная технология больше похожа на волшебство», — писал автор научно-фантастических романов Артур Кларк. Сегодня это можно сказать о большинстве товаров повседневного пользования. Я могу набрать в iPhone вопрос и получить ответ — чудеса, да и только! И разработчики продуктов прекрасно ориентируются в мире технологий. Мы хорошо знаем возможности техники; потребители отстают от нас лет этак на десять.

И пускай потребитель — специалист в своей области, это не значит, что надо сидеть и просто выслушивать все, что он говорит. Нет, беседу следует направлять, нужно копать глубже.

Следует вести разговор в соответствии с ожиданиями покупателя, но учитывая его реальный (возможно, недостаточный) опыт. Чтобы выполнить оба этих условия, задавайте вопросы, ответы на которые не будут ни безусловно правильными, ни однозначно ошибочными. Вопросы должны быть объективными, а вот ответы — субъективными, основанными на личном опыте собеседника.

Потребители могут не знать, чего хотят, но им не удастся скрыть их

Скачано sinichkina_alina@rambler.ru с 146.185.157.243

Скачано sinichkina_alina@rambler.ru с 146.185.157.243

истинные потребности

Выявить эти истинные потребности — ваша задача. Вы должны выяснить детали и понять, почему прошлый опыт использования товара или технологии оказался неудачным. Нужно вести разговор так, чтобы потребитель с радостью поведал вам всю правду.

ПРОБЛЕМА НЕ ТАМ, ГДЕ ВЫ ДУМАЕТЕ

Что такое молочный коктейль?

Если вы думаете, что это просто смесь мороженого с молоком и искусственными ароматизаторами, вы не приближаетесь к проблеме, которую пытаются решить потребители.

Мы воспринимаем разрабатываемые продукты с точки зрения преимуществ, которые они дают потребителю. Мы хотим быть лучшими в своей области. Если мы продаем оборудование для изготовления молочных коктейлей, мы должны думать о запахе, консистенции, питательной ценности и стоимости продукта.

Профессор из Гарварда Клайтон Кристенсен, автор книги «Дилемма инноватора»**, рассказывает, как одна сеть фастфуда пыталась увеличить продажи молочных коктейлей. Компания проанализировала объемы продаж и демографические данные. Покупателей опрашивали, каким они представляют себе идеальный коктейль, и выпускали продукт, отвечающий их требованиям. Тем не менее продажи не росли.

Кристенсен рассказывает о том, что произошло, когда компания пригласила его коллегу-исследователя* и попросила помочь в решении этой задачи.

Тот обнаружил, что 40% продаж приходились на утро, и покупателями в основном были водители автобусов, забиравшие коктейли с собой в кабину. Потребителям, выходящим из кафе с коктейлем в руках, он задавал один и тот же вопрос: «Какое дело вы собираетесь поручить коктейлю, раз берете его на работу?». «Оказалось, что большинство водителей покупали молочный коктейль по одной и той же причине, — пишет Кристенсен. — Этим людям предстоял длинный, скучный рейс, и им было нужно нечто, чтобы занять “свободную” руку и скрасить скучную поездку. Водители еще не успели проголодаться, но знали, что в десять утра им захочется перекусить. Поэтому они заранее покупали коктейли, чтобы немного подкрепиться и дотянуть до ланча. При этом они испытывали некоторые неудобства: они спешили, на них была рабочая одежда, и свободна у них была (в лучшем случае) только одна рука, поскольку они сидели за рулем».

Вопрос о том, какое дело водители собираются поручить коктейлю, мог показаться странным, но он позволял переключиться с собственно продукта на причину его покупки и увидеть ситуацию глазами потребителей. Проблема предстала в новом свете. Если вы ищете способ увеличения продаж молочного

Скачано sinichkina_alina@rambler.ru с 146.185.157.243

Скачано sinichkina_alina@rambler.ru с 146.185.157.243

коктейля, выбор у вас весьма ограниченный, но он значительно расширяется, если вы пытаетесь сократить число неудобств, которые испытывает голодный, скучающий да к тому же еще и вынужденно «однорукий» покупатель.

Соответственно, вы сможете расширить линейку за счет смузи, кофейных коктейлей и прочих продуктов, упакованных таким образом, чтобы их можно было поставить в держатель для стакана в кабине и употреблять в пищу, действуя одной рукой. Вы можете выпускать со скидкой карты предварительной оплаты для водителей, которые потом не теряют время в общей очереди. И вам станет ясно, почему опробованные ранее способы решения проблемы оказались неэффективными: проблема была не в ароматизаторах, не в консистенции, не в цене и не в телевизионной рекламе.

* Кристенсен К. Дилемма инноватора: Как из-за новых технологий погибают сильные компании. — М.: Альпина Паблишер, 2014.
** http://hbswk.hbs.edu/item/6496.html. Не пожалейте четырех минут, чтобы послушать, как сам Клайтон Кристенсен комментирует эту историю: http://www.youtube.com/watch?v=s9nbTB33hbg

Что нужно услышать?

Чтобы получить максимум информации от первых пяти вопросов, касающихся развития потребителей, надо понимать, что именно нужно услышать. Есть ряд объективных и субъективных факторов, разделяющих потребителей на потенциальных и готовых к покупкам.

- Каково сегодняшнее поведение потребителей (от которого зависит, как они поведут себя завтра)?
- Что огорчает ваших потребителей и что их мотивирует?
- Как ваши потребители принимают решения и тратят деньги? Что они ценят выше всего?

Мы рассмотрим каждый из этих факторов и постараемся понять, как они влияют на процесс принятия решений и какие уточняющие вопросы нужно задавать, чтобы получить ценную информацию.

А НУЖНЫ ЛИ ВООБЩЕ ИНТЕРВЬЮ С ПОТРЕБИТЕЛЯМИ?

Для большинства компаний ответ на этот вопрос будет утвердительным.

Интервью — самый быстрый и дешевый способ узнать, как потребители пользуются вашим продуктом и с какими проблемами они сталкиваются.

Брать интервью необязательно, если у вас уже есть потребители, продукт и соответствующая инфраструктура, позволяющая быстро заметить и оценить изменения.

Скачано sinichkina_alina@rambler.ru с 146.185.157.243

Скачано sinichkina_alina@rambler.ru с 146.185.157.243

Дэн Леви, директор по вопросам малого бизнеса компании Facebook, поясняет: «Мы можем очень быстро разрабатывать продукты, а наш трафик позволяет уже через 15 минут выяснить, как они продаются, кто их покупает и в каком объеме. В зависимости от этого мы можем производить итерации».

На Facebook есть опция платного продвижения записей Promoted Posts, позволяющая рекламодателям — представителям малого бизнеса — делать свои статусы более заметными. Более половины новых рекламодателей привлекает в FB именно Promoted Posts.

Эта опция с самого начала была эффективным инструментом, тем не менее многие пользователи от нее почти сразу отказывались. Чтобы сформулировать гипотезу, не требовалось беседовать с владельцами аккаунтов; причина заключалась в том, что рекламодатели не могли разобраться в сложном интерфейсе приложения. Они боялись сделать неправильный выбор и уходили.

Леви начал с того, что перенес интерфейс продвижения на личные страницы пользователей FB. «Пользователи знали, как писать статусы, и все, что от них требовалось, — сообщить нам, сколько они готовы заплатить. Мы максимально упростили систему: потребителям надо было принять уже не 50 решений, а всего одно».

Результат? В 2013 г. количество рекламодателей выросло более чем вдвое, причем 62% пришли благодаря функции платного продвижения записей.

Леви добавляет, что ключевое значение имеют итерации: «Одного экспериментального образца оказалось недостаточно. Первый интерфейс не был достаточно удобным. Второй образец удался нам значительно лучше. Мы продвинулись на удивление далеко. Делая продукт более удобным, мы повысили его эффективность. Пользователи видят лишь то, что продукт день ото дня меняется, но не всегда понимают, что постепенные усовершенствования в сумме дают потрясающий эффект».

Нельзя все сделать правильно с первой попытки. Об этом надо помнить, если возникает искушение пропустить этап интервью и сразу перейти к разработке продукта. Большинство команд способно разработать опытный образец быстро, всего за день-два. Но при этом возникает ряд вопросов.

- Сколько времени понадобится, чтобы представить этот продукт сотням (тысячам) потребителей?
- Есть ли у вас эффективные методы оценки количества потребителей, использующих ваш продукт?
- Если потребители его не используют, сможете ли вы выяснить, почему?
- Сколько времени потребуется, чтобы создать новую версию продукта?

Учитывая скорость работы Facebook, за несколько дней придется проверить огромное количество гипотез. Большинству компаний это не под силу. А вот при помощи интервьюирования потребителей это сможет сделать любая команда.

Скачано sinichkina_alina@rambler.ru с 146.185.157.243

Скачано sinichkina_alina@rambler.ru с 146.185.157.243

Что сегодня делают потребители?

Выяснить, как ведут себя потребители, — значит, понять суть проблемы, которую им надо решить.

Зная, как ваши потребители действуют сегодня, вы понимаете:

- Что они способны делать?
- Что у них хорошо получается и почему?
- Какие решения они принимают?

Их сегодняшнее поведение — это ваша компетенция. Неважно, насколько эффективно они что-то делают: они привыкли делать это именно так, и у них это получается (по крайней мере, иногда).

Узнать, как потребители ведут себя сегодня, можно, задав вопрос: «Скажите, как вы делаете _____?» или «Покажите мне, как вы используете _____?».

Поднимитесь на один уровень вверх

Важно также, какой именно ответ на эти вопросы вы зафиксируете. Чрезвычайно важно увидеть проблему в широком контексте, не ограничиваясь тем, что говорят потенциальные потребители. Если вы считаете, что решаете конкретную проблему, попробуйте подняться на один уровень вверх и спросите о более общей проблеме.

ВНИМАНИЕ!

Постарайтесь подняться на один уровень вверх. Оттуда можно увидеть не только мелкие усовершенствования, но и радикальные решения.

Например, не спрашивайте у потребителей, как организовать покупку еды и напитков через Интернет; вместо этого спросите, как они кормят семью. Не спрашивайте, как они загружают и пересылают файлы; спросите, когда они в последний раз работали с документами, которые нужно было переслать или загрузить.

Если бы разработчики системы TiVo — программируемой записи телепередач — с самого начала опросили потребителей, как те настраивают свои аналоговые «видики» для записи с эфира, они с учетом критических замечаний, наверное, упростили бы пользование своей аппаратурой, но при этом упустили бы целое новое направление — цифровую видеозапись.

Скачано sinichkina_alina@rambler.ru с 146.185.157.243

Скачано sinichkina_alina@rambler.ru с 146.185.157.243

Первые попытки совершенствования пишущих видеомагнитофонов делались именно в указанном направлении[20].

А теперь представьте, что телезрителей спросили бы о пропущенных последних минутах последней серии «Твин Пикс» или решающего матча Суперкубка. Нетрудно вообразить, как горячо и настойчиво они заговорили бы о возможности просмотра пропущенных телепередач, записи передач по названию независимо от сдвига эфирного времени и пропуска рекламных роликов.

ДЕЛО НЕ (ТОЛЬКО) В ПРОДУКТЕ

Развитие потребителей помогает сэкономить время и деньги, потому что помогает разобраться в том, как люди ведут себя сегодня, не углубляясь в предположения о моделях их поведения в будущем.

«Мы предположили, что разного рода встречи и другие общественные мероприятия станут эффективным каналом дистрибуции наших товаров наряду с оптимизацией сайта и пиаром», — рассказывает предприниматель Джейсон Шах.

Шах разрабатывал TechPolish — рекомендательный движок для SaaS (разработки и предоставления программного обеспечения по требованию через Интернет). Его продукт горячо поддерживали мелкие компании, не имеющие времени на изучение технологии решений и поэтому нуждающиеся в рекомендациях.

Но продукт — только один из элементов бизнес-модели. Шах поясняет: «Нам казалось очевидным, что общественные мероприятия позволят привязать потребителей и повысить уровень их знания о продукте. Мы даже не поинтересовались, собираются ли они делиться рекомендациями, полученными благодаря TechPolish, в сетях Facebook, LinkedIn или Twitter. Мы не спрашивали, обменивались ли они (и если да, то как) информацией раньше. В результате, потратив кучу времени на внедрение в социальные сети, мы обнаружили, что ими пользуются практически все. Иными словами, мы потратили кучу времени на создание бесполезного канала сбыта, а ведь любой потребитель мог предупредить нас о его неэффективности».

* Компания Gemstar разработала продукт VCR+, позволяющий просматривать телевизионные передачи в записи. Зрителям больше не нужно было вручную выбирать канал, передачу и слот времени (для чего требовалось выставить на видеомагнитофоне правильное время, что по ряду технических причин было весьма непростой задачей). Теперь зрители могли найти в телепрограмме и ввести 4-значный код передачи (http://en.wikipedia.org/wiki/Video_recorder_scheduling_code). Очень удобно, если только вы не выбросили случайно телепрограмму, правильно ввели код и не забыли настроить устройство утром перед уходом на работу.

Скачано sinichkina_alina@rambler.ru с 146.185.157.243

Скачано sinichkina_alina@rambler.ru с 146.185.157.243

Главное — процесс, а не результат

Интервьюер всегда испытывает соблазн сразу перейти к вопросам о самом важном — о покупках, подписке или о выполнении главной задачи. Однако абстрактный вопрос типа «Скажите, как…» вряд ли приблизит вас к пониманию ключевых факторов успеха.

Потребители принимают решения под влиянием целого ряда обстоятельств и внешних условий, включая доступность необходимых ресурсов, свои индивидуальные возможности и накопленный опыт. Зная, какие факторы воздействуют на процесс принятия решений, легче выяснить, какие особенности производства, маркетинга и продаж особенно важны.

Задавая наводящие вопросы, вы помогаете клиенту рассказывать его историю шаг за шагом. Это позволит понять, чем он дышит. Если ваш собеседник пропустит какие-то детали, или вам что-то будет непонятно, попросите его объяснить.

Например, потребитель может попеременно употреблять местоимения «я» и «мы». Если он рассказывает о том, как справляется с проблемами или принимает решения, важно понимать, кого он имеет в виду, говоря «мы».

Клиентка: *В воскресенье вечером мы берем календарь и составляем план на следующую неделю…*
Интервьюер: *Простите, кого вы имеете в виду, когда говорите «мы»?*
Клиентка: *Ах да! Мы — это мой муж, я и наша старшая дочь. Она учится в школе, поэтому у нее свои планы.*
Интервьюер: *Понятно. Итак, вы трое смотрите на календарь и…*

Конкретные действия важны, но не менее значимы и привходящие обстоятельства («Как?», «Почему?», «Когда?», «С кем?»). В них коренятся причины успеха или провала продуктов. Слушая потребителя, приготовьтесь задать вопросы, требующие развернутого ответа.

Главное — настоящее, а не будущее

Спросите любого человека, сделает ли он нечто в будущем, и вы получите весьма и весьма неточный ответ. Одни настолько деликатны, что считают невежливым сказать «нет», другие предпочитают оптимистические, одобряемые социумом ответы. (Спросите любого курильщика, сколько раз он объявлял окружающим, что бросает курить.)

Решения, принимаемые здесь и сейчас, отличаются от тех, которые мы якобы примем в будущем. В частности, наше будущее «я» более «добродетельно», чем сегодняшнее. Группа исследователей из

Скачано sinichkina_alina@rambler.ru с 146.185.157.243

Скачано sinichkina_alina@rambler.ru с 146.185.157.243

Иллинойсского университета в Урбана-Шампейн провела опрос. Респондентов просили перечислить фильмы, которые они намерены посмотреть в будущем, и те, которые они смотрят в настоящем. В первом случае опрашиваемые называли высокохудожественные интеллектуальные фильмы, такие как «Список Шиндлера» или «Пианино», а во втором — картины попроще, например, «Миссис Даутфайр» или «Скорость»[21]. Приходится признать, что все мы ведем себя так же. Мы платим деньги за абонемент в фитнес-клубе, но не ходим на тренировки; едим бургер на ужин и оправдываемся, что завтра во время ланча ограничимся салатиком; обещаем себе, что обязательно закроем технические долги[22] в следующей версии программного продукта, но...

Небольшая, но активная группа клиентов компании Yammer часто предлагала повысить функциональность наших тем (аналогичных хештегам в Twitter и Facebook). Но анализ данных показывал, что лишь незначительная доля пользователей добавляла что-то в темы или кликала тему в посте другого пользователя (рис. 4.1).

Мы много раз пробовали увеличить количество пользователей за счет внешнего оформления и функциональных изменений, но поведение клиентов не изменилось.

Несмотря на заявления клиентов относительно их поведения в будущем («Если бы темы работали лучше, я мог бы курировать нашу сеть в Yammer», «Если бы темы можно было использовать более широко, мы могли бы создавать корпоративные базы данных»), количество реальных пользователей говорит о том, что люди не мотивированы задействовать эту функцию.

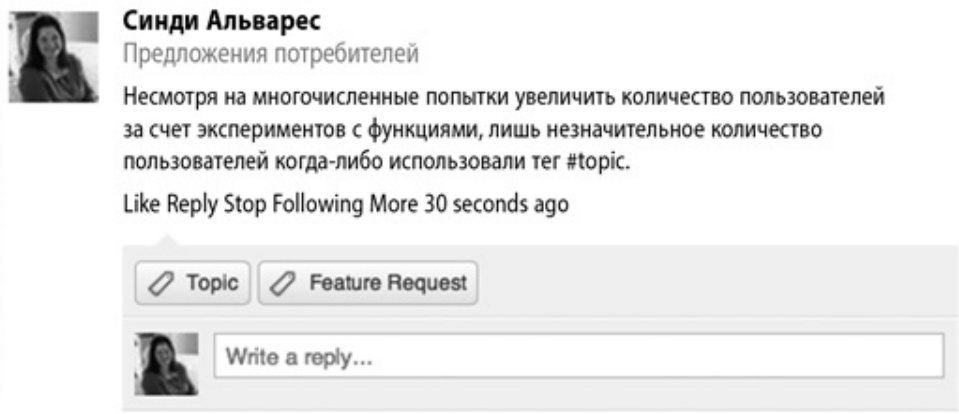

Рис. 4.1. *Некоторые потребители предлагали Yammer добавить темы-теги, но лишь немногие когда-либо пытались использовать эту функцию*

Чтобы ответы клиентов были максимально точными, задавайте вопросы о конкретных событиях и решениях, относящихся к настоящему или недавнему прошлому. В таблице 4.1 представлены примеры таких вопросов.

Скачано sinichkina_alina@rambler.ru с 146.185.157.243

Скачано sinichkina_alina@rambler.ru с 146.185.157.243

Таблица 4.1. **Вопросы, на которые потребители дают ожидаемые или правдивые ответы**

Ожидаемые ответы	Правдивые ответы
Какова вероятность того, что вы будете использовать _____?	Расскажите о том, как вы в последний раз использовали нечто вроде _____.
Как часто вы сталкиваетесь с ситуацией _____?	Сколько раз вы сталкивались с ситуацией _____ за последний месяц?
Если произойдет _____, во что это обойдется вашей компании?	Когда _____ случилось в последний раз, во сколько это обошлось вашей компании?
Как ваша семья отнесется в вашему решению _____?	Как отнеслась ваша семья к важному решению, которое вы приняли в последний раз?

Проводя интервью в рамках развития потребителей в компании KISSmetrics, я беседовала со многими основателями стартапов. Они горячо говорили о том, как собираются использовать данные для выявления поведенческих шаблонов и проводить сплит-тесты для оптимизации бизнеса. При этом многие признавались, что пока для поиска данных они использовали стандартные инструменты Google Analytics.

В то же время, отвечая на вопрос «Как вы сегодня измеряете показатели бизнеса?», люди честно рассказывали о сегодняшних подходах и возможностях. Это позволяло нам фокусироваться на нескольких функциях, которые эта группа потребителей считала наиболее ценными.

Что мешает клиентам?

Наблюдая потребителей, которые не могут решить проблему, мы склонны видеть причину этого либо в отсутствии технических возможностей («у них просто нет нашего продукта»), либо в недостаточной мотивации («они в этом не слишком заинтересованы»). Иными словами, если бы потребитель имел продукт, позволяющий решить его проблему, он смог бы ее решить. И если он бы он действительно стремился изменить положение вещей и найти решение, он давно бы это сделал.

На самом деле иногда потребитель не в состоянии решить проблему в силу целого ряда ограничений. Не все из них носят объективный характер, но это не значит, что они не влияют на поведение потребителей. Важно понять, что именно мешает им справиться с задачей. От этого зависит, какие наводящие вопросы следует задать. Они позволят выяснить, какое

Скачано sinichkina_alina@rambler.ru с 146.185.157.243

Скачано sinichkina_alina@rambler.ru с 146.185.157.243

решение клиент сочтет привлекательным и что в конечном итоге ему поможет.

По моим наблюдениям, потребителям обычно мешает то, что они:

- не воспринимают проблему как проблему;
- недостаточно осведомлены о технологических возможностях;
- ограничены в ресурсах (окружающая среда, время, деньги);
- испытывают давление культурных традиций и общественных устоев.

Поговорим о каждом из этих факторов, чтобы понять, почему они создают проблемы, и помочь клиентам преодолеть препоны.

Проблема не воспринимается как проблема

Люди естественным образом фокусируются на задачах и процессах, которые им хорошо знакомы. Решая проблему, мы думаем в первую очередь о решении как таковом, а не о его оптимизации. Мы не подвергаем сомнению свои предположения. Это явление называется *функциональная фиксированность (функциональная закрепленность)*. Психолог Карл Дункер определял ее как «ментальный блок, препятствующий использованию объектов непривычным образом, необходимым для решения проблемы»[23].

Возможно, вам известен классический эксперимент, демонстрирующий, что такое функциональная фиксированность. Участникам опыта дают ящик с инструментами, свечи и коробок спичек и просят укрепить свечу на стене таким образом, чтобы воск не капал на пол. Для решения необходимо, чтобы участники эксперимента изменили свои представления о каждом из этих предметов. Решение таково: нужно освободить ящик, с помощью инструментов прикрепить его к стене, а затем оплавить свечу и поставить ее на ящик.

Мы не слишком хорошо умеем мыслить подобным образом. Дело в том, что в повседневной жизни способность видеть одно и только одно назначение объекта или процесса повышает эффективность мышления. Но эта способность мешает, если нужно найти новое решение или справиться со сложной проблемой.

Участники эксперимента со свечой и ящиком для инструментов знали, что им нужно решить конкретную проблему. Им сказали, что решение есть, нужно только найти его. В жизни мы не всегда воспринимаем проблему. Даже если мы чем-то расстроены или нам чего-то не хватает, мы не сознаем, насколько все плохо, если нам не с чем сравнивать. Как замечает Дэниел Пинк, даже очевидные побудительные стимулы не помогают нам мыслить нестандартно[24].

Скачано sinichkina_alina@rambler.ru с 146.185.157.243

Скачано sinichkina_alina@rambler.ru с 146.185.157.243

Взять, к примеру, торговлю обувью в Интернете. Мало кто готов покупать туфли без примерки, поскольку трудно подобрать нужный размер, даже если вы приобретаете пару обуви той же марки и того же размера, что и всегда. Обувной магазин Shoefitr, базирующийся в Питтсбурге, для измерения внутренних размеров обуви применяет 3D-изображения[25]. Покупатель видит точные размеры выбранных туфель и может сравнить их с обувью, которую носит.

Маркетолог Грейс О'Мэлли опрашивала покупателей, как они подбирают обувь. Она рассказывает: «Некоторые покупают несколько одинаковых пар обуви разного размера и потом возвращают те, что им не подошли. Многие становятся "сами себе сапожниками" — покупают стельки или как-то иначе пытаются сделать обувь удобной. Люди уже привыкли к этому. Некоторые отказываются покупать туфли в Интернете. И никто не заговорил о том, как решить проблему и помочь людям выбрать подходящую по размеру обувь до покупки».

Чтобы обсуждать варианты решения проблемы, потребители должны понимать, что она существует. Этого можно добиться, заставив их глубже задуматься о привычных вещах.

Например, работая в интернет-провайдере банковских услуг Yodlee, я потратила массу времени, размышляя о проблемах оплаты счетов. Я заметила, что клиенты используют множество ментальных шаблонов. Например, под оплатой счетов через Интернет они понимают целый ряд действий, включая установку даты, запрос баланса, подтверждение оплаты и восстановление забытого пароля, а также быстрый доступ к расчетным счетам и подтверждение операции на сайте банка.

Тони Маккафри, технический директор компании Innovation Accelerator, производит, как он это называет, «разбивку на простые составляющие»[26]. «Разбейте объект на части и задайте два вопроса, — предлагает он. — Спросите, можно ли делить его и дальше и будет ли от этого польза? Если да, продолжайте разбивку».

Мой опыт показывает, что когда клиенты рассказывали об оплате счетов онлайн, они были убеждены, что тратят на это много времени. И только разделив процесс на простые составляющие, они понимали, сколько времени и сил действительно затрачивают на выполнение задачи.

Когда потребители рассказывают о своем поведении, необходимо, чтобы они понимали, что за каждым привычным действием и предположением всегда стоит решение, которое они принимают, и что могут быть и другие, более рациональные варианты.

Другой способ выявить неосознанную проблему — сравнить сегодняшнюю жизнь клиента с его жизнью завтра, после того, как проблема будет решена. Это не значит, что вы должны рассказывать о характеристиках продукта. Напротив, следует углубиться в трудности,

Скачано sinichkina_alina@rambler.ru с 146.185.157.243

Скачано sinichkina_alina@rambler.ru с 146.185.157.243

которые клиент испытывает из-за проблемы. В чем дело? На нее уходит час времени, которое мог бы провести с семьей? Тратится сумма, эквивалентная еженедельным расходам на бензин? Возникают трения с коллегами?

Недостаточная осведомленность о технологических возможностях

Проблема, якобы не имеющая решения, перестает быть проблемой и становится неизбежностью. Людям не приходит в голову жаловаться на то, что, по их мнению, нельзя изменить. Предлагаемые решения зависят от того, что мы считаем возможным. Поэтому клиенты обычно говорят не о коренных изменениях, а об усовершенствовании.

Мы, разработчики продуктов, прекрасно разбираемся в технике. Мы хорошо знаем возможности новых технологий, процессов и оборудования. Но клиенты этого не знают.

Вспомним, например, такое решение, как Siri. Всего пару лет назад опыт большинства людей в области систем распознавания речи ограничивался попыткой общения с ужасными автоматизированными интерактивными вопросно-ответными устройствами. Вспомните, как вы орали: «ОДИН, АНГЛИЙСКИЙ, НЕТ, ТРИ, СОЕДИНИТЕ С ОПЕРАТОРОМ, ОПЕРАТОРОМ, ОПЕРАТОРОМ!», после чего в ярости бросали трубку. Мог ли тогда клиент представить себе такой продукт, как Siri, если он был знаком лишь с обработкой речи и распознанием голосовых сигналов?

Даже если клиент может предложить решение, которое сегодня невозможно, вряд ли он сделает это. Ему помешает боязнь сморозить глупость. Никто не хочет быть уличенным в том, что не видит разницы между трудновыполнимым и невозможным. Никто не хочет попасть в неловкое положение, предложив что-то смешное и нелепое[27].

Нелегко сделать так, чтобы клиенты начали мыслить, выходя за границы возможного, и предлагать то, что они считают в принципе возможным, хотя и почти невыполнимым.

Есть один вопрос, который я ставлю на протяжении всей книги, и звучит он так: *«Забудьте о возможном и невозможном. Если бы у вас была волшебная палочка, и вы могли сделать все, что угодно, что бы вы сделали?»*.

Вопрос о волшебной палочке освобождает клиента от бремени условностей и помогает отказаться от зацикленности на возможном. На него нельзя дать неправильный ответ. Задав его, вы, скорее всего, услышите: «Это забавно, но…» А далее последуют изложение проблемы и творческие идеи. Последние, как правило, неосуществимы и не имеют практической ценности, но могут привести к решениям, которые можно реализовать на практике.

Скачано sinichkina_alina@rambler.ru с 146.185.157.243

Скачано sinichkina_alina@rambler.ru с 146.185.157.243

«Мне бы хотелось выглядывать из-за плеча пользователя, как злой дух, и спрашивать “А почему?” каждый раз, когда он уходит с моего сайта». Этот ответ на вопрос о волшебной палочке помог компании KISSmetrics разработать инструмент онлайн-опросов KISSinsights. Инструмент был создан, потому что клиент выразил недовольство.

Нехватка ресурсов

Иногда ограничения задает среда обитания. Люди, живущие в общежитиях или квартирах и работающие в офисах, вряд ли выиграют от решений, не вписывающихся в окружающее их пространство. Родители маленьких детей не оценят продукты, для использования которых нужны две свободные руки или возможность сосредоточиться. Так, программист Анни Хэлсел пишет: «В течение трех недель после появления на свет сына я даже не прикоснулась к компьютеру — ведь на нем нельзя было работать одной рукой. Моим рабочим инструментом стал iPad mini»[28].

Многие внешние условия непостоянны. Это, например, шум, плохая погода, теснота в помещении, отсутствие надежного доступа к Интернету, расстояние между пунктами А и Б. Добавляя толику напряжения, они способны порой менять наше поведение.

Разумеется, большинство клиентов сталкиваются с нехваткой тех или иных ресурсов, и важно понять, каких именно. Работающие родители вряд ли будут тратить время на то, чтобы сберечь деньги, — в отличие от вынужденных экономить студентов колледжа. В компании KISSmetrics многие ранние клиенты сталкивались с нехваткой инженеров. В результате они отказывались от быстрой установки и загрузки программ и предпочитали более длительные процессы, не требующие участия специалистов.

Социокультурные факторы, влияющие на поведение людей

В компании Yammer мы часто сталкиваемся с пользователями, которые руководствуются своими внутренними правилами по применению нашего продукта. «Я просматриваю всю почту, но отвечаю только на вопросы коллег. Я не люблю отвечать на вопросы менеджеров».

В индустрии программного обеспечения нет строгой регламентации поведения. Трудно представить, что какая-то компания выпустит инструкции, кто с кем должен разговаривать. Но это ничего не значит. Поведение людей могут определять иерархические традиции, неписаные правила.

Заказчица боится, что ее раскритикуют, если она последует вашему совету, а он окажется неудачным? Что сделать, чтобы она не боялась

Скачано sinichkina_alina@rambler.ru с 146.185.157.243

Скачано sinichkina_alina@rambler.ru с 146.185.157.243

рисковать? Ей нужно разрешение начальства на изменение модели поведения? Если да, вы должны обратить внимание на других заинтересованных лиц, от которых зависят решения клиента. (См. раздел «Как клиенты принимают решения, тратят деньги и измеряют ценность продукта» данной главы.)

Другое культурное ограничение может проявиться, когда продукт противоречит представлениям клиента о самом себе.

Пару лет назад я работала с командой одного стартапа. Они собирались помогать рассеянным людям, часто теряющим дорогие вещицы, и просили пользователей социальных сетей указать им потенциальных клиентов. Сразу же нашлись десятки специалистов, постоянно теряющих айфоны, лэптопы и другие дорогие устройства. Интервьюируемые признавались, что каждую неделю тратят несколько часов на поиски потерянного, а потом сотни и даже тысячи долларов на покупку новых гаджетов.

Но когда команда начала выяснять, сколько потенциальные клиенты готовы заплатить за решение проблемы, она столкнулись с сопротивлением. Один клиент в конце концов заявил, что «заранее планирует расходы на покупку новых вещей взамен тех, что он неизбежно потеряет, и его это вполне устраивает».

Даже если вы прекрасно знаете, что в прошлом месяце потеряли лэптоп, а за последнюю неделю — две связки ключей, вы не всегда готовы назвать себя рассеянным. А покупая продукт, созданный для решения проблемы, придется признать, что вы растяпа.

Прекрасный пример — диаграмма Стива Бланка, описывающая клиентов-евангелистов (см. рис. 3.1, глава 3). Они могут показаться идеальными клиентами, но на самом деле не заняты активными поисками решения. Поэтому нет смысла ориентироваться на них, ищите другую целевую аудиторию.

Наконец сами клиенты не всегда замечают социокультурные ограничения. Бывает, они отдают себе отчет в том, что не хотят брать ваши продукты, поскольку последние им не нравятся. Но чаще они этого не понимают. Попросите клиента представить, как он решает проблему, и следите за языком тела и изменениями тона ответов. Испытывает ли клиент облегчение и радуется ли возможности решить проблему? Или он выглядит нерешительным и раздраженным?

Что вызывает недовольство (и что мотивирует) клиентов?

Люди не всегда ведут себя рационально. Наши решения не обязательно следуют логике и экономической целесообразности. Мы выбираем то, что дороже, потому что это круто. Отвергаем некоторые решения только

Скачано sinichkina_alina@rambler.ru с 146.185.157.243

Скачано sinichkina_alina@rambler.ru с 146.185.157.243

потому, что они нам не симпатичны.

Если ваши клиенты рассказывают, что делают сегодня, выслушайте их внимательно, чтобы понять, что вызывает их недовольство и что их мотивирует.

Для чего?

Независимо от того, насколько эффективны ваши продукты или услуги, их использование требует от клиента затрат сил и инвестиций. Чтобы он согласился на это, нужно учитывать его замечания и пожелания. Но то, что мотивирует одного клиента, может оттолкнуть другого. Необходимо понять, что стимулирует клиента, а что, напротив, вызывает его недовольство и может привести к отказу от покупки.

Один из сильнейших демотивирующих факторов, с которыми мне приходилось сталкиваться, причем в самом разном контексте — неопределенность. Неуверенность в том, как будет работать продукт, или незнание того, как его использовать, создает ощущение серьезного дискомфорта, которое так не любят клиенты. Этот вопрос лучше рассмотреть более подробно, потому что он мешает строить отношения с клиентами.

Мы придумываем и разрабатываем новые продукты и потому давно привыкли к неопределенности. А вот наши клиенты — нет.

«Как эта штука работает? Как ей пользоваться? Что будет, если?..» — вот первые вопросы, которые люди задают всякий раз, когда я рассказываю им о новой функции.

Важно также выяснить, что радует клиентов — возможность решить какую-то задачу, наглядные свидетельства прогресса или способность работать лучше конкурентов?

Стимулы, которые вы даете клиенту, должны вписываться в его систему ценностей. Если он нацелен на конкуренцию, стимулом может служить возможность подняться в рейтинге на строку выше. Но она не мотивирует человека, который выше всего ценит благодарность тех, кому его работа помогла.

Как клиенты принимают решения, тратят деньги и измеряют ценность продукта?

Случается, что покупают продукт одни люди, а потребляют — совсем другие. Игрушки и одежду для малышей покупают родители. Лекарственные препараты и медицинское оборудование, предназначенное для пациентов, выбирают и заказывают врачи, а платят за него страховые компании. При этом отношения между конечным потребителем и другими невидимыми участниками процесса (представителями организаций, принимающими

Скачано sinichkina_alina@rambler.ru с 146.185.157.243

Скачано sinichkina_alina@rambler.ru с 146.185.157.243

решения или влияющими на процесс) не всегда просты и однозначны.

Следует выяснить, какие люди или группы людей страдают от проблемы непосредственно, а какие — косвенно. Если клиент не упоминает никого другого, можно спросить, кто еще сталкивался с проблемой или с кем он ее обсуждал.

Как правило, в число невидимых участников процесса входят:

- дети, супруг или супруга клиента (клиент не хочет вступать с ними в конфликт);
- друзья, знакомые и коллеги (клиент боится осуждения с их стороны);
- фактические обладатели чековой книжки/кредитной карты/технической и финансовой документации;
- специалисты, обладающие редкими и ценными навыками (инженеры, юристы);
- люди, обеспечивающие работу предприятия (специалисты по защите данных, бухгалтеры, юристы);
- лица, использующие продукт совместно с клиентом (если речь идет о продуктах, требующих сотрудничества или сетевого эффекта).

ОБЪЕКТИВНАЯ ОЦЕНКА СУБЪЕКТИВНЫХ ОТВЕТОВ

Выше я уже обращала внимание читателей на одно явное противоречие: вы должны задавать объективные вопросы, но получать субъективные ответы, основанные на индивидуальном опыте.

Это не значит, что клиента надо спрашивать о чем-то глубоко личном. Если вы напрямую спросите, разбирается ли ваш собеседник в технике и насколько для него важна цена продукта, вы только оттолкнете его. Может быть, он и не сочтет ваш вопрос бестактным, но ответит, исходя из своих представлений о себе и своем окружении. Иными словами, если он единственный из всех своих друзей ходит в фитнес-клуб, он будет считать себя спортсменом, даже если ради спасения собственной жизни не способен пробежать 5 км.

Постарайтесь увидеть в завуалированных ответах подсказки, позволяющие выяснить детали, объективно характеризующие вашего собеседника. Как вы думаете, о чём говорит следующее заявление: «Да, конечно, я пробовал пользоваться этим приложением, чтобы сделать то-то и то-то»? Какие выводы можно сделать на основании этого высказывания? А вот какие.

- У клиента есть смартфон.
- Он ищет приложение, позволяющее решить его проблему.
- Он способен найти и загрузить приложение.

На первый взгляд этот вывод может показаться слишком смелым, но по мере накопления опыта интервьюирования вы научитесь делать правильные выводы. Вы будете замечать тонкие различия между такими высказываниями

Скачано sinichkina_alina@rambler.ru с 146.185.157.243

Скачано sinichkina_alina@rambler.ru с 146.185.157.243

как: «Я попробовал использовать приложение, чтобы сделать то-то и то-то», и «Мои дети загрузили приложение на мой смартфон, чтобы помочь мне», и сможете многое узнать о клиентах.

В главе 2 речь шла о палитре, предназначенной для выявления особенностей целевых клиентов, их представлений и действий. А теперь давайте посмотрим на палитру с другой точки зрения. Какие действия и слова клиента позволяют выявить черты, представленные на разных концах спектра, и узнать больше о клиентах (рис. 4.3)?

Если клиент просит прощения за опоздание и не хочет задерживаться на интервью, он, скорее всего, ценит время. Если он говорит: «Ненавижу, когда сотрудники нарушают порядок», значит, он готов пожертвовать эффективностью или удобством ради предсказуемости. Я уже не применяю палитру в каждом интервью, но не забываю о ней. Она весьма полезна в начале работы. Брошенная невзначай реплика может многое сказать о том, что заставляет вашего собеседника опробовать продукт или купить его.

Рис. 4.3. *Палитра особенностей клиентов*

Следующий шаг: приступаем к интервью в рамках развития потребителей

Эта глава может показаться несколько сухой и скучной, но теперь мы возвращаемся на территорию практических приемов. В следующей главе мы рассмотрим процесс проведения интервью, чтобы разобраться в том, как оно протекает и к чему следует быть готовым. Прочитав главу 5, вы сможете покинуть офис и отправиться к людям.

САМОЕ ГЛАВНОЕ

- Чтобы разговорить клиента, задайте пять главных вопросов, касающихся развития потребителей, а затем переходите к уточняющим вопросам.

Скачано sinichkina_alina@rambler.ru с 146.185.157.243

Скачано sinichkina_alina@rambler.ru с 146.185.157.243

- Задавайте вопросы, требующие развернутого ответа, чтобы клиенты не ограничивались поверхностными рассуждениями.
- Выясните, что клиенты делают сегодня. Их сегодняшнее поведение — ваша компетенция.
- Поднимитесь на один уровень вверх, чтобы увидеть проблему в широком контексте.
- Сосредоточьтесь не на будущем, а на сегодняшнем поведении клиента. Не спрашивайте, собирается ли он что-то делать. Обратитесь к недавнему прошлому и попросите клиента рассказать, когда и как он делал это в последний раз или сколько раз он делал это за последний месяц.
- Опасайтесь ментальных блоков клиента (он может не воспринимать проблему в качестве таковой; думать, что ее нельзя решить; возможно, он ограничен в ресурсах или боится нарушить социокультурные запреты). Задавайте вопросы, помогающие снять «блокировку».
- Выясните, кто еще, помимо клиента, участвует в принятии решений (члены семьи, менеджеры, друзья и т.д.).

Скачано sinichkina_alina@rambler.ru с 146.185.157.243

Скачано sinichkina_alina@rambler.ru с 146.185.157.243

ГЛАВА 5

Выходите из офиса

Попрактиковавшись немного, я смог взять интервью по телефону сразу у двоих клиентов. Беседа продолжалась гораздо дольше десяти минут, и мне удалось узнать значительно больше, чем если бы я брал интервью в любом другом формате.

Ник Соман, руководитель LikeBright

Великие продукты требуют глубокого человеческого сопереживания. Их можно создать, лишь с самого начала постоянно общаясь с клиентами. Позволительно ли сидеть за стеклянной перегородкой, наблюдая за тем, как сотрудники работают на компьютере? Нет, мы должны идти к людям.

Кара Дефре, специалист по инновациям Intuit

Итак, вы сформулировали гипотезу, нашли клиентов, готовых дать интервью, поняли, о чем их спрашивать, подготовили вопросы и назначили встречу.

Теперь вам предстоит самое трудное: взять первое интервью.

Скажу честно: когда я делала это в первый раз, я ужасно боялась.

Что, если я не узнаю ничего полезного? А вдруг в ходе беседы повиснет неловкое молчание, как на первом свидании? Или мой собеседник решит, что я отнимаю у него время?

Взяв не одну тысячу интервью, я поняла, что все зависит от тона беседы. Если вы говорите доверительным тоном, не обманываете ожиданий клиента и проявляете к нему искренний интерес, он будет говорить. Если, закончив разговор, вы тепло поблагодарите интервьюируемого, у вас установятся добрые отношения, и он будет готов снова встретиться с вами. Я до сих пор поддерживаю отношения с несколькими десятками людей, у которых брала интервью в рамках развития потребителей.

В этой главе я расскажу о том, как создать комфортную обстановку для интервью и провести конструктивный разговор. Мы шаг за шагом рассмотрим весь процесс интервьюирования, поговорим об эффективных

Скачано sinichkina_alina@rambler.ru с 146.185.157.243

Скачано sinichkina_alina@rambler.ru с 146.185.157.243

приемах и постараемся понять, почему они работают. Вы узнаете следующее:

- как подготовиться к интервью;
- какие необычные приемы помогут собеседнику раскрыться и говорить свободно;
- как дать собеседнику возможность почувствовать себя экспертом;
- почему следует избегать отклонений от темы;
- как правильно поблагодарить собеседника, применив прием «нога в дверном проеме».

Прочитав эту главу, вы будете владеть всеми инструментами, необходимыми для того, чтобы покинуть офис и узнать много удивительных, интересных и неожиданных вещей, беседуя с потенциальными клиентами.

Пробное интервью

Труднее всего дается первая беседа. Поэтому я рекомендую взять пробное интервью у человека, не являющегося целевым клиентом.

Пробное интервью не позволит оценить обоснованность вашей гипотезы, но у вас появится практический опыт, и вы сможете усовершенствовать приемы интервьюирования, необходимые для последующих бесед.

Если у вас есть продукт и клиенты, пробное интервью полезно провести с заказчиком, который уже выписал чек. Поскольку беседа о вашей гипотезе требует особой подготовки, можно для начала поговорить с тем, кто «в теме» — не с клиентом, а с коллегой[29].

Кого выбрать в качестве объекта пробного интервью? Поскольку этот человек не обязательно должен отвечать требованиям, предъявляемым к «настоящим» интервьюируемым, можно выбрать того, кто почти ничего не знает о ваших идеях. Правда, интервьюируя товарища по работе или лучшего друга, вам вряд ли удастся сохранить серьезный тон. Лучше всего подойдет человек, с которым вы близко не знакомы, — коллега или свежий контакт в LinkedIn.

В компании Yammer моя команда часто «обкатывает» интервью на новых сотрудниках, не знакомых ни с продуктом, ни с интервьюером. Мы не даем новичку никаких инструкций, просто просим ответить на несколько вопросов и поделиться своим опытом и мнением. Это неплохая идея, потому что совершенно не важно, кто именно станет объектом пробного интервью.

Скачано sinichkina_alina@rambler.ru с 146.185.157.243

Скачано sinichkina_alina@rambler.ru с 146.185.157.243

Нужен ли вам диктофон?

Вы можете поинтересоваться: «А почему бы не записать интервью на диктофон?» Если вы вспомнили о диктофоне, вы, возможно, боитесь, что не успеете записать в блокноте или на компьютере ответы собеседника, или возникнет неловкая ситуация: вы будете писать, вместо того чтобы смотреть собеседнику в глаза.

Вот некоторые за и против аудиозаписи.

За:

- вы сможете зафиксировать каждое слово собеседника;
- текстовые записи могут помимо вашего желания оказаться не совсем объективными (например, вы смягчите или неточно запишете сказанное собеседником);
- используя диктофон, легче следить за языком тела и мимикой собеседника;
- аудиозапись дает более точное представление о манере говорить вашего собеседника, его интонациях и паузах, чем текстовые записи.

Против:

- спрашивать собеседника о том, не возражает ли он, если вы включите диктофон, — не лучшее начало интервью;
- работа с аудиозаписями занимает вдвое больше времени, так как вам придется прослушивать запись с самого начала, чтобы сделать заметки и выписать цитаты;
- зная, что интервью записывается на диктофон, ваш собеседник будет выражаться более осторожно (не вздумайте записывать беседу без его согласия — это запрещенный прием);
- помните, что наемные работники имеют определенные обязательства перед работодателями, даже если речь не идет о продуктах и процессах их компании;
- если вы пишете заметки (в блокноте или на компьютере), вы меньше говорите и больше слушаете собеседника.

Писать от руки или на диктофон — выбирать вам, главное, чтобы выбранный вами метод позволил эффективно брать интервью. Стоит попробовать оба метода и выбрать более подходящий вам.

Метод проведения интервью зависит и от его формата. Поскольку я беру интервью в рамках развития потребителей в основном по телефону, собеседники вряд ли обидятся, если я буду смотреть не на них, а на экран лэптопа. Но при беседе «вживую» я предпочитаю не пользоваться лэптопом. Работая над этой книгой, я поняла, что разучилась быстро писать от руки и

Скачано sinichkina_alina@rambler.ru с 146.185.157.243

Скачано sinichkina_alina@rambler.ru с 146.185.157.243

мне трудно дословно записывать за собеседником. Так редко теперь приходится писать на бумаге!

Независимо от того, используете ли вы диктофон или делаете заметки на бумаге, в конце интервью вам понадобится несколько минут, чтобы подытожить услышанное. Если вы не сделаете этого сразу и вернетесь к аудиозаписи или заметкам через несколько дней, то будь то три страницы, исписанные вручную, или получасовая аудиозапись, вы не сможете ничего толком разобрать.

ПОЖАЛУЙСТА, НЕ ВКЛЮЧАЙТЕ КАМЕРУ!

Я не рекомендую делать видеозапись, хотя этот метод давно практикуется при тестировании удобства использования продукта. Видеозапись — прекрасное средство убеждения даже самого недоверчивого сотрудника в пользе развития потребителей, но она сковывает собеседника. Съемки требуют специального помещения, где беседовать не всегда удобно. Чтобы записать удаленное интервью, нужно, чтобы в компьютере вашего собеседника тоже была камера, и он бы умел ей пользоваться, а эти навыки есть далеко не у всех. К тому же работа на камеру — сплошное недоразумение: может ли человек говорить спокойно и с достоинством, как настоящий эксперт, если его больше всего волнует, как смотрится его прическа?

Как правильно делать заметки

Как ни странно, чтобы правильно делать заметки в ходе интервью в рамках развития потребителей, надо забыть об опыте конспектирования лекций и докладов на совещаниях.

Если вы будете конспектировать, вы зря потратите время, ведь даже на лекции вы фиксируете не все, а только главное. Вы вправе пропустить некоторые пункты, другие изложить кратко, а мысли лектора записать в соответствии с собственным пониманием того, что именно он хотел сказать. При этом вы можете показать свои записи другим коллегам и попросить их прояснить неясные моменты или что-то уточнить.

Но, занимаясь развитием потребителей, на начальном этапе работы еще вы не знаете, что важно, а что — нет. Вы не будете знать этого до тех пор, пока не возьмете достаточное количество интервью.

Вот почему так важно зафиксировать полученную информацию как можно более подробно и точно, вдаваясь во все детали, обращая внимание на эмоциональное состояние собеседника и на то, что его особенно взволновало. Если интервьюируемый говорит вам : «Работа с продуктом X

Скачано sinichkina_alina@rambler.ru с 146.185.157.243

Скачано sinichkina_alina@rambler.ru с 146.185.157.243

— самое неприятное, чем мне приходится заниматься каждую неделю», нельзя просто записать, что «клиенту не нравится продукт X».

Разумеется, невозможно (да и не нужно) записывать все дословно. Ведь вы так или иначе просмотрите свои заметки после интервью и сможете дополнить их. Мой совет: помните, для чего вы собираете информацию. Вы делаете это для того, чтобы оценить обоснованность изначальной гипотезы и больше узнать о проблемах, с которыми сталкиваются целевые клиенты. Некоторые моменты интервью потребуют дополнительных вопросов, уточнения. Уточнения необходимы, если какое-либо высказывание клиента:

- подтверждает обоснованность вашей гипотезы;
- опровергает ее обоснованность;
- стало для вас неожиданным;
- очень эмоционально.

Услышав одно из таких высказываний, немедленно сделайте соответствующую запись и выделите ее — обведите кружком, подчеркните маркером или карандашом, чтобы она была заметна. Если вы записываете интервью на диктофон, отметьте время интересного высказывания, чтобы легче было в случае необходимости вернуться к нему.

Меня часто спрашивают: «Почему вы считаете, что эмоции так важны? Что, если они случайны и вызваны чем-то не имеющим прямого отношения к продукту?» Эмоции (гнев, восторг, раздражение, смятение, замешательство, недовольство) помогают отделить важную информацию от второстепенной. Если вы хотите понять, что на самом деле важно для потребителя, не просите его составить соответствующий список, потому что в нем будет только то, что потребитель считает важным. На то, что действительно важно, укажут его эмоции. Они говорят о многом. И пускай они не имеют отношения к продукту —зато они помогут лучше понять вашего клиента.

Еще одна трудность, связанная с ведением записей, состоит в том, что разговор может протекать по-разному. (Если все интервью проходят одинаково, значит, вы не даете клиентам выговориться.) Вам неизбежно придется сравнивать десятки интервью. Это будет легче сделать при помощи заметок.

Шаблон интервью, вопреки своему названию, должен быть достаточно гибким, чтобы его можно было применять для самых разных интервью, но в то же время тщательно проработанным, чтобы, беседуя, вы всегда могли задать 3–4 ключевых вопроса. Чтобы не забыть, что нужно и чего нельзя делать, я рекомендую использовать «напоминалки» (см. рис. 5.1).

Скачано sinichkina_alina@rambler.ru с 146.185.157.243

Скачано sinichkina_alina@rambler.ru с 146.185.157.243

Имя: _____

Дата: _____

Расскажите, как Вы сегодня делаете _____...

Используете ли вы какие-либо еще инструменты или особые приемы?

Что именно вы делаете до и после _____ ?

Если бы у вас была волшебная палочка и вы могли сделать все, что угодно, что бы вы сделали? (Забудьте о невозможном, просто назовите желание.)

Мне также хотелось бы знать…

Улыбнуться!

ХВАТИТ БОЛТАТЬ, твоя задача — записывать

Не задавать вопросы, на которые можно дать только положительный или отрицательный ответ.

Попросить подробнее рассказать о том, что меня заинтересовало.

А что делают другие?

Рис. 5.1. *Мой шаблон интервью, в котором содержатся несколько постоянно задаваемых вопросов и «напоминалки» (поскольку я обычно беседую с потребителями по телефону и делаю записи прямо в шаблоне)*

Пригласите человека для ведения записей

В компании Yammer мы брали интервью в рамках развития потребителей вдвоем: один из нас задавал вопросы, другой делал заметки (см. врезку «Парное интервью» ниже).

Такой подход позволяет приглашать специалистов и из других команд, чтобы и они могли услышать потребителя. Некоторые сотрудники ни за что не соглашались брать интервью самостоятельно, но были рады помочь. По правде говоря, вначале за это пришлось побороться. Чтобы уговорить первых добровольцев, пришлось угощать их печеньем собственного изготовления. Но не прошло и полгода, как практически любой разработчик продукта был согласен потратить час на заметки.

ПАРНОЕ ИНТЕРВЬЮ

Один из самых эффективных методов интервьюирования, который я практиковала, работая в Yammer и KISSmetrics, — это так называемое парное интервью. Во время него два интервьюера делят между собой обязанности: один беседует с клиентом, задает вопросы и поддерживает зрительный контакт, а другой ведет записи.

Помимо того, что этот метод позволяет сделать более подробные и содержательные заметки, он дает интервьюеру ряд дополнительных преимуществ.

Скачано sinichkina_alina@rambler.ru с 146.185.157.243

Скачано sinichkina_alina@rambler.ru с 146.185.157.243

Парное интервью более эффективно

Беседуя с потребителем, мы далеко не всегда замечаем, что слишком много говорим, задаем наводящие вопросы или перебиваем собеседника на полуслове. Но это наверняка не ускользнет от вашего напарника, ведущего записи. По окончании интервью он может высказать критические замечания о ходе разговора, что позволит повысить вашу квалификацию интервьюера.

Парное интервью позволяет убедить сотрудников беседовать с потребителями самостоятельно

Вы можете пригласить в напарники тех членов команды, которые относятся к идее развития потребителей скептически или признают его полезность, но сами не желают им заниматься. Полчаса, потраченные такими скептиками на заметки, убедят их в целесообразности развития потребителей гораздо быстрее, чем долгие разговоры о необходимости освоить новый метод. После двух парных интервью я обычно спрашиваю коллегу, не хочет ли он в следующий раз побеседовать с потребителем самостоятельно.

Парное интервью позволяет привлечь к работе всех членов команды

Во многих компаниях есть люди, которые всегда или слишком заняты, или слишком далеки от потребителей и не умеют правильно разговаривать с ними. К сожалению, часто это именно те сотрудники, которым важнее всего знать мнение клиентов. Иногда мне удается убедить их потратить час на ведение записей во время двух бесед. Это не требует больших затрат сил и предварительной подготовки, но дает возможность услышать из первых уст мнение двух разных потребителей.

Мы создаем онлайн-шаблон интервью, включающий вышеуказанные блоки вопросов: (подтверждение гипотезы, опровержение гипотезы, неожиданные заявления, эмоции). Сотрудник, ведущий записи, берет с собой лэптоп и печатает текст прямо в шаблоне. Таким образом, все записи делаются в одном формате, и потом в них легко ориентироваться. А главное — не нужно расшифровывать записи.

Непосредственно перед интервью

Узнайте как можно больше о человеке, у которого собираетесь брать интервью. Если вы будете беседовать с ним на его рабочем месте, выясните, какую должность он занимает, в какой компании и отрасли работает. Если ваш интервьюируемый — потребитель, поинтересуйтесь его семейным

Скачано sinichkina_alina@rambler.ru с 146.185.157.243

Скачано sinichkina_alina@rambler.ru с 146.185.157.243

положением, узнайте, есть ли у него дети, живет ли он в городе или за городом, хорошо ли разбирается в технике. Попробуйте представить себя на его месте и подумайте, о чем он мечтает и что его беспокоит.

В ходе беседы вам, скорее всего, придется на что-то ссылаться и приводить примеры. Ваш собеседник будет чувствовать себя более комфортно и говорить свободнее, если приводимые вами примеры касаются его лично[30]. Например, неженатого молодого человека, живущего в городе, вряд ли заинтересует возможность катать ребенка на внедорожнике.

Не забывайте и о физическом комфорте интервьюируемого. Можно провести интервью в комнате отдыха. Отключите звонок на телефоне. Если вы печатаете заметки, ничто не должно отвлекать вас. Закройте окно обмена мгновенными сообщениями, браузеры, почтовый ящик и все, что может помешать работе. (Я обычно отключаю WiFi.) Поместите перед собой шаблон интервью и приготовьтесь писать или печатать.

Первая минута интервью

Если вы звоните клиенту или ждете его появления, вы, наверное, немного нервничаете, так как не знаете, что вас ждет. Те же чувства испытывает и ваш собеседник.

Большинство людей никогда раньше не давали интервью в рамках развития потребителей. Они могли участвовать в тестировании удобства использования продукта или в традиционных маркетинговых фокус-группах, но интервью — совсем другое дело. Тестовые и фокус-группы работают по определенной схеме, ими управляет модератор. В обоих случаях речь идет о готовых продуктах и услугах или опытных образцах. Поскольку ваша просьба об интервью была краткой, ваш собеседник может не представлять, что его ожидает.

Ваша задача — в первую минуту разговора сделать три вещи:

- расположить к себе собеседника, чтобы он дал ценную информацию;
- прямо сказать ему, что вы хотите, чтобы он с вами побеседовал;
- «разговорить» собеседника (я объясню, как это сделать).

Слова, которые вы будете произносить в самом начале и самом конце интервью, — единственное, что я рекомендую отрепетировать заранее. Готовый сценарий начала интервью поможет вам сразу же расположить к себе собеседника и нужным образом настроить его на предстоящий разговор. Для интервью по телефону можно использовать следующий сценарий.

Здравствуйте, это [имя] из [компании]. Вам удобно говорить?

Скачано sinichkina_alina@rambler.ru с 146.185.157.243

Скачано sinichkina_alina@rambler.ru с 146.185.157.243

Отлично! Прежде всего, разрешите поблагодарить Вас за то, что согласились со мной побеседовать. Мне очень важно узнать Ваше мнение о том, как работает (или не работает) такой-то продукт. Нам интересен именно Ваш личный опыт. Я буду в основном слушать, а Вы — говорить.
Не могли бы Вы для начала рассказать о том, как сегодня [решаете важнейшие задачи]?

Казалось бы, все это общие слова, и тем не менее такое начало имеет ряд особенностей, делающих его весьма эффективным. Я не раз замечала, что каждый раз, когда я отступала от этого сценария, качество ответов собеседника снижалось. Вот эти особенности.

Верно выбранный тон разговора

Если вы — представитель консервативной отрасли (например, финансы или здравоохранение), такое начало разговора может показаться слишком свободным, и тогда следует выбрать более официальный тон. Но я заметила, что чем более официальный тон выбран, тем короче и более взвешенно отвечает собеседник.

Если вы говорите с наемным работником, вам незачем выслушивать от него официальную информацию. Вам нужно знать о сбоях в процессе и о том, как работники совместными усилиями с ними справляются, чтобы сделать свою работу. Чтобы разработать первоклассный продукт, нужна именно такая информация. Поэтому говорите, как если бы вы беседовали в комнате отдыха, а не на официальной презентации.

Личностный характер беседы

В ходе разговора употребляйте местоимение «я». Не говорите «мы» или «наша компания». Исследования социальных психологов показывают, что люди более охотно помогают конкретному человеку, чем безликой организации[31].

Уважение к собеседнику

Такие обороты, как «ваш личный опыт», «именно вы» или «в вашей области», на первый взгляд могут показаться чрезмерно льстящими собеседнику, исполненными излишнего пиетета. Как бы то ни было, они дают собеседнику понять, что вы считаете его экспертом и его частное мнение и конкретные действия очень важны для вас. Наверное, смущенный собеседник пробурчит в ответ что-то вроде: «Ну что вы, я

Скачано sinichkina_alina@rambler.ru с 146.185.157.243

Скачано sinichkina_alina@rambler.ru с 146.185.157.243

всего лишь обычный [укажите сами, кто], вряд ли мое мнение представляет такой уж интерес». Помогите собеседнику преодолеть смущение, чтобы он дал подробные ответы.

Начало интервью непременно должно отвечать этим требованиям, но его содержательную часть вы можете (и обязаны) менять в зависимости от вашей манеры говорить и особенностей компании, в которой работаете.

Вторая минута интервью

Вы закончили вступление и показали собеседнику, как благодарны ему за то, что он, настоящий мастер своего дела, согласился поделиться с вами опытом. После этого обычно происходит вот что. Ваш собеседник не хочет брать на себя инициативу (несмотря на то, что вы побуждаете его к этому) и отвечает односложно, а то и вовсе замолкает.

Как сделать так, чтобы он перестал смущаться и заговорил?

Вы замолкаете и погружаетесь в слух. Вы произнесли вступительные фразы, попросили «рассказать о том, как…» и замерли в ожидании ответа. Смотрите на часы и не говорите ни слова в течение минуты (рис. 5.2).

Рис. 5.2. *Задав первый вопрос, помолчите минуту*

Минута — это много. Вам хочется прервать молчание и задать следующий вопрос. Не делайте этого. Перейдя ко второму вопросу, вы дадите собеседнику понять, что он уже сказал достаточно и вам не интересно, что еще он скажет. Вашу попытку прервать молчание он сочтет за указание на то, что два слова — достаточно подробный ответ, и будет и дальше отвечать коротко и поверхностно. Разве вы этого хотите?

Молчите. Держите паузу.

Скачано sinichkina_alina@rambler.ru с 146.185.157.243

Скачано sinichkina_alina@rambler.ru с 146.185.157.243

Недавно я прочла один твит, автор которого советовал нажать кнопку отключения звука на телефоне, чтобы выдержать паузу. Я не рекомендую этого делать: тишина в телефонной трубке при выключенном звуке иная, чем при возникшей в разговоре паузе, и собеседник может подумать, что связь прервалась. Вы же не хотите, чтобы он отвлекался от темы разговора, крича: «Алло, алло! Вы меня слышите? Я вас не слышу!» Он должен слышать в телефонной трубке ваше дыхание и понимать, что вы его внимательно слушаете.

Если вы будете молчать, большинство людей продолжат разговор[32], а как правило, именно подробности (а не общие положения) позволяют сделать интересные выводы. Если ваш собеседник тоже замолчал или явно чувствует себя некомфортно, вы можете слегка подбодрить его словами. Но, как правило, потребители не нуждаются в поддержке.

Побудив собеседника к разговору и обменявшись с ним первыми репликами, вы задаете тон беседы. Вы намерены делать именно то, что сказали: слушать. Ваш собеседник понимает, что вы ждете от него развернутых, подробных ответов.

Продолжение беседы

После первого вопроса («Расскажите мне, как…») вы вольны задавать любые другие вопросы.

Может оказаться, что вам удастся задать все вопросы из списка или что десять минут будет потрачено на один вопрос, потому что ваш собеседник начал говорить без остановки.

Главное — сделать так, чтобы потребитель продолжал говорить, и мягко помочь ему более подробно рассказать о том, что его больше всего волнует.

ПРЕДУПРЕЖДЕНИЕ

Не следует слишком часто применять прием «минута молчания». Он дает потрясающий эффект, если вы хотите направить интервью в нужное русло, но если вы будете злоупотреблять им, потребитель может счесть вас холодным манипулятором.

Неплохо выдержать паузу и показать, что вы не намерены перебивать или обрывать собеседника, но она может продолжаться две-три секунды. Если вам удалось разговорить вашего собеседника, нужно, чтобы он почувствовал себя экспертом. Для этого необходимо стать активным слушателем — понимать, что говорит собеседник, и задавать соответствующие вопросы.

Скачано sinichkina_alina@rambler.ru с 146.185.157.243

Скачано sinichkina_alina@rambler.ru с 146.185.157.243

Продолжайте задавать вопросы, стараясь, чтобы ответы были как можно более подробными. Ваша задача — сделать так, чтобы потребитель дал как можно больше информации. Лучше задавать вопросы, требующие развернутого ответа, и те, на которые нельзя дать односложный ответ.

- Сколько времени занимает процесс?
- Почему, на ваш взгляд, это происходит?
- Каковы последствия?
- Кто еще участвует в принятии решений?
- В каких еще случаях происходит сбой?
- Когда вы в последний раз решали эту задачу?

Подобные вопросы не только помогают разговорить потребителя, но и влияют на характер его ответов. Ниже приводится запись одного из первых интервью аналитической интернет-компании KISSmetrics.

Клиент: *Мы уже используем в своей работе некоторые аналитические инструменты. Наши инженеры настраивают их, и они прекрасно работают. Мы можем отслеживать конвертацию и трафик и получать отчеты по мере необходимости.*

Может показаться, что этому потребителю не интересны наши предложения. Он говорит, что решение уже есть. Он не выказывает недовольства. Он не жалуется на то, что у него что-то не получается.

Не пора ли перейти к следующему вопросу? Не торопитесь. Следует задать хотя бы еще один уточняющий вопрос, чтобы убедиться, что потребителю это действительно не интересно.

Интервьюер: *Вы сказали, что можете получать отчеты по мере необходимости. А могу я спросить, когда в последний раз возникала такая необходимость?*
Клиент: На прошлой неделе. Дайте-ка вспомнить… На прошлой неделе нам понадобились кое-какие данные, но инженер, который отвечает за отчеты, был занят. Он устранял какой-то серьезный сбой в программе, так что нам пришлось подождать пару дней.
Интервьюер: *Как часто случаются сбои, из-за которых вы не можете сразу же получить необходимые данные?*
Клиент: *Сбой был на прошлой неделе и, кажется, что-то пару раз ломалось за последний месяц. Но инженерам важнее исправить серьезные ошибки, чем заниматься отчетами. [Продолжительная пауза.] Да… Видимо, кончится тем, что мне придется принимать решения, полагаясь не на цифры, а на свои гениальные догадки.*

Скачано sinichkina_alina@rambler.ru с 146.185.157.243

Скачано sinichkina_alina@rambler.ru с 146.185.157.243

Интервьюер: *А насколько важны эти решения? К каким последствиям может привести отсутствие данных?*
Клиент: *Честно говоря, до сих пор все это не имело особого значения. Но мы собираемся кое-что изменить, а изменения напрямую связаны с монетизацией. Если мы здесь ошибемся, мы потеряем деньги. Связь прямая. Какой кошмар! Я был занят, мне было не до этого, но надо срочно что-то делать…*

Избегайте наводящих вопросов

Продолжая разговор, будьте осторожны, чтобы случайно не задать наводящий вопрос. Если вы сделаете это, ответы собеседника будут предвзятыми. Ниже приводятся примеры наводящих вопросов.

- Не думаете ли вы, что _____?
- Возникнет ли проблема, если _____?
- Согласны ли вы тем, что _____?
- Не хотели бы вы _____?

Если вы будете формулировать вопросы таким образом, ваш собеседник весьма скоро начнет отвечать просто «да» или «нет». Вы сами можете не заметить, что задали наводящий вопрос, но если собеседник начинает отвечать односложно, вы, видимо, это сделали. Пометьте в своих записях, что к этим ответам следует относиться с осторожностью.

Разумеется, во многих случаях оказывается, что собеседник не сказал ничего интересного, хотя вы задавали правильные вопросы. Не давите на него. Не на каждый вопрос человек способен дать информативный ответ. Переходите к следующему вопросу или теме.

Копайте глубже

Задав множество вопросов, вы можете почувствовать, что уже разбираетесь в ситуации или проблеме. Инстинкт будет подсказывать вам, что вы уловили суть дела. Не слушайте его! Вы или ваш собеседник могли что-то понять неправильно или упустить важные детали. Попробуйте прояснить картину.

Для этого суммируйте сказанное собеседником, перескажите это ему своими словами и попросите поправлять вас, если вы где-то ошибетесь. Я советую переспрашивать интервьюируемого каждый раз, когда он говорит что-то особенно интересное (или неожиданное), а также при переходе от одной темы к другой.

Может показаться, что постоянно спрашивать собеседника, правильно ли вы его поняли, неловко и даже немного глупо. Само понятие «активное

Скачано sinichkina_alina@rambler.ru с 146.185.157.243

Скачано sinichkina_alina@rambler.ru с 146.185.157.243

слушание» вызывает в памяти образ заботливых воспитательниц в детском саду. Может возникнуть искушение пропустить этот, казалось бы, лишний, ненужный шаг. В этом случае можно просто суммировать сказанное собеседником, что также позволит избежать недоразумений.

Вот фрагмент недавнего интервью с клиентом Yammer.

> **Я:** *Хотелось бы кое-что уточнить. Если я вас правильно поняла, вы пересылаете файлы по электронной почте, потому что трудно зайти на защищенный сайт в корпоративной сети, и пересылать файлы по почте легче. Вы сказали, что вам приходится делать это дважды в неделю. Так?*
>
> **Интервьюируемый:** *Не совсем. Действительно, войти в корпоративную сеть непросто. Но на самом деле проблема заключается в том, что наши продавцы работают не в офисе. Они не могут пользоваться корпоративной сетью и получают файлы только по электронной почте.*
>
> *Поэтому нам приходится использовать почту — как правило, раза два в неделю. А в конце квартала мы делаем это чаще, так как в это время продавцы стремятся закрыть все сделки. Тогда нам приходится посылать примерно по 20 файлов в день.*

Этот ответ указывает на наличие совершенно другой и очень серьезной проблемы. Кроме того, потребитель понимает, что проблема носит «сезонный» характер, и дает о себе знать в самый неподходящий момент.

Такие подробности как правило не выявляются в ответах на первый вопрос, и не потому, что потребители стремятся утаить информацию. Они просто не думают о проблеме, так как у них не было возможности взглянуть не нее со стороны[33].

ЧАЩЕ СПРАШИВАЙТЕ: «ПОЧЕМУ?»

В отличие от вопросов, не позволяющих интервьюеру получить информативные ответы, концепция «Пяти “Почему?”», разработанная компанией Toyota, помогает выявить истинные причины проблемы. Отвечая на вопрос, люди обычно говорят первое, что приходит им в голову. Такие ответы указывают не на причины, а на симптомы «болезни», но если ограничиться симптоматическим лечением, можно упустить возможность выяснить причины заболевания.

Вот пример из блога Эрика Риса.

Представьте, что ваш сайт упал. Очевидно, главное в такой ситуации — сделать резервную копию, чтобы не потерять данные. Но после того, как эта проблема решена, не время расслабляться — нужно взять себя в руки и

Скачано sinichkina_alina@rambler.ru с 146.185.157.243

Скачано sinichkina_alina@rambler.ru с 146.185.157.243

произвести «вскрытие», чтобы ответить на пять вопросов.

- Почему упал ваш сайт? Потому что нагрузка на центральный процессор на внешних серверах достигла предельной величины.
- Почему резко возросла нагрузка на процессор? Потому что новый фрагмент программы содержал бесконечный цикл.
- Почему это произошло? Потому что программист допустил ошибку.
- Почему ошибку никто не заметил? Потому что программист не написал тест для функции.
- Почему он этого не сделал? Потому что он новичок и у него нет соответствующей подготовки*.

Ответ на первый вопрос указывает на то, что проблема связана с «железом». После третьего вопроса становится ясно, что во всем виноват программист. Но пятый вопрос показывает, что для предотвращения повторения ошибки следует наладить работу с новыми кадрами.

* http://www.startuplessonslearned.com/2008/11/five-whys.html

Отклонения от темы

Поскольку в ходе интервью вы задаете вопросы, требующие развернутого ответа, ваш собеседник почти наверняка потратит какое-то время на разговоры о проблемах и ситуациях, которые могут показаться вам не имеющими никакого отношения к делу. Вы можете подумать: «Зачем говорить об этом вместо того, чтобы обсудить то, что нужно?».

Этот вопрос заслуживает внимания. Почему потребитель говорит о том, что, на первый взгляд, не относится к теме беседы? Если он заговорил о чем-то, значит, это для него важно. И, может быть, проблема, которая его волнует, важнее той, что вы намереваетесь решать. Возможно, ее решение — необходимое условие решения проблемы, которой посвящено интервью, и она беспокоит его сильнее. В то же время не исключено, что ваш собеседник — просто не тот человек, с которым следует говорить.

Вместо того чтобы вернуться к заданному вопросу, я советую потратить минуту-другую на рассмотрение проблемы, на которую перескочил ваш собеседник. Имеет смысл задать следующие вопросы.

- Вы тратите больше времени на решение [проблемы, о которой заговорили], чем на [проблему, которой посвящено интервью]?
- Сколько человек участвует в выполнении/анализе/принятии/решении [работы/ситуации/решений/задач], связанных с этой проблемой?
- Насколько серьезно стоит [проблема, о которой вы говорите] дома/на

Скачано sinichkina_alina@rambler.ru с 146.185.157.243

Скачано sinichkina_alina@rambler.ru с 146.185.157.243

работе?

Если вы видите, что интервьюируемый уделяет «своей» проблеме больше времени и считает ее более важной, вы можете попросить его дать другое интервью. (Но, пожалуйста, не делайте ошибки и не обижайте собеседника вопросом о том, нет знает ли он кого-то, кто лучше него разбирается в теме интервью. Ведь вам, возможно, придется снова обратиться к нему.) Вот как, в частности, можно сформулировать просьбу.

Сейчас мне хотелось бы сосредоточиться на [проблеме, которой посвящено интервью], а не на [проблеме, о которой вы говорите], поэтому я не хочу отнимать у вас время. Давайте на этом остановимся. Когда я обдумаю [вашу проблему], можем мы снова встретиться?

И последний вопрос. Если мне понадобится больше узнать о [проблеме, которой посвящено интервью], как, по-вашему, с кем стоило бы поговорить?

Даже если вы сразу поняли, что потребитель поднял важную тему, вы не сможете правильно оценить ее, не поговорив со специалистами и не разобравшись в поведенческих шаблонах. Когда я брала интервью в рамках развития потребителей для KISSmetrics, многие мои собеседники внезапно меняли направление разговора и начинали говорить не об аналитике, а о том, как они мучаются с исследованиями пользовательской аудитории и с опросами. Когда на это пожаловался один человек, это показалось мне случайностью. Но потом об этом сказали еще пятеро, к ним присоединились другие, и мне стало ясно, что в этой сфере открываются новые возможности. (С тех пор одна из постоянных тем моих выступлений на конференциях формулируется так: «Один потребитель может оказаться сумасшедшим, но не могут же сойти с ума сразу десять человек»). В данном случае отклонение от темы говорило о том, что люди нуждались в совершенно новом продукте. И мы создали KISSinsights (сегодня он называется Qualaroo), позволяющий проводить онлайн-опросы и взаимодействовать с тысячами компаний.

Как правило, отклонившись от темы, клиент через две-три минуты возвращается к предмету обсуждения, и вы можете задать следующий вопрос. Если этого не происходит, мягко остановите собеседника, извинитесь и скажите, что пора задать следующий вопрос.

Вам не нужен список пожеланий

Скачано sinichkina_alina@rambler.ru с 146.185.157.243

Скачано sinichkina_alina@rambler.ru с 146.185.157.243

Некоторые потребители, не обращая внимания на ваши вопросы, могут прямо заявлять: «Мне нужно то-то и то-то».

Они будут перечислять функции и опции. Мне встречались потребители, которые во время встречи в кафе прямо за столиком начинали набрасывать эскиз продукта.

На первый взгляд, это именно то, что нужно: потенциальный клиент буквально диктует вам требования к продукту. Но на самом деле это не так. Тысячи провальных продуктов были созданы в точном соответствии с требованиями потребителей. Наверное, и вам довелось работать с такими продуктами[34].

Не важно, что потребители говорят о своих потребностях. Важно, как они себя ведут и что им действительно нужно. Иными словами, сосредоточьтесь на проблеме, а не на предлагаемом потребителями решении.

Вернемся от функций к проблеме

Как только потребитель начнет рассуждать о функциях и конкретных решениях, быстро переведите разговор на нужную вам тему. Сделайте это деликатно, иначе собеседник может подумать, что его идеи вам не нравятся. Предлагаемые функции, — это хорошо, но вы хотели поговорить не о них. Чтобы направить разговор в нужное русло, я обычно спрашиваю, как предлагаемая потребителем функция или конструкция поможет решить его проблему.

> *Вы говорите, что хотели бы пользоваться этой [функцией]? Скажите, а как и когда вы будете ее использовать?*
> *[Внимательно выслушайте ответ, а затем перейдите от функции к проблеме]*
> *Значит, сегодня вы сталкиваетесь с проблемой _____.? Я вас правильно понимаю? Не могли бы вы более подробно рассказать о ней? Чтобы попытаться ее решить, я должна быть уверена, что точно знаю, в чем она состоит.*

«Проблема новых функций» стоит еще острее, если у вас уже есть продукты и потребители. Люди, заплатившие деньги или подписавшие контракт, считают себя вправе высказывать пожелания на будущее. А если они выложили кругленькую сумму, то желают знать, когда именно предлагаемая ими функция будет разработана и продукт поступит в продажу.

Предприниматели, занимающиеся инновациями, любят цитировать

Скачано sinichkina_alina@rambler.ru с 146.185.157.243

Скачано sinichkina_alina@rambler.ru с 146.185.157.243

высказывание, приписываемое Генри Форду: «Если бы я спрашивал клиентов, чего они хотят, они отвечали бы: “Лошадь порезвее”»[35].

Нетрудно представить, как в этом случае проходило бы интервью в рамках развития потребителей.

Клиент: *Мне нужна лошадь порезвее. Когда вы сможете ее сделать?*
Интервьюер: *Я хочу убедиться в том, что этот продукт действительно решит вашу проблему. Скажите, пожалуйста, если бы вы получили «лошадь порезвее» прямо сейчас, это облегчило бы вашу жизнь?*
Клиент: *Разумеется! Ведь я смог бы быстрее добираться до работы!*

Вопрос о волшебной палочке

Пожелания потребителей обычно ограничиваются тем, что им знакомо, причем часто они предлагают не самое лучшее решение. Они могут стесняться говорить о предметах, которые не вполне понимают. Это мешает видеть перспективы. Раскрепостить мышление поможет вопрос о волшебной палочке.

Если бы у вас была волшебная палочка, и вы могли сделать для решения проблемы [изменения ситуации в отрасли] все, что угодно, даже невозможное, что бы вы сделали?

Вопрос звучит немного наивно, однако он помогает потребителю начать мыслить более свободно. Вопрос о волшебной палочке покажется неожиданным — ведь разговаривают двое взрослых людей, и поэтому ваш собеседник, вероятно, расслабится и улыбнется. Законы рынка, правила ведения бизнеса и штатное расписание волшебным палочкам не указ, им нипочем технологические ограничения — они могут все. Что касается покупателей потребительских товаров, то вопрос о волшебной палочке освобождает их от внутренних оков. Как и для фей из волшебных сказок, время и деньги для волшебных палочек ничего не значат.

Этот вопрос побуждает человека говорить свободнее и рассказывать о более серьезных и сложных проблемах. (Иногда потенциальные клиенты думают, что просят невозможного, хотя на самом деле их пожелание вполне выполнимо.) Все это позволяет выявить интересные направления будущей работы.

Возьмите за правило задавать вопрос о волшебной палочке. Он принесет немало пользы. Людям больше нравится что-то предлагать или придумывать конкретные решения, чем рассказывать о проблеме. Если вы зададите

Скачано sinichkina_alina@rambler.ru с 146.185.157.243

Скачано sinichkina_alina@rambler.ru с 146.185.157.243

потребителю этот вопрос, тот не будет искать решение, простое, как первая фордовская «Модель Т», а задумается о серьезной проблеме.

Задав вопрос, вы можете пояснить, зачем это сделали.

Раньше я работала над продуктами, которые были предназначены для решения конкретных проблем, но они их не решали. Мы не хотим, чтобы это повторилось. Мы должны убедиться в том, что создаем продукт, способный помочь в вашей ситуации и устранить то, что мешает вам жить.

Эти слова поймет любой потребитель. Ведь каждому из нас доводилось покупать продукты, которые обманывали наши ожидания.

Вам не нужны характеристики продукта

Что, если потребитель начнет задавать вопросы о характеристиках вашего продукта? Вероятность этого особенно высока, если он очень заинтересован в решении проблемы. В этом случае он захочет знать, что именно вы разрабатываете.

Независимо от того, есть ли у вас продукт или на какой стадии разработки он находится, лучше не показывать его потребителю и не рассказывать о его характеристиках до окончания беседы. Еще лучше посвятить продукту отдельное интервью.

Почему на данном этапе не следует демонстрировать продукт? Потому, что это наложит отпечаток на все, что будет говорить потребитель. Вместо того чтобы рассказывать о своей работе и проблемах, он будет подсознательно подгонять свою историю под ваш продукт. (Вспомните поговорку: «Если у вас есть молоток, все кажется гвоздями».)[36]

Если интервьюируемый с самого начала страстно желает видеть продукт или хотя бы его изображение, можно объяснить ему, что вы хотели бы, чтобы он прежде поделился своим опытом, в том числе неудачным, а увидев продукт, он не сможет говорить объективно. Предложите ему встретиться в другой раз, чтобы продемонстрировать продукт, но помните, что пути назад не будет: увидев его хоть раз, потребитель уже никогда не сможет говорить так, как если бы он о нем не знал.

Если вам пока нечего показывать, так прямо и скажите. Вот примерный вариант объяснения: «Мы надеемся решить проблему управления личными финансами, но чтобы сделать эту работу хорошо, нам надо точно знать, что люди делают сегодня и с какими трудностями сталкиваются».

Скачано sinichkina_alina@rambler.ru с 146.185.157.243

Скачано sinichkina_alina@rambler.ru с 146.185.157.243

Что делать, если беседа затянулась?

Вы попросили собеседника уделить вам 20 минут. Время давно истекло, а он продолжает увлеченно говорить. (Именно поэтому я не советую назначать получасовые интервью вплотную одно за другим.) Ваш собеседник явно не намерен останавливаться, возможно, он просто забыл о времени. Вы не хотите, чтобы он оказался в неловком положении, опоздав из-за вас на следующую встречу. Если интервью продолжается уже полчаса, а собеседник все еще говорит, можно вежливо прервать его, заметив: «Простите, мне очень хотелось бы продолжить беседу, но я боюсь отнять у вас слишком много времени».

Независимо от того, насколько беседа интересна вам и вашему собеседнику, я не советую затягивать интервью дольше чем на 45 минут, так как после этой отметки эффективность интервью почти всегда снижается. К тому же вы рискуете злоупотребить доверием интервьюируемого. Лучше попросить о новой встрече, чтобы он ответил на другие вопросы.

Возникает соблазн постараться впихнуть в первое интервью как можно больше вопросов. Что, если больше не удастся встретиться с этим человеком?

Как ни странно, но сделав вам что-то приятное один раз, люди склонны помогать и в дальнейшем. Разве вам не знакома ситуация, когда вас просят пожертвовать на благотворительность небольшую сумму, а потом обращаются за крупным взносом? Этот прием называется «нога в дверном проеме». Во второй раз вы более охотно сделаете крупное пожертвование, чем если бы вас попросили сделать это сразу[37].

Можно договориться о втором интервью, как только вы узнаете больше о проблеме или у вас появятся первые наброски продукта. Помните, что некоторые потребители, у которых вы берете интервью в самом начале, впоследствии могут стать вашими клиентами-евангелистами. Это может случиться даже в том случае, если разработанный продукт будет совершенно не похож на тот, который вы собирались создать, начиная работу.

Последние минуты интервью

Если в первую минуту интервью вы должны побудить собеседника к разговору, то последняя минута важна с точки зрения закрепления отношений с ним — ведь вы не хотите, чтобы интервьюируемый пожалел о 20 минутах или получасе, зря потраченных на беседу.

Ваша задача в последнюю минуту разговора — сделать три вещи:

- спросить у собеседника, нет ли у него вопросов к вам, и если есть,

Скачано sinichkina_alina@rambler.ru с 146.185.157.243

Скачано sinichkina_alina@rambler.ru с 146.185.157.243

ответить на них;
- дать собеседнику понять, что он вам очень помог;
- поблагодарить его за то, что уделил вам время.

Что бы вы ни говорили, ваши слова должны быть обращены к собеседнику лично и звучать искренне. Завершать интервью следует не так, как деловые переговоры, а как беседу с человеком, с которым вам, возможно, захочется пообщаться в будущем. Вот что я говорю в таких случаях (вы можете внести изменения в зависимости от своей манеры говорить):

[Имя собеседника], я думаю, вы ответили на все мои вопросы. Может быть, у вас есть вопросы ко мне?
[Подождите немного и ответьте на вопросы, если они есть у вашего собеседника.]
Огромное спасибо за то, что согласились со мной побеседовать. Вы мне очень помогли, рассказав о [проблеме или ситуации, которой было посвящено интервью]. Я узнала о таких подробностях, которые можно узнать только от специалиста.
Можно ли снова к вам обратиться, когда я все обдумаю и у меня возникнут новые вопросы, или когда мы приблизимся к решению проблемы?
[Пауза]
Еще раз спасибо, всего доброго!

Прием «нога в дверном проеме» имеет еще одно назначение. Спросив потребителя, можно ли связаться с ним в будущем, вы лишний раз подчеркиваете, что воспринимаете его как эксперта. Вы просите его об одолжении, но ваша просьба звучит как комплимент.

По прошествии времени я часто обращаюсь к людям, у которых уже брала интервью, с новыми вопросами. Я делаю это, если уже вижу поведенческий шаблон и считаю необходимым прояснить какие-то детали, или когда у нас появляется минимально работоспособный продукт, пригодный для демонстрации.

ПОТРЕБИТЕЛЬ? КАКОЙ ЕЩЕ ПОТРЕБИТЕЛЬ ?

Вы заметили, что, обращаясь к собеседнику, я никогда не употребляю слово «потребитель»? Да, я намеренно не называю его потребителем и не ссылаюсь на других потребителей. Это может показаться немного странным, учитывая, что книга посвящена развитию потребителей, не правда ли?

Скачано sinichkina_alina@rambler.ru с 146.185.157.243

Скачано sinichkina_alina@rambler.ru с 146.185.157.243

Дело вот в чем. Я не хочу, чтобы мой собеседник до поры до времени считал себя потребителем, потому что это настраивает его на «переговорный» лад. Случалось ли вам торговаться и сбивать цену? Считается, что при этом нельзя показывать свою заинтересованность в товаре или хвалить его: ведь зная, что товар вам нужен, продавец не захочет уступать. Торгуясь, люди стремятся дать как можно меньше информации. Для интервью эта установка абсолютно не годится!

Если вы хоть раз назовете собеседника потребителем, то, даже если вы потом сто раз повторите, что у вас вообще нет продукта и вы не собираетесь ничего продавать, потребитель неизбежно переключится в «режим переговоров». Говоря «вы», «человек», «некоторые люди», вы сохраните доверительный тон беседы.

Сразу после интервью

Процесс интервьюирования требует такого же количества итераций, как и процесс создания продукта. Говоря проще, с первого раза ничего не получается. Вы должны помнить о том, что вы делали, что вам удалось, а что нет, и совершенствоваться в том, что получается не так хорошо, как вам бы хотелось.

Пока интервью еще свежо в памяти, не пожалейте пяти минут на то, чтобы ответить (самостоятельно или при помощи коллеги, делавшего заметки) на следующие вопросы.

- Как прошла первая минута интервью? Удалось ли побудить собеседника к разговору?
- Не были ли случайно заданы наводящие вопросы, повлиявшие на ответы собеседника? Не было ли высказано мнение, повлиявшее на его мнение? Возможно, вы сами не заметили, как сделали это. Если заметки делаете не вы, а другой человек, он скорее обратит внимание на ваши промахи.
- Не были ли заданы вопросы, требующие односложных или очевидных ответов? Если да, как изменить формулировки вопросов, чтобы собеседник мог дать развернутый, продуктивный ответ?
- Не задавали ли вы вопросы слишком поспешно? Может быть, собеседник сам ставил вопросы, которые можно включить в шаблон интервью, или излагал идеи, которые можно обсудить с другими интервьюируемыми?
- Не был ли упущен какой-либо вопрос, который следовало обсудить? Как получить соответствующую информацию в ходе следующего интервью?
- На какие вопросы интервьюируемый отвечал эмоционально? На

Скачано sinichkina_alina@rambler.ru с 146.185.157.243

Скачано sinichkina_alina@rambler.ru с 146.185.157.243

какие вопросы отвечал наиболее подробно и с интересом?

Если вы не ответите на эти вопросы сразу же после интервью, вы рискуете упустить многие важные подробности. Заметки останутся при вас, но субъективное ощущение того, что получилось, а что нет, быстро забудется.

Непосредственно после интервью полезно также сосредоточиться на субъективных моментах разговора. Какие эмоции и особенности характера собеседник проявлял чаще всего? Гнев, легкомыслие, недовольство, стыд, любопытство, заинтересованность? Как бы вы в двух словах охарактеризовали общий тон беседы, если бы рассказывали о ней другу? Анализу записей во время интервью посвящена значительная часть главы 6, но в данном случае речь идет о субъективных ощущениях. Они еще живы, но вот-вот улетучатся из памяти.

Не пожалейте времени и подумайте, что можно сделать лучше в ходе следующего интервью. А после него вновь просмотрите заметки!

ЧТО ДЕЛАТЬ, ЕСЛИ ИНТЕРВЬЮ НЕ КЛЕИТСЯ?

Я сомневалась в том, что следует писать этот раздел, и вот почему. Мне совсем не хочется, чтобы вы думали: «Интервью в рамках развития потребителей полезно только в том случае, если оно проведено с блеском». Разумеется, вы не все сделаете идеально, но ваши собеседники простят вас или вообще не заметят ваших промахов.

И все же я решила поделиться некоторыми способами решения проблем на тот случай, если вы окажетесь в одной из описанных ниже ситуаций (что, повторяю, маловероятно).

Я взяла достаточно много интервью в рамках развития потребителей и должна признаться, что мне приходилось сталкиваться с двумя проблемами.

Собеседник проявлял раздражение

Даже если вы заранее оговорили продолжительность беседы, я советую начать с уточнения того, что договоренность остается в силе. Случается (хотя и не часто), что человек, которому вы звоните по телефону, занят или у него плохое настроение. В этом случае лучше перенести интервью.

Другая причина нетерпения и раздражительности собеседника может заключаться в том, что вы не соответствуете его ожиданиям. Именно поэтому в главе 3 я привожу примеры «вступительных» электронных посланий потенциальному интервьюируемому. Но, возможно, интервью оказалось более продолжительным, чем ожидал ваш собеседник, или он рассчитывал, что вы предложите ему готовый продукт или как-то компенсируете затраты времени? Если так, его ждет разочарование, и он

Скачано sinichkina_alina@rambler.ru с 146.185.157.243

Скачано sinichkina_alina@rambler.ru с 146.185.157.243

вряд ли будет вам полезен.

Мне казалось, что я обижаю собеседника

Если в ходе разговора вы касаетесь болевых точек потенциального потребителя, он может воспринять ваши слова как критику или осуждение. Поэтому следует выражаться мягче. Делайте паузы, употребляйте такие обороты, как «Могу я спросить вас…» или «Не могли бы вы пояснить...», всякий раз, когда собираетесь задать щекотливый вопрос. Это настроит собеседника на глубокие ответы. Помогают также слова и выражения, характерные именно для вашей речи, — например, «весьма», а также шутливые, уменьшительно-ласкательные словечки или просто меткое словцо. (См. также раздел этой главы «Чаще спрашивайте: “Почему?”».)

Если вы заметите, что интервьюируемый скован или замкнулся, помогут фразы, указывающие на сопереживание (эмпатию). Употребляйте такие конструкции, как «Мы-то с вами знаем…» или «Люди говорят, что...». Они помогут собеседнику настроиться на правильный лад.

А теперь вон из офиса!

Хватит читать! Бросьте книгу и отправляйтесь беседовать с потребителями.

Мы обсудили вопросы, которые следует задавать, и приемы, помогающие разговорить собеседника и поддерживать беседу. Осталось только одно: начать действовать. Предупреждаю вас: не начинайте читать главу 6, пока не возьмете хотя бы два интервью. Вон из офиса!

САМОЕ ГЛАВНОЕ

- Возьмите пробное интервью у кого-нибудь из коллег.
- Проведите парное интервью, чтобы повысить эффективность беседы и вовлечь новых людей в работу в области развития потребителей (в том числе тех ваших коллег, кто не очень любит общаться с заказчиками).
- Выберите верный тон беседы. Она должна носить доверительный характер.
- Задав первый вопрос, помолчите минуту, и только потом переходите к следующему вопросу.
- Делая записи, следите за эмоциями клиента. Они говорят о том, что для него действительно важно.
- Вы должны услышать информацию, подтверждающую или опровергающую обоснованность вашей гипотезы, а также то, что покажется вам неожиданным.
- Не перебивайте клиентов, когда они отклоняются от темы интервью. Если они делают это постоянно, видимо, в этой области открываются новые

Скачано sinichkina_alina@rambler.ru с 146.185.157.243

Скачано sinichkina_alina@rambler.ru с 146.185.157.243

возможности.

- Если клиенты предлагают характеристики продукта и решения, направьте разговор в нужное русло: вернитесь к рассматриваемой проблеме.
- Просмотрите свои заметки сразу же после окончания беседы, чтобы повысить качество интервью в будущем и суммировать услышанное.

Скачано sinichkina_alina@rambler.ru с 146.185.157.243

Скачано sinichkina_alina@rambler.ru с 146.185.157.243

ГЛАВА 6

Как понять, что гипотеза подтверждена?

Сначала мне будут говорить: «Прекрасная мысль!» и выражать восхищение. Но после нескольких интервью кто-нибудь обязательно скажет «Ага!» и будет говорить горячо и долго. Продолжая брать интервью, я все яснее буду видеть разницу между клиентами, отделывающимися вежливыми отговорками, и теми, у кого действительно есть проблема, которую я могу решить.

Бартош Малютко, руководитель Starters

Теперь, когда вы начали брать интервью в рамках развития потребителей, вы, несомненно, с нетерпением ждете нужных ответов. Вы уже сделали логичные, но подлежащие проверке предположения, нашли собеседников, научились задавать вопросы, требующие развернутого ответа, и давать интервьюируемым возможность почувствовать себя экспертами. Настало время поговорить о том, что вы узнали, и использовать полученные знания для принятия решений.

В этой главе речь пойдет о том, как из ответов на вопросы извлечь полезную информацию. Вы поймете, что на время должны стать скептиком, и узнаете, в каких случаях нельзя верить сказанному. Кроме того, вы научитесь мыслить непредвзято. Также мы рассмотрим следующие вопросы.

- Как поделиться полученной информацией с командой?
- Сколько интервью следует брать?
- Что вы узнаете, взяв 2, 5, 10 интервью?
- Что делать, если интервью не получаются?
- Как понять, что гипотеза подтверждается?

Что такое подтверждение гипотезы? Если она верна, гарантирован ли успех продукта? Значит ли это, что не стоит приступать к его разработке, не взяв достаточное количество интервью? Если гипотеза верна, значит ли это,

Скачано sinichkina_alina@rambler.ru с 146.185.157.243

Скачано sinichkina_alina@rambler.ru с 146.185.157.243

что вам больше не нужно заниматься развитием потребителей?

Нет, нет и еще раз нет.

Если ваши предположения подтвердились, вы можете спокойно продолжать расходовать время и силы, двигаясь в выбранном направлении. Чтобы оценить обоснованность гипотезы, не обязательно брать 10, 15 или 20 интервью, прежде чем написать первую строку программы. Развитием потребителей следует заниматься параллельно с развитием продукта, это значит, что вы можете начать создавать минимально работоспособный продукт (MVP) в любой момент, пока берете интервью. Разумеется, следует продолжать беседовать с потребителями и после начала работы над продуктом или услугой.

Здоровый скептицизм никогда не повредит

Интервью в рамках развитие потребителей — вещь субъективная и потому непростая: ведь так легко услышать то, что хочешь услышать. Помимо своей воли большинство людей замечает прежде всего позитивные моменты. Клиент улыбается, говорит «может быть», и мы не обращаем внимания на его неуверенность или напряжение, которые выдает язык тела.

Так легко истолковать ответы потребителей в свою пользу! Нам кажется, что они подтверждают гипотезу, хотя на самом деле это не так. *Попавшись на эту удочку, вы потеряете массу времени*. Попробуем избежать этой ловушки.

Вам говорят то, что вы хотите услышать?

Что вы узнаете, если люди будут вам говорить только приятные вещи? Ведь учтивость иногда требует, чтобы мы слегка приврали. Вы должны научиться читать между строк и понимать, что подтекст будет различаться в зависимости от того, предназначен ли ваш продукт для потребителей или производителей.

Вообще говоря, потребители не хотят нас расстраивать. Если вы умеете установить с потребителем контакт и выслушать его, интервьюируемые захотят вам помочь и порадовать вас. Они будут твердить, что сталкиваются с проблемой и ведут себя определенным образом, хотя на самом деле это не так. Потребители будут уверять вас, что готовы платить за решение, позволяющее сделать то, что они хотят, но когда дойдет до дела, и не подумают достать кредитку.

Если вы производите продукты для бизнеса, все будет выглядеть несколько иначе. Ваши собеседники будут считать, что для профессионала учтивость важнее честности, и чувствовать себя дипломатами, соглашаясь с

Скачано sinichkina_alina@rambler.ru с 146.185.157.243

Скачано sinichkina_alina@rambler.ru с 146.185.157.243

тем, что в принципе возможно, хотя и маловероятно.

Они также будут считать беседу разновидностью торга, когда, соглашаясь в одном, надо требовать уступок в другом.

В обеих ситуациях вы рискуете услышать ответы, подозрительно совпадающие с желаемыми. Пусть такие подтверждения ваших предположений не обманывают вас. Относитесь к словам собеседников критически.

Я часто повторяю: *«Если кто-то говорит: “может быть”, считайте, что вам сказали “нет”»*.

Потребитель выдает желаемое за действительное?

Сказать «хочу иметь то-то и то-то» (продукт, услугу, возможность что-то сделать) — значит ничего не сказать. Мечтать не запретишь.

А вот за реальное изменение модели поведения, товар или обучение чему-то новому приходится платить. Важно видеть разницу между «хочу» и «буду», а для этого нужно внимательно слушать потребителя. И если он отвечает «да» на ваш вопрос, это согласие не столь весомо, как мысль, выраженная самостоятельно, без вашего участия.

В главе 4 речь шла о необходимости задавать вопросы, требующие развернутого ответа. Вопросов, на которые можно дать односложный ответ, лучше вообще избегать, но поначалу это будет нелегко. Вы можете случайно спросить: «Будете ли вы делать это?» или «Вам это нравится?». Ничего страшного, если вы понимаете, что полученный ответ не стоит принимать за чистую монету. К нему нужно относиться критически.

Несколько лет назад, работая с одним крупным банком, я занималась опросами индивидуальных клиентов. Руководитель банка требовал, чтобы я спрашивала собеседников, волнует ли их защита финансовой информации. Я возражала, указывая на то, что ни один клиент никогда не ответит на этот вопрос отрицательно, но начальник упорно стоял на своем.

Как и следовало ожидать, все десять опрошенных ответили, что их, конечно же, очень волнует защита финансовой информации. Когда один из них уже уходил, я предложила ему $50, если он напишет девичью фамилии своей матери и номер карты социального страхования. Не раздумывая, он достал шариковую ручку и потянулся к листу бумаги. Я успела остановить его до того, как он начал писать, но достигла своей цели. Сохранность персональных данных волновала моего собеседника ровно до тех пор, пока ему не посулили $50.

Я думаю, лучше сформулировать главный вопрос так, чтобы он касался реального поведения собеседников, например: *«Что, по вашему мнению, следует делать для защиты финансовой информации?»* Если вы уже задали

Скачано sinichkina_alina@rambler.ru с 146.185.157.243

Скачано sinichkina_alina@rambler.ru с 146.185.157.243

вопрос, на который возможен только односложный ответ, в ходе следующего интервью задайте дополнительный вопрос, требующий развернутого ответа.

«Реальный» ответ будет включать указание на реальные действия, например, «выбирать надежный пароль» или «разлогиниваться каждый раз, покидая сайт банка». И, наоборот, такие ответы как «не знаю» или «я постоянно читаю о том, как хакеры взламывают сайты банков и крадут номера кредитных карт, но с этим ничего нельзя поделать», говорят об отсутствии реальных действий.

Даже если вы правильно сформулировали вопрос, следует иметь в виду, что потребители иногда проявляют чрезмерный энтузиазм, даже если не собираются покупать или использовать ваш продукт. Мне не раз приходилось сталкиваться с этим при анализе и разработке индивидуальных финансовых продуктов. Беря интервью у клиентов, чтобы отобрать участников бета-программ, я видела, что практически все они неравнодушно относились к проблеме управления личными финансами. Они подробно рассказывали о своих затруднениях. Наблюдая за тем, как работает демоверсия продукта, они восхищались идеей. Большинство говорили, что непременно будут пользоваться продуктом, и выражали готовность платить за него. Тем не менее мы даже близко не приблизились к массовому переходу на наш продукт. (Вы удивлены, не так ли?)

Со временем я научилась различать скрытый смысл слов. Люди, которые впоследствии становились нашими потребителями, говорили уверенно и подробно, остальные вели себя неуверенно и отделывались общими словами. Если вы дословно записываете сказанное клиентом, обратите внимание на речевые конструкции, представленные в таблице 6.1.

Таблица 6.1. **Речевые конструкции: желаемое и действительное**

Будущие клиенты говорят:	**Люди, которые не станут вашими клиентами, говорят:**
Я уже пытался... Вот как я это делаю...	Я планирую сделать... Я еще не пробовал... Я слежу за этим...
Я хочу иметь возможность [работать] быстрее/лучше, потому что... Вот что мне мешает [работать] сейчас...	Это невозможно сделать. Не знаю, как другие с этим справляются.
Это позволит мне добиться [цели]. Если у меня будет эта штука, я смогу сделать то-то и то-то.	Мне хотелось бы иметь... Любопытно было бы взглянуть... О, если бы у меня была эта штука, я уж знал бы, как ее использовать.

Скачано sinichkina_alina@rambler.ru с 146.185.157.243

Скачано sinichkina_alina@rambler.ru с 146.185.157.243

Прямо сейчас...	Скоро... Как только произойдет то-то и то-то... Я практически готов к...
Вот как я это делаю...	Я этого не делаю, но обязательно буду делать.

Можно увидеть, что многие мои собеседники, которые улыбались и восхищались продуктом, говорили в основном о желаемом. Они хотели научиться управлять личными финансами, но это была такая же мечта, как сбросить пару-тройку лишних килограммов или ежедневно пользоваться зубной нитью (нам всем это знакомо, не так ли?).

Легче всего предсказать будущее поведение клиентов, опираясь на их поведение в настоящем. Чтобы понять, когда собеседник выдает желаемое за действительное, надо сосредоточиться на том, что он уже делает. Если он говорит, что хочет похудеть на три килограмма, спросите, какие упражнения он выполнял на прошлой неделе. Если уверяет, что хочет упростить процесс управления проектом, спросите, какие совещания он уже отменил и от какой волокиты избавился.

Если в ваших записях слишком много восклицательных знаков, но мало примеров реальных действий, ваша гипотеза не подтверждается. О подтверждении (или невозможности) исходных предположений мы поговорим далее в этой главе. Помните, что главное — делать это быстро. Если гипотеза ошибочна, тогда чем скорее вы это поймете, тем скорее сможете ее скорректировать и начнете двигаться вперед. А если гипотеза подтвердится, можно начинать разрабатывать минимально работоспособный продукт, MVP, о котором пойдет речь в главе 7.

Но не будем забегать вперед. Вернемся к вашим заметкам, которые могут подтвердить или опровергнуть гипотезу.

Ваши заметки: как правильно организовать материал

Одним из главных направлений моей деятельности в KISSmetrics было обобщение информации, полученной нашей командой в ходе развития потребителей. Я брала у клиентов по 10–15 интервью в неделю (а иногда *намного* больше). Примерно столько же интервью (хотя далеко не всегда структурированных) обычно брали основатели компании. Команда росла; работники служб поддержки и технического обеспечения также ежедневно беседовали с потребителями. Представляете, сколько записей приходилось обрабатывать?

Привести в порядок этот массив данных одному человеку было почти не

Скачано sinichkina_alina@rambler.ru с 146.185.157.243

Скачано sinichkina_alina@rambler.ru с 146.185.157.243

под силу. В идеале многие, если не все, члены команды, занимающиеся разработкой продукта, должны принимать участие в развитии потребителей.

Я быстро поняла, что если подробно записывать все, что говорят потребители в ходе двадцатиминутных интервью, накапливается слишком много материала, которым трудно делиться с командой. Невозможно сделать так, чтобы каждый человек прочитал все, что вы записали. Поэтому чрезвычайно важно правильно организовать обработку и хранение полученной информации.

Сводите записи в один файл

Приступая к проекту, предполагающему проведение интервью с потребителями, я каждый раз создаю файл в Word, в который вставляю все записи, сделанные в ходе бесед. Перед тем, как начать разговор с новым клиентом, я добавляю несколько строк в таблицу и вписываю имя клиента и название компании, выделяя их полужирным шрифтом. Затем вставляю в файл шаблон интервью (см. главу 5).

Если интервью берут разные люди, лучше воспользоваться Google Docs. Этот сервис позволяет осуществлять совместное редактирование текста. Тогда, если интервью берут два и более человек, вам не придется беспокоиться о том, что вы случайно перепишете чьи-то заметки.

Храня все заметки в одном файле, вы в дальнейшем без труда найдете нужную информацию. Вспомнив, что кто-то говорил об интеграции электронной почты, вы по этой фразе легко отыщете собеседника, а значит, держать в памяти его имя не обязательно. Кроме того, вы легко подсчитаете, сколько раз упоминалось название того или иного продукта. Это можно сделать, имея несколько файлов, но тогда потребуется больше времени.

Некоторые коллеги рекомендовали мне сервис Evernote. Одно из его преимуществ в том, что им можно пользоваться на разных платформах. Если вы что-то вспомните после интервью и захотите сделать пометку, можно сделать это с помощью телефона или iPad. Но лично я предпочитаю Word или Google Docs.

Как обобщать полученную информацию

Для краткого изложения полученной информации я создаю еще один документ Word, чтобы было легче просматривать записи и находить нужные примеры. Информация в этом документе представлена в сжатом виде, поэтому ей проще делиться с членами команды, иначе они просто утонут в

Скачано sinichkina_alina@rambler.ru с 146.185.157.243

Скачано sinichkina_alina@rambler.ru с 146.185.157.243

материале.

Первый шаг — краткое изложение важнейшей информации, полученной в ходе каждого интервью. Но это еще не все. Мало просто сжато изложить сказанное интервьюируемым. Нужно сделать выводы и понять, что делать дальше. Развитие потребителей эффективно лишь в том случае, если помогает команде сосредоточиться на необходимом и не тратить время на бесполезную работу.

Если высказывания потребителя идут вразрез с представлениями команды, сам по себе документ с кратким изложением такой информации не заставит людей изменить точку зрения. Вот почему я подчеркивала важность парных интервью (см. главу 5). Члены команды, участвовавшие в нескольких беседах (даже если они всего лишь делали заметки), более восприимчивы к мнению потребителей. Если понадобится подтвердить, что последние говорили именно то, что указано в документе, можно обратиться к полной версии записей и уговорить сомневающегося поработать «писарем» во время следующего интервью.

Как я уже писала в главе 5, в заметках должна содержаться следующая информация:

- подтверждения ваших предположений;
- опровержения ваших предположений;
- то, что стало для вас неожиданностью;
- эмоциональные высказывания клиентов.

Эти блоки позволят узнать главное. Обобщая информацию, полученную в ходе бесед с потребителями, я разбиваю каждое интервью на 5–7 блоков, выделенных графически и содержащих наиболее ценную информацию. Это позволяет отделить важную информацию от второстепенной и выделить главное, что было сказано в каждом интервью.

Если интервью берут разные члены команды, они могут выделить главное в собственных заметках или добавить новую информацию в ваши записи по трем основным направлениям: подтверждения предположений, их опровержение и вещи, представляющие интерес.

Если вы не уверены в своей способности правильно расставить приоритеты, можно опираться на эмоции интервьюируемых. Подтверждения предположений всегда радуют интервьюера, но разве могут они сравниться со страстным пятиминутным монологом потребителя, отклонившегося от темы, чтобы рассказать о продукте конкурентов?

Вот краткое содержание одного интервью, которое мы брали в KISSmetrics. Оно разбито на пункты.

Джоанна, директор по маркетингу,

Скачано sinichkina_alina@rambler.ru с 146.185.157.243

Скачано sinichkina_alina@rambler.ru с 146.185.157.243

Подтверждение предположений

«Я использую Google Analytics, но, честно говоря, этот сервис чаще вызывает вопросы, чем дает ответы». (Мы полагали, что наши клиенты работают с Google Analytics, но «выросли» из него.)

Джоанна чувствует, что работает вслепую. (Как мы и предполагали, потребитель видит смысл в использование продукта только в том случае, если это требует от него минимума усилий.)

Опровержение предположений

Никаких усилий, нацеленных на онлайн-маркетинг! «Зачем мне знать, откуда люди заходят на мой сайт? Это ведь не мое дело, не так ли? Не думаю, что это вообще имеет значение». (Мы считали, что атрибуция участников рынка чрезвычайно важна. Высказывание Джоанны опровергает это предположение.)

Это интересно

Джоанна отклонилась от темы и долго говорила о поддержке клиентов. Другие работники компании не замечают многих проблем, связанных с развитием продукта, потому что у них нет доступа к письмам потребителей, указывающим на эту проблему.

Джоанна — пример потребителя, заинтересованного в бета-тестировании продукта. Она готова заплатить за установку программы.

Обмен информацией как средство сплочения команды

Чтобы усилия, направленные на развитие потребителей, положительно влияли на развитие продукта, необходимо расширить до максимума количество членов команды, участвующих в беседах. В этом случае сотрудники будут получать информацию из первых рук и использовать ее для принятия текущих решений относительно функционала продукта, особенностей работы с ним, дизайна и маркетинга.

Парное интервьюирование — один из самых полезных приемов, позволяющих вовлечь в беседы с клиентами как можно больше людей. Другой прием — привлечение всех членов команды к обработке полученной информации. В Yammer мы обычно делали это, расклеивая повсюду в офисе стикеры. Правда, потом приходилось собирать обработанную информацию, что требовало дополнительных затрат времени. Однако сам процесс ознакомления с записями на стикерах стимулирует обсуждение и заставляет людей реагировать на замечания

Скачано sinichkina_alina@rambler.ru с 146.185.157.243

Скачано sinichkina_alina@rambler.ru с 146.185.157.243

потребителей, а также способствует их вовлечению в работу (рис. 6.1).

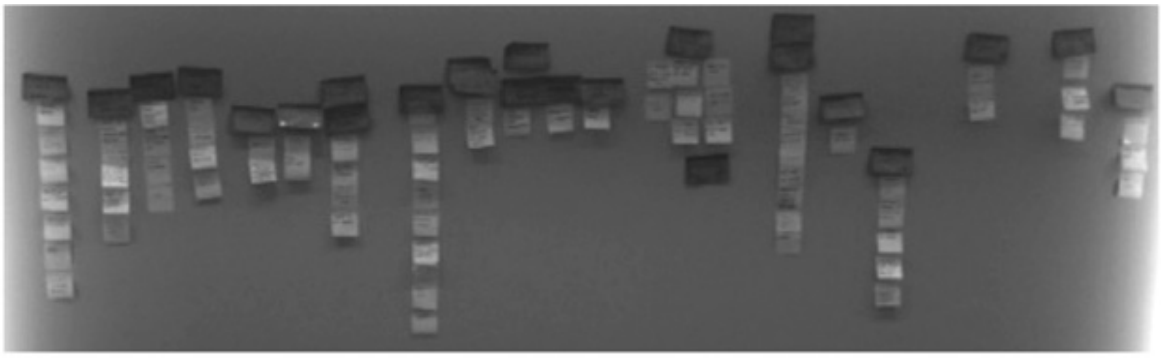

Рис. 6.1. *Чтобы члены команды более серьезно относились к информации, полученной от потребителей, вовлекайте их в работу*

И все же сознание нельзя изменить в один момент. Даже если кто-то видит, что информация, полученная из первых рук, опровергает его предположения, требуется время и тщательное ознакомление с ней, чтобы с учетом новых данных сменить курс.

Ваша задача — помочь команде увидеть мир глазами потребителей и изменить сложившиеся представления, чтобы сосредоточиться на главном и избежать напрасных усилий. Вот несколько советов, как делиться полученной информацией с членами команды.

Умейте «продать» информацию

То, что вы узнали, — очень важно. Это может спасти или провалить продукт. Нужно, чтобы члены команды поняли, насколько значимы ваши выводы. Для этого нужно преподнести их соответствующим образом. Если вы хотите, чтобы сотрудники обратили на них внимание, не пишите в заголовках рассылаемых электронных писем такие скучные вещи, как «Краткое изложение интервью с потребителями».

Члены команды не знают контекста. Введите их в курс дела

Одна из проблем, связанных с обменом информацией между членами команды, заключается в том, что они не знают контекста. Вы выслушали множество потребителей, рассказавших о своем поведении и представлениях, и вам трудно вообразить, что кто-то из ваших коллег просто может быть не в курсе дела. Это касается не только развития потребителей. Проблема связана с восприятием информации (см. главу 5). «Проклятие знания» заставляет нас забывать о том, что мы должны объяснять людям каждый шаг, который привел нас к тем или иным выводам. Те, кто не участвовал в интервьюировании потребителей, не

Скачано sinichkina_alina@rambler.ru с 146.185.157.243

Скачано sinichkina_alina@rambler.ru с 146.185.157.243

понимают, какие вопросы, комментарии, мимика и жесты важны.

Пусть члены команды задают вопросы. Не следует сразу давать рекомендации

Поощряйте вопросы и обсуждение. Если вы сразу выскажете свою точку зрения и перейдете к рекомендациям, члены команды почувствуют себя лишними. А если они не будут считать себя участниками процесса развития потребителей, они могут начать мягко сопротивляться ему. Как сделать их участниками? Они должны знать, что к ним прислушиваются.

Будьте там, где принимают решения

Выводы, касающиеся развития потребителей, должны послужить руководством к действию и основанием для принятия решений. Лучше пять минут делиться информацией на совещании, посвященном функционалу продукта или постановке первоочередных задач, чем час рассказывать об итогах интервью с потребителями на встрече, где вас выслушают, но не примут никаких решений.

Обмениваться информацией об интервью с потребителями следует на регулярной основе. Как часто это следует делать?

Это зависит от конкретной ситуации, в частности, от размеров и мобильности компании. Я расскажу, как поступала сама в различных случаях.

В KISSmetrics я обычно обобщала информацию в области развития потребителей и делилась ей с членами нашей команды непосредственно перед еженедельными совещаниями, посвященными постановке первоочередных задач. Как правило, за неделю я брала 5–10 интервью, каждое из которых кратко пересказывала (см предыдущий раздел этой главы).

Работники Yammer, занимавшиеся развитием потребителей, сразу после интервью рассылали коллегам свои заметки, сделанные в ходе интервью, по локальной сети. Каждый, кто работал над проектом, мог прочесть их и сразу же задать вопросы. Для распространения информации среди членов команды мы также делали на ежемесячных совещаниях краткие отчеты, в которых содержались последние данные изучения пользователей и аналитические материалы. Участники совещаний в основном говорили, поэтому мы устраивали небольшие презентации. Информация на слайдах стимулировала дискуссию (рис. 6.2).

Скачано sinichkina_alina@rambler.ru с 146.185.157.243

Скачано sinichkina_alina@rambler.ru с 146.185.157.243

Информация о самых активных пользователях Yammer (1%)

- Они обычно работают со своими клиентами и имеют дело с **постоянно меняющейся информацией**
- Они используют Yammer для **хранения** полученной информации и ее распространения среди членов команды
- Им нравится **передавать данные** по Yammer, это быстрее, чем по электронной почте
- Они **используют программу** круглосуточно, без перерывов и выходных
- Они **всегда**, с самого начала использовали Yammer
- Это **менеджеры**, стремящиеся работать более эффективно, и **рядовые сотрудники, желающие выделиться**
- Они **жалуются** в основном на несинхронную работу функций

Рис. 6.2. *Слайды с краткой информацией (например, сжатое изложение интервью, взятых в рамках развития потребителей у наиболее активных пользователей Yammer) стимулируют дискуссию*

Сколько интервью нужно взять?

Вот первый вариант краткого ответа на этот вопрос: это зависит от конкретной ситуации.

А вот второй вариант ответа: 15–20 интервью.

Я не уверена, что это исчерпывающие ответы, но мне бы не хотелось, чтобы вы пропустили несколько страниц, стремясь поскорее найти правильный ответ. Поэтому давайте начнем с этих ответов, а затем поговорим обо всем подробнее.

Взяв 2 интервью, посмотрите на свои вопросы и записи и внесите коррективы в шаблоны следующих интервью.

Взяв 5 интервью, вы обязательно встретите первого восторженного клиента.

Взяв 10 интервью, вы должны увидеть в полученных ответах поведенческие шаблоны.

Сколько всего интервью следует взять?

Взяв достаточное количество интервью, вы поймете, когда можно остановиться[38]. Вы больше не услышите ничего такого, что могло бы вас удивить.

В следующих разделах мы остановимся на этих вопросах более подробно.

Вы взяли 2 интервью. Узнали ли вы то, что нужно?

Скачано sinichkina_alina@rambler.ru с 146.185.157.243

Скачано sinichkina_alina@rambler.ru с 146.185.157.243

В главе 5 я предлагала, взяв первое интервью, потратить пять минут и попытаться понять, что вам удается хорошо, а что — нет. Скорее всего, корректировка следующих интервью будет касаться тона и формулировок вопросов.

Взяв 2–3 интервью, можно оценить свою работу более объективно. *Узнали ли вы то, что хотели узнать?*

Признаки подтверждающейся гипотезы

На то, что гипотеза подтверждается, обычно указывают следующие признаки.

- Потребитель признает наличие проблемы или болевой точки.
- Потребитель считает, что проблема может и должна быть решена.
- Потребитель активно расходует на решение проблемы ресурсы (силы, время, деньги, затраты на обучение).
- Потребитель полностью контролирует ситуацию; ничто не мешает ему решить проблему или устранить болевую точку[39].

Что можно узнать из каждого интервью?

Перечитав заметки, сделанные в ходе интервью, следует убедиться в том, что вы осознали сложность проблемы, с которой сталкивается потребитель, и степень его заинтересованности в ее решении.

Вы должны твердо знать ответы на следующие вопросы.

- Если бы продукт, способный кардинально решить проблему потребителя, уже был выпущен, мог бы ваш собеседник купить и использовать его или что-то ему помешало бы?
- Как бы он использовал продукт, и как этот продукт вписался бы в его повседневную практику?
- Какой имеющийся на рынке продукт был бы заменен вашим продуктом?
- Если бы сегодня потребитель не купил наш продукт, что именно помешало бы ему это сделать?

Если вы не можете ответить, скорректируйте вопросы, которые задаете потребителям (см. врезку ниже).

Двух интервью недостаточно для того, чтобы убедиться в том, что вы правы. Они могут подтвердить вашу правоту лишь частично.

КОРРЕКТИРОВКА ВОПРОСОВ, ЗАДАВАЕМЫХ В ХОДЕ ИНТЕРВЬЮ

Скачано sinichkina_alina@rambler.ru с 146.185.157.243

Скачано sinichkina_alina@rambler.ru с 146.185.157.243

Не обязательно задавать интервьюируемым одни и те же вопросы. В студенческие годы я занималась исследованиями в области социальной психологии. Нам постоянно вбивали в голову, что записи должны быть стандартными, а вопросы — одинаковыми, иначе выводы могут оказаться необъективными. То же самое я слышала, когда тестировала удобства использования продуктов. Мне говорили, что нельзя произвольно менять формулировки вопросов, иначе результат будет ошибочным. Интервью в рамках развития потребителей — это другой случай. Вы не рассматриваете ситуацию как уравнение с одним неизвестным. Вы рассматриваете конкретного человека, действующего в различных условиях и не всегда принимающего рациональные решения.

С течением времени ваши вопросы и методы интервьюирования изменятся. Вы научитесь адаптировать их к собеседнику. Главное — постоянно получать новую информацию.

По этой и по многим другим причинам корректировать вопросы лучше с учетом чужого мнения. Попросите коллегу прочесть ваши вопросы или послушать, как вы задаете вопросы. Он укажет на промахи, которые могут ввести в заблуждение собеседников.

Вы взяли пять интервью. Вот он, первый восторженный потребитель!

Взяв пять интервью, вы встретите как минимум одного человека, который будет искренне восхищен вашей идеей. Как минимум (если вы упомянули серьезную проблему, которую намерены решить), он сошлется на кого-то другого («Я знаю человека, с которым вам обязательно нужно побеседовать»). Вы услышали что-то в этом роде? Замечательно! Можно продолжать.

Если нет, то, по всей вероятности, верно одно из следующих утверждений.

- Вы говорите с «неправильными» потребителями, не с теми, с которыми следует говорить;
- Проблема, которую вы собираетесь решать, на самом деле — не проблема.

В том и другом случае ваша гипотеза не подтверждается. Помните, что гипотеза исходит из того, что у конкретного потребителя имеется конкретная проблема.

Можно поговорить с одним равнодушным потребителем. Можно с двумя. Пять собеседников подряд вряд ли будут настроены единодушно. Но если пять человек не проявят интереса к проблеме, это может означать, что

Скачано sinichkina_alina@rambler.ru с 146.185.157.243

Скачано sinichkina_alina@rambler.ru с 146.185.157.243

ваша гипотеза неверна.

ПОЗДРАВЛЯЮ: ВАША ГИПОТЕЗА НЕВЕРНА!

Неприятно в первый раз осознать, что одно или несколько ваших предположений не подтвердились.

Но взгляните на это позитивно. Практически никому не удается выйти на рынок или создать нужный продукт с первой попытки, так что не стоит винить ни себя, ни продукт.

Вы на собственном опыте убедились, что потребители не кусаются, и это уже хорошо. Это говорит о том, что вы достаточно владеете собой, чтобы не навязывать людям свое мнение, и умеете слушать их непредвзято.

Что дальше? Вспомните, что вы задаете вопросы, требующие развернутого ответа, в частности, для того, чтобы понять не только «*что?*», но и «*почему?*».

Рассмотрите поведение, о котором поведал ваш первый собеседник. Проанализируйте приведенные им причины такого поведения. Ваши заметки подскажут вам, какой именно потребитель может стать объектом исследования. Вернитесь к вашим исходным предположениям. Как их можно скорректировать с учетом полученной информации? Удалось ли опровергнуть или подтвердить хотя бы самые незначительные догадки?

Обязательно запишите услышанное. Сформулируйте новую гипотезу и начните все сначала. С каждым разом проделывать это будет легче и легче.

Лучше всего сделать это после пяти интервью. Во всяком случае, лучше сделать это сейчас, чем когда вы уже выведете продукт на рынок!

«Но постойте, — может сказать читатель. — Может быть, я просто не задал нужные вопросы?» Вряд ли. Если вы беседуете с человеком, которому позарез нужно решить проблему, его озабоченность нельзя не заметить. Он сам ответит на вопросы, *которые вы не задали*.

Встретив первого восторженного потребителя, радуйтесь: ведь теперь можно быстро разработать минимально работоспособный продукт. Обычно я рекомендую провести десять интервью, но если есть возможность создать такой продукт быстрее, не тратя времени на пять дополнительных интервью, зачем ждать?

Как бы громко потребитель ни восхищался вашим продуктом, подтвердить его искренность может только его готовность платить деньги (или предоставить в ваше распоряжение другие ресурсы — свое время, предварительный заказ, адрес электронной почты). Если за два часа вы нашли способ заставить его раскошелиться, смелее вперед!

Вы взяли 10 интервью. Картина вырисовывается

Скачано sinichkina_alina@rambler.ru с 146.185.157.243

Скачано sinichkina_alina@rambler.ru с 146.185.157.243

Взяв 10 интервью, вы, скорее всего, услышите повторы. Два или три человека будут говорить об одних и тех же проблемах, стимулах, препятствиях и невозможности осуществить желаемое.

Критическая оценка поведенческих шаблонов

Услышав одни и те же высказывания трижды, я намеренно стараюсь поставить их под сомнение в ходе следующих интервью. Я использую выражение «поставить под сомнение», потому что моя цель в данном случае — протестировать поведенческий шаблон, а не убеждать в его наличии потребителя. Возникает соблазн задать вопросы, требующие односложного ответа, или вопросы типа «Вы согласны, что?..». Но в этом случае ответы будут предвзятыми. Старайтесь задавать вопросы, раскрывающие поведенческие сценарии прошлого, и давать интервьюируемым возможность самим подтвердить (или не подтвердить) существование поведенческого шаблона.

Если разговор не клеится, то, как вы увидите, поставить поведенческий шаблон под сомнение можно, сославшись на «других людей». При этом, ссылаясь на неких воображаемых «других», вы утверждаете, что их мнение или поведение не укладывается в данный шаблон. Вот некоторые примеры.

Поведенческий шаблон

> Многие ваши собеседники говорят, что они вначале изучают характеристики автомобиля в Интернете и лишь затем едут в автосалон.

Ставим шаблон под сомнение

> Вы можете сказать прямо противоположное: «Некоторые люди предпочитают вначале доехать до автосалона и провести тест-драйв, а затем лезут в Интернет. А как вы покупаете автомобиль?».

Ссылаясь на то, что делают «некоторые», следует обязательно задать соответствующий вопрос собеседнику. Это заставит его внимательно отнестись к вашим словам и дать подробный ответ. Независимо от того, согласится ли клиент с мнением мифических «некоторых людей», он отреагирует на сравнение, подробно объяснив, чем его мнение отличается от их мнения или в чем оно с ним совпадает.

Вы пока не видите поведенческие шаблоны?

Скачано sinichkina_alina@rambler.ru с 146.185.157.243

Скачано sinichkina_alina@rambler.ru с 146.185.157.243

Но как быть, если вы до сих пор не увидели поведенческие шаблоны? Может случиться так, что, взяв десять или более интервью и выслушав множество ответов, кажущихся искренними и заинтересованными, вам не удастся выявить шаблоны. Как правило, это означает, что вы обращаетесь к слишком широкой аудитории. Вы беседуете с множеством разных людей, каждый из которых вполне может стать вашим потребителем, но потребности их различны.

Я рекомендую сузить круг собеседников, выбрав потребителей определенного типа. Попробуйте пригласить людей, работающих в одной должности в похожих компаниях, ведущих похожий образ жизни, имеющих одинаковую квалификацию и т.д. Это поможет быстрее обнаружить поведенческие шаблоны, продолжить сбор информации и избежать разочарований. Не бойтесь чрезмерно сузить круг интервьюируемых, ведь ваша задача заключается в том, чтобы подтвердить или опровергнуть гипотезу как можно скорее.

Сколько же интервью нужно взять?

Как я уже писала, правильный ответ — «столько, сколько нужно». Помните, что цель развития потребителей — снижение рисков. А если так, необходимое количество интервью зависит от следующих факторов:

- от вашего опыта в области развития потребителей и знания отрасли;
- от сложности вашей бизнес-модели и количества влияющих на нее факторов;
- от объема инвестиций, необходимых для создания и оценки MVP.

Опыт в области развития потребителей и знание отрасли

Чем больше у вас опыта в области развития потребителей и чем легче вам этим заниматься, тем меньше интервью вам потребуется. (И вовсе не потому, что вы ленитесь выходить из офиса и говорить с людьми, а в отчетах пишете отсебятину!) Вы научились выбирать целевых клиентов — сразу же находить нужных собеседников. Вы научились задавать правильные вопросы и, следовательно, можете делать верные выводы.

Точно так же знание клиентов вашей отрасли позволяет сократить время работы, ведь исходные предположения базируются на понимании реального поведения людей, механизмов принятия решений и очевидных потребностей. И хотя ваши предположения могут оказаться не совсем верными, в любом случае вы потратите меньше времени на работу методом проб и ошибок. В компании Yodlee я несколько лет контактировала с пользователями, прежде чем начала брать интервью в рамках развития

Скачано sinichkina_alina@rambler.ru с 146.185.157.243

Скачано sinichkina_alina@rambler.ru с 146.185.157.243

потребителей. Я уже довольно много знала о том, как они управляли своими финансами онлайн и офлайн, и, соответственно, могла обойтись меньшим количеством интервью, необходимых для разработки новых функций продукта.

КАК ОЦЕНИТЬ ГИПОТЕЗУ, КАСАЮЩУЮСЯ ВЫХОДА НА ЗАКРЫТЫЙ РЫНОК?

Если вы накопили богатый опыт работы в отрасли, вам не придется тратить время на изучение законов, нормативных актов и сложившейся практики. Марк Абрамсон, бывший президент USA Cycling, предположил, что можно ускорить процесс реабилитации пострадавших в авариях велогонщиков, чтобы они могли быстрее возвращаться в строй. Он сумел быстро оценить проблему и взялся за ее решение. Его «продуктом» стало создание объединения Medicine of Cycling. На его ежегодных конференциях собираются врачи, велогонщики, представители других видов спорта и прочие заинтересованные лица.

Абрамсон говорит, что деятельное участие в работе Medicine of Cycling принимает его жена Анна, медик по специальности. Она побеседовала с хирургом-травматологом из Гарварда, и тот, в частности, сказал, что всех велогонщиков, поступающих в больницу с травами, помещают в отделение экстренной медицинской помощи, но, по его мнению, существует возможность ускорить их восстановление и повысить качество медицинского обслуживания.

Приступая к интервью в рамках развития потребителей, мы не всегда понимаем, какие именно вопросы следует задавать. Но бывший президент USA Cycling Абрамсон хорошо знал свою отрасль. Используя свои связи, он быстро опросил нужных людей. Он спрашивал их, как часто спортсмены получают травмы, сколько времени, которое можно было бы потратить на подготовку, они из-за этого теряют, имеют ли страховку команды соперников и сколько она стоит.

Событийное развитие потребителей

Абрамсон собрал эти данные к гонке «Тур Калифорния — 2010», на которую съехались владельцы и менеджеры 30 команд, а также медики. «Сразу же выяснилось, что вопросы травматизма никогда не обсуждались, — рассказывает Абрамсон. — Участники мероприятия знали далеко не обо всех проблемах в этой области. Стало ясно, что надо собрать их вместе. Наш разговор состоялся в мае, и мы решили, что проведем конференцию в ноябре. Это было невероятно трудно сделать. Чтобы понять, каких усилий это стоило, вспомним, что конференции по непрерывному медицинскому образованию планируются за год».

Можно ли заниматься развитием потребителей в отрасли

Скачано sinichkina_alina@rambler.ru с 146.185.157.243

Скачано sinichkina_alina@rambler.ru с 146.185.157.243

здравоохранения?
Абрамсон отчасти согласен с теми, кто сомневается в возможности развития потребителей в данной отрасли. «Обычные приемы здесь не работают. Установить личный контакт с врачами почти невозможно. За ними одновременно охотятся торговые представители фармацевтических компаний, поставщики систем EMR (электронных медицинских карт) и пациенты. Чтобы спокойно работать, медикам приходится держать круговую оборону. Пытаться дозвониться до них бесполезно». Абрамсон решил начать с малого. На конференции по непрерывному медицинскому образованию обычно собираются сотни, а то и тысячи участников; однако Medicine of Cycling пригласила всего 40 человек. Докладчиков было не несколько десятков, а всего десять. «Мы пригласили лучших специалистов, которых знали, и к которым могли обратиться велогонщики, — говорит Абрамсон. — Эти люди помогли распространить информацию. Мы пригласили людей, которые, безусловно, чаще других сталкивались с проблемой, — врачей “Тура Калифорнии”, команды Garmin и Олимпийского комитета США, а эти специалисты знали многих других».

Гипотеза подтвердилась!
Организация Medicine of Cycling смогла подтвердить исходное предположение: объединившись, можно ускорить процесс восстановления и возвращения в строй велогонщиков, получивших травмы. «Эта гипотеза привела к созданию объединения профессионалов», — говорит Абрамсон. С тех пор организация опирается на постоянную поддержку членов, помогающих развивать их нестандартный «продукт» — было введено постоянное членство, началась публикация материалов о часто встречающихся травмах и разработка стандартов лечения. Члены организации готовятся уже к четвертой конференции.

Сложность бизнес-модели и количество влияющих на нее факторов

Допустим, у вас есть опыт в области развития потребителей и вы знаете проблемы отрасли. В зависимости от сложности бизнес-модели вам придется подтвердить или опровергнуть большее или меньшее количество предположений. Если ваш бизнес зависит от связей с поставщиками, дистрибьюторами и другими контрагентами, необходимо беседовать не только с конечными потребителями, но и с партнерами. Если вы выступаете в качестве посредника или работаете на двустороннем рынке, нужно будет выслушать представителей обеих сторон и убедиться в том, что ваш продукт представляет для них ценность. В этом случае вам понадобится вдвое или даже втрое больше интервью. Поскольку у каждой из сторон есть свои проблемы и болевые точки, следует провести достаточное количество бесед, чтобы выявить поведенческие шаблоны каждой группы целевых клиентов

Скачано sinichkina_alina@rambler.ru с 146.185.157.243

Скачано sinichkina_alina@rambler.ru с 146.185.157.243

или заинтересованных лиц.

КУРИЦА ИЛИ ЯЙЦО? КТО ВАЖНЕЕ НА ДВУСТОРОННЕМ РЫНКЕ?

Если вы занимаетесь развитием потребителей, работая с несколькими контрагентами, с кем из них следует говорить в первую очередь? Или это не имеет значения?

LaunchBit — стартап, работающий на двустороннем рынке, — оценивает новые идеи, используя развитие потребителей. Этой компании, занимающейся рассылкой рекламных объявлений по электронной почте, важно было понять, что нужно интернет-маркетологам и издателям сетевого контента.

Руководитель стартапа Элизабет Уин поясняет: «На двустороннем рынке приходится крутиться. Говорят, что сначала следует поговорить с представителями одной стороны, потом, с учетом услышанного, — с представителями другой, но нам такой подход не годился».

«Сначала мы собрали вместе шестерых издателей и двух рекламодателей, — говорит Элизабет. — Рекламодатели хотели опробовать новые способы рекламы. Для этого они хотели использовать наш MVP — минимальные рекламные кампании. Издатели, в свою очередь, хотели проверить, будут ли приносить доход их выпуски новостей. Таким образом, вначале у нас было всего несколько пользователей MVP с обеих сторон. Мы решили подать все это как эксперимент, и это понравилось любителям тестировать новые идеи. Если бы затея удалась, мы могли бы увеличить количество участников с обеих сторон. Мы начали набирать обороты. Результаты произвели впечатление даже на тех потенциальных клиентов, которые с опаской относились к нововведениям».

Трудно сказать заранее, у кого именно следует брать интервью в первую очередь, так что не задерживайтесь на этом этапе. Просто приступайте к делу и начинайте брать интервью. Скорее всего, после первых двух бесед вы поймете, как получить нужную информацию от всех заинтересованных лиц, с которыми работаете.

LaunchBit сумела найти болевые точки обеих сторон. Рекламодатели не хотели давать разовую рекламу в выпусках новостей. Компания предоставила им возможность одновременно работать с несколькими выпусками новостей, что было им выгодно. Интернет-издатели не слишком жаловали рекламу на баннерах, даже если она приносила доход, так как боялись потерять читателей. LaunchBit изменила формат рекламы (теперь это были текстовые объявления), чтобы удовлетворить издателей, без которых не смогла бы предложить свой продукт продавцам.

«Главное — понимать интересы обеих сторон, — говорит Элизабет. — Важно держать руку на пульсе и знать, что думают потребители. Мы продолжали итерации в зависимости от содержания бесед с контрагентами, чтобы удовлетворить потребности обеих сторон».

Скачано sinichkina_alina@rambler.ru с 146.185.157.243

Скачано sinichkina_alina@rambler.ru с 146.185.157.243

Объем инвестиций, необходимых для создания MVP

Я уже писала во введении, как потратила целый месяц, чтобы взять интервью в рамках развития потребителей для KISSmetrics. Тогда я взяла около 50 интервью — наверное, это был мой личный рекорд. Попробую объяснить, почему для того, чтобы поддержать наш MVP, потребовалось так много бесед.

Формально бета-версия продукта KISSmetrics, созданная с учетом информации, полученной в ходе этих 50 интервью, не была первым шагом на пути подтверждения интереса потребителей. У нас уже был готовый к запуску сайт, на котором зарегистрировались сотни клиентов, предоставивших информацию о себе и своих компаниях. Необходимо было убедиться не в том, что сайт им интересен, а в том, что наш подход к веб-аналитике эффективен и будет отвечать требованиям потребителей.

В этой ситуации, когда продукт должен точно учитывать уникальный опыт каждого клиента, мы должны были вложить немалые инженерные усилия в создание инструмента для сбора информации. Взяв предварительно 50 интервью, мы смогли минимизировать затраты.

Но, вообще говоря, если вы считаете, что разработка MVP займет не меньше месяца, вы, вероятно, задействуете слишком много инженерных ресурсов. Может быть, следует найти эксперта и предложить ему протестировать концепцию вашего продукта.

Вы взяли достаточное количество интервью. И больше не слышите ничего нового

Главный признак того, что с интервью пора завязывать, — отсутствие новой информации. Вы больше не слышите ничего нового. Вы уверены, что получили достаточно полное представление о главных проблемах клиентов и акционеров, о том, что их вдохновляет и разочаровывает.

Как правило, достаточно взять 15–20 интервью, чтобы почувствовать, что проблема существует, и ее можно решить. Не считая поиска собеседников, подготовки вопросов и работы с заметками, а также обобщения полученной информации, на это уйдет примерно две недели. И если вы увидите, что можно отказаться хотя бы от одной из этих задач, вашу работу по развитию потребителей уже можно считать оправданной.

Эту работу можно и нужно вести наряду с разработкой MVP.

Один из моих недавних проектов в области развития потребителей включал сбор информации о корпоративных социальных сетях Yammer и о том, как потребители оценивают свои успехи при работе с ними.

Мы знали, что многие клиенты рассказывали своему начальству об успешном использовании Yammer. Любой сотрудник компании может

Скачано sinichkina_alina@rambler.ru с 146.185.157.243

Скачано sinichkina_alina@rambler.ru с 146.185.157.243

подключиться на рабочем месте к бесплатной сети Yammer без санкции начальства. В результате адепты этих сетей агитируют руководство компаний начать пользоваться этим продуктом, и руководители хотят больше узнать о нем. Однако потребителям не нравился наш инструмент отчетности, основанный не на изучении их потребностей и поведения, а исключительно на их пожеланиях. Прежде чем приступить к разработке более функциональной версии, я хотела убедиться в том, что потребители правильно понимают, в чем заключается их проблема. Это было необходимо, чтобы предложить более эффективное решение.

За две недели я взяла 22 интервью. Но под конец я перестала слышать то, что было важно и интересно. Я могла с уверенностью сделать ряд предположений:

- о том, как наши потребители готовят отчетные презентации;
- об их акционерах, потребности которых им приходится удовлетворять;
- о трудностях, с которыми они сталкиваются;
- о том, почему они требуют изменить продукт.

Проанализировав полученную информацию, я поняла, что два требования действительно были вызваны серьезными проблемами, а на остальные можно было не обращать внимания (что я и порекомендовала сделать). Более того, я смогла обобщить полученную информацию и поделиться ей с потребителями. Это был важный шаг, направленный на укрепление отношений с ними. Обратная связь сработала — мы продемонстрировали, что приняли трудности потребителей близко к сердцу, выявили проблему и проинформировали их об изменении продукта. Это положительно сказалось на наших отношениях[40].

Что такое обоснованная гипотеза?

Наконец мы подошли к вопросу, который вы давно ждали. Итак, что же такое обоснованная гипотеза?

В качестве примера я расскажу о том, как на основе информации, собранной в ходе интервью с потребителями, KISSmetrics приняла решение разработать второй продукт, KISSinsights. Как это чаще всего и случается, жизнь оказалась сложнее теории.

В данном случае все началось не с предположения о наличии проблемы: пока не начались интервью, я и не подозревала о том, что она вообще существует!

Я не собиралась предлагать идею нового продукта. Я просто брала интервью в рамках развития потребителей, собирая информацию по

Скачано sinichkina_alina@rambler.ru с 146.185.157.243

Скачано sinichkina_alina@rambler.ru с 146.185.157.243

продукту для веб-анализа KISSmetrics. Проблему, которая в итоге привела к созданию KISSinsights, отражал поведенческий шаблон, который трудно было не заметить.

Я спрашивала клиентов, стараясь не навязывать им свое мнение, с помощью каких инструментов они оценивают популярность своих сайтов. Почти все называли два сервиса — Google Analytics и UserVoice. Многие проводили тесты на удобство использования — как на внешних ресурсах, так и «на дому», — при помощи UserTesting.com или аналогичных онлайн-сервисов.

Изначально цель моих интервью состояла в следующем. Я хотела убедиться, что людям нужны более совершенные аналитические инструменты и что они готовы отказаться от бесплатного сервиса Google Analytics и платить за KISSmetrics.

Мы не конкурировали ни с качественными платформами, обеспечивающими обратную связь, ни с тестами на удобство использования. Это было отклонение от первоначальной темы, от того, что я хотела узнать о нашем аналитическом продукте, но в итоге привело к неожиданным последствиям.

Если клиенты настойчиво говорят о чем-то, надо быть безумцем, чтобы игнорировать их слова.

Взяв четыре или пять интервью, я увидела поведенческий шаблон. Клиентам не нравилось отсутствие обратной связи. Они чувствовали себя беспомощными, оттого что другие пользователи сети их не понимают. Вот что я услышала.

Хотел бы я знать, что думают люди, когда заходят на мой сайт.

Я попробовал проводить опросы, но только потерял время: целую вечность сочиняешь вопросы, чтобы получить всего два ответа.

В комментариях я вижу только «Круто!» и «Отстой», а что это мне дает?

Хотел бы я сидеть на плече у клиента и в нужный момент спрашивать: «Почему ты это не покупаешь?!» или «Ну, а сейчас-то что тебя смущает?».

Поучив три или четыре неожиданных отзыва, я сформулировала несложную гипотезу.

Менеджеры по продуктам сталкиваются с проблемой, если им приходится эффективно/быстро/часто заниматься изучением потребителей.

Чтобы узнать больше, команда KISSmetrics параллельно решала две

Скачано sinichkina_alina@rambler.ru с 146.185.157.243

Скачано sinichkina_alina@rambler.ru с 146.185.157.243

задачи.

- Разработчики продукта создавали MVP, чтобы подтвердить наличие потребительского спроса. Это была вводная страница, на которой кратко излагалась концепция, лежащая в основе опросного листа. На этой странице потребители могли подписаться на бета-продукт, когда он будет готов.
- Я начала проводить интервью с потребителями, посвященные этой концепции качественных исследований. Я спрашивала, какие качественные показатели они получали за счет обратной связи. Я спрашивала о других видах тестирования, об удобстве использования и исследованиях, которые они проводили. Я спрашивала, что мешает им проводить больше исследований. Я спрашивала, что бы они хотели узнать о посетителях своих сайтов, если бы у них была волшебная палочка и они могли узнавать все что угодно.

Поскольку у нас уже была клиентская база, я смогла быстро найти собеседников и взять 20 интервью. Сделав это, я обобщила полученную информацию. Получился документ следующего содержания.

Что клиенты делают сейчас для решения проблемы?

Обходятся без изучения потребителей.

Какие еще инструменты клиенты хотели бы иметь в своем распоряжении, чтобы получать нужную информацию (решать проблемы)?

Скрытые отзывы клиентов, возможность обращаться к людям на конкретных страницах или в ходе мероприятий.

Кто сегодня работает с откликами клиентов?

Менеджеры по продуктам, которые крайне заинтересованы в получении этой информации. Разработчики, которые очень не любят отвлекаться от написания программ ради этой работы.

Как часто возникает проблема и насколько она серьезна?

Эта проблема возникает постоянно («Каждый раз, когда мы принимаем решения о том, что будем разрабатывать»). Никто не знает, почему так происходит.

Скачано sinichkina_alina@rambler.ru с 146.185.157.243

Скачано sinichkina_alina@rambler.ru с 146.185.157.243

Что еще их беспокоит?

Люди не любят составлять опросные листы и обращаться за помощью к разработчикам. Они раздражаются, потому что не знают, с чего начать.

Все это убедило нас в необходимости вложений и быстрой разработки скромного MVP, жестко запрограммированного на работу только на сайте KISSmetrics. Едва наши клиенты увидели продукт, они засыпали нас электронными письмами с вопросом «Как это использовать для оценки моего сайта?».

То, что было отклонением от первоначальной темы, вылилось в новый продукт KISSinsights. В отличие от стандартных окон для отзывов с помощью KISSinsights можно было опрашивать только посетителей, которые задерживались на странице в течение определенного времени, и задавать им конкретные, релевантные вопросы. Более того, мы предусмотрели готовые вопросы, чтобы потребителям не приходилось их писать.

Если при проведении стандартных опросов доля ответивших составляла 1–2%, то на KISSinsights отвечали от 10 до 40% опрошенных, причем по существу дела. Один из наших клиентов, компания OfficeDrop, применяла KISSinsights для получения информации, которая позволила увеличить эффективность сайта до 40%[41]. В 2012 г. KISSinsights купила другая компания. Продукт, который сейчас называться Qualaroo, по-прежнему используется для развития потребителей и в конечном итоге для совершенствования продуктов и бизнес-моделей.

Что дальше?

Процесс развития потребителей предполагает естественную последовательность действий. Как только вы оценили гипотезу, делайте следующий шаг в выбранном направлении.

Если у вас еще нет продукта, с учетом полученной информации приступайте к разработке (или совершенствованию) MVP. В главе 7 мы поговорим о различных видах MVP, и вы поймете, как эффективно использовать имеющиеся ресурсы и на какие вопросы ваш продукт поможет ответить.

Если вы работаете с уже существующим продуктом и хотите его усовершенствовать, вам будет более интересна глава 8. Однако я настоятельно рекомендую прочесть и главу 7. Вы будете поражены, узнав, что MVP прекрасно работает и в крупных компаниях.

Скачано sinichkina_alina@rambler.ru с 146.185.157.243

Скачано sinichkina_alina@rambler.ru с 146.185.157.243

САМОЕ ГЛАВНОЕ

- Оценивая свою гипотезу, сохраняйте здоровый скептицизм.
- Убедитесь, что потребитель действительно пытался что-то делать для решения проблемы. Многие понимают, что *нужно* ее решать, но не будут покупать ваш продукт.
- Легче всего предсказать поведение потребителей, опираясь на их действия в настоящем. Если в ваших записях много восклицательных знаков, но мало примеров реальных действий, ваша гипотеза неверна.
- Создайте документ для краткого изложения содержания интервью. Разбейте каждое интервью примерно на пять блоков, выделенных «пулями» («Подтверждение предположений», «Опровержение предположений», «Это интересно»).
- Гипотеза подтверждается, если потребитель признает наличие проблемы, верит, что она может быть решена, и ничто не мешает ему ее решать.
- Взяв пять интервью, вы встретите первого восторженного потребителя. Если этого не произошло, ваша гипотеза неверна.
- Взяв десять интервью, вы увидите поведенческие шаблоны. Поставьте их под сомнение в ходе последующих интервью, ссылаясь на «других людей», которые ведут себя как-то иначе. Спрашивайте собеседников, ведут ли они себя в соответствии с шаблоном или как «другие люди».
- Если вы больше не слышите ничего нового, значит, вы провели достаточное количество интервью.

* http://blog.kissmetrics.com/1-2-punch-for-increasing-conversion/

Скачано sinichkina_alina@rambler.ru с 146.185.157.243

Скачано sinichkina_alina@rambler.ru с 146.185.157.243

ГЛАВА 7

Каким должен быть минимально работоспособный продукт?

Не нужно искать истину в словах — она в делах. Хватит думать об идеальном наборе функций. Примите гениальное решение на основе имеющейся информации и дайте клиентам минимально работоспособный продукт (или как вы это называете). Это единственный путь к открытиям.

Кевин Дивелт, руководитель soHelpful.me и бывший сотрудник Национального научного фонда

И тогда я спросил: «Разве не дешевле взять напрокат фотоаппаратуру, арендовать вертолет, облететь фермерские поля, а потом вручную обработать данные и посмотреть, будут ли фермеры платить за эту информацию? Ведь это можно сделать за день-два и заработать в десять раз больше, чем вы предлагаете».

Они немного подумали, засмеялись и сказали: «Мы инженеры, нам интересно опробовать новые технологии, а вы хотите, чтобы мы сначала выясняли, есть ли у нас продукт, пользующийся спросом, и можно ли на нем заработать. Что ж, мы можем это сделать».

Стив Бланк

До сих пор мы говорили в основном об оценке исходных предположений, а не о правильности решений, принимаемых на следующем этапе, не о минимально работоспособном продукте, который вы будете создавать.

Я делала это намеренно, потому что многие компании так торопятся начать разработку MVP, что упускают многие возможности снижения рисков и исправления ошибок. Быстрее и дешевле найти ошибки до начала работы. После создания опытного образца или продукта исправление обойдется дороже.

Однако доказать, что клиенты готовы платить за продукт, можно только

Скачано sinichkina_alina@rambler.ru с 146.185.157.243

Скачано sinichkina_alina@rambler.ru с 146.185.157.243

тогда, когда *они действительно за него заплатят*[42].

В данной главе мы обсудим подходы к созданию MVP. Кроме того, мы затронем следующие вопросы:

- цель создания MVP;
- виды MVP;
- примеры использования различных видов MVP.

ВНИМАНИЕ!

Если у вас уже есть продукты и клиенты, прочитайте главу 8, в которой речь идет о наиболее часто встречающихся возражениях против разработки MVP и об отношении к нему как сотрудников, так и внешних контрагентов — партнеров и потребителей.

Зачем создается MVP?

Цель создания MVP — собрать максимальное количество информации и минимизировать риски и ненужные затраты.

Ваша задача — оценить обоснованность гипотез и предположений, и ничего более. MVP не обязательно должен быть совершенным, тщательно проработанным, масштабируемым продуктом. Можно даже обойтись без написания программ.

На самом деле MVP даже не обязан быть версией продукта! Предприниматели часто ошибаются, говоря: «Давайте возьмем конечный продукт и посмотрим, от каких функций можно пока отказаться, чтобы быстро слепить MVP». Считать, что вы знаете, каким будет конечный продукт, до того, как с ним познакомились потребители, — неправильный подход.

Более того, такой подход предполагает, что самый большой риск связан именно с функционалом продукта. Но для многих вновь созданных компаний главные риски связаны не столько с функционалом, сколько с дистрибуцией, ценообразованием, доступностью ресурсов и поддержкой партнеров. MVP должен помочь вам ответить на следующие важнейшие вопросы.

- Можем ли мы предложить этот продукт тому, кому он нужен?
- Готовы ли потребители платить за ценностное предложение?
- Как потребители будут измерять ценность продукта?
- Какая модель ценообразования соответствует ценностному предложению и степени готовности потребителя платить?

Скачано sinichkina_alina@rambler.ru с 146.185.157.243

Скачано sinichkina_alina@rambler.ru с 146.185.157.243

Зная, какие ответы нужно получить в первую очередь, вы сможете создать максимально эффективный MVP.

Виды MVP

Строгого определения MVP нет, — во всяком случае, его нельзя дать исходя из количества функций или типа технологии.

MVP служит инструментом оценки главных исходных предположений и минимизации рисков, различающихся в зависимости от особенностей конкретной компании или продукта. Иногда, как будет показано в этой главе, MVP вообще может не быть физическим продуктом.

Слово «минимальный» в термине «минимально работоспособный продукт» указывает на то, что принципиально важно получение информации при минимальных затратах времени и ресурсов. Если вы планируете потратить на создание MVP не один месяц, такие затраты времени минимальными не назовешь. Если вы не можете рассказать о MVP в двух словах, это также означает, что продукт не является «минимальным».

Создаваемый вами продукт должен быть не только «минимальным», но и «работоспособным». Работоспособность подразумевает две вещи. Во-первых, продукт должен дать потребителям возможность убедиться в его ценности. Во-вторых, он должен помочь собрать достаточный объем информации, чтобы подтвердить или опровергнуть вашу изначальную гипотезу. Например, некоторые люди считают, что приобретение Google AdWords — это и есть MVP. Я не считаю, что это хороший MVP, поскольку этот продукт позволяет узнать лишь одно — что кто-то кликнул по вашей ссылке. Он не говорит, почему это было сделано, и не дает оснований считать, что клик означает готовность пользователя платить.

Представители компаний много пишут об удачном (и неудачном) опыте создания MVP. С учетом этого опыта MVP можно разделить на несколько основных видов. Наиболее распространены следующие виды MVP[43]:

- MVP для предварительного заказа;
- клиентообразующий MVP;
- MVP типа «Консьерж»:
- MVP типа «Волшебник страны Оз»
- MVP для одновариантного использования;
- MVP типа «Чужой продукт».

Мы поговорим обо всех этих видах MVP и о том, что они собой представляют, а также приведем примеры их использования и объясним, чему можно научиться в ходе каждого эксперимента. Кроме того, мы расскажем о ситуациях, в которых тот или иной вид MVP работает наиболее

Скачано sinichkina_alina@rambler.ru с 146.185.157.243

Скачано sinichkina_alina@rambler.ru с 146.185.157.243

эффективно (и сразу подсказка: MVP для предварительного заказа будет пригоден в любых ситуациях).

MVP для предварительного заказа

MVP для предварительного заказа — продукт, с помощью которого вы описываете предполагаемое решение и убеждаете потенциальных потребителей заказать продукт еще до его разработки. Этот вид MVP предназначен не для того, чтобы вызвать интерес к продукту, а для того, чтобы потребитель взял на себя определенные обязательства. Собрать адреса электронной почты и даже провести опрос потенциальных клиентов для этого недостаточно.

Для каждого продукта, который вы намерены разработать, вы можете создать сайт с описанием проблемы, которую собираетесь решить. С помощью MVP для предварительного заказа часто собирают номера кредитных карт клиентов (при этом вы обязуетесь не использовать их до тех пор, пока продукт не будет готов)[44]. В некоторых случаях ограничиваются подписанием протокола о намерениях или соглашения о запуске пилотной программы.

В зависимости от себестоимости продукта и вложений, необходимых для его разработки, иногда вы сможете приступить к ней, только если соберете нужное количество предварительных заказов.

Примером MVP для предварительного заказа может служить Kickstarter. Будучи прежде всего краудфандинговой платформой, этот продукт, тем не менее позволяет эффективно оценить потребительский спрос и готовность принять на себя финансовые обязательства. Даже если сумма денежных обязательств потребителей значительно ниже конечной цены продукта, это все равно говорит о серьезном интересе к нему. Заставить клиентов заплатить хоть что-то очень и очень трудно.

Если десятки людей платят за еще не существующий продукт, значит, спрос на него достаточно высок. Если же проект не выполняет своего фандрайзингового предназначения, он не решает реальную проблему, стоящую перед нужным количеством потребителей.

Пример MVP для предварительного заказа: Finale Fireworks

Маркус Гослинг, главный дизайнер Salesforce.com, подчеркивает: «Лучшее подтверждение обоснованности бизнес-гипотезы — предоставление клиентом номера своей кредитной карты. Создавая Finale Fireworks, мы вместе с другими основателями компании отправились в Айову и приняли участие в ежегодной Конвенции Международной гильдии пиротехников».

Скачано sinichkina_alina@rambler.ru с 146.185.157.243

Скачано sinichkina_alina@rambler.ru с 146.185.157.243

Гослинг и двое других совладельцев компании разработали пиротехническую игру и хотели продать ее. «Мы арендовали небольшое помещение и демонстрировали простенькую демоверсию игры, — рассказывает Гослинг. — Но быстро поняли, что пиротехников не интересуют виртуальные фейерверки. Им была нужна недорогая программа, помогающая готовить и проводить реальные пиротехнические шоу. На Конвенции мы продали 60 предварительных выпусков нашей программы со скидкой 50%. К тому моменту мы даже еще не дописали ее. Объем продаж служил лучшим подтверждением того, что у нас есть продукт, за который люди готовы платить».

Варианты использования MVP для предварительного заказа

Успех MVP для предварительного заказа — прекрасное подтверждение того, что вы производите товар, который будут охотно покупать. Большинству компаний стоит найти варианты использования этого вида минимально работоспособного продукта, даже если они уже использовали какие-либо другие из перечисленных выше виды MVP. (Исключение составляют разве что известные компании, опирающиеся на преимущество первопроходца. Им трудно избежать внимания прессы, которое может мешать им работать и снижать конкурентоспособность.)

MVP для предварительного заказа можно создавать в следующих случаях:

- если для обеспечения рентабельности продукта или устойчивого производства требуется критическая масса клиентов;
- если разработка продукта требует значительных затрат времени и ресурсов.

Но, вообще говоря, использовать MVP для предварительного заказа в различных формах (денежные обязательства клиентов, предварительный заказ, подписание декларации о намерениях, запуск пилотной программы) можно практически в любой ситуации.

Клиентообразующий MVP

Клиентообразующий MVP — это развитие потребителей в буквальном смысле слова: он нацелен на создание клиентской базы до разработки продукта. Определившись с будущей клиентурой, вы находите место, где потребители могут собираться в поисках информации, единомышленников и обмена идеями. Наблюдая за целевой аудиторией, вы сможете понять, какой контент и функции (или какие люди) больше всего интересуют потребителей. Это позволит оценить спрос на функции или сервисы,

Скачано sinichkina_alina@rambler.ru с 146.185.157.243

Скачано sinichkina_alina@rambler.ru с 146.185.157.243

которые вы намерены разрабатывать. Когда вы будете готовы выпускать продукт, вам не придется думать о его продвижении и дистрибуции, поскольку вы уже знаете, где найти будущих клиентов.

Примерами компаний, использующих этот вид MVP, могут служить Moz[45], 37Signals и Mint.com. Все они до выпуска продуктов с помощью блогов создали сообщества потребителей. К тому времени, как эти компании запустили масштабируемый продукт, у них уже была лояльная клиентура — тысячи целевых потребителей. Правда, не совсем ясно, какую роль блоги сыграли в оценке концепции продукта. (К примеру, неизвестно, решилась ли бы компания Mint.com отказаться от своего главного продукта, «мобильного бухгалтера», если бы не сумела привлечь достаточное количество читателей для форума MintLife.)

Более наглядный пример клиентообразующего MVP для оценки продукта — сайт Product Hunt с его ежедневно обновляющимися рейтингами новых продуктов. Чтобы найти потенциальных клиентов, основатель компании Райан Гувер создал MVP, потратив на это всего 20 минут. При помощи Linkydink — сервиса, позволяющего делиться ссылками по электронной почте, — он сформировал список рассылки и пригласил поучаствовать несколько десятков человек. Если бы Гувер не обнаружил новых подписчиков или если бы их активность через несколько дней сошла на нет, он мог бы сделать вывод, что идея никого не заинтересовала. Но, увидев, что количество подписчиков, а также их активность и энтузиазм растут, он приступил к разработке первоначального варианта сайта. И хотя Product Hunt для Гувера не являлся основным полем деятельности, в первые же два месяца существования он привлек более 4000 пользователей[46].

Варианты использования клиентообразующего MVP

Клиентообразующий MVP не позволяет понять, готовы ли люди платить деньги за ваш продукт, но дает возможность оценить заинтересованность и преданность потребителей. Иногда этого вполне достаточно, чтобы обосновать необходимость затрат на разработку полноценной версии продукта. Кроме того, этот вид MVP отличается высокой степенью масштабируемости: вы можете достучаться до всей вашей будущей аудитории.

Клиентообразующий MVP можно использовать в следующих случаях:

- если вы предлагаете онлайн-продукты и услуги;
- если вы работаете с бесплатными продуктами или социальными товарами;
- если ваша команда умеет создавать контент и организовывать сообщества;

Скачано sinichkina_alina@rambler.ru с 146.185.157.243

Скачано sinichkina_alina@rambler.ru с 146.185.157.243

- если ваш бизнес связан с консалтингом и вы пытаетесь выйти на рынок масштабируемых продуктов и услуг;
- если ваши потребители время ценят больше, чем деньги (как, например, врачи, венчурные капиталисты, руководители компаний).

MVP типа «Консьерж»

Подобно консьержу, который сам оказывает услуги гостю в отеле, при создании одноименного MVP вы работаете с потребителем персонально и лично, «вручную» помогая ему решить его проблемы. Видя это, в обмен на ваше повышенное внимание к нему, потребитель соглашается поддержать ваш продукт. Таким образом MVP типа «Консьерж» позволяет потребителям получить опыт работы с продуктом еще до его разработки.

Представьте себе: вы увидели, что можете помочь родителям, организовав обсуждение доступных кастомизированных услуг в области обучения детей. MVP типа «Консьерж» позволяет вашим клиентам связаться с другими родителями и поговорить о детях и их обучении. Собрав необходимую информацию, вы можете изучить подходящие предложения по месту проживания потребителей и создать индивидуальный продукт — выработать рекомендации для каждой семьи.

Этот продукт нельзя назвать масштабируемым. Поскольку работа не автоматизирована, создавая его, придется тратить на каждого потребителя несколько часов в неделю. Но то, что вы узнаете в процессе этой напряженной работы, поможет серьезно сократить риски.

На основе индивидуального подхода к каждому клиенту вы сможете оценить спрос на продукт и понять, кого действительно интересует предлагаемое обучение. Вы сможете понять, какие функции продукта необходимы, опросив потребителей и выяснив, какая именно информация наиболее важна, а какой не хватает. Может оказаться, что ваши потенциальные клиенты сочтут, что сама по себе услуга неплоха, но платить за нее не будут. Или же критерии, по которым родители выбирают формы обучения детей, отличаются от тех, что вы предполагали. Все это вы узнаете до того, как начнете создавать сайт, писать программы и составлять базы данных.

Пример MVP типа «Консьерж»: StyleSeat

Стилисты, владельцы спа-салонов, массажисты и другие представители индустрии красоты — целевые клиенты StyleSeat — люди занятые. Они не разбираются в технике и не интересуются ей, поскольку это не главное в их работе.

Скачано sinichkina_alina@rambler.ru с 146.185.157.243

Скачано sinichkina_alina@rambler.ru с 146.185.157.243

Дэн Левин, технический директор StyleSeat, поясняет, что «важнейший фактор, влияющий на принятие решений потребителями, — это их доверие к нам. Доверие перевешивает опасение, что они не смогут пользоваться продуктом».

Исходная гипотеза

Компания StyleSeat исходила из гипотезы, что в индустрии красоты потребители нуждаются в облегченном процессе записи к стилистам, а владельцы мелкого бизнеса — в продвижении своих услуг. Основатели компании Мелоди Макклоски и Дэн Левин понимали, что им нужно больше знать об отрасли. Для начала они попросили свою приятельницу, хозяйку спа-салона, познакомить их с другими специалистами, чтобы за бокалом шампанского рассказать им о новой технологии.

За первой встречей последовали еженедельные собрания, на которых основатели StyleSeat обучали новых знакомых, как использовать для продвижения их бизнеса Facebook, Twitter и возможности электронной почты. «Фактически мы преподавали стилистам основы информатики, потому что так легче было изучить их проблемы, — говорит Левин. — Продвигаясь в этом направлении и погружаясь в рынок, мы не только учились сами, но и завоевывали доверие клиентов».

Создание MVP

Через несколько месяцев Макклоски и Левин знали о проблемах клиентов достаточно, чтобы приступить к созданию MVP. Полгода они параллельно занимались развитием потребителей и разработкой продукта. Начав работать над ним, они изменили тематику бесед, переключившись с оценки гипотезы на оценку продукта группой бета-потребителей: «Важно было наблюдать за тем, как люди пользуются нашим продуктом. Мы знали, что они думают, работая с новыми инструментами».

Развитие гипотезы

Серьезным прорывом стало понимание того, что перед StyleSeat открываются более широкие перспективы, чем изначально предполагали Макклоски и Левин. Они хотели создать инструмент, позволяющий решать проблемы клиентов. Но оказалось, что потребителям мало такого простого приложения. Стало ясно, что им нужны не отдельные инструменты; им хотелось всего и сразу. Стилисты нуждались в решении, способствующем росту их бизнеса. Владельцы StyleSeat уже не были всего лишь создателями

Скачано sinichkina_alina@rambler.ru с 146.185.157.243

Скачано sinichkina_alina@rambler.ru с 146.185.157.243

приложения для записи клиента к специалистам. Они стали «техническими» партнерами компаний индустрии красоты.

Глубокое понимание потребностей потребителей помогло Макклоски и Левину расширить их представления о ценностном предложении. Владельцы StyleSeat выяснили, что загрузка фотографий и регистрация на Facebook хороши только как привлекательный бонус, «фремиум»: «С этого момента мы стали не только спрашивать у стилистов, хотят ли они общаться с клиентами по электронной почте, но и предлагать им другие услуги. Было нетрудно уговорить их провести апгрейд».

Непрерывное развитие потребителей

После интенсивного развития потребителей в течение полугода StyleSeat продолжает работать с аудиторией, совершенствуя функции продукта и маркетинг. В числе применяемых компанией приемов — сегментация клиентов (их разделение на активных и новичков) и звонки по телефону. «Вообще-то у нас есть сценарий разговора, но обычно мы просто беседуем с клиентами. С какими трудностями они сталкиваются? Что им нравится? Если бы они больше не работали с нами, чего бы они изначально ждали от продукта?» Эти беседы подталкивают к изменению товара, который владельцы StyleSeat затем подвергают A/B-тестированию.

Спустя годы Левин не перестает поражаться тому, насколько конечный продукт близок к исходному MVP. То, что владельцы StyleSeat узнали за первые полгода работы, тесно общаясь с потребителями, позволило им избежать ошибок и не сбиться с верного курса. «Это немного затормозило наше продвижение, — говорит Левин. — Но затраты времени окупились сторицей».

Варианты использования MVP типа «Консьерж»

MVP типа «Консьерж» нельзя назвать масштабируемым, но он позволяет оценить спрос и предположения относительно логистики и функционала продукта.

MVP этого типа можно создавать в следующих случаях:

- если ваши клиенты работают в офлайне и плохо разбираются в технике;
- если вы работаете с продуктами с трудно предсказуемой логистикой;
- если масштабирование операционных расходов требует значительных капиталовложений;
- если конкурентоспособность ваших продуктов и услуг зависит от степени удовлетворенности каждого конкретного потребителя.

Скачано sinichkina_alina@rambler.ru с 146.185.157.243

Скачано sinichkina_alina@rambler.ru с 146.185.157.243

MVP типа «Волшебник страны Оз»

Предоставляя потребителю MVP типа «Волшебник из страны Оз», вы даете ему продукт, внешне самостоятельно выполняющий все функции, но на самом деле управляемый вручную. В отличие от MVP типа «Консьерж», при использовании этого вида MVP клиент не знает, что задачи, обычно решаемые при помощи программы или автоматически, на самом деле решает человек.

Представьте, что вы стремитесь помочь продвинутым софтверным компаниям в локализации программного обеспечения. MVP типа «Волшебник страны Оз» может представлять собой онлайн-панель, на которой несколько потребителей могут вводить тексты для перевода. Но перевод осуществляется не автоматически, а силами одного-двух переводчиков (например, с испанского), которые сидят у компьютеров, получают задания и мгновенно выдают перевод.

Как и в случае с MVP типа «Консьерж», этот вид MVP нельзя назвать масштабируемым. Но он позволяет наблюдать за тем, как клиенты работают с инструментальной панелью, менять качество и скорость перевода и оценивать готовность потребителей платить за услугу.

Пример MVP типа «Волшебник страны Оз»: Porch.com

«Мы изучили рынок ремонта домов, и у нас родилось несколько идей относительно того, как выбрать правильное решение», — говорит Мэт Эрликман, руководитель Porch.com.

Команда сформулировала исходные предположения о том, чего хотят домовладельцы и что они покупают, а также собрала информацию о ценах. Затем она приступила к разработке MVP. Компания, которая ранее называлась HelpScore.com, должна была помогать домовладельцам выбирать подрядчиков и специалистов на основе системы оценок.

Компания создала MVP типа «Волшебник страны Оз». На сайте был представлен алгоритм начисления баллов, которые на самом деле начислялись работниками компании вручную. Те изучали предложения мастеров и писали отчеты, а затем выкладывали информацию на сайт, следя за тем, как потребители пользуются ей.

Гипотеза не подтвердилась

«Поговорив с домовладельцами, мы поняли, что наша гипотеза в корне неверна, — говорит Эрликман. — Баллы никого не интересовали. Люди хотели выбирать подрядчиков по рекомендации друзей и знакомых. Они

Скачано sinichkina_alina@rambler.ru с 146.185.157.243

Скачано sinichkina_alina@rambler.ru с 146.185.157.243

хотели знать, какой у мастеров опыт работы, что они уже сделали. Им были нужны рекомендации от конкретных клиентов этих мастеров. В итоге нам пришлось изменить направление работы».

Минимально исключительный продукт

Сначала изменили название компании — теперь она стала называться Porch. Команда продолжала разрабатывать MVP еще пару месяцев, пока все не убедились, что движутся в правильном направлении. После этого занялись оценкой контента и каналов, которыми надо было научиться пользоваться, чтобы получать клиентов и извлекать прибыль «Понятие “бережливый” подразумевает сведение напрасных расходов к минимуму. Работая с никому не нужным продуктом, мы потратили впустую массу времени и сил, — признается Эрликман. — Поэтому теперь мы начали сверяться с курсом при помощи надежных данных, что позволило направить все силы и время на работу в правильном направлении. В скрытом режиме мы собрали огромное количество информации, которая, как мы знали, была нужна потребителям при поиске специалистов по ремонту жилья. Мы хотели, чтобы наш продукт блестяще решал поставленные задачи. Мы хотели создать “минимально исключительный продукт”».

Porch был запущен в июне 2013 г. На сайте представлены данные по более 1,5 млн специалистов по ремонту жилья.

Варианты использования MVP типа «Волшебник страны Оз»

MVP типа «Волшебник страны Оз» — отличный инструмент оценки поведения потребителей «в полевых условиях». Поскольку внешне он представляет собой готовое решение, не требующее участия человека, вам нечего беспокоиться о том, что на поведение клиентов будет влиять не нужная в данном случае вежливость. Если ваше продукт полезен, они опробуют его, если нет — оставят без внимания.

MVP типа «Волшебник страны Оз» можно создавать в следующих случаях:

- если конечный продукт требует разработки сложных алгоритмов или автоматизированных процессов;
- если вы работаете в сложных, деликатных отраслях, таких как финансы, здравоохранение, служба знакомств, юриспруденция;
- если вы работаете на двусторонних рынках (выступая в качестве одной из сторон, вы можете оценить интерес к продукту другой стороны)[47].

Скачано sinichkina_alina@rambler.ru с 146.185.157.243

Скачано sinichkina_alina@rambler.ru с 146.185.157.243

MVP для одновариантного использования

MVP, предназначенный для одновариантного использования, — это работающий продукт или технология, нацеленные на решение одной проблемы или задачи. Он позволяет оценить лишь одну конкретную гипотезу.

Но «маленький» — не значит «плохонький». Такой MVP — это не попытка создать в сжатые сроки полнофункциональный, но неудобный для пользователей продукт с неряшливым дизайном. Да, он должен решать только одну задачу, но решать ее хорошо. (Помните, что «работоспособный» — значит «представляющий ценность для клиента».)

Представьте, что вы хотите решить проблемы компаний, которые тратят слишком много времени на поддержку потребителей. MVP для одновариантного использования позволит для начала изучить только один канал или одну проблему. Например, вы можете предложить заказчикам шаблон ответов на электронные сообщения их клиентов, содержащих набор стандартных фраз, таких как «закрыть аккаунт» или «обновить адрес для выставления счета».

Это решение можно масштабировать, но это только часть конечного продукта. Нельзя обрабатывать письма, не содержащие указанные фразы, или поддерживать потребителей по телефону и в чатах. Однако можно оценить готовность клиентов платить, в том числе и за частичное решение проблемы. Если у ранних потребителей возникнет спрос на решение других задач, вы можете использовать их заявки для определения очередности разработки функций.

Получив в свое распоряжение MVP для одновариантного использования потребители будут жаловаться, и это хорошо. Это будет означать, что они считают продукт полезным и готовы платить за приращение ценности.

Если клиенты, работающие с таким MVP, не жалуются, значит, им и не нужны остальные функции. Более того, они вообще не видят потенциала новой ценности. Проблему не удастся решить за счет увеличения количества функций. Наоборот, следует подумать о том, почему гипотеза оказалась неверной и в каком направлении теперь следует двигаться, чтобы удовлетворить реальные потребности клиентов.

Пример MVP для одновариантного использования: Hotwire

Компания Hotwire столкнулась с проблемой: ее сервис онлайн-бронирования гостиничных номеров устарел, поскольку за десять лет его существования в онлайн-бронировании появилось много новых функций и бизнес-процессов.

Наблюдая за поведением клиентов на сайте Hotwire.com, менеджер по

Скачано sinichkina_alina@rambler.ru с 146.185.157.243

Скачано sinichkina_alina@rambler.ru с 146.185.157.243

продукту Кристин Миренда и интерактивный дизайнер Карл Шульц сформулировали исходное предположение: «Собираясь забронировать гостиничный номер на нашем сайте, клиенты прерывают операцию, потому что не понимают, где расположен предлагаемый им отель. Количество заказов можно увеличить, если клиенты будут видеть местоположение отеля на карте».

Решение этой задачи требовало серьезной переделки существующего интерактивного сайта Hotwire.com, а значит, остановки работы сервиса. Это невозможно сделать за одну ночь, в то время как, по словам Кристин Миренда, онлайн-бронирование приносило Hotwire «значительную часть прибыли».

Местоположение отеля на карте, представленное на скрытом сайте

Кристин, Карл и главный инженер Джим Тэй занялись созданием экспериментального, скрытого от основной массы пользователей сайта, чтобы проверить свои предположения всего на нескольких потребителях из огромной клиентуры Hotwire.

Созданная MVP-версия сайта позволяла найти отель на карте. «Дизайн первой версии был ужасен, Не было ни фильтров, ни даже функции проверки результатов поиска. Но все это не имело значения для оценки предположений относительно необходимости карт», — говорят создатели сайта.

Сайт был разработан таким образом, чтобы на него можно было направлять посетителей старого сайта Hotwire. Клиенты, зашедшие на скрытый сайт, не знали, что являются частью экспериментальной группы, хотя новый сайт предоставлял им возможность оставить комментарий (рис. 7.1).

Скачано sinichkina_alina@rambler.ru с 146.185.157.243

Скачано sinichkina_alina@rambler.ru с 146.185.157.243

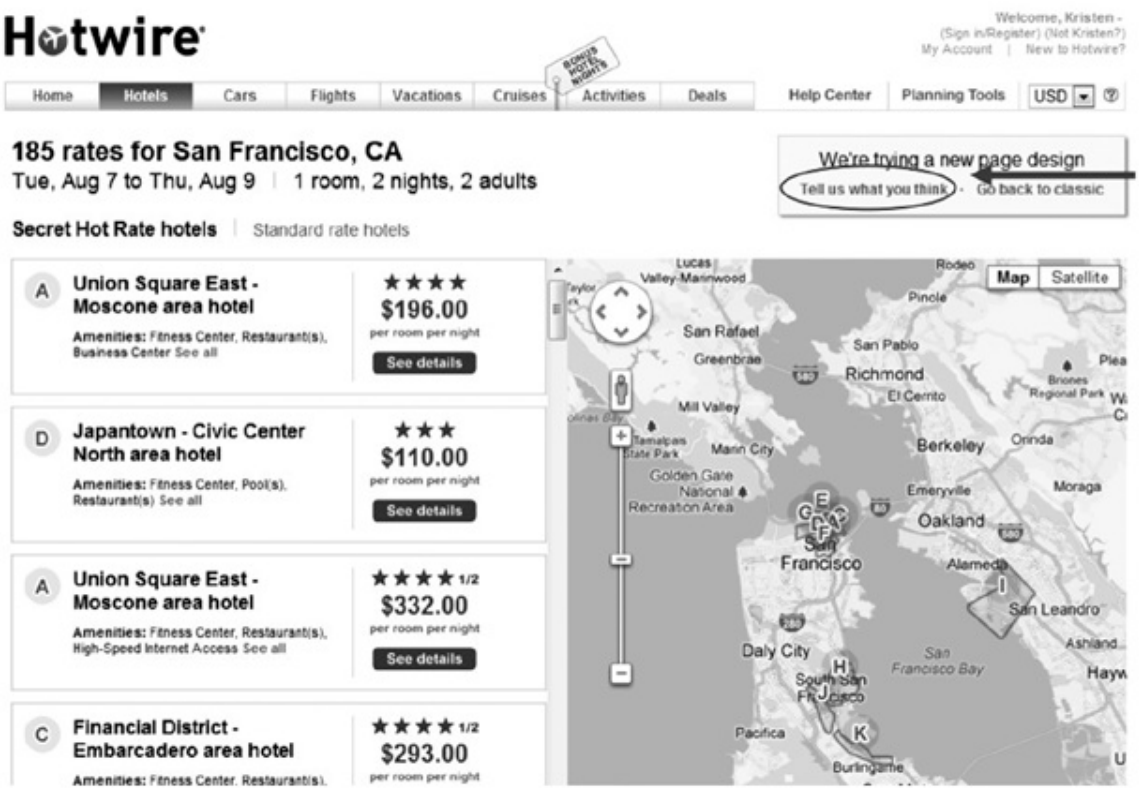

Рис. 7.1. *Первая версия MVP Hotwire не была полнофункциональной, но позволяла оценить предположение разработчиков, что возможность видеть местоположение отеля на карте понравится клиентам и позволит увеличить выручку*

Первая версия MVP была протестирована на 1% посетителей сайта Hotwire.com. «Теперь нам не давала покоя мысль о том, что мы можем запустить отличный продукт. При необходимости новую версию сайта можно было закрыть за несколько часов», — рассказывает Кристин.

Итерации MVP

В основном клиенты оценивали экспериментальный сайт Hotwire негативно, жалуясь главным образом на отсутствие функции сортировки отелей и фильтров, но не на саму карту, расположенную в центре страницы. При этом они продолжали бронировать номера! Когда возможность пользоваться картой была закрыта, коэффициент конверсии экспериментальной группы упал на 17%. Это был неплохой показатель для MVP, сделанного на скорую руку и лишенного многих функций.

Адаптация MVP для решения других проблем

Собрав достаточно данных для следующего этапа, команда Hotwire прекратила экспериментировать с 1% посетителей и приступила к

Скачано sinichkina_alina@rambler.ru с 146.185.157.243

Скачано sinichkina_alina@rambler.ru с 146.185.157.243

разработке других функций, прежде всего сортировки отелей и фильтров поиска. С каждым успешным обновлением версии показатели улучшались, команда смогла увеличить размер экспериментальной группы и получить результаты быстрее.

Несмотря на это, Кристин и Карлу пришлось побороться за признание продукта внутри компании. Кристин рассказывает: «Мы были первыми, кто работал над бережливым продуктом, и принимали на себя все удары! Мы учились на ошибках, думали, что делать дальше, а наши коллеги не привыкли к такому стилю работы. Они даже не научились выслушивать жалобы клиентов, в том числе и те, которые не относились к работе сайта!» Карл соглашается с коллегой: «Преимущества [создания бережливого продукта] должны видеть все работники. Они должны понимать, какую ценность мы создаем».

Запуск нового сайта

Вскоре новым сайтом пользовались около половины клиентов Hotwire, а его показатели сравнялись с показателями старого.

Тогда Hotwire окончательно перешла на новый сайт, позволяющий клиенту видеть местоположение отеля на карте. Команда продолжала совершенствовать сайт, коэффициент конверсии продолжал расти. В 2012 г. объем выручки компании Expedia — материнской компании Hotwire — составил $4 млн.

Когда можно разрабатывать MVP для одновариантного использования

MVP для одновариантного использования позволяет сосредоточиться на решении одной конкретной проблемы. Такой продукт требует меньше времени не только на разработку, но и на обучение потенциальных клиентов пользованию им. Продукт или решение, созданные под одну задачу, сталкиваются с меньшим сопротивлением пользователей.

Этот вид MVP можно создавать в следующих случаях:

- если вы создаете самостоятельную версию существующего продукта или новое подразделение компании;
- если вы пытаетесь выйти на рынок, где доминирует более сложный и дорогой продукт;
- если вы хотите узнать, как увеличить ценность вашего продукта для потребителей.

Скачано sinichkina_alina@rambler.ru с 146.185.157.243

Скачано sinichkina_alina@rambler.ru с 146.185.157.243

MVP типа «Чужой продукт»

В MVP типа «Чужой продукт» для оценки ваших идей частично используется уже существующий продукт или услуга. В ряде случаев он является разновидностью MVP типа «Волшебник страны Оз» (вы предлагаете клиентам решение, а затем вручную выполняете задачу, но на этот раз — с использованием инструментов или инфраструктуры ваших конкурентов). В других случаях для быстрого решения задач может быть задействован существующий интерфейс или готовые программы.

Отличительной особенностью этого вида MVP является применение достижений конкурентов, которые уже научились решать проблему, для ускорения процесса сбора информации и оценки исходных предположений.

Так, если вы хотите решить какие-то проблемы таксопарков, вы можете в качестве водителя зарегистрироваться на сайте системы заказа такси UberX. Сделав это, вы потеряете время и дадите заработать вашим конкурентам. Зато вы сможете быстро разобраться в проблемах отрасли, поговорить с клиентами и выявить их потребности. Опираясь на маркетинг и инфраструктуру работающего продукта, вы сможете существенно сократить затраты на сбор информации.

Пример MVP типа «Чужой продукт»: Bing Offers

«Представьте, что сейчас четыре часа пополудни, работа идет медленнее, и продавец, наконец, может взять телефон и предложить выгодную сделку. И вы сразу увидите это предложение».

Это одна из возможностей, которую инженер Гай Шахин и его коллеги предусмотрели для пользователей Bing Offers — сайта, агрегирующего предложения, размещенные на других сетевых ресурсах.

Команда собиралась создать платформу, предлагающую сделки в режиме реального времени. Однако, приступив к разработке приложения, создатели Bing Offers столкнулись с рядом трудностей. «Продавцы не хотели заходить на сайт, пока там не было пользователей, — говорит Шахин, — а пользователи не хотели устанавливать приложение, пока им не начали пользоваться продавцы».

Изменение бизнес-модели

Чтобы решить проблему, потребовалось изменить бизнес-модель. Не теряя времени на убеждение продавцов, команда обратилась за помощью к конкурентам (в частности, агрегаторам LivingSocial, Yelp и Amazon Local). «Уговорить их было нетрудно, мы просто сказали, что их объявления увидят

Скачано sinichkina_alina@rambler.ru с 146.185.157.243

Скачано sinichkina_alina@rambler.ru с 146.185.157.243

больше пользователей», — поясняет Шахин.

Это позволило команде Bing Offers начать тестировать услугу на реальных потребителях не через несколько месяцев, а через несколько недель.

Как облегчить потребителям возможность совершать сделки?

«Люди терялись, когда мы отсылали их на сайты, предназначенные для совершения сделок. Они жаловались на трудности, с которыми сталкивались, работая с такими сервисами, как Groupon. Они делали предложения, а потом забывали о них, и срок их действия истекал. Придя в ресторан с девушкой, они стеснялись сказать официанту, что у них есть скидки. Они не хотели торчать на сайте и искать контрагентов. Мы поняли, что можем облегчить им жизнь, дав возможность пользоваться кредитной картой. Чтобы совершить льготную сделку, достаточно было просто провести карту через считывающее устройство».

Для Шахина и его коллег, много лет проработавших в Microsoft, бережливый подход был как глоток свежего воздуха. «У нас было четкое видение продукта, но не было подробного, расписанного на полгода вперед плана работы. Мы использовали двухнедельные спринты и не планировали заранее больше двух спринтов. Это позволило команде производить итерации, опираясь на реакцию клиентов, которые тестировали приложение. Последним, например, очень не нравилось, что для получения скидок требовалось ввести номер кредитной карты. Пользователи думали, что мы хотим заставить их за что-то платить, и уходили с сайта». Шахин и коллеги изменили дизайн главной страницы: теперь на ней было написано, что номер кредитной карты нужен только для получения скидки.

Всегда учитесь у потребителей

Разрабатывая продукт или услугу, команда Bing Offers продолжает учиться у потребителей, используя различные средства, в том числе такие инструменты анализа, как Omniture и Crazy Egg, сервисы обратной связи типа UserVoice и собственные наблюдения.

«Сегодня я в выходной могу пойти в кафе и дать людям побаловаться с Bing Offers, а в понедельник вернуться в офис, зная их реакцию, и за несколько дней сделать необходимые изменения, — говорит Шахин. — Этим наш метод отличается от каскадного, когда куча дизайнеров тратят год на разработку страниц, а потом говорят: “А теперь пишите программы”. Новый подход — настоящий культурный сдвиг, но потенциал применения бережливого подхода еще не исчерпан. В процессе работы можно многому научиться — вот за что я люблю мою работу».

Скачано sinichkina_alina@rambler.ru с 146.185.157.243

Скачано sinichkina_alina@rambler.ru с 146.185.157.243

Варианты использования MVP типа «Чужой продукт»

MVP типа «Чужой продукт» позволяет собирать информацию и быстро оценивать собственные идеи, используя ресурсы конкурентов. Он позволяет не только экономить время и ресурсы, но и больше узнавать о соперниках и их потенциальных преимуществах (что в дальнейшем можно использовать против них).

MVP этого типа можно создавать в следующих случаях:

- если вы выходите на рынки, где работают зрелые компании;
- если вы работаете с продуктами с трудно предсказуемой логистикой;
- если инженерные ресурсы вашей команды ограничены.

Вы разработали MVP. Что дальше?

В начале этой главы мы говорили о том, как важно выявить основные факторы риска. Надеюсь, вы создали MVP, который помог вам ответить на главные вопросы, касающиеся дистрибуции, ценностного предложения, функционала и бизнес-модели.

Скорее всего, когда потребители начнут испытывать ваш MVP, некоторые ваши предположения не подтвердятся. Клиентам может понравиться сам продукт, но не его цена, или вам не удастся убедить их в ценности продукта. В любом случае вы почти наверняка больше узнаете о рынке и продукте, а это уже хорошо.

Вооружившись новыми знаниями, вернитесь к исходным предположениям. Какие из них подтвердились, а какие — нет? На основании каких данных можно считать, что гипотеза не подтвердилась? Опираясь на полученную информацию, сформулируйте новые, более обоснованные предположения.

В отдельных случаях можно взять интервью у представителей иной целевой аудитории. В других случаях придется разработать новый MVP, который поможет больше узнать о различных аспектах вашего бизнеса.

К сожалению, никогда нельзя однозначно утверждать, что вы доказали работоспособность вашего MVP и его ждет успех, или что продукт полностью провалился и придется начинать все сначала. Все не так просто. Но в ходе работы вы будете видеть картину все четче и все яснее понимать, на правильном ли вы пути.

Поэтому трудно точно сказать, когда следует завершить развитие потребителей. Даже принимая «окончательные и бесповоротные» решения («Мы уже разработали этот сервис», «Мы уже наняли программиста», «Рабочий день закончился»), вы только выиграете. продолжая процесс сбора информации и оценки идей.

Скачано sinichkina_alina@rambler.ru с 146.185.157.243

Скачано sinichkina_alina@rambler.ru с 146.185.157.243

В следующей главе мы поговорим о методах развития потребителей после того, как продукт создан, деньги получены, а отношения с клиентами налажены.

САМОЕ ГЛАВНОЕ

- Разрабатывая MVP, подумайте о том, как потребители будут измерять его ценность.
- Сведите затраты к минимуму: MVP не обязательно должен быть полнофункциональным продуктом.
- Цель MVP для предварительного заказа — побудить потребителей в той или иной форме (предоплата, предварительный заказ, подписание протокола о намерениях, запуск пилотной программы) взять на себя обязательства в отношении продукта.
- Клиентообразующий MVP поможет сформировать рынок.
- MVP типа «Консьерж» и «Волшебник страны Оз» создаются для оценки рынка за счет решения проблемы потребителя вручную.
- MVP для одновариантного использования решает проблему потребителя частично или в отношении только одной функции.
- MVP типа «Чужой продукт» предполагает заимствование чужих идей для оценки спроса со стороны ваших потребителей.

Скачано sinichkina_alina@rambler.ru с 146.185.157.243

Скачано sinichkina_alina@rambler.ru с 146.185.157.243

ГЛАВА 8

Как заниматься развитием потребителей, если они у вас уже есть?

В сфере здравоохранения все завязано на циклы продаж продолжительностью до полутора лет. Медики — страшные люди: они не могут внятно сказать, что им нужно, но если вы начинаете с ними спорить, они становятся беспощадными.

Генри Вэй, главный врач и директор по клиническим инновациям Aetna

Видимо, единственное устойчивое конкурентное преимущество — это способность учиться быстрее конкурентов.

Ари де Гес, экс-глава отдела стратегического планирования Shell Oil

Если вы работаете в крупной компании, у которой уже есть клиенты, вы, наверное, думаете: «В моем случае эти методы не работают, ведь я не могу встречаться с потребителями, имея в запасе только догадки. Если я буду рассказывать о новых идеях, они подумают, что эти идеи обязательно превратятся в новые продукты, и захотят завтра же их купить. Естественно, они будут разочарованы, если новшества им не понравятся. Я не могу отнимать время у очень занятых людей, задавая им кучу вопросов и не имея возможности что-либо им продемонстрировать».

Это правда. Скорее всего, вы не можете заниматься развитием потребителей, практикуя методы новорожденного стартапа. Вам придется адаптировать их к конкретной ситуации, как это сделали General Electric, Microsoft, Aetna, Intuit, а также Федеральное правительство США.

Если вы работаете с клиентской базой, ориентированной на новый бренд, или в небольшом стартапе, можете пропустить эту главу и вернуться к ней позже, на другом этапе жизненного цикла вашей компании. Речь в

Скачано sinichkina_alina@rambler.ru с 146.185.157.243

Скачано sinichkina_alina@rambler.ru с 146.185.157.243

ней идет в основном о консервативных методах, которые не позволят получать новую информацию и снижать риски так же быстро, как интервью с потребителями и аналитические приемы, описанные в главах 1–7 и в приложении.

В этой главе мы поговорим об адаптации методов развития потребителей для эффективной работы с компаниями-клиентами, которые славятся не только толщиной кошелька, но и неповоротливостью, отсутствием гибкости и завышенными ожиданиями. Мы поговорим о том, как не обмануть их ожидания и избежать предвзятости, а также постараемся далее осветить вопросы работы с целевой аудиторией.

- Как адаптировать концепцию MVP к конкретной ситуации?
- Как найти «правильных» потребителей, с которыми следует побеседовать?
- Как представить новый продукт без ущерба для существующих брендов?
- Какие приемы позволяют узнать, как потребители используют ваш продукт в реальной жизни?

Прочитав эту главу, вы будете больше знать о том, как на практике заниматься развитием потребителей для минимизации рисков и получения нужной информации.

Адаптация концепции MVP

То, что хорошо для стартапов, может оказаться полезным и вам.

Если вы читаете блоги, посвященные стартапам, практикующим бережливые методы, вы, наверное, знаете о таких приемах, как тот, который применяет директор по маркетингу TripAdvisor Барбара Мессинг. Когда она хочет оценить интерес потребителей к очередному пакету туристических услуг, она помещает на сайт компании соответствующий рекламный баннер. Если посетители сайта не обращают на него внимания, значит, пакет им не нужен и им не стоит заниматься. Если же они кликают по баннеру, выскакивает окно с надписью «Ошибка 404 (страница не найдена)». Если баннер кликает достаточное количество пользователей, TripAdvisor создает новый продукт[48]. Это эффективный и дешевый инструмент оценки потребительского спроса, но если вы не хотите воспользоваться им на своем сайте, знайте: вы не одиноки.

Все должно работать

Добавляя к готовому продукту неработающую функцию, вы делаете его

Скачано sinichkina_alina@rambler.ru с 146.185.157.243

Скачано sinichkina_alina@rambler.ru с 146.185.157.243

более сложным и менее надежным. Клиенты, ценящие надежность продукта и доверяющие вам, заметив неработающую ссылку или другой сбой, могут подумать: «А в чем еще нельзя полагаться на этот продукт?».

Несколько лет назад я наблюдала за тестированием одного сайта, предоставляющего финансовые услуги, которое сама же только что переделала. Отклики пользователей неожиданно оказались негативными. Один из участников теста с ходу заявил: «Я больше никогда не буду пользоваться этим сайтом».

Почему?

Он указал на нижнюю часть экрана и сказал: «Здесь нет ссылки на политику конфиденциальности».

Этот человек был помешан на конфиденциальности? Я была поражена: «А вы всегда ищете эту ссылку, прежде чем начать пользоваться сайтом?»

Мой собеседник смутился: «Я знаю, что на банковских сайтах внизу должен быть изображен маленький замочек и дана ссылка на политику конфиденциальности, иначе сайтом лучше не пользоваться».

Не подумав о крошечном маркере надежности, я, сама того не ведая, испортила впечатление о продукте. Пока не пришли новые участники теста, я быстро добавила в демоверсию изображение замочка и неработающую ссылку. Реакция клиента мгновенно изменилась: теперь сайт ему нравился.

Даже подготовив блестящую демоверсию, вы можете столкнуться с клиентами, предъявляющими к продукту завышенные требования. Я встречала руководителей компаний, которые приходили в ярость, заметив опечатку в тексте на слайде PowerPoint. Люди, работающие в стартапах, любят повторять: «Если вам не стыдно за первую версию продукта, значит, вы затянули с выходом на рынок». А работники уже известных компаний знают, что если первая версия окажется неудачной, шанс сделать вторую может и не представиться. Не пожалейте нескольких часов на проверку правописания, работоспособности ссылок и качества изображений.

Красивый, но несуществующий продукт

С другой стороны, если демоверсия или опытный образец будут слишком хороши, потребители могут подумать, что у вас уже есть продукт (или вот-вот будет готов). Они могут отложить покупку или апгрейд, решив, что лучше дождаться новой версии. И знаете, что произойдет, если ваша гипотеза не подтвердится и вы откажетесь от разработки продукта или новой версии? Разочарованные клиенты отвернутся от вас.

Сделайте эскизы

Скачано sinichkina_alina@rambler.ru с 146.185.157.243

Скачано sinichkina_alina@rambler.ru с 146.185.157.243

Даже если вы недвусмысленно дали понять потребителям, что не представляете им будущие продукты, а всего лишь изучаете потребности клиентов, и не раз повторили, что представленная версия будет сто раз переработана, им все равно будет трудно смириться с тем, что они не получат понравившийся продукт. Так уж устроена человеческая психика. Могу только посоветовать воспользоваться такой программой, как Balsamiq, которая позволяет быстро сделать несколько качественных, хотя и очень простых, рисунков. Эскиз, сделанный в Balsamiq (рис. 8.1), никто не примет за изображение готового продукта.

Возьмите другое доменное имя

Если вам нужно продемонстрировать более реалистичные изображения продукта, вы можете «спрятаться» за другим доменным именем или брендом. Ваш «анонимный» сайт может восприниматься как очень красивый и функциональный — до тех пор, пока его дизайн отличается от вашего фирменного дизайна. И в Yodlee, и в KISSmetrics мы использовали другие домены, чтобы протестировать опытные образцы перед тем, как приступить к созданию готового продукта.

Скорее «работоспособный», чем «минимальный»

Компании, у которых уже есть потребители, должны подходить к созданию MVP несколько иначе, чем стартапы.

Работники Aetna, занимающиеся развитием продукта, используют термин «минимально продаваемый продукт». В Yammer мы делали упор на понятии «работоспособный». Долгоиграющий продукт должен быть несколько шире и сложнее «минимального».

Скачано sinichkina_alina@rambler.ru с 146.185.157.243

Скачано sinichkina_alina@rambler.ru с 146.185.157.243

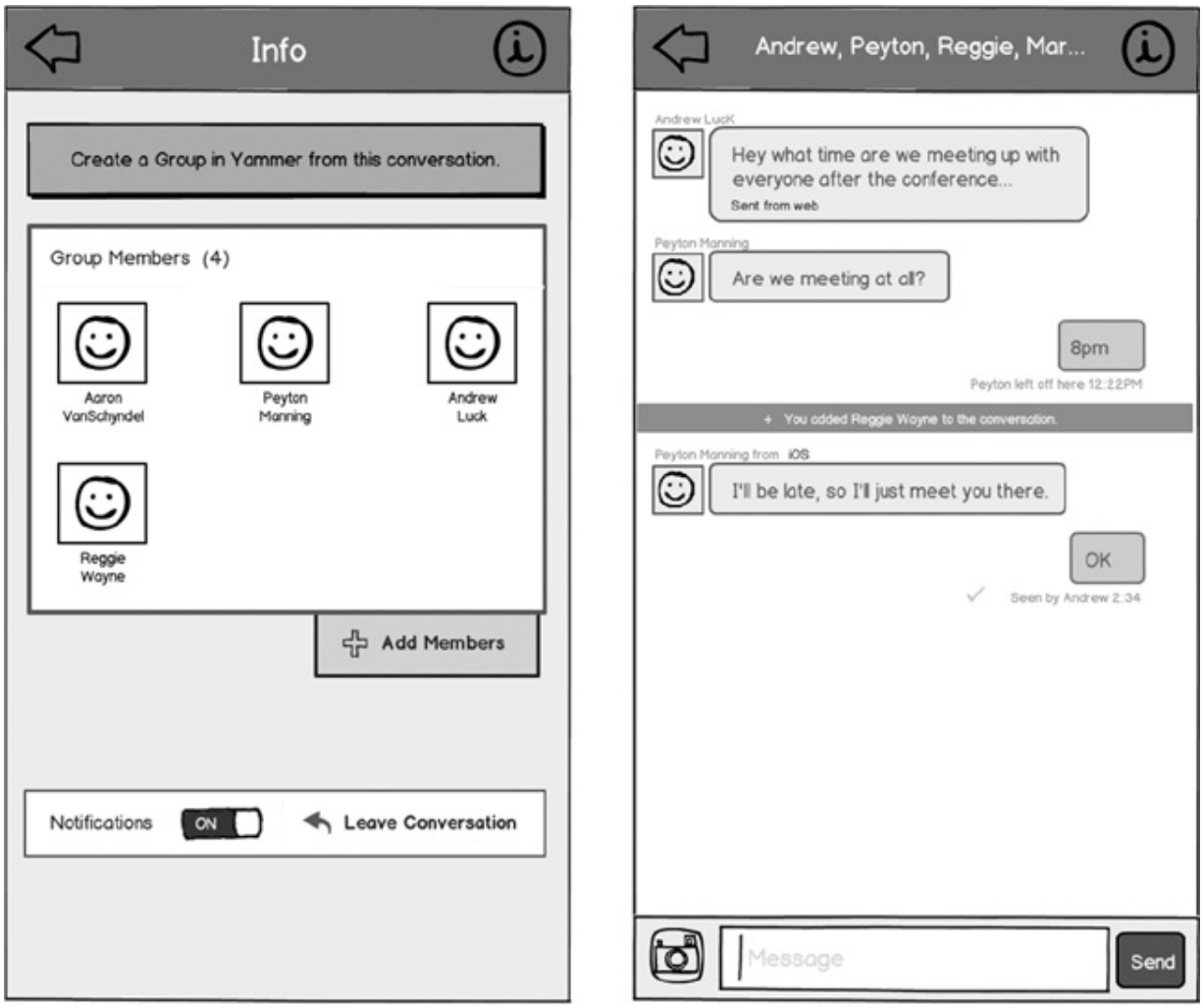

Рис. 8.1. *Изображения, сделанный в Balsamiq, выглядят очень натурально, но их невозможно принять за настоящий продукт*

У стартапов все иначе

В стартапах MVP — это минимальный продукт, способный вызвать реакцию потребителей, отличную от нейтральной. Это связано с тем, что риски, с которыми сталкиваются компании-новички, отличаются от рисков сложившихся компаний. Как говорит Стив Бланк: «В первый день творения у стартапа нет клиентов. В этот день стартап — предприятие, основанное на вере и строящееся на догадках»[49]. Для стартапа первоочередной риск связан с вопросом о том, нужна ли вообще кому-нибудь новая идея. Стартапы должны радоваться даже самому слабому подтверждению интереса к продукту — например, клику по ссылке или посещению вашей страницы.

Вспомним пример TripAdvisor. На сайте помещали баннер. Клиенты могли щелкнуть по нему, а могли и проигнорировать. С одной стороны, отсутствие клика указывало на нейтральную реакцию клиентов, которые не желали узнать о новом продукте. С другой стороны, клик сам по себе мало о чем говорил. Он мог свидетельствовать о природном любопытстве

Скачано sinichkina_alina@rambler.ru с 146.185.157.243

Скачано sinichkina_alina@rambler.ru с 146.185.157.243

пользователя, о том, что его что-то заинтересовало или что он просто заметил рекламное объявление. Но клик не подтверждал готовность клиента достать кредитную карту и заказать тур (рис. 8.2).

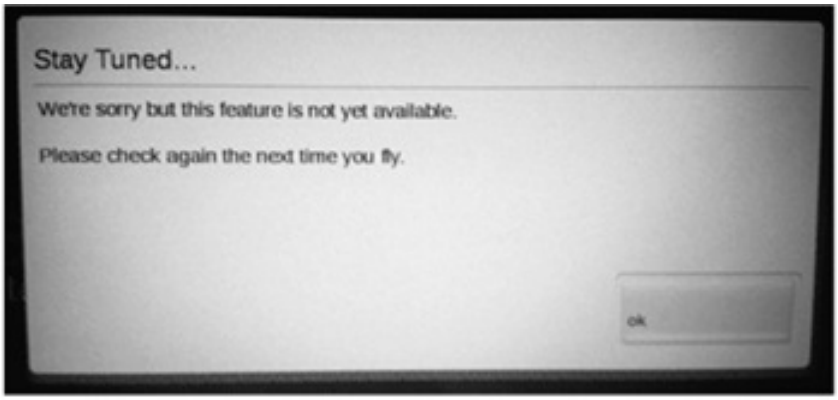

Рис. 8.2. *Окно, которое появляется после выбора опции «Читать» на консоли развлечений на борту лайнеров Virgin America. К сожалению, компания не знает, действительно ли клиенты хотят выбрать книгу или просто нажимают кнопки от скуки*

Вы знаете, что это кому-то нужно

Если у вас уже есть продукты и потребители, вы уже понизили риск того, что ваш продукт никому не интересен. Вы можете уверенно предположить, что он хотя бы до некоторой степени нужен вашим покупателям. Однако при помощи MVP вы можете узнать больше.

В компании Yammer, которая сегодня вошла в состав Microsoft, мы определяли MVP как «минимальный продукт, необходимый для создания ценностного предложения и сбора информации о соответствующем поведении потребителей». *Минимально работоспособная функция* позволяет клиентам взаимодействовать с продуктом. Понять, будут ли они вновь обращаться к нам и продукту, можно при помощи аналитических инструментов. Чтобы узнать, что клиенты думают о продукте, мы также использовали качественные методы изучения потребителей. Лучше применять сочетание обоих подходов.

Для Yammer успешный MVP — это продукт, позволяющий сделать следующее заключение: «Эта идея, видимо, стоит того, чтобы вложить в нее средства, и вот почему…» (или: «Идея не стоит того, чтобы в нее инвестировать, и вот почему…»).

Не совсем «минимальный»: клиенты жалуются, но не уходят

Скачано sinichkina_alina@rambler.ru с 146.185.157.243

Скачано sinichkina_alina@rambler.ru с 146.185.157.243

С одной стороны, если продукт разочаровывает или раздражает клиентов, значит, он недостаточно хорош. С другой стороны, если потребители жалуются, это хороший признак.

> *Жалобы потребителей — признак интереса к продукту. Они указывают на то, что потребители достаточно ценят опыт использования продукта, чтобы желать его усовершенствования, позволяющего продолжать работать с ним.*

Ищите тех, кому мало «минимума»

Если менеджеры по продукту и дизайнеры начинают задаваться вопросом *«А что, если?..»* и рассматривать различные варианты использования продукта, они выходят за рамки понятия «минимальный». Вообще говоря, специалистам, не привыкшим практиковать бережливый подход, трудно оставаться в рамках «минимализма». Им больше нравится создавать законченные, полнофункциональные и работающие продукты. Они не очень любят минималистские версии. Впрочем, никто их не любит.

Вот случай, когда можно (с осторожностью) провести границу между «минимальным» и полнофункциональным продуктом. Компания Yammer запускала облегченную версию функции совместного редактирования документов. Прежде чем приступить к разработке полноценной версии, нужно было получить ответы на два вопроса. Нужны ли потребителям эти функции вообще? Будет ли процесс совместного редактирования документов удобным, а сама функция — полезной?

Чтобы получить ответы на эти вопросы, нужно было разработать законченный бизнес-процесс, включающий следующие шаги:

- создание документа;
- редактирование документа;
- приглашение других участников процесса для совместного редактирования документа;
- возможность отличать исправления, сделанные одним участником процесса, от исправлений, сделанных другими участниками;
- сохранение изменений.

Первая версия продукта не давала возможности решать многие задачи. Нельзя было отменить исправления, просмотреть историю редактирования или скопировать и переслать документ по электронной почте.

Это была очень неудобная версия. Кому понравится делать исправления, не имея возможности их удалить. Однако мы понимали, что главный риск — это если вообще никто не будет пользоваться функцией совместного

Скачано sinichkina_alina@rambler.ru с 146.185.157.243

Скачано sinichkina_alina@rambler.ru с 146.185.157.243

редактирования. Никто не захочет редактировать документы, не станет их создавать и посылать по электронной почте. На этом фоне невозможность удалить исправления могла раздражать потребителей только в том случае, если бы они ее заметили, начав работать с программой.

Отсутствующие опции были нужны при работе с полнофункциональной программой, но не для того, чтобы оценить первоначальное ценностное предложение. Мы вложили бы средства в усовершенствование продукта только в том случае, если бы подтвердилось наличие спроса на первую версию.

СТАНДАРТНЫЕ ВОЗРАЖЕНИЯ ПРОТИВ MVP

Поскольку практика использования MVP получает все более широкое распространение в командах Microsoft, мне приходится выслушивать ряд стандартных возражений против него.

Возражение: Ожидания наших потребителей очень высоки, поэтому мы не имеем права предлагать им MVP.

Ответ: Предлагая потребителям MVP, мы не предлагаем им неполноценный продукт. Дизайн и функции продукта могут быть на самом высоком уровне; просто его можно использовать не во всех случаях. Если наша гипотеза верна, мы предлагаем потребителям некую ценность уже сейчас, а позднее мы ее увеличим. Если же гипотеза неверна, мы можем утешаться тем, что создали никому не нужный, но хотя бы не масштабный продукт. Сейчас, общаясь с работниками Microsoft, я не говорю о создании «минимально работоспособного продукта». Слишком долго объяснять, что «MVP» — не синоним слова «дрянь». То, чем мы занимаемся, я называю «развитием, основанном на предположениях», делая упор не на качество продукта, а на оценку идей*.

Возражение: Мы должны задействовать все платформы.

Ответ: Мы разрабатываем функцию только для Android. Если никто не будет ей пользоваться, можно будет только порадоваться тому, что мы не выпустили бесполезные версии для iOS и Windows Phone, MacOS и Windows 8. А если опция окажется востребованной, доработаем ее для других платформ.

Возражение: Мы должны предлагать продукт миллионам пользователей.

Ответ: Сейчас мы испытываем продукт на небольшой группе покупателей. Если доступ к нему получат тысячи человек, нам придется делать высококачественный продукт, соответствующий их запросам. Но разработка полнофункционального продукта без уверенности, что его будут покупать, может оказаться напрасной тратой инженерных ресурсов. Если будет доказано наличие потребительского спроса, мы успеем повысить качество продукта,

Скачано sinichkina_alina@rambler.ru с 146.185.157.243

Скачано sinichkina_alina@rambler.ru с 146.185.157.243

прежде чем он станет доступным для тысяч.

Возражение: Потребителей не удовлетворит минимальный набор функций.

Ответ: Это не последняя версия. Давайте подумаем о том, как в минимальный срок предложить потребителям максимум ценности. Одни функции используются бóльшим количеством пользователей, чем другие. Одни функции задействуются ежедневно, другие — не чаще чем раз в неделю. Начнем с важнейших, приоритетных функций, чтобы собрать информацию и быстро оценить наши предположения. Если клиенты будут недовольны отсутствием каких-либо функций, их жалобы помогут нам правильно расставить приоритеты и определить порядок работы.

Возражение: Нам придется постоянно менять дизайн.

Ответ: Поддержка постоянного дизайна влечет за собой куда более серьезные риски. Мы долго не будем двигаться вперед или вложим кучу денег в новый полноценный дизайн, который может в итоге негативно повлиять на удобство, а значит, частоту использования продукта. Кроме того, не стоит менять дизайн до разработки новых функций. Если мы убедимся в том, что незначительные изменения сделают продукт более удобным, можно будет говорить о совершенствовании дизайна в целом.

Мой опыт показывает, что такие контраргументы стимулируют дискуссию. Они не гарантируют, что ваша команда, занимающаяся разработкой продукта, успешно ответит на возражения и сможет беспрепятственно создавать MVP. В крупной компании невероятно трудно преодолеть все препоны на пути к внедрению развития потребителей. Но каждый новый успех послужит еще одним свидетельством того, что этот подход позволяет снижать риски и создавать отличные продукты.

* Синди Альварес и Этан Гур-эш (руководитель программы): беседа на Конференции по бережливым стартапам 2013 г. о применении бережливого подхода в Microsoft (http://www.youtube.com/watch?v=nD-JLrza1KU).

Поиск «правильных» потребителей

В главе 3 мы говорили о ранневангелистах, для которых проблема, решаемая появлением продукта, настолько серьезна, что он им безоговорочно необходим. Эти люди готовы испытывать даже первые примитивные версии решений. Роль таких потребителей очень важна, поскольку они помогают стартапам «поднять» продукт на ранних этапах. Однако в дальнейшем они не обязательно останутся основными потребителями. Поэтому, если у вас есть продукт и потребители, следует постоянно анализировать ситуацию и решать, кто ваши лучшие и самые

Скачано sinichkina_alina@rambler.ru с 146.185.157.243

Скачано sinichkina_alina@rambler.ru с 146.185.157.243

преданные клиенты.

Итак, кто же ваши лучшие потребители? Самые ранние? Или те, кто выписывает самые большие чеки? Или те, кто никогда не жалуется на продукт? А может быть, это представители влиятельных и узнаваемых брендов? Увы, эти вопросы не помогут узнать, кто наши лучшие клиенты (это относится к любым компаниям, даже тем, которые не занимаются развитием потребителей).

Как я нашла «правильных» потребителей, когда искала «неправильных»

Чтобы подчеркнуть, насколько важно правильно выбирать потребителей, приведу пример из собственного опыта. Вот что произошло, когда я выбрала «неправильных» клиентов.

Работая в компании Yodlee, я допустила ошибку, представив демоверсию нового разрабатываемого продукта нашим наиболее консервативным покупателям. Воспроизвожу ход своих рассуждений, поскольку речь идет о весьма распространенном заблуждении.

> *Это очень известные клиенты. Если мы заручимся их поддержкой, они будут рекомендовать нас другим. К их рекомендациям прислушиваются. У нас появятся новые потребители. Они обычно весьма медленно осваивают новое, но это, видимо, потому, что мы пока не дали ничего, что зацепило бы их. Мы продемонстрируем им, как изменилось наше мышление, и они получат новый заряд энергии!*

Наша демоверсия провалилась. Потребители оказались настолько невосприимчивы к новым идеям, что не смогли даже дать толковых ответов. Наши отношения испортились. Потребители испугались, что мы откажемся от старого продукта, к которому они привыкли. Они боялись, что мы направим всю свою энергию на новинку, и они станут заложниками старого и бесперспективного продукта. В итоге нам пришлось потратить кучу времени, решая возникшие проблемы.

Мне всегда помогали в работе советы менеджеров по рекламе. Кто из наших клиентов любит перемены? Кто постоянно работает с нами, даже если постоянно жалуется? Кто интересуется направлениями развития продукта? По наводке менеджеров по рекламе я встречалась с такими потребителями и объясняла им, что мы разрабатываем новое направление работы и хотим получить от них информацию.

Компания-провайдер биллинговых систем Recurly обращается за помощью к службе поддержки клиентов: «Работники службы знают, какие

Скачано sinichkina_alina@rambler.ru с 146.185.157.243

Скачано sinichkina_alina@rambler.ru с 146.185.157.243

потребители наиболее толерантны и заинтересованы в тех или иных функциях, Мы демонстрируем этим потребителям новые образцы и наблюдаем за тем, как они используют наш продукт сегодня».

Найдите людей, которые жить без вас не могут

Потребителей следовало бы выбирать, исходя не из размера счета в банке или известности бренда, а из сложившихся отношений. Однако такой критерий, как отношения, применим далеко не всегда. Помимо всего прочего, он не годится для многих продуктов и услуг — товаров массового потребления, программного обеспечения, и в целом не годится для бизнесов, не имеющих постоянных каналов связи с потребителями.

Лучшие потребители — это люди, которые получают от ваших продуктов максимальную пользу. Руководитель Qualaroo Шон Эллис разработал несложный опросный лист, позволяющий выявить самых страстных приверженцев его продуктов. Вы можете бесплатно разработать собственную версию такого опроса, включающую восемь вопросов (см. http://www.survey.io). Главный вопрос звучит так: «Что вы почувствуете, узнав, что больше не сможете пользоваться нашим продуктом?» (рис. 8.3)[50].

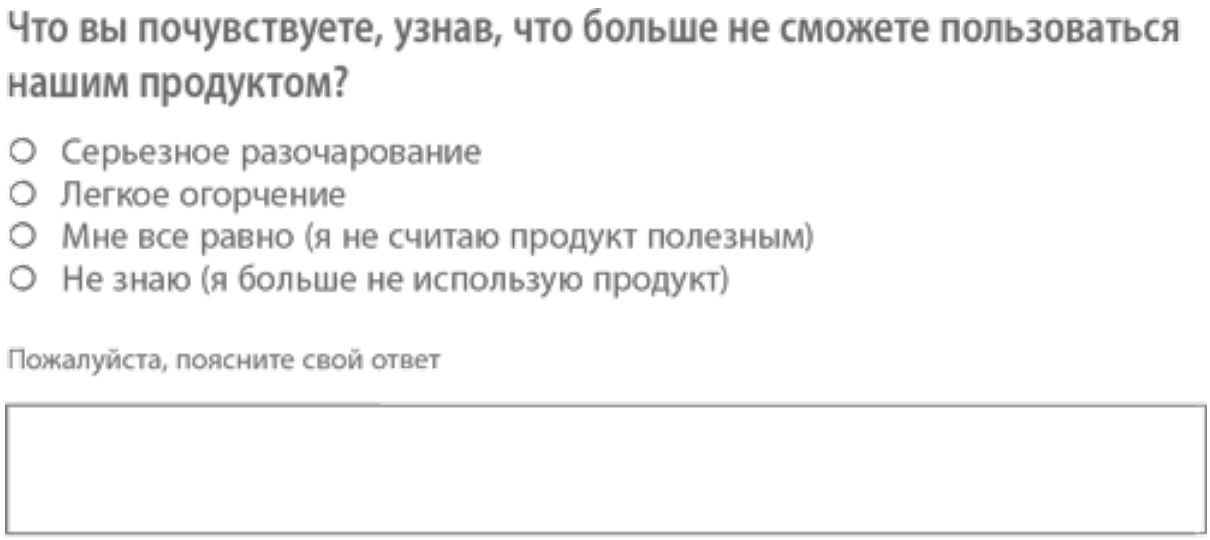

Рис. 8.3. *Вопрос из опросного листа Шона Эллиса; опрос посвящен развитию потребителей (http://survey.io)*

Обратите внимание на тех, кто напишет о «серьезном разочаровании». Это именно те люди, которых надо найти и подробно «допросить».

Они самые горячие приверженцы вашего продукта и считают вас скорее партнером, чем продавцом. (Вспомните своих знакомых, настойчиво и бескорыстно рекомендующих соседям мясника, любимый энергетический

Скачано sinichkina_alina@rambler.ru с 146.185.157.243

Скачано sinichkina_alina@rambler.ru с 146.185.157.243

напиток или сервис, с помощью которого можно найти хорошую музыку).

В Yammer таких энтузиастов ищут направленно. Команда аналитиков определяет 1% и 10% активных потребителей, которые обращаются в компанию снова и снова. Специалисты по изучению потребителей отбирают людей для расчета показателя лояльности[51], а также приглашают их дать интервью. Это позволяет больше узнать о том, как они работают с Yammer, в каких условиях, и как продукт может облегчить им жизнь.

ЛОЯЛЬНЫЕ ПОТРЕБИТЕЛИ НЕНАВИДЯТ ВСЕ НОВОЕ

Вы пытаетесь развивать существующий продукт в новом направлении. Вы хотите запустить новый продукт, работающий несколько иначе, но дающий потребителям больше, чем старый.

Наверное, для начала вы захотите предложить его самым преданным клиентам — тем, кто год за годом демонстрировал приверженность к вашим продуктам. В конце концов, кто лучше них знает продукт и проблему, которую он решает?

Это так и не так. «Долгоиграющие» клиенты прекрасно отвечают на объективные вопросы, предоставляют справочную информацию, настойчиво рекомендуют вас другим потенциальным потребителям. Однако их опыт и потребности часто существенно отличаются от опыта и потребностей клиентского «мейнстрима».

Почему? Потому что они вложили много сил в изучение существующего продукта. Даже если у него есть какие-то недостатки, они уже скорректировали бизнес-процессы таким образом, чтобы сбои им не мешали. Поэтому лояльные потребители ненавидят все новое.

Джон Гурвиль, профессор маркетинга из Гарвардской школы бизнеса, пишет: «В 1988 г. Джордж Истмен не стал предлагать свою первую камеру Kodak профессиональным фотографам и опытным любителям. Он решил продавать инновационный продукт новичкам. Истмен ориентировался на них, не пытаясь изменить поведение потребителей… На самом деле профессиональные фотографы и опытные любители тоже начали покупать новые камеры, прежде всего потому, что те открывали множество возможностей, без которых фотографы давно научились обходиться. Ради простоты и удобства они пожертвовали рядом преимуществ своего положения, например эксклюзивностью и профессиональным престижем».

Это яркий пример великолепного приема развития потребителей, который Истмен взял на вооружение около 150 лет назад!

Разумеется, я не случайно пишу о фирме Kodak. Быстро набравшая обороты, компания в последние десятилетия своего существования встала на путь саморазрушения. Еще в 1975 г. инженер Стив Сессон изобрел первую цифровую камеру, но Kodak не смогла отказаться от выгод производства

Скачано sinichkina_alina@rambler.ru с 146.185.157.243

Скачано sinichkina_alina@rambler.ru с 146.185.157.243

пленочных фотоаппаратов и перейти на новую технологию*. В 2012 г. компания была вынуждена объявить о банкротстве.

* Развитие потребителей не практиковалось в масштабах всей организации. Помимо того, что компания никогда не инвестировала в разработанную ее инженерами цифровую фототехнику, она не понимала новых потребностей клиентов, которые хотели работать с фотографией по-новому, в соответствии с изменениями технологии и рынка.

Волшебные слова потребителей

Мой опыт говорит о том, что новые потребители мгновенно реагируют на восторженные рассказы ваших лояльных клиентов о продуктах.

Лояльные клиенты в таких случаях говорят совсем не то, что продавцы. Они говорят не о функциях, а о преимуществах продукта; о чувствах, которые они испытывают, работая с ним; о том, вместо какого другого продукта они выбирают ваш; и о том, как он облегчил им жизнь. Если вы передаете эти высказывания потенциальным клиентам, те начинают вам верить.

Основатель Leancamp Сэл Вирани задает потребителям три гениальных вопроса.

- Готовы ли вы рекомендовать наш продукт другим?
- Кому бы вы его порекомендовали?
- Представьте, что вы рассказываете о нашем продукте. Как бы вы его описали?

Второй вопрос — ключевой: если представления лояльного клиента о целевой аудитории отличаются от ваших, следует выяснить, почему. Важно сделать акцент на слове «рассказываете»: это подчеркивает, что потребитель говорит свободно и непринужденно.

Вирани пишет: «Я тестировал, как воздействуют высказывания клиентов в рекламе и заголовках. Они всегда вызывали рост количества откликов».

Не нужно проводить формальный опрос. Просто в конце каждой беседы с клиентами спрашивайте: «Как бы вы описали данный продукт?». Я задавала этот вопрос в конце демонстрации продукта, в письмах от службы поддержки и при проведении тестов на удобство использования. Вы можете задавать его, встречаясь с потребителями на конференциях или изучая работу с продуктом в «полевых» условиях. Я задавала его даже соискателям, приходившим устраиваться на работу. (В главе 9 мы поговорим о том, как включить элементы развития потребителей в любой контакт с ними).

Скачано sinichkina_alina@rambler.ru с 146.185.157.243

Скачано sinichkina_alina@rambler.ru с 146.185.157.243

СЛУЖБА ПОТРЕБИТЕЛЬСКОЙ РАЗВЕДКИ

Слова, которые лояльные потребители выбирают для описания продукта, помогают повысить объем продаж.

Функции, о которых они рассказывают (или не рассказывают), помогают определить приоритетные направления развития будущего продукта.

Как потребители снижают рыночные риски

В чем заключается главный риск для продукта? Не в том, что он недостаточно хорош. Риск в том, что продукт не заинтересует потребителей и они даже не захотят его испытать.

Потребители не получат пользы от продукта, пока не начнут им пользоваться. А учитывая, что ваш продукт конкурирует с миллионами других товаров, привлечь к нему внимание невероятно трудно. Он может быть чудо как хорош, но какое это имеет значение, если и другие товары неплохи?

Развитие потребителей позволяет понять проблемы целевого рынка и найти их решение. Но это не то же самое, что понять, какие чувства продукт вызывает у клиентов.

Кэти Сьерра подчеркивает различие между продажей замечательного продукта и продажей продукта, создающего замечательных пользователей. Поскольку мы занимаемся разработкой продуктов, нам, естественно, больше нравится говорить о функциях, технических «наворотах» и достижениях дизайнеров и инженеров. Но покупатели хотят услышать, что благодаря нашему товару они почувствуют себя более умными, будут быстрее справляться со своей работой, лучше выглядеть и меньше раздражаться, а также смогут отказаться, наконец, от старого неудобного продукта. Если вы транслируете эти волшебные слова потенциальным потребителям, те мгновенно отреагируют (рис. 8.4).

Скачано sinichkina_alina@rambler.ru с 146.185.157.243

Скачано sinichkina_alina@rambler.ru с 146.185.157.243

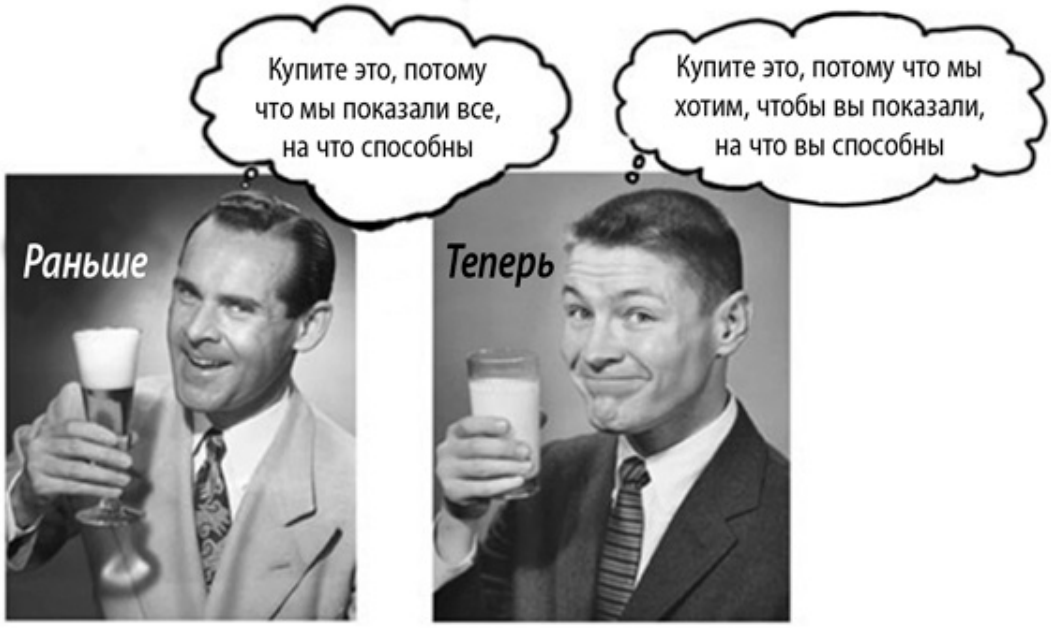

Рис. 8.4. *Главное — не убеждать покупателей в том, что ваш продукт — лучший, а дать им возможность почувствовать себя лучшими (http://headrush.typepad.com/)*

Убеждать клиентов лучше всего умеют… сами клиенты.

Нашли потребителей? Теперь объясняйте, объясняйте…

Необходимо, чтобы в процессе развития потребителей они чувствовали себя комфортно и были довольны. Добиться этого нетрудно — при условии, что вы полностью соответствуете их ожиданиям и подробно рассказываете о том, что делаете, какова их роль и как вы намерены использовать полученную информацию.

Вы должны понимать, что ваша исходная гипотеза еще не прошла проверку действительностью. Вы знаете свою отрасль и своих клиентов, но это не гарантия того, что ваши продукты всегда будут отвечать их запросам. В противном случае никогда не были бы созданы такие продукты, как New Coke, Qwikster или Segway[52].

Вы задаете вопросы, а не разрабатываете продукт

Потребители не привыкли выбирать направления развития продукта. Они привыкли, что продавцы продают, а не задают вопросы. Это вдвойне верно для компаний, создающих программное обеспечение. Если вы с самого начала не расставите все точки над «и», потребители будут воспринимать ваши вопросы как приглашение поучаствовать в создании нового продукта,

Скачано sinichkina_alina@rambler.ru с 146.185.157.243

Скачано sinichkina_alina@rambler.ru с 146.185.157.243

а демоверсию — как образец этого продукта, а не как инструмент для демонстрации его возможностей.

Чтобы уяснить, как важно донести до потребителей суть происходящего, представьте, что произойдет, если вы придете в любимую пиццерию, а менеджер вдруг начнет расспрашивать вас о бургерах. Не понимая контекста, вы, разумеется, будете отвечать односложно или отделываться общими словами, потому что все, о чем вы сейчас думаете — это пицца «Четыре сыра». Или же вы будете вспоминать, как в выходные угощали ланчем друзей вашего сына, с досадой сравнивая их выбор с вашим стандартным ланчем в офисе (пиво и большой бургер). Может случиться, что, придя в пиццерию в следующий раз, вы будете разочарованы, не увидев в меню бургеров (а вы-то думали, что дело идет именно к этому). Или вообще перестанете ходить в эту пиццерию, полагая, что если повар будет разрываться между пиццей и бургерами, качество пиццы ухудшится. Поэтому менеджер должен объяснить, почему он спрашивает о бургерах, подчеркнуть, что просто хочет получить информацию от клиента, и дать понять, что никаких изменений в меню пока не предвидится.

Даже если ваша гипотеза не полностью ошибочна, она потребует существенной коррекции с учетом информации, полученной из «реального мира». Функции, которые вы считали важными, могут не оказаться таковыми с точки зрения потребителей. Одни клиенты будут восторгаться функцией, которую другие сочтут тривиальной. Ваши приоритеты неизбежно сместятся, и вы, конечно, не захотите давать обещаний, которые не сможете сдержать.

Кроме того, вы не хотите, чтобы потребители чувствовали себя обязанными быть вежливыми. А ведь во многих культурах и сообществах жалобы считаются проявлением грубости или непрофессионализма. Один пользователь Yammer как-то сказал мне: «Участвуя в опросах, я стараюсь давать взвешенные ответы: негатива и позитива должно быть примерно поровну». (Вот это да! Значит, чем хуже продукт, тем менее объективен ответ?)

Как это влияет на беседы с потребителями? Вам необходимо донести до собеседнику три вещи:

- вы здесь для того, чтобы его выслушать;
- вы задаете вопросы исключительно из исследовательского интереса (четко дайте это понять потребителю);
- потребитель может без стеснения высказывать свои претензии к продукту.

В самом начале беседы твердо и недвусмысленно объясните это клиенту, а затем напоминайте в ходе разговора.

Скачано sinichkina_alina@rambler.ru с 146.185.157.243

Скачано sinichkina_alina@rambler.ru с 146.185.157.243

Вот примерный сценарий беседы, который я недавно использовала, общаясь с пользователями Yammer.

> Команда разработчиков продукта Yammer *рассматривает* некоторые *новые идеи* в области _____. Чтобы убедиться в том, что мы *правильно понимаем* потребности клиентов, я хотела бы побеседовать с вами и задать ряд вопросов, касающихся оценки наших *исходных предположений*. Мы пока *далеки от решения* о выпуске новых продуктов, но нам очень важно знать ваше мнение.
>
> Я хотела бы задать несколько *вопросов* (это займет не более 20 минут), а затем продемонстрировать несколько слайдов с *эскизами опытных образцов*. Не могли бы вы уделить мне 45 минут? Мы могли бы поговорить по телефону или при личной встрече.

В данном шаблоне я выделила некоторые слова курсивом (в электронных письмах я этого не делаю), чтобы показать, как, ссылаясь на отдаленное будущее, можно создать впечатление того, что мои вопросы носят чисто исследовательский характер. Это как бы второе предупреждение потребителю; оно делается для тех, кто намеревается узнать о конкретных планируемых усовершенствованиях. Нет смысла вести теоретическую беседу с человеком, которого интересует только то, что мы собираемся делать в ближайшем будущем.

Если собеседник соглашается ответить на «теоретические» вопросы, я начинаю с того, что мы беседуем лишь с самыми дальновидными клиентами. Тем самым я подчеркиваю исключительность собеседника, побуждая его к серьезному и подробному разговору. Помимо всего прочего, это заставит его воздержаться от пересказа информации другим потребителям или ее распространения в соцсетях. (Впрочем, юристы компании все равно потребуют подписать соглашение о конфиденциальности, прежде чем вы кому-то что-то покажете.)

Повторите еще раз: «Это опытный образец»

В ходе беседы потребитель может спросить, когда продукт можно будет купить или какова вероятность того, что он будет выпущен. Ваш ответ не должен быть просто вежливой отговоркой, оставляющей место для недоразумений. Поначалу это может показаться неудобным, но вы должны снова и снова напоминать клиенту, что беседа ведется исключительно в исследовательских целях.

Так считает и Генри Вэй, главный врач и директор по клиническим инновациям Aetna: «Надо четко и определенно ответить, что вы пытаетесь

Скачано sinichkina_alina@rambler.ru с 146.185.157.243

Скачано sinichkina_alina@rambler.ru с 146.185.157.243

узнать истинные потребности клиентов и не намерены ничего разрабатывать, пока не убедитесь, что продукт будет представлять для них ценность».

Придется попрактиковаться, но в конце концов вы увидите, что многие оценят вашу твердость. Клиентам часто сулят разные функции и усовершенствования. Продавцы часто обещают им что-то, но потом эти обещания тают как дым. Нечасто случается, что клиент слышит от продавца вопросы, показывающие, что тот действительно пытается выявить и решить проблемы.

Приглашение к разговору о личном опыте потребителей как ничто другое повышает степень их заинтересованности и лояльности.

Мы обычно не упоминаем в разговоре названия компаний и имена людей, но после беседы рассылаем клиентам краткий отчет о беседах, например, такого содержания: «Мы побеседовали с 22 клиентами, среди которых были 15 представителей компаний, входящих в список Fortune 500. В числе важнейших проблем упоминались следующие…»

Демоверсия в картинках

В подходе, о котором шла речь выше, есть одна сложность. Чтобы привлечь внимание уже имеющихся потребителей, им нужно что-то показать. Но как только клиент видит эскиз, он начинает думать, что продукт уже существует. Демонстрация слайдов с эскизами до начала разработки продукта практикуется весьма давно. Проблема в том, в голове клиента эскиз мгновенно превращается в готовый продукт и начинаются расспросы о его характеристиках и функциях. В итоге вам приходится отстаивать решения, которые вы и не думали принимать, и вы упускаете возможность что-то узнать о проблемах и потребностях потребителя.

Единственный выход в такой ситуации — демоверсия в форме рассказа с картинками.

Чтобы сохранить контроль над разговором, следует начать говорить самому. Рассказывайте о вымышленном пользователе и о том, как он будет взаимодействовать с продуктом.

И в Yodlee, и в KISSmetrics, и в Yammer мы использовали такие деморассказы. Специалистам по изучению потребителей хорошо знаком их главный герой[53]. Этот персонаж — типичный клиент — помогает им иллюстрировать потребности покупателей. Но в нашем случае мы будем обращаться к живому типичному клиенту, который должен задавать вопросы и комментировать демоверсию.

Начав свой рассказ от имени некоего типичного пользователя, вы помешаете клиенту думать о функциях и вариантах использования продукта

Скачано sinichkina_alina@rambler.ru с 146.185.157.243

Скачано sinichkina_alina@rambler.ru с 146.185.157.243

и мотивируете его сосредоточиться на работе с ним и оценке его полезности.

Недавно я подготовила демоверсию в картинках, чтобы показать, как типичный пользователь по имени Джессика работает с Yammer.

Я начала рассказ так: «Это Джессика — вымышленный персонаж, который работает в вашей компании. Сейчас я расскажу о том, как она будет использовать различные функции продукта, которые мы разрабатываем». При помощи изображений на слайдах я объясняю, что Джессика делает, о чем она думает и как работает с отдельными функциями. Чтобы наглядно показать, как это происходит, я включила примерный сценарий деморассказа в приложение (см. врезку «Демоверсия в картинках: примерный сценарий»).

ВНИМАНИЕ!

Чтобы подготовить демоверсию в картинках, необходимо:

- **выделить основные особенности продукта или идеи, которые необходимо оценить;**
- **написать связный сценарий, раскрывающий эти особенности, и придумать имена других персонажей и названия объектов, с которыми будет работать Джессика (ее коллеги, файлы, ключевые слова и т.д.), а также придумать реалистичную задачу, которую героиня будет решать (например, «оплатить счета» или «помочь коллеге провести презентацию»);**
- **разработать качественный прототип продукта, на котором можно продемонстрировать все функции и идеи. Будьте последовательны: если на слайде № 2 Джессика работает с файлом под названием «Потенциальные клиенты», то на слайде № 3 этот файл не может называться «Заметки с совещания»;**
- **демоверсия должна иллюстрировать все действия Джессики; необязательно писать настоящую программу, но она должна быть «кликабельной» и логичной;**
- **для подготовки демоверсий в картинках мы обычно используем Invision — сетевое приложение, позволяющее перетаскивать и связывать изображения без необходимости писать программу (http://www.invisionapp.com). Можно выбрать и другой инструмент — Axure (http://www.axure.com).**

Подготовить такую демоверсию труднее, чем обычную презентацию. Зато меньше вероятность того, что ваша аудитория заскучает, а это случается, когда людям показывают слишком много слайдов PowerPoint. Деморассказ также позволяет дизайнерам и разработчикам увидеть продукт

Скачано sinichkina_alina@rambler.ru с 146.185.157.243

Скачано sinichkina_alina@rambler.ru с 146.185.157.243

в действии, что поможет им в дальнейшей работе.

Демоверсия в картинках — самый консервативный метод развития потребителей, а раз так, его применение весьма ограничено. Поскольку вы показываете клиентам изображения, их замечания и предложения будут относиться именно к увиденному, а не к реальной проблеме и реальному поведению пользователей. Ваши клиенты будут давать больше положительных оценок, чем говорить: «Вообще-то это не решает мою проблему».

Однако для компаний, которые еще никогда не беседовали с потребителями таким образом и привыкли просто перечислять функции продукта и показывать клиентам проспекты, демоверсия в картинках может стать первым шагом на новом пути.

Развитие потребителей инкогнито

Иногда у компаний есть более серьезный повод для беспокойства, чем слабая реакция потребителей на вопросы и картинки. Речь идет о том, что бренд компании, ее рыночная позиция или текущая стратегия могут сделать любой разговор с клиентом необъективным.

Предвзятое отношение к бренду может давать гало-эффект: значительное количество потребителей ценят, например, продукцию Apple выше, чем аналогичные высокотехнологичные гаджеты других производителей. И наоборот, клиентов может отпугнуть прекрасный гаджет, если на нем стоит марка сети универсальных магазинов Walmart. Это относится не только к продуктам, но и к компаниям, когда те пытаются войти в новую отрасль: допустим, вам нравится летать самолетами авиакомпании Southwest, но как вы отнесетесь к линии блендеров под этой маркой?

Как найти новую идентичность

Если ваша компания не в состоянии вести объективный разговор с целевыми клиентами в рамках развития потребителей, необходимо что-то изменить. И компания, и клиенты *должны найти новую идентичность*.

Microsoft столкнулась с такой проблемой при реконструкции Hotmail.com (теперь это Outlook.com). Будучи лидером по количеству бесплатных почтовых ящиков, Hotmail долго воспринимался как устаревший сервис с неряшливым и неудобным дизайном. Была и другая проблема: почтовым сервисом Outlook пользовалось так много людей, что любые попытки изменить привычный дизайн и функционал неизбежно натолкнулись бы на сопротивление. Объединение потенциальных клиентов Hotmail и Microsoft вряд ли вызвало бы положительную реакцию. Поэтому, беседуя с потребителями и показывая им образцы нового продукта,

Скачано sinichkina_alina@rambler.ru с 146.185.157.243

Скачано sinichkina_alina@rambler.ru с 146.185.157.243

специалисты Microsoft по изучению пользователей не упоминали название компании. При помощи фирм, занимающихся рыночными исследованиями, они собрали клиентов, отвечающих требованиям к целевой аудитории и проживающих в разных уголках страны. Работники Microsoft выступали от имени некой компании, занимающейся поиском путей совершенствования электронной почты, и расспрашивали пользователей о том, как те читают, пишут, сортируют и посылают электронные письма.

Организовать процесс развития потребителей. не упоминая название компании, не так уж сложно. Все, что для этого потребуется, — другое доменное имя! Если вы будете связываться с людьми через @someplausibledomain.com, им и в голову не придет, что вы работаете на другую компанию.

Беседы с людьми, не являющимися вашими потребителями

Другой метод развития потребителей инкогнито — беседовать с людьми, которые пока не стали вашими клиентами. Хотя лучшие интервью в рамках развития потребителей — это беседы с существующими и потенциальными клиентами, многое можно узнать из разговоров с представителями другой правильно выбранной аудитории.

Это могут быть самые разные люди: например, те, кто не уполномочен принимать решения о покупке, но хорошо разбирается в том, как работает ваш продукт в конкретных условиях (например, помощники руководителей, начинающие менеджеры по продукту, руководители проектов). Эти собеседники более доступны, они много знают, и их часто недооценивают. Стоит поговорить и с коллегами (если вы еще не общались с работниками службы поддержки клиентов, немедленно отложите книгу и отправляйтесь к ним).

В зависимости от конкретной бизнес-модели некоторые ваши целевые клиенты могут быть не покупателями, а пользователями продукта. Вспомните, например, о сервисах, живущих за счет рекламных объявлений. Работая над одним финансовым онлайн-приложением, я не имела доступа к непосредственным заказчикам — руководителям финансовых учреждений. Но ничто не мешало мне беседовать с их клиентами — людьми, которые используют онлайн-банкинг и сервисы по оплате счетов.

При помощи Craigslist[54] я пригласила с десяток клиентов банка на интервью и еще пару сотен человек — для опроса. В результате я узнала, как эти люди ведут себя и какие функции приложения используют. Получив, в конце концов, возможность побеседовать с заказчиками, я могла сказать: «Мы поговорили с вашими потребителями и знаем, что им нужно».

Так, я узнала, что 88% опрошенных клиентов, якобы поменявших банк,

Скачано sinichkina_alina@rambler.ru с 146.185.157.243

Скачано sinichkina_alina@rambler.ru с 146.185.157.243

продолжали оплачивать счета в старом банке из-за сложности процесса ввода соответствующей информации онлайн.

С их точки зрения, это было просто издевательство: им приходилось держать две банковские карты и помнить пин-коды. Новые банки, в свою очередь, страдали от финансовых потерь. Они переманивали клиентов у конкурентов, но открытие счета само по себе ничего не давало. Банки получают прибыль, только если вы держите на их счетах значительную часть сбережений. Им выгодно, чтобы вы не просто открывали счета, а хранили на них деньги и производили с них платежи.

Это открытие привело к тому, что мы снова встретились с заказчиками-банкирами, и результаты наших изысканий вылились в совершенно новый продукт.

Поскольку многие потребители говорили об одной и той же проблеме («Я не перевожу деньги на расчетный счет, потому что это занимает слишком много времени»), было очевидно, что и клиентам, и банкам нужен инструмент, позволяющий переводить деньги из одного банка в другой автоматически. Этот вывод привел к созданию Yodlee BillPay Account Accelerator. Хотя я и являюсь одним из владельцев патента на этот продукт, я не несу ответственности за его длинное и корявое название.

«Покажите, как вы работаете с продуктом!»

Развитие потребителей инкогнито чрезвычайно полезно при изучении новых областей деятельности и новых сегментов рынка. Но большинство крупных зрелых компаний не стремится к созданию новых брендов и захвату новых рынков. У них уже есть продукт; им нужно, чтобы клиенты получали от него как можно больше, чтобы, в свою очередь, получать как можно больше от них. Такие компании не начинают с чистого листа, как безвестные новички. Им нужно работать с характеристиками готового продукта и укреплять отношения с потребителями.

Если у вас уже есть клиенты, вы получаете от них заявки на новые функции, сообщения о сбоях, жалобы и благодарности. Эти сигналы могут ввести вас в заблуждение: вы можете начать думать, что понимаете поведение клиентов и их потребности. В то же время вам, наверное, не раз приходилось испытывать разочарование, когда вы в соответствии с предложениями потребителей создавали новые функции, которые затем никогда не использовались, или когда, казалось бы, довольный клиент уходил и не возвращался.

КАК УСКОРИТЬ ИННОВАЦИИ В КРУПНОЙ КОМПАНИИ?

Скачано sinichkina_alina@rambler.ru с 146.185.157.243

Скачано sinichkina_alina@rambler.ru с 146.185.157.243

Компания Aetna работает на всей территории США. После приобретения Coventry Health Care ее совокупный годовой доход составляет более $50 млн. Компания прочно держится в списке Fortune 100. Но все это не мешает ей активно искать новые возможности для инноваций и выходить на новые рынки.

В начале 2011 г. Aetna создала новое бизнес-подразделение (теперь оно называется Healthagen), задача которого заключалась в том, чтобы сформировать портфель инновационных бизнесов, разрабатывающих новые технологии и услуги в отрасли здравоохранения. С самого начала команда стратегов Healthagen занялась инновациями, превратив компанию в инкубатор новых бизнесов. В такой быстроразвивающейся отрасли, как подвергающееся реформированию здравоохранение США, действовать приходилось очень оперативно. «Возможности инноваций были огромны, но традиционные подходы и недоверие ко всему новому тормозили процесс, — рассказывает руководитель команды Хью Ма. — Нам нужно было ускоряться, одновременно минимизируя риски».

Внедрение бережливого подхода

Необходимость нового подхода к бизнес-инкубации стала очевидна в середине 2012 г., когда iTriage (портфельная компания Healthagen) организовала успешный хакатон. Глава Healthagen Чарльз Сондерс для решения сложных проблем решил объединить усилия специалистов в различных областях. В то же время он хотел понять, может ли Healthagen практиковать хакатоны при создании инновационных бизнесов в области здравоохранения.

Хью Ма и Джон Петито, бывший руководитель команды стратегов, опираясь на свой более чем 25-летний опыт работы в бизнесе, здравоохранении, стратегическом консалтинге и сфере технологий, искали способы, как ускорить процесс инкубации. Они пришли к выводу, что целенаправленная, непосредственная работа с покупателями, пользователями и другими заинтересованными лицами позволит заранее оценить их потребности, продукт и рынок и в конечном итоге ускорить процесс создания новых бизнесов.

Вдохновленные работами Стива Бланка и Эрика Риса («Четыре шага к озарению» и «Бизнес с нуля»), Ма и Петито разработали механизм, опирающийся на обратную связь с клиентами. «Поскольку покупатель и потребитель — не всегда одно и то же лицо, и у них разные намерения, нам было необходимо говорить с живыми людьми», — говорит Петито. Команда создала систему разработки программного обеспечения SlingShot, позволяющую взаимодействовать со всеми заинтересованными лицами. Стратеги считали, что, связывая потребителей с предпринимателями, разработчиками продуктов и бизнес-экспертами Healthagen, можно будет быстро оценить ценностное предложение, раньше увидеть потенциальные препятствия и избежать обычных ошибок в развитии продукта. В сущности, команда создала бережливый стартап и в результате за несколько месяцев

Скачано sinichkina_alina@rambler.ru с 146.185.157.243

Скачано sinichkina_alina@rambler.ru с 146.185.157.243

сделала то, на что иначе ушли бы месяцы и даже годы.

Первые результаты

Не пожалев времени на то, чтобы заранее изучить проблемы и потребности всех заинтересованных лиц, команда SlingShot сформулировала предположение, от которого зависел успех предприятия. Команда начала работать с дизайнерами над разработкой материалов и наглядных пособий, которые должны были облегчить понимание между людьми из Healthagen, покупателями и конечными потребителями продукта. Это позволило, с учетом замечаний клиентов, осуществлять итерации в режиме реального времени.

Результаты говорили сами за себя. На первой сессии команда решила не рассказывать об общей идее, а использовать бизнес-кейсы, визуализацию продукта и рекомендации клиентов. В результате за четыре дня было сделано то, на что иначе потребовались бы несколько месяцев и более серьезные вложения.

На второй сессии совместная работа со всеми участниками процесса позволила обнаружить совершенно новый рынок. Сделать это на основе традиционных подходов было бы невозможно.

Эти результаты дали SlingShot импульс к продвижению и внутри компании, и в среде потенциальных клиентов. Чтобы облегчить внедрение бережливого подхода в Healthagen и Aetna, Ма и Петито познакомили со своим видением SlingShot всех сотрудников этих компаний, разместив видеоролик в локальной сети и на внешнем сайте Healthagen. Через полгода у стратегов уже был список работников Healthagen и Aetna, желающих получить продукт.

Инновации продолжаются

Первый успех позволил команде Healthagen продолжить совершенствование SlingShot. С этого момента продукт применялся для поддержки новых стартапов Healthagen на разных стадиях их развития, в том числе для оценки концепции бизнеса, разработки продукта и создания пилотных партнерств. Кроме того, он был адаптирован для основного бизнеса Aetna — страхования.

Сессии SlingShot стали эффективным инструментом оценки продуктов и стратегий на основе диалога с потребителями и покупателями. «Мы беседуем со многими пользователями SlingShot, и нас всегда поражает глубина их мышления. Работа бок о бок позволяет сделать серьезные выводы, что было бы невозможно при традиционном подходе», — говорит Ройал Татхилл, новый главный стратег SlingShot.

«Многие организации побаиваются сотрудничества в области инноваций, поскольку это требует привлечь множество внешних участников процесса. Однако успех SlingShot просто ошеломляет, — говорит Ма. — Этот проект — наглядное свидетельство того, как важно поставить во главу угла тех, для кого мы работаем, и трудиться вместе с ними, решая важные проблемы в области здравоохранения».

Скачано sinichkina_alina@rambler.ru с 146.185.157.243

Скачано sinichkina_alina@rambler.ru с 146.185.157.243

Существующие требования к языку программирования, заявки на новые функции, программы «Голос клиента» и планирование развития продукта на полтора года вперед не позволяют понять, какую ценность ваши потребители извлекают из продукта сегодня, и выявить возможности, которые вы могли проглядеть. Если вы хотите решить эту проблему, придется задавать потребителям вопросы, что не всегда удобно.

Один менеджер по рекламе как-то сказал мне: «Я работал с этими клиентами почти год и не могу спрашивать их, как они используют наши программы. Ведь они могут подумать, что я все это время пропускал их слова мимо ушей!». Это вполне обоснованное опасение, но препятствие можно обойти, поручив опрос сотруднику, который работает недавно. Вы можете мотивировать свою просьбу тем, что это поможет ему войти в курс дела.

Вам нужно видеть, что именно делает клиент. Вы можете встретиться с ним лично или воспользоваться видеосвязью. По возможности навестите потребителя у него дома или в офисе. Вы увидите его окружение и инструменты работы. Наконец, вы увидите его самого — выражение лица, язык тела, услышите, каким тоном он говорит (рис. 8.5).

Рис. 8.5. *Фотографии с сайта Yammer; для нас стало откровением, что потребители используют Yammer для совместной работы… сидя в изолированных офисах*

Однако совсем не обязательно встречаться с потребителями лицом к лицу. Такие визиты требуют слишком много времени и договоренностей, поэтому многие находят их хлопотными. Если вы согласны на менее четкую «картинку», общаться можно чаще. Я обычно полагаюсь на видеосвязь — Skype, Lync или GoToMeeting.

Начинать разговор следует с краткого вступления, а затем беседовать в свободной форме.

Мы пришли к выводу, что самое ценное, что могут дать беседы с

Скачано sinichkina_alina@rambler.ru с 146.185.157.243

Скачано sinichkina_alina@rambler.ru с 146.185.157.243

клиентами, — это, в частности, возможность увидеть, каким образом они используют наши программы. Поэтому я попросила бы вас показать, что именно вы делаете, когда работаете с продуктом. Если вам придется прерваться на другие дела или если понадобится помощь, пожалуйста, предупредите меня. Основные вопросы:.

Как часто вы пользуетесь нашей программой?

С какой целью вы обычно это делаете?

Итак, мы можем начать? Попробуйте проговаривать свои действия вслух и описывать каждый шаг.

Некоторые клиенты попытаются воспользоваться ситуацией, чтобы потребовать каких-то новых функций («Видите, почему нам это нужно?»). Не спорьте с ними. Я считаю, что лучше согласиться с потребителем («Да, я уже записала ваше пожелание; давайте уточним: если бы вы могли использовать эту функцию, как бы вы это делали?») и попросить его продолжить.

Пока клиент показывает, как работает с продуктом, ваша задача — делать записи и задавать вопросы. Воздержитесь от высказывания собственного мнения и старайтесь не поправлять клиента. Если он почувствует, что допустил ошибку, или решит, что вам стало скучно или вы проявляете нетерпение, он не сможет работать непринужденно.

Важно помнить, что чем больше вы будете говорить сами, тем меньше успеет сказать клиент, но если не задавать наводящих вопросов, можно упустить важную информацию. Я советую предварительно записать то, что вы хотите выяснить, а затем в ходе беседы сверяться со своими записями. А теперь суммируем то, что вы узнаете из таких бесед.

Как часто клиенты пользуются вашими программами (и как они это делают)?

Если вы думали, что клиенты используют ваши программы ежедневно, но обнаружили, что это не так, следует выяснить, почему. Возможно, программа не лишена недостатков или, хуже того, не представляет такой ценности для клиентов, как вы полагали.

Что клиенты делают по окончании работы с программой?

Предпринимают ли они какие-либо действия или принимают решения в зависимости от результата работы? Испытывают ли они чувство удовлетворения, успешно завершив работу, или, наоборот, раздражаются? Недавно в кафе мне пришлось долго слушать жалобы одной клиентки. Она объясняла, что зашла выпить кофе, чтобы немного

Скачано sinichkina_alina@rambler.ru с 146.185.157.243

Скачано sinichkina_alina@rambler.ru с 146.185.157.243

передохнуть после написания кучи электронных сообщений в автоматизированной маркетинговой программе своей компании. По ее словам, это было такое мучение, что ей немедленно требовался отдых.

Как ваша программа встроена в бизнес-процессы клиента?

Предполагаемый порядок действий может не совпадать с реальным бизнес-процессом или принятыми процедурами. Действия, которые, как вы считали, выполняет один человек за один сеанс, на самом деле могут требовать участия нескольких человек или выполняться в несколько этапов, так как пользователю приходится прерываться, чтобы получить инструкции менеджера.

Сколько функций остается незадействованными?

Поскольку клиенты часто приобретают продукты, исходя из количества функций, логично было бы предположить, что большинство из них нужны для работы. Но я еще не встречала человека, который регулярно использовал бы более чем наполовину возможности программы, над которой я работала. Это не обязательно означает, что имеющиеся функции его не удовлетворяют (если для решения его проблем достаточно лишь нескольких, его это устраивает). Это может означать, что вы вложили в ненужные функции средства, которые можно было бы потратить на оптимизацию нужных.

Как влияют новые возможности на ценностное предложение?

Оптимизация настроек по умолчанию позволит потребителям не тратить время на лишние клики и сократит ваши расходы на поддержку продукта. Зная, с какими трудностями сталкиваются клиенты, можно подумать о предоставлении технического обслуживания и обучении пользователей. Если вы заметили, что потребители экспортируют данные в другие программы (или импортируют их из других программ), видимо, следует инвестировать во встроенные аналитические инструменты или усовершенствование интерфейса.

Не стоит опасаться, что потребители будут ждать от вас решения всех вопросов, поднятых в ходе беседы. Как ни странно, на практике я ни разу с этим не сталкивалась. Даже с самыми сложными клиентами легко работать, если они радуются вашей готовности их выслушать.

Скачано sinichkina_alina@rambler.ru с 146.185.157.243

Скачано sinichkina_alina@rambler.ru с 146.185.157.243

ЧАСТОТА ИСПОЛЬЗОВАНИЯ ИЛИ ЗАМЕНИМОСТЬ?

Однажды я беседовала с двумя клиентами KISSmetrics. Первый восторженно рассказывал, как загружал нашу программу каждое утро — это было первое, что он делал, встав с постели. Второй клиент, у которого я брала интервью сразу же после беседы с первым, сказал, что запускает программу только раз в неделю. Сначала я решила, что наш продукт более ценен для первого клиента, но вскоре поняла, что восторженный пользователь не слишком хорошо разбирается в функциях программы. Он работал в ней, но не задействовал ее в масштабах всей компании. Нашу программу легко можно было заменить на другую.

Второй клиент пользовался KISSmetrics для проведения A/B-тестов и оценки их результатов. Анализируя полученные результаты и включая их в график работы на предстоящей неделе, он превращал программу в важный элемент процесса развития продукта, которым занимался.

Как правило, частота использования — хороший показатель ценности продукта. Ее нетрудно измерить методами количественного анализа. Однако если можно поговорить с клиентами, я стараюсь пойти дальше и понять, насколько наш продукт заменим. Сколько работников компании или членов семьи работают с ним или получают от него пользу? Каким образом они с ним взаимодействуют? Позволяет ли он решить только одну проблему или несколько?

Заменимость (или незаменимость) продукта — важный качественный показатель, о котором не следует забывать.

«Вот как надо работать с продуктом!»

Наблюдать за тем, как потребитель работает с продуктом, очень полезно — при условии, что он умеет это делать и активно пользуется им. А как быть с пользователями новых брендов? Или продуктов, работа с которыми требует длительного обучения? Или программ с множеством функций, 90% которых вообще не используются? Как быть с потребителями, которые загрузили ваше приложение, но опробовали его только раз? Подписчиками, уже отказавшимися от продукта?

Не спрашивайте потребителя, что он делает с вашим продуктом, иначе он не даст вам слова сказать. Проявите твердость и поступите наоборот. Скажите клиенту: «Вот как нужно работать с продуктом!..» Боитесь, что клиентам не понравится ваш тон? Бояться не стоит: практика показывает, что этот прием прекрасно работает. Нужно только заранее объяснить, что вы будете делать. Дайте клиенту понять, что вы полагаетесь на него и что он вправе поправлять вас, если ваши утверждения неверны.

Скачано sinichkina_alina@rambler.ru с 146.185.157.243

Скачано sinichkina_alina@rambler.ru с 146.185.157.243

Мы хотели бы усовершенствовать наш продукт, но сложность в том, что мы можем только предполагать, насколько он отвечает задачам пользователей и вписывается в их бизнес-процессы.

Наши представления о том, как такие люди, как вы, используют продукт, основаны на информации, полученной от клиентов. Я изложу их, а вы можете прерывать меня, если не согласны (а я знаю, что кое с чем вы не согласитесь). Кроме того, прошу вас не стесняться задавать вопросы.

Высказав первое утверждение (например, «Я полагаю, что вы используете этот продукт два раза в неделю»), сделайте паузу, а затем осторожно спросите клиента, согласен ли он. Это заставит его почувствовать: вы хотите, чтобы он перебивал вас, а не просто молча кивал из вежливости.

Этот метод требует умения выражать свои мысли доходчиво. Чем проще вы выражаетесь, тем легче интервьюируемому согласиться или не согласиться с вами. Если вы говорите: «Можно выбрать опции A, B, C или D», он, скорее всего, согласится с этим списком. Если вы скажете: «Можно выбрать опцию A», ему будет легче сказать вам: «А не могли бы вы рассказать об опции B? Мне кажется, это больше похоже на то, что нужно нашей компании».

Поскольку во время беседы вы говорите почти все время, вы получите меньше информации, чем если бы задавали потребителю вопросы, требующие развернутого ответа. Но если вы в самом начале пути и всего лишь хотите оценить новую идею, этот метод поможет подтвердить или опровергнуть ваши предположения.

Вот что вы можете, в частности, сделать, применив этот метод.

Выявить возможные ограничения

Ограничения, связанные с правовыми актами, государственным регулированием, сформировавшимися процессами или нехваткой ресурсов, часто хорошо известны вашему собеседнику, даже если он еще не знаком с вашей идеей или продуктом.

Уточнить ценностное предложение

Если вы утверждаете, что клиентам придется решить определенную задачу, они должны сразу же осознать ценность продукта. Если вы пытаетесь объяснить, чем он ценен, а они остаются в замешательстве, ваше ценностное предложение неочевидно или не интересует клиентов.

Скачано sinichkina_alina@rambler.ru с 146.185.157.243

Скачано sinichkina_alina@rambler.ru с 146.185.157.243

Выяснить, почему не используются те или иные функции

Упомянув конкретную функцию, спросите потребителя, знает ли он о ее существовании и предназначении. Его ответ покажет, следует ли усовершенствовать интерфейс, чтобы функцию легче было найти, или сделать более внятные текстовые ярлыки, или просто отказаться от функции, потому что она не решает проблему клиента.

Поскольку вы объясняете потребителю, как пользоваться продуктом, этот метод можно практиковать не только для исследований, но и для обучения. Я часто делала это, работая с пользователями новых брендов KISSmetrics. Клиенты учились, а я больше узнавала о бизнес-процессах и факторах, препятствующих использованию продукта.

ЛУЧШЕ ПОЗДНО, ЧЕМ НИКОГДА

На протяжении всей книги я постоянно подчеркивала, что важно представить свои идеи потребителям как можно раньше. Но бывают ситуации, когда привлекать клиентов с самого начала неразумно или невозможно.

«Бесконтактный сенсорный игровой контроллер Kinect был невероятным продуктом, — рассказывает руководитель программы Microsoft Xbox Бен Смит, — но инновации это всегда выход за грань возможного. Этот проект, рассчитанный на три года, мы реализовали за год и девять месяцев».

Когда команда Xbox предложила создать Kinect, мы очень рисковали. Инвестировать в него значило отложить серьезную работу по обновлению уже выпускавшейся платформы Xbox. Требования конфиденциальности мешали команде оценивать риск, связанный с потребителями, на ранних этапах процесса разработки продукта. Мы должны были полагаться на свою интуицию и видение продукта, чтобы создать изделие, которым можно было не только пользоваться, но и любоваться.

Оценка предположений на основе принципов бережливого стартапа

Даже не имея возможности беседовать с потребителями на ранних этапах работы, команда Kinect могла снижать риски и систематически оценивать исходные предположения, опираясь на принципы бережливого стартапа. «Мы одновременно развивали продукт и новый бизнес, — поясняет Смит. — Те, кто работал в нашем инкубаторе, думали: “А что, если собрать воедино 95 невероятных вещей?” Вскоре мы уже знали об этих вещах достаточно, чтобы начать создавать нечто, отдаленно напоминающее опытный образец. Обсудив возможные подходы, мы решили работать последовательно, решая одну задачу за другой».

Чтобы решить огромное множество вопросов, команда устроила мозговой штурм. Какое время ожидания клиенты сочтут приемлемым? Как они будут

Скачано sinichkina_alina@rambler.ru с 146.185.157.243

Скачано sinichkina_alina@rambler.ru с 146.185.157.243

работать с компьютерной графикой? Как можно оптимизировать программное обеспечение и «железо»? Кроме того, команда выявляла риски и делала все для их снижения. В частности, Kinect был создан из уже имевшихся в наличии компонентов, что страховало его от задержек со стороны поставщиков. Чтобы ускорить работу, команда установила временное оборудование для захвата движения на баскетбольных площадках в кампусе Microsoft. (Позднее, обнаружив, что строительство стационарного павильона затянется на несколько месяцев, команда арендовала павильон.)

Чтобы не терять темп, команда переключилась с каскадной методики на гибкую — двухнедельные спринты, чередующиеся с оценкой результатов. Каждый день в 18:00 разработчики собирались вместе и спрашивали друг друга: «Какие вопросы были решены сегодня?»

Испытания опытных образцов

Потратив на разработку продукта год, команда Kinect наконец представила пользователям опытные образцы бесконтактного контроллера. Как только с их помощью стало возможно выполнять простейшие действия, и игрок смог видеть на мониторе компьютера свой движущийся аватар, разработчики начали приглашать пользователей. По словам разработчиков, первый сюрприз заключался в том, что технология работы Kinect была незаметна. Ничего не надо было держать в руках. Никакой вибрации и тактильной отдачи. Игрок должен был просто сидеть напротив него и ждал, пока что-то произойдет.

Команде пришлось искать способ помочь игрокам чувствовать себя комфортно, управляя устройством дистанционно, но сохраняя способность быстро оценивать ситуацию.

Команда договорилась о размещении продукта в 12 магазинах Macy's, где каждый желающий мог поиграть с помощью Kinect утром в субботу. Это позволило добиться двух вещей: команда собрала больше данных для захвата движения* и наблюдала, как реальные пользователи играют с устройством в обычной обстановке. «Разработчики — плохие оценщики своих продуктов, — говорит Смит. — Нам надо было разработать бета-программу, измерить площадь жилых помещений, наблюдать за тем, как люди играют с нашим детищем, и сравнивать их действия с исходными предположениями или желательными способами использования. Если бы количество желающих поиграть с нашим устройством не росло, для нас это была бы катастрофа».

В декабре 2013 г. команда Xbox One запустила усовершенствованную версию Kinect.

Это может быть полезно и вам

Теперь, узнав о методиках развития потребителей, вы готовы начать заниматься им для оценки новых функций, продуктов и инициатив. Хотя

Скачано sinichkina_alina@rambler.ru с 146.185.157.243

Скачано sinichkina_alina@rambler.ru с 146.185.157.243

большим компаниям делать это несколько труднее в связи с завышенными ожиданиями, а также необходимостью тщательно выбирать клиентов и делать высококачественные копии и версии функций, ни в них самих, ни в их продуктах и потребителях нет ничего такого, что мешало бы формулировать и оценивать гипотезы.

Вы можете сказать что я не затрагивала одну важную тему — время. Небольшой компании или стартапу легче потратить одну-две недели на развитие потребителей. Куда труднее сделать это в крупной компании, где сроки выпуска продукта планируются загодя, клиентам даются обещания, и, что еще важнее, работают десятки и сотни людей, которые не могут просто сидеть и ждать результатов масштабной работы в области развития потребителей. Но если собирать информацию о потребителях параллельно с развитием существующего продукта, дело пойдет быстрее.

В следующей главе мы поговорим о применении приемов развития потребителей в сочетании с другими методами взаимодействия с клиентами. Вы узнаете, как реализовать преимущества приемов быстрого развития потребителей, не нарушая сложившихся процессов. Эти приемы может использовать практически каждый работник компании.

САМОЕ ГЛАВНОЕ

- Если у вас уже есть продукт и потребители, концепцию MVP следует адаптировать к ним.
- Потенциальные клиенты предвзято относятся к известным брендам. Вы можете заниматься развитием потребителей инкогнито, взяв другое доменное имя или демонстрируя клиентам эскизы, не напоминающие о бренде.
- Ваш продукт должен быть скорее «работоспособным», чем «минимальным», но затраты на его разработку не должны быть чрезмерными.
- Ищите потребителей, которые были бы очень расстроены, узнав, что больше не смогут пользоваться вашим продуктом.
- Занимаясь развитием уже имеющихся потребителей, постоянно повторяйте им, что вы всего лишь задаете вопросы, а не разрабатываете конкретный продукт.
- Используйте демоверсии в картинках, чтобы показать потребителям, как вымышленный персонаж — работник компании — работает с вашим продуктом.
- Попросите потребителей показать, как они работают с вашим продуктом.
- Покажите потребителю, как следует работать с вашим продуктом. Говорите доходчиво и побуждайте потребителя высказывать возражения и поправлять вас.

Скачано sinichkina_alina@rambler.ru с 146.185.157.243

Скачано sinichkina_alina@rambler.ru с 146.185.157.243

Скачано sinichkina_alina@rambler.ru с 146.185.157.243

Скачано sinichkina_alina@rambler.ru с 146.185.157.243

ГЛАВА 9

Непрерывное развитие потребителей

Хорошо, что на свете так много болельщиков и людей, всегда готовых поболтать о спорте! Когда я лечу на самолете, я вижу пассажиров, заходящих на сайт ESPN. Я могу заговорить с ними и спросить, что им нравится в нашем сайте и что еще они хотели бы получать от него?

Райан Спун, старший вице-президент по развитию продукта ESPN

Хватит считать службу поддержки клиентов командой сердобольных латателей дыр, которые решают возникшие проблемы. Пора понять, что это исследователи, имеющие доступ к эксклюзивной информации. Представления потребителей — ключ к будущему вашего бизнеса.

Дэн Мартель, руководитель Clarity

Многие компании стремятся сделать исследования в области развития потребителей неотъемлемой составляющей развития продукта. В каких случаях это правильно, и как найти на это время?

В начале работы над новым проектом нетрудно (относительно нетрудно) потратить часть времени и ресурсов на сбор информации о потребителях. Но и в том случае, если развитие продукта является непрерывным итеративным процессом, не следует забывать об исследованиях в области развития потребителей. Ожидая, пока у нас появится время, которое можно посвятить этой работе, мы рискуем остаться ни с чем.

К счастью, непрерывное развитие потребителей не требует затрат времени на выработку гипотез. Вам не придется изыскивать 20 часов на проведение интервью. Такой процесс даже не нужно планировать или включать в график работы.

В этой главе мы поговорим о том, как компании, уже имеющие продукты и клиентов, могут сделать развитие потребителей частью привычных бизнес-процессов. Стартапы, внимание! Это можете сделать и вы, хотя, как будет показано далее, некоторые вещи (работа с людьми,

Скачано sinichkina_alina@rambler.ru с 146.185.157.243

Скачано sinichkina_alina@rambler.ru с 146.185.157.243

имеющими четко расписанные служебные обязанности, решение проблем коммуникаций между подразделениями компании и необходимость постоянно доказывать, что развитие потребителей — дело полезное) касаются прежде всего крупных компаний.

Мы попытаемся ответить на следующие вопросы.

- Как получить помощь от людей, которые по долгу службы обязаны беседовать с потребителями?
- Как добиться взаимодействия с потребителями по их инициативе и использовать это преимущество?
- Как понять, нужны ли функции, которых требуют потребители?

Мы также поговорим о том, как собрать воедино информацию, полученную от клиентов, и сделать так, чтобы каждый работник вашей организации знал, что нужно потребителям и как компания реагирует на их запросы. Не упускайте из виду этот заключительный этап работы — он требует времени, но повышает результативность команды и усиливает ее мотивацию.

Применяя перечисленные методы, вам не придется ждать, когда у вас появится время, которое можно потратить на развитие потребителей. Вы будете задавать вопросы в ходе любого разговора и постоянно получать новые знания о потребителях, каждый раз тратя на это не более пяти минут.

Кто уже вышел из офиса?

Разумеется, заниматься развитием потребителей понемногу, всякий раз, когда вам приходится с ними сталкиваться, — прекрасная мысль, но возникает вопрос: «А когда еще беседовать с потребителями, если не во время интервью?». Это неправильный подход: главный вопрос не в том, когда вы сможете с ними побеседовать, а в том, с кем вы будете говорить.

Хорошая новость: в вашей компании работают люди, которые ежедневно общаются с потребителями.

Они могут ничего не знать о развитии потребителей и принципах бережливого стартапа, зато прекрасно умеют слушать и учиться. Отличная возможность узнать что-то новое — воспользоваться знаниями ваших сотрудников, непосредственно контактирующих с потребителями.

Продавцы, менеджеры по рекламе и работники службы поддержки в течение всего рабочего дня общаются с потенциальными и существующими клиентами. К сожалению, знания этих людей часто недостаточно используются теми, кто принимает решения относительно продукта. Последние говорят: «Можно обещать что угодно, лишь бы продать товар» или «Мало ли что наговорит недовольный клиент!».

Скачано sinichkina_alina@rambler.ru с 146.185.157.243

Скачано sinichkina_alina@rambler.ru с 146.185.157.243

Разумеется, чье-то мнение может быть предвзятым. Но это не значит, что мы должны игнорировать жалобы и пожелания потребителей. Это значит, что мы должны научиться относиться к ним объективно.

Вот как это обычно происходит.

Продавец: *Крупный Клиент не хочет подписывать контракт, пока мы не обеспечим дополнительные гарантии безопасности.*

Менеджер по продукту: *Мы этого не сделаем. Это выгодно Крупному Клиенту, но не нам, к тому же он требует много других, более важных функций.*

Продавец возвращается к клиенту, чтобы сказать ему «нет», и сделка, судя по всему, срывается. Продавец обвиняет менеджера по продукту в близорукости, тот в ответ только закатывает глаза, выслушивая очередную идиотскую, с его точки зрения, претензию. В итоге никто не поинтересовался, почему Крупный Клиент придает такое значение безопасности.

А могло быть наоборот. Продавцы и менеджеры по продукту могли бы сотрудничать, и это пошло бы на пользу тем и другим. Если клиент настаивает на какой-то функции или требует изменить продукт, лучше не говорить ему ни «да» ни «нет». Оба этих ответа указывают на то, что разговор окончен. Более дипломатично ответить вопросом на вопрос. Это позволит, не отказывая напрямую, получить важную информацию.

В Yammer я вела учебный семинар для вновь нанятых продавцов и менеджеров по рекламе, обучая их следующим приемам ведения беседы.

Клиент: *Мы не можем это купить, пока вы не пообещаете разработать необходимую нам дополнительную функцию.*

Продавец: *Хочу убедиться, что правильно понимаю вас, чтобы донести ваши пожелания до разработчиков. Можно задать пару вопросов относительно требуемой функции и о том, чем она будет полезна вам и вашей компании?*

Клиент: *Я получаю много жалоб от работников, которые используют этот продукт. Они недовольны отсутствием данной функции.*

Менеджер по рекламе: *Судя по вашим словам, жалуются те, кто недоволен продуктом. Я хочу убедиться в том, что правильно понимаю проблему. Скажите, а как используется функция? Что именно ваши работники пытаются сделать, но не могут? Если бы они пользовались этой функцией, как бы они это делали?*

Клиент подробно расскажет обо всем, что поможет продавцам понять,

Скачано sinichkina_alina@rambler.ru с 146.185.157.243

Скачано sinichkina_alina@rambler.ru с 146.185.157.243

является ли эта потребность реальной или мнимой. Покупатель высоко оценит то, что продавец не просто стремится продать ему товар, а пытается понять его нужды. Команда разработчиков продукта может многое узнать о скрытых потребностях и препятствиях, которые можно удовлетворить или устранить.

Новички — продавцы и менеджеры по рекламе — часто сомневаются в эффективности этих методов. Они справедливо полагают, что потребители не всегда честно отвечают на вопросы о том, почему они чего-то добиваются.

Вопрос «Почему?» следует задавать очень осторожно. Следует исходить из того, что такой вопрос, заданный мягко и тактично, воспринимается скорее как приглашение к разговору. Мы подробно говорили об этом в главе 5 (см. врезку «Чаще спрашивайте: “Почему?”»).

В некоторых компаниях отношения между разработчиками и продавцами продукта довольно напряженные. В этом случае вы вряд ли сможете обратиться к продавцам, работающим в колл-центре, с просьбой помочь вам в исследованиях.

Оказываясь в подобной ситуации, я выходила из положения, делая упор не на моих исследованиях, а на потребностях компании. Можно предложить примерно такой сценарий.

Я знаю, когда вы стремитесь продать товар, а клиенты требуют дополнительных функций, вам приходится нелегко, и вы не можете раздавать им обещания.

Даже если я не могу сказать «да», я не хочу, чтобы вы оказались в положении, когда вы вынуждены сказать клиентам «нет». Я предложила бы вам ответить вопросом на вопрос. В любом случае это позволит направить разговор в позитивное русло и больше узнать о потребителях. Это будет способствовать укреплению отношений с ними.

Другой способ установить добрые отношения с коллегами и продемонстрировать пользу от развития потребителей — бескорыстная помощь продавцам, работающим в колл-центре, и менеджерам по рекламе. Легче всего сделать коллег своими сторонниками, продемонстрировав им развитие потребителей в действии.

Компания Palantir, разрабатывающая программное обеспечение для служб безопасности и военных, пошла еще дальше, отказавшись от посредников между разработчиками продукта и заказчиками. Вместо того чтобы обучать последних выслушивать потребителей, компания возложила эту задачу на инженеров.

Скачано sinichkina_alina@rambler.ru с 146.185.157.243

Скачано sinichkina_alina@rambler.ru с 146.185.157.243

Эти технари не занимаются разработкой продукта — во всяком случае, это не главная их задача. Они работают «в поле», напрямую взаимодействуя с клиентами, чтобы убедиться в том, что продукт удовлетворяет их потребностям. <…> Они могут решить проблему потребителя на месте и, что важнее, сформулировать новые проблемы, о которых он сам может и не знать[55].

Кто стучится в дверь ко мне?

> *Служба поддержки клиентов — не просто инструмент решения проблем; это пост подслушивания.*
>
> Дариус Дэнлап

Люди часто оправдываются тем, что не могут заниматься развитием потребителей, боясь показаться назойливыми. Действительно, не стоит звонить по мобильному телефону главе компании, входящей в список Fortune 500, и просить его уделить вам 20 минут для интервью. Но если у вас есть клиенты, которые платят за ваши продукты и работают с ними, ничто не мешает вам пообщаться с ними в любой день, когда они обратятся в службу поддержки.

Прекрасных специалистов, работающих в этом подразделении, преступно недооценивают, их знания используют явно недостаточно. Никто не знает продукт лучше, чем человек, которому целый день приходится отвечать на вопросы и собирать информацию о сбоях и неполадках.

МЫ НЕ ЗНАЛИ, ДЛЯ КОГО РАБОТАЕМ

Когда Ванесса Пфаффин начинала работать в службе поддержки клиентов компании Mindbody, занимающейся продажей программного обеспечения для управления фитнес-клубами, салонами красоты и т.д., она постоянно слышала одни и те же вопросы. «Клиенты спрашивали о простых вещах, например, о том, как отменить занятия или распродажу. Со временем я поняла, что мы можем решить их проблемы. Я стала записывать сообщения, делать скриншоты и предлагать способы усовершенствования пользовательского интерфейса, чтобы наши клиенты могли решать вопросы на местах», — рассказывает Ванесса. За месяц показатели компании улучшились. Теперь каждый работник, включая руководителя компании, помогал службе поддержки клиентов. Руководитель был неприятно поражен тем, что множество потребителей испытывали затруднения, пользуясь базовыми, самыми востребованными функциями. Он попросил Ванессу заняться выявлением и решением проблем *до того*, как с ними столкнутся клиенты.

Скачано sinichkina_alina@rambler.ru с 146.185.157.243

Скачано sinichkina_alina@rambler.ru с 146.185.157.243

«Я изучала жалобы, поступающие в службу технической поддержки, чтобы выявить наиболее часто встречающиеся проблемы, а затем предлагала решения. Чаще всего клиенты жаловались на страницу интерфейса, на которой выставляли цены на свои услуги. Сделать это было трудно — просто мучение. Мы изучили несколько жалоб и поняли, что, пытаясь выставить цены, в среднем клиенты задействовали от 4 до 15 функций. Тогда мы убрали со страницы 11 функций, теперь их можно было найти только по соответствующей ссылке — и количество звонков резко сократилось. Если бы мы побеседовали с клиентами раньше, мы вообще не стали бы разрабатывать эти функции», — говорит Ванесса.

Когда Mindbody пригласила консультанта — специалиста по изучению потребителей Джареда Спула, тот предложил провести полевые исследования. «Джаред сказал, что мы не знаем, для кого работаем, — рассказывает Ванесса. — И он был прав. Никто не говорил с клиентами, кроме работников службы поддержки, но они не общались с инженерами».

Ванесса стала первым в компании специалистом по изучению пользователей. Она ввела регулярные визиты инженеров и дизайнеров в офисы клиентов, чтобы видеть, как люди работают с продуктом. «Мы видели, что клиенты делают ошибки, на которые даже не жаловались. Они вообще не упоминали их, потому что ошибались, когда в салонах и фитнес-клубах было полно посетителей, когда там царила суматоха. Или же винили во всем себя, полагая, что просто не умеют работать».

Компания Mindbody начала требовать от всех работников, имеющих отношение к продукту, чтобы те наблюдали за клиентами по два часа каждые полтора месяца. Работники заходили на сайт, выслушивали жалобы клиентов, изучали пользовательский опыт. Поначалу они были недовольны, но когда видели, как клиент мучается, а затем получает возможность решить проблему, вся команда ликовала».

Наверное, самое неприятное в работе службы поддержки — необходимость выслушивать жалобы клиентов и заявки на новые функции. Особенно трудно иметь дело с рассерженными клиентами, не имея возможности решить их проблемы и даже пообещать решение в обозримом будущем.

Как ни странно, весьма эффективным инструментом для снятия напряжения в таких случаях служат вопросы. Задавая уточняющий вопрос, вы даете человеку понять, что к его словам прислушиваются. Ваш вопрос сигнализирует о том, что вы готовы к сотрудничеству. Даже самый недовольный клиент смягчится, если человек, с которым он беседует по телефону, изо всех сил будет стараться понять его проблему и решить ее. Основатель компании SupportUX Consulting Дариус Дэнлап шутит: «Вы активно слушаете клиента, и буря постепенно стихает. Он уже не считает вас полным идиотом, а начинает думать, что о нем действительно

Скачано sinichkina_alina@rambler.ru с 146.185.157.243

Скачано sinichkina_alina@rambler.ru с 146.185.157.243

заботятся».

Функция по требованию потребителя

Что касается заявок на конкретные функции, то оптимальный формат работы с потребителями в данном случае — повторить сказанное клиентом и спросить его, зачем ему это нужно. Во-первых, так вы убедитесь в том, что правильно поняли собеседника. Во-вторых, в этом случае ваш вопрос «Зачем?» будет звучать мягче и послужит приглашением к разговору.

> *Правильно ли я поняла — вы хотите, чтобы мы добавили в программу функцию экспорта данных?*
>
> *Если мы встроим эту функцию, что вы сможете делать из того, что не можете делать сегодня?*

Клиенты охотно отвечают на такого рода вопросы, потому что верят, что ответ повышает шансы на получение желаемой функции. Руководитель службы поддержки клиентов Recurly Рэчел Пеннинг поясняет: «Мы говорим клиентам: «Расскажите обо всем, что вы хотели бы делать. Не исключено, что мы не сможем предложить вам требуемые функции, но ваши пожелания будут переданы разработчикам. Ваши замечания помогут принимать более обоснованные решения». Недавно я говорила с клиентом, который хотел создать 60 000 планов выставления счетов. Спросив его, для чего ему это нужно, я смогла предложить разумное решение на основе трех планов».

СЛУШАЙТЕ ПОТРЕБИТЕЛЕЙ, НО НЕ ПРИНИМАЙТЕ ИХ ПРЕДЛОЖЕНИЯ ЗА ЧИСТУЮ МОНЕТУ

Две вещи никогда не перестают удивлять меня (рис. 9.1):

- 20 человек иногда высказывают на первый взгляд одинаковые пожелания, но после беседы с ними оказывается, что на самом деле им нужно решить совершенно разные проблемы. Например, клиенты Yammer часто предлагали усовершенствовать средства административного контроля. Однако каждый пользователь вкладывал в это понятие свой смысл.
- 20 человек иногда высказывают на первый взгляд совершенно разные пожелания, связанные с функциями или изменениями программы, но после беседы с ними оказывается, что на самом деле им нужно решить одну и ту же проблему. Так, в KISSmetrics мы разработали версию 1.0 аналитической программы, которую очень ждали заказчики. Каждый клиент предлагал собственное решение относительно того, как усовершенствовать программу, но все предложения касались отображения информации и

Скачано sinichkina_alina@rambler.ru с 146.185.157.243

Скачано sinichkina_alina@rambler.ru с 146.185.157.243

плотности потока данных.

Рис. 9.1. *Клиенты предпочитают не говорить о проблеме, а предлагать пути ее решения. Нужно, абстрагируясь от конкретных предложений, выяснить, в чем заключается проблема*

Функциональность или дизайн?

Особенно осторожно следует относиться к жалобам на функции и интерфейс. В KISSmetrics я следовала четырем правилам общения с клиентами, которые сокращенно называла «ИПЗП» (извиниться, признать свою вину, задать вопрос и поблагодарить). Извинившись перед клиентом, который столкнулся с проблемой, работая с вашим продуктом, и признав свою вину, вы расположите его к себе (поскольку покажете, что не считаете виноватым его самого) и сможете задать вопрос. Ваш ответ на жалобу клиента, посылаемый по электронной почте, может быть примерно таким:

> *Мне очень жаль, что при работе с окном выбора данных возникают проблемы. Нам следовало сделать текстовую вставку, поясняющую, когда будет доступен отчет за следующий месяц.*
>
> *Могу я задать Вам вопрос? Мне хотелось бы знать, как именно Вы используете эту функцию. Вы используете ее каждый месяц примерно в одно и то же время? Вы — единственный, кто ее использует, или это делают и работники других подразделений?*
>
> *Спасибо, что обратились к ним. Мы всегда стараемся сделать продукт более удобным для потребителей. Ваше участие очень важно для нас.*

Написав такое письмо, вы сможете узнать важные подробности: кто еще

Скачано sinichkina_alina@rambler.ru с 146.185.157.243

Скачано sinichkina_alina@rambler.ru с 146.185.157.243

сталкивается с проблемой, при каких обстоятельствах и как часто она возникает, насколько она серьезна.

Во многих случаях взаимодействие с потребителями может служить инструментом тестирования удобства использования, но результаты таких тестов не всегда отражают модели поведения других клиентов. На каждого жалобщика иногда приходятся не менее десяти молчаливых потребителей. Недовольные, но предпочитающие «страдать тихо», они, однако, и не думают переключаться на другие продукты и услуги.

Сбои и ошибки

Если клиент обращается с жалобой на сбой или ошибку в первую очередь в службу поддержки и просит устранить неполадки, развитие потребителей — не то, о чем следует думать в первую очередь. Главное в этой ситуации — рассмотреть жалобу и решить проблему. Однако каждый работник службы поддержки знает, что ответить на вопрос, заданный клиентом, — не всегда то же самое, что ответить на вопрос, который он должен был бы задать. Специалисты по поддержке обычно выходят из положения, отвечая вопросом на вопрос.

> *Можно спросить, какую задачу вы пытаетесь решить, когда используете эту функцию? Я задаю этот вопрос, чтобы дать вам полезный совет. Быть может, задачу можно решить легче и быстрее, и я хочу убедиться, что смогу предложить вам такое решение.*

Отвечая так, вы получаете восприимчивого клиента и можете воспользоваться этим преимуществом!

Помимо поддержки по телефону и электронной почте, многие поставщики сетевых продуктов общаются с клиентами и потенциальными покупателями в чатах. Вопрос клиента — прекрасная возможность выявить его проблему и задать ряд уточняющих вопросов. В этом случае у вас есть не 20 минут, а всего две, но этого времени хватит, чтобы узнать что-то новое.

Вопрос недели

Возможно, в данный момент у вас нет конкретного вопроса, касающегося развития потребителей, или вам трудно вставить такой вопрос в разговор.

Вопросы не обязательно должны касаться специфического опыта ваших клиентов. Много полезной информации можно получить в рамках стандартных опросов пользователей.

Проще всего в течение недели задавать всем клиентам один и тот же

Скачано sinichkina_alina@rambler.ru с 146.185.157.243

Скачано sinichkina_alina@rambler.ru с 146.185.157.243

вопрос по интересующей вас теме. Отвечая на письма, поступающие в службу поддержки KISSmetrics, я часто допечатывала вопрос в конце стандартного ответного письма, что занимало несколько секунд.

> *Пожалуйста, дайте мне знать, удалось ли нам решить Вашу проблему и есть ли у Вас какие-либо еще вопросы.*
>
> *Поскольку мы всегда стремимся больше узнать о наших клиентах, я хотела бы задать еще один (не имеющий отношения к этой проблеме) вопрос.*
>
> Сколько часов на прошлой неделе Вы провели на совещаниях?

Если вы систематически отслеживаете жалобы клиентов, вам будет нетрудно экспортировать их ответы в программу и в случае необходимости находить их.

Лучшие «вопросы недели» — это вопросы, ответы на которые будут содержать конкретные цифры и факты, или те, которые позволяют узнать, «кто?», «что?», «как?», «когда?» и «почему?». Написание ответа на «субъективный» вопрос отнимет у клиента больше времени, и такие ответы обычно не слишком полезны, если вы не зададите уточняющих вопросов.

Уровень подготовки потребителей и тех, кто с ними работает

Клиенты, которые к вам обращаются, — это не репрезентативная выборка. Большинство потребителей никогда не жалуются и не хвалят продукт. Это молчаливое большинство.

Когда я работала в Yodlee, в службу поддержки обращались люди, имеющие хорошую техническую подготовку и знания в области финансов. Они же писали посты на клиентских форумах. Эти клиенты постоянно стремились раздвинуть границы возможностей продукта. В KISSmetrics я работала как с новичками, так и с экспертами (которые понимали в веб-аналитике куда больше, чем я). В Yammer множество обращений в службу поддержки и заявки на новые функции поступали от менеджеров по сообществам пользователей и руководителей проектов.

К счастью, большинство потребителей имеют примерно одинаковый уровень подготовки. Зная, каков этот уровень, вы можете реагировать соответственно. Когда в службу поддержки обращаются руководители компаний или квалифицированные специалисты (например, системные администраторы или менеджеры), вы получаете шанс узнать, скольких пользователей затрагивает проблема. Такие клиенты могут настойчиво требовать усовершенствования функций, которыми 90% пользователей даже не попытаются воспользоваться. Когда к вам обращаются люди,

Скачано sinichkina_alina@rambler.ru с 146.185.157.243

Скачано sinichkina_alina@rambler.ru с 146.185.157.243

совершенно не разбирающиеся в технике, или неопытные пользователи, трудно бывает понять, станут ли они вашими клиентами, или отсутствие технической подготовки и опыта просто не позволит им работать с вашим продуктом.

Замыкая круг

Как сделать так, чтобы огромное количество информации, собранной разными командами, не пропало впустую?

Я настоятельно рекомендую начать с как можно менее формального процесса. «Замкнуть круг» очень важно, но делать это следует осторожно, создавая как можно меньше сложностей для себя и других участников процесса.

Этот процесс включает три этапа: сбор информации; ее обобщение (мы говорили об этом в главе 6); и распространение среди сотрудников. Глубоко вдаваться в детали не обязательно, чтобы не перегружать коллег. Непрерывно занимаясь развитием потребителей, мы не только стремимся подтвердить или опровергнуть возникающие гипотезы, но и больше узнать о клиентах и продуктах, поскольку те и другие с течением времени меняются. Заметки, сделанные в процессе непрерывного развития потребителей, могут подтолкнуть к разработке новой гипотезы, проведению более глубоких исследований по удобству пользования и анализу данных.

Сбор информации

Как именно вы будете получать записи, сделанные вашими сотрудниками в процессе развития потребителей, зависит от уровня технической продвинутости вашей компании. Если для этого людям потребуется долго стучать по клавиатуре или ждать письменных инструкций, вряд ли они захотят тратить на это время. Какой легкий и простой способ коммуникаций можно предложить сегодня? Вот несколько советов, которые, по моему мнению, помогут сотрудникам, работающим с клиентами, без особых усилий внести свой вклад в развитие потребителей.

- Используйте сервисы Shared Word или Google Doc, откуда каждый желающий может скопировать заметки коллег.
- Используйте «умные блокноты» Shared Evernote или OneNote, куда каждый может скопировать свои заметки.
- Создайте отдельный почтовый ящик, куда можно будет посылать сообщения и заметки.
- Используйте программу Google Form, позволяющую преобразовать текст в таблицу.

Скачано sinichkina_alina@rambler.ru с 146.185.157.243

Скачано sinichkina_alina@rambler.ru с 146.185.157.243

Работая в KISSmetrics, я пользовалась Google Form: указывала вопросы, которые рекомендовала задавать по умолчанию, или варианты вопросов, и оставляла место для ответов. В конце вписывала дополнительные вопросы. Интервьюеры вставляли в формы ссылки или вносили записи, а затем нажимали на кнопку «Отправить».

Этот подход хорош в двух отношениях. Во-первых, мне не нужно было теребить сотрудников, чтобы получить от них заметки. Во-вторых, получив первое сообщение, было нетрудно послать в ответ свои замечания и предложить примерные варианты вопросов или наводящие вопросы, которые интервьюер мог задать в следующий раз.

Однако наиболее простые способы сбора информации не всегда позволяют получить наиболее ценные данные. Во многих организациях целесообразнее просто позвонить сотруднику и спросить его. Специалисты по работе с клиентами часто ездят в командировки. Они не таскают с собой ноутбук и не сидят перед компьютером, а разговаривают с клиентами, поэтому их «заметки» существуют только в их головах.

Пусть все знают об успехах в области развития потребителей

Ваша задача — принимать оптимальные решения относительно продукта, основываясь на знании проблем и потребностей клиентов. При этом необходимо открыто делиться своими достижениями с другими сотрудниками вашей компании. Ни в коем случае не следует думать, что коллеги сами поймут, какие преимущества дает развитие потребителей. Помните, что люди, занимающиеся развитием потребителей, фокусируются на проблемах. Они могут и не осознавать, что решения, которые принимаются в конечном итоге, нацелены на решение этих самых проблем.

Если развитие потребителей сокращает затраты времени и денег, помогает избежать ошибок и значительно повышает степень удовлетворенности клиентов, вы можете праздновать победу.

Мы узнали, что _____ .
Поэтому мы решили не разрабатывать/создавать [функцию/партнерство/новый продукт].
Это позволило сэкономить ____ времени!

Возможно, вы помните, что в предисловии я писала о своем первом интервью в KISSmetrics и о том, что оно помогло существенно снизить затраты на разработку продукта за счет отказа от ненужных функций. Мы сэкономили по меньшей мере два месяца, а также расходы на поддержку слишком громоздкой программы.

Скачано sinichkina_alina@rambler.ru с 146.185.157.243

Скачано sinichkina_alina@rambler.ru с 146.185.157.243

Подать результаты работы можно и тоньше.

Мы узнали, что _____ .
Поэтому мы попытались _____ .
В результате _____ наши показатели улучшились!

Свои успехи можно продемонстрировать и на презентации, но я не советую рассказывать о них на совещаниях. Чтобы добиться максимального эффекта, лучше напечатать сообщения, подобные вышеприведенному, на постерах, и расклеить их в помещении. В Yammer мы часто писали краткие отчеты о том, что узнали от клиентов, и расклеивали их на стенах или показывали на офисных телеэкранах. Необходимо, чтобы все работники организации (а не только участники совещания) увидели, что развитие потребителей стало частью корпоративной культуры.

Как часто следует делиться своими успехами — раз в неделю, раз в месяц или от случая к случаю, — зависит от мобильности вашей организации и от вклада в ее развитие. Если в небольшом стартапе это можно делать еженедельно, то в крупной компании даже ежемесячные победные рапорты могут счесть попыткой замусорить почтовые ящики работников.

В Yammer наша команда, занимающаяся изучением пользователей, рассказывает о своих успехах на ежедневных совещаниях, на которых присутствуют все работники. Кроме того, раз в квартал мы делимся своими выводами с самими клиентами (в постах в закрытом сообществе пользователей или в открытых блогах). При этом мы стараемся дать обобщенную информацию («Вот что мы узнали от вас и вот что сделали»). Потребители не всегда соглашаются с нашими решениями, но прозрачность процесса сбора информации и расстановки приоритетов способствует тому, что они задают интересные вопросы и ставят важные проблемы. Иными словами, разговоры о развитии потребителей — это еще один метод развития потребителей.

Теперь вы всё знаете

Прочитав все девять глав книги, вы научились мыслить по-новому, формулировать исходные предположения и находить потребителей, с которыми следует побеседовать. Мы обсудили методы интервьюирования, анализа информации и превращения ваших заметок в материал для принятия эффективных решений, касающихся разработки продуктов.

Я надеюсь, что многие из вас учились всему этому, не просто читая книгу. Мне хотелось бы думать, что вы не раз откладывали ее в сторону, договаривались о встрече с клиентом и узнавали, какие проблемы он

Скачано sinichkina_alina@rambler.ru с 146.185.157.243

Скачано sinichkina_alina@rambler.ru с 146.185.157.243

пытается решить. Я полагаю, что вы уже опровергли некоторые предположения, сформулировали новые и поняли, какие еще вопросы следует задать.

Вы обнаружите, что с каждым новым интервью заниматься развитием потребителей становится все легче и легче. Процесс идет сам собой. Вы, несомненно, наделаете ошибок (я огорчусь, если этого не произойдет), но сумеете быстро исправить их и понять, как повысить эффективность работы.

Помните, что я всегда буду рада ответить на ваши вопросы, если таковые возникнут. Вы всегда можете связаться со мной по электронной почте: cindy@leanclientdevelopment.com. Удачи!

САМОЕ ГЛАВНОЕ

- Научите каждого работника, контактирующего с клиентами, простым способам участия в развитии потребителей.
- Если клиент требует разработать какую-то функцию, спросите его: если бы эта функция уже была разработана, что бы он смог сделать, из того, что не может делать сегодня?
- Чтобы понять, что ценят потребители, попросите самых активных или восторженных клиентов описать ваш продукт.
- Делитесь успехами в области развития потребителей с коллегами. Показывайте им, как полученная информация способствует развитию компании.
- Если что-то идет не так, первыми об этом узнаю´т работники службы поддержки клиентов.
- Задавая недовольному клиенту вопросы и выслушивая ответы, вы можете больше узнать о проблеме, с которой он сталкивается. Потребителю нравится, когда вы его слушаете, а вы сможете многому научиться.
- Почему для того, чтобы узнать о реальной проблеме, следует задавать вопросы? Потому что клиенты могут предлагать различные способы решения одной и той же проблемы или, напротив, один способ решения разных проблем.
- Задайте дополнительный вопрос в электронном письме клиенту. Формулируйте его так, чтобы полученную информацию можно было подсчитать.

Скачано sinichkina_alina@rambler.ru с 146.185.157.243

Скачано sinichkina_alina@rambler.ru с 146.185.157.243

ПРИЛОЖЕНИЕ

Задавайте правильные вопросы

Процесс развития потребителей не обязательно расписывать по пунктам, он не обязан быть частью строго формализованного плана.

Вместе с тем задать эффективный вопрос в ходе беседы не всегда так уж просто. Наоборот, легко случайно сбиться на наводящий вопрос («Как думаете, как часто вы будете пользоваться продуктом?») или на вопрос, допускающий однозначный ответ («Как вы считаете, такой ланч подходит вашей семье?»). Подобные вопросы не только не эффективны, но даже вредны, так как могут привести к предвзятым ответам, если вы не зададите дополнительных вопросов, требующих развернутого ответа. В этом случае вам всегда придется держать наготове следующий вопрос. Но если вы хотите больше слушать, чем говорить, это неверная стратегия.

В этом приложении представлен список вопросов, которые вы можете задавать во время интервью. Рассмотрим, как построен каждый вопрос, когда его следует задавать и что можно извлечь из ответа потребителя.

ПРЕДУПРЕЖДЕНИЕ

Не задавайте вопросов, на которые можете получить ответ при помощи поисковиков в Интернете. Людям нравится чувствовать себя полезными, предоставлять информацию, которую знают только они. Дайте им почувствовать себя экспертами, а не подручными для запросов в Google[56].

Вопросы для каждого интервью в рамках развития потребителей

Независимо от того, работаете ли вы в стартапе или крупной компании, вам могут быть полезны ответы на следующие вопросы.

«Скажите, когда вы в последний раз ___?»

Скачано sinichkina_alina@rambler.ru с 146.185.157.243

Скачано sinichkina_alina@rambler.ru с 146.185.157.243

Ситуация, в которой следует задавать вопрос

Потребитель говорит о конкретной задаче. Он жалуется на что-то или выражает желание решать ее быстрее и лучше — или вообще не решать.

Это не столько вопрос, сколько приглашение к свободному разговору. Не имеет смысла спрашивать о точных затратах времени, сил, финансовых ресурсов или о полученной ценности, потому что вы еще не знаете, интересуют ли эти вещи клиента.

Другая важная особенность этого вопроса заключается в том, что вы спрашиваете о реальном действии, уже совершенном в прошлом, а не о возможном действии в будущем. Говоря о своих намерениях, люди склонны приукрашивать реальное положение вещей, выдавать желаемое за действительное и отвечать менее ответственно.

Что вы узнаете

Если вы не показываете, что собираете конкретную информацию, потребитель будет говорить о том, что всего важнее для него. Он может рассказать о том, «кто?», «что?», «когда?» и «как?», или проявить положительные либо отрицательные эмоции.

ВНИМАНИЕ!

Предмет, о котором потребитель говорит в первую очередь, укажет, в каком направлении следует продолжать разговор.

«Если бы у вас была волшебная палочка, что бы вы сделали для решения проблемы?»

Ситуация, в которой следует задавать вопрос

Потребитель «зациклен» на каком-то решении или сталкивается с реальными или воображаемыми препятствиями.

Что вы узнаете

Этот вопрос заставляет собеседника сосредоточиться на поиске главной проблемы. Обычно он позволяет больше узнать об условиях, в которых тот живет или работает. Что он хочет сделать? Начать работать лучше и быстрее? Преодолеть препятствия? Устранить бюрократические препоны?

Скачано sinichkina_alina@rambler.ru с 146.185.157.243

Скачано sinichkina_alina@rambler.ru с 146.185.157.243

«Какие инструменты вы используете для _____?»

Ситуация, в которой следует задавать вопрос

Вопрос помогает узнать конкретные детали. Он побуждает собеседника перейти от общих слов к подробному описанию того, как он выполняет работу или решает задачу.

Имейте в виду, что даже если вы недвусмысленно дали собеседнику понять, что вас интересует его личный опыт, он не всегда вам верит: «Нет, не думаю, что вам интересно, какими сайтами и приложениями я пользуюсь. Как я понимаю, вам нужен обобщенный ответ, который мог бы быть полезен и другим».

Что вы узнаете

Вы узнаете, какие сайты, оборудование, программное обеспечение, приложения и методы применяет клиент. Если он пользуется какими-то инструментами, чтобы решить свою проблему, это хороший знак. Это говорит о том, что он осознает наличие проблемы и уже пытается ее решить. Потребитель, который намерен решить проблему, но до сих пор ничего для этого не сделал — ложная цель.

«Когда вы начали использовать [инструмент], какую выгоду вы хотели получить?»

Ситуация, в которой следует задавать вопрос

Когда клиент считает, что его проблема решена. Он уже работает с продуктом, частично решающим его проблему, но, возможно, не ищет оптимального решения.

Что вы узнаете

Вы узнаете, какого решения клиент ожидал вначале. Если его инструмент — коммерческий продукт (а не просто карандаш и бумага), имеет смысл подумать о маркетинге этого продукта. Сравните ценность, обещанную маркетологами, с ожиданиями потребителя.

Возможно, проблема решена не полностью

Обычно клиенты начинают использовать продукт или услугу с одной целью, а затем обнаруживают, что эти инструменты могут служить и для решения других задач. Клиент может быть полностью удовлетворен новой ценностью

Скачано sinichkina_alina@rambler.ru с 146.185.157.243

Скачано sinichkina_alina@rambler.ru с 146.185.157.243

продукта, но его проблема остается нерешенной. В этом случае полезно задать дополнительный вопрос.

Ожидали ли вы от [инструмента] чего-то такого, чего на самом деле не получили?

«Как часто вы делаете _____? Скажем, в прошлом месяце?»

Ситуация, в которой следует задавать вопрос

Как правило, я задаю этот вопрос, если клиент проявил интерес к продукту или функции, помогающим решать задачи или выполнять рутинные операции.

Вопрос «как часто?..» ни к чему не обязывает и не заставляет вашего собеседника занимать оборонительную позицию. Поскольку люди обычно неверно оценивают частоту событий, указание на конкретный период прошлого (не слишком продолжительный, например месяц) поможет получить более точный ответ. Вопрос «сколько раз?..» также полезен, если речь идет о действиях, о которых не принято говорить публично, или если ваш собеседник «путается в показаниях».

Что вы узнаете

Вопрос о том, как часто повторяется та или иная ситуация, помогает понять, серьезна ли проблема настолько, что на ее решение нужно расходовать ресурсы.

Кроме того, этот вопрос позволяет кое-что узнать о приоритетах клиента. Нередко случается, что люди описывают постоянно повторяющуюся ситуацию, а затем уверяют, что в прошлом месяце ничего подобного не было. Как отреагирует собеседник, если вы укажете ему на такое противоречие? Засмеется и скажет: «Ну, в конце концов, это не так уж важно» или сердито возразит: «Да, но мне *действительно* кажется, что это происходит постоянно»? Последний ответ указывает на серьезность проблемы или на то, что она вызывает постоянное раздражение. Ей стоит заняться!

«В какую сумму эта проблема обходится вам или вашей компании?»

Ситуация, в которой следует задавать вопрос

Вы выявили проблему, но не уверены, что можете предложить выгодное

Скачано sinichkina_alina@rambler.ru с 146.185.157.243

Скачано sinichkina_alina@rambler.ru с 146.185.157.243

решение. Этот вопрос полезен, в частности, в том случае, если вы не уверены в серьезности проблемы, стоящей перед клиентом, — ведь тот еще не проявил свои эмоции. (Как правило, в общественном месте, например на конференции или на совещании, люди ведут себя сдержанно.)

Что вы узнаете

Вы узнаете, как собеседник относится к затратам времени и денег. Отвечает ли он за расходы? Или он пользуется вашим продуктом, но не уполномочен принимать решения о покупке?

Помогайте клиентам считать время и деньги

Многие (особенно потребители, но и бизнесмены тоже) не привыкли оценивать количество затраченного времени и денег. Люли часто принимают нерациональные решения. Поэтому можно помочь клиенту сделать несложные расчеты.

Интервьюер: *Вы только что рассказали о проблеме, с которой сталкивается ваша семья, когда понимает, что у вас кончились продукты. Сколько времени и денег вы тратите, когда это случается?*
Клиент: *Ну, я просто отправляюсь в магазин или заказываю пиццу.*
Интервьюер: *Сколько времени занимает такая поездка в магазин?*
Клиент: *Ну… Минут двадцать. Или, скажем, полчаса, если в магазине много покупателей.*
Интервьюер: *Если вы тратите полчаса на поездку в магазин, покупки и обратную дорогу, как это сказывается на ваших планах на вечер?*
Клиент: *Мы ужинаем позже обычного, потом наспех проверяем уроки у детей. Потом принимаем душ и идем спать. Вот почему иногда проще заказать пиццу.*
Интервьюер: *Сколько стоит пицца по сравнению со стоимостью ужина, который вы приготовили бы, если бы не кончились продукты?*

Ваша задача — не сосчитать доллары и центы (или часы и минуты), а дать потребителю более точное представление о ценностном предложении.

«Кто еще сталкивается с этой проблемой?»

Ситуация, в которой следует задавать вопрос

Вы ищете новые сегменты целевой аудитории или не уверены, что у вас

Скачано sinichkina_alina@rambler.ru с 146.185.157.243

Скачано sinichkina_alina@rambler.ru с 146.185.157.243

есть портрет целевого клиента.

Что вы узнаете

Вы узнаете, с кем еще следует поговорить. Этот вопрос полезен еще и потому, что ваши потребители лучше вас знают, что объединяет их с другими потенциальными потребителями. Например, если вы производите товары для младенцев, вы можете предположить, что ваши целевые клиенты — родители. Но сами родители знают, что они не единственные покупатели детских товаров. Кроме них, эти товары покупают бабушки и дедушки, чадолюбивые тетушки, соседи и все, кого приглашают на детские праздники. Наблюдательные клиенты вспомнят и о тех, кто покупает подарки для чужих детей.

«Когда вы делаете (или используете) _____, приходится ли вам перед этим делать что-либо еще, чтобы подготовиться?»

Ситуация, в которой следует задавать вопрос

Вы можете задать этот вопрос в любой ситуации, поскольку практически любая рутинная операция предполагает подготовительные действия, о которых мы иногда даже не думаем. Кроме того, этот вопрос помогает разговорить человека, который ни на что не жалуется (например, давнишнего, ко всему привычного потребителя). Внешне все в порядке, поэтому он не думает ни о каких усовершенствованиях. Наконец, вопрос полезен, если вы спросили клиента, как он выполняет какую-либо операцию, но чувствуете, что ответ не охватывает весь процесс.

Что вы узнаете

Может оказаться, что потребитель пользуется вашим продуктом только при определенных условиях (например, в командировках). Если перед началом работы с продуктом потребителю приходится решать какие-то другие задачи или выполнять какие-либо действия, открывается возможность расширения набора функций продукта или сотрудничества с поставщиками соответствующих продуктов и услуг.

Как оплата счетов в Интернете неожиданно оказалась операцией, выполняемой вручную

Когда я работала в Yodle, команда разработчиков сотрудничала с крупным банком-клиентом, выясняя, можно ли серьезно облегчить клиентам процесс

Скачано sinichkina_alina@rambler.ru с 146.185.157.243

Скачано sinichkina_alina@rambler.ru с 146.185.157.243

оплаты счетов в Интернете.

Проект был закрыт еще до того, как были задействованы инженерные ресурсы, но я никогда не забуду того, что услышала от одного из клиентов, и что стало для нас полной неожиданностью.

> **Клиент:** *Вообще-то у меня нет жалоб — система работает, пользоваться ей удобнее, чем заполнять квитанции и помнить, что на них нужно поставить печать.*
> **Я:** *Вы сказали, что оплачиваете счета онлайн. А прежде чем зайти на сайт банка, что вы обычно делаете?*
> **Клиент:** *Ничего… Хотя, нет, я знаю, что могу перед этим запросить баланс, но он не будет точным, потому что после этого я все равно сниму деньги в банкомате. И еще у меня есть пара счетов, с которых оплата производится автоматически. Поэтому мне нужно понять, сколько денег у меня реально останется.*
> **Я:** *И как вы это делаете?*
> **Клиент:** *Просто беру лист бумаги и ручку и прикидываю, сколько денег останется на счету. Я знаю, сколько денег было, и вычитаю из этой суммы столько, сколько должен заплатить и сколько будет списано автоматически. Так я рассчитываю баланс после оплаты счетов. После этого я вбиваю суммы, которые хочу заплатить.*

Этот клиент считал, что оплачивает счета онлайн на сайте банка, но на самом деле он предварительно совершал ряд действий вручную. С разными вариациями я слышала этот рассказ от многих людей.

А теперь подумайте, выгодно ли банку размещать на сайте дополнительный инструмент расчетов? Видимо, нет. Ведь банки зарабатывают кучу денег на клиентах, случайно допустивших перерасход средств на счете. Много лет занимаясь разработкой программного обеспечения, я была изумлена, узнав, что типичные пользователи ведут себя совсем не так, как я предполагала.

Вот еще один схожий вопрос:

> *Когда вы делаете (или используете) _____, приходится ли вам делать что-либо после завершения операции?*

Это вопрос, как и первый, позволяет взглянуть на ситуацию шире. В главе 4 мы говорили о том, что, задавая вопросы, необходимо подняться на один уровень вверх, спрашивая, что клиенты делают до и после выполнения конкретной операции, — или, может быть, они привыкли выполнять ее как-то иначе?

Скачано sinichkina_alina@rambler.ru с 146.185.157.243

Скачано sinichkina_alina@rambler.ru с 146.185.157.243

«Вы готовы помочь в изучении пользователей или проведении бета-тестов?»

Ситуация, в которой следует задавать вопрос

Всегда задавайте этот вопрос в конце интервью! Не ждите, пока будет запущена реальная программа бета-тестирования. Чрезвычайно полезно иметь список адресов электронной почты клиентов, согласившихся помочь вам в будущем.

Что вы узнаете

Если вы действительно решаете проблемы потребителей, они ответят на вопрос положительно. Если многие откажутся, ваша гипотеза не подтверждается.

Чем этот вопрос полезен для будущего развития продукта?

Если у вас есть клиенты, готовые отвечать на вопросы, вы можете серьезно сократить количество предположений, сделанных вашей командой относительно будущего развития продукта. Вы можете быстро сделать некоторые выводы («Я полагаю, что большинство потребителей пользуются этой функцией в командировках»), разослать их сотрудникам по электронной почте и получить их комментарии.

Блиц-опрос: пользуетесь ли вы [данной функцией] в какой-либо особой ситуации или в каких-либо случаях? (Если да, в какой ситуации, и в каких случаях?)

Прежде чем изменить направление работы, нам надо убедиться, что мы правильно понимаем, как люди пользуются [данной функцией]. Благодарим за сотрудничество!

Вопрос следует формулировать так, чтобы клиент дал развернутый ответ. (Например, вместо вопроса «Бывает ли, что у вас кончаются продукты в середине недели?» лучше спросить: «В какой день недели у вас обычно кончаются продукты?». Если они кончаются не в середине недели, клиент скажет об этом.)

Этот вопрос отличается от «вопроса недели», о котором шла речь в главе 9. «Вопрос недели» — произвольный вопрос, задаваемый каждому потребителю, с которым вы контактируете на этой неделе, просто собирая информацию. В данном случае нужен краткий и точный ответ, иначе в дальнейшем вы можете столкнуться с трудностями при обработке данных.

Что касается вопроса, приведенного выше, то вы задаете его

Скачано sinichkina_alina@rambler.ru с 146.185.157.243

Скачано sinichkina_alina@rambler.ru с 146.185.157.243

конкретным клиентам, которым доверяете, и просите их (в индивидуальных электронных письмах) рассмотреть всего один вопрос, чтобы ваша команда не теряла времени, обсуждая ненадежные ответы.

Вопросы о существующем продукте

Если у вас уже имеется продукт, вы и ваши клиенты должны преодолеть некоторую предвзятость суждений. Если клиенты присутствовали на предварительной презентации продукта, они могут ожидать, что он будет иметь определенные характеристики. А у вас могут быть свои представления о том, что действительно нужно клиентам и чего они хотят.

«Когда вы используете [наш продукт], что в первую очередь вы с ним делаете?»

Ситуация, в которой следует задавать вопрос

Вы хотите больше узнать о субъективном опыте потребителей. Вопросы, ответы на которые требуют описания конкретных действий, позволяют получить подробную информацию.

Что вы узнаете

В зависимости от того, как вы измеряете частоту использования продукта, вы, видимо, можете получить точный ответ на основе данных количественного анализа. Однако я не перестаю удивляться тому, как часто субъективное восприятие потребителями совершенных ими действий отличается от того, что они делают на самом деле.

«Что из того, что вы делаете, используя наш продукт, вы считаете самым полезным?»

Ситуация, в которой следует задавать вопрос

У вас есть предположения относительно того, что именно больше всего ценят ваши потребители. Вы хотите проверить их и понять, стоить ли вкладывать ресурсы в совершенствование продукта.

Что вы узнаете

Разработчики привыкли считать, что потребители больше всего ценят

Скачано sinichkina_alina@rambler.ru с 146.185.157.243

Скачано sinichkina_alina@rambler.ru с 146.185.157.243

сложные или продвинутые функции. Но часто оказывается, что это совсем не так! Я много раз слышала от клиентов, что обычно они используют (и считают наиболее полезными) самые простые функции, например обмен информацией или экспорт данных.

«Если бы вы могли использовать [желаемую функцию] сегодня, как она облегчила бы вам жизнь?»

Ситуация, в которой следует задавать вопрос

Собеседник только что рассказал о том, какой новой функцией он хотел бы пользоваться, работая с нашим продуктом. Возможно, его пожелание не совпадает с вашим видением продукта, или вы не уверены, что понимаете, о чем вас просят.

Вы должны учитывать уровень технической подготовки потребителя и говорить с ним проще, так, чтобы он вас понимал. Правда, есть небольшой риск того, что вашему собеседнику покажется, что вы разговариваете с ним свысока и не воспринимаете его мнение всерьез. Поэтому я советую задавать вопрос как можно мягче, не вдаваясь в технические подробности, употребляя такие выражения, как «сделать жизнь лучше» или «облегчить работу». Спрашивая о более конкретных вещах, например, об экономии времени и денег, вы получите менее откровенный ответ.

Что вы узнаете

Вы узнаете, с какой проблемой, которую вы можете решить, сталкивается клиент!

«Другие клиенты говорили мне, что сталкиваются с [такой проблемой]…»

Ситуация, в которой следует задавать вопрос

Это последнее средство, которое вы можете применить, проводя интервью в рамках развития потребителей. Если вы хотите оценить степень серьезности проблемы для других потребителей, вам поможет упоминание клиентом проблемы без вашего участия. Но иногда интуиция подсказывает, что ваш собеседник сталкивается с проблемой, даже если он еще не упомянул о ней. Если так, ваш вопрос побудит его к разговору.

Вы также можете задать этот вопрос, если у вас нет времени на

Скачано sinichkina_alina@rambler.ru с 146.185.157.243

Скачано sinichkina_alina@rambler.ru с 146.185.157.243

продолжительное интервью. В таком случае это лучшее начало разговора. (Обратите внимание, что вопрос требует развернутого ответа. Он служит приглашением к разговору.)

Вы можете задать этот вопрос и в том случае, если видите поведенческий шаблон, который хотите поставить под сомнение. Для этого вы можете сформулировать вопрос, в котором, со ссылкой на мнение вымышленных «других людей», этот шаблон опровергается. Более подробно мы говорили об этом в главе 6.

Что вы узнаете

Ссылка на «других людей» заставляет респондентов не просто бездумно соглашаться или возражать, но давать более взвешенные и обоснованные ответы.

Видимо, это происходит потому, что она воспринимается как разрешение пожаловаться. Тем из вас, кому приходилось отвечать на звонки возмущенных клиентов, будет нелегко поверить, что большинство потребителей на самом деле не любят жаловаться, а это означает, что их проблема может остаться нерешенной.

ДЕМОВЕРСИЯ В КАРТИНКАХ: ПРИМЕРНЫЙ СЦЕНАРИЙ

Иногда лучше не задавать вопросы, а рассказать историю и попросить ее прокомментировать.

Вот выдержка из сценария деморассказа, который я использовала, чтобы узнать, как клиенты Yammer относятся к концепциям новых функций продукта.

Я расскажу, как мы представляем себе работу одной из ваших служащих с продуктом Yammer. Разумеется, нам хотелось бы, чтобы вы прокомментировали рассказ, поэтому, пожалуйста, не стесняйтесь прерывать меня и задавать вопросы.

- - - - -

Итак, речь идет о вашей вымышленной служащей. Назовем ее Джессика. Она работает в вымышленной компании Alpine Style. На этой неделе наша героиня помогала проводить конференцию торгового персонала.

[Загружаем первый слайд с изображением офиса Yammer.]
[Переходим к сообщению Брайана о контактах с компанией REI.]

Вот Джессика читает сообщения других работников Alpine Style. Она видит, что кто-то задает вопрос, на который она может ответить. Пусть это будет Брайан, который начал разговор на Yammer. Он не знает, что Джессика может

Скачано sinichkina_alina@rambler.ru с 146.185.157.243

Скачано sinichkina_alina@rambler.ru с 146.185.157.243

ему помочь. Если он просто пошлет электронное письмо, оно может попасть к другому человеку, и Джессика не ответит. А она собирается это сделать…

[Печатаем ответ Джессики: «Я раньше работала с Мери Стивенс. Сейчас найду номер ее телефона».]

Далее, Джессика помнит, с каким документом команда работала при прошлой сделке с REI, поэтому она ищет его по названию компании.

[Кликаем на меню слева, чтобы перейти к следующему изображению — компании West Coast Sales.]

Теперь Джессика ищет West Coast Sales, причем она может просмотреть нужные файлы здесь…

[Кликаем на опцию «Файлы» и переходим к следующему изображению — списку файлов.]

Джессика видит нужный файл, но теперь ей надо задать вопрос тому, кто этот файл создал. Ей не нужно отвлекаться, чтобы перейти на другую страницу — она может задать вопрос прямо здесь…

[Кликаем в меню «Online Now» и переходим к следующему изображению. Это список людей, которые в данное время в сети.]

[Кликаем на «Рик Чан» и переходим к следующему изображению. Это окно чата.]

Джессика задает Рику вопрос о предыдущей сделке с REI.

[Печатаем вопрос Джессики: «Рик, можешь помочь Брайану Макконнелу с завтрашним визитом в REI?» и переходим к следующему изображению.]

- - - - -

Эта история с картинками заставляет сосредоточиться на проблеме потребителя, которую вы пытаетесь решить, а не на демонстрации достоинств продукта.

Мой опыт показывает, что клиенты будут поправлять вас («В этой ситуации мы поступаем иначе. Позвольте я расскажу вам, как…»), а вы — получать важную информацию, необходимую для развития потребителей.

Скачано sinichkina_alina@rambler.ru с 146.185.157.243

Скачано sinichkina_alina@rambler.ru с 146.185.157.243

Если вопрос полезен, продолжайте задавать его

Я выложила эти вопросы, чтобы у вас был прочный фундамент как для структурированных интервью в рамках развития потребителей, так и для любых других бесед с клиентами в самых разных ситуациях. Но вы убедитесь, что вскоре вам уже не понадобится мой список вопросов. Начав регулярно беседовать с клиентами, вы сами поймете, какие вопросы побуждают их к разговору. Если вы зададите какой-то вопрос спонтанно, а восторженный пользователь будет отвечать на него в течение пяти минут, смело продолжаете задавать этот вопрос другим клиентам!

Скачано sinichkina_alina@rambler.ru с 146.185.157.243

Скачано sinichkina_alina@rambler.ru с 146.185.157.243

[1] Бланк С. Четыре шага к озарению. — М.: Альпина Паблишер, 2014.

[2] 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.

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

[4] 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, сдобренные мечтами и надеждами».

[5] 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.

[6] 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

Скачано sinichkina_alina@rambler.ru с 146.185.157.243

Скачано sinichkina_alina@rambler.ru с 146.185.157.243

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).

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

[8] http://ai.stanford.edu/~ronnyk/ExPThinkWeek2009Public.pdf

[9] 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 бережливым стартапам»)). См. http://www.slideshare.net/hnshah/kissmetrics-case-study-about-pivots

[10] Стив Бланк выразил эту мысль не столь брутально: «Любой бизнес-план существует только до первой встречи с потребителем» (http://bit.ly/1iXUUjB).

[11] http://www.apa.org/pubs/journals/releases/psp-104-4-635.pdf

[12] Склонность считать, что кто-то другой решит проблему, называется «диффузией ответственности». Похожий эффект называется «социальное безделье» — в коллективе люди работают с меньшей отдачей, чем в одиночку. Подозреваю, что этим объясняются низкая доля ответивших и скучные стандартные ответы респондентов при групповых опросах.

[13] Когда к людям обращаются с просьбой поработать в качестве волонтеров, они предпочитают помочь делом, а не деньгами. Более того, людям больше нравится, когда их просят пожертвовать свое время, а не деньги, и они делают это более охотно (см. http://www.escholarship.org/uc/item/8j02n364).

Скачано sinichkina_alina@rambler.ru с 146.185.157.243

Скачано sinichkina_alina@rambler.ru с 146.185.157.243

[14] http://ru.wikipedia.org/wiki/Пирамида_потребностей_по_Маслоу

[15] http://www.psychologytoday.com/blog/the-squeaky-wheel/201101/how-attain-real-personalempowerment

[16] Кроме того, в этом случае меньше вероятность того, что ваше письмо попадет в папку со спамом.

[17] «Да, именно несколько десятилетий. Компания Intuit впервые запустила программу Follow Me Home в 1989 г. Она обязывала работников компании болтаться около ближайшего магазина, где продавались компьютеры, дожидаясь, пока кто-нибудь купит Quicken (после чего на полку ставился новый продукт). Затем работник компании должен был напроситься в гости к покупателю, чтобы посмотреть, трудно ли установить программу. Он наблюдал за процессом молча, вникая во все детали, в том числе следя за тем, легко ли удалить упаковку и какие строки в диалоговом окне вызывают выражение растерянности на лице потребителя» (http://www.inc.com/magazine/20040401/25cook.html).

[18] На вопрос о том, каков тон электронного письма — серьезный или саркастический, правильный ответ дали только 56% респондентов, в то время как верно оценить тон аудиосообщения смогли 75% опрошенных. «Электронное письмо передает содержание, но не эмоции». Для получения более подробной информации см. http://www.apa.org/monitor/feb06/egos.aspx. Прочитав главу 4, вы узнаете, что эмоциональная составляющая играет огромную роль для выявления наиболее важной информации, поэтому я не рекомендую использовать этот метод.

[19] Я обычно вставляю в письмо ссылку на Yelp, чтобы адресат мог без труда найти название места встречи, точный адрес и схему проезда. Это позволяет ему добраться до места встречи при помощи смартфона.

[20] Компания Gemstar разработала продукт VCR+, позволяющий просматривать телевизионные передачи в записи. Зрителям больше не нужно было вручную выбирать канал, передачу и слот времени (для чего требовалось выставить на видеомагнитофоне правильное время, что по ряду технических причин было весьма непростой задачей). Теперь зрители могли

Скачано sinichkina_alina@rambler.ru с 146.185.157.243

Скачано sinichkina_alina@rambler.ru с 146.185.157.243

найти в телепрограмме и ввести 4-значный код передачи (http://en.wikipedia.org/wiki/Video_recorder_scheduling_code). Очень удобно, если только вы не выбросили случайно телепрограмму, правильно ввели код и не забыли настроить устройство утром перед уходом на работу.

[21] Daniel Read, George Loewenstein, and Shobana Kalyanaraman. “Mixing Virtue и Vice:cCombining the Immediacy Effect и the Diversification Heuristic.” *Journal of Behavioral Decision Making* (12) p. 257–273, 1999.

[22] Технический долг — понятие, которое обозначает недостатки программного обеспечения, причиной которых обычно является необходимость сдать программу в срок. Как и с денежным долгом, если технический долг вовремя не погасить, он будет нарастать, что в дальнейшем усложнит работу программы.

[23] http://en.wikipedia.org/wiki/Functional_fixedness

[24] http://www.ted.com/talks/dan_pink_on_motivation.html

[25] По данным розничного продавца спортивной обуви Running Warehouse, 65% возвратов обуви связано с неправильным выбором размера. В первые два года использования Shoefitr доля возвратов сократилась до 23%, что привело к росту рентабельности на 2,5%.

[26] http://blogs.hbr.org/cs/2012/05/overcoming_functional_fixednes.html

[27] Эта ситуация прекрасно обыграна в фильме «Остин Пауэрс: шпион, который меня соблазнил», когда доктор Зло возвращается в 1969 г. и угрожает президенту.

Доктор Зло: «Господин президент, сначала я сотру с лица земли Вашингтон <…> А потом буду час за часом уничтожать другие крупные города. Я буду делать это до тех пор, пока вы не заплатите мне [выразительная пауза] сто миллиардов долларов».

Это требование кажется окружающим настолько смешным, что они не только не дрожат от страха, но смеются над злодеем: «Доктор Зло, на дворе 1969 год! Таких денег не существует в природе! Это все равно что потребовать «каджиллион баджиллионов» долларов!»

Скачано sinichkina_alina@rambler.ru с 146.185.157.243

Скачано sinichkina_alina@rambler.ru с 146.185.157.243

[28] Эта история так хороша, что мне хотелось бы процитировать еще один фрагмент: «Я поняла, что до того, как стать матерью, я вообще не думала о людях, которым приходится действовать одной рукой. Я имею в виду тех, кто по работе или в силу личных обстоятельств не имеют возможности пользоваться техникой при помощи обеих рук. Как только я начала думать о них, я стала замечать их повсюду. Им не подходят громоздкие или тяжелые устройства, потому что на них нельзя работать одной рукой. Само собой, в эту категорию попадают родители маленьких детей. Как и люди, которым приходится работать стоя или на ходу» (http://contextsensitive.quora.com/Seeking-the-one-armed-man).

[29] Если вы работаете с людьми, которые уже являются вашими потребителями, многое меняется, но только не законы социальной психологии, в соответствии с которыми следует вести беседу. О работе с имеющимися потребителями рассказывается в главе 8. Но я рекомендую вначале прочесть эту главу и подумать о том, как применить полученные знания в конкретной ситуации.

[30] Служба поддержки компании Zappos's стремится установить эмоциональную связь с каждым потребителем, который обращается за помощью. Логистика выстроена таким образом, чтобы дать ему возможность связаться с «местным» специалистом, — ведь в этом случае шансы на то, что у них найдется что-то общее с потребителем, выше. Эмоциональная связь с потребителями — одна из причин того, что 75% бизнеса Zappos's приходится на постоянных клиентов. Если вы установите такую связь, некоторые интервьюируемые станут вашими активными сторонниками и советчиками.

[31] Возможно, дело в том, что способность нравиться людям тесно связана с открытостью: те, кто рассказывает о себе, вызывают больше симпатии (http://www.ncbi.nlm.nih.gov/pubmed/7809308). Даже если вы всего лишь назовете свое имя и будете говорить не по заученному сценарию, а своими словами, этого будет достаточно, чтобы расположить к себе собеседника.

[32] Я уверена, что это можно объяснить законами социальной психологии, но лучше процитировать диалог из фильма «Криминальное чтиво»:

Миа: Вы ненавидите это, правда?

Винсент: Ненавижу что?

Скачано sinichkina_alina@rambler.ru с 146.185.157.243

Скачано sinichkina_alina@rambler.ru с 146.185.157.243

Миа: Неловкое молчание. Почему нам кажется, что обязательно нужно болтать о всякой ерунде? Чтобы не чувствовать неловкости?

Винсент: Хороший вопрос.

[33] Или же они страдают, как и все мы, от «горя от ума». Действительно, разработчики прекрасно разбираются в своих продуктах. Им и в голову не приходит, что рядовые пользователи могут не знать, как решить какую-то задачу или найти нужную опцию. А пользователи, в свою очередь, уверены, что все вокруг понимают: продукты никуда не годятся, они совершенно не соответствуют задачам, которые призваны решать. Как говорит Синтия Бартон Рейб: «Когда эксперты вынуждены притормозить и вернуться к основам, чтобы профаны могли прибавить скорость, им приходится взглянуть на свой мир по-новому. В результате обнаруживаются новые решения старых проблем» (цит. по: “Innovative Minds Don’t Think Alike”, http://www.nytimes.com/2007/12/30/business/30know.html).

[34] Вспомним душераздирающий эпизод из мультсериала «Симпсоны». Гомер узнает, что у него есть давно потерянный единокровный брат Герберт Пауэлл, владелец вымышленной автомобильной компании Powell Motors. Компания переживает глубокий кризис, и Герберт просит Гомера придумать автомобиль, который понравился бы среднему американцу. Гомер предлагает автомобиль с пушистым ковровым покрытием, изоляционной лентой для перевозки детей и тремя гудками, играющими «Кукарачу». Естественно, такой автомобиль никто не хочет покупать, и Powell Motors вылетает с рынка (http://simpsons.wikia.com/wiki/The_Homer).

Забавно, что автомобиль «Гомер» все-таки был создан. Его сконструировали для команды, участвующей в гонке «24 часа Ле-Мана» в Калифорнии (http://techland.time.com/2013/06/27/finally-homer-simpson-designed-car-the-homer-comes-to-life).

[35] Трудно сказать, действительно ли это высказывание принадлежит Генри Форду, но многие, включая внука автомобильного магната, считают, что это так. См. http://quoteinvestigator.com/2011/07/28/fordfaster-horse/

[36] Эта поговорка стала популярной благодаря Абрахаму Маслоу, который в книге «Психология науки» (Maslow, Abraham H. *The Psychology of Science: A Reconnaissance*. New York: Harper, 1966) писал: «Я полагаю, что если единственный инструмент, который у вас есть, — молоток, все хочется считать гвоздями». Но мне больше нравится высказывание тезки Маслоу

Скачано sinichkina_alina@rambler.ru с 146.185.157.243

Скачано sinichkina_alina@rambler.ru с 146.185.157.243

Абрахама Каплана: «Дайте мальчишке молоток, и он примется колотить по всем предметам» (https://en.wikipedia.org/wiki/Law_of_the_instrument).

[37] В «Википедии» прием «нога в дверном проеме» описан следующим образом: «Если кто-либо обращается к вам с просьбой поддержать какую-либо концепцию или идею, в дальнейшем этот человек, скорее всего, вновь обратится за поддержкой, но уже более серьезной» (http://en.wikipedia.org/wiki/Foot-in-the-door_technique).

Чаще всего в качестве примеров используют эксперименты в области социальной психологии, которые ставились в 1960-х гг. Более свежие данные (метаанализ приема: http://psp.sagepub.com/content/9/2/181) позволяют усомниться в действенности эффекта «ноги в дверном проеме».

Однако, по моим наблюдениям, этот прием работает. Если потенциальные потребители не отвечают на письма, которые вы посылаете им после интервью, дело, возможно, не в тонкостях социальной психологии, а в том, что проблема, которую вы пытаетесь решить, не так уж важна для них и с их точки зрения не стоит того, чтобы тратить на нее время.

[38] Я понимаю; что этот (весьма субъективный) ответ может вас разочаровать. Так подсказывают дорогу водителям в Новой Англии: «Доедете до центра города, а там повернете налево». Но как вы узнаете, что вы в центре? Если это не крошечный городок, подсказки явно недостаточно. Однако, оказавшись в центре города, вы это поймете.

[39] Даже если потребитель готов вложить в решение проблемы время и ресурсы, ему могут помешать другие заинтересованные лица, законы и правила, а также культурные и социальные ограничения, делающие то или иное решение неприемлемым.

Например, учителя могут стремиться повысить эффективность процесса обучения, но им мешают учебные планы, принимаемые на более высоком уровне. Работники ресторанов заинтересованы в сокращении количества отходов, но их ограничивают существующие санитарные нормы. Подростки стремятся освоить азы профессии, но не могут этого сделать, если живут в районах с неразвитым общественным транспортом, а взрослые не имеют возможности отвозить их к месту учебы.

[40] Честно говоря, потребителям больше понравилось бы, если бы мы сказали: «Да, разумеется, мы сделаем то, о чем вы просите». Но они успокоились, увидев, что мы с ними беседуем, вникаем в их проблемы и стараемся их решить, даже если делаем это не так, как хотят сами

Скачано sinichkina_alina@rambler.ru с 146.185.157.243

Скачано sinichkina_alina@rambler.ru с 146.185.157.243

потребители.

[41] http://blog.kissmetrics.com/1-2-punch-for-increasing-conversion/

[42] Оплата продукта — это не обязательно передача наличных. Потребители могут сообщить вам номер своей кредитной карты, оформить предварительный заказ или потратить время на изучение вашего продукта.

[43] Эти виды MVP именуют по-разному, общепринятых дефиниций не существует. Насколько мне известно, MVP типа «Консьерж» называют также «мануализацией», MVP типа «Волшебник страны Оз» — «Флинстоунизацией», а MVP для предварительного заказа — «проверкой на дым». Подробнее о видах MVP на сайте http://scalemybusiness.com/the-ultimate-guide-to-minimum-viable-products

[44] Такой продукт еще называют «фантомным» и «демопродуктом», хотя я считаю, что этот термин относится скорее к недобросовестным методам работы. Например, чтобы не позволить потребителям уйти к конкурентам, компания может расплывчато пообещать какие-то блага в будущем, но обещания могут никогда не материализоваться.

[45] В течение 10 лет (до ребрендинга) эта компания называлась SEOMoz.

[46] http://www.producthunt.co/

[47] Например, в главе 6 я рассказывала о том, как LaunchBit работает на двустороннем рынке, создавая ценность, с одной стороны, для сетевых рекламодателей, а с другой — для интернет-издателей. Без рекламодателей компания ничего не смогла бы предложить издателям; без последних она ничего не могла бы дать рекламодателям.

[48] http://blogs.hbr.org/cs/2013/03/
four_ways_to_market_like_a_sta.html

[49] http://steveblank.com/2012/05/14/9-deadliest-start-up-sins/

Скачано sinichkina_alina@rambler.ru с 146.185.157.243

Скачано sinichkina_alina@rambler.ru с 146.185.157.243

[50] Мой опыт показывает, что вопрос «Насколько вы будете разочарованы, узнав, что больше не сможете пользоваться продуктом?» значительно более эффективен, чем вопрос «Насколько вы удовлетворены нашим продуктом?», предполагающий несколько вариантов ответа. Я подозреваю, что все дело в таком явлении, как «боязнь потери». «Огорчение от потери чего-либо, принадлежавшего нам (например, денег), значительно сильнее, чем радость от получения тех же денег». См.: Dan Ariely, The Upside of Irrationality: *The Unexpected Benefits of Defying Logic at Work and at Home*, p. 32.

[51] Показатель лояльности потребителей рассчитывается следующим образом. Клиенты отвечают на вопрос: «С какой вероятностью вы порекомендовали бы нашу компанию/продукт/услугу вашим друзьям и коллегам?». Ответы оцениваются по десятибалльной шкале. Затем количество «несторонников» (потребителей, которые порекомендовали бы вас с вероятностью от 1 до 6) вычитается из количества приверженцев (потребителей, которые порекомендовали бы вас с вероятностью 9 или 10).

[52] См. http://www.time.com/time/business/article/0,8599,186660-1,00.html. Выпуск одноколесного скутера Segway провалился по многим причинам, в том числе из-за высокой цены и ограниченных возможностей использования в сочетании с необходимостью получать права. Но, возможно, главную причину сформулировал венчурный капиталист и эссеист Пол Грэм: «Люди не хотели, чтобы их видели разъезжающими на Segway, потому что человек, взгромоздившийся на эту штуку, выглядит как идиот» (http://www.paulgraham.com/segway.html).

[53] Информацию о демоперсонажах и их роли в изучении пользователей можно найти в Интернете (http://www.measuringusability.com/blog/personas-ux.php).

[54] Мой рассказ относится к 2005 г. В то время можно было найти участников опросов при помощи Craigslist. Но, как я указывала в главе 3, времена изменились. Если бы я захотела повторить это процедуру сегодня на платной основе, мне пришлось бы обратиться к фирме, специализирующейся на рекрутинге участников рыночных исследований. Чтобы заполучить участников бесплатно, мне, видимо, пришлось бы начать с опроса родных и близких, ведь каждому из нас приходится оплачивать счета.

Скачано sinichkina_alina@rambler.ru с 146.185.157.243

Скачано sinichkina_alina@rambler.ru с 146.185.157.243

[55] Daniel Pink, *To Sell is Human: The Surprising Truth About Moving Others*, p. 34. (Пинк Д. Человеку свойственно продавать: Удивительная правда о том, как побуждать других к действию. — М.: Альпина Паблишер, 2015).

[56] Не спрашивайте собеседника, когда планируется отраслевая конференция, и не просите его дать список школ его города, ведь все это вы можете узнать самостоятельно. Не пытайтесь получить информацию, которую можете прочесть на корпоративном сайте или узнать из маркетинговых роликов. Сайт Let Me Google That for You («Давай я погуглю за тебя») стал отражением обиды и возмущения людей, которым задают подобные вопросы. Вот выдержка из него: «Наш сайт создан для тех, кто считает себя вправе беспокоить своими вопросами людей, а не “гуглить” ответы самостоятельно» (http://www.lmgtfy.com).

Скачано sinichkina_alina@rambler.ru с 146.185.157.243

Скачано sinichkina_alina@rambler.ru с 146.185.157.243

Переводчик *В. Башкирова*
Научный редактор *В. Потапов*
Руководитель проекта *А. Василенко*
Корректор *Е. Чудинова*
Компьютерная верстка *А. Абрамов*
Дизайн обложки *М. Лобов*

Authorized Russian translation of the English edition of Lean Customer Development, ISBN 9781449356354 © 2014 Cindy Alvarez.

This translation is published and sold by permission of O'Reilly Media, Inc., which owns or controls all rights to publish and sell the same

© Издание на русском языке, перевод, оформление. ООО «Альпина Паблишер», 2016

© Электронное издание. ООО «Альпина Диджитал», 2016

Альварес С.

Как создать продукт, который купят: Метод Lean Customer Development / Синди Альварес; Пер. с англ. — М.: Альпина Паблишер, 2016.

ISBN 978-5-9614-4052-2

Скачано sinichkina_alina@rambler.ru с 146.185.157.243