Юрий ДРОГАН
Дамир ХАЙРОВ
Артем ЕРЕМЕНКО
Антон ЕЛФИМОВ

ЧТО ДАЛЬШЕ?

как найти
большую идею,
чтобы
вывести бизнес
на следующий
уровень

издано при поддержке
Альфа Банк

УНИВЕРСИТЕТ ЭВОЛЮЦИИ

Бизнес по-русски. Практичные книги
от лучших российских экспертов

Юрий Дроган

Что дальше? Как найти большую идею, чтобы вывести бизнес на следующий уровень

«Эксмо»
2025

УДК 005.21
ББК 65.290-2

Дроган Ю.

Что дальше? Как найти большую идею, чтобы вывести бизнес на следующий уровень / Ю. Дроган — «Эксмо», 2025 — (Бизнес по-русски. Практичные книги от лучших российских экспертов)

ISBN 978-5-04-217170-3

Как выйти на следующий уровень, масштабировать бизнес, совершить глобальный прорыв в своем деле? Эта книга для тех, кто уперся в потолок и спрашивает себя: «Что дальше?» В основе авторского подхода — методология Dreams To Be Done®. Она позволяет сформулировать большую идею бизнеса, которая даст тот самый амбициозный рост. Как это сделать, авторы показывают на кейсах из реальной российской практики. А затем шаг за шагом помогают создать прикладную рыночную, маркетинговую и продуктовую стратегии на основе найденной большой идеи. Вы разберетесь, как: — найти эволюционную цель бизнеса, ради которой захочется просыпаться по утрам; — создать продукт, который будет востребован сегодня, завтра и много лет; — захватить новые и смежные рынки для кратного роста. Авторский подход и практические задания в книге помогут развить новое мышление и не просто понять «что дальше?», а обрести уверенность в принятых решениях и действиях. В формате PDF A4 сохранен издательский макет книги.

УДК 005.21
ББК 65.290-2

ISBN 978-5-04-217170-3

© Дроган Ю., 2025
© Эксмо, 2025

Содержание

Предисловие от Ивана Пяткова 7
Итак… 8
Глава 1 12
И была эра дефицита 14
И настала эра изобилия 18
Что дальше? 25
Глава 2 28
Принцип развития клиента 29
Принцип позиционирования продукта 35
Принцип поглощения задач 39
Конец ознакомительного фрагмента. 41

Юрий Дроган, Дамир Хайров, Артем Еременко, Антон Елфимов Что дальше? Как найти большую идею, чтобы вывести бизнес на следующий уровень

© Юрий Дроган, Дамир Хайров, Артем Еременко, Антон Елфимов, текст, 2024
© Оформление. ООО «Издательство «Эксмо», 2025

Предисловие от Ивана Пяткова

Заместитель председателя правления, член правления, директор розничного бизнеса Альфа-Банка

Чего хочет современный человек? Мир перенасыщен не только хлебом и зрелищами, но и опциями удовлетворить самые разные потребности даже не выходя из дома. Гаджеты, роботы, кредиты, доставка продуктов, возможность получить товар из любой точки планеты – доступно все. И как развиваться в таких условиях? Как привлекать потребителя? Феномен востребованного продукта терзает умы современного предпринимательства.

Даже если ваш бизнес успешен сейчас, нет никакой гарантии, что с текущими инструментами развития вы сможете оставаться на волне. Ведь каждый новый этап требует новых инструментов. Их вы и найдете в книге «Что дальше?».

Мир ждал эту книгу. Мы ее ждали. Почти все продакты и топ-менеджеры розничного бизнеса Альфа-Банка прошли обучение в ANTIMBA, и Growth Hacking у них в крови. Однако я всегда был уверен: с этими знаниями на новый уровень сможет выйти весь российский бизнес.

Команда авторов на деле доказала, что единственный путь к выживанию – осознание большой идеи и внедрение ее в стратегию. Они преобразовывают подходы к инновациям из высокорискованных в обоснованные и взвешенные, сфокусированные на истинной ценности для потребителя. Их методология позволяет создавать условия для амбициозного роста и преодоления внутренних и внешних вызовов.

Авторский подход ставит в центр внимания мечты и желания клиентов. Это поможет предпринимателям и бизнес-лидерам не только понять, «что дальше?», но и обрести уверенность в принятых решениях и действиях. Изучить и разобраться в методологии нетрудно, нужно только время, желание и терпение. Но вы даже не представляете, насколько сложно сделать так, чтобы вся команда начала ей пользоваться. Приготовьтесь, основные усилия придется потратить именно на то, чтобы вовлечь людей, сформировать у них аппетит к новому образу мышления. Но если у вас это получится – успех придет.

Внедрение изложенной в книге методологии в работу позволило Альфа-Банку не просто выстоять в сложные времена, но и нарастить клиентскую базу. Если вы уже наш клиент – наверняка заметили, как описанные кейсы отражаются на вашей реальной жизни. И нам очень хочется, чтобы это осознание окрыляло вас уже как предпринимателя, давая энергию для новых свершений!

Итак, если хотите перестать терзаться мыслью «что дальше?», готовы вооружиться инструментами для реализации амбиций, – эта книга станет вашим надежным путеводителем. Пусть новые большие идеи позволят расти и процветать каждому бизнесу в частности и экономике страны в целом.

Итак…

В любом бизнесе наступает точка стагнации и неопределенности. Что дальше?

– У нас была лучшая сеть магазинов, но откуда ни возьмись появились маркетплейсы. Забирают теперь нашу долю рынка.

– Мы хорошо растем, но есть ощущение, что уже сорвали все низко висящие фрукты существующей бизнес-модели.

– Клиенты уходят. И непонятно почему. Дело точно не в цене – у конкурентов еще дороже.

– Я запустил не один продукт, но сейчас не знаю, как запускать новые. Кажется, все ниши забрали большие корпорации, федеральные игроки, сетевые магазины. Это какая же должна быть бизнес-идея, чтобы я снова стал конкурентоспособен?

– Да и зачем все это? Деньги я уже заработал. Бизнес устойчивый, насколько это может быть актуальным в современном мире. А что дальше?

«Что дальше?» – мысль, которая выедает изнутри и доводит до безумия предпринимателей и владельцев бизнеса любого масштаба. И когда этот вопрос посреди ночи разбудит вас – вопрос времени.

Любой бизнес – это рулетка, и от его размера меняется только размер ставки. Как же хочется заглянуть в будущее и больше не угадывать, что будет востребовано завтра, какая бизнес-идея будет актуальна!

У любой успешной компании была большая идея. У Apple – «Думай иначе», у Askona – «Спите, чтобы жить». И это не просто лозунги, они определяют, какую нишу занимает бизнес, какие продукты и другие бизнесы он будет развивать. Но сегодня, чтобы расти, нужно обновлять большую идею раз в 2–3 года. В этой книге мы не будем говорить о ее важности, сосредоточимся на процессе поиска.

Задача бизнеса – делать мечту клиента реальностью

Это ключевой тезис книги. А алгоритм поиска большой идеи – найти ту самую мечту клиента и совместить со своей. Вот философия успеха. Но как воплотить ее в реальность? Мы покажем методологию, которая позволит сделать это. И каждый сможет использовать эту методологию по своему усмотрению.

Книга в первую очередь для предпринимателей, в том числе бизнес-лидеров внутри компаний. Она позволит покорять новые высоты и завоевывать сердца клиентов потрясающими продуктами и услугами и в то же время меньше ошибаться в инвестициях. А заодно мыслить, с одной стороны, системнее, а с другой – амбициознее. Уверен, что описанные идеи и кейсы, которые их иллюстрируют, раскрепостят вашу творческую энергию и вдохновят на создание новых, куда более востребованных продуктов и масштабных бизнесов. А это, в свою очередь, позволит менять к лучшему жизни еще большего количества людей.

Если вашему бизнесу от пяти лет и вы немного от него устали, то нам по пути. Книга покажет, как найти новую нишу, которая, скорее всего, где-то рядом. Как показывает практика, всегда можно отыскать ту самую следующую ступеньку в бизнесе. Предложенная методология позволяет четче осознать эту ступеньку и тем самым сделать уверенный шаг вперед.

Книга также актуальна для топ-менеджеров и руководителей крупного и среднего бизнеса. Во-первых, она наконец-то ответит на вопрос, что такое человекоцентричность, как ее внедрить и получить очевидный финансовый результат. Во-вторых, она поможет упаковать ваше визионерство в понятную, в первую очередь для сотрудников, форму.

Десятки раз на стратегических сессиях я видел, как вы с горящими глазами рисовали причудливые схемы по захвату рынков и стрелки на флипчартах, а подчиненные, вдохновленные вашими же речами, через пару месяцев делали не пойми что. Возможно, им было неудобно признаться, что не до конца поняли всей гениальности идеи? Возможно, не было единой терминологии, поэтому оказалось непонятно, какую именно ценность вы хотите дать клиенту и какой рынок захватить.

С другой стороны, я видел, как команды с хорошими идеями возвращались от руководства опечаленные, потому что не смогли продать свое видение. Это иногда приводит к выученной беспомощности – мидл-менеджмент говорит: «Что нам сказали делать, то мы и делаем».

Эта книга призвана создать общее понимание, как формулировать ценности продукта, услуги, товара и бизнеса и разрабатывать различные стратегии на ее основе.

Эта книга для руководителей проектов, для владельцев продуктов. Но здесь не будет советов, как работать с бэклогом или оптимизировать пользовательский путь. Слишком мелко. Хочешь обидеть продакта – спроси, в чем ценность его продукта. Дочитав эту книгу и применив описанный алгоритм, вы сможете безапелляционно отчеканить ценность ваших товаров или услуг любому встречному. Книга включит дальний свет фар, позволит приподняться над проектом или продуктом и увидеть его долгосрочный план развития. Вы соберете доказательную базу, которая защитит ваш продукт перед любой публикой, будь то высшее руководство или стадион ваших будущих пользователей.

Венчурные фонды или корпоративные подразделения по инновациям смогут перестать играть в рулетку и начнут принимать значительно менее рискованные решения. Как я уже говорил, будущее имеет несколько сценариев развития. Относиться к инновациям как к чему-то высокорискованному уже нет смысла. Звучит многообещающе, но это так.

Для стартапов в этой книге слишком много неудобных вопросов. Как показывает практика, скорее всего, вы прочитаете ее прищурившись, отложите в сторону и продолжите пилить продукт. Но если все же прислушаетесь, то будете экономить до 100 % инвестиций и своего времени – просто узнав заранее, что для вашей идеи нет актуальной клиентской задачи. Однако описанные законы развития пользовательских предпочтений покажут, что в любой нише есть место для прорывного продукта.

Если вы только думаете стать предпринимателем, книга покажет правила формирования ценности у продуктов и услуг. В ней нет описания тяжелого пути предпринимателя, его невзгод, героических преодолений и других мотивирующих историй, но как никогда глубоко исследован феномен востребованного продукта. И я надеюсь, что описанный алгоритм снимет барьеры входа в предпринимательскую деятельность.

Я Юрий Дроган, сооснователь Университета Эволюции® (evolve.ru). Эта книга написана в соавторстве с моими партнерами: Дамиром Хайровым (эксперт по трансформации крупного бизнеса и обучению топ-менеджмента), Артемом Еременко (эксперт по Dreams To Be Done исследованиям) и Антоном Елфимовым (эксперт в сборке продуктовой линейки в экосистемы, а также в создании культуры непрерывного экспериментирования в больших компаниях). У каждого из нас богатый предпринимательский опыт. Но последние шесть лет мы сосредоточились на решении сверхзадач больших корпоративных клиентов через обучение, исследования и консалтинг.

Сразу должен заявить, что не дам вам схему машины времени. По словам клиентов, мы обычно решаем две задачи:

1. Помогаем ответить на вопрос, как добиваться амбициозного роста и целей, поставленных руководителями, через создание прорывных продуктов. С нами команды достигают за 3–6 месяцев того, чему раньше требовалось 9–12. Потому что можно добиться чего угодно, если перестать хвататься за все подряд.

2. Спасаем крупный бизнес от забвения. Это когда некогда знаменитая компания в силу внешних или внутренних факторов теряет преимущества и нужно найти новую большую идею бизнеса, сплотить вокруг нее команду, создать, желательно руками сотрудников, стратегию достижения новых целей и реализовать ее.

Среди наших клиентов десятки банков, телеком-операторов, крупнейших ИТ-гигантов России, интеграторов, поставщиков сложных B2B-решений, множество торговых сетей, дилерских центров, стартапов, есть даже столовая (актуальный список клиентов и видеоотзывов вы сможете найти на сайте evolve.ru). Однако самый ценный клиент, который максимально встроил нашу методологию в свою деятельность на благо потребителя, – Альфа-Банк. Мы благодарны всей его команде за открытость новым идеям и лично Ивану Пяткову за помощь в создании этой книги. Уверен, предложенные здесь идеи и очевидный успех Альфа-Банка позволят предпринимателям мыслить смелее, увеличить масштаб идей, решать большие и актуальные задачи общества с помощью бизнеса и, как итог, ускорить рост экономики России.

Университет Эволюции собрал несколько авторских методологий, которые стали результатом адаптации для российского менталитета успешных практик от единорогов Кремниевой долины. Потому что большинство зарубежных книг хорошо мотивируют, но часто не отвечают на вопрос, что конкретно надо делать, чтобы получить результат. А это для нашего и так замотивированного внешними обстоятельствами человека важнее всего.

> Задача бизнеса – делать мечту клиента реальностью.
>
> Тогда алгоритм поиска большой идеи – найти ту самую мечту клиента и совместить со своей. Вот философия успеха.

Ключевая методология этой книги – Dreams To Be Done® – производная от методологии Jobs To Be Done, созданной потрясающей личностью, американским ученым Клейтоном Кристенсеном, у которого мне посчастливилось учиться.

Активно применять Jobs To Be Done мы стали в 2018 году, но в 2021 году в высококонкурентных областях – таких как банковский сектор – она не давала применимый ответ на вопрос, что делать дальше в продуктах и в бизнесе. Мы выяснили: поведение клиентов сильно эволюционировало и существующие методологии требуют обновления. О том, почему и как изменилась философия потребления и как у клиента менялось само понятие ценности, мы поговорим уже в первой главе.

В ответ на изменение поведения людей меняется и логика создания востребованных продуктов. Как именно их создавать, опираясь на абсолютно новые принципы развития продуктов в связке с развитием общества, мы разберемся во второй главе. Нам поможет методология Dreams To Be Done. Здесь же мы продолжим разбирать кейсы. Примеры в этой книге нужны не только для того, чтобы проиллюстрировать тот или иной аспект методологии, но и для того, чтобы вы попытались самостоятельно разобрать их, предложить свои решения. Так можно отследить, как изменится ваш взгляд на стратегию развития продукта по мере чтения. В книге больше 40 кейсов из самых различных сфер бизнеса. Это повысит вашу насмотренность. Используйте их как тренажер развития нового мышления, которое позволит увидеть будущее.

В третьей главе мы от общих принципов перейдем к методологии и ее ключевым терминам, чтобы понимать, из чего сейчас формируется спрос у клиента. Разберем, как разложить запрос клиента на шесть типов инсайтов и где их потом применять для развития бизнеса.

Четвертая глава о том, как вытаскивать из клиента инсайты о будущем или как правильно задавать вопросы о прошлом, чтобы увидеть перспективы. Это достаточно сложный навык, требующий особого уровня абстрактного мышления, однако обязательный для любого руководителя. Если, конечно, он намерен отыскать большую идею бизнеса не в галлюцинациях, своих или сотрудников, а в реальных поведенческих трендах.

В пятой главе из собранных инсайтов создадим образ продукта. Мы узнаем, как понять заранее, что продукт будет востребован, какие вопросы надо задать самому себе.

И все это было подготовкой к шестой главе! Здесь мы доберемся до ключевой идеи книги: как найти и сформулировать Большую идею бизнеса. Она же Эволюционная цель бизнеса. Разберем несколько кейсов и подумаем, как применить эту методологию к вашему бизнесу.

А когда вы узнаете, как найти Большую идею, несомненно, снова встанет вопрос: а что дальше с ней делать? Как декомпозировать ее на прикладную рыночную, маркетинговую и продуктовую стратегию. Об этом поговорим в главах 7–9 соответственно.

Особенностям применения методологии Dreams To Be Done в B2B мы посвятили 10-ю главу. А в 11-й раскроем, как формируется и трансформируется продуктовая культура в крупных компаниях и какие препятствия возникают на этом пути.

В книге много ссылок на дополнительные инструменты, кейсы для углубленного изучения, потому что мы действительно хотим, чтобы у вас получилось найти свою Большую идею бизнеса.

Мы верим, что миру нужны бизнес-лидеры, которые строят стратегии в своих компаниях, основываясь на актуальных задачах общества и человекоцентричном подходе.



Получите доступ ко всем дополнительным материалам, инструментам и кейсам из книги по QR-коду. Переходите по ссылке и используйте их для углубленного изучения!

Глава 1
Поиск ценности

За что вам сейчас платит клиент? А за что будет платить через год? Если ответа на этот вопрос нет, то вы участник лотереи, а не бизнес-лидер с понятной стратегией.

В последнее время формулирование ценности продукта стало походить на поиск философского камня. И вроде есть методологии, которые должны эту ценность выявлять, но многие из них по факту только пожирают время и деньги, приводя лишь к мелким улучшениям и нерабочим идеям. Все потому, что рынок эволюционирует и отношение клиента к продукту меняется. Если мы продолжим держаться за привычные инструменты, то просто не будем успевать за этими переменами, и никакого «что дальше» не случится.

Кейс № 1. Wi-Fi в ресторанах

Команда одного из крупных телеком-операторов создавала и продавала установки для Wi-Fi-доступа в ресторанах. Какое-то время все шло хорошо: продукт разлетался как горячие пирожки. Рынок подогревал закон, который обязывал посетителей авторизоваться по номеру телефона при подключении к общественному Wi-Fi.

Но со временем конкуренты начали делать то же самое, все предложения стали похожи друг на друга. Стандартная ситуация: рынок превратился в так называемый «красный» или «кровавый океан». Еще и посетители ресторанов начали терять интерес к общественному интернету: теперь у них в телефонах был собственный доступ к сети.

Павел, бизнес-лидер команды телекома, почувствовал, что проект в тупике. Продажи падали, все больше звонков не попадали в цель, владельцы ресторанов требовали все более дешевых тарифов за все бóльшую пропускную способность. Нужно было срочно что-то менять.

Прежде чем читать дальше, подумайте: что сделали бы вы на месте Павла? Какие действия предприняли бы для спасения бизнеса? Запишите идеи:

_____

Чтобы найти решение своей задачи, Павел организовал стратсессию и пригласил нас в качестве тренеров. До начала работы мы спросили у команды, что они уже пробовали и чего ожидают сейчас. Как и предполагали, команда надеялась спасти ситуацию при помощи акций и скидок, и на сессии планировала в первую очередь генерировать идеи, что и как можно подарить клиенту.

Если честно, у меня уже глаз дергается, когда начинается обсуждение распродаж и бонусов. Я слышу о них постоянно – и не только от маркетологов и продажников, но и от руководителей и собственников бизнесов. «Иначе не продается», «все наши конкуренты так делают», «клиент требует скидку», «самую большую прибыль мы делали на акциях» и т. д. Проблема в том, что в неумелых руках скидки не только не добавляют ценности вашему продукту, но и буквально убивают бизнес. В долгосрочной перспективе на этом пути проигрывают все. В лучшем случае вы получите временный рост продаж, но постепенно такой подход убьет сначала маржинальность бизнеса, а затем качество оказываемых клиенту услуг.

Есть всего один корректный способ использовать скидки: относиться к ним как к отдельному продукту. Например, банковский кешбэк – это, по сути, тоже скидка, но она не ослабляет бизнес, а усиливает его, потому что за ней стоит серьезный продуктовый подход. Далее в книге мы разберем, как это работает, на примере нескольких кейсов Альфа-Банка.

А пока рекомендую запретить в команде такие слова, как «бесплатно» и «скидка», хотя бы на время. Как минимум, пока читаете эту книгу. Да, возможно, вас будет ломать, будет больно, но со временем вы начнете чувствовать запахи, видеть другой мир – и все то, что делает ваш продукт по-настоящему ценным для клиента. У меня есть потрясающий кейс, как один директор клиники по пересадке волос волевым решением запретил команде использовать скидки, и она за месяц придумала такое, что еще через три месяца компания открыла вторую клинику. Мы вернемся к этому кейсу в четвертой главе, не переключайтесь.

Павел из команды телекома уже наелся «скидочными» инициативами сотрудников и теперь искал способы, как увеличить ценность продукта вместо того, чтобы уступать в цене.

Но что же делает продукт ценным для клиента?

Чтобы ответить на этот вопрос, предлагаю разобраться с самим понятием ценности. Давайте совершим небольшое путешествие во времени: найдем, откуда у этого понятия ноги растут и как с развитием предпринимательства менялись подходы к созданию востребованного продукта.

И была эра дефицита

В 90-е товаров в России было гораздо меньше, чем клиентов, которым они были нужны. А потому все предпринимательство фокусировалось на том, чтобы найти дефицитный товар: нашел, привез, продал – вот тебе и успешный бизнес.

Например, в какой-то момент образовалась пустующая ниша компьютерной техники. Основной задачей предпринимателя было закупить товар в США и привезти в Россию. Не подобрать под конкретный запрос, не выяснить, чего хотят клиенты, а просто доставить. Всем нужны были компьютеры. Хоть какие-нибудь.

На этом этапе не было необходимости создавать востребованный продукт самому – ценность товара определялась дефицитом. В 90-х и начале нулевых это отлично работало.

> В неумелых руках скидки не только не добавляют ценности вашему продукту, но и буквально убивают бизнес. В долгосрочной перспективе на этом пути проигрывают все.

Ценность = дефицитный товар

Благодаря стараниям предпринимателей предложение постепенно догнало спрос, и такое понимание ценности перестало быть актуальным.

Правда, 30 лет спустя, с развитием маркетплейсов на рынке неожиданно появились «новые челноки». Они, как и их предшественники, пытались найти пустующую нишу и заработать на перепродаже чужих товаров. Но если бизнес в 90-е мог существовать 5–10 лет, то сейчас на маркетплейсе товар перестает быть дефицитным уже через несколько месяцев, а иногда и дней.

Вернемся к телекому – они тоже когда-то закрывали дефицит. Общественным пространствам нужен был интернет для посетителей, и неважно, какой именно, лишь бы была техническая возможность его подключить. Чтобы продать эту услугу, менеджер просто открывал справочник ресторанов и последовательно прозванивал их по стандартному скрипту, что уже давало хорошую конверсию в сделку.

Но постепенно дефицит ушел. В том числе потому, что сам телеком отлично поработал и обеспечил интернетом большое количество заведений! Спасибо им за это! Но горячие потенциальные клиенты закончились, и началась борьба за владельцев ресторанов, у которых Wi-Fi уже есть, – борьба за счет предоставления более выгодных условий. Команда сама себя загнала в «кровавый океан» одинаковых продуктов и демпинга.

Что дальше?

Итак, товары, продукты и услуги сами по себе перестали быть дефицитными – привет, «глобализация»! Многие люди купили «какой-то» компьютер, многие рестораны подключили «какой-то» Wi-Fi. Теперь они хотели большего – выбирать лучшее из доступных решений.

Получается, если хочешь обогнать конкурентов, нужно поработать над характеристиками продукта, сделать его лучшим на рынке. А как узнать, что лучше для клиента? Спросить у него самого!

Так мы перешли к клиентоориентированности.

Ценность = ответ на прямой запрос клиента

Этот переход легко проиллюстрировать на примере сети продуктовых магазинов. Сначала их основной задачей было просто поставлять еду в условиях ее дефицита. Но когда полки

заполнились, клиенты захотели большего. Теперь нужно было разобраться, что им нравится или не нравится в тот момент, когда они только переступают порог. Продуктовые магазины начали собирать обратную связь, проводить Voice of the Customer (VoC)[1], чтобы исследовать, что привлекает или отталкивает покупателя. На данном этапе он, скорее всего, отвечал, что его раздражают ошибочные ценники или грязные полки с товарами.

Через несколько лет такой подход помог исправить очевидные огрехи магазинов через выстраивание процессов и автоматизацию. Однако проявилась и обратная сторона клиентоориентированности: топ-менеджеры и лидеры направлений переложили ответственность за развитие бизнеса и продуктов на клиентов. Сотрудники ссылались на формулировку «клиент всегда прав» и раздували инициативы, вредные бизнесу, с сомнительной ценностью для покупателя.

Чем больше компании гнались за «хотелками» клиентов, тем чаще сталкивались с проблемами. Тут у меня есть любимый пример, практически анекдот.

Бизнес приходит к разработчику с запросом:

– У нас есть таблица в Excel, мы хотим автоматизировать связанный с ней процесс.

Разработчик создает продукт, настраивает автоматизацию. Через некоторое время заказчик возвращается:

– Спасибо, все супер, все работает. Но нам нужна добавить одну функцию.

– Какую?

– Можно настроить экспорт обратно в Excel? Там все-таки удобнее.

Клиент сам толком не осознает, чего хочет и какой результат ему нужен на самом деле. Вместо этого он придумывает способ достижения результата – по наитию, часто неоптимальный. И ищет решение, максимально похожее на его фантазию. Бизнесы, которые до сих пор следуют за такими фантазиями, только увеличивают расходы и усложняют продукт. А значит, это еще один вариант понимания ценности, которая потеряла свою актуальность.

Клиентоориентированные предприниматели со временем поняли, что нужно расширять горизонты общения с покупателем, чтобы лучше понимать его потребности и делать то, что на самом деле будет выгодно и ему, и бизнесу. При этом поток клиентских «хотелок» все увеличивался, и постепенно стало очевидно, что за одним и тем же продуктом приходят разные люди. Значит, хорошо бы их как-то разделить. Поэтому логичным следующим шагом в определении ценности продукта стало добавление нового инструмента: работы с портретами клиентов.

Создание портретов, или аватаров, сработало как первичная сегментация клиентов на основе характеристик вроде пола, возраста, стиля потребления и т. д. Для каждого сегмента компании проводили отдельное исследование, чтобы более точно определить их ценности.

Ценность = удовлетворение запроса группы клиентов

Этот подход какое-то время был популярен, но постепенно превратился в культ – все описывали клиентов с ног до головы, просто потому, что так принято. Павел из нашего кейса тоже пытался использовать портреты клиентов в своей компании. Он провел внутренний воркшоп, и команда телекома включилась по-максимуму, активно создавая аватары потребителя в полный рост. Но они быстро столкнулись с проблемой: уже через неделю у каждого сотрудника была какая-то своя версия аватара. Потому что каждый приписывал собирательному образу то, что ему самому хотелось добавить в продукт.

Сам Павел, например, готовился общаться с серьезными людьми в строгих костюмах, говорящими на языке цифр, и был уверен, что найдет с ними взаимопонимание. Но на первой

[1] Voice of the Customer (англ. «голос потребителя») – метод исследования ожиданий и нужд клиентов на основе их отзывов об опыте взаимодействия с сервисом, продуктом или брендом.

же презентации его встретил бородатый добрый джинн в татуировках и желтых штанах. Представитель телекома сперва даже не поверил, что это владелец сети ресторанов. Джинн молча выслушал рассказ гостя о параметрах лучшего Wi-Fi-оборудования, но мыслями, кажется, был где-то в другом месте – где создаются концепции новых заведений, сообществ, вселенных. Павел быстро закончил презентацию, оставил на столе буклеты и ушел, размышляя, что же это за предприниматель такой и как вообще можно хоть что-нибудь ему продать.

После нескольких неудач Павел принял решение, что пора сфокусироваться на самом продукте: как увеличить его ценность? И пригласил нас. От стратегической сессии он ждал новых продуктовых идей, прорывных, гениальных и денежных, которые можно было бы сразу приоритизировать и реализовывать. Именно с этого он начал сессию:

– Нам нужно нечто большее, чем «просто Wi-Fi».

– А какие идеи развития продуктов есть сейчас? – спросили мы.

Команда начала накидывать варианты:

– Может, предложить заказ еды через Wi-Fi?

– Раздавать ресторанам планшеты?

– Или сделать QR-коды, чтобы посетители делали заказ прямо с телефонов.

– Вообще, Wi-Fi нужен, чтобы выстроить ИТ-инфраструктуру, давайте продавать терминалы оплаты и кассы обслуживания.

– А давайте лучше видеоаналитику, аналитику посетителей, контроль качества обслуживания?

> Клиент сам толком не осознает, чего хочет и какой результат ему нужен на самом деле. Вместо этого он придумывает способ достижения результата – по наитию, часто неоптимальный.

– Нужно сделать сервис чаевых по QR-коду, чтобы не тянуться в карман за деньгами…

Список идей разрастался на глазах. Все выглядело как в меню мишленовского ресторана: аппетитно, но очень дорого.

– А почему мы сами придумываем, а не спрашиваем у клиента? – вдруг спросил кто-то. Команда на минуту затихла, но неловкую паузу прервал голос аналитика:

– Да потому что спрашивали уже! «Кастдевили», искали боли клиентов, но у клиентов ничего не болит, кроме как «сделайте еще дешевле».

О, великий Кастдев! Еще один любимый многими метод поиска ценностей, мимо которого никак не пройти. В рамках CustDev (Customer Development – «развитие клиента») предполагается сначала провести с клиентом «проблемное интервью», чтобы выяснить реальный прошлый опыт относительно его проблем. Правильная трактовка ответов выводит на истинные боли клиента, которые нужно закрыть, а затем протестировать идею или прототип будущего продукта на потенциальных потребителях. Нашел актуальную боль – нашел свой сегмент и место на рынке.

Ценность = устранение боли клиента, часто неосознанной

В русскоязычном пространстве сленговое понятие «покастдевить» сейчас означает просто поговорить с клиентом, однако за этим словом все же стоит большая методологическая база. И здесь я говорю именно о методологии. На эту тему есть замечательные книги Эрика Риса, Стива Бланка, Роберта Фитцпатрика. Если вдруг не читали, ничего страшного – и не читайте, сейчас их идеи уже неактуальны. Но тогда, в 2013–2014 годах, это было потрясающее открытие.

Фактически в этот момент на смену клиентоориентированности пришла клиентоцентричность. Бизнес начал считать деньги от взаимоотношений с покупателем еще внимательнее.

Ключевой принцип клиентоцентричности: нужно глубже понимать боли клиента и предлагать новые продукты, каждый из которых будет увеличивать LTV (Lifetime Value – прибыль компании, которую она получает от одного человека за все время сотрудничества с ним).

Я тоже начал использовать проблемные интервью в 2013 году – заработало на ура! Два года подряд все шло прекрасно. Я инвестировал в стартапы, создавал частные и государственные бизнес-инкубаторы. Затем решил, что уже хорошо знаю, как создавать продукты, и, чувствуя, что российский рынок стал мне мал, поехал покорять Америку.

Первым делом стал проводить проблемные интервью. Очень много. Все восхищались и говорили: «Amazing!» – но никто ничего не покупал… Оказалось, что за океаном пользовательские предпочтения уже тогда начали меняться, и у американских покупателей как будто уже ничего не болело. Что произошло? Почему боли перестали работать?

И настала эра изобилия

Когда-то мы помогали команде, которая разрабатывала приложение для прослушивания музыки, и изучали трудности пользователей при составлении плейлистов. Проблемные интервью показали, что собственно составить плейлист легко, разве что песен иногда слишком много или, наоборот, мало, но все это они не воспринимали как сложности. Поиск болей завел нас в тупик.

Тогда же появились стриминговые сервисы, и стало понятно, что люди не говорили о проблемах с плейлистами, потому что вообще не хотели их составлять. Они просто хотели слушать хорошую музыку! И максимум, на что они были готовы, – лайкать или дизлайкать проигрываемый трек. При том что за несколько лет до этого они же добровольно по крупицам собирали отдельные файлы из разных источников и сортировали их по папкам. А я вообще еще помню, как записывал любимые песни на кассеты, услышав их по радио. Вы так не делали? Тогда что вы вообще знаете о болях!

Но эти времена прошли. Когда-то стараниями предпринимателей рынок вышел из дефицита. За следующие несколько лет те же предприниматели закрыли все очевидные прямые запросы как отдельных клиентов, так и целых групп. Затем углубились в неосознанные запросы, то есть боли. И так хорошо поработали, что, кажется, даже необслуженных болей уже не осталось. А что тогда осталось?

Примерно в 2015 году я пошел покупать машину. Менеджер привычно рассказывал о новых функциях, одной из которых была автоматическая парковка. Как опытный ментор стартапов, я спросил с пристрастием: «Какую боль закрывает эта функция, если мой водительский стаж уже больше 10 лет?» И был удивлен, что в компании с мировым именем не читали элементарных книг про ценности клиентов… Однако менеджер в ответ на все мои попытки обесценить важность автопарковки спокойно предложил: «А вы попробуйте». Я попробовал.

Потом менеджер указал на функцию «следовать за впереди идущей машиной», которая тоже вызвала удивление. Если парковаться и правда иногда тяжело, то ехать вперед любой нормальный водитель точно может сам. Но и это я тоже попробовал… и мне понравилось. То есть, даже не имея явных проблем с парковкой или вождением, я оценил, как это удобно, когда мою работу делают за меня, без моего участия.

Стартапы первой волны закрыли все боли клиента, поменяв парадигму потребления

Наши родители, приобретая автомобиль, покупали и гараж с ямой, чтобы его чинить. Мы же сегодня можем даже открыть машину с телефона, не подходя к ней, и нам не нужно думать о страховке, ремонте или замене шин.

Где-то в 2018–2019 годах рынок вошел в эру изобилия, когда товара стало больше, чем потребителей. Например, денег на кредиты в банках больше, чем желающих их взять. Предприниматели создали настолько потрясающие продукты и сервисы, что мы с вами попали в новый, идеальный мир, где почти любой запрос, любое желание удовлетворяется моментально. Нам не нужно ехать в аэропорт, чтобы купить билеты на самолет, да даже в магазин уже не надо ходить. Все принесут максимум за 20 минут.

Вот почему многие из тех, кто до сих пор верит в CustDev, больше не могут выделить хоть сколько-нибудь значимые проблемы из разговоров с клиентами. Не получается найти хотя бы частично свободный сегмент, потому что все они перенасыщены существующими предложениями.

Самое время вернуться к вопросу «Что дальше?»: что теперь нужно клиентам, у которых ничего не болит?

Кейс № 2. Uber сделал по-другому

До появления компании Uber больше сотни стартапов в Сан-Франциско пытались «взорвать» рынок такси. По заветам CustDev они работали с болями клиента и разбирали процесс поездки на отдельные мелкие действия: позвонить диспетчеру, объяснить, откуда и куда нужно ехать, отсчитать деньги, забрать сдачу и т. д.

Самой острой оказалась боль «неудобно рассчитываться с таксистом»: почему-то у него никогда нет сдачи. Стартапы фокусировались на этой боли, максимально ее прорабатывали, становились экспертами по оплате в такси. Так появились отдельные решения, например приложения по оплате через qr-коды и т. д. Но по факту все эти стартапы только погружались глубже в детали процесса, отрезая себе возможность расширяться. Никто из них не взлетел.

А потом пришел Uber – компания, которая перевернула рынок такси. Что она сделала по-другому?

Создатели Uber вовремя поняли, что фокус на одной конкретной проблеме превратился из главного преимущества CustDev в его главное ограничение. Работа с отдельными болями не давала большого эффекта, не позволяла совершить прорыв. Вместо того чтобы нырять в локальные проблемы, Uber решил, наоборот, подняться выше и посмотреть на всю услугу целиком. Как можно закрыть все мелкие боли одним решением?

Предприниматели создали настолько потрясающие продукты и сервисы, что сегодня – в новом, идеальном мире – почти любой запрос удовлетворяется моментально.

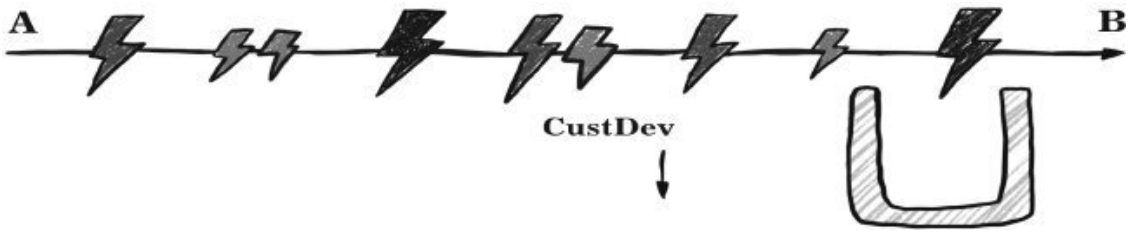


Рис. № 1. CustDev фокусируется на мелких проблемах

Человек, у которого ничего не болит, уже не хочет думать отдельно о поиске, вызове и оплате, он решает одну большую задачу. А уж что там происходит в процессе решения этой задачи – дело десятое, человеку не нужно об этом думать, все предусмотрели за него. Именно такой взгляд за задачу помог Uber вырваться вперед: теперь приложение для поиска, вызова и оплаты такси найдется в каждом смартфоне.

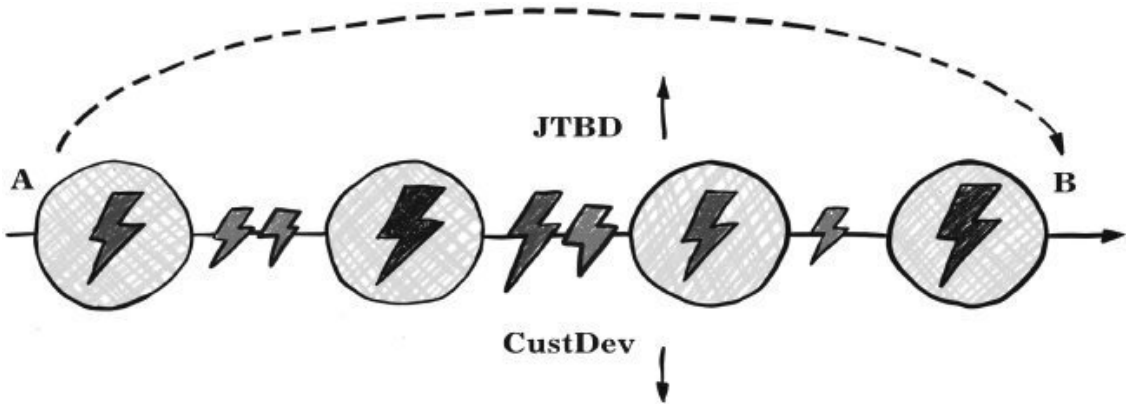


Рис. № 2. JTBD смотрит на задачу целиком

Это и есть следующий уровень понимания ценности: чтобы создать востребованный продукт, теперь мало закрыть какую-то одну боль, нужно довести клиента до результата, закрыв все его промежуточные задачи. Тот, кто предложит ему единое решение и избавит от всех проблем разом, автоматически заберет клиентов у конкурентов, которые копаются в каждой отдельной боли.

Ценность = решение задачи клиента

CustDev принципиально не позволял посмотреть на проблему сверху, поэтому ему на смену пришла другая методология – Jobs To Be Done[2] (JTBD). На самом деле она появилась еще в прошлом веке, но наиболее актуальной стала относительно недавно, потому что лучше всех справилась с новой парадигмой потребительского спроса. В 2018 году ее начали массово использовать в B2C и чуть позже, примерно в 2020 году, – в B2B. Примерно в это время восторг от клиентоцентричности уступил место человекоцентричности. Разница на самом деле небольшая, но она есть: появился запрос – в основном в корпорациях – на еще более глубокие инсайты о том, что нужно клиенту, и в целом на то, чтобы видеть за ним в первую очередь человека.

JTBD помогла сместить фокус с частных болей на более общие задачи, выходить из конкуренции за счет более сложных решений и проверять спрос еще до создания самого продукта или даже его минимально жизнеспособной версии, как это предлагает CustDev. В следующих главах мы будем более подробно говорить, что из себя представляют задачи клиента и как с ними работать. Сейчас же важно, чтобы вы поняли, чем они принципиально отличаются от болей, и перестали тратить огромные деньги на мелкие улучшения продукта.

За любой болью всегда стоит какая-то задача, и она больше, чем боль. Самый простой способ увидеть это *большее* – задать вопросы «зачем?», «в рамках какой задачи?», «ради какого результата?».

> *Кейс № 3. Мессенджер для автодилера*
>
> *Однажды в компанию по разработке программного обеспечения поступил заказ от известного автодилера. Запрос звучал так: нужно написать систему внутренней коммуникации. В техническом задании – наброски желаемого интерфейса, который выглядел как типичный современный мессенджер, только с логотипом заказчика.*

[2] Jobs To Be Done (англ.) – «работа, которая должна быть выполнена».

Менеджер исполнителя оценил стоимость работ в 30 млн рублей и сделал коммерческое предложение. На этом можно было остановиться, остаться на уровне прямого запроса клиента и просто довести сделку до конца, выполняя все, что попросят. Но пытливый ум аккаунт-менеджера решил подкинуть заказчику вопрос:

– А зачем вам корпоративный мессенджер?

Оказалось, что в компании устали от бесконечных почт, личных переписок в «ватсапах», «телегах» и т. п., звонков с мобильного и стационарного телефонов. Совершенно невозможно было всем этим управлять и отслеживать, кто, что и кому написал.

Если бы аккаунта устроил этот ответ, он остановился бы на уровне боли. Есть процесс – деловая коммуникация, есть мелкое неудобство – слишком много каналов связи. Все понятно, можно создавать и тестировать прототип продукта с одним общим каналом. Получилось бы аля «оплата такси по QR-коду», только за 30 миллионов.

Но аккаунт не успокоился и продолжил:

– Простите, а зачем вам эту коммуникацию отслеживать и управлять ею? В рамках какой задачи?

– Как зачем! – воскликнул заказчик. – Дилеры все время ругаются, и нужно разбираться, кто прав, кто виноват. Расследование инцидентов отнимает очень много времени и сил. В едином корпоративном мессенджере все будет в одном месте, легко найти виноватого. Вы представляете, как это удобно?

– А вокруг чего чаще всего случаются споры?

– Чаще всего продавцы спорят из-за машин, – задумался заказчик. – Например, красный седан в нужной комплектации есть в одном дилерстве, а покупатель на него – в другом. И тут начинается согласование условий передачи и т. д. Бывает и так, что на автомобиль претендует несколько продавцов.

– То есть на самом деле вы хотите решить задачу прозрачного распределения автомобилей по дилерам, – резюмировал аккаунт.

– Получается, что да… – растерянно сказал заказчик.

Простой вопрос «зачем?» помог аккаунту подняться над мелкими болями и «хотелками» клиента, увидеть за деревьями лес. И сразу же стало понятно, что корпоративным мессенджером никто не будет пользоваться, потому что он не решает реальную задачу, которая актуальна для клиента.

Менеджер предложил простое одностраничное решение в виде внутреннего аукциона всех непроданных автомобилей, который проходил каждые два дня. Хочешь получить автомобиль – внеси предоплату за него в течение двух дней, или он снова будет выставлен на внутренний аукцион. Ведь ничто так не укрепляет веру в человека, как предоплата. И да, это решение оказалось в 10 раз дешевле исходного заказа – можно сказать, что в моменте компания-разработчик потеряла круглую сумму. Однако заказчик здорово сэкономил и еще долго приходил к этой компании, но уже не с проработанным техническим заданием, а с ощущением проблемы, которую пытливый менеджер всегда находил и распутывал до конкретной задачи.

Клиент платит вам не за продукт, а за решение своей задачи

Сам по себе продукт ему не нужен, не имеет ценности. Если можно было бы обойтись вообще без продукта, клиент с удовольствием бы так и поступил. Но он хочет получить определенный результат: перейти из состояния «А» в состояние «Б», – и смотрит, какое из уже существующих решений даст ему этот результат.

А теперь вернемся к истории Павла и судьбе проекта «Wi-Fi в ресторанах» (кейс № 1). Мы оставили их на стратегической сессии, где все наперебой предлагали идеи, как можно дополнить функционал продукта, как добавить ему дополнительную ценность. Меню с QR-

кодами, кассы обслуживания, аналитика посетителей, сервис чаевых – список получился внушительный. Что-то из этого уже даже попробовали внедрить, но управляющие ресторанов встречали изменения холодно. Продажи не росли.

Как и стартапы на рынке такси, которые закапывались в мелкие боли и не могли увидеть всей картины, команда телекома закопалась в собственный продукт, в его функционал. Тем самым она рисковала увязнуть в мелких улучшениях и уйти в сторону от реальной ценности.

В такой ситуации нужно первым делом вылезти из «колодца продукта» и посмотреть по сторонам: зачем этот продукт вообще покупают? Какую итоговую задачу хотят решить с его помощью? Когда найдете ответ, поймете, какое решение будет наиболее ценным для клиента.

Мы предложили команде начать с простого упражнения и разобраться, в рамках какой большой задачи рестораны могут покупать Wi-Fi-подключение. Для этого нужно переключиться с вопроса «как?»: как улучшить продукт, как клиент его использует, как с его помощью решает задачу – на вопрос «зачем?».

Сначала ответьте на вопрос, какую задачу необходимо решить клиенту, и только затем думайте, как именно ее решить

Вопрос «как?» всегда уводит нас от общего к частному, нам же нужно, наоборот, увидеть картинку шире. Поэтому мы отталкиваемся от продукта и несколько раз задаем себе вопрос «зачем?»:

● Зачем рестораны подключают Wi-Fi?

Чтобы соответствовать требованиям закона «О связи». Этот ответ нам не слишком помогает: клиент Wi-Fi подключил, галочку поставил, интерес к продукту потерял – нам нечего ему больше предложить. Думаем дальше.

● Зачем еще рестораны подключают Wi-Fi?

Чтобы обеспечить коммуникацию офисной техники ресторана и затем автоматизировать рабочий процесс.

● Зачем автоматизировать рабочий процесс?

Чтобы сделать комфортнее работу сотрудников и настроить коммуникацию с клиентом.

● Зачем настраивать коммуникацию с клиентом?

Чтобы привлечь гостей, увеличить время их пребывания в ресторане и превращать их в постоянных посетителей.

● Зачем вся эта работа с посетителями?

Чтобы увеличить их поток и заработать больше денег.

И так далее.



Рис. № 3. Двигаемся от «как?» к «зачем?» на примере кейса про Wi-Fi в ресторанах

Это отличная разминка для мозга, которая не позволяет застрять в продукте и с каждым «зачем?» подсказывает, чего большего могут хотеть рестораны.

В этом списке уже проявляются контуры потенциальных задач; держа в уме всю цепочку, дальше нужно идти на интервью с клиентами и разбираться, какие из пунктов им действительно интересны. Чем и занялась команда. Об интервью мы подробно поговорим в главе 4: как его проводить, кого и о чем спрашивать и т. д. А пока посмотрим на результаты исследования телекома.

Первым делом ожидаемо подтвердился первый пункт: многие клиенты действительно хотели соответствовать Федеральному закону «О связи». Но это слишком мелкая задача, и продукт телекома уже полностью ее закрывал. О ней говорили в основном местечковые рестораны. Положение у таких заведений было более-менее стабильное, но собственники фокусировали все усилия исключительно на снижении операционных и непредвиденных издержек. Эту аудиторию волновали только тарифы и скидки, и бóльшей задачей заинтересовать их не получалось – потенциал для развития продукта здесь был минимальный.

Еще один вариант, который команда несколько раз услышала от клиентов, был похож на идею из середины списка: *автоматизировать рабочий процесс* и развернуть IT-инфраструктуру (касса, бухгалтерия и т. д.). Эта задача показалась уже более интересной: подключение к сети интернет было обязательной ее частью, и экспертность телекома могла бы здесь пригодиться. К тому же люди были готовы платить за такую услугу. Проблема была в том, что в рамках этой задачи основные средства ресторанов уходили на дорогостоящее кассовое оборудование, с которым телеком никогда раньше не сталкивался и продавать не умел. А значит, если бы он решил развить продукт до IT-инфраструктуры, ему просто не хватило бы экспертности, чтобы конкурировать с имеющимися поставщиками. Нужно было продолжать исследование.

Третья задача, которую команда услышала во время интервью, – *создать канал коммуникации с гостями ресторана*, чтобы увеличивать их лояльность. Ее озвучивали в первую очередь компании, которые уже развились в сеть. В рамках этой задачи управляющие пытались собрать собственную базу посетителей и выстроить систему лояльности, чтобы общаться с ними и возвращать их в ресторан. Для этого они нанимали маркетологов, подключали сервисы рассылки SMS и писем, а также системы лояльности, связанные с кассой (когда на кассе

пробивают скидку в чеке, если говоришь номер телефона), использовали системы авторизации по телефону во время подключения к Wi-Fi – то есть собирали решение из множества отдельных продуктов.

Эта третья задача показалась команде перспективной. Она поняла, что может с минимальными затратами добавить несколько функций к продукту «просто интернет и Wi-Fi» и продавать его как полноценную систему лояльности. По сути, они просто соберут существующие мелкие решения телеком-оператора в одно большое и тем самым упростят жизнь управляющим ресторанов. Тут же стало понятно, какие идеи из «мишленовского» списка стоило реализовать в первую очередь: связать базу телефонов с рассылкой по SMS – на тот момент технически это было два разных сервиса. А еще тарифы отвязали от скорости интернета и связали с активной базой посетителей ресторана.

Команда перестала продавать «Wi-Fi для ресторанов» и назвала продукт «Управление лояльностью под ключ». Сначала, до создания рабочего прототипа, новое позиционирование опробовали на уже собранной базе контактов. В этот раз на демонстрацию продукта согласилось в четыре раза больше владельцев ресторанов, чем раньше. Продажи обновленного продукта, которого в реальности пока еще не было, случились уже в первый месяц – наконец-то!

После этого команда доделала функционал под новую выявленную задачу:

1. Создала очень простую программу лояльности: гость попадает в систему, если регистрируется в Wi-Fi-сети и сообщает номер телефона на кассе.

2. Создала шаблоны сообщений посетителям: оповещения о событиях, поздравления с днем рождения и т. д.

3. Настроила автоматизацию их отсылки.

Уже через полгода продукт выглядел совершенно по-другому. С помощью разработанного решения любой ресторан мог запустить свою систему лояльности за один день, выбрав из нескольких готовых вариантов самый подходящий: программа с премиум-картами, условный «шестой кофе в подарок» и т. д. Если готовые варианты не привлекали, можно было настроить собственную систему.

Средний чек решения увеличился в пять раз. Где-то внутри оставался интернет и Wi-Fi-доступ, но никто больше не вспоминал про надежность или скорость соединения, не изучал привязанные к пропускной способности тарифы. И никто не просил скидок, потому что похожего готового решения на рынке в тот момент еще не было.

Это пример того, как правильное понимание ценностей клиента на новом уровне помогло команде создать действительно востребованный продукт. Но что произойдет, когда и этот продукт будет полностью освоен? Очередной «кровавый океан»? Можем ли мы заранее предсказать, чего клиент захочет дальше?

Что дальше?

Всю первую главу мы наблюдали, как со временем трансформировалось понятие ценности. Хронологически это происходило каждые несколько лет, потому что предприниматели активно осваивали очередной «уровень»:

- в 90-е достаточно было закрыть дефицит – и в какой-то момент его не осталось;
- в начале 2000-х достаточно было отвечать на прямые запросы клиентов – в итоге желаний и возможностей стало слишком много, и люди теперь сами толком не знают, чего хотят;
- в начале 2010-х все ухватились за портреты клиентов – но быстро в них разочаровались;
- в 2013–2014 восхитились книгами Риса и Бланка и кинулись в CustDev – сработало так хорошо, что все явные боли теперь закрыты;
- к 2018–2020 большинство бизнесов осознали, что работа с болями больше не окупается, и начали активно осваивать Jobs To Be Done и задачи клиента. Можно сказать, большинство предпринимателей находится здесь, хотя для кого-то этот уровень – до сих пор откровение.

> Если мы можем понять, как человек меняется на протяжении всей жизни, значит, можем согласовать развитие продуктовой линейки с эволюцией клиента на много лет вперед.

Примерно в 2020 году мы с коллегами поняли, что в Jobs To Be Done не хватает долгосрочной перспективы: чего-то, что позволит составить стратегию на много лет вперед и поверить, что вырасти точно получится. Если осознание текущей задачи клиента освещает остановку в ночи, то мы хотели осветить всю улицу и понять, как клиенты попадают на эту остановку и куда уезжают.

Так мы пришли к методологии Dreams To Be Done. В основе своей она опирается на опыт Jobs To Be Done, но при этом позволяет увидеть еще более полную и масштабную картину.

Мы больше не ограничиваемся текущими задачами клиента, а смотрим на всю его жизнь: через какие этапы развития он проходит и как меняются его задачи на каждом из них

Если мы можем понять, как человек меняется на протяжении всей жизни, значит, можем согласовать развитие продуктовой линейки с эволюцией клиента на много лет вперед. Подробнее об эволюции клиента поговорим в следующей главе, а пока добавим последнюю деталь к кейсу про Wi-Fi в рестораны – ой, уже программу лояльности для ресторанов.

Давайте еще раз повторим, как команда Павла увидела развитие клиента в контексте потребления коммуникационных и ИТ-услуг, – такой взгляд поможет сформировать большую идею бизнеса:

1. На первом этапе была простая боль клиента и, соответственно, простая идея бизнеса о том, чтобы каждый ресторан соответствовал закону. Пока эта боль не закрыта, у клиента не появляется задач более высокого уровня.

2. Второй этап – настроить автоматизацию, синхронизировать все внутренние процессы. Здесь большой идеей бизнеса будет «автоматизировать процессы всех ресторанов, чтобы повысить качество обслуживания». Но она оказалась для команды Павла невыполнимой, поскольку у нее не было достаточной экспертности, к тому же рынок автоматизации был уже занят.

3. Однако Павел смог обойти конкурентов, когда нашел и закрепился в задаче еще более высокого уровня: «управлять лояльностью посетителей ресторана».



Рис. № 4. Задачи владельцев ресторанов

Что дальше? Какой этап будет следующим, когда текущая задача будет полностью освоена? Нужно подняться еще выше: зачем ресторану система лояльности?

После первых успехов команда Павла продолжила исследование. Еще через несколько «зачем?» она обнаружила неожиданную мысль, от которой загорелись бы глаза даже у бородатого джинна в желтых штанах: рестораны, которые работают с лояльностью посетителей, мечтают когда-нибудь стать для них «третьим местом», то есть самым популярным после дома и работы местом, где хочется проводить время. Это заставило команду переосмыслить и ценность системы лояльности: она позволяет не просто удержать посетителя, а **влюбить клиента в ресторан**.

Вдохновленная команда поставила для себя новую масштабную цель: «Мы хотим, чтобы у каждого человека в России был свой любимый ресторан». Вот она – следующая большая идея бизнеса. Раньше телеком объединял сервисы внутри продукта по привлечению и удержанию клиента, а теперь объединяет людей внутри заведения. Казалось бы, сделали всего один дополнительный шаг – а как изменилась идея бизнеса и наполнение услуг. И как много возможностей открылось перед компанией, когда она взяла на себя ответственность за новую большую задачу.

Важное замечание: большая идея бизнеса – это не абстрактная миссия – она буквально определяет вашу продуктовую идею. Что телеком может предложить в рамках задачи «Управлять лояльностью посетителей»? Разные форматы коммуникации с клиентом и соответствующие технологические решения. А если мы обещаем влюбить посетителей в ресторан, то можем дополнительно помочь разработать бренд ресторана или откалибровать концепцию. И это только один пример – а сколько еще есть возможностей для развития продукта!

При этом хочу напомнить, что команда Павла по-прежнему устанавливает и настраивает телекоммуникационное оборудование, эта часть их работы никуда не делась. Но они больше не говорят: «У нас самый надежный, быстрый и дешевый Wi-Fi» или «Мы помогаем соответствовать закону “О связи”». Они говорят: «Мы быстрее всех влюбляем клиентов в ваш ресторан». Больше никто так не делает, у них просто нет конкурентов в этой задаче.

> Мир будущего – это несколько десятков экосистем, конкурирующих даже не за ваши задачи, а уже за мечты. Ежедневные дела – такси, финансовые операции – они уже проглотили.

Новое осознание заставило их совершенно иначе относиться к собственному бизнесу. Они больше не жили на продуктовом уровне – там подкрутил, здесь подкрутил – и не спраши-

вали: «За счет чего мы вырастем?» Они спрашивали: «Как еще мы можем влюблять людей в ресторан?» Даже если сейчас такой подход кажется слишком абстрактным, далее в книге мы подробно разберем, как он слой за слоем раскладывается на практические инструменты: поиск места на рынке, разработку продукта, скрипты продаж, рекламные объявления и т. д.

А пока разберемся подробнее, на чем основана методология Dreams To Be Done. Что стоит за задачами клиента и позволяет нам заглянуть в будущее?

Глава 2
Принципы Dreams To Be Done

В этой главе мы разберем четыре принципа, на которые опирается методология Dreams To Be Done. Зная их, вы всегда сможете найти и реализовать большую идею вашего бизнеса.

Они помогут выйти из тупика каждый раз, когда вы начнете замечать признаки перенасыщения рынка: конкуренты предлагают плюс-минус те же услуги, что и вы; команда увязла в мелких улучшениях; вам приходится снижать цену на товар; маркетинг дорожает, поскольку клиенты не видят вашей уникальности среди одинаковых предложений.

Но самый главный признак, что пора искать новую большую идею, обычно проявляется не снаружи, а внутри: вас больше не зажигает управление бизнесом, а у команды пропадает азарт достигать большего результата. Если это ваш бизнес, то появляется ощущение чемодана без ручки: и тащить тяжело, и бросить жалко. Иногда в этот момент хочется бросить все, пойти искать новый проект на рынке – но подумайте о том, что и на новом месте работы эта проблема тоже рано или поздно возникнет. Давайте научимся ее решать. Не меняйте работу, поменяйте большую идею бизнеса.

Мы разберем ключевые принципы DTBD на множестве примеров. И начнем с кейса Альфа-Банка: на его примере увидим, как развивалась банковская отрасль в разрезе кредитования. Сразу должен отметить, что все кейсы Альфа-Банка сильно упрощены в учебных целях. По той же истории кредитования в России можно написать отдельный многотомник. Так же как и любое исследование в банке содержит сотни страниц материала и десятки инсайтов. Мы взяли лишь некоторые из них для демонстрации ключевых принципов методологии. Предложенные здесь идеи не являются декларацией стратегии банка.

> *Кейс № 4. Кредитные карты Альфа-Банка*
>
> *Рынок кредитных карт за последние годы переполнился. Чтобы удержать свою долю, банки наперегонки уменьшали кредитные ставки и увеличивали беспроцентный период, постепенно убивая маржинальность продукта. Рекламные кампании работали все хуже. В 2023 году Альфа-Банк решил, что пора пересмотреть подход к кредитному продукту.*

Как бы вы действовали, если бы это был ваш продукт? Многие из вас пользуются кредитными картами – как думаете, чего им не хватает? Какие изменения помогли бы заинтересовать клиентов?

Скорее всего, первым делом вы подумали о том, что вас в кредитках сейчас не устраивает и как это можно исправить. То есть остались на функциональном уровне: какие функции нравятся или не нравятся, какие функции можно было бы добавить. Отчасти я сам вас к этому подтолкнул, когда задал вопрос про изменения в продукте. Но именно так чаще всего и происходит: многие задаются вопросом «Как развивать продукт?» и фокусируются исключительно на нем.

Теперь же я предлагаю поменять оптику и задуматься, а как при взаимодействии с нашим продуктом развивается клиент? Об этом первый принцип Dreams To Be Done.

Принцип развития клиента

Продукт помогает клиенту развиваться

В первой главе мы выяснили, что в эру изобилия ваш продукт будет ценным только тогда, когда решает конкретную задачу клиента. И что, решив одну задачу, он переходит к следующей, на уровень выше, – и так, кажется, до бесконечности. В итоге получается, что по мере решения своих задач клиент развивается, и мы должны уметь увидеть этот рост.

Прежде чем мы вернемся к кейсу про кредитные карты, рассмотрим другой B2C пример – еще одно наше исследование. Как будет развиваться клиент магазина у дома – обычная домохозяйка, которая хочет накормить себя и семью?

Кейс № 5. Эволюция задач клиента

Представьте себе домохозяйку, которая закупает продукты в магазине у дома. Какую задачу она решает при помощи похода в магазин?

Когда-то домохозяйка открывала холодильник и прикидывала, что можно сделать из имеющихся продуктов. Например, у нее есть почти все для борща, но не хватает свеклы, сметаны и мяса – за ними можно зайти в ближайший минимаркет. То есть перед клиентом магазина у дома изначально стояла задача *«докупить продукты питания, чтобы приготовить еду из того, что есть в холодильнике»*. При этом он был согласен на то, что меню, по сути, определяют продукты на полках: сегодня нет свеклы – ну ладно, значит, будут щи, а не борщ.

Однажды все поменялось. В Китае кто-то съел что-то не то, и всех закрыли на карантин. Ходить в магазин было запрещено, и все вынужденно переключились на доставку. Многим эта услуга так понравилась, что даже после отмены карантина они не вернулись обратно в магазин у дома. Вот наш первый переход на новую ступень.

Как думаете, какую задачу домохозяйка теперь решает при помощи доставки?

Скорее всего, вы ответили что-то вроде «Тратить меньше времени на покупку еды». И действительно, доставка экономит время и силы. Но эта услуга существовала и до пандемии, почему же она не «взлетела» раньше? И почему не потеряла популярность после окончания пандемии, когда снова стала необязательной?

Во время интервью с клиентами доставки мы обнаружили, что это решение не просто помогало экономить время и силы. Произошло другое, гораздо более важное изменение. Раньше муж спрашивал у жены: «Что я буду есть?» – а жена отвечала: «Что приготовлю, то и будешь». Она сама не знала, куда заведет ее судьба и чем порадуют полки магазина у дома. Часто она шла за одним набором продуктов, а возвращалась совсем с другим. Но когда осталась доступна только доставка, у нее появилось время подумать, изучить в спокойной обстановке все варианты. И теперь жена стала спрашивать: «Что ты хочешь поесть?» Муж, конечно, был сильно удивлен такому вопросу спустя 15 лет совместной жизни. Но отношение к еде изменилось безвозвратно. Многие люди осознали, что необязательно ограничиваться тем, что доступно. Прочувствовали, как здорово есть то, что хочется, – и вот это уже качественно новое состояние.

Разумеется, были и те, кто прошел эту стадию раньше, но в 2020-м году случился массовый переход. Теперь практически каждая домохозяйка знает, что в любой момент может заказать то, что ей нужно. Ее новая задача – «*получить продукты питания, чтобы приготовить еду, которую хочется*» или *«спланировать меню для семьи»*.

Еще раз: «экономить время и силы» – не главная задача доставки продуктов и не часть лестницы развития клиента. Не новый уровень, а только лишь ступенька, которая помогает на него подняться. Мысль про «быстрее и проще» всегда будет появляться в голове первой, но она слишком очевидная и универсальная, она не принесет вам никаких инсайтов. Потому что любое решение так или иначе экономит время и силы, упрощает жизнь. А вот уже благодаря этому у человека освобождается ресурс, чтобы стремиться к чему-то большему, решать новые задачи, мечтать смелее. Эти задачи мы и должны искать в первую очередь, а про упрощение задумываться в конце – о нем будет четвертый принцип.

Что с домохозяйкой произошло дальше? Когда покупка любимых продуктов стала для нее нормой, а доставка сделала процесс максимально доступным, сформировалось пространство для очередного качественного перехода. Каким будет следующий шаг?

Из интервью с клиентами мы выяснили, что, когда все меню быстрой доставки изучено и все привычные блюда переготовлены, появляется желание *«радовать кулинарными шедеврами себя и семью»* или *«почувствовать себя шеф-поваром»*. То есть не просто съесть то, что хочется, а съесть что-то особенное. Это третья ступень развития клиента. Под новую задачу появляется и новое решение: наборы продуктов с рецептами для готовки за 15 минут.

Любое решение экономит время и силы, упрощает жизнь. А вот уже благодаря этому у человека освобождается ресурс, чтобы стремиться к чему-то большему, решать новые задачи, мечтать смелее. Эти задачи мы и должны искать в первую очередь.

Но говорят, что ценители быстрого приготовления шедевров больше полугода на таком продукте не задерживаются. Еда действительно получается вкусная, но побаловались и хватит, пора на следующий этап эволюции. Что станет следующим шагом для того, кто уже давно удивляет семью кулинарными изысками? Доставка готовой еды!

Как думаете, какая задача появляется на этом уровне? Какого результата она позволяет добиться клиенту?

Вы думаете, домохозяйка устает удивлять каждый день, это становится ей неинтересно? Уже нет сил стоять у плиты, появляется желание сэкономить время, да? Нет, снова та же ловушка: экономия времени помогает клиенту развиваться, но сама по себе не является качественно новым состоянием. Упростить решение мы хотим на каждом уровне, но вот решение чего? Какой задачи?

Интервью показали, что на этом этапе люди переходят к задаче *«улучшать здоровье и качество жизни»*. Понимаете разницу? Экономия времени – свойство продукта, которое делает его более удобным, а улучшение качества жизни – новый уровень отношения к еде в целом.

Под соусом качества жизни готовая еда продается лучше всего. А как иначе продавать потребление одинаковой еды из контейнера каждый день? Питание перестает быть просто питанием. Очевидно, что чем выше ступенька, тем меньше людей до нее доходит. Но это вопрос времени: постепенно все общество переползает выше и выше, меняя культуру потребления еды и относясь к ней все более осознанно. Так, создавая свои уникальные бизнесы с большими идеями, вы развиваете общество.

В какой-то момент людям надоедают и наборы готовой еды. Кажется, быстрее это происходит у тех, у кого есть домашние животные. Когда накладываешь одну и ту же еду своему четвероногому другу, а потом открываешь свои контейнеры, невольно задумываешься о следующем этапе эволюции.

О чем человек мечтает в этот момент? Для него актуализируется новая задача – «баловать себя» – как высший уровень качества жизни. Продуктовый ответ – доставка еды из ресторанов. До этого уровня добирается еще меньше людей. Но и это не предел.

Пропустим еще несколько этапов развития клиента и перейдем к моменту, когда он изучит все возможные варианты решения в рамках задачи «накормить себя и семью». Как думаете, кем он станет? Вопрос со звездочкой.

Какой бы продукт мы ни исследовали, на верхних ступенях мы всегда приходим к одной и той же задаче. Когда человек становится экспертом, когда он прошел все качественные изменения на предыдущих этапах, он хочет делиться своим опытом с окружающими. Поэтому на верхних ступенях обычно появляются… блогеры! Звучит странно, но это факт. В рамках нашего кейса – фуд-блогеры.

Вот как выглядит лестница целиком, со всеми этапами:

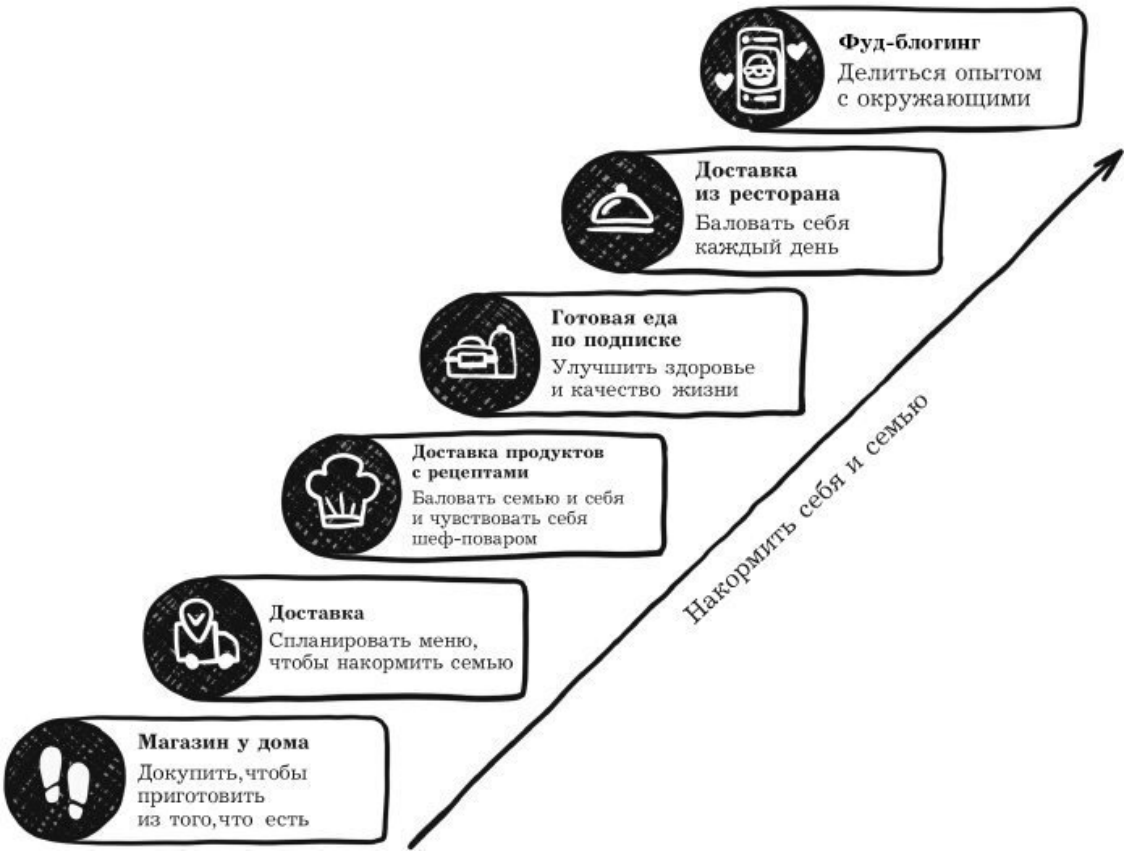


Рис. № 5. Лестница развития клиента магазина у дома

Так потребитель постепенно развивается, его задачи меняются, усложняются и требуют новых решений.

Важно осознать, что никакой продукт не существует в вакууме. Он всегда встроен в эволюцию клиента, которая длится целую жизнь

За вашим бизнесом и продуктами всегда протекают невидимые процессы, которые развивают клиента, поднимают его уровень. Эти потоки пользовательских задач и дают жизнь вашим продуктам, как потоки воздуха обеспечивают энергией ветряные станции. Вы можете

построить такую станцию где угодно, и, возможно, вам повезет, но лучше сначала узнать, как и куда дует ветер.

Бизнес эволюционирует вместе с клиентом на протяжении всей его жизни. Если вы сможете увидеть лестницу его развития, вам не нужно будет привлекать покупателя снова и снова, ведь вы будете развиваться вместе с ним – а точнее, развивать его вместе с вами. Кроме того, такой подход помогает легко найти свое место на рынке, потому что новые продукты, как правило, рождаются на стыке существующих «ступеней», существующих задач. Например, между доставкой готовой еды и заказами из ресторанов есть место для потрясающего стартапа – доставка еды из разных ресторанов по подписке. Еще не такое баловство, как заказывать каждый раз новые блюда, но уже ближе к нему, чем сервисы с меню, где чувствуется рука одного и того же шеф-повара. Подробнее о поиске рыночной стратегии будем говорить в главе 7.

В рамках кейса выше мы вскользь упомянули мечты клиента – это именно тот элемент, который позволяет заглянуть в будущее и понять, куда человек будет двигаться дальше, как будут меняться его ценности на протяжении жизни.

Представьте игру, в которой нужно прокачивать своего персонажа. Каждый раз, когда вы своим продуктом решаете какую-либо задачу клиента, он выходит на следующий уровень, получает новую версию себя; в случае B2B – новую версию компании, отдела, команды. И эта игра никогда не заканчивается. С каждым уровнем запросы растут и превращаются в другие, более сложные задачи.

Мечта – эмоционально заряженное и часто неосознаваемое желание клиента, которое толкает его вперед, к более приятному и желанному образу жизни (для B2C) или состоянию компании (для B2B)

Эволюция клиента от мечты к мечте происходит постоянно и во всех сферах. Подумайте о своем личном опыте: как на протяжении жизни у вас менялось отношение к еде, к здоровью, к финансам, даже отношение к близким? И если менялось, то как это отражалось на вашем выборе продуктов? Может, вы отказались от фастфуда в пользу здорового питания, пересели с одной машины на другую, собрали гардероб из более дорогих вещей – за каждым таким изменением стоит переход в качественно иное состояние с новыми мечтами и задачами, с новым уровнем осознанности.

Слово «осознанность» еще не раз вам встретится в этой книге. Его, конечно, уже изрядно поистрепали различные инфобизнесмены за последние годы. Как в анекдоте: «Если современному человеку отрубить голову, то он еще два часа будет саморазвиваться». Тем не менее нас будет интересовать исключительно практический аспект осознанности, связанный как раз с уровнем развития клиента, с масштабом его запросов.

За всю жизнь мы проходим как минимум через три – пять качественных состояний, тех самых «уровней». Да, не все домохозяйки пройдут путь от магазина у дома до блогерства, но как минимум половину ступеней все они в течение жизни преодолеют. И ваша цель – увидеть эти переходы в жизни клиентов. Я называю это лестницей развития: каждый новый уровень – новая ступень лестницы, новая задача клиента и новый продукт, который эту задачу закрывает. Подобный подход помогает увидеть все доступные рыночные возможности, заглянуть на следующий уровень бизнеса.

Вернемся к кейсу с кредитными картами. Что интересного мы можем о них узнать в контексте развития клиента и общества в целом? Как росла осознанность потребления кредитов? И, самое главное, какие новые задачи и мечты появились у людей сейчас?

Альфа-Банк провел серию интервью с клиентами и составил подробную лестницу их развития. Еще раз напомню, что это учебный кейс и мы не будем рассматривать ее целиком, оста-

новимся только на ключевых этапах. Сначала заглянем в прошлое: для создания нового продукта это обязательно, потому что помогает настроиться на правильный образ мысли.



Рис. № 6. Лестница развития владельцев кредитных карт

1. В начале этого века осознанность в управлении финансами у населения России была, мягко говоря, не самая высокая. Денег было немного, а жить хотелось хорошо. Люди тратили больше, чем зарабатывали, и особо не задумывались об этом – кредитка прикроет. Некоторые банки напрямую использовали посыл «Позволь себе больше» в рекламе. Клиенты с удовольствием откликались и жили на широкую ногу. Поэтому на первую ступень лестницы мы поместим задачу «*позволить себе больше при отсутствии денег*».

2. Ожидаемо, многие пользователи кредиток увязли в долгах, и для них стало важно прожить от зарплаты до зарплаты без долгого горизонта планирования. Можно сформулировать эту задачу как «*решать вопросы здесь и сейчас при жизненном минусе*». Любой кризис, как холодный душ, напоминал, что пора жить по средствам, и подталкивал должников распоряжаться деньгами более осознанно. Банкам в ответ на этот запрос нужно было придумать инструмент, который помогал бы лучше управлять личными финансами в краткосрочной перспективе.

3. Мечтой следующего этапа было перестать жить в кредит, то есть «*сбалансировать ежемесячные траты, чтобы выходить в ноль*». Чтобы вывести население из долгов, Альфа-Банк в середине 2010-х запустил знаменитую кредитную карту со 100-дневным беспроцентным периодом и комиссией 0 % за погашение задолженности по кредитной карте другого банка. Может быть, вы помните серию их реклам со слоганом «Честным быть выгодно» или «Зато честно» – прямой ответ разочарованным в кредитах клиентам. Конечно, часть кредитов просто перекочевала в новый формат, но все равно уровень осознанности рос, мышление менялось – и задачи вместе с ними. У людей появилось гибкое и фактически бесплатное кредитное плечо банка, чтобы сбалансировать расходы и быть готовыми к внезапным тратам: срочно вылечить зуб, отремонтировать машину и т. д. Клиент перешел от страха не дожить до зарплаты к уверенности, что денег всегда хватит.

4. Прошло еще время, и человек задумался, как бы из нуля выйти в небольшой плюс, то есть как «*извлекать выгоду при ежедневных покупках*». Этому помог набирающий популярность кешбэк, который постепенно стал нормой для дебетовых карт. Когда человек в долгах и кредитах, ему нет дела до странного слова «кешбэк». Но клиент развивается, и ему всегда мало – это хорошая новость для всех инноваторов. В гонку, связанную с кешбэком, Альфа-Банк включился не первым, однако он смог раньше других выйти на следующий этап развития клиента и правильно занять нишу. Об этом в следующем пункте.

Что нового можно сделать в кредитных продуктах на этапе ежедневного плюса? Добавить кешбэк и для кредитных карт. Клиенты теперь не просто уверены, что им всегда хватит денег, но еще и радуются возможности заработать. Для многих людей эта задача все еще актуальна, но рынок таких продуктов уже переполнен, и из конкурентного преимущества кешбэк стал базовым требованием. Что же клиент захочет завтра?

5. Привыкшие к регулярным бонусам, люди постепенно прониклись азартом: теперь они изучают и комбинируют разные предложения, чтобы получить максимальную выгоду. Причем гораздо более масштабную, чем на предыдущем этапе: не только от ежедневных трат, но и от серьезных покупок, запланированных и спонтанных – да любых.

Эти «охотники за выгодой» с удовольствием рассказывают в интервью, как покупают, например, платьишко по акции со скидкой 70 %, при этом используют карту лояльности магазина, получают кешбэк от банка, платят в четыре платежа без наценки, а потом еще сканируют чеки и отправляют в специальное приложение для дополнительных бонусов. При таком подходе кредитка становится лишь частью большого уравнения. И уже не так важно, какие у нее условия сами по себе, – важно, какие интересные комбинации можно с ней собрать. И задача нового этапа – «*максимизировать выгоду от любых трат*».

Понимаете, что изменилось? Раньше можно было подкупить клиента низкой процентной ставкой, а теперь сам по себе процент неважен – важна общая выгода от покупки. Причем, как и на первой ступени, люди тоже хотят позволять себе больше, но после всех переходов они стали гораздо более осознанными. Они не покупают слишком дорогие вещи, наоборот: они знают цену деньгам и целенаправленно ищут самые удачные сделки.

Эту новую ценность старые кредитные карты никак не обслуживали. Потому и произошел отток клиентов: они начали переходить на уровень «*охотников за выгодой*». От пассивного использования карт с кешбэком к азартной погоне за лучшими сделками из возможных. Это их новая мечта, большая и эмоционально заряженная.

Именно с этой мечтой банку и предстояло поработать. Как именно? Подскажет следующий принцип.

Принцип позиционирования продукта

Продукт должен ассоциироваться с задачей и мечтой клиента

Чтобы ваш продукт был по-настоящему востребованным, вы должны найти пока еще не обслуженную задачу/мечту клиента и сделать ее центром вашего позиционирования, чтобы всегда ассоциироваться с ней в головах клиентов. Именно на этом поле идет главная борьба с конкурентами.

В середине 2010-х годов Альфа-Банк со своей кредитной картой и 100 днями беспроцентного периода забрал первенство в задаче выйти из долгов в ноль. Следующую задачу – с кешбэком – первым «захватить» не успел. Но сейчас перед ним стоит задача более высокого уровня, и кешбэк в ней – всего лишь один из элементов выгоды. А вот выгода уже точно ассоциируется с Альфа-Банком. Мы везде видим простой посыл «Альфа-Выгодно» – по телевизору, на улицах, на машинах, в интернете.

Ассоциироваться с мечтой клиентов крайне важно. Вы должны первым увидеть эту мечту и сделать ее задачей своего продукта, найти незанятую ступень на лестнице его развития и громко заявить: «Моя!» И тогда все, кто придет на эту ступень после вас, будут восприниматься как последователи, даже если они закрывают ту же задачу лучше.

Кейс № 6. Airbnb

Давайте вспомним Airbnb – международный сервис бронирования жилья для путешественников. С первым принципом DTBD у него все отлично: он много лет успешно эволюционирует вместе со своими клиентами. А что со вторым принципом? Посмотрим, как ему удается присваивать себе задачи на каждом новом уровне и оставлять конкурентов позади.

Какую задачу сервис решал изначально? Само его название расшифровывается как AirBed & Breakfast – «надувной матрас и завтрак». Это все, что стартап обещал постояльцам. Фактически он закрывал задачу «*переночевать в чужом городе*». И делал это намного дешевле или лучше, чем конкуренты – классические отели или ночевка у знакомых.

Получается, свою первую задачу стартап буквально вынес в название и благодаря точному попаданию запомнился любителям бюджетных путешествий. Эта уникальная ценность перевернула рынок сдачи жилья во всем мире.

Airbnb тестировал больше 700 гипотез роста каждую неделю – как тестировать столько гипотез, мы обсудим в главе 8. Благодаря этому бизнес быстро рос и за несколько лет научился обслуживать исходную задачу идеально. Через два-три года владельцы сервиса поняли, что ниша становится слишком конкурентной. Многим захотелось отхватить свой кусок пирога. Нужно было отстраиваться по-новому. Со слов клиентов, более высокоуровневая задача звучала так: «*бронировать жилье по всему миру*». Но на этом уровне компания обнаружила успешного конкурента – гиганта Booking.com и подобных ему. Тут было очень тесно.

Чтобы ваш продукт был по-настоящему востребованным, вы должны найти пока еще не обслуженную задачу/мечту клиента и сделать ее центром вашего позиционирования, чтобы всегда ассоциироваться с ней в головах клиентов.

Что сделал Airbnb? Посмотрел на ступень выше – чего еще хотят клиенты? Нужна была мечта, которую пока никто не «занял».

И вот представьте: живет себе Booking.com, никого не трогает, даже, возможно, не задумывается, какую задачу он решает. Просто сервис бронирования жилья. Приходит Airbnb и меняет свой заголовок на новый: «*Почувствуйте себя как дома*». Привет, новая большая идея бизнеса. Уже не просто функция, а эмоционально заряженное послание для тех, кто ищет именно таких ощущений. И эти люди с удовольствием переключились на Airbnb, даже если раньше пользовались Booking.com или искали отели напрямую. В итоге Airbnb на много лет вперед связал себя с развлекательными путешествиями, а Booking.com ничего не оставалось, кроме как сосредоточиться на деловых поездках. Задачи компаний разошлись, они даже перестали быть прямыми конкурентами.

Прошло еще несколько лет. Airbnb освоил очередной уровень, и компании снова нужно было идти дальше, чтобы обслуживать большую задачу и расти в доходе. И снова компания нашла «незанятую» мечту и сделала ее своей задачей. Большая идея бизнеса сегодня написана на главной странице сайта: «*Бронируйте уникальное жилье и впечатления*». Теперь Airbnb не только про жилье, но и про гидов, рестораны, поездки и впечатления в целом.

Это отличный пример правильного развития продукта. Вы берете маленькую задачу и последовательно ее закрываете. Люди привыкают к вашему решению и меняются, начинают искать новое, мечтают смелее. Вы отвечаете на эти запросы и делаете их своими задачами, развиваясь вместе с клиентами.

Более того, иногда, чтобы поднять продажи, достаточно просто заявить, о чем вы. Покажу на примере.

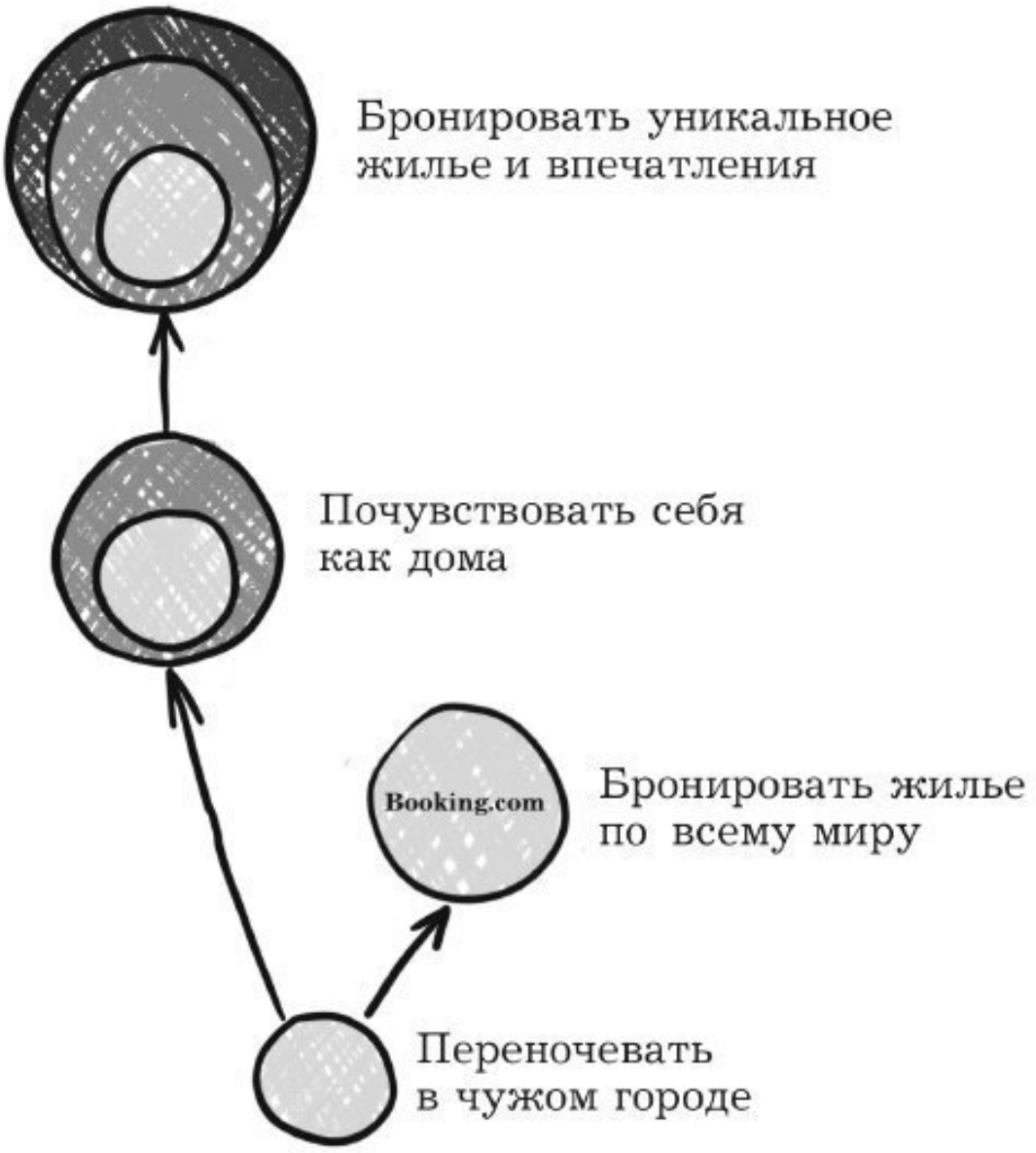


Рис. № 7. Эволюция задач, которые решает Airbnb (в сравнении с конкурентом Booking.com)

Кейс № 7. Кафе в небоскребе

Представьте себе кафешку на верхних этажах «Москва-Сити». Местные офисные сотрудники забегают сюда во время рабочих перерывов. Маленькие столики, из ассортимента – лишь несколько видов кофе и круассанов. Изначально хозяин заведения видел стратегию развития так: поставить большие общие столы, разнообразить меню и сделать место центром деловой жизни небоскреба.

Но не стоит торопиться с изменениями. Давайте сначала разберемся, кто и зачем к нему вообще приходит.

Как вы думаете, на какую задачу «нанимают» кафе с таким простым меню?

Провести деловую встречу? Посплетничать с коллегами? Может быть, «отвлечься от работы» или «перекусить»? Ответ вас удивит.

Мы провели интервью и выяснили, что основная задача, за которой приходят активные посетители кафе, – «*решать домашние дела*». Например, договориться о ремонте машины, записаться к стоматологу или закрыть важный семейный вопрос (поругаться в том числе). На рабочем месте это делать неудобно, переговорную нужно бронировать, в коридорах отвлекают проходящие мимо коллеги. Вот и получается, что одиночные столики в кафешке – лучшее место для личных звонков.

Чтобы увеличить прибыль заведения, оказалось достаточно написать большими буквами *«Решай домашние дела за чашечкой кофе»*. Маленькое изменение в позиционировании, и теперь люди почти инстинктивно поднимаются в кафе, когда им нужно уладить личный вопрос. Появились новые клиенты, которые раньше не подозревали, зачем эта кафешка нужна. Продажи сильно выросли. Все, что оставалось делать после, – ставить больше одиночных столиков.

Продажи росли, но совсем не по той стратегии развития, о которой владелец думал изначально. Удивительно, но собственник закрыл (возможно, продал) это кафе, потому что просыпаться и управлять бизнесом ради того, чтобы люди в его пространстве решали домашние дела, ему не хотелось. Он хотел объединять, знакомить людей, создавать сообщества вокруг кафе. Надеюсь, это он стал тем самым джинном в желтых штанах из кейса про рестораны. Так бывает, что идея бизнеса, которая приносит деньги, не является *вашей* большой идеей.

Итак, второй принцип помог нам понять, как важно связать свой продукт с задачей и мечтой клиента. Теперь же нужно посмотреть, какие решения этой задачи уже есть на рынке, – из них нам предстоит собрать новый продукт.

Принцип поглощения задач

Новый продукт поглощает существующие решения новой задачи

Еще раз вспомним кейс Airbnb: когда он перешел на уровень задачи «*бронируйте уникальное жилье и впечатления*», ему не пришлось создавать полностью новый продукт. Тут и там уже были разрозненные решения для бронирования ресторанов, точки контакта с местными гидами, сайты достопримечательностей и т. д. Airbnb, по сути, просто агрегировал в своем продукте несколько существующих: где-то через покупку стартапов, где-то через партнерство, где-то через интеграцию со смежными решениями, а что-то просто скопировал у конкурентов.

Вспоминаем про эру изобилия: все уже давным-давно придумано. Поэтому нет смысла разрабатывать новое решение с нуля, не нужно ничего изобретать.

> **Чтобы создать новый продукт, его не нужно создавать. Ваша цель – из существующих решений, своих и чужих, пересобрать продукт с новой ценностью в рамках новой задачи клиента.**

Покажу на примере, как это сделал один из студентов нашей программы ANTIMBA®.

> *Кейс № 8. Зарплатный проект*
>
> *Зарплатный проект – стандартный продукт любого банка: вы подключаете к нему свою компанию, раздаете сотрудникам карточки, и банк регулярно переводит на них зарплату.*
>
> *Как его обычно продают? В основном обещают больше скидок и больше преференций для сотрудников, особенно для топ-менеджеров и собственников. И еще предлагают открыть кредитную линию для всей компании. Эту модель используют абсолютно все банки, конкуренция невероятная.*
>
> *Наш студент решил вырваться из этой конкуренции и придумать новый продукт, который перевернет рынок. Как это сделать?*

Изначально все его идеи крутились вокруг того, какую функцию добавить в зарплатный проект, как его изменить. Но мы снова предложили подумать иначе. Задать один простой вопрос, который вы уже знаете: в рамках какой большой задачи используется текущий продукт? Подумайте и вы, какую задачу решает зарплатный проект и как по-новому можно его переупаковать.

Следуя нашей методологии, студент нашел такой инсайт: чаще всего компании подключают зарплатные проекты, чтобы *увеличить лояльность сотрудников*. А как еще они решают эту задачу? Студент провел серию интервью с компаниями и услышал такие варианты: предлагают им систему добровольного медицинского страхования, занятия спортом, бесплатную связь, обучение на разных курсах, обеды в столовых. Из этих «кубиков» ему предстояло собрать новый продукт. Но не фокусироваться на каждом запросе по отдельности, а объединить их все в единое решение, которое бы полностью закрыло задачу «увеличить лояльность сотрудников».

В итоге студент переупаковал зарплатный проект в карточку лояльности компании. Он нашел партнеров на каждое из направлений: бесплатная связь, ДМС, спорт, обучение и т. д. А еще сотрудникам, которые платили выданной картой в некоторых кафе рядом с работой,

работодатель возмещал часть затрат. Это, кстати, больше нужно самому банку, чтобы сделать зарплатную карту основной у сотрудника.

Сам работодатель или его HR теперь получали пакетное предложение и просто ставили галочки, кому из каких сотрудников что полагается. Вот и все – никаких принципиально новых решений, но новый взгляд на ценности клиентов. Продажи еще не существующей «Карты лояльности для компании» показали конверсию в четыре раза больше, чем стандартный продукт, хотя под капотом был все тот же зарплатный проект.

И еще один пример того, что не надо бояться залезать на смежные рынки.

Кейс № 9. Не только финансы

В Альфа-Банке была поставлена задача выйти за пределы финансовых сервисов – в том числе для того, чтобы увеличить частоту использования приложения. Что и кому можно предложить и как это протестировать?

Для чистоты эксперимента решили сначала протестировать предложение на тех, у кого есть деньги. В Альфа-Банке достаточно большой сегмент премиум-клиентов с определенным оборотом средств в месяц.

Как их можно привлечь лишний раз зайти в мобильное приложение? Один из вариантов – предложить продумать за них отдых или досуг. Задача не новая, каждый из нас тем или иным образом ее решает: читает новости и рекомендации, обращается к туроператору, спрашивает совета у знакомых. Казалось бы, при чем тут банк и вообще финансы? А при том, что конечное звено этой цепочки – покупка билетов. Почему бы тогда не упростить людям жизнь и не собрать все этапы в одном приложении?

Команда запустила тестовый баннер с предложением организации досуга прямо на главном экране Альфа-Мобайл и получила конверсию в переход аж 25 %, и это в условиях сильной конкуренции с другими сервисами! При этом почти половина перешедших выбрала как минимум один вариант из списка мероприятий, предложенных на следующем шаге. Так банковское приложение перестало быть исключительно финансовым помощником и начало закрывать задачи, не связанные с деньгами.

Обратите внимание, банку тоже не пришлось придумывать что-то принципиально новое: календари с мероприятиями, подборки интересных событий, сервисы покупки билетов – все это уже существовало. Их не нужно было изобретать заново, только переосмыслить и объединить.

Ключевая ошибка, которая сбивает фокус при разработке продукта: все ищут технологические инновации – как бы создать очередной прорывной продукт, очередной Skype, очередной ChatGPT. Но на этом поле практически невозможен прорыв. Вместо этого нужно искать инновации ценностей.

Кто лучше умеет переупаковывать продукты, кто лучше умеет их пересобирать, тот и будет получать максимальную маржу

Конец ознакомительного фрагмента.

Текст предоставлен ООО «Литрес».

Прочитайте эту книгу целиком, купив полную легальную версию на Литрес.

Безопасно оплатить книгу можно банковской картой Visa, MasterCard, Maestro, со счета мобильного телефона, с платежного терминала, в салоне МТС или Связной, через PayPal, WebMoney, Яндекс.Деньги, QIWI Кошелек, бонусными картами или другим удобным Вам способом.