ДЕНЕЖНЫЙ МАРАФОН

БИЗНЕС



СЕРГЕЙ ДЕРЖАВИН
ОЛЬГА ЛЕБЕДЕВА

Ольга Лебедева
Сергей Державин
Денежный марафон. Бизнес

http://www.litres.ru/pages/biblio_book/?art=72711190
SelfPub; 2025

Аннотация

Вы научились бежать быстро и эффективно на основной дистанции, увеличив свой карьерный доход. Но вы чувствуете, что даже на самой высокой скорости у наемной работы есть финиш – потолок, который не пробить. «Денежный марафон. Бизнес» – это книга для тех, кто готов сменить гладкий асфальт стадиона на захватывающую, но сложную трассу по пересеченной местности. Это ваш переход от ускорения к умножению. Авторы, Сергей Державин и Ольга Лебедева, предлагают не рискованную авантюру, а выверенную стратегию по созданию второго, более мощного двигателя для вашего финансового марафона. Забудьте мифы о гениальных идеях и гаражных стартапах. Вас ждет 35 четких, практических шагов по созданию и запуску своего дела с минимальными рисками, часто – не уходя с основной работы. Вы научитесь находить жизнеспособную идею, тестировать ее без вложений и совершать первые продажи. Эта книга – ваш личный навигатор по новой трассе, который проведет вас от идеи до первого клиента. Готовы к новому уровню забега?

Содержание

ЧАСТЬ 1. ВЫБОР НОВОЙ ТРАССЫ. ОТ ИДЕИ ДО ГИПОТЕЗЫ 4

Глава 1. За пределами стадиона. Почему карьера это не предел 4

Глава 2. Мышление основателя. Прощай, наемный сотрудник 12

Глава 3. Карта ваших сокровищ. Поиск идеи в своих компетенциях 20

Глава 4. Проблема на миллион. Учимся слышать боль клиента 29

Глава 5. Тест на реальность. Проверка идеи без вложений 37

Глава 6. Анализ конкурентов. Кто уже бежит по этой трассе 45

Глава 7. Ваше уникальное предложение. Чем вы отличаетесь от других 53

ЧАСТЬ 2. ПЕРВЫЙ ТРЕНИРОВОЧНЫЙ ЗАБЕГ. СОЗДАНИЕ MVP И ПРЕДЛОЖЕНИЯ 61

Глава 8. Минимально жизнеспособный продукт. Что это такое 61

Глава 9. Упаковка услуги. Как продать то, что нельзя потрогать 70

Конец ознакомительного фрагмента. 71

Сергей Державин, Ольга Лебедева Денежный марафон. Бизнес

ЧАСТЬ 1. ВЫБОР НОВОЙ ТРАССЫ. ОТ ИДЕИ ДО ГИПОТЕЗЫ

Глава 1. За пределами стадиона. Почему карьера это не предел

Вы стоите на беговой дорожке. Под ногами привычный, упругий тартан. Вы знаете каждый его сантиметр. Вы научились бежать по этому кругу. Быстро, эффективно, предсказуемо. Вы обогнали многих, кто стартовал вместе с вами. Ваше дыхание ровное, мышцы работают как отлаженный механизм. Вы – мастер этой дистанции, марафонец корпоративного мира, и ваш результат впечатляет. Зарплата, должность, уважение коллег, стабильность – все это ваши медали, чест-

но заработанные в тысячах ежедневных спринтов и многомесячных забегов-проектов. Вы сделали все правильно. Вы следовали всем советам из предыдущих книг нашей серии: взяли под контроль свои страхи, навели идеальный порядок в личных финансах, научились договариваться и убеждать, добиваясь повышения за повышением. Ваш карьерный доход – это мощный, стабильный денежный поток. Вы победитель на этой дистанции. Но почему тогда, пересекая очередной финишный створ в конце квартала, вы все чаще чувствуете не эйфорию, а тихую, сосущую пустоту?

Это странное ощущение. Вы смотрите на трибуны – там аплодируют вашим результатам. Вы смотрите на табло – цифры вашего дохода радуют глаз. Но когда вы поднимаете взгляд выше, за пределы уютного, освещенного прожекторами стадиона, вы видите нечто иное. Там, за кромкой привычной арены, простирается дикий, неизведанный ландшафт. Холмы, леса, каменистые тропы. Там нет размеченных дорожек и судей с секундомерами. Там нет гарантий. Но именно туда вас тянет. Вы чувствуете, что даже на самой высокой скорости, даже если вы побьете все рекорды этого стадиона, вы все равно бежите по кругу. У этой дистанции есть финиш – потолок, который не пробить. Стеклянный потолок должности, зарплатной вилки, корпоративной иерархии. Вы можете стать лучшим бегуном на этом стадионе, но вы никогда не выйдете за его пределы. Карьера – это рост ли-

нейный. Вы прикладываете десять процентов усилий – получаете десять процентов прибавки. Вы удваиваете усилия, работаете по ночам и выходным – и, может быть, получаете двадцать процентов. Это честная, понятная, но ограниченная игра. Каждая следующая ступенька дается все труднее, требует непропорционально больших жертв, а результат все тот же – еще один круг по стадиону, пусть и на более престижной дорожке.

То, что вы чувствуете, – это не выгорание. Это зов нового маршрута. Это пробуждение марафонца, который понял, что готов к трейлраннингу – к бегу по пересеченной местности. Бизнес – это и есть тот самый трейлраннинг. Это возможность экспоненциального роста. Это трасса, где вы можете приложить десять процентов усилий и получить стопроцентный результат, потому что нашли короткую тропинку, которую никто не заметил. Или где вы можете свернуть не туда и надолго застрять в болоте. Это пугает. Но именно этот риск, эта неопределенность и обещают совершенно другой уровень награды. Не просто больше денег. Речь идет о свободе. Свободе выбирать свой маршрут, свой темп, свою команду. Свободе создавать что-то с нуля, что-то свое. Вы уже создали мощный денежный поток с помощью своей карьеры. Теперь пришло время создать второй, который не зависит от вашего прямого участия в ежедневном забеге. Пора построить актив.

Мы понимаем ваш страх. Весь ваш предыдущий опыт кричит: «Не рискуй! Здесь, на стадионе, все понятно и безопасно. Зачем тебе этот дикий лес?». Вам кажется, что для этого нужен особый талант, врожденная «предпринимательская жилка», которой у вас нет. Вы смотрите на известных бизнесменов и видите в них авантюристов, людей, готовых поставить на кон все. А вы не такой. Вы – стратег, аналитик, профессионал. Вы строили свою стабильность кирпичик за кирпичиком и боитесь, что один неверный шаг разрушит все здание. Это абсолютно нормальные и здоровые опасения. Именно поэтому эта книга не призывает вас сжечь мосты, уволиться с работы и с головой броситься в омут. Это было бы безрассудством. Мы предлагаем другой путь. Путь инженера, а не камикадзе. Мы предлагаем построить «Бизнес-мост».

Представьте, что ваша основная работа – это надежный, крепкий берег. Вы стоите на нем уверенно. На противоположном берегу – ваша цель, ваш собственный бизнес. Между вами – пропасть неопределенности. Глупо прыгать. Умно – начать строить мост, доску за доской, не покидая своего безопасного берега. Ваша зарплата – это стройматериалы и страховка. Ваше свободное время – это рабочие часы на стройке. Каждый шаг, описанный в этой книге, – это одна свая, одна балка, одна доска вашего моста. Вы будете строить

его медленно, но верно, постоянно проверяя конструкцию на прочность. Вы не будете рисковать накоплениями семьи. Вы не будете бросать работу, которая кормит вас и дает ресурсы. Вы будете действовать как разведчик, совершая короткие, безопасные вылазки на другой берег, собирая информацию, тестируя почву и тут же возвращаясь в свой лагерь. И только когда мост будет полностью готов, когда вы пройдете по нему несколько раз туда и обратно, когда вы убедитесь, что он выдержит любой вес, только тогда вы примете взвешенное решение о переезде.

Эта книга – ваш личный навигатор по новой трассе. Она создана специально для вас – человека с мышлением системного профессионала, который уже доказал свою эффективность в корпоративном мире. Мы не будем учить вас «мыслить позитивно» или «визуализировать успех». Мы дадим вам технологию. Бизнес – это не магия и не искусство, доступное избранным. Это набор навыков и процессов, которым можно научиться точно так же, как вы научились бегать, управлять проектами или вести переговоры. Ваши сильные стороны – аналитический склад ума, умение планировать, дисциплина – это не помеха, а ваше главное конкурентное преимущество в мире хаотичных стартапов. Мы просто научим вас применять эти таланты в новой для вас сфере. Вы уже создали один мощный двигатель для своего финансового марафона. Пришло время собрать второй, более мощный,

который выведет вас на совершенно новый уровень забега. Готовы? Тогда давайте сделаем первый шаг за пределы стадиона.

Тренировка недели: Написать 5 причин, почему вы хотите создать свой бизнес. Что, кроме денег, он вам даст?

Возьмите блокнот или откройте новый документ. Подойдите к этому заданию не как к формальности, а как к первому стратегическому совещанию с вашим главным партнером – самим собой. Деньги – это понятный и важный мотиватор, но они редко бывают достаточным топливом для долгой и сложной дистанции. Деньги – это ресурс, а не цель. Что стоит за ними? Какую глубинную потребность вы хотите закрыть с помощью своего дела? Попробуйте копнуть глубже. Не пишите просто «хочу больше зарабатывать». Спросите себя: «Зачем мне больше денег? Что я смогу делать, чего не могу сейчас?». Может быть, ответ будет «чтобы дать детям лучшее образование». Или «чтобы путешествовать шесть месяцев в году». Или «чтобы не зависеть от начальника и работать из любой точки мира». Это уже не про деньги, это про ценности: семья, свобода, независимость.

Попробуйте сформулировать как минимум пять таких глубинных причин. Пусть одна из них будет связана со свободой. Как именно вы ее понимаете? Свобода времени – са-

мому решать, когда работать, а когда отдыхать? Свобода выбора – работать только над теми проектами, которые вам интересны? Свобода передвижения? Опишите эту свободу в деталях. Представьте свой идеальный рабочий день.

Пусть вторая причина будет связана с самореализацией. Какую часть себя вы не можете проявить на текущей работе? Какие ваши таланты и идеи остаются невостребованными? Может, вы всегда мечтали создавать что-то красивое, обучать людей, организовывать процессы по-своему. Ваш бизнес может стать площадкой для полной реализации вашего потенциала.

Третья причина может касаться влияния или наследия. Что вы хотите создать? Какую пользу принести людям? Бизнес – это мощнейший инструмент для изменения мира вокруг себя, пусть даже в небольшом масштабе. Решить проблему, с которой сталкиваются тысячи людей, сделать их жизнь чуточку лучше – это невероятно сильный мотиватор.

Четвертая причина может быть связана с азартом и развитием. Вы чувствуете, что на стадионе вам стало скучно. Новая трасса – это вызов. Это постоянное обучение, решение нетривиальных задач, адреналин от первых побед и ценные уроки от неудач. Это самый быстрый способ личностного и профессионального роста.

И пятая причина… Найдите ее сами. Что-то очень личное, что будет зажигать вас в самые трудные моменты. Этот список станет вашим внутренним компасом. Когда вы столкнетесь с первыми трудностями, когда захочется все бросить и вернуться на уютный стадион, вы откроете его и вспомните, ради чего на самом деле вы вышли на эту новую, сложную, но захватывающую трассу.

Глава 2. Мышление основателя. Прощай, наемный сотрудник

Переход от карьеры к бизнесу – это не просто смена деятельности. Это полная перепрошивка операционной системы в вашей голове. Вы можете обладать всеми необходимыми навыками, иметь гениальную идею и стартовый капитал, но если вы продолжаете мыслить как наемный сотрудник, ваш бизнес-проект обречен. Это как пытаться управлять гоночным болидом, используя инструкции от седана. Правила дорожного движения изменились. И первое, что нам нужно сделать, – это осознать эти новые правила и научиться играть по ним. Годами корпоративная среда формировала у вас определенный набор ментальных установок. Эти установки были полезны и эффективны для выживания и роста внутри системы. Они помогли вам достичь того уровня, на котором вы находитесь сейчас. Но на новой трассе, за пределами стадиона, они превращаются из активов в гири на ногах. Давайте разберем три ключевых отличия в мышлении наемного работника и предпринимателя. Это не хорошо и не плохо, это просто разные парадигмы, созданные для решения разных задач.

Первое и самое фундаментальное отличие: сотрудник думает о задачах, предприниматель – о результатах. Вспом-

ните свой обычный рабочий день. Скорее всего, он состоит из списка задач: подготовить отчет, провести совещание, ответить на письма, сделать N звонков. Ваша эффективность оценивается по тому, насколько хорошо и в срок вы эти задачи выполнили. Вы сделали отчет к пяти вечера, как просил начальник? Отлично, вы хороший сотрудник. А что будет с этим отчетом дальше, как он повлияет на прибыль компании, приведет ли он к каким-то реальным изменениям – это уже, по большому счету, не ваша зона ответственности. Вы выполнили свою часть работы. Ваша психология – это психология исполнителя. Вам дают понятный инпут (задание) и ожидают качественный аутпут (выполненное задание).

У предпринимателя все наоборот. Никто не дает ему задач. Его мир – это не список дел, а список целей. Например, цель – «получить десять первых клиентов в этом месяце». Как он этого добьется? Сделает сто холодных звонков? Напишет двадцать постов в соцсетях? Выступит на конференции? Неважно. Количество выполненных задач не имеет никакого значения, если цель не достигнута. Он может работать 24/7, написать гениальный код, создать идеальный дизайн, но если в кассе ноль – он потерпел неудачу. А может, он просто поговорит с тремя нужными людьми и получит десять клиентов. Он выполнил минимум задач, но достиг максимального результата. Его эффективность измеряется не затраченными усилиями, а итоговыми цифрами в финан-

совом отчете. Это мышление собственника. Он не просто выполняет функцию, он несет полную ответственность за конечный результат всей системы. Этот сдвиг в мышлении освобождает, но и пугает. Больше нет начальника, который скажет, что делать. Но и нет никого, на кого можно свалить вину за отсутствие результата.

Второе ключевое отличие: сотрудник избегает рисков, предприниматель – управляет ими. Вся корпоративная культура построена на минимизации рисков. Инструкции, регламенты, многоуровневые согласования – все это создано для того, чтобы исключить возможность ошибки. От вас, как от сотрудника, требуется строго следовать правилам. Проявление излишней инициативы, которая может привести к непредвиденным последствиям, скорее наказуемо, чем поощряемо. Ваша главная задача – не сломать то, что работает. Вы привыкли, что риск – это плохо. Это то, чего нужно бояться и избегать любой ценой.

Предприниматель живет в мире, где риск – это воздух. Полное отсутствие риска означает и полное отсутствие возможностей. Но это не значит, что он безрассудный игрок, который ставит все на красное. Это дилетантский миф. Успешный основатель – это не игрок в рулетку, а ученый в лаборатории. Он не избегает рисков, он ими управляет. Как? Он превращает один большой, смертельный риск (например,

«вложить все деньги в создание продукта, который никому не нужен») в серию маленьких, контролируемых и дешевых экспериментов. Вместо того чтобы год писать код и потратить миллион, он за один вечер сделает простую страницу в интернете и посмотрит, оставят ли люди свои заявки. Цена такого эксперимента – несколько часов времени. Если гипотеза не подтвердится, он ничего не потерял. Наоборот, он получил бесценную информацию, которая уберегла его от катастрофы. Он не боится ошибок. Для него ошибка – это не провал, а данные. Это результат эксперимента, который говорит: «Эта тропинка ведет в болото, давай попробуем другую». Мышление сотрудника боится сделать шаг в сторону от протоптанной дорожки. Мышление основателя постоянно ищет новые тропы, быстро проверяя каждую из них на безопасность с помощью маленьких, недорогих тестов.

Третье отличие, вытекающее из первых двух: сотрудник ждет инструкций, предприниматель – создает их. Как специалист, вы привыкли работать в рамках заданной структуры. У вас есть должностная инструкция, цели на квартал (KPI), понятные критерии оценки. Вы знаете, что от вас ожидают. Ваша задача – максимально эффективно действовать внутри этих рамок. Когда возникает нештатная ситуация, вы идете к руководителю за разъяснениями. Вы ждете, пока вам спустят новую стратегию, новые правила игры. Это комфортно. Это снимает с вас бремя принятия глобальных решений.

У предпринимателя перед глазами – чистый лист бумаги. Нет никаких инструкций. Нет никого, кто скажет, в каком направлении двигаться. Эта пустота может парализовать. Но именно в ней и заключается вся сила. Вы не просто игрок на поле, вы – создатель игры. Вы сами пишете правила. Вы сами определяете стратегию, цели, задачи и метрики. Сначала это кажется невыносимо сложным. Вы будете ловить себя на мысли: «А что мне делать дальше? Скажите мне, что делать!». Но постепенно вы начнете чувствовать вкус этой свободы. Вы поймете, что можете создать любую компанию, какую захотите. Вы можете выстроить любые процессы, которые считаете эффективными. Вам не нужно ни с кем согласовывать свои идеи. Вы – архитектор, стратег и исполнитель в одном лице. Это колоссальная ответственность, но и безграничные возможности для творчества и самореализации. Вы перестаете быть винтиком в чужом механизме и начинаете собирать свой собственный.

Осознание этих трех сдвигов – от задач к результатам, от избегания риска к управлению им, от ожидания инструкций к их созданию – это первый и самый важный шаг на пути к предпринимательству. Это не происходит за один день. Старые привычки мышления будут постоянно тянуть вас назад, в уютный и понятный мир наемной работы. Ваша задача – научиться их замечать и сознательно выбирать новую модель

поведения.

Тренировка недели: В течение недели отслеживать свои рабочие решения и задавать себе вопрос «А как бы на моем месте поступил владелец компании?».

Это упражнение – ваш первый тренажер для нового мышления. Вам не нужно ничего менять в своей работе, не нужно спорить с начальством или нарушать инструкции. Ваша задача – просто наблюдать за собой со стороны и анализировать. Возьмите блокнот и каждый день в конце рабочего дня записывайте 2-3 ситуации, где вы принимали какое-то решение.

Например, вам пришло письмо от клиента с нестандартной просьбой, которая выходит за рамки обычных процедур. Ваша первая реакция как сотрудника, скорее всего, будет: «Это не по регламенту. Я должен отказать или переслать письмо руководителю». Зафиксируйте эту мысль. А теперь включите «режим владельца». Как бы он посмотрел на эту ситуацию? Возможно, он увидел бы в этой просьбе не проблему, а возможность. Может быть, это сигнал о новой потребности рынка? Может, удовлетворив эту просьбу, он получит не просто клиента, а преданного фаната, который приведет еще десять таких же? Владелец подумал бы не о том, как соблюсти инструкцию, а о том, как извлечь из ситуации

максимальную выгоду для бизнеса в долгосрочной перспективе. Он бы подумал о результате (лояльный клиент, новая услуга), а не о задаче (обработать входящее письмо по регламенту).

Другой пример. Вы работаете над проектом, и у вас есть два варианта решения одной задачи. Первый – надежный, проверенный, который точно сработает, но даст средний результат. Второй – новый, экспериментальный, который может либо провалиться, либо дать выдающийся результат. Как сотрудник, вы, скорее всего, выберете первый вариант, потому что ваша главная цель – избежать риска и не получить по шапке за провал. А что бы сделал владелец? Он бы оценил потенциальную выгоду и возможные потери. Если цена провала невелика (например, потеря одного дня работы), а потенциальный выигрыш огромен, он бы, скорее всего, рискнул. Или, что еще вероятнее, он бы придумал, как протестировать второй вариант в миниатюре, чтобы снизить риски, но проверить гипотезу.

Проводите такой мысленный эксперимент каждый день. Когда вы сидите на совещании и обсуждаете очередную проблему, спросите себя: «Мы сейчас пытаемся найти виноватого (мышление сотрудника) или решить проблему и не допустить ее в будущем (мышление владельца)?». Когда вы планируете свой день, спросите: «Я просто заполняю время за-

дачами или я выбрал 2-3 ключевых действия, которые принесут 80% результата?». Эта простая практика начнет постепенно менять ваши нейронные связи. Вы начнете видеть свою работу, свою компанию и мир вокруг совершенно под другим углом. Вы начнете замечать возможности там, где раньше видели только проблемы, и думать о создании ценности там, Rде раньше думали только о выполнении обязанностей. Вы все еще будете ходить на работу в качестве наемного сотрудника, но внутри у вас уже начнет расти и крепнуть мышление основателя.

Глава 3. Карта ваших сокровищ. Поиск идеи в своих компетенциях

Один из самых парализующих мифов о предпринимательстве – это миф о гениальной идее. Нам кажется, что бизнес начинается с озарения, со вспышки в ночи, когда в голову приходит нечто абсолютно новое, что перевернет мир. Мы ждем свою идею на миллион, как ждут выигрышный лотерейный билет. И пока ее нет, мы бездействуем. Мы читаем истории про Стива Джобса в гараже, про Марка Цукерберга в общежитии и думаем: «Это не про меня. Я не гений, я просто хороший специалист». И это самая большая ошибка. Ваша лучшая, самая надежная и жизнеспособная бизнес-идея, скорее всего, не придет извне. Она уже находится внутри вас. Она спрятана в вашем опыте, ваших навыках, ваших увлечениях и даже в ваших проблемах. Вам не нужно ждать озарения. Вам нужно взять в руки лопату и карту и начать раскопки. Эта глава – ваша карта сокровищ. Мы покажем вам три места, где гарантированно зарыт клад.

Первое место на карте, самое очевидное и богатое, – это ваша профессия. Вы годами работали в своей сфере. Вы накопили огромный багаж знаний, навыков и, что самое важное, понимание реальных проблем этой отрасли. Вы знаете, что «болит» у ваших клиентов, коллег, подрядчиков. Вы

видите неэффективные процессы, которые все принимают как данность. Вы каждый день сталкиваетесь с задачами, за решение которых компании готовы платить большие деньги. Ваша профессия – это не просто строчка в резюме, это золотая жила для бизнес-идей. Перестаньте думать о себе в терминах должности («я менеджер по продажам») и начните думать в терминах компетенций и решаемых проблем («я помогаю компаниям выстраивать систему продаж, которая увеличивает выручку на 30%»).

Как найти идею в своей работе? Задайте себе несколько вопросов. За какой помощью ко мне чаще всего обращаются коллеги из других отделов? Какую часть моей работы я делаю лучше всего и с наибольшим удовольствием? Если бы я мог убрать самый неэффективный и раздражающий процесс в своей компании, что бы это было? Возможно, вы гениально готовите презентации, и все бегут к вам за помощью перед важной встречей. Это готовая идея для бизнеса: «Помогаю экспертам и руководителям создавать презентации, которые приносят контракты». Может быть, вы виртуозно разбираетесь в Excel и строите сложные финансовые модели, пока другие часами мучаются с формулами. Это идея: «Автоматизирую финансовую отчетность для малого бизнеса с помощью Excel-шаблонов». А может, вы видите, что ваша компания тратит огромные деньги на какой-то сервис, который вы могли бы сделать в десять раз дешевле и удобнее. Смот-

рите на свою работу глазами консультанта. Какие процессы можно улучшить? Какие задачи можно отдать на аутсорс? Какая экспертиза, которой вы обладаете, может быть ценна для других компаний, у которых нет такого специалиста в штате? Часто лучшая идея – это просто упаковать то, что вы и так делаете за зарплату, в отдельный продукт или услугу и предложить ее рынку. Преимущество этого подхода очевидно: у вас уже есть глубокая экспертиза, вы понимаете рынок, и вам не нужно учиться с нуля. Вы уже профессионал, просто теперь вы будете работать на себя.

Второе место на карте – это ваше хобби. То, что вы делаете для души, в свободное от работы время. Многие отмахиваются от этой мысли: «Ну какое это дело, это же просто увлечение». Но именно в хобби скрыта ваша страсть, ваша энергия. А бизнес, построенный на страсти, имеет гораздо больше шансов на выживание в трудные времена. Когда вы горите своим делом, вы не считаете часы, вы готовы разбираться в мельчайших деталях, вы становитесь настоящим евангелистом своего продукта. Ключ к поиску бизнес-идеи в хобби – сместить фокус с самого занятия на проблемы и потребности людей, которые разделяют ваше увлечение.

Вы любите печь торты? Отлично. Но рынок домашних кондитеров может быть переполнен. Подумайте шире. С какими проблемами сталкиваются такие же любители, как вы?

Может, они не могут найти качественные редкие ингредиенты? Идея – интернет-магазин для кондитеров. Может, им сложно освоить какую-то технику, например, темперирование шоколада? Идея – записать подробный видеокурс на эту тему. Может, им негде общаться и обмениваться опытом? Идея – создать закрытый клуб или сообщество с мастер-классами и совместными закупками. Вы увлекаетесь рыбалкой? Вместо того чтобы просто ловить рыбу, подумайте о рыбаках. Может, им нужны авторские туры на дикие, нетуристические озера? Или сервис по подписке на лучшие наживки сезона? Или приложение с картой клева, основанное на данных о погоде и фазах луны? Вы вяжете? Не просто продавайте шапки. Обучайте вязанию онлайн, создавайте уникальные схемы, продавайте наборы для начинающих, где уже есть все необходимое. Посмотрите на свое хобби глазами предпринимателя. Какую боль вы можете утолить? Какую потребность закрыть? Где есть неэффективность или дефицит? Превратите свою страсть в решение для других.

Третье, и, возможно, самое мощное место для поиска идеи, – это ваша личная проблема. То, с чем вы мучаетесь сами. То, что вас раздражает, отнимает время или деньги. Если какая-то проблема существует у вас, велика вероятность, что с ней сталкиваются тысячи других людей. И если вы сможете найти решение для себя, вы сможете продать его и им. Этот подход называется «почесать собственный зуд» (scratching

your own itch), и он лежит в основе многих успешных компаний. Его главное преимущество в том, что вы являетесь идеальным представителем своей целевой аудитории. Вам не нужно проводить глубинные исследования, чтобы понять боль клиента. Вы и есть этот клиент. Вы знаете все нюансы, все тонкости, вы говорите на одном языке с такими же людьми.

Не можете найти в своем городе сервис по выгулу собак, которому могли бы доверять? Создайте его сами, с блэкджеком и GPS-трекерами на ошейниках. Устали тратить часы на поиск и сравнение детских кружков и секций для своего ребенка? Сделайте удобный агрегатор с отзывами и онлайн-записью. Вас, как аллергика, сводит с ума отсутствие в кафе понятного меню с указанием всех ингредиентов? Разработайте приложение, которое по QR-коду в меню будет подсвечивать опасные для вас блюда. Начните вести «дневник боли». В течение недели записывайте все ситуации, которые вызвали у вас фрустрацию. «Черт, опять не смог быстро найти парковку у бизнес-центра». «Почему так сложно записаться к хорошему врачу, везде очередь на месяц вперед?». «Опять потратил полдня на поиск надежного сантехника». Каждая такая запись – это потенциальная бизнес-идея. Конечно, не каждая проблема достойна того, чтобы строить вокруг нее бизнес. Но если вы нашли что-то, что действительно вас мучает, и вы готовы потратить силы на поиск решения, –

это очень сильный стартовый сигнал. Вы будете создавать продукт с невероятной мотивацией и глубоким пониманием конечного пользователя.

Итак, у нас есть три богатейших источника: ваша профессия, ваше хобби и ваши личные проблемы. Это ваши земли, где нужно вести раскопки. Не нужно искать идею где-то вовне. Загляните внутрь своего опыта.

Тренировка недели: Составить список из 20 своих навыков и знаний. Напротив каждого написать, какую проблему людей он может решить.

Это упражнение – ваша первая практическая работа с картой сокровищ. Цель – не придумать сразу бизнес, а создать инвентарный список ваших активов. Часто мы обесцениваем то, что умеем, особенно если это дается нам легко. Нам кажется, что «это же все умеют». Нет, не все. То, что для вас очевидно, для другого – темный лес.

Откройте чистую страницу и разделите ее на две колонки. В левой колонке пишите все, что вы умеете. Не скромничайте. Пишите и «твердые» навыки (hard skills), и «мягкие» (soft skills). Вспоминайте все три источника.

Из профессии: «Умею вести переговоры», «Знаю 1С на

уровне администратора», «Могу настроить таргетированную рекламу в Facebook», «Пишу продающие тексты», «Организовываю мероприятия», «Управляю командой из 10 человек», «Разбираюсь в трудовом законодательстве».

Из хобби: «Хорошо фотографирую», «Готовлю итальянскую пасту как в Риме», «Разбираюсь в сортах кофе», «Умею ухаживать за орхидеями», «Прошел 50 компьютерных игр в жанре стратегии», «Могу собрать и разобрать велосипед с закрытыми глазами».

Из жизненного опыта: «Успешно перевез кота в другую страну», «Сделал ремонт в квартире своими руками», «Похудел на 20 кг и удерживаю вес», «Научился публично выступать, хотя раньше боялся до дрожи в коленках», «Организовал бюджетное путешествие на четверых по всей Европе».

Напишите минимум 20 таких пунктов. А лучше 30 или 40. Не анализируйте, просто выгружайте все из головы.

А теперь начинается магия. Во второй колонке, напротив каждого навыка, напишите ответ на вопрос: «Какую конкретную проблему людей или компаний этот навык может решить?». Здесь нужно переключиться с языка умений на язык пользы.

«Умею вести переговоры» -> «Помогаю фрилансерам и экспертам договариваться с клиентами о более высокой цене за их услуги». «Знаю 1С» -> «Помогаю малому бизнесу навести порядок в складском учете и избежать недостачи». «Хорошо фотографирую» -> «Делаю контент для Instagram-магазинов, который повышает продажи». «Готовлю итальянскую пасту» -> «Провожу кулинарные мастер-классы для пар, которые хотят устроить романтический вечер дома». «Успешно перевез кота в другую страну» -> «Консультирую владельцев животных по сбору документов и подготовке к перелету, чтобы снизить стресс для них и их питомцев». «Похудел на 20 кг» -> «Создаю систему питания и тренировок для офисных работников, у которых нет времени на спортзал».

Видите, что происходит? Вы превращаете абстрактные навыки в прототипы ценностных предложений. Этот список – не готовые бизнес-идеи. Это ваш банк сырья. Глядя на него, вы начнете видеть паттерны. Вы увидите, какие из ваших навыков могут решать самые «больные» и денежные проблемы. Вы заметите, как разные навыки можно комбинировать между собой, создавая уникальные предложения. Например, «умение вести переговоры» плюс «хорошо фотографирую» может превратиться в «обучаю фотографов продавать свои услуги в 2 раза дороже». Этот список – фунда-

мент. Проделав это упражнение, вы больше никогда не скажете: «У меня нет идей». У вас их будет десятки. Останется только выбрать самую перспективную и начать ее проверять. Этим мы и займемся в следующей главе.

Глава 4. Проблема на миллион. Учимся слышать боль клиента

В предыдущей главе мы провели ревизию ваших сокровищ и составили длинный список потенциальных идей, основанных на ваших компетенциях. Велик соблазн тут же вцепиться в самую красивую и интересную из них и начать строить продукт: пилить сайт, писать программу, разрабатывать методологию курса. Стоп. Это самая распространенная и самая дорогая ошибка начинающего предпринимателя. Создавать продукт, основываясь только на своей идее, – это как строить мост, не изучив геологию другого берега. Вы можете потратить месяцы и годы, возвести прекрасную конструкцию, а потом обнаружить, что она ведет в непроходимое болото, где никто не живет и куда никто не хочет идти. Прежде чем забить первый колышек, нам нужно отправиться на другой берег на легкой надувной лодке и провести разведку. Нам нужно перестать думать о нашем решении и полностью сфокусироваться на проблеме клиента.

Бизнес – это не продукт, не услуга и не технология. Бизнес – это решение конкретной, острой проблемы конкретной группы людей. Люди не покупают сверла, они покупают дырки в стене. Люди не покупают курс по тайм-менеджменту, они покупают час свободного времени вечером, что-

бы провести его с семьей. Люди не покупают CRM-систему, они покупают порядок в клиентской базе и уверенность, что ни одна заявка не потеряется. Запомните это навсегда: люди платят не за функции, а за избавление от боли или за достижение мечты. И чем сильнее боль, чем желаннее мечта, тем больше они готовы платить за «таблетку». Наша задача на этом этапе – найти такую «боль на миллион».

Как отличить настоящую, острую боль от легкого неудобства? Представьте шкалу от 1 до 10, где 1 – это «витаминка», а 10 – это «аспирин от мигрени». Проблема-«витаминка» – это то, что было бы неплохо иметь. «Было бы здорово, если бы мой календарь был красивее». «Неплохо бы научиться медитировать». За решение таких проблем люди платят неохотно, в последнюю очередь, и легко отказываются от покупки при малейших финансовых трудностях. Проблема-«аспирин» – это то, что мешает жить или работать прямо сейчас. От этого хочется избавиться как можно скорее, и на это готовы тратить деньги. «Я теряю клиентов, потому что забываю им перезвонить». «Моя спина болит так, что я не могу сидеть на рабочем месте». «Я не могу получить повышение, потому что боюсь публичных выступлений». Ваша цель – найти проблему уровня 8, 9 или 10. Бизнес, построенный на «витаминках», очень хрупок. Бизнес, построенный на «аспирине», будет процветать даже в кризис, потому что он решает насущную, кровоточащую про-

блему.

Как же найти эту боль? Есть только один способ – пойти и поговорить с людьми. Не с друзьями и родственниками, которые из вежливости скажут, что ваша идея гениальна. А с реальными представителями вашей потенциальной целевой аудитории. Эта методология называется Customer Development, или «развитие клиента». Ее суть проста: сначала идем к клиентам, чтобы глубоко понять их проблемы, и только потом, на основе полученных знаний, возвращаемся к себе и создаем продукт. Не наоборот. Этот подход многократно снижает риск создать никому не нужный продукт. Ваша цель на этом этапе – провести так называемые «проблемные интервью». Это не продажа. Это не опрос. Это доверительный разговор, в котором вы выступаете в роли исследователя, почти психотерапевта. Ваша задача – заставить человека говорить о его проблемах, а не о вашей идее.

Вот несколько ключевых правил проведения проблемного интервью. Первое и главное: вы не упоминаете свою идею. Вообще. Как только вы скажете: «А я вот тут придумал сервис, который…», человек тут же переключится в режим вежливого критика. Он начнет оценивать вашу идею, а не рассказывать о своей жизни. Вы получите социально одобряемые, но бесполезные ответы вроде «Да, звучит интересно». Это мусорные данные. Ваша задача – изучить прошлое и на-

стоящее человека, а не его фантазии о будущем.

Второе правило: задавайте открытые вопросы о прошлом опыте. Вместо того чтобы спрашивать: «Стали бы вы пользоваться приложением для поиска парковки?», спросите: «Расскажите о последнем разе, когда вы искали парковку в центре города. Что это было за чувство? Сколько времени это заняло? Что вы делали?». Люди очень плохо предсказывают свое будущее поведение, но отлично помнят свои прошлые фрустрации. Слушайте истории. В них скрыты все инсайты.

Третье правило: ищите конкретику и эмоции. Когда человек говорит: «Ну, у нас есть некоторые сложности с отчетностью», это ни о чем. Копайте глубже. «А можете привести пример? Что именно сложно? Кто страдает от этого больше всего? К каким последствиям это приводило?». Ищите слова-маркеры боли: «ненавижу», «бесит», «устал», «кошмар», «потерял деньги». Если в рассказе человека нет эмоций, скорее всего, проблема не такая уж и острая.

Четвертое правило: узнайте, как человек решает проблему сейчас. Если он говорит, что проблема есть, но ничего не делает для ее решения, – это плохой знак. Значит, она его не так уж и беспокоит. А вот если он уже пытается что-то предпринять – склеивает какие-то таблицы в Excel, нанимает фрилансеров, использует три разных неудобных сервиса –

это золотая жила. Это значит, что он уже осознал проблему и даже пытается платить за ее решение – своим временем или деньгами. Ваша задача – предложить ему решение, которое будет в 10 раз лучше, чем его текущие «костыли».

Пятое правило: больше слушайте, меньше говорите. Идеальное соотношение – 80/20. Вы задаете короткий вопрос и замолкаете. Дайте человеку выговориться. Не перебивайте, не подсказывайте. Ваша роль – быть зеркалом. После его ответа используйте волшебную фразу: «А можете рассказать об этом подробнее?».

Проведение таких интервью – это, пожалуй, самый сложный для новичка шаг. Он требует выйти из зоны комфорта, начать общаться с людьми, рисковать услышать, что ваша гипотеза неверна. Это страшно. Голос внутреннего критика шепчет: «Зачем ты будешь отвлекать людей? Кому это интересно? Да что ты вообще можешь у них спросить?». Это нормальная реакция. Здесь нужно переключиться с мышления «я иду что-то просить» на мышление «я иду проводить исследование, чтобы помочь этим людям». Вы не просите одолжения. Вы проявляете искренний интерес к их жизни и их проблемам. Большинство людей любят говорить о себе и своих трудностях, если видят, что их действительно слушают.

Тренировка недели: Провести 3 «проблемных интервью». Поговорить с тремя знакомыми из потенциальной целевой аудитории не о вашей идее, а об их проблемах в этой сфере.

Выберите одну из идей, которая родилась у вас после прошлого упражнения. Ту, что кажется вам наиболее перспективной. Четко определите, для кого она. Кто ваша целевая аудитория? Не «все люди», а конкретно. «Молодые мамы в декрете», «владельцы небольших интернет-магазинов», «IT-специалисты, которые хотят переехать в другую страну».

Теперь ваша задача – найти трех человек, которые подходят под это описание. Начать проще всего со своего окружения. Возможно, это ваши бывшие коллеги, знакомые из соцсетей, друзья друзей. Не бойтесь. Вы не будете им ничего продавать.

Напишите им простое и честное сообщение. Примерно такое: «Привет, [Имя]! Я сейчас провожу небольшое исследование на тему [ваша сфера, например, «организации детского досуга» или «управления финансами для фрилансеров»]. Знаю, что у тебя есть опыт в этом. Можешь уделить мне 20-30 минут на видеозвонок на этой неделе? Хочу задать пару вопросов о твоем опыте. С меня кофе при встрече / просто большое человеческое спасибо». Ни слова о вашем проекте или идее! Вы – исследователь.

Перед звонком подготовьте 5-7 открытых вопросов. Например, если ваша тема – финансы для фрилансеров, вопросы могут быть такими:

Расскажи, как ты сейчас ведешь учет своих доходов и расходов по проектам? Какие инструменты используешь?

Что в этом процессе самое сложное или неудобное? Можешь вспомнить конкретную ситуацию, когда это вызвало проблему?

Как ты выставляешь счета клиентам и отслеживаешь оплаты? Бывали ли случаи, когда оплату задерживали или забывали? Что ты делал?

Как ты планируешь свои налоги? Что тебя больше всего беспокоит в этом вопросе?

Пробовал ли ты какие-то специальные сервисы или приложения для этого? Что понравилось, что нет?

Во время разговора будьте максимально расслаблены и дружелюбны. Ваша цель – не пройтись по списку вопросов, а разговорить человека. Записывайте разговор на диктофон (с разрешения собеседника) или делайте подробные заметки. Обращайте внимание на дословные цитаты, особенно те, что окрашены эмоционально. Эти фразы – золото. Вы потом будете использовать их в своих рекламных текстах и на своем сайте.

После трех таких интервью у вас будет огромное количество информации. Сравните ответы. Есть ли повторяющиеся проблемы? Какие слова люди используют для их описания? Насколько острой кажется эта проблема? Готовы ли они уже сейчас платить за ее решение? Возможно, вы обнаружите, что ваша первоначальная гипотеза была неверна, но нащупаете совершенно новую, неожиданную и гораздо более острую проблему. Это и есть успех! Провалить гипотезу на стадии интервью – это сэкономить себе месяцы работы и сотни тысяч рублей. А найти подтверждение реальной, острой боли – это получить зеленый свет для следующего шага: создания минимального работающего решения.

Глава 5. Тест на реальность. Проверка идеи без вложений

Итак, вы провели проблемные интервью и услышали от реальных людей подтверждение, что боль существует. Они жалуются, используют неудобные «костыли» и эмоционально описывают свои страдания. Это отличный знак. Но это еще не все. Между жалобами на проблему и готовностью достать кошелек, чтобы ее решить, лежит огромная пропасть. Спросите любого, хочет ли он быть здоровым и богатым, и все ответят «да». Но спросите, готов ли он ради этого каждый день вставать в 6 утра на пробежку и откладывать 20% дохода, и количество энтузиастов резко сократится. Наша следующая задача – проверить не просто наличие проблемы, а наличие рыночного спроса. Нам нужно получить доказательство того, что люди готовы не просто говорить, но и действовать.

На этом этапе мы снова будем сопротивляться главному соблазну – начать создавать продукт. Строить полноценный сервис, записывать весь курс, открывать офлайн-точку – все это пока под запретом. Почему? Потому что самый ценный и невосполнимый ресурс, который у вас есть, – это ваше время. Деньги можно заработать снова, а вот потраченные на создание никому не нужной вещи месяцы жизни вам никто не

вернет. Поэтому наша цель – максимально быстро и дешево проверить основную гипотезу вашего бизнеса. Эта гипотеза должна быть сформулирована четко и измеримо. Например: «Владельцы малых бизнесов готовы платить 5000 рублей в месяц за сервис, который автоматически собирает отзывы их клиентов». Или: «Молодые мамы готовы оставить предзаказ на 1000 рублей за доступ к видеокурсу по раннему развитию ребенка».

Как проверить такую гипотезу, не имея продукта? Нужно создать его симуляцию, его «фасад». Представьте, что вы строите декорации для фильма. Снаружи дом выглядит настоящим, но внутри – пустота. Нам нужно построить именно такую декорацию, чтобы посмотреть, сколько людей захотят в этот «дом» войти. Существует несколько классических методов такой быстрой и дешевой проверки.

Первый и самый популярный метод – создание простой посадочной страницы (landing page). Это одностраничный сайт, единственная цель которого – рассказать о вашем будущем продукте и собрать контакты заинтересованных людей. Вам не нужно быть программистом или дизайнером. Сегодня существуют десятки конструкторов сайтов вроде Tilda, Wix или Carrd, где можно собрать красивую страницу за один вечер, используя готовые блоки. Что должно быть на этой странице? Все очень просто.

Заголовок, который бьет точно в боль. Он должен отражать ваше ценностное предложение, которое вы сформулировали на основе проблемных интервью. Не «Инновационная платформа X», а «Перестаньте терять клиентов. Автоматизируем учет заявок для фотографов». Используйте язык ваших клиентов.

Краткое описание решения. Буквально 3-5 пунктов, объясняющих, как ваш продукт решает проблему и какую выгоду приносит. «Собирает все заявки из соцсетей в одном месте», «Напоминает вам перезвонить клиенту», «Показывает, откуда приходят самые прибыльные заказы».

Визуализация. У вас еще нет продукта, поэтому покажите его концепт. Это может быть простой дизайн-макет, нарисованный в Figma, или даже красивая стоковая фотография, передающая нужную эмоцию. Цель – помочь человеку представить, как это будет выглядеть.

Четкий призыв к действию (call to action). Это самый важный элемент. Вы должны попросить человека совершить одно конкретное действие. Не «Узнать больше», а что-то, что требует от него минимальных, но реальных усилий. Классический вариант – «Оставьте свой e-mail, чтобы получить ранний доступ и скидку 30% на старте». Или «Запишитесь в

список первых пользователей». Кнопка и форма для ввода данных.

Все. Больше ничего не нужно. Теперь ваша задача – направить на эту страницу небольшое количество целевого трафика. Вы можете разместить ссылку в своих соцсетях с постом: «Друзья, работаю над новым проектом для [ваша аудитория], который решает [проблема]. Кому интересно, загляните на сайт, буду рад обратной связи». Можно запустить небольшую, на 1000-2000 рублей, таргетированную рекламу на вашу аудиторию. А дальше вы просто смотрите на цифры. Сколько человек зашло на сайт, и какой процент из них оставил свои контакты. Эта метрика называется конверсией. Если из 100 посетителей заявку оставил 1 человек (конверсия 1%) – это повод задуматься. Если 5-10 человек (конверсия 5-10%) – это уже хороший сигнал, гипотеза начинает подтверждаться.

Второй метод, еще более мощный, – это сбор предзаказов. Он подходит для продуктов, которые можно заранее «продать»: онлайн-курсы, книги, физические товары, консультации. Здесь вы идете на шаг дальше. Вы не просто просите e-mail, вы просите деньги. Пусть это будет небольшая сумма, 10-20% от полной стоимости, но это самый честный индикатор спроса. Люди могут легко оставить свой e-mail, но они никогда не расстанутся с деньгами, если продукт им действи-

тельно не нужен. Вы можете сделать ту же самую посадочную страницу, но кнопка будет вести не на форму сбора контактов, а на простую платежную систему. В тексте вы честно пишете: «Продукт находится в разработке. Старт курса – 1 октября. Оформите предзаказ сейчас со скидкой 50% и станьте первым, кто получит доступ». Это ультимативная проверка. Если люди платят за воздух, за обещание, значит, ваша идея попала в очень острую боль. Что делать, если вы соберете деньги, но передумаете делать продукт? Все просто – вы вернете их людям, поблагодарив за доверие. Репутационные риски минимальны, а ценность полученной информации – огромна.

Третий метод, самый простой, – это запуск опроса или поста в профильных сообществах. Найдите в соцсетях или мессенджерах группы, где обитает ваша целевая аудитория. Не нужно сразу спамить ссылкой на ваш сайт. Сначала станьте полезным участником сообщества. А затем напишите пост-вопрос. Например: «Коллеги-маркетологи, привет! Сталкиваюсь с проблемой Х. Пробовал решать ее с помощью А и В, но все неудобно. А как вы с этим справляетесь? Может, есть какие-то сервисы, которые я упустил?». И смотрите на реакцию. Если под постом развернется бурная дискуссия, десятки людей напишут «О да, это такая боль!», «Тоже мучаюсь!», «Если найдешь решение – свистни!», это явное подтверждение актуальности проблемы. Если пост останется без внима-

ния, скорее всего, проблема не так важна для этой аудитории. Это качественный, а не количественный тест, но он отлично помогает нащупать нерв рынка.

Какой бы метод вы ни выбрали, главное – это изменить свое отношение к результату. Ваша цель на этом этапе – не подтвердить свою правоту, а узнать правду. Если ваша гипотеза провалилась, если никто не оставляет заявки и не оформляет предзаказы, – это не неудача. Это победа! Вы только что сэкономили себе месяцы работы и кучу денег. Вы получили бесценные данные почти бесплатно. Теперь вы можете либо изменить свое предложение, либо пойти тестировать другую идею из вашего списка. Это и есть суть «бережливого стартапа»: не влюбляться в свою идею, а быстро и дешево тестировать гипотезы в поисках той, что найдет реальный отклик у рынка.

Тренировка недели: Выбрать одну свою идею и сформулировать для нее главную гипотезу, которую нужно проверить (например, «Люди готовы платить 5000 рублей за консультацию по…»).

Возьмите идею, которую вы прорабатывали на прошлой неделе. Теперь ваша задача – превратить ее из абстрактной концепции в конкретную, измеримую и проверяемую гипотезу. Хорошая гипотеза всегда содержит три элемента: це-

левую аудиторию, конкретное действие, которое она должна совершить, и ожидаемый результат (критерий успеха).

Давайте разберем на примерах. Плохая гипотеза: «Моя идея онлайн-курса по фотографии будет популярна». Она не конкретна, не измерима, ее невозможно проверить. Хорошая гипотеза: «Начинающие фотографы (аудитория) оставят свой e-mail на посадочной странице (действие) в обмен на бесплатный чек-лист «10 ошибок в обработке фото», с конверсией не менее 7% (критерий успеха)».

Плохая гипотеза: «Людям нужен мой сервис по подбору психологов». Хорошая гипотеза: «Женщины в возрасте 25-35 лет, интересующиеся саморазвитием (аудитория), совершат предзаказ первой консультации за 990 рублей (действие) на моем сайте, и таких предзаказов будет не менее 10 за первую неделю (критерий успеха)».

Сядьте и сформулируйте гипотезу для своего проекта по этой схеме. Будьте максимально конкретны. Кто эти люди? Что именно они должны сделать, чтобы доказать свой интерес? И какой результат вы будете считать успехом? Не ставьте заоблачных целей. Для первого теста достаточно получить 10-20 заявок или 3-5 предзаказов. Ваша задача – не заработать, а получить сигнал от рынка.

После того как гипотеза сформулирована, продумайте план своего дешевого эксперимента. Что вы будете использовать? Посадочную страницу? Пост в соцсетях? Личные сообщения десяти потенциальным клиентам? Опишите по шагам, что вы сделаете на следующей неделе, чтобы проверить эту гипотезу. Например: «1. В понедельник соберу простую страницу на Tilda с описанием курса. 2. Во вторник напишу пост в своем Instagram с анонсом и ссылкой. 3. В среду попрошу трех друзей-блогеров сделать репост. 4. Всю неделю буду отслеживать количество заявок. 5. В воскресенье подведу итоги».

Этот простой план превращает пугающую задачу «проверить идею» в набор понятных и выполнимых действий. Вы больше не сидите и не гадаете, выстрелит ваша идея или нет. Вы идете и ставите эксперимент, чтобы получить ответ, основанный на реальных данных, а не на ваших фантазиях. Это и есть мышление основателя в действии.

Глава 6. Анализ конкурентов. Кто уже бежит по этой трассе

После того как вы получили первые сигналы от рынка, подтверждающие вашу гипотезу, может возникнуть эйфория. Кажется, что вы нащупали золотую жилу, и теперь нужно как можно быстрее копать. Но прежде чем вкладывать все силы в разработку, важно оглядеться по сторонам. Кто еще бежит по этой трассе? Кто уже пытается решить ту же проблему для той же аудитории? Начинающие предприниматели часто боятся конкурентов. Им кажется, что если кто-то уже делает нечто похожее, то их идея неоригинальна и рынок занят. Это в корне неверный подход. Наличие конкурентов – это самый лучший знак, который вы могли получить.

Во-первых, если конкуренты есть, значит, есть и рынок. Это значит, что проблема, которую вы собираетесь решать, настолько реальна и остра, что люди уже платят за ее решение. Другие компании уже проделали огромную работу за вас: они обучили рынок, доказали ценность подобного продукта и начали формировать спрос. Вам не придется с нуля объяснять людям, зачем им это нужно. Гораздо хуже, если вы выходите на рынок с «абсолютно уникальной идеей, у которой нет аналогов». В 99% случаев это означает одно из двух: либо эта идея никому не нужна, либо вы просто плохо

искали. Поэтому радуйтесь конкурентам. Они – ваши бесплатные исследователи и валидаторы рынка.

Во-вторых, конкуренты – это бесценный источник информации. Изучая их, вы можете понять, что работает, а что нет, какие каналы продвижения эффективны, какие цены рынок считает приемлемыми, и, самое главное, где есть слабые места и неудовлетворенные потребности, которые вы можете закрыть. Ваша задача – не скопировать лидера, а найти свое уникальное место на рынке, свою нишу, где вы будете лучшим. Анализ конкурентов – это не поиск причин, чтобы сдаться, а поиск возможностей, чтобы отстроиться.

Итак, как проводить этот анализ системно и эффективно? Вам нужно стать на время детективом, который собирает досье на ключевых игроков. Не нужно анализировать всех подряд. Для начала найдите 3-5 основных конкурентов. Это могут быть прямые конкуренты (делают то же самое для той же аудитории) и косвенные (решают ту же проблему, но другим способом). Например, для сервиса онлайн-фитнеса прямым конкурентом будет другой аналогичный сервис, а косвенными – офлайн-спортзал, персональный тренер или даже бег в парке.

Что именно нужно анализировать? Создайте простую таблицу или документ, где по каждому конкуренту вы будете

собирать информацию по нескольким ключевым пунктам.

Продукт или услуга. Что именно они продают? Какова их продуктовая линейка? Какие ключевые функции есть в их продукте? Постарайтесь посмотреть на продукт глазами клиента. Если это сервис, зарегистрируйтесь в бесплатной версии. Если это курс, посмотрите открытые уроки. Если это физический товар, изучите его характеристики. Ваша задача – понять суть их предложения. В чем его сильные стороны? Что в нем кажется неудобным или избыточным?

Целевая аудитория. На кого они ориентируются? Это видно по языку их сайта, по стилю коммуникации, по темам в их блоге. Они говорят с корпорациями или с малым бизнесом? С новичками или с профессионалами? С молодежью или с людьми старшего возраста? Чем точнее вы поймете, на каком сегменте они фокусируются, тем легче вам будет найти свой, незанятый сегмент.

Ценообразование. Сколько стоят их услуги? Какая у них модель монетизации: разовая оплата, подписка, комиссия? Есть ли разные тарифные планы? Что входит в каждый из них? Цена – это мощный индикатор. Она говорит о том, на какую аудиторию рассчитан продукт (премиум или масс-маркет) и какую ценность, по мнению создателей, он несет. Подумайте, является ли их цена справедливой? Можете ли

вы предложить что-то более выгодное или, наоборот, более дорогое и комплексное?

Маркетинг и каналы продаж. Как клиенты узнают о них? Они активно ведут соцсети? Запускают контекстную рекламу (поищите их по ключевым запросам в Google или Яндексе)? Ведут блог и продвигаются через контент? Выступают на конференциях? Сотрудничают с блогерами? Проанализировав их каналы, вы поймете, где «обитает» ваша аудитория и какие способы ее привлечения уже работают. Вам не придется изобретать велосипед. Вы можете взять их работающие механики за основу.

Отзывы клиентов. Это самый ценный пункт вашего анализа. Найдите все, что пишут об их продукте реальные пользователи. Ищите не только на их официальном сайте (там все будет хорошо), а на независимых площадках: отзовиках, форумах, в комментариях в соцсетях, на специализированных сайтах. Внимательно читайте и позитивные, и негативные отзывы. Позитивные покажут вам, что люди ценят в продукте больше всего – это его ключевая ценность. А негативные – это просто клад. Люди прямым текстом будут писать вам, чего им не хватает, что их бесит, какие проблемы продукт не решает. «Сервис отличный, но техподдержка отвечает три дня!». «Все хорошо, но интерфейс ужасно запутанный». «Купила курс, а там одна теория и никакой практи-

ки». Каждая такая жалоба – это ваша потенциальная точка отстройки. Вы можете сделать свой продукт с лучшей техподдержкой, с более простым интерфейсом или с акцентом на практику. Ваша задача – найти слабое место конкурента и сделать его своей сильной стороной.

Проведя такой анализ по 3-5 компаниям, вы получите подробную карту местности. Вы будете видеть всю трассу целиком: кто где бежит, кто лидирует, у кого какая стратегия. И на этой карте вы начнете замечать «белые пятна» – незакрытые потребности, необслуженные сегменты аудитории, неэффективные решения. Именно в этих «белых пятнах» и кроется ваша возможность. Ваша цель – не быть лучше всех во всем. Это невозможно. Ваша цель – стать лучшим в чем-то одном, важном для конкретной группы людей. Быть не просто еще одним рестораном в городе, а лучшим рестораном для семей с маленькими детьми. Не просто еще одним маркетинговым агентством, а лучшим агентством для продвижения медицинских клиник. Найдите свою нишу, свою специализацию. Это позволит вам отстроиться от гигантов и стать большим на маленьком, но прибыльном рынке.

Тренировка недели: Найти 3-х ключевых конкурентов. Проанализировать их продукт, цены, отзывы клиентов.

Время примерить на себя роль бизнес-разведчика. Это

увлекательная работа, которая даст вам массу инсайтов.

Шаг первый: Поиск. Откройте поисковик и начните вбивать запросы, по которым потенциальные клиенты могли бы искать решение своей проблемы. Если ваша идея – курс по публичным выступлениям, ищите «курсы ораторского мастерства», «как побороть страх сцены», «обучение презентациям». Смотрите не только на рекламные объявления, но и на органическую выдачу. Загляните в соцсети по релевантным хештегам. Спросите у людей, которых вы интервьюировали на четвертом шаге: «А вы пробовали какие-то сервисы или курсы для решения этой проблемы? Какие?». Ваша задача – составить список из 5-10 компаний, которые кажутся вам наиболее релевантными. Из этого списка выберите 3, которые кажутся вам самыми сильными и интересными. Это и будут ваши объекты для анализа.

Шаг второй: Сбор данных. Создайте документ (Google Docs или простую таблицу) с тремя колонками или разделами, по одному на каждого конкурента. Внутри каждого раздела создайте подпункты: Продукт, Аудитория, Цены, Маркетинг, Отзывы (Сильные стороны), Отзывы (Слабые стороны).

Шаг третий: Полевая работа. Системно и методично начните «пробивать» каждого конкурента по вашим пунктам.

Потратьте на каждого не менее часа. Изучите их сайт вдоль и поперек. Кто они? Что предлагают? Каким языком говорят? Подпишитесь на их рассылку. Зарегистрируйтесь в их продукте, если есть пробный период. Потыкайте все кнопки. Оцените удобство. Найдите их в соцсетях. О чем они пишут? Как общаются с аудиторией? Найдите и внимательно прочитайте минимум 10-15 отзывов на сторонних ресурсах. Копируйте самые яркие цитаты (и хорошие, и плохие) прямо в ваш документ. Попробуйте связаться с их техподдержкой или отделом продаж с каким-нибудь вопросом. Оцените, как быстро и качественно они ответят.

Шаг четвертый: Синтез. Когда вы соберете всю информацию, откиньтесь на спинку кресла и посмотрите на общую картину. Что общего у всех конкурентов? В чем они отличаются? Какую большую возможность вы видите, глядя на все это? Сформулируйте и запишите в конце документа один главный вывод. Например: «Все конкуренты ориентируются на большой бизнес и предлагают сложные и дорогие решения. Существует незанятая ниша для простого и доступного продукта для фрилансеров и микро-предприятий». Или: «Все делают упор на технические функции, но никто не предлагает качественного человеческого сервиса и обучения. Мое преимущество может быть в персональном подходе».

Этот документ станет одним из самых важных артефактов на старте вашего бизнеса. Он убережет вас от ходьбы по граблям, по которым уже прошли другие, и подскажет, где находится та самая короткая тропинка к сердцу вашего клиента, которую еще никто не заметил.

Глава 7. Ваше уникальное предложение. Чем вы отличаетесь от других

Мы подошли к финальной точке первой части нашего марафона. Вы проделали огромную внутреннюю и внешнюю работу. Вы переключили свое мышление, нашли идеи в своих компетенциях, подтвердили наличие реальной боли у клиентов, протестировали спрос и изучили тех, кто уже бежит по этой трассе. Теперь пришло время собрать все эти разведданные воедино и отлить их в короткую, ясную и мощную формулу. Вам нужно сформулировать свое уникальное торговое предложение (УТП). Это сердце вашего будущего бизнеса. Это четкий и убедительный ответ на главный вопрос, который незримо задает себе каждый потенциальный клиент, сталкиваясь с вашим продуктом: «Почему я должен купить именно у вас, а не у ваших конкурентов или не делать ничего вообще?».

Если вы не можете внятно ответить на этот вопрос за 10 секунд, у вас проблемы. Ваш продукт рискует затеряться в информационном шуме, стать еще одним безликим предложением на переполненном рынке. УТП – это не рекламный слоган типа «Качество по доступной цене» или «Ин-

дивидуальный подход». Это пустые слова, которые не несут никакой конкретики. Уникальное торговое предложение – это конкретное, измеримое и важное для клиента обещание, которое отличает вас от всех остальных. Оно должно быть настолько ясным, что его поймет даже ваша бабушка. Оно должно быть настолько цепляющим, чтобы человек, услышав его, сказал: «О, это то, что мне нужно!».

Создание сильного УТП – это процесс синтеза. Вы берете три ключевых ингредиента, которые мы добыли в предыдущих главах:

Ваша целевая аудитория с ее самой острой болью (из проблемных интервью).

Ваше решение, основанное на ваших уникальных компетенциях (из карты сокровищ).

Слабые стороны и «белые пятна» на рынке, которые вы обнаружили (из анализа конкурентов).

Смешивая эти три компонента, вы и создаете свою уникальную формулу. Существует простой, но очень эффективный шаблон, который поможет вам структурировать свою мысль и ничего не упустить. Выглядит он так:

«Я помогаю [ваша целевая аудитория] решить [их главная проблема/достичь их главную цель] с помощью [ваше уни-

кальное решение], в отличие от [ваши конкуренты или альтернативы]».

Давайте разберем каждую часть этой формулы подробно.

[Ваша целевая аудитория]. Здесь важна максимальная конкретика. Чем уже вы определите свою аудиторию на старте, тем легче вам будет до нее достучаться. Не «бизнесмены», а «владельцы кофеен в спальных районах». Не «женщины», а «молодые мамы, которые хотят вернуться в форму после родов, но не могут ходить в спортзал». Не «студенты», а «студенты технических вузов, которым нужно подготовиться к защите диплома на английском языке». Узкая специализация – ваша суперсила. Вы не можете быть всем для всех, но вы можете стать лучшим решением для одной, конкретной группы людей.

[Их главная проблема/цель]. Здесь вы должны использовать те самые слова и формулировки, которые слышали во время проблемных интервью. Говорите на языке клиента. Не «оптимизировать бизнес-процессы», а «перестать терять заявки из Инстаграма». Не «повысить уровень осознанности», а «научиться справляться с тревогой перед сном». Не «улучшить пищевые привычки», а «похудеть на 5 кг к отпуску без голодовок и подсчета калорий». Формулировка должна быть сфокусирована на конечном, ощутимом результате для кли-

ента.

[Ваше уникальное решение]. Что именно вы предлагаете? В чем суть вашего метода или продукта? И здесь тоже важна конкретика. Не «с помощью консалтинга», а «с помощью внедрения простой CRM-системы за 3 дня». Не «с помощью онлайн-курса», а «с помощью 15-минутных видео-тренировок, которые можно делать дома, пока ребенок спит». Не «с помощью уроков английского», а «с помощью интенсивных разговорных практик по Скайпу, сфокусированных на теме вашей дипломной работы». Ваше решение должно звучать как прямой ответ на заявленную проблему.

[В отличие от…]. Это вишенка на торте. Здесь вы явно проговариваете свое ключевое отличие от существующих альтернатив. Именно эта часть делает ваше предложение по-настоящему уникальным. Отличие может строиться на разных вещах. На скорости: «…в отличие от больших агентств, где согласования длятся неделями». На простоте: «…в отличие от сложных и дорогих программ, в которых нужно разбираться месяцами». На фокусе: «…в отличие от общих курсов, где 90% информации вам не пригодится». На результате: «…в отличие от фрилансеров, которые не дают гарантий». На сервисе: «…в отличие от автоматических сервисов, мы предоставляем личного куратора».

Эта часть УТП напрямую вытекает из вашего анализа конкурентов. Вы нашли их слабое место и теперь бьете точно в него.

Давайте соберем несколько примеров готовых УТП. «Я помогаю владельцам кофеен в спальных районах (аудитория) привлекать на 30% больше постоянных клиентов (цель) с помощью настройки локальной таргетированной рекламы и программы лояльности (решение), в отличие от SMM-агентств, которые предлагают дорогие пакетные услуги, не учитывающие специфику малого бизнеса (отличие)».

«Я помогаю молодым мамам (аудитория) вернуться в добеременную форму за 3 месяца (цель) с помощью системы коротких домашних тренировок и плана питания, который не требует готовить отдельно от семьи (решение), в отличие от фитнес-клубов, куда невозможно выбраться с маленьким ребенком (отличие)».

«Я помогаю студентам технических вузов (аудитория) подготовить и отрепетировать 10-минутную презентацию для защиты диплома на английском (цель) всего за 5 индивидуальных занятий по Скайпу (решение), в отличие от языковых школ, где предлагают общие курсы без фокуса на конкретной задаче (отличие)».

Почувствуйте силу этих формулировок. Они ясные, конкретные, и они мгновенно создают в голове у целевого клиента картинку: «Да, это про меня. Да, у меня именно эта проблема. Да, это решение звучит логично. И да, я устал от этих альтернатив». Ваше УТП – это ваш флаг, который вы поднимаете над своей маленькой крепостью. Оно отсеивает всех нецелевых клиентов и как магнит притягивает тех, для кого вы созданы. Оно станет основой для вашего сайта, для ваших рекламных объявлений, для вашей 30-секундной самопрезентации на любом мероприятии. Это компас, который будет направлять все ваши дальнейшие действия по созданию и продвижению продукта.

Тренировка недели: Сформулировать УТП для своей идеи по шаблону: «Я помогаю [целевая аудитория] решить [проблема] с помощью [ваше решение], в отличие от [конкуренты]».

Вот мы и на финише первого этапа. Эта тренировка – самая важная. Она подводит итог всей проделанной работе. Ваша задача – не просто механически заполнить шаблон, а вдумчиво проработать каждую его часть, опираясь на реальные данные, которые вы собрали.

Откройте новый документ. Выпишите еще раз все свои артефакты: список компетенций, записи проблемных интер-

вью, результаты теста на спрос, досье на конкурентов. Держите их перед глазами.

Шаг 1: Заполните шаблон черновой версией. Не стремитесь сразу к идеалу. Просто набросайте первый вариант, как он приходит в голову.

Шаг 2: Отшлифуйте каждую часть. [Целевая аудитория]: Достаточно ли она узкая? Могу ли я описать этих людей еще точнее? Какими тремя словами можно охарактеризовать моего идеального клиента? [Проблема/цель]: Это действительно самая большая их боль? Использую ли я их язык? Результат измерим и конкретен? [Решение]: Понятно ли из описания, что именно я делаю? Нет ли здесь сложных терминов? Подчеркивает ли решение свою эффективность в решении заявленной проблемы? [В отличие от…]: Является ли это отличие действительно важным для моей аудитории? Не притянуто ли оно за уши? Основано ли оно на реальных слабостях конкурентов?

Шаг 3: Напишите 3-5 разных вариантов вашего УТП. Поиграйте с формулировками. Попробуйте зайти с разных сторон. Может, сделать акцент на скорости? Или на экономии? Или на эксклюзивности?

Шаг 4: Прочитайте свои варианты вслух. Звучит ли это

естественно? Убедительно? Не слишком ли длинно? Идеальное УТП должно легко запоминаться и передаваться из уст в уста.

Шаг 5: Проведите финальный тест. Покажите свои лучшие варианты 2-3 представителям вашей целевой аудитории (можно тем же, у кого вы брали интервью) и задайте им один вопрос: «Как вы поняли, чем я занимаюсь и для кого?». Если их ответ совпадает с вашим замыслом – поздравляю, вы справились. Если они поняли что-то другое, это не их вина, это значит, что формулировку нужно докрутить.

Когда у вас на руках будет одно, отточенное до блеска УТП, сохраните его. Распечатайте и повесьте над рабочим столом. Это ваш стартовый номер для следующей, самой захватывающей части нашего марафона. Мы провели разведку, выбрали трассу и определили свою стратегию. Теперь пришло время собрать наш первый гоночный прототип и выйти на тренировочный забег. Время совершать первые продажи.

ЧАСТЬ 2. ПЕРВЫЙ ТРЕНИРОВОЧНЫЙ ЗАБЕГ. СОЗДАНИЕ MVP И ПРЕДЛОЖЕНИЯ

Глава 8. Минимально жизнеспособный продукт. Что это такое

Вы стоите на стартовой линии второй части дистанции. В руках у вас не просто карта, а боевой приказ – ваше отточенное уникальное торговое предложение. Вы знаете, для кого бежите, какую их боль лечите и чем вы кардинально отличаетесь от всех, кто уже движется по этой трассе. Внутри разгорается азарт. Хочется немедленно рвануть вперед, построить то самое идеальное решение, которое вы видите в своем воображении. Создать безупречный онлайн-курс с голливудским качеством видео, написать программу с сотней функций, продумать сервис с идеальной клиентской поддержкой. Кажется, что только так, предъявив миру совершенство, можно рассчитывать на успех. И в этот самый мо-

мент вы рискуете наступить на самую опасную мину, которая похоронила больше стартапов, чем все экономические кризисы вместе взятые. Имя этой мины – перфекционизм.

Это ваш главный враг на текущем этапе. Он будет шептать вам в ухо самые убедительные и логичные вещи: «Еще не время, продукт еще сырой», «Нужно доработать вот эту функцию, без нее никто не купит», «Давай сначала сделаем идеальный дизайн, ведь встречают по одежке», «Что обо мне подумают, если я покажу людям это недоделанное нечто?». Перфекционизм – это не стремление к качеству. Это замаскированный страх. Страх критики, страх отказа, страх неудачи. Это защитный механизм, который годами оттачивался в корпоративной среде. Там ошибка была наказуема. Выпуск «сырого» отчета влек за собой выговор. Запуск проекта с недоделками – лишение премии. Ваша психика привыкла: чтобы быть в безопасности, нужно предъявлять миру только отшлифованный до блеска результат. Но правила игры изменились. На трассе предпринимательства перфекционизм – это не достоинство, а смертный грех. Он заставляет вас тратить месяцы и годы жизни, полируя продукт в темном подвале, в то время как ваши более смелые конкуренты уже выбежали на рынок с чем-то простым, получили обратную связь и обогнали вас на три круга.

Мы должны хирургически удалить эту установку из ваше-

го сознания. И главный инструмент для этой операции – концепция MVP, или минимально жизнеспособного продукта (Minimum Viable Product). Давайте сразу договоримся, что означает каждое слово. «Минимальный» – не значит плохой, сырой или сделанный на коленке. Он значит сфокусированный. Он содержит в себе только самый необходимый минимум функций, достаточный для решения одной, самой главной, самой острой боли клиента. Ничего лишнего. Вся мишура, все «бантики» и «приятные дополнения» безжалостно отсекаются. «Жизнеспособный» – значит, что этот минимальный набор функций работает идеально. Он действительно решает ту проблему, которую вы обещали решить в своем УТП. Он приносит реальную, измеримую пользу. Если вы делаете сервис для записи клиентов, то в нем может не быть красивой аналитики и интеграции с календарем, но функция «записать клиента» должна работать как швейцарские часы. «Продукт» – значит, это нечто, что можно «потрогать», использовать и, самое главное, за что можно заплатить. Это не просто идея, а ее первое материальное воплощение.

Самая известная метафора для объяснения MVP – это метафора транспортного средства. Представьте, что ваша большая цель – построить автомобиль. Перфекционист (ваш внутренний наемный сотрудник) скажет: «Отлично. Сначала мы четыре месяца проектируем колесо. Потом полгода

создаем идеальный двигатель. Потом год работаем над кузовом…». Пройдут годы, вы потратите все деньги, и, возможно, у вас будет прекрасный автомобиль. А может, окажется, что за это время люди передумали ездить на бензине и теперь всем нужны электрокары. Основатель, мыслящий категориями MVP, поступает иначе. Его задача – как можно быстрее решить базовую потребность клиента: «переместиться из точки А в точку Б». Что является минимально жизнеспособным решением этой задачи? Скейтборд. Он неказистый, медленный, требует усилий. Но он уже решает проблему. Вы даете скейтборд первому клиенту и получаете бесценную обратную связь: «Круто, но я постоянно падаю. Нужна какая-то ручка, чтобы держаться». Окей. На следующей итерации вы делаете самокат. Клиент пробует: «Гораздо лучше! Но крутить педали на длинные дистанции утомительно. Нельзя ли добавить какой-то привод?». Вы прикручиваете педали и цепь – получается велосипед. Затем вы добавляете мотор – получается мотоцикл. И только потом, шаг за шагом, основываясь на реальных отзывах реальных пользователей, вы приходите к автомобилю. Но вся разница в том, что на каждом этапе этого пути у вас был работающий продукт, который приносил пользу клиентам, давал вам ценнейшую информацию для развития и, возможно, уже приносил первые деньги. Вы не строили вслепую. Вы эволюционировали вместе с рынком.

Ваша цель на этом этапе – не создать идеальный конечный продукт, а как можно быстрее запустить цикл «Создание – Оценка – Обучение» (Build – Measure – Learn), который лежит в основе методологии «Бережливый стартап». Вы создаете простейшую версию продукта (MVP), отдаете ее в руки реальным пользователям (оценка) и смотрите, что происходит (обучение). Они пользуются им? Они готовы за него платить? На что они жалуются? Что хвалят? Эта обратная связь – самый ценный актив, который у вас может быть. Она гораздо важнее денег на старте. Провал вашего первого MVP – это не ваша личная неудача. Это ценные разведданные, за которые другие платят консультантам миллионы. Вы получили их почти бесплатно. Чувство, что вы самозванец, когда показываете людям свой первый, несовершенный продукт, – это нормальное состояние для любого основателя. Это значит, что вы вышли из зоны комфорта. Поздравляю, вы растете.

Как же определить, что именно должно войти в ваш MVP? Вернитесь к своему УТП. В нем зашита ваша главная ценность. Ваш MVP должен доставлять именно эту ценность, и ничего более. Если ваше УТП звучит как «Помогаю фотографам получать в 2 раза больше заказов с помощью продающего портфолио», то ваш MVP – это не сложная платформа с личным кабинетом. Ваш MVP – это часовая консультация, где вы лично разбираете портфолио фотографа и даете

ему пошаговый план по его улучшению. Или PDF-гайд на 20 страниц с самыми главными правилами. Этого уже достаточно, чтобы решить ключевую проблему. Если ваша идея – сервис по подбору репетиторов, ваш MVP – это не автоматизированный маркетплейс с рейтингами и биллингом. Ваш MVP – это вы сами. Вы создаете простую анкету для учеников, вручную подбираете им репетиторов из своей базы (которая может быть простой табличкой в Excel) и знакомите их друг с другом. Это так называемый «MVP консьерж» – когда вы имитируете работу сложной автоматизированной системы своими руками. Это позволяет проверить гипотезу, не написав ни строчки кода.

Главный вопрос, который вы должны себе задать: «Какое самое простое и дешевое решение я могу создать, чтобы клиент получил обещанный в УТП результат и был готов за это заплатить?». Ответ на этот вопрос и будет вашим MVP. Не бойтесь, что он будет выглядеть просто. Простота – это не недостаток, а преимущество. Она позволяет вам быть быстрым и гибким. Она позволяет вам не влюбляться в свой продукт и легко менять его на основе полученной обратной связи. Запомните: на старте вы продаете не функции. Вы продаете результат. И ваш MVP должен быть самой короткой дорогой к этому результату.

Тренировка недели: Описать свой продукт, а затем вы-

черкнуть из него все функции, кроме одной, самой главной, решающей основную боль клиента.

Это упражнение – настоящая атака на вашего внутреннего перфекциониста. Вам понадобится вся ваша воля, чтобы выполнить его честно. Возьмите лист бумаги или откройте новый документ.

Шаг первый: Мозговой штурм. Представьте себе ваш идеальный продукт, тот самый «автомобиль», который вы хотите построить в итоге. Не сдерживайте себя. Выпишите абсолютно все функции, фичи, модули и возможности, которые приходят вам в голову. Например, если вы делаете онлайн-курс, ваш список может выглядеть так: «20 видео-уроков в 4К качестве», «Интерактивные домашние задания с автопроверкой», «Личный кабинет с геймификацией и ачивками», «Закрытый чат с кураторами 24/7», «Еженедельные вебинары с приглашенными экспертами», «Мобильное приложение», «Сертификат о прохождении», «База знаний с 100500 статьями»… Пишите, пока идеи не закончатся.

Шаг второй: Безжалостное вычеркивание. А теперь возьмите воображаемую красную ручку. Прочитайте еще раз свое УТП. Какая одна, ключевая, самая главная проблема, которую вы решаете? Какая одна, самая важная функция вашего продукта напрямую ведет к решению этой проблемы?

Найдите ее в вашем списке и обведите в кружок. А теперь… вычеркните все остальное. Безжалостно. Я серьезно. Все, что не является абсолютно критичным для доставки первой ценности клиенту, должно быть вычеркнуто.

В примере с курсом, если ваша главная ценность – «научить новичка готовить 5 базовых итальянских блюд», то ключевая функция – это «5 пошаговых видео-рецептов». Все. Никаких чатов, геймификации и мобильных приложений. Это все потом. Сейчас – только суть. Если ваш продукт – сервис по учету финансов для фрилансеров, и главная боль, которую вы лечите – «я не знаю, сколько денег я заработал в этом месяце», то ключевая функция – «возможность быстро внести доход и увидеть итоговую сумму». Все. Никаких отчетов, прогнозов и интеграций с банками. Это все потом.

Шаг третий: Описание MVP. Теперь, глядя на то единственное, что осталось в вашем списке, опишите ваш MVP в одном-двух предложениях. «Мой MVP – это серия из пяти видео-уроков в HD-качестве, доступных по закрытой ссылке на YouTube, и PDF-файл со списком необходимых продуктов». «Мой MVP – это простая Google-таблица с настроенными формулами, куда фрилансер может вносить свои доходы и расходы и видеть итоговую прибыль». «Мой MVP – это часовая личная консультация в Zoom, по итогам которой

клиент получает письменный план действий».

Это упражнение может вызвать у вас внутреннее сопротивление. «Как же так? Это слишком просто! Этого недостаточно!». Достаточно. Этого абсолютно достаточно для того, чтобы сделать следующий шаг – упаковать это простое решение и предложить его первому клиенту. Вы создали свой «скейтборд». Он готов к первому тестовому заезду.

Глава 9. Упаковка услуги. Как продать то, что нельзя потрогать

Для многих из вас, особенно для тех, кто приходит в бизнес из сферы консалтинга, образования, дизайна или маркетинга, ваш MVP будет не физическим товаром и не программой, а услугой. Консультация, аудит, настройка рекламной кампании, разработка дизайна, написание текста. И здесь возникает новая сложность. Как продать то, что нельзя потрогать? Клиент не может взять вашу консультацию в руки, оценить ее вес и качество материала. Он покупает обещание. Он покупает веру в то, что вы сможете решить его проблему. И ваша задача – сделать это обещание максимально осязаемым, понятным и привлекательным. Вам нужно «продуктизировать» вашу услугу. То есть превратить ее из аморфного процесса («я консультирую») в четко очерченный продукт с понятными характеристиками, как коробка с новым смартфоном.

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.