

Развитие клиента



Что является развитием клиента

Развитие клиента — это четырехшаговая структура, которая позволяет найти и подтвердить то, что вы определили как свойства вашего продукта, необходимые для удовлетворения потребностей клиентов; правильно ли вы выбрали для него рынок и методы, которые позволят вам заинтересовать клиентов и убедить их купить ваш продукт; верные ли ресурсы вы задействовали для масштабирования предприятия.

На абстрактном уровне суть развития клиента заключается в том, чтобы подвергнуть критике ваши основные бизнес-утверждения. Здесь применяется научный метод к тому, что на самом деле научным изысканием не является (построение бизнеса). Этот процесс будет походить на научный метод благодаря следующим шагам:

- наблюдение и описание феномена;
- формулирование гипотезы для объяснения феномена;
- использование гипотезы для прогнозирования результатов новых наблюдений;
- измерение результатов прогноза на основе экспериментальных тестов.

Этот процесс используется для поиска и проверки следующей относящейся к бизнесу информации:

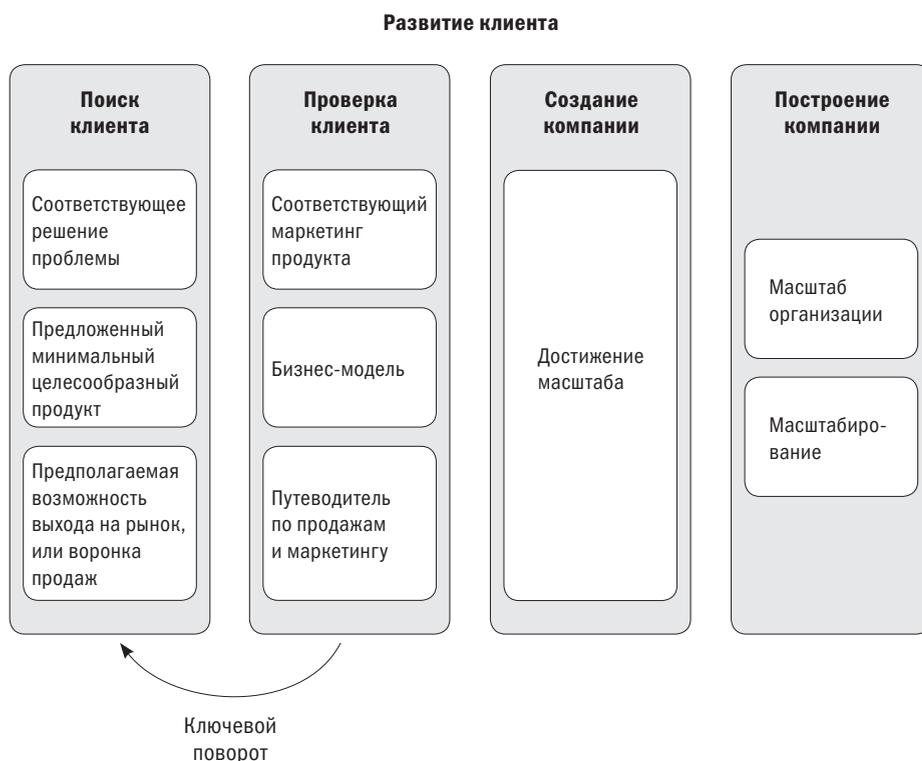
- продукт решает проблему опознаваемой группы пользователей (поиск клиента);
- рынок достаточно большой и успешный для того, чтобы построить жизнеспособный бизнес (проверка клиента);
- бизнес может масштабироваться посредством повторяющихся продаж и маркетинговой политики (создание компании);
- департаменты компании и рабочие процессы созданы для поддержания масштабирования (построение компании).

Старый афоризм гласит, что «может быть» — это худший ответ, который вы можете получить от клиента. Эта мудрость применима и к развитию клиента. Первый желанный результат применения стратегии развития клиента — это успешная, бурно развивающаяся компания; все, что может обещать развитие клиента, — это максимизировать потенциал компании для достижения успеха.

Второй желанный результат — это понимание того, что нет рынка или что ресурсов существующего рынка недостаточно для того, чтобы построить бизнес, о котором вы мечтаете. Чтобы исключить любые компромиссы между двумя этими конечными пунктами, предусмотрен повторяющийся аспект развития клиента. На каждой контрольной точке вы делаете «ключевой поворот» — меняете свои убеждения, — для того чтобы протестировать другой путь. В конечном счете вы или

находите нужный путь, или осознаёте, что рынок отыграл свое, и закрываете бизнес.

Рис. 1. Четыре шага развития клиента по Стиву Бланку



Что не является развитием клиента

Развитие клиента — это не жесткий набор действий, которые приводят бизнес к успеху, и не «претенциозная» философия, которая требует глубокого анализа и четкого соблюдения законов, спущенных «сверху» для того, чтобы вы не угодили в ад для стартапов. К вашему сведению, развитие клиента не является ни авторитетной, ни безапелляционной методологией.

Развитие клиента родилось из опыта Стива Бланка: «Я выжал суть из своих удач и провалов», — а также из его наблюдений за практикой успешных компаний.

Успешное внедрение развития клиента, не говоря уже о простой вере в него, не гарантирует успеха вашего бизнеса. Развитие клиента поможет вам — заставит вас — принимать более правильные решения, основываясь на проверенных гипотезах, а не на неподтвержденных убеждениях. Результаты процесса развития клиента могут выявить, что все ваши представления о вашем продукте, ваших клиентах и вашем рынке неверны. На самом деле так, скорее всего, и будет. А дальше — ваша задача как генератора идей (читай: предпринимателя) интерпретировать полученные вами данные и формулировать новые идеи, согласно которым вы будете действовать дальше.

Многие деловые книги призывают предпринимателей никогда не сдаваться. Они говорят, что надо упорно стоять

на своем, не изменять мечтам о создании великого продукта и/или компании, что не важно, каковы их шансы и о чем говорит рынок, — успех где-то рядом. В этих книгах такого рода советы проиллюстрированы бодрыми историями предпринимателей, которые добились успеха вопреки низким шансам и попросту отказались признать себя побежденными.

Бесспорно, сохранять упорство и силу воли — это хороший совет, но методы развития клиента созданы таким образом, чтобы предоставить вам данные и ознакомить с отзывами, которые вы, возможно, не хотите слышать. А ваш долг — слушать. Нет ни одной компании — долларового миллиардера, которая бы открыто признала, что для достижения успеха они использовали модель развития клиента. При этом большинство таких компаний применяли в своей практике различные элементы развития клиента независимо от того, знали они, что именно использовали, или называли это как-то по-другому.

Три уровня изучения

Метод развития клиента включает три составляющие:

1. Понимание философии метода.
2. Применение принципов метода к вашему бизнесу.
3. Планирование конкретных шагов.

Философия

Если по прочтении этой книги вы вынесете для себя только одну идею, то мы надеемся, что она будет такой: **«Подвергайте сомнению свои убеждения»**.

Умейте отличать предпринимательское рвение от слепого высокомерия. Пусть ключевой поворот изменит ваш путь достижения собственного видения. Позвольте рынку привести вас к другому результату. Большинство успешных компаний сделали это.

Принципы

Применение принципов развития клиента к вашему бизнесу может стать, пожалуй, самым трудным заданием, с которым вы столкнетесь. Если у вас простая бизнес-модель, то вы готовы к подобному. Проверка ваших убеждений о верном

продукте для верного клиента, о том, как наилучшим образом доставить продукт и как эффективнее всего достучаться до своих клиентов и «обратить их в свою веру», — это довольно простой процесс. Но чем сложнее модель и экосистема вашего бизнеса, тем сложнее определить порядок, в котором следует проверять убеждения, с кем их сравнивать и как. Не существует верных или неверных ответов, но, как только вы копнете глубже и коснетесь всех переменных, которые вам нужно оценить, вы поймете, насколько высок на самом деле ваш карточный домик.

Шаги

Если вы можете понять, как успешно применить все эти принципы к вашей бизнес-модели, то вам будет относительно легко понять и проработку реальных шагов, выделенных в этой книге. Понять легко, но внедрить на удивление трудно. Надеемся, что наши упражнения и рассказ о ловушках, которых следует избегать, помогут вам преодолеть все препятствия, с которыми сталкиваются предприниматели, когда действительно решаются сделать это.

Первоначальный запуск

Развитие клиента как структура должно быть подогнано под ваш бизнес подобно костюму, который портной шьет на заказ для клиента. Чтобы помочь вам достичь этой цели, мы структурировали эту книгу согласно следующим задачам:

- Сначала мы предоставляем вам свою интерпретацию ключевых концепций и определений, относящихся к маркетингу, развитию клиента и экономичным стартапам.
- Затем мы помогаем вам описать ваш бизнес, включая ваше видение, модель, продукт и целевой рынок, подготавливая вас таким образом к развитию клиента.
- Наконец, мы объясним вам, какие шаги необходимо предпринять для того, чтобы пройти первый этап развития клиента — поиск клиента.

В следующих книгах мы постараемся разобраться с другими этапами процесса развития клиента: поверьте нам, для первого раза будет более чем достаточно просто «попробовать на зуб» тему развития клиента.

Наивные размышления

SonicMule производит мобильные продукты для нового феномена — так называемой социальной музыки. Хотя основателям SonicMule Джеффу Смиуту и доктору Ги Вонгу казалось, что у них было ясное видение собственного бизнеса, на самом деле это было не так. Мы поговорили с генеральным директором Джеффом Смитом о том, как благодаря тестированию убеждений и самой работы по методу развития клиента бизнес-догадки превращаются в факты.

Когда мы готовились к интервью, то болтали о той музыке, которую играем сами, и именно это обсуждение вылилось в наш формальный разговор.

— Лично я обычно играю со своими братьями в гараже, хотя вопрос, хорошо ли у меня получается, остается открытым.

— До того как изобрели звукозапись, вся музыка подразумевала ее исполнение, и обычно публичное. Философия нашей компании, наше видение заключаются в том, что музыка — это социальное явление. Сегодня музыка готова к переопределению, а под переопределением я подразумеваю возврат к ее корням, то есть возврат к музыке как к социальному явлению.

— Вы ставите перед собой большие задачи. С чего вы начнете?

— Ну, мы знали, что хотим заниматься мобильным контентом, но что я, парень, который занимался программным обеспечением в сфере b2b, мог знать об этом? Поэтому мы подошли к данному рынку с «наивным мышлением», то есть нам нужно было протестировать теорию, потом применить ее, потом проверить ее снова — так мы подходим к нашему делу с первого дня. Проверяем, работают ли технологии, работают ли каналы дистрибуции, предлагаем ли мы потребителям то, что им действительно нужно.

— Создается впечатление, что вы разработали большое количество продуктов за короткий период. Вы так искали оптимальное приложение?

— Мы разработали мини-программы, каждая из которых тестировала разные компоненты. На самом деле первой нашей разработкой было мобильное аналитическое устройство, которое позволило нам точно вычислить, что люди делают с продуктами и почему. А как только мы заполучили пользователей, мы уже взаимодействовали с ними напрямую для того, чтобы проверить данные, полученные нами в ходе анализа. Позже это помогло нам проверить и наше исследование маркетинговой реструктуризации.

Нашим первым приложением для iPhone была зажигалка для виртуальной сигареты. Это было круто. Пламя мелькало с частотой 30 кадров в секунду, можно было играть с огнем, например, задувать. Задувание пламени стало классическим демо, весть о котором разносило сарафанное радио. Ты мог кликнуть на карту мира и увидеть, где в данный момент времени люди зажигают свои огоньки. Казалось, это был некий сумасшедший социальный опыт, но суть задания состояла в том, чтобы посмотреть, будут ли работать некоторые функции, а именно: симуляция задувания пламени и вирусная дистрибуция. Продукт был очень успешным. Но мы обнаружили, что только 3% наших пользователей передавали приложение с одного телефона на другой.

— 3% — это как-то несолидно...

— Правильно. Поэтому мы на полпути изменили курс, выпустив приложение Tech Boom с целью улучшить этот показатель. И когда мы запустили Tech Boom — виртуальный фейерверк, чтобы проверить, будут ли люди передавать его с телефона на телефон (поскольку у этого приложения уже был звук), эта цифра выросла до 20%.

На следующий день я пришел на работу и сказал, что если у нас нет скрытых проблем с телефоном, то нам откроется целый спектр приложений, которые очень понравятся потребителям. На следующий день мы запустили приложение Sonic Vox, которое позволяет превратить ваш голос в голос Дарта Вейдера* в реальном времени.

Через три недели мы запустили приложение Osagipa, чтобы проверить, сможем ли мы изменить обезличенный статус звуковой сети, «поджигая»

* Дарт Вейдер — главный герой культовой киноэпопеи «Звездные войны». *Прим. пер.*

один телефон от другого и преобразовывая сеть в нечто личное, дающее человеку возможность самовыражаться, создавать свои песни, сделанные в Osagipa, и делиться ими.

— *Очень многие приложения для iPhone бесплатны. По какому пути пошли вы — по платному или бесплатному?*

— Все наши приложения всегда требовали оплаты. Нам казалось, что это единственный путь, который позволит нам по-настоящему проверить, насколько они ценны. Сейчас у нас около четырех миллионов пользователей.

— *Как ваше дело смогло настолько разрастись? Ищете ли вы такие бизнес-модели, которые делают бизнес по-настоящему масштабируемым?*

— Не могу сказать, что мы уже в безопасности, так как у нас всё еще есть вопросы, на которые нужно ответить. Но мы достаточно уверены в будущем социальной музыки. Вот что мы обнаружили. Первое: все люди проявляют интерес к социальной музыке. Второе: это фантастически успешное дело с маркетинговой точки зрения, потому что оно заставляет наших пользователей работать на нас. Мы верим тем данным, которые есть, это реально, и поэтому мы выигрываем вдвойне.

— *Итак, вы проверили и доказали свою технологию, проверили и доказали, что есть потенциально огромный рынок, протестировали и оптимизировали подходящие каналы, а сейчас тестируете и повторяете фазу бизнес-модели.*

— Да. Мы проводили очень много тестирований каналов рынка во второй половине 2009 года. Сейчас мы переходим к бизнес-модели и привлечению клиентов. Мы развиваем модель для улучшенной монетизации нашей базы из четырех миллионов пользователей. Каким образом мы сможем увеличить монетизацию одного пользователя? Какие возможности социальной музыки мы можем открыть для партнеров?

